

جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاجتماعية
شعبة علوم الإعلام و الاتصال
- مستغانم -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة

فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة
دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية
- مستغانم -

بإشراف الأستاذ :
د. بوعمامة العربي

من إعداد الطالب :
عطار العربي

لجنة المناقشة

رئيساً

د. عيسى عبيد نورية

مناقشاً

د. مرواني محمد

جامعة
كلية العلوم الاجتماعية
شعبة علوم الإعلام و الاتصال
لجنة المناقشة
بإتاحة للوضع
على المكتبة
أ. العربي

2019-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و تقدير

- نحمد الله تعالى و نشكره على ما أنعم علينا و على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل و صلى الله على سيد الخلق اجمعين محمد عليه ازكى الصلاة و السلام.
- كما أتشرف بخالص الشكر و التقدير الى أستاذي و الدكتور العربي بوعمامة الذي كان مشرفاً عليّ خلال انجاز لهذه المذكرة.
- و الشكر موصول ايضاً لكافة أساتذة قسم علوم الإعلام و الاتصال.
- كما أتقدم بالشكر لجميع الموظفين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بمستغانم فرع خروبة M42 و أيضاً المجمع الرئيسي المتواجد بالجزائر العاصمة.

- اهداء -

اهدي ثمرة جهدي الى من قال الله تعالى فيها : " اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

- الى روح أبي الغالي اسأل الله أن يتغمده برحمته الواسعة ، و أن يرحمه ويسكنه فسيح جنانه ، الى أعلى انسان في الوجود رمز العطاء و الوفاء.

- الى الشمعة التي اخترقت لتسير مشواري ، الى القلب الرحيم و المرأة العظيمة التي لفتتني دروس الفضائل و علمتني أن الدنيا صمود و مشاكل بلا حدود ، أمي الكريمة أطال الله في عمرك.

- الى أختي و أخي و خاصّة ابنت عمّي التي ساهمت في انجاز هذا الصرح العلمي حفظهم الله جميعا.

- الى جميع الزملاء و الزميلات في مشواري الدراسي ، و الى كل من شارك معي في انجاز هذا العمل.

فهرس المحتويات

.....	كلمة شكر و تقدير
.....	إهداء
.....	المقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

5-4	الإشكالية
6	التساؤلات
7.....	الفرضيات
7.....	أهداف الدراسة
8.....	منهج الدراسة
10-8.....	تحديد المفاهيم
11-10.....	أسباب اختيار الموضوع
12-11.....	أدوات جمع البيانات
13	أهمية الدراسة
14-13.....	تحديد مجتمع البحث و عينته
14	مجالات الدراسة
17..15.....	الدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة والماهية .

- المبحث الأول: العلاقات العامة الاسس والمفاهيم20-19
- المبحث الثاني : مفهوم العلاقات العامة.....22-21
- المبحث الثالث : وظائف العلاقات العامة.....29-23
- المبحث الرابع : أهداف العلاقات العامة.....30-29
- المبحث الخامس : أهمية العلاقات العامة.....32-31

الفصل الثاني: ادارة الأزمات في المؤسسة

- 11- مفهوم الأزمة.....36-35
- 21- مراحل الأزمة.....36-39
- 31- أنواع الأزمة.....40-39
- 41- أسباب الأزمة.....42-40

1-2 إدارة الأزمات

- 2-2 نشأتها

- 2-تعريف إدارة الأزمات.....44-43

- 3-مراحل إدارة الأزمات.....46-44

- 3-4 النماذج الاتصالية و الإدارية في إدارة الأزمة.....51-47

1-3 الاتصال الأزماتي

- 2-3 مفهوم اتصال الأزمة.....52

3-3 وظائف اتصال الأزمة.....	53
3-4 خطوات الاتصال الأزماتي في ادارة الأزمات.....	55-54

الفصل الثالث : فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات

- العلاقات العامة و الأزمات.....	59-58
- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.....	64-60
- فاعلية الاتصال الأزماتي في إدارة الأزمات.....	73-64

الفصل الرابع : دراسة تجربة مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية

تقديم مجمع كوسيدار	78-76
الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار.....	78
فروع مجمع كوسيدار.....	80-79
عرض و تحليل نتائج الدراسة	81
جدول السمات العامة	82
عرض و تحليل نتائج الدراسة	94-83
النتائج العامة على ضوء الفرضيات.....	95
التوصيات.....	96
خاتمة.....	97
قائمة مراجع الدراسة.....	100-97
الملاحق.....	

مقدمة

تعتبر العلاقات العامة من بين هذه الآليات الاتصالية الحديثة ، التي يقال أنها برزت بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية ، وكانت مرتبطة بدرجة أولى بتحقيق التفاهم المتبادل بين الناس عن طريق تعميق الفهم والمعرفة والتوعية ، ومنذ ذلك الوقت أخذت ممارستها عدة أشكال وفق نشوء وتطور المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وما نتج عنها من ظهور حاجات ملحة لأنشطة جديدة تهتم بعلاقات المؤسسات الصناعية والتجارية مع جماهيرها، وتجد العلاقات العامة تبريرها في كون المنظمة بصفة عامة ما هي إلا نظام مفتوح يجب أن يتفاعل مع مجموعة النظم المحيطة به انطلاقاً من العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وكسب تأييد الرأي العام ، وبالنظر إلى الأدبيات وخاصة منها الإنجلوساكسونية ، فيلاحظ أن العديد منها تميل إلى تعريف العلاقات العامة انطلاقاً من " أنها جملة من الجهود والقرارات والسياسات التي تبذلها المؤسسة وتهدف إلى تعزيز التفاهم بين المؤسسة وكل أو بعض جماهيرها " ، بينما لا يختلف الباحثون في تحديدهم للعناصر الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة وهي باختصار المنظمة ، والجمهور وقنوات الاتصال.

و قد نمت العلاقات العامة كمضمون إداري و كوظيفة نمواً سريعاً خلال النصف الثاني من القرن الماضي ، و قد حدث هذا التطور نتيجة للتعقيد المتزايد للمجتمع و زيادة العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين منظماته و القوى المتزايدة للرأي العام ، و لذلك زيادة فهم دوافع و مطالب الأفراد و الجماعات تجاه المؤسسات ، بحيث تعدّ العلاقات العامة نشاطاً ترويجياً متميزاً ينطوي على محاولة اتصال إقناعي تستطيع المؤسسات الحديثة بناء علاقات حسنة و ودية بين الجمهور الذي نتعامل معه سواء كان هؤلاء الأفراد ممن يعملون داخل المنظمات أم من هم خارجها كالعملاء و الزبائن وصولاً لتكوين صورة ايجابية عن المؤسسة في أذهان هذا الجمهور.

تأخذ العلاقات العامة لدى الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني أهمية خاصة عند تعرضها لأزمات تهدد مقدرتها على المنافسة والاستمرار في أداء وظائفها ، في الوقت الذي تتعرض فيه لنقد الشرائح الاجتماعية والقوى السياسية المختلفة ووسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية وينتج عن تعقد العلاقات الدولية المتشابكة نتائج غير مرغوبة تفرض على الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني ضرورة اتخاذ قرارات تتبعها إجراءات محددة خلال فترة قصيرة لمواجهة الأزمات في وقت تكون فيه جميع الأطراف المعنية غير مستعدة عملياً لذلك وغير قادرة على المواجهة ومهددة بخروج الأزمة ومشاكلها المطروحة للتداول عن نطاق السيطرة وسرعان ما تتلاقى الأحداث ، وتتشابك الأسباب ليفقد أصحاب القرار بدورهم قدرتهم

للسيطرة على مجريات الأمور وتصريف الأمور في الهيئة أو المؤسسة المعنية وعلى اتجاهاتها المستقبلية ، ولهذا جرت العادة أن تقوم الحكومات وإدارات مؤسسات المجتمع المدني في ظروف الأزمات بتشكيل مجموعات عمل خاصة لإدارة الأزمات ومواجهة آثارها المحتملة والتخفيف من نتائجها ، وتعنى مجموعات العمل تلك بإدارة الأزمة والبحث عن طرق للتغلب عليها والتخفيف من ضغوطاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإعلامية والتحكم بمساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها مستفيدين من الإيجابيات الممكنة والمتوفرة لتحقيق أقصى قدر من المكاسب في أقصر مدة والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن وعلم إدارة الأزمات بات ذو أهمية بالغة في دائرة العلاقات العامة ، حيث ساعد التطور العلمي والتكنولوجي في تقديم العديد من الوسائل والأدوات التي تساعد على حل تلك الأزمات وإدارتها بشكل مناسب.

ولا تكمن أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات فقط أثناء الأزمة ، بل يكمن دورها قبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة وأيضاً بعد الأزمة ، ويكون ذلك كله من خلال الخطط الوقائية والعلاجية والطارئة ، والتي تعمل العلاقات العامة باستمرار في وضعها وتطويرها ، إضافةً الى ذلك تهدف لتقديم إجراءات التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة في سياق عمل مسؤولي العلاقات العامة من حيث إعداد مجموعة من استراتيجيات وقائية و علاجية تكون متواجدة خلال مراحل الأزمة

- و للتوقف على فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، أجرينا هذا البحث الذي يبين دور و أهمية العلاقات العامة في تسيير الأزمة على مستوى المؤسسة ، اخترنا مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية نموذجاً ، وأجرينا العينة على موظفين الإدارة العليا بالجزائر العاصمة و مستغانم فرع خروبة ، و هذا ما سنتناوله بشيء من التفاصيل في هذه الدراسة بالاستعانة الى التقسيمات التالية :

الفصل الأول يتضمن المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالعلاقات العامة ، و نتناول في الفصل الثاني جميع القضايا و الأطر المتعلقة بإدارة الأزمات ، البداية كانت بتعريف الأزمة مراحلها خصائصها ، و أنواعها ، ثم تطرقنا الى مفهوم إدارة الأزمات بمختلف جوانبه ، و في الأخير تناولنا مفهوم الاتصال الأزماتي و وظائفه.

- أما الفصل الثالث فعنون بفاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات محاولين ابراز دور و أهمية وجود العلاقات العامة في دائرة قرار المؤسسة ، و أيضاً مساهمتها في تسيير الأزمات على مستوى المنظمة.

و في الأخير و حتى نستطيع الحديث بصورة أعمق وأكثر موضوعية عن مدى فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الجزائرية ، ارتأينا أن يكون الفصل

الرابع يشتمل على الإطار التطبيقي من خلال دراسة مؤسسة كوسيدار كنموذج عن المؤسسات الجزائرية.

و قد تضمن هذا الفصل التعريف بالمؤسسة ، و أيضاً التطرق لكل فرف من فروع مؤسسات كوسيدار ، كما تم عرض و تحليل نتائج الدراسة والخروج بتوصيات ، و أخيراً الاستنتاجات فإلخاتمة

الإشكالية

تعدّ العلاقات العامة إحدى وظائف المنظمة التي تهدف إلى تحقيق نوع من الاتصال و التفاعل مع جماهيرها بغرض إيجاد درجة مناسبة من القبول و التكيف و القيام بدور التواصل بين المجتمعات و الفئات المشتركة العاملة فيها، فمهمتها الرئيسية تكمن في تسويق المنظمة ككل في بيئتها الخارجية و تأمين القبول و استمرار التفاعل الإيجابي مع تلك البيئة بما يضمن نجاح المنظمة و تطورها و هذا من خلال بناء قاعدة مشتركة من المنافع المتبادلة بينها و بين المجتمع الذي تعمل فيه و من أجله ، فالعلاقات العامة هي فن الاتصال بالجمهور و التعامل معه لكسب ثقته و لمعرفة ميوله و رغباته و محاولة العمل على تحقيقها لإيجاد نوع من التفاعل بين المؤسسة و الجمهور و إيجاد التفاهم عن طريق الاتصال المستمر وصولاً لتلبية احتياجات الجمهور و المنظمات التي يتعامل معها.

لا يخفي على أحد في وقتنا الراهن الدور الحيوي و المهم الذي تطلع به العلاقات العامة في المؤسسات و المنظمات على اختلاف أشكالها و أنواعها و تخصصاتها ، و هي تسعى من خلال وظائفها الأساسية لتحقيق الهدف الأسمى لفلسفتها و التمثل في خلق درجة مرضية من الانسجام و التوافق و التكيف بين هذه المؤسسات و المنظمات و بين كافة مكونات و متغيرات البيئة و المجتمع الموجودة في إطاره و المتأثر بنشاطها سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً ، و لا شك أنّ التطور الصناعي و التكنولوجي القائم على الإنتاج الكبير وفي ظلّ سيادة المنافسة الشديدة و تطور وسائل الاتصال قد شكّل عاملاً ضغط على العلاقات العامة و أصبح لا بدّ للمنظمات من وسائل و أساليب تستطيع من خلالها كسب ثقة الجمهور.

ومن أهم الإشكاليات أو العقبات التي تتعرض لها المؤسسات و المنظمات المختلفة و تعترض سبيل العلاقات العامة في سعيها لتحقيق الهدف الذي أشرنا إليه آنفاً، هي تلك الأزمات المتعددة و المتنوعة التي قد تتعرض لها تلك المؤسسات و المنظمات في أي وقت ، و التي تشير معظم الدراسات الحديثة إلى أنها - الأزمات - أصبحت من المتغيرات الأساسية متوقعة الحدوث في دورة حياة المنشآت المختلفة ، و قد اتفقت معظم الدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات على أن العلاقات العامة تمثل أحد الأعضاء الأساسيين في تشكيل فريق إدارة الأزمة ، و ذلك لما تؤديه من خلال وظائفها الأساسية من دور مهم و فاعل في إدارة الأزمة ، سواء كان هذا الدور أساسياً مرتبطاً بطبيعة وظيفة العلاقات العامة أو داعماً تعين به العلاقات العامة الإدارات الأخرى المعنية و المشاركة في إدارة الأزمة باعتبار أن العلاقات العامة هي مستودع المعلومات بالنسبة لأي منشأة من المنشآت.

و قد تطورت - ممارسات العلاقات العامة - في مجال إدارة الأزمات نظراً لإرتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و هو ما يكون له الأثر الأكبر عند وقوع الأزمات حيث تكون الاتصالات بالجمهور و وسائل الاتصال أكثر أهمية عند

إدارة الأزمة فالاستعداد لوقوع الأزمات يعكس جانباً على قدر كبير من الأهمية في احتواء الأضرار و التقليل منها بقدر الإمكان أو وقوعها و حلّها قبل تطورها.

و تشير الدراسات الرائدة في مجال الأزمات و الكوارث الى أن الباحثين الأوائل قد اهتموا بدور الاتصال و الإعلام في ادارة الأزمة التي تتركز على دور الاتصال في التحذير من الأزمات و الكوارث ، و توفير البيانات و المعلومات للجمهور بالإضافة الى تطوير قدرة المنظمات الإعلامية على إنتاج و نشر الرسائل الإعلامية بسرعة و بطريقة واضحة و مؤثرة للحيلولة دون ظهور و انتشار الشائعات أثناء وقوع المؤسسة في أزمة ، و هذا ما يطلق عليه مصطلح اتصال الأزمات، وان مهمة الاتصال الأساسية في أوقات الأزمات أيا كان نوعها جعل المعلومات التي تريد إرسالها معروفة و مفهومة لدى المرسل إليه حتى تحدث تفاعلا ، و يعتمد الاتصال في الأزمة على استخدام الرموز ، و الكلمات و الصور و غيرها لنقل أفكار ، معلومات و خبرات يتفاعل بمقتضاها مختلف العناصر المعنية ، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل و يتفاعل بمقتضاها مختلف العناصر المعنية ، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل و المتلقي بما يحقق فهم المعلومات و يستخدمها في تجاوز الأزمة بأقل الخسائر الممكنة .

وكذلك توجيه رسائل إعلامية ذات صلة بالأزمات لكل فئة من فئات المجتمع ضرورة لكسب تعاونهم و الذي يبدو ضروريا ، و الإعلاميون هم أهم الشركاء نظرا لقدرة تأثيرهم على الرأي العام ، لذا يستوجب إقامة علاقة طيبة معهم تقوم على الثقة المتبادلة و إعطائهم معلومات محددة و تنظيم لقاءات دورية معهم.

ومن خلال كل ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين دور و فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالنسبة لمؤسسة كوسيدار،و أيضاً إبراز أهمية اتصال الأزمات كعنصر من العناصر الأساسية في التخطيط لإدارة الأزمات و منه طرح التساؤل التالي:

ما مدى فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى مؤسسة كوسيدار - (مستغانم) ؟

ويطرح سؤال إشكالية هذا البحث من زاويتين أساسيتين : أولا ، من الناحية النظرية ، بمعنى القيام بإجراء قراءة في الأدبيات التي اهتمت بهذا الموضوع وإبراز محاولات التنظير والنمذجة في هذا المجال ، ثانيا محاولة التحري في الوضع بالجزائر من خلال مراجعة تطبيق العلاقات العامة في إدارة الأزمة أو في غيابها ، ثم الحكم على مدى تطابق تصور أهمية العلاقات العامة ودورها في التسيير وفي إدارة الأزمات لدى شركة كوسيدار للأشغال العمومية ، وبناءً على ما تقدم يمكن أن نفكك تساؤل الإشكالية إلى تساؤلات فرعية على النحو التالي:

تساؤلات البحث:

من المعروف والثابت علميا و تطبيقيا أن تساؤلات البحث تحاكي أهداف وموضوع البحث وأنها بكاملها تسعى إلى الإجابة على تساؤل رئيس يمثل مشكلة البحث ، بحيث تحقق الإجابات على تلك التساؤلات الأهداف التي يبنى عليها البحث.

و البحث الحالي وإن كان يعني بمحاولة التعرف على الوظائف الأساسية التي تتبعها إدارات العلاقات العامة في ادارة الأزمات ، و التي تكون محددة وواضحة بصورة مسبقة لوقوع تلك الأزمات ، فإن ذلك يتطلب دراسة بيئة المنظمة الداخلية لعمل العلاقات العامة ، تطبيقاً على عينة من مؤسسات الخدمة المدنية ، هنا يمكن للباحث أن يحدد التساؤل الرئيس لهذا البحث في الآتي:

- 1- ما مفهوم العلاقات العامة وما هي مبادئها وأهدافها ووظائفها؟
 - 2- ما المقصود بالأزمة و ما هي خصائصها و أنواعها؟
 - 3- كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة؟
 - 4- ماذا نعني بإدارة الأزمة و ما مراحل إدارتها و ما هي متطلبات عوامل النجاح في إدارة الأزمة؟
 - 5- ما الدور و الوظائف الذي تؤديه العلاقات العامة في إطار إدارة اتصالات الازمة عبر المراحل المختلفة؟
 - 6- ما هي الطرق و وسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟
- تفعيل الاتصال الأزماتي في إدارة أزمة المؤسسة (قبل الأزمة – أثناء الأزمة - بعد الأزمة).

فرضيات الدراسة :

- 1- تندرج العلاقات العامة ضمن مخططات الإدارة العليا لمؤسسة كوسيار.
- 2- تتمثل جهود ادارة الأزمات في التنبؤ و تقليص حجم الخسائر التي تتعرض لها المؤسسة خلال مراحل الأزمة.
- 3- تعدّ العلاقات العامة من النشاطات التي تركز عليها المؤسسة في إدارة أزماتها (أزمة ترامواي مستغانم).
- 4- يعتبر الاتصال الأزماتي من الوسائل الأكثر فاعلية في تسيير و إدارة الأزمة عبر مختلف مراحلها (قبل – أثناء – بعد)

أهداف البحث:

- 1- توضيح أهمية وجود العلاقات العامة في دائرة قرار الإدارة العامة للمؤسسة.
- 2- تحديد الإجراءات اللازم توافرها لدى مكتب العلاقات العامة عند التخطيط و الاستعداد لإدارة الازمة.
- 3- ابراز دور و فعالية العلاقات العامة في ادارة أزمة - ترامواي مستغانم - بمؤسسة كوسيدار.
- 4- التعرف على أهمية و دور اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الازمات.

- منهج الدراسة

يمكن أن نصنف هذه الدراسة التي نقوم بها ضمن الدراسات الميدانية ، حيث تعتمد على هذه البحوث على الاستقراء والنزول إلى الواقع والميدان وجمع البيانات.

إن طبيعة الموضوع تجعلنا نختار دراسة الحالة لتحديد الإجابة على الاشكالية المطروحة ووضع نتائج محددة التساؤلات السابقة ، ويتميز منهج دراسة الحالة عن غيره من المناهج الأخرى ، كونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة مفصلة ودقيقة ، حيث يركز عليها فقط ويجمع كل البيانات المتعلقة بها حتى يتم تحليلها وشرحها للتوصل إلى نتيجة معينة .

ويعرف منهج دراسة الحالة : على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا ، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة في تاريخ الوحدة ، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة.

قد لجأنا إلى هذا المنهج لدراسة أزمة ترامواي مستغانم بمؤسسة كوسيدار الجزائرية للأشغال العمومية وذلك بالوصف والتحليل وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة واستخلاص النتائج والكشف عن النقائص ونقاط الضعف والخلل وكذلك إبراز دور و فاعلية العلاقات العامة في ادارة هذه الأزمة.

مصطلحات الدراسة

1- فاعلية

الفاعلية لغة : وصَف في كل ما هو فاعل (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤).

أيضا هي القدرة أو النفوذ (أنطوان، 1979، ص129) ،(كذلك عرفها بدوي(1982، ص13.

- اصطلاحا : هي القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محددة مسبقا وتزداد الفاعلية كلما أمكن تحقيق النتيجة تحقيقا كاملا".

وتعرف الفاعلية إجرائيا بأنها : قدرة العلاقات العامة في إدارة الأزمة على تحقيق الأهداف المنشودة في إدارة الأزمة.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب، مكتبة المنار، الأردن 1999، ص119

2- العلاقات

لغة: علاقة مفرد :ج علاقات وعلائق :رابطه تربط بين شخصين أو شيئين علاقة عاطفية - ليس بين هذين الموضوعين أية علاقة -كان على علاقة طيبة معه -ربطتني بأستاذي علاقة مودة السلطة ذات العلاقة : السلطة المختصة الصالحة للنظر في الأمور -العلاقات الثقافية أو التجارية بين بلدين : وجود علاقة تبادل ثقافي أو تجاري.

اصطلاحاً: هي وظيفة الإدارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور وربط سياسات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ البرامج التي تكسب ثقة وتأييد الجمهور.

3- إدارة

لغة: أدارَ يُدير ، أديرُ ، إدارةً ، فهو مُدير ، والمفعول مُدار.

اصطلاحاً: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد.

4- الأزمات

لغة : شِدَّة وضيق ، مشكلة أزمة ماليَّة / سياسيَّة / دوليَّة ، أزمة منتصف العُمر: فترة من القلق والارتباب النفسيّ يتعرَّض لها بعض الناس في منتصف العمر.

أُصِيبَ بِأُزْمَةٍ قَلْبِيَّةٍ : نُوْبَةٍ.

اصطلاحاً :ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير.

2

5- إدارة الأزمات

إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العملية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها...فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة ، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات.

² www.almaany.com/ar/dict/ar-ar :الساعة 03:33

3- محمد منير حجاب ، الموسوعة الاعلامية ، القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2002

التعريف الإجرائي:

هي الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا في مؤسسة كوسيدار بمساعدة العاملين ، لمواجهة الأزمات التي تواجه الوزارة وذلك باستخدام أسلوب علمي فعال مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام ، والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة من اجل الحد من سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها³.

مؤسسة:

- شركة قانونية أو اعتبارية تنشأ بموجب القانون للقيام بعمل أو نشاط مشروع ، ويكون لها اسم موثوق به.

- و يطلقون على هذا المصطلح في الولايات المتحدة الامريكية على المؤسسات بصفة عامة ، فإذا كانت المؤسسة تهدف الى الربح تسمى corporation privat أما اذا كانت تهدف الى المنفعة العامة فتسمى corporation public

أسباب اختيار الموضوع

- استنادا لأهمية الموضوع قمنا باختياره اعتبارا لمجموعة من الأسباب سواء كانت موضوعية أو ذاتية ، ومن الأسباب الموضوعية ما يلي:

1- ثراء البحث العلمي واغناء المكتبة بدراسة قد تساعد الطالب والباحث مستقبلا في مجال الاتصال في حالة حدوث أزمات.

2- الاهتمام بهذا النوع من الدراسات الاستراتيجية والحيوية خاصة في السنوات الأخيرة بسبب ما شهده العالم من وتيرة تصاعدية للأزمات بمختلف أنواعها.

3- التكرار المتنوع للأزمات والكوارث في الجزائر وتهديدها للمواطن والمؤسسات والهيئات الحكومية.

4- الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات في ميدان الاتصال حيث أن معظم الدراسات التي وجدناها كانت تنحصر في مجال الإدارة ، السياسة ، الاقتصاد ، والتخطيط.

أما الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع فهي راجعة أساسا إلى ما يلي:

- 1- يعتبر الموضوع موضوعاً يشد اهتمامي الشخصي كطالب ويحرك فضولي العلمي وله علاقة بتخصصي "اتصال و علاقات عامة " وطموحي ورغبة مني في بحث ودراسة المواضيع والشؤون الاستراتيجية.
- 2- لرغبة في دراسة أحد الموضوعات المثارة على الساحة الإعلامية وبشدة (أزمة تأخر مشاريع الأشغال العمومية التي تنضوي تحت اسم شركة كوسيدار) للوقوف على الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة وانعكاساتها على ميدان الاتصال.

أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان و خاصة في البحوث الاجتماعية و الإنسانية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث و مدى صحتها و تطابقها مع الواقع تتوقف على الاختبار السليم و المناسب لأدوات جمع البيانات ، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين.

و إذ كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم و نوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات و المعلومات التي يجب أن يتخذها الباحث ، و هنا في دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

1_ الملاحظة

الملاحظة أو المشاهدة الحسية ، صالحة لإدراك و فهم الظواهر ، و بذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات لأن الباحث عندما يصف ظاهرة ما يترتب عليه الإمام بمختلف جوانبها .

وقد استعملت الملاحظة البسيطة و المباشرة ، في محاولة لجمع البيانات و المعلومات التي تفيدنا و موضوع دراستنا من خلال الاحتكاك بمختلف المكاتب الموزعة على المصالح الثلاث بالمديرية و محاولة معرفة أهم الأجهزة و الوسائل الاتصالية المستخدمة و طريقة استخدامها و متى تستخدم خاصة في أثناء حدوث أزمات و كوارث ، و ذلك عن طريق طرح بعض الأسئلة البسيطة بغية إزالة اللبس المتعلق ببعض النقاط التي غامضة بعض الشيء . وكذلك جمع المعلومات في ما يخص آليات العمل الواجب الأخذ بها قبل و أثناء بعد حدوث أزمات و كوارث من إعداد لخطط التدخل.

هي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد ، ترتبط بجمع البيانات الخاصة ببحث معين و تعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات بفعالية ، حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات و الأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات و الوثائق و قد تم الاستفادة منها في كونها تتيح لنا الفرصة لشرح الأسئلة للمبحوثين و الإجابة عليها بدقة و بالتالي تقل الأخطاء ، كما تم من خلالها تزويدنا بمعلومات إضافية عن الموضوع و فهمه جيدا ، و كذلك مكنتنا المقابلة من تحليل شخصية المبحوثين بين من هم جديين في الإجابة على الأسئلة و بين من هم غير ذلك من خلال ردة أفعالهم طريقة إجابتهم و تعاملهم مع الأسئلة .

أسئلة المقابلة يمكن تصنيفها إلى:

مفتوحة غير محددة الإجابة وهي الأسئلة لا تعطي أي خيار للإجابة حيث يمتاز هذا النوع من الأسئلة بغزارة المعلومات التي يمكن الحصول عليها ولكن مع صعوبة تصنيف الإجابات.

- مغلقة : محددة الإجابة وهي الأسئلة التي تكون إجابات عليها محددة إما بنعم أو لا .

أنواع المقابلة:

- 1- المقابلة الشخصية : و هي المقابلة لوجه بين الباحث و الأشخاص المعنيين بالبحث و هي أكثر شيوعاً.
- 2- المقابلة التليفزيونية : تجرى للأشخاص المبحوثين على الهاتف لأسباب تخرج إدارة الباحث و المبحوثين.
- 3- المقابلة بواسطة الحاسوب : وهي محاولة المبحوث عبر البريد الإلكتروني أو المقابلة بالفيديو عن بعد.

5

6

⁴ موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، الجزائر - دار القصة للنشر ، 2004 ، ص 176

⁵ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، ،مناهج البحث العلمي أسس وأساليب، مرجع سابق

أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسات تكمن في توسيع دائرة البحث في ظاهرة الأزمات انطلاقاً من متغير الاتصال و أعني بذلك تجاوز الفكرة السائدة محليا و هي أن طابع الأزمات لا يرتبط سوى بالقضايا السياسية للمجتمعات و الدول ، كأزمات الحروب ، بل يأخذ بعين الاعتبار القطاعات الاقتصادية و التسييرية و مكانة العلاقات العامة أو الاتصال بها ، و هو المنحنى الذي اتخذته هذه لدراسة.

و لما أصبح الاتصال متغيراً مهماً في نجاح المؤسسات الاقتصادية ، و خاصة على مستويات إدارة المؤسسات و تحسين علاقاتها الداخلية و الخارجية ، تم التوجه نحو ادماجه في إدارة الأزمات من خلال مقاربات حديثة مثل اتصال الأزمات أو العلاقات العامة في الازمة. حيث يتم رسم سياسات و استراتيجيات تتكفل بالتعامل مع مختلف متغيرات الأزمة و تأثيرها التي تهدد صورة المؤسسة و مصالحها.

و عليه تتجلى أهمية هذه الدراسة في ابراز فاعلية العلاقات العامة في جوهر عملية تسيير المؤسسة التي هي تحت التأثيرات السلبية للازمات و هو الذي يمكننا في النهاية من إدراك الفرق بين مؤسسة تهتم بإدارة علاقاتها الاجتماعية ، و مؤسسة أخرى لا تلي أي اهتمام لاتصالها و علاقاتها.

مجتمع البحث و العينة

- ان مجتمع الدراسة هو عبارة عن مجموعة من الافراد تجمعهم خصائص مشتركة و تميزهم عن غيرهم ، و هم الذين تجرى عليهم الدراسة.

و حسب طبيعة موضوع دراساتنا فإن مجتمع البحث هم العاملين بمؤسسة كوسيدار- ترامواي - بمستغانم فرع خروبة ، وأيضاً العمّال المتواجدين بالقاعدة الرئيسية لمجمع كوسيدار المتواجد مقرّها بالجزائر العاصمة.

الاختيار القسدي لمفردات العينة بالمجتمع المدروس هو الأنسب في مثل هذه الدراسة حيث نتواجد مفردات المجتمع المدروس – كما أشرنا سابقاً في مجتمع البحث-

و قد وقع اختيارنا على هذا النوع من العينات (القصدية) نظراً لطبيعة الدراسة في حد ذاتها فقد قمنا باختيار المفردات المستخدمة في قطاعات الاتصال و العلاقات العامة المتواجدة

بالمقر الرئيسي لمؤسسة كوسيدار بالعاصمة ، أما فيما يخص فرع مستغانم فكانت عينة البحث تشمل جزء من العاملين المتواجدين بالإدارة العامة.

إجمالاً بلغ عدد عينة البحث (8) مفردات والمنتشرة عبر المديرية السابقة الذكر من أجل الإجابة على إشكالية البحث.

مجالات الدراسة:

- أجريت الدراسة بكل من المديرية الرئيسية لمؤسسة كوسيدار بالجزائر العاصمة و الكائن مقرها بحيدرة ، و أيضاً بفرع كوسيدار direction du projet M42 بمستغانم -خروبة -

1- المجال الزمني للدراسة:

انطلق العمل على هذه الدراسة مع بدايات شهر فيفري و التي تم فيها ضبط الموضوع و من ثم في محاولة لإثراء رصيدنا المعرفي من خلال الدراسات السابقة و الكتب و غيرها ، و الحصول على التراث العلمي و المعرفي الكافي حول الموضوع و الذي يمكننا من استكمال مجريات الدراسة.

أما المدّة الزمنية التي تم العمل فيها لإنجاز الدراسة الميدانية فكانت من منتصف شهر مارس الى غاية 29 أبريل 2019 و التي تم جمع المعلومات التي رأينا أنها ستثري رصيدنا المعرفي و التي سيتم الاستفادة منها لإتمام الموضوع محل الدراسة عن طريق أدواتي الملاحظة و المقابلة.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دور العلاقات العامة في ادارة الأزمات

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف على ماهية الأزمات وطبيعتها.
2. التعرف على دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة.
3. التعرف على طبيعة الوظيفة التصحيحية والعلاجية للعلاقات العامة.
4. تحديد خطة عامة وواضحة للتعامل مع الأزمات.

النتائج العامة للبحث:

قد خلص هذا البحث إلى النتائج التالية:

- 1- إن الأزمات تتسم بالفجأة والسرعة والتهديد ، ويمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حال إتبع الخطة الخاصة في التعامل معها.
- 2- إن العلاقات العامة ترتبط ارتباطاً وطيداً بإدارة الأزمات من خلال مهامها الرئيسية (التخطيط ،التنسيق ، البحث ، الاتصال ، التقييم)
- 3- عمل العلاقات العامة في الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية ، وإنما يشمل الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمة .
- 4-⁷ إدارة العلاقات العامة لا تنتهي مهمتها بانتهاء الأزمة ، وإنما يتوجب عليها عدة أمور منها تقييم الأزمة الذي يعتبر كمقياس لنجاح العلاقات العامة في إدارتها للأزمة.

⁷ عبد الرحمن شلبي ، الاكاديمية السورية الدولية،قسم العلاقات العامة،،بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة،منشور بواسطة الجمعية الدولية للعلاقات العامة،ص 55

توصيات البحث:

- بعد إتمام هذا البحث ، وجد أن هناك بعض الأمور التي تتطلب من الباحثين وخبراء العلاقات العامة أن يعيروها اهتمامهم ، منها:

١. إضافة قسم جديد للعلاقات العامة تحت اسم "إدارة الأزمات"، ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتى مراحلها .

٢. قيام المؤسسات بوضع خطط وإستراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات ولتكون على أتم استعداد لذلك

٣. ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمات - إن لم يكن في المؤسسة - ذلك لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمة

٤. الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط الواضحة لها.

علاقة هذه الدراسة السابقة بموضوع البحث تتمثل في أن كلا الدراستين تناولتا مفهوم الأزمة خصائصها وأنواعها ، وكيفية الحد منها ، إضافة الى ذلك إبراز مهام و دور علاقات العامة في ادارة الأزمة على مستوى المؤسسة.

الدراسة الثانية:

- فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية في الفترة من نوفمبر 2014م- يوليو 2015م).

منهج الدراسة:

اتبعت مجموعة البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على العلاقات العامة والإجراءات التي تستخدمها في إدارة الأزمات والتعرف على أسبابها وإيجاد حلول لها

2- التعرف على قدرة العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية السودانية⁸.

3- توضيح أهمية وجود العلاقات العامة في دائرة القرار و مدى تأثير ذلك على مواجهة الأزمات قبل حدوثها.⁹

⁸ سراج إسراء ،فاعلية العلاقات العامة في ادارة الأزمات(دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية) بحث مقدم لنيل درجة البكالوريوس في العلاقات العامة، ص 41

نتائج الدراسة:

- 1- إدارة العلاقات العامة موجودة في دائرة القرار وترتبط بجميع الأقسام والإدارة الأخرى.
- 2- تتبع العلاقات العامة الأسلوب العلمي.
- 3- إدارة الأزمات تعتبر جزء لا يتجزأ من إدارة العلاقات العامة.
- 4- للشركة القدرة على إدارة أعمالها ولو بشكل نسبي أثناء وجود الأزمة.
- 5- العلاقات العامة تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات وترتبط بجميع الأقسام.
- 6- العلاقات العامة تعمل على التنبؤ ووضع الخطط المستقبلية.

علاقة الدراسة بالبحث:

كلا الدراستين تهدفان الى معرفة الطرق التي تستخدمها العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات ، مع ضرورة ربط العلاقات العامة مع الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي.

الفصل الأول

العلاقات العامة الوظيفة و الماهية

10 الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة و الماهية

المبحث الأول : العلاقات العامة الأسس و المفاهيم

- على الرغم من ان العلاقات العامة علم حديث نسبيا ، إلا ان مفهومها كظاهرة اجتماعية قديم نسبة لاهتمام الانسان منذ فجر التاريخ بالتعايش مع الناس و التعاون معهم و مبادلتهم للرأي.

لكن من الصعب تجديد الزمن الذي ولدت فيه مهنة العلاقات العامة ، و هذا ليس غريبا لأن محاولات الانسان لإقامة علاقات مع الوسط الاجتماعي المحيط به قديمة قدم الوجود الانساني ، و لكي يعيش الناس في مجتمع كبير و متنوع كان عليهم الحفاظ على حد ادى من التوافق، و لعل عامل الاقناع يبقى حتى يومنا هذا القوة المحركة للعلاقات العامة ، و كي يقتنع الاخرون يستخدم العاملون في هذا المجال التكتيكات التي كان يستعملها رجال الدين و السياسة منذ آلاف السنين.

و كلمة public relations تعني جملة الصلات و الاتصالات التي تتوفر بين هيئة أو مؤسسة و الجماهير المتعاملة معها. أما كلمة "عامة" ، فتعني كل جماعة أو شريحة من المجتمع تكون المؤسسة على علاقة بها، و باعتبارها هكذا فهي ذات الاتجاهين و لها طرفين في الصفات بحيث يتوفر قيامها على وجودها.

و يرى الباحثون في علم الانثروبولوجيا ، أن العلاقات العامة علم متأصل في الجماعات الانسانية القديمة تأصلا عميقا من خلال رغبة قيادات هذه الجماعات في التأثير على الاخرين و استمالتهم إليها ، و من خلال حرصها على تدوين تعاليمها و قوانينها و أخبارها على الأحجار و الألواح و الورق البردي.

و مصطلح العلاقات العامة من حيث البناء اللفظي يتكون من كلمة public و تعني كل جماعة أو شريحة من المجتمع تكون للمؤسسة علاقة بها كجمهور العاملين و الهيئات الحكومية¹¹... و كلمة relations و تعني الطرق و الوسائل التي تستخدم لتحقيق علاقات ايجابية مع جماهير محددة.

و كلمة relations pubmics تعني:

- فن او علم إنشاء و تعزيز العلاقات الودية مع العامة.

1- محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال و التخطيط، دار المنهل ، لبنان ، ط 1 ، 2012 ، ص 23

-الطرق و الوسائل التي يتم بها إنشاء مثل هذه العلاقات.

و عرفت العلاقات العامة بمفهومها الحديث في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين ، حيث كانت نتيجة التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية و ظهور الثورة الصناعية الضخمة التي تعتمد على الانتاج الكبير كما تضاعفت أعداد الجماهير التي تتعامل معها هذه المؤسسات الامر الذي شكل صعوبة على المؤسسات في الاتصال بهذه الجماهير العديدة ، حيث حرصوا على كسب الجماهير و الحصول على رضاهم ، و أول من الجماهير العديدة ، حيث حرصوا على كسب الجماهير و الحصول على رضاهم ، و أول من يرجع إليه الفضل في ذلك في تلك الفترة هو " إيفي لي" الذي دعا الى معاملة العاملين معاملة أخلاقية إنسانية منبها الى ضرورة رعاية المصالح الجماهير الخارجية.

لكن بداية العلاقات العامة لا يمكن أن تعزى الى نشأة الصحافة و قيام مكاتب الوكلاء الصحفيين بالولايات المتحدة ، و لا الى الاثر القوي في مسار تطورها الذي تركته شخصيات إعلامية معروفة من أمثال **ivy lee** أو **john hill**.

لأن العلاقات العامة بين الناس بدأت ببداية الخليقة ، لكن الي تغير و تطور فعلا هو الوسائل و الاساليب التي يتصل بها الناس ، و التخصص في المهارات الإعلامية و غزارة النشاطات التي تستخدم الإعلام في الوقت الحاضر و قد استغرق هذا التغيير و التطوير في الأساليب و المهارات حقبة طويلة من الزمن ليصل الى ما وصلنا إليه الان.¹²

و يجب التأكيد على أن العلاقات العامة شأنها شأن الكثير من العلوم و المعارف ، لها الكثير من التعارف المتنوعة ذات المصادر و المدارس و النظريات المتعددة ، و محاولتنا هنا هي لتبسيط المفهوم.

إن محاولة البحث عن أول من استخدم مفهوم العلاقات العامة يعتبر من المسائل المثيرة للجدل حيث يرى « hagi cook » رئيس المعهد اللندني للعلاقات العامة أنّ « thomas jefferson » ثالث رئيس للولايات المتحدة الأمريكية هو أول من استعمل هذه العبارة سنة 1802 أمام الكونغرس الأمريكي ، أما « vardi » يرى أنّ أول من استعمل هذه العبارة

هو المحامي "dorman eaton" أثناء المحاضرة القاها في كلية الحقوق بجامعة "يال" yale سنة 1882 م حيث اختار عنوانا لمحاضرتة " العلاقات العامة و واجبات المهنة القانونية".

¹²- محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2007 ، ص 65-66.

و هنا لا يعتبر البحث عن تعريف للعلاقات العامة من قبيل الاستمتاع بالجدل النظري أو الترف الأكاديمي بل له دواعيه و مبرراته من وجهة النظر العملية و تبدو أهمية وجود تعريف مقبول في:

- المساهمة في الحدّ من التداخل الاختصاصات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

- إمكانية تحديد أهداف و مسؤوليات الإدارة بوضوح.

- وضع تنظيم أداري عملي للعلاقات العامة يمكنها من أداء دورها.

و عرّفت جمعية العلاقات العامة الفرنسية أنّ العلاقات العامة هي : " طريقة للسلوك و أسلوب للإعلام و الاتصال تهدف الى إقامة علاقات مفعمة بالثقة و المحافظة عليها بين المنظمة و الهيئات المختلفة من الجماهير داخل المؤسسة و خارجها ، التي تتأثر بنشاط تلك المؤسسة.

و عرفها "ivy lee" بأنها : نقل اتجاهات الرأي العام لإدارة المؤسسة ، و نقل سياستها و أخبارها للرأي العام بصدق و أمانة من أجل كسب ثقة و تأييد الجمهور.

و يرى المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها: إيجاد التفاهم المتبادل بين المؤسسة و أفرادها و أي مجموعة من المجموعات أو الأفراد أو المؤسسات و ما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة و علاقة مستمرة.

أما جمعية العلاقات العامة الأمريكية فقد عرفتها بأنها: نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو جهة أو حكومة أو أي منشأة أخرى، في بناء و تدعيم علاقات سليمة منتجة بينها و بين فئة من الجمهور بوجه عام ، لكي تحور من سياستها حسب الظروف المحيطة بها و شرح هذه السياسة للمجتمع.¹³

المبحث الثاني: مفهوم العلاقات العامة

* تعريف العلاقات العامة في قاموس أكسفورد:

العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة و جمهورها الداخلي و الخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم و المعايير الاجتماعية و القوانين و الأخلاق العامّة بالمجتمع

¹³ د.محمد حسين خير الدين ، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، القاهرة ، 1976 ، ص 19
بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009

- الجمعية الدولية للعلاقات العامة : هي وظيفة دائمة و منظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن ان تتعامل معهم التفاهم و التأييد و المشاركة ، و في سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وأن تكيف معه بقدر الإمكان سياستها و تصرفاتها و أن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل الى تعاون فعّال يؤدي الى تحقيق جميع المصالح المشتركة.

و هناك من ينظر الى العلاقات العامة بأنها : الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي و الخارجي ، و للتقدم التقني في الوسائل الاعلام المختلفة و لا سيما فيما يتعلق بالاتصال دور في زيادة فعالية هذا الجهاز .

و يمكن تحديد عناصر هذا التعريف وفقا لما يأتي:

1- وجود فريق : و يقصد بالفريق المؤسسات و الشركات و الإدارات على مختلف أنواعها و اختصاصاتها.

2- الجهود المبذولة : و يقصد بالجهود النشاطات التي يبذلها الفريق لإقامة العلاقات الطيبة و استمرارها.¹⁴

3- إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها و هي العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الادارة و المؤسسة من جهة و بين الجمهور من جهة أخرى، بوجود روابط التي تنظم و تحكم نشاط و تصرف كل منها¹⁵

4¹⁶- أطراف العلاقات الطيبة : إن العلاقات الطيبة تكون بين الادارة أو المؤسسة و بين موظفيها و مستخدميها من جهة و بين الإدارة أو المؤسسة و بين سائر المتعاملين و المنتفعين من خدماتها من جهة ثانية.

¹⁴ محمد مصطفى كمال ، مرجع سابق ، ص 17

¹⁵ علي يرغوت ، العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية ، معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة ، ط 1 ، ص 15

المبحث الثالث : وظائف العلاقات العامة

ليس العبرة أن تجد تنظيمًا للعلاقات العامة ، بل العبرة بنتائج عملها و مدى قيامها بمسؤوليتها في اطار ذلك التنظيم ، إضافة الى كيفية تأدية العلاقات العامة أو تنظيم العلاقات العامة لعمله و يحقق أهدافه المقصودة لإيجاد علاقات متينة بين المؤسسة و جمهورها ، و لن يتم ذلك إلا من خلال الوظائف و المهام التي يؤديها هذا الجهاز و يحدّد الباحثون عدّة مهام أو وظائف رئيسة للعلاقات العامّة تتمثل في:

1- البحث

2- التخطيط

3- الاتصال

4- التنسيق

5- التقويم

أولاً : البحث

إن البحث هو استقصاء منظم يهدف الى اضافة معارف يمكن توصيلها و التحقق من صحتها عن طريق الاختيار العملي.

فالبحث هو التفكير العلمي الموضوعي الذي يتناول ظاهرة معيّنّة أو موضوع معيّن أو مشكلة لدراستها و تحليلها وفق أسس علمية للوصول الى نتائج تخدم الظاهرة (موضوع الدراسة) وقد مرّت العلاقات العامة بمرحلة تغلبّ فيها الطابع الارتجالي لمعرفة اتجاهات الجمهور و نتيجة للتقدّم العلمي و التكنولوجي أصبحت هناك طرق و أساليب علمية في دراسة اتجاهات الجماهير و جميع المعلومات و البيانات المختلفة لدراسة المشكلة و لا بدّ من الإشارة الى أن البحث يختلف عن عملية جمع المعلومات ، فالبحث يتطلّب منهجاً أساسياً للموضوع الذي تقوم على أساسه المعرفة التفصيلية الدقيقة التي هي ثمرة الدراسة العميقة لكتب المراجع المتخصصة ، كما أن البحث في العلاقات العامة و استطلاعات الرأي العام لجماهير المؤسسة و قياساته للوقوف على الاتجاهات الحقيقية للجماهير لتكون في خدمة سياسة المؤسسة و كذلك تقوم الأبحاث بتحليل¹⁸.

¹⁸ محمد حسين خير الدين ، مرجع سابق ، ص 21

البرامج الإعلامية المختلفة و تقييم مدى كفايتها و نجاحها في الوصول الى الجماهير و التأثير فيها وفق مقاييس إحصائية.¹⁹

ثانياً: التخطيط

و هي الوظيفة الأخرى من وظائف العلاقات العامة فهو النشاط العقلي الإرادي الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة محدّدة.

و أنّ أهم مراحل التخطيط في العلاقات العامة هي مرحلة المتمثلة في دراسة اتجاهات الجمهور وبالتالي يساعد هذا التنبؤ بالرغبات و الاحتياجات المختلفة ، بما يجل الخطط الموضوعية مستندة الى أسس علمية و معرفة شاملة بما يدور و توقع أفضل للنتائج.

ثالثاً : الاتصال

الاتصال وسيلة لتنفيذ الخطة و هذا يتطلب ابتكار الإدارة وسائل نقل الخطة للواقع و الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات و قد تكون رسالة شفوية أو مكتوبة أو صورة أو حتى إشارة، و الاتصالات ليست في اتجاه واحد أي أن العملية لا تقتصر على ارسال الرسالة و استلامها بل ادراك مستلمها لفحواها و مكوناتها ، حيث يتم الاتصال بين إدارة العلاقات العامة مع الإدارات المختلفة و كذلك مع المؤسسات المختلفة في المجتمع و كذلك الاتصال بالمسؤولين و قادة الرأي لربط المؤسسة بالمجتمع و ابراز صورتها الطيبة و موقعها و أهميتها في خدمة الجمهور.

رابعاً: التنسيق

تعتبر وظيفة التنسيق من العناصر المهمة في العلاقات العامة ، حيث يتم التنسيق بين إدارة العلاقات العامة و الإدارات الأخرى داخل المؤسسة و لا بدّ من التنسيق المستمر مع هيئات المجتمع المحلي و الهيئات التي تماثلها و المراكز الإعلامية و تقوم كذلك بتأمين الاتصال الإعلامي اللازم مع الهيئات و المؤسسات الإعلامية لنقل صورة المؤسسة و نشاطاتها المختلفة و وظيفتها في خدمة المجتمع.

20

بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق، ص78

خامساً: التقويم

لقد أوضحنا آلية عمل العلاقات العامة و وظائفها ابتداء من مرحلة البحث عن الحقائق و رسم الخطة (التخطيط) و وسائل الاتصال (الاتصالات) التي تستخدمها المؤسسة للوصول الى جماهيرها.

و التقويم يمثل المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة ، كما أنّ هناك بين هذه المرحلة و المراحل السابقة الأخرى ، و ظهر التقويم نتيجة للحاجة المستمرة الى معرفة مدى كفاية خطط العلاقات العامة و برامجها و مدى حاجات جماهيرها المستمر و كذلك فهي تمثل عملية التحري العلمي عن الأخطاء و أسباب القصور في البرامج المختلفة لتلافيها في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح المؤسسة ، و هذا يؤكد على أن عملية التقويم هي عملية مستمرة تتزامن مع العمليات التحضيرية و التخطيطية و التغييرية و هناك ثلاثة أنواع من عمليات التقويم:

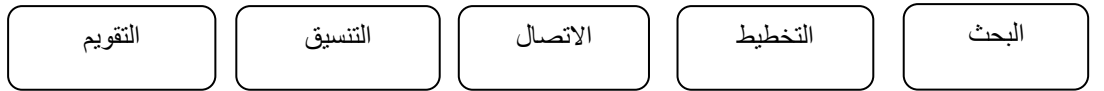
1- التقويم (السابق) على التنفيذ.

2- التقويم (المتزامن) مع التنفيذ.

3- التقويم (اللاحق) للتنفيذ.

وهذا ما يوضحه الشكل الآتي

شكل رقم 1 يبين الوظائف الخمسة الرئيسية للعلاقات العامة:



21

وهناك من يضيف ثلاثة وظائف أخرى وهي كالتالي:-

- الإدارة :بمعنى تسيير و إدارة البرامج والأنشطة والميزانية.-

التدريب:ويقصد به تمرين العاملين والموظفين في الإدارات على التعامل مع وسائل الإعلام ومع الجمهور

- الإنتاج:أي القيام بالأفلام السينمائية حول نوعية الإنتاج،وتوجيهها للعاملين من أجل توعيتهم.

ويحدد "فيليب ليزلي Philipelesly"وظائف العلاقات العامة كالآتي*:

²¹ عبد الرحمان شلبي ، دور العلاقات العامة في ادارة الأزمات الأكاديمية ، دار أسامة للنشر ، ط 1 ، ص 30

- ملاحظة التغيرات في اتجاهات الرأي العام
- مساعدة المؤسسة على التعامل مع هذه الاتجاهات وتحقيق التوافق والتكيف معها.
- وضع البرامج المناسبة لتحقيق التوافق مع الجماهير وميولاتها.
- مساندة المؤسسة على توفير الجو المستقبلي للاتجاه الذي ستتعامل معه المنظمة) وقد قسم "فيرن بيرن" وظائف العلاقات العامة كما يلي:
- تفسير وشرح سياسات المؤسسة ونشاطاتها إلى جماهيرها.
- تفسير الأعمال الآنية والمستقبلية لهذه الجماهير إلى المؤسسة نفسها
- وحددت جمعية العلاقات العامة الأمريكية وظائف العلاقات العامة في ثمانية نقاط هي:
- كتابة التقارير الصحفية ، وبرامج الراديو والتلفزيون والخطب ، والمقالات وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.
- تحرير نشرات الصحافة وتقارير المساهمين ، والمخاطبات التي توجهها الإدارة إلى جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية.
- الاتصال بالصحافة والإذاعة والتلفزيون والمجلات قصد توجيه اهتمامهم لنشر الأخبار المتعلقة بالمؤسسة.

22

- تحسين صورة المؤسسة وسمعتها من خلال إقامة الحفلات لرجال الصحافة ، وتنظيم المعارض والزيارات والمسابقات ، والاهتمام بالعلاقات مع الضيوف ، وتقديم الهدايا التذكارية لهم ، وإنتاج الأفلام عن المؤسسة
- مواجهة مختلف الجامعات والتحدث إليها من خلال اللقاءات وتعيين متحدث باسم المؤسسة.
- إنتاج النشرات والكتيبات والتقارير الخاصة وإخراجها بطريقة فنية تتلاءم مع الذوق العام.
- تحديد الأهداف والخطوات والإمكانيات التي يتطلبها إنجاز المشروع ، وهذا يحتاج إلى خبرة عالية في العلاقات العامة ، وقدرة فائقة في تقديم النصح والتوجيه إلى رجال الإدارة.

²²حسين أحمد رشوان العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع ، مكتب الجامع الحديث ، مصر ، ط 6 ، ص 111

- استخدام الإعلانات الإعلامية المختلفة في رفع اسم المؤسسة والتنسيق الدائم مع قسم الإعلان بالمؤسسة.

أمّا التقسيم الذي جاء به كل من "كاتليب"، "سنتر" و"بروم" لوظائف العلاقات العامة فقد كان كالآتي :

تحليل وتفسير اتجاهات الرأي العام ، ودراسة القضايا المؤثرة على خطط وسياسات المنظمة.

◆ تقديم النصح والتوجيه لإدارة المؤسسة فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

◆ الاستمرار في البحث وإعداد البرامج الاتصالية والعمل على تنفيذها.

◆ المساهمة في وضع الخطط ، وتحديد الأهداف الميزانيات وتدريب الأفراد ، وحدد علي عوجة ثلاث وظائف للعلاقات العامة وهي

1: الوظائف الإعلامية: وتتمثل في:-توعية الجمهور بالسلع والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومساعدته على كيفية الانتفاع بها.

-خلق التفاعل الإيجابي مع جماهير المؤسسة، من خلال تطوير تقنيات الأنشطة الاتصالية الإعلامية.- العمل على رفع كفاءة استخدام وسائل الإعلام المتاحة.

: الوظائف الاستعلامية وتتمثل في:

23

-الاستمرار في إجراء البحوث المسحية للجماهير أو الرأي العام.

-تحليل مواقف الجماهير لمعرفة ما هو إيجابي ، ومعالجة ما هو سلبي.

-تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور .

.الوظائف التنسيقية وتتمثل في:

-ربط خطط العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى.

-منع التدخل والتعارض من خلال برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى.

-التنسيق لعمليات المتابعة والمراقبة لبرامج الإدارة.

²³ محمد رشوان ، المرجع السابق ، 115.113

وأشار "إدوارد بيرنيز" في كتابه تحت عنوان "بلورة الرأي العام" إلى وجود ثلاث وظائف رئيسية للعلاقات العامة هي:-

مساعدة الجمهور على التكيف والتقبل عن طريق الاقتناع باستخدام النصح والمشورة الموجهة إليه الإعلام ، وتعتبر فكرة الإعلام هي الصفة الأصلية التي تتميز بها العلاقات العامة بصورتها العلمية ، ويتطلب ذلك تحليل الرأي العام.

1- المتابعة : ويقصد بها جذب اهتمام الجمهور والعمل على حفظ ورفع مستوى هذه الاهتمامات، بينما ركز "كانفيلد Canfield" على الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة مع جمهورها الداخلي وتتمثل في:

- شرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا ، بعد الحصول على المعلومات عن تلك الآراء

- مد الإدارة بالنصائح والاستشارات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور الداخلي للمنظمة.

- تقويم تأثير برامج العلاقات العامة على الجمهور الداخلي للمنظمة.

- وضع ورسم الخطط الخاصة بتعامل العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي.

- تمكين الجمهور الداخلي للمنظمة من التعبير على رأيه ووجهة نظره للإدارة من خلال الوسائل الاتصالية المناسبة لذلك.

ربط العلاقات العامة مع خطط المستويات الإدارية الأخرى ضمن خطة المنظمة ككل.

- برمجة أنشطة العلاقات العامة من الأنشطة الأخرى في المنظمة لمنع التداخل والتعارض بينهما.

ويلخص الأستاذ "حسن خير الدين" وظائف العلاقات العامة في أي مؤسسة في النقاط التالية

1- تعريف الجمهور بالمنظمة ، وشرح السلع التي تنتجها والخدمات التي تقدمها بلغة بسيطة وسهلة لجذب اهتمام الجمهور بها.

2. شرح وتفسير سياسة المنظمة للجمهور وشرح التعديلات والتغيرات التي تطرأ عليها قصد تقبله لها ومساندتها.

24

25

²⁴محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، 52

3- تزويد الجمهور بكافة المعلومات عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها لمساعدة على تكوين رأيه على أساس الواقع والحقيقة.

4. التأكد من صحة وسلامة الأخبار التي تنشر على الجمهور شكلا ومضمونا.

5- إعلام المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

6- حماية المؤسسة من الأخبار الكاذبة التي قد تؤدي إلى تشويه سمعتها وصورتها أمام الرأي العام

7- خلق جو ومناخ ملائم وجيد بين المؤسسة والأفراد ، وبين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة

8- إبلاغ الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل الجمهور إزاء سياستها وبرامجها

9- بحث وتحليل كل المسائل المهمة للإدارة العليا ورفعها إليها للنظر فيها ومعالجتها

10- تشجيع الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية العليا و السفلى

11. التأكد من مدى اهتمام الجمهور بأهداف المؤسسة ومهامها.²⁶

12. التنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة والعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين بعضها البعض، وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.²⁷

13. استشارة أعضاء مجلس الإدارة وجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا.

المبحث الرابع : أهداف العلاقات العامة

28

- من المعروف أن العلاقات العامة تهدف الى إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات و بين العاملين فيها من جهة و بين المتعاملين معها من جهة أخرى و السعي الى استمرارية هذه العلاقات بشكل إيجابي.

و بما أن الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة يجب أن تكون معيّرة عن سياسة هذه المؤسسات أو الشركات أو المجتمعات التي تنتسب إليها هذه المؤسسات ، لذا يجب تحديد أهداف العلاقات العامة التي تسعى الى تحقيقها في كافة المجتمعات على الرغم من الاختلافات من حيث الوسائل و أساليب التطبيق. إن قواعد و أصول العلاقات العامة تنصّ على وحدة هذه

²⁶ محمود يوسف، حنان جنيد ، إدارة وتخطيط العلاقات العامة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ط1 ، 2000، ص 64-65.

الأهداف و الوسائل و أساليب التطبيق في كافة المجتمعات مهما اختلفت نظمها ، و يمكن حصر هذه الأهداف الموحدة بما يلي:

- 1- «تحقيق السمعة الحسنة للمؤسسة و دعم الانطباعات الجيدة عنها.
- 2- الترويج لمنتجاتها أو خدماتها و تنشيط المبيعات.
- 3- تنمية شعور العاملين بالانتماء لها و كسب تأييدهم و ولاءهم.
- 4- كسب ثقة و تأييد الجمهور الخارجي المتعامل مع المؤسسة.³⁰

- فالهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو نفس هدف المنظمة التي نعمل بها، وهو تحقيق أهداف المنظمة.

والأهداف الفرعية الموصولة لتحقيق ذلك الهدف هي:

أ. معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية اتجاه نشاط المنظمة ، وعرضها على قيادة المنظمة لكي تبحثها و تبحث مدى أهميتها و فائدتها بالنسبة لأهداف المنظمة و أسلوب تحقيق تلك الأهداف.

ب- إعلام الرأي العام بنشاط المنظمة و برامجها و أهدافها للوصول الى إقناع الرأي العام بذلك و كسب ثقته و تعاونه.

و هذان هدفان يقتضيان من رجال العلاقات العامة دراسة الجماهير دراسة عميقة و ذلك لكي تكون أحكامهم بالنسبة لمعرفة اتجاهات الرأي العام ، و كذلك قدرتهم على إعلام الرأي العام.

- تمارس معظم الهيئات و المنظمات أعمال العلاقات العامة سواء توافر لديها إدارة أو قسم للعلاقات العامة أو لم يتوافر و سواء برامج للعلاقات العامة او لم تعد و حتى في حياتنا الشخصية يحمل الفرد على تحسين علاقته مع الآخرين حيث يمكننا تلخيص أهداف العلاقات العامة كما يلي:

1- تهدف العلاقات العامة الى النوعية بالأهداف العامة للدولة و تعليم الجمهور عن السياسة العامة و مسؤوليتها في تنفيذها كما تهدف المنظمات الى النوعية بأهدافها و أسلوب عمل و نوع نشاطها و خططها للجماهير ما تسهّل التنسيق بين جهودات الأفراد فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها، فإنهم يحملون متعاونين في الوصول

1- 29 عبد الرزاق محمد الدليمي. مدخل الى العلاقات العامة، دار النشر، 2010، ص 35

2- محمود يوسف، حنان جنيّد الإدارة و تخطيط العلاقات العامة، مرذز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ط 1. 2000

ص 64-65

إليها و تعدّ الهدف أو عدم وضوحه و تحديده يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تبعد كثيراً من الجهود في هذا المجال.³¹

المبحث الخامس : أهمية العلاقات العامة

تبرز أهمية العلاقات العامة في ان المنشآت الصناعية تنتج العديد من السلع التي تستهدف وصولها الى أيدي المشترين و المستثمرين و هي في ذلك ترتبط بالموردين و المنشآت الاخرى التي تتعاون معها و تمدّها باحتياجاتها المختلفة ، بالإضافة الى احتياج جمهورها الداخلي الذي يمثل في الموظفين و العمّال الى من يربطهم بالمنشأة و أهدافها و يحببهم فيها و يزيد من إخلاصهم و ولائهم لها.

و يبدو أهمية العلاقات العامة في أن المنشأة تسعى دائماً الى تنمية هذه الاتصالات و تكوين الآراء حول السلع التي تنتجها المؤسسة و إذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشآت على مستوى علمي خال من الخبرة و الكفاءة ، فلا شك أن علاقتها مع جمهورها الداخلي و الخارجي سوف تتأثر بذلك ، و قد يحدث أن تواجه المنشأة بمواقف سيئة و صعبة تحتاج الى القدرة و اللباقة و الحكمة في معالجتها حتى لا يظهر أي رأي مضاد أو كراهية للمنشأة و منتجاتها خاصة في مجالات المنافسة و التي يسعى فيها المتنافسون الى إطلاق الشائعات و التشويش ضد المنشآت الأخرى.

و هنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات

- تمثل العلاقات العامة جانباً هاماً من جوانب الإدارة سواء في منظمات الأعمال أو في المنظمات الحكومية فهي لا تخرج من كونها نشاط يسعى لكسب ثقة و تأييد الجماهير المختلفة لأهداف و سياسات و إنجازات المنظمة و خلق جو من الألفة و التعاون ما بين المنظمة و جماهيرها المختلفة الداخلية والخارجية و هذا كله يعتمد على وجود سياسات سلمية و إعلام صادق على نطاق واسع ، و في لك لا تختلف مسؤوليات العلاقات العامة و جمهورها في المنظمات الحكومية عنها في المنظمات و المشروعات الصناعية و التجارية فهي كلّها تهدف في النهاية الى خلق جو من الثقة و الاحترام و الفهم المتبادل ما بين المنظمة و جمهورها الداخلي و الخارجي.

³¹ علي الباز، العلاقات العامة و العلاقات الانسانية والرأي العام ، مكتبة الاشعاع ، مصر، ط 1 ، 2002، ص 73-7

- تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة و الهيئات و بين الجماهير و هذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة و بدونها لا يمكن أن تصل الى اهدافها المنشودة.

32

- تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلية خدمات انسانية متنوعة بما تعود عليهم بالنفع و بما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية و العدالة التامة و يهيئ اسباب الحياة الكريمة للعاملين بالهيئات ، و بالتالي فإن ذلك يساعد على نشر الاطمئنان في نفوسهم.

- تعمل العلاقات العامة على دعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير و هذا يساعد المجتمع و المتطلبات على التغلب على العقبات التي تواجهها.

و تبرز أهمية العلاقات العامة أيضا في :

- 1- تحقق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة.
- 2- إن التصور الذهني يضيق نطاق الجهل بالآخرين.
- 3- تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية الى تحويل العالم الى عالم أسهل و أكثر تنظيماً.
- 4- تساهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد و آرائه و أنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية.
- 5- للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام.
- 6- تحقيق الاتصال ذي الاتجاهين من جماهير عديدة.

33

34

³² - هشام حمدي رضا. إدارة العلاقات العامة و البروتوكولات. دار الراية للنشر و التوزيع . الطبعة الأولى. 2011. ص 20-19.

³³ علي عبد الفتاح كنعان، ادارة المؤسسات الإعلامية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، ط1 ، 2014، ص 162
هشام حمدي رضا، إدارة العلاقات العامة و البروتوكولات، مرجع سابق ، ص 19

الفصل الثاني

ادارة الأزمات في المؤسسة

تمهيد:

كلمة أزمة لا شكّ أنهت تثير في النفس الاضطراب و الخوف و الفرع في آن واحد ، بحيث تؤدي الكلمة عند سماعها بأنّ هناك مشكلة كبيرة قادمة مما يسبب الارتباك و اتخاذ بعض القرارات التي قد تكون في كثير من الأحيان خارج مسؤولية العقل ، فتكون النتائج عكسية و ليست كما يرغب أن تكون.

و الواقع أنه في ظلّ التطورات المتسارعة في هذا العصر، و في ظلّ الاضطراب الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي الذي يسيطر على هذا العصر فإنّ الأزمات أصبحت شيئاً متوقّعا في أي زمان و مكان ، و من هنا أصبح من المفروض أن تستمدّ الإدارات بكافة مجالاتها و تخصصاتها أن تكون مهياًة دائماً لمثل هذه الطوارئ.

فالأزمة حدث مفاجئ يكون مقترناً بتهديد خطر أو غير متوقع تكون نتائجها في أغلب الأحيان مؤثرة لأنها في الكثير من الأحيان تحتوي على أحداث سريعة و نتائج تهدد القيم و الأهداف.

1-1 : مفهوم الأزمة

يعرّف لسان العرب الأزمة بأنّ الأزمة : شدة العَضّ بالفم كله ، و قيل بالأنياب و الأنياب : هي الأوزم ، وقيل : هو ان يعضّ ثم يكرر عليه و لا يرسله ، وقيل هو أنّ يقبض عليه بفيه، أزمة وأزم عليه ، و الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية الى الطب الإغريقي- نقطة تحول بمعنى انها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض و هي تطاق للدلالة على حدوث تغيير جوهري و مفاجئ في جسم الإنسان ، ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبيّة ، و ثم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة و الكنيسة ، و بحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

و لقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية و بات يعني مجموعة الظروف و الأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء و هي النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدّد عنها مصير تطور مصير ما ، إمّا الى الأفضل أو الى الأسوء.

و يحدد قاموس webster الأزمة بأنّها فترة حرجة أو حالة غير مستقرّة تنتظر حدوث تغيير حاسم ، هجمة مبرحة من الألم كرب أو خلل وظيفي.

قد تعدّدت تعريفات الأزمة ، فاختلّفت في بعض الجوانب ، و اتفقت في جوانب أخرى ، فقد عرف الباحثون الأزمة عدّة تعريفات منها:

إنّ الأزمة هي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.

و الأزمة كما يقول steve albert: هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيّاً كانت درجة استعداد المنظمة.

و تعرّف الأزمة أيضاً بأنها : تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف و قيم و معتقدات و ممتلكات الأفراد و المنظمات و الدول و التي تحدّد من عملية اتخاذ القرار.

و الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرّة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة ، و تنطوي في الأغلب على أحداث سريعة و تهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.³⁵

³⁵ أمينة مصطفى صادق، إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات ، الدار المصرية اللبنانية ، ط 1 ، القاهرة ، 2001 ، ص 27-28 - فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات ، الأسس المراحل الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ط 2002 ، ص 25

- هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر أو تهدد بقاء الناس و منظمات الأعمال أو تلوث البيئة و الحياة الطبيعية.

- الأزمة موقف عصيب يمكن أن يدي الى نتائج سلبية.

-الأزمة ظرفاً انتقالي يتسم بعدم التوازن ، و يمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع و غالباً ما ينتج عنه تغيير كبير.

-و هناك تعريفاً آخر للأزمة و أوردته منى شريف بأنها " موقف ينتج عن تغيرات بيئية مؤلدة للآزمات و يتضمن قدراً من الخطورة و التهديد و ضيق الوقت و المفاجأة و يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة و سريعة.

2-1 مراحل الأزمة:

يشير الباحثون إلى أن الأزمة تمر بعدة مراحل هي : مرحلة الشعور بالأزمة ،ومرحلة الأزمة الحقيقية ، و ثم مرحلة الأزمة المزمدة ، وأخيراً مرحلة حل الأزمة.

■ مرحلة الشعور بالأزمة:

وتسمى المرحلة الإنذارية حيث يكون هناك عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة ، فالمنظمات تعمل في بيئات متغيرة على المستويين المحلي والدولي و يوجد في هذه البيئات عديد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى آزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر.

■ مرحلة الأزمة الحقيقية :

وفي هذه المرحلة يكون هناك مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة هذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة، فالمؤسسات التي استعدت لهذه المرحلة من خلال خطط فاعلة يمكنها التعامل معها بفاعلية ، لذلك يفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول إلى هذه المرحلة ، وتكون أمراً واقعا وما يتضمنه ذلك من تعقيدات ومخاطر على المنظمة ، وإذا كان تدخل الإدارة في المرحلة السابقة يكون بهدف منع الأزمة ، فإن التدخل في هذه المرحلة يستهدف السيطرة على الأضرار واحتوائها.

³⁶ أمينة مصطفى صادق ،إدارة الآزمات و الكوارث في المكتبات ،مرجع سابق ،ص39

■ مرحلة الأزمة المزمئة:

في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها ارتباطاً عضوياً ، لذلك يشبهها الباحثون بالمرض المزمن ، عند هذه المرحلة يكون تدخل الإدارة حتمياً مهما كانت التكلفة لأن عدم التدخل يعني انهيار المنظمة³⁷.

■ مرحلة حل الأزمة:

عادة ما يتم حل الأزمة في المراحل السابقة ، فهذه المراحل تقدم فرصاً ثلاث لحل الأزمة مع اختلاف الجهد والوقت والتكلفة ، ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر وأقل تكلفة ، وتزداد الصعوبة بالمرحلة الثانية ، وتتطلب تضافر كل جهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة.

ويرى الخضري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

مرحلة الميلاد:

- وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل احساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم. ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف. وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

³⁷ السيد سعيد ، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث : دور العلاقات العامة ، القاهرة ، دار العلوم 2006 .
2 جمال الدين المرسي . إدارة الأزمات البيعية والتسويقية ، الدار الجامعية 2006 .

مرحلة النمو والانتعاش :

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب ، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة ، وقدرة على النمو والانتعاش.

³⁸وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرهما امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

- تقييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة سواءً باستقطابها ، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها ، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

■ مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة ، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة ، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات ..وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها .وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تتفتت الأزمة عنده ، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

■ مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها ، و أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى ، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر موجة تندفع وراء موجة.

³⁸ الخضيرى، محسن أحمد "إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط 2003 ،م، ص 72-74

■ مرحلة الاختفاء:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف ، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

1-3 أنواع الأزمات:

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا أن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها وهناك نوعين أساسيين من الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت⁴⁰:

■ الأزمات المفاجئة:

وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة دون سابق إنذار مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية ، وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامة وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة معالجة الأزمة.

وكثيراً من الشركات تكون لها خطة مكتوبة وجاهزة سلفاً لمعالجة هذا النوع من الأزمات والتي تتضمن كيفية تشكيل فريق معالجة الأزمة وأسماء أعضاء هذا الفريق وتحديد غرفة إدارة العملية وتحديد اسم الناطق الرسمي باسم المنشأة وغير ذلك.

■ الأزمات المترابطة:

وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها حيث أن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تنفجر وبالتالي هذه الأزمات تتطور وتنمو مع مرور الزمن

كإضراب العمال مثلاً والذي يحدث بالعادة بعدة فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة وبالتالي يكون هنالك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من آثارها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة.

1-4 أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ، ومظاهر أولية ، ووسطي ونهائية تعززها ... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات ، وعوامل تفرز مستجدات ، ومن ثم فإن حدوث المقدمات ، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد ، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات . ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

سوء الفهم:

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

- المعلومات المبتورة.

• التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها ، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة⁴¹.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية أو ما يعرف باسم منطوق الميول النفسية فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته ، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته ، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه ، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية ، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة

⁴¹الشعلان، فهد أحمد " إدارة الأزمات :الأسس - المراحل - الآليات "، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص17
-الخضيرى، محسن أحمد، 2002 م، مرجع سابق، ص92)

سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية. وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها إدارة ، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.

- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.

الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات ، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين ، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

. الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين ، واختفاء الدافعية للعمل ، وتراخي المشرفين ، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة ، وكذلك إهمال التدريب ، ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية ، حوادث اصطدام الطائرات في الجو.

⁴² الشعلان، فهد أحمد " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، مرجع سابق ص 95

تعارض الأهداف

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك ، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

1-2 إدارة الأزمات : التطور التاريخي

43

تمهيد

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإنسانية التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضرة الذي شهد العديد من التغيرات سواء على مستوى القومي و الإقليمي و الدولي ، و لم تحظى إدارة الأزمات بالاهتمام الأكاديمي إلا من بداية الستينات ، ولكن وجدت في الممارسة من عصور قديمة و كانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني ، و لكن لم تعرف بطبيعة الحال باسم إدارة الأزمات و إنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية أو براعة القيادة.

2-2: نشأتها

أصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية في العالم منذ أزمة الصواريخ الكوبية 1932 حيث اكتشفت الولايات المتحدة الأمريكية أن الاتحاد السوفيتي السابق نصب صواريخه على جزيرة كوبا ، مما أدى الى فرض حصار بحري على كوبا و أثناء ذلك كانت القيادة السوفيتية مصممة على ان تفك هذه الحصار و توتر الموقف حتى أصبح على وشك الانفجار انتهت بحل مرضي للأطراف الرئيسية ففي مقابل سحب الصواريخ تعهدت الولايات المتحدة الأمريكية بعدم غزو كوبا.

⁴³ عبد الرحمان شلبي ، مرجع سابق ، 178

و تكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأمريكي روبرت ماكنامار انذاك بقوله " لن يدور الحديث - بعد الآن - عن الإدارة الإستراتيجية و إنما ينبغي ان نتحدث عن إدارة الأزمات"، و منذ ذلك التاريخ بدأ اهتمام كبير جداً بهذا الفرع من فروع الإدارة.

و قد بدأ التركيز الأكاديمي على إدارة الأزمات و هو علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة من الأسس و المبادئ العلمية و المفاهيم الخاصة بما جعله علما مختلفا في أساليبه و تطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى و يهدف الى التحكم في إحداث مفاجئة و التعامل معها و مواجهة اثارها و نتائجها و هو علم يقوم على الدراسة و البحث و المعرفة و التجارب المستعارة و التخطيط و استخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب.

و قد كان من الدروس المستفادة من تجربة ازمة الصواريخ الكوبية أهمية تأمين قنوات لاتصال مع الخصم و بخاصة عندما تبلغ الأزمة ذروة احتدامها ، ولهذا السبب اتفقت الولايات المتحدة الأمريكية و الإتحاد السوفيتي بعد شهور قليلة من احتواء الأزمة على إنشاء خط ساخن بينهما ، و من هذه الدروس المستفادة أيضا أهمية توضيح النوايا بالقول أكثر من مرة و تأكيد هذا القول بالأفعال الواضحة التي لا لبس فيها.

مفهوم إدارة الأزمة

يعتبر علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإدارية الحديثه التي ازدادت أهميتها في عالمنا المعاصر و متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى كالاقتصاد و علم النفس و علم الاجتماع و غيرها يأخذ منها و يضيف إليها . الجديد الذي تحتاجه و هو في ذات الوقت علم المستقبل و التكيف مع المتغيرات شديدة التعقب.

يدور جدل و نقاش بين الباحثين و الخبراء حول ماهية إدارة الأزمات و هل هي حقل معرفي جديد أو مجال مشترك يلتقي فيه باحثون من تخصصات و خبرات مختلفة أم أنه أحد مجالات علم الإدارة ، و في هذا السياق ظهرت اجتهادات ترى ان إدارة الأزمات و الكوارث أصبحت علماً حديثاً ، لكن حتى الان تناقش فكرة علم إدارة الأزمات و مع مرور الوقت أصبحت إدارة الأزمة على حد وصف بعض الباحثين و الخبراء فناً أكثر من كونها علماً

إن المفهوم البسيط لإدارة الشيء هو التعامل معه للوصول الى أفضل النتائج الممكنة بما يحقق مصالح القائم بالإدارة و من هنا فإن إدارة الأزمة تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة بما يحقق أهداف الدولة و يحافظ على مصالحها⁴⁴الوطنية.

⁴⁴ شهرزاد مسعود لمجد، الإعلام و ادارة الأزمات، الإعلام الأمريكي نموذجاً، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 47

كما أن التعريف المبسط لإدارة الأزمة هي أنها فن إدارة السيطرة أي أنها تعني محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث و عدم السماح لها بالخروج من اليد ، فإبقاء الأحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الأزمة ، كما يمكن النظر إليها على أنها علو و فن كل الصراعات أو أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف و نشاط محور الأزمة.

و هي أيضاً عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الاجراءات و القواعد و الأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة و أساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها و ذلك بهدف السيطرة على الأزمة و التحكم فيها و توجيهها وفقاً لمصلحة الدولة

و يمكن تعريفها أيضاً عل انها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة لموقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً و المدربين تدريباً خاصاً و الذين يستخدمون مهاراتهم ، بالإضافة الى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر الى الحد الأدنى.

و قد بذلت المحاولات كبيرة أيضاً لوضع تعريف شامل لإدارة الأزمات ، ولكن و كما هو الحال في تحدي معنى و تعريف محدد و شامل للأزمة ، فقد ثار جدل كبير بين الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الأزمات وذلك وفقاً لتخصصاتهم و مناهجهم المختلفة في مجال العلوم الاجتماعية.

2-3: مراحل إدارة الأزمة

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية ، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

-اكتشاف إشارات الإنذار المبكر :

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر:أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة ، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حده ، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين ، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً ، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد ، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة ل⁴⁵لازمات

⁴⁵ علي عجوان ، كريمان فريد ، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، عالم الكتب 2005 ، ص 85

CrisisProne على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الأزمات. 46..

47- الاستعداد والوقاية

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات ، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه ، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع ، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها ، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني ، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك ، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة ، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً .

3- احتواء الأضرار والحد منها:

من سوء الحظ ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية ، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع ، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة ، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً ، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نعمل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

4- استعادة النشاط :

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة ، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر

47 علي عجوان ، كريمان فريد ، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 86.87

والعمليات والأفراد ، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد ، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

48

5- التعلم :

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً ، غير أنه مؤلم للغاية و يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة ، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات ، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية ، أو البحث عن كبش فداء ، أو إدعاء بطولات كاذبة ، وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق ، فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

• مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة ، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

• مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ، ويطبق الخطط الموضوعية.

• مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة ، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة.

- كما حددها عليوه لأربع مراحل:

⁴⁸ الشعلان أحمد فهد ، مرجع سابق 35-36

• المرحلة التحذيرية:

تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.

• مرحلة نشوء الأزمة:

إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرهما.

• مرحلة انفجار الأزمة:

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة ، بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.

• مرحلة انحسار الأزمة :

- تتلشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة ، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.

3-4 : النماذج الاتصالية و الإدارية في إدارة الأزمة

- إن التطورات الحديثة و التغيرات المستمرة داخل و خارج المؤسسات تستلزم التحول من الطرق التقليدية في ادارة الازمات الى الطرق الاستراتيجية و المداخل النظرية و التي تتناسب مع متطلبات و توجيهات المديرين المعاصرين في ادارة الازمات ، و تؤكد أهمية التخطيط بنظرة مستقبلية لتلك الازمات ، و هو ما اتفق عليه المؤلفون المتطلعون في إدارة الازمات من حيث تطوير النظريات و النماذج الإدارية و الاتصالية و تبني المدخل الإستراتيجي في التعامل معها انطلاقاً من أنّ البحث في إدارة الأزمة لا يكون مكتملاً مادام ينقصه تطوراً و اسهاماً نظرياً في هذا الشأن.

⁴⁹ السيد سعيد ، استراتيجية ادارة الازمات و الكوارث ، دور العلاقات العامة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2006 ، ص 74-75

⁵⁰ فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات ، الأسس المراحل الآليات ، مرجع سابق ، ص 77

و هنا اهتم عدد من المؤلفين في مجال الاتصال و العلاقات العامة بتطوير مجموعة من النماذج انطلاقاً من عدّة أسس و مبادئ و مقولات نظرية سواء في مجال الاتصال و العلاقات العامة أو في مجال الإدارة الإستراتيجية ، و محاولة تطويع تلك الأسس في مجال الازمات⁵²⁵¹ ، بحيث تمثل أساساً اتصالياً عند التعامل مع الجمهور و أحداث الأزمة الى جانب تفعيل دور العلاقات العامة و ممارستها في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة داخل و خارج المؤسسة و ما تهدف إليه من الاتصال بالجمهور و تحقيق أهداف المؤسسة ، و إن كان بيرنت burnett يرى في هذا الشأن أن جهود العلاقات العامة و ممارستها تعتبر ضئيلة في استخدامها للأسلوب المنظم و الشامل و المتفاعل في ادارة الأزمة.

53 أولاً : نماذج تمثل الأسس و المعايير الاتصالية و استخدامها في ادارة الأزمات

يقصد بها تلك النماذج التي اهتمت بتقديم مجموعة من القواعد و المعايير الاتصالية بالجمهور، بحيث تمثل أساساً لنماذج أخرى في الاتصال بصفة عامة و الأزمات علو وجه الخصوص ، الى جانب أن تلك النماذج أخرى في الاتصال بصفة عامة و الأزمات على وجه الخصوص ، الى جانب أن تلك النماذج منها ما يهتم بأنواع الاتصالات و رصد مدى تباينها و اهميتها و التي يمكن استخدامها في حالة الأزمات مثل نماذج grunk عن العلاقات العامة و الاتصالات ، في حين أن أخرى قد سعت الى تقديم عدّة أسس و معايير و اولويات الاتصال بفئات الجمهور المختلفة ، بحيث يتم تفضيل نوعية من الجمهور على أخرى عند التعامل مع الازمات وقت الحدوث ، و تمثل ذلك في نموذج جيمس لوكازويسكي lukaszewski على اهداف و قواعد الاتصال في حالة الأزمات و تلك النماذج كالتالي:

نماذج اتصالات العلاقات العامة المطورة لجرونج و هنت (grunge&hunt):

إذاً كانت تلك النماذج أكثر استخداماً في أبحاث العلاقات العامة بصفة عامة ، فإنها أمثرت احتياجاً في أبحاث الأزمات في سياق العلاقات العامة و الإتصال نظراً لاعتماد أكثر النماذج في اتصالات الأزمة عليها ، و هو ما يستدعي عرض أسس و مبادئ تلك النماذج و منظورها عند grunge & hunt.

⁵¹ - السيد سعيد ،استراتيجية ادارة الأزمات ،دور العلاقات العامة ، مرجع سابق، ص 76-79

و اتصالات جورنج تؤسس على أنواع ممارسات العلاقات العامة من خلال الأنشطة التي تقوم بها و كيفية الاتصال بالجمهور، وتلك الممارسات يطلق عليها النمذج models من خلال أربعة أنواع، حيث اهتم فيرن بانكس fearn banks بتحليل تلك النماذج ومدى ضرورتها عند التخطيط لاتصالات الأزمة و تنفيذها، و مدى اعتماد النظريات و النماذج في اتصالات الأزمة عليها.

و تلك النماذج تتمثل في الآتي:

1- نموذج الشيوخ و الانتشار من خلال الصحافة

هو محاولة ممارسي العلاقات العامة جعل منظماتهم و منتجاتهم معروفة لدى الجماهير و ذلك باستخدام الطرق المختلفة ، سواء إذا كانت المعلومات و التصريحات حقيقية أم غير ذلك

فهي لا تهتم بمدى حقيقة و صحة المعلومات التي تقدمها بقدر الانتشار بين الجماهير و الهدف هو اقناع الجماهير بأي شكل من الأشكال بما تريده المنظمة و ما تقدمه ، و بالتالي فهي تستخدم طريقة واحدة تنقل المعلومات الى الجماهير و من ثم فإنها لا تحتاج الى اجراء المسموح للجماهير لعدم وجود رجع الصدى من جانب الجمهور.

2- نموذج إعلام و إخبار الجماهير

يختلف هذا النموذج عن النموذج الأول من حيث أن الحقائق و صحة البيانات و التصريحات ضرورية و هامة و التي يتم تقديمها للجمهور من خلال الصحافة ، أو ما تنشره الصحافة عن المؤسسة ، و هذا النموذج يعتبر سائداً في المؤسسات الحكومية ، كما أنه يتخذ طريقة واحدة و اتجاها منفرداً في نقل المعلومات من المنظمة الى الجمهور و بالتالي فإنه لا يتطلب بصفة مستمرة إجراء البحوث و المسوح ، و إنما يتطلب نوعاً من التقييم كمسوح القراء أو معرفة كمية القصاصات الصحفية التي تناولت المنظمة.

3- ثنائي الاتجاه و المتوازن و المتناسق two-way symmetric model

و يمثل أفضل النماذج و أكثرها استخداماً و نجاحاً في برامج الاتصالات مع الجمهور و هو ما أكده grunk من أن ممارسي العلاقات العامة يفضلون هذا النموذج بشرط توافر الخبرة عند ممارسته ، و اهتمام ووعي المنظمة بضرورة تطبيقه ، و ذلك لأن النموذج يهتم بالتفاعل فيما بين المؤسسة و الجمهور و يهتم بتبادل الحوارات و المناقشات و الآراء ، بحيث تتوافر سمات التفاوض و الاتفاق و الإنصات و الاندماج في الحوار ، و هذا قد يحدث تغييراً في سلوك الإدارة و الجمهور ، كما أن النموذج يعتمد على نظرية العلوم الاجتماعية و البحوث

ليس بهدف الاقناع و إنما بهدف الاتصال و التي من خلالها تستطيع المنظمة معرفة ما يحتاجه و ما يريده الجمهور⁵⁴.

وفي المقابل تستطيع الجماهير فهم توجهات المنظمة و ما تهدف إليه مما يحقق تبادلاً للآراء و الحوارات عبر قنوات اتصالية متبادلة بين المنظمة و الجمهور.

55

تطويراً لنظرية العلاقات العامة فقد اهتم جورنج و روبير(1992) بدراسة النماذج في اتصالات الأزمة ، و توصلوا الى أنها تستند الى ثلاثة مداخل نظرية تشمل الادارة الإستراتيجية و الجمهور و غدارة القضايا ، و هو ما أكده فيرن بانكس Fern Banks في دراسته لاتصالات الأزمة حيث قام بتقديم الرؤية الاستراتيجية لجورنج و روبير عن العلاقات العامة و اتصالها بالجمهور خاصة في مواقف الأزمات و ذلك من خلال فرضين أساسيين هما:

1- أن العلاقات العامة تكون فعالة و أكثر إنجازاً عندما تكون جزءاً فعالاً من عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ، الى جانب أن تتم أنشطة العلاقات العامة بطريقة إستراتيجية.

2- أن العلاقات العامة تدار استراتيجياً عندما يحدد ممارسوها الجماهير الأساسية و النشطة للمؤسسة و وضعها في فئات و الاهتمام بإيجاد حلول للقضايا المتبادلة و المتوازنة و ذلك في مرحلة مبكرة في غدارة القضايا.

3- تلك الافتراضات تعني أن العلاقات العامة الفعالة عند حورنج و روبير تعادل الاتصالات الفعالة في حالة الأزمات و ذلك للنواحي التالية:

- أن مدير العلاقات العامة يمثل ركناً أساسياً في الادارة العليا بالمنظمة.
- أن البرامج قد صممت بهدف تأسيس علاقات قوية مع الجماهير الأساسية للمنظمة.
- قدرة العلاقات العامة على فهم توجهات و اهتمامات الجمهور ، و من تصميم خطة تشمل كل فئات الجمهور ، و تسعى لتوثيق العلاقات مع وسائل الإعلام باستخدام النموذج الرابع ثنائي الاتجاه و المتوازن و هذا بالفعل قد يمنع من وقوع الأزمات أو التقليل من حدتها عند حدوثها.
- دورها في ادارة القضايا ، و التي تمثل جزءاً من البرامج الاتصالية المتوازنة و المتبادلة الاتجاه ، و ذلك من واقع تفاعل العلاقات العامة مع بيئة المنظمة من حيث توقع ممارسيها بتلك القضايا و الكشف عنها و العمل على حلها ، ثم تطوير الاستراتيجيات للتقليل من خطورة الأزمات و منع تكرار حدوثها.⁵⁶

⁵⁴ Thierry libeart .la communication de crise .dunod.paris.2001 .p25

⁵⁶ - السيد سعيد ،استراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث ، دور العلاقات العامة ،مرجع سابق ،ص120

- نموذج لوكازويسكي **lukaszewski**: عن أساسيات و قواعد اتصالات

الأزمة يتكون من ثلاثة محاور:

- أهداف الاتصال و ضرورياته في حالة الأزمات.
- أسس و مبادئ الاتصال المطلوبة في حالة الأزمات.
- بروتوكولات و معايير الاتصال.

المحور الأول: وضع أساسيات و أهداف الاتصال

يشتمل على جانبين هما:-

1- رسم السياسة الاتصالية **communication policy model** من خلال وضع الأسس الاستراتيجية في الاتصال و منها:

- الانفتاح على الآخرين و تقديم المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع و تسمح بالتبادل المعرفي.

- المصادقية في الحقائق و الأمانة و اعتبارها سياسة مطلقة.

- الاستجابة الفورية للأحداث و الإعلان عنها و تحديدها.

- عدم اخفاء أي حقائق خاصة بالسلوكيات و الاتجاهات و الخطط و القرارات الاستراتيجية الفعالة و العمل بروح التعاون و التضامن.

2- تحديد أولويات الاتصال **communication priorities** و يتم تركيبها كالتالي:

الأولوية الأولى : خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة و هم الضحايا سواء المعنيين بالأزمة أم غيرهم.

الأولوية الثانية : و هم الموظفين حيث يكون منهم ضحايا أحياناً.

الأولوية الثالثة : و هم الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من جراء الأزمة.

الأولوية الرابعة : و هم وسائل الإعلام و قنوات الاتصال الخارجية الأخرى.⁵⁷

و تلك الأولويات تولي الاهتمام بالأفراد المتأثرين بالأزمة بصورة مباشرة و هم الضحايا و ذلك في قمة أولوياتها ، و تع وسائل الإعلام في نهاية الأولويات لعدة أسباب أهمها أن امداد

⁵⁷ عيد السلام أبو قحف ، الادارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات ، لاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 ، 187

الضحايا بالمعلومات الكافية من البداية و قبل اي جهة أخرى لا يجعلهم عرضة لاستيقاظ المعلومات من وسائل الإعلام التي قد تقدم معلومات غير صحيحة ، و كذلك لإمكانية التحكم في مدى التأثير على الصورة المؤسسة و موقف الازمة.

المحور الثاني : الاسس الخاصة بمبادئ و قواعد الاتصال خلال الأزمات.

و تشمل النواحي التالية:

1- الاتصال أولاً بالذين هم أكثر تائراً بالأزمة و اتخاذ الاجراءات الخاصة بهم ، و عندما تكون الأحداث غير متوقعة يتم التعامل معها من خلال عدّة إجراءات و جهات مشاركة منها:

- الاستجابة السريعة.
- التصرف بجديّة و حزم.
- تحديد المسؤولية المناسبة مع الازمات التي تحدث.
- الاستعانة و طلب المساعدة من جهات أخرى.
- إخبار الجمهور الداخلي (الموظفين على وجه السرعة من البداية).
- توضيح المهام و الادوار.
- توضيح القرارات و النتائج و السلوكيات.
- قبول المقترحات في التعامل مع الازمة.
- البحث عن الافراد الأكثر تائراً بالأزمة.
- استخدام رسائل فعّالة و مباشرة و سهلة الفهم.
- العمل بروح التضامن و المشاركة.

2- الاعتماد على الاتصالات المحلية أولاً فهي أفضل الوسائل في التعامل مع الأزمات و يتم ذلك من خلال إدارات العلاقات العامة و العمليات و التسهيلات و غيرها.

4- التصرف السريع في إمكانية توصيل المعلومات و الاخبار لوسائل الإعلام و الجمهور.

5 التركيز على البعد الأخلاقي و الانساني في ادارة الازمة.

58

3-1 الاتصال الأزماتي

مفهوم اتصال الأزمة :

لقد بذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين ، و ذلك من أجل وضع تعريف واضح و محدد لاتصالات الأزمة و من أهم هذه التعريفات نذكر :

يرى " عثمان محمد العربي : أنها اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة و يتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية و في جو مشحون بالسلبية و العداء من قبل وسائل الإعلام و من قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة و يكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية التي تغمر المؤسسة و ظروف عملها و التي تهدد بالتفاقم لتشمل أطراف أخرى الأمر الطي الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها و انتاجها و بقائها.

كما يعرف بأنه "عملية التفاعل اللفظي الشفهي أو المكتوب او المرئي أو المسموع بين المنظمة و جماهيرها باستخدام وسائل و أساليب اتصالية متنوعة تضمن وصول المعلومات الى الجماهير قبل و أثناء و بعد وقوع الأحداث السلبية اللازمة ، و هذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المنظمة ، و تعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة ، يتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة ، المرئية و المطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة و يضمن نقل رسائل معلومات صحيحة و دقيقة و كافية.⁵⁹

من جهته يرى "مارا" أن اتصالات الأزمة " هي العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقاً من أجل التعامل مع ظروف الأزمة حيث تشمل على أنشطة فنية و منطقية لتوفير

الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها ، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة ، رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة و دقة ، و بالتالي سينعكس هذا ايجابيا على سمعة و صورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية.⁶⁰

⁵⁹ قدري علي عبد المجيد، اتصالات الازمة و ادارة الازمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة،2011، ص 172

⁶⁰ قدري علي عبد المجيد، اتصالات ، مرجع سابق ، ص 118

3- وظائف اتصالات الأزمة :

من الأهمية هنا التفرقة بين نظم الاتصالات الداخلية و الجهود الاتصالية التي تبذل لإدارة الأزمة على مستوى الداخلي للمؤسسة و بين الجهود الاتصالية مع العام و وسائل الإعلام

أولاً : وظائف اتصالات الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي

اذ يعتبر الكثير من الباحثين تطوير نظم الاتصال داخل المنظمة الوظيفة الأولى لإدارة العليا بها ، باعتبار أن فاعلية هذه الاتصالات قد تؤدي الى تقليل حدتها و قوتها عند الحدوث ، وذلك من خلال تطوير الخطط و الاستراتيجية الاتصالية التي تأخذ درجة عالية من التأثير الداخلي بالمنظمة لتحقيق الفعالية عند تنفيذها .

و يتفق الكثير من الباحثين على انه يجب على القائم بالاتصال في المنظمة (فريق الاتصالات بالأزمة) بأن يقوم بمجموعة من الإجراءات و الأنشطة التالية ، و بذلك بما يتعلق بالجمهور الداخلي للمنظمة و هي :

اقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة الى العاملين بالمنظمة و شرح الأسباب التي تسببت في حدوث الأزمة و الإجراءات التي اتخذتها المنظمة لمواجهة تلك الازمة

كما يجب على القائم بالاتصال أن يقوم بإصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات ، و التأكد على ان إدارة الأزمة مهتمة بتقديم المعلومات للعاملين بصفة منظمة لإعلامهم بكل المستجدات ، و أيضاً اشعار العاملين بأنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات ، ولذا يجب ان تتوافر لهم الخلفية و المعلومات الواضحة و الصادقة .

⁶¹ - Allan Mc Connell and Lynn Drennan (2006) : *Mission Impossible ? planning ahead for crisis* , Journal of contingencies and crisis Management . vol 14 no. 2, June , p59

ثانيا : وظائف اتصالات الأزمة على المستوى الإعلامي و الجمهور العام:

يبرز دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات إذا، من خلال ما تبثه أو تنشره هذه الوسائط من مضامين تخضع لمعايير يتوافق فيها الخط السياسي التحريري مع خطط فريق الأزمة وأهدافه، أو يختلف. ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة البحث حول طريقة استغلال البعد الإعلامي كمحدد مؤثر في إدارة الأزمة ، وكأحد مكونات إستراتيجية مواجهتها .

يعمل الاتصال الأزموي بالنسبة الى الجمهور الخارجي على تحقيق ما يلي:

- التركيز على ازالة الغموض الذي يكتنف الازمة منعاً للشائعات و حماية صورتها و سمعتها.

التعامل مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها و إشباع شراحتها للمعلومات إبان الأزمة و بطريقة تكفل عدم تفاقمها.

- امداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف و تطوراته و الجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة و جهود مواجهتها.

- العمل على أن تجتاز أجهزة الأمن الساعات الأولى للأزمة بثقة و تماسك ، و ربما اليوم الاول و الثاني لوقوع الأزمة ، فكل جهود الاتصال تهدف الى دعم قوة الأمن و كسب ثقة الجمهور.

- من الضروري الاستعداد للتعامل مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام بشكل خاص عند التخطيط لإدارة الأزمات و قد اهتم مايكل بلاند بتقديم عدّة عناصر في هذا الشأن نذكر منها:

أ- دراسة الوسائل الإعلامية المختلفة و معرفتها و قياس مدى أهميتها و انتشارها.

ب- أهمية الاستعانة بالمختصين و المستشارين في الاتصالات الجماهيرية مع الجمهور.

3-4 خطوات الاتصال الأزماتي في ادارة الأزمات :

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم من نطاقه التعامل مع الأزمات ، وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله ، وكيفية القيام به ، ومتى ، ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة ، وبتصور الأوضاع المستقبلية لها ، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

فكما يشير فهمي : إن دوام ربط وتشغيل كافة وسائل الاتصال تحت مختلف الظروف يعتبر من الأمور المهمة جدا التي يعتمد عليها نجاح أو فشل تنفيذ خطط ومواجهة الكوارث ، ولما كان احتمال تعطل وسائل الاتصالات الاعتيادية واردا عند حدوث الأزمة استوجب تصميم وإِ نشاء نظام متكامل للاتصالات ، ويرى أن أهمية الاتصالات تزداد أثناء الأزمة وذلك بسبب ضرورة التعامل بسرعة مع تداعيات الأزمة ، وأيضا بسبب التهديدات التي يمكن ان تواجه المنظمة بسببها وهو ما يتطلب التخطيط للاتصال والاستجابة اللازمة.

كذلك يضيف اورفلي بأن خطة الاتصالات لها أهمية بالغة في الإنذار المبكر وفي نقل المعلومات أثناء الكوارث والأزمات.

إعداد خطة الاتصالات اللازمة:

تتبع أهمية خطة الاتصالات في الأزمة من دورها في تنسيق الإجراءات وترتيبها ، وتحديد الأولويات في الأزمات ، إلى جانب أنها تساعد في تحديد المسؤوليات والأدوار داخل فريق إدارة الأزمة.

بناء على ما تقدم يجب أن تتوفر العديد من الأمور في الخطة وذلك لضمان تحقيق الفائدة من تنفيذها في إدارة الأزمة:

63

64

⁶³ القحطاني سمحي محمد، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث : دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة

في الدفاع المدني ، 2003 ، ص 120

- 1- ن تكون الخطة تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأيضا مع طبيعة عملها.
- 2- تدريب فريق اتصال الأزمة بشكل مهني يعطيهم الكفاءة للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.
- 3- التقييم المستمر لعناصر الخطة.
- 4- متابعة آخر التقنيات الحديثة في الاتصالات ودمجها في الخطة أولا بأول.

الأسس الناجحة لخطة اتصالات الأزمة:

إن من أهم الاستراتيجيات الاتصالية في التخطيط في إدارة الأزمات هي خطة الاتصالات لاشتمالها على اغلب الإجراءات اللازمة لانجاز إدارة الأزمة وتعتبر جزءا رئيسا في جميع مراحل التعامل مع الأزمة .ولضمان تنفيذ الخطة بفعالية لابد أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي منها أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ ومفهومة وشاملة وتتميز بالمرونة وقابليتها للاختبار.

هنالك مجموعه من الأسس الفعالة التي تشتمل عليها خطة اتصالات الأزمة والتي أجملها السعيد:

- المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة ، وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة التي تطرأ أثناء الأزمة ولم يوضع لها اعتبارات في الخطة.
- شمولية الخطة وتماسكها ودراستها لمختلف الأحداث المثيرة وتطيرها باستمرار وفق تطور الأزمة وفي مختلف مراحلها.
- تدريب فريق اتصالات الأزمة على الخطة حتى يتمكنوا من تنفيذها دون أخطاء.
- الاختبار الأمني للخطة من خلال موقف أزمة معينة ، وإعداد قائمة بالنقاط الضرورية.
- بعد الانتهاء من الأزمة يجري إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الأمنية والاتصالية المتعاملة مع الأزمة.

ويرى الصيرفي ضرورة أن تغطي خطة اتصالات الأزمة الاعتبارات التالية:

1- الفحطاني سمحي محمد، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ،ص 122

- توضح الخطة طرق الاتصال ما بين مركز عمليات الطوارئ وفرق الطوارئ في الميدان.
- تحدد الخطة كيفية الاتصال ومدى الاستجابة للطوارئ أثناء الأزمة.
- تتضمن الخطة وجود قوائم بأرقام التليفونات لجميع الجهات الرسمية وغير الرسمية في الدولة.
- أن تتضمن الخطة إمكانية الحصول على خدمات اتصالات تليفونية إضافية خلال فترة الأزمة كبداية دعم احتياطي لظروف الأزمة.

ويرى الباحث انه يمكن إضافة العناصر التالية إلى ما سبق ذكره من العناصر:

- تحديد الأهداف بوضوح من عملية الاتصال في الأزمة.
- مراعاة الظروف البيئية ، والعوامل الإنسانية والمادية المحيطة خلال اتصال الأزمة.
- اختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال في الأزمة بما يتناسب مع الموقف⁶⁶.
- المتابعة المستمرة لتقنيات الاتصال الحديثة وما يمكن الاستفادة منها في اتصالات الأزمة.

⁶⁶ - القحطاني سمحي محمد ،مرجع نفسه ،ص 122.

الفصل الثالث

فعالية العلاقات العامة في إدارة الأزمات

المبحث الأول : العلاقات العامة و الأزمات

تلعب العلاقات العامة بالمؤسسة المعاصرة دورا هاما في التنبؤ بالأزمات بوجه عام والتصدي الفعال لها ، ويأتي هذا الدور مجسدا لنشاط العلاقات العامة الذي يستهدف التأثير في الرأي العام الداخلي والخارجي.

وينظر إلى جهاز العلاقات العامة باعتباره جهاز استشعار يتم من خلاله التعرف على اتجاهات وآراء الجماهير الداخلية والخارجية نحو المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها وتوجهاتها العامة . علاوة على ذلك ، فإن لجهاز العلاقات العامة دورا فاعلا في التنبؤ باحتمالات حدوث الأزمات ورصدها وملاحظتها وتقييمها بصفة مستمرة ، ورفع التقارير للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات

⁶⁷اللازمة لتجنب وقوع الأزمات ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها أو الحد من الآثار السلبية التي قد تتولد عند حدوثها.

تأخذ العلاقات العامة لدى الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني أهمية خاصة عند تعرضها لأزمات تهدد مقدرتها على المنافسة والاستمرار في أداء وظائفها ، في الوقت الذي تتعرض فيه لنقد الشرائح الاجتماعية والقوى السياسية المختلفة ووسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية اللاذع لأن مصالح تلك الشرائح والقوى مرهونة بنجاح الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني أو فشلها في أداء الوظائف المنتظرة منها ، وتعتبر الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني الأزمات التي تتعرض لها نقطة تحول مفاجئة تؤدي إلى انهيار الاستقرار الداخلي وتهدد المصالح والبنى الأساسية للمجتمع.

ولهذا جرت العادة أن تقوم الحكومات وإدارات مؤسسات المجتمع المدني في ظروف الأزمات بتشكيل مجموعات عمل خاصة لإدارة الأزمات ومواجهة آثارها المحتملة والتخفيف من نتائجها ، وتعنى مجموعات العمل تلك بإدارة الأزمة والبحث عن طرق للتغلب عليها والتخفيف من ضغوطاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإعلامية والعسكرية والتحكم بمساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها مستفيدين من الإيجابيات الممكنة والمتوفرة لتحقيق أقصى قدر من المكاسب في أقصر مدة والحدّ من الخسائر لأدنى حدّ ممكن. وتستخدم مجموعات العمل لأداء العمل المطلوب منها كل المقدرات المتاحة لوظائف العلاقات العامة ، لماذا ؟ لأن وظائف العلاقات العامة تتضمن طرقاً للحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها ضمن ما يسمى بـ (إدارة الأزمات).⁶⁸

⁶⁸ طالبى رتيبة، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات و المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد التاسع ، ص.39

عملياً الجميع يتعرضون لأزمات طارئة و يمكن أن ترتبط تلك الأزمات بكوارث أو بحالات طارئة أو بحالات نشر معلومات سرية عن الجهة المعنية و أعمالها أو عن العاملين فيها و مهمة المتخصصون في العلاقات العامة هنا منع الخسائر التي قد تلحقها الأزمة بالجهة المعنية و العمل على تحويل أي حدث غير طبيعي لمصلحة الجهة المعنية ، و يرتبط هذا بتصرفات الجهة المعنية أثناء الأزمة و التي تؤثر على علاقة الأوساط الاجتماعية بها بعد انتهاء الأزمة. و قد أشار في هذا السياق الباحث "سيم بليك" للأزمات من وجهة نظر العلاقات العامة بأنها "معرفة المجهول لأي التنبؤ بحدوث شئ ما رغم أنه من غير المعروف إن كان سيحدث أم لا، و إذا كان الجواب بنعم فمتى سيحدث". لأن المجهول من وجهة نظره هو حدوث مصيبة أو حادثة دون توقعها.

إن الأهمية الاستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماماً غلا عندما تواجه الحكومات أو المنظمات أزمة ما تهدد وضعها و مقدرتها على العمل و المنافسة أو تهدد وجودها و قدرتها على البقاء ، و في أوقات الأزمات تصبح المنظمات عرضة لمراقبة الإعلام فتقوم وسائل الإعلام و الجمهور معاً بوضعها على جدول البحث وذلك لفحصها بدقة ، و تصبح جميع حركات المنظمة موضع المراقبة و تحليل و انتقاد من قبل جمهورها بجميع شرائحه خاصة و أن مصالحهم مرهونة بنجاح المنظمة أو فشلها ، و لذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما سيؤول إليه حال المنظمة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر.

69

⁶⁹ طالبي رتيبة، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات و المنظمات، مرجع سابق ، ص 42

المبحث الثاني : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

إن المتتبع لتاريخ العلاقات العامة يرى بأنها وليدة من رحم الأحداث والمشكلات والقضايا المزمنة التي عصفت بالقرنين الماضيين مما عزز من مكانة العلاقات العامة التي أضحت تبحث عن السبل والوسائل لمعالجة هذه المشكلات فإدارة المشكلات والقضايا لا تختلف عن استراتيجيات إدارة الأزمات خاصة أن كلا العلميين يعتمدان علي تقديم النصح والمشورة للإدارة⁷⁰ العليا ويتضح ذلك من خلال عمل رواد العلاقات العامة أمثال “إيفي لي” و”ادوارد بيرنز كمديري” للقضايا عندما كانوا يعملون كمستشارين لدي الشركات التي يقدمون لها خدماتهم فمثلاً : استطاع “إيفي لي منذ توليه إدارة العلاقات العامة أن يحول الرأي العام المعادي لشركة روكفلر وبدأ يوجه تصريحات صادقة للمستهلكين وللصحفيين ويظهر للمجتمع الأمريكي الإسهامات التي تقوم بها.

و نشير في هذا السياق أن دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة يكمن في التنبؤ . والاستشعار بالأزمات قبل وقوعها وبخاصة منها تلك التي تتعلق بالجمهور الداخلي للمنظمة وعند حدوث الأزمة يكمن دورها في تهيئة الظروف المناسبة للإدارة العليا للتعامل معها من حيث الاتصالات بالأطراف المعنية بالأزمة ، أو عند نهاية الأزمة بحيث تتولى إدارة العلاقات العامة ، توف مهام تتعلق بالتأكد من ثبات صورة المنظمة وعدم تعرضها للاهتزاز أو التشويه جراء الآثار التي قد تتركها الأزمة .وعلى هذا الأساس فإنه من الضروري أن تكون هناك إدارة للعلاقات العامة في المنظمات السائدة على مستوى مجتمعنا الجزائري تخصص لها مصلحة أو قسماً خاصاً بها تقوم على تبني استراتيجية فاعلة واستخدام أحدث تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التعامل بكفاءة مع الأزمات التي تواجه المنظمة ، كما يجب أن تنتهج المنظمة سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي و الخارجي الذي يعد أساس نجاحها و بقائها ، و ان تؤمن بدور العلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال و ضمان الجودة .

إن المهام والواجبات التي تقوم بها العلاقات العامة تزداد اتساعاً يوماً بعد يوم في الوقت الذي تبدو هذه المهام واضحة بين دور العلاقات العامة والأزمة حالة وقوعها فالعلاقات العامة وإدارة الأزمات علمان مختلفان في الظاهر لكنهما متشابهان في كثير من الأسس والقواعد فالعلاقات العامة تقوم علي الاستعلام السليم والتنسيق الجيد الذي يتبعه إعلام صادق فعال وإدارة الأزمات وتعتمد علي نفس القاعدة ولكي ينجح ذلك لابد من التخطيط لكل الأنشطة والمهام المتنوعة التي تقوم بها في سبيل تحقيق الهدف المنشود والذي يتمثل في بناء صورة حسنة للمؤسسة أما الإدارة فتهدف إلي تجاوز الأزمة والاستفادة منها بقدر الإمكان وإنهائها بأقل الخسائر وأكبر خسارة للمؤسسة عادة اهتزاز صورتها أمام جماهيرها وهنا يكمن دور العلاقات العامة في تحسين هذه الصورة.

⁷⁰<https://topicsinpublicrelations.wordpress.comA3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA>
طايب رتيبة، ت. دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمة، مرجع سابق، ص 42

إن معالجة وإدارة الأزمات هي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى لكن العلاقات العامة يبقئ لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات والعلاقات العامة لها دور يختلف حسب مرحلة الأزمة التي تمر بها وذلك وفقاً للشكل التالي:

أ- قبل وقوع الأزمة:

تكون خطة العلاقات العامة هنا مستندة على مجموعة من العمليات والمهام نستعرضها كالآتي:

- الإسهام في عمليات التنبؤ بالأزمة وتوقعها ، وهذا من خلال العمل على إعداد سيناريوهات التصدي ومنع الأزمات المحتملة الوقوع من خلال إجراءات روتينية تسمح للمنظمة بالعمل بفعالية في الحالات غير المتوقعة و التي تتضمن : تحديد المواقع الأكثر ضعفاً في المنظمة و التي تؤثر في سمعتها ، و ضع جملة من الأسئلة المحتملة عن الأزمات التي من المحتمل وقوعها و الإجابة عليها ووضع بالتالي حلول مناسبة لها ، مع تحديد بدقة مهمتان أساسيتان هما : ما العمل ؟ و ماذا أقول في حال حدوث أزمة في المنظمة ؟ و أيضاً تسمية أشخاص مسئولين عن العمل و إعطاء المعلومات للأوساط الاجتماعية في حال حدوث الأزمة.

-- وضع أساليب ووسائل تلافي وقوع الأزمة وإزالة ما يمكن أن يؤدي إلى وقوعها من أسباب.

- القيام بإعداد خطة الطوارئ البديلة.

- تدبر الإمكانيات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة.

- إعداد العاملين بالمنظمة مهنياً و تدريبياً و تأهيلهم علمياً لمواجهة الأزمة.

- الإسهام في أعمال إدارة مواجهة الأزمة بالمنظمة والعمل على تطوير مهامها واختصاصاتها.

- التدريب العملي على مواجهة الأزمة وذلك عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة مثل الإنذار الكاذب.

ب- أثناء وقوع الأزمة:

تقوم خطة العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة على استيعاب الموقف الناجم عن الأزمة و يطرح العديد من المختصين في هذه المرحلة العديد من الإجراءات الهامة، على النحو التالي:

أولاً: الاستحواذ على الأحداث

أحياناً تتخذ المنظمة بعض الإجراءات المفصلة ليس لسبب سوى الإيحاء للجماهير بنها ليست مستسلمة للأزمة وإنما تقوم بعمل مهم حيالها ، فمثلاً حين يحدث تلوث في الهواء ، قد تقوم المنظمة بإيقاف تشغيل أحد المصانع حتى تبدي للجماهير أنها مهتمة وحريصة على صحتهم⁷¹ وبذلك تكون المنظمة قد أملت بالأحداث ، وخاصة عندما تقوم وسائل الإعلام بإيداع أفعالها⁷².

1- د. بلحزري بلوفة ، أ. بداني أمينة نزيهة ، الإعلام و إدارة الأزمات ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية: المجلد الأول- العدد الثالث والرابع: ديسمبر ، 2017 ص 130.133

ثانياً: إصدار البيان

يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة ، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً ، وينطوي البيان على بعض العناصر المهمة:

- 1- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث.
- 2- إظهار تعاطف إنساني وذلك باستخدام عبارات مثل: "نحن نهتم" ، "نحن قلقون مما حدث" ، "نحن نعتني" ، "نحن نتعاطف" ، "نحن نأسف" ، "نحن نندم".
- 3- الكشف عما تقوم به المنظمة لمواجهة الحدث ، مثل: اتخاذ إجراءات وقائية ، إيقاف التشغيل، إغاثة المتضررين ، إجراء تحقيقات خاصة من قبل جهات مستقلة.

ثالثاً: اجتماع فريق الأزمة

ليس من الواجب أو المتوقع الزاماً تواجد جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة الحدث ، ومهما كان هيكل الفريق فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة ، ويكون هذا الاجتماع بعيداً عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان ، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث قصد تطوير إستراتيجية المواجهة.

رابعاً: إقرار إستراتيجية التعامل مع الأزمة

⁷⁴ يظهر على واجهة المؤسسة أشخاص من كل مكان يطلبون الحصول على رسائل عاجلة ومعلومات ، وتتلقى المنظمة اتصالات عديدة من مندوبي وسائل الإعلام الذين يرغبون الحوار مع المتحدث الرسمي ، وهندما لا تستطع المنظمة تلبية كل هذه المطالب تكون قد خطأ جسيماً ، وهنا يجب على أعضاء فريق الأزمة تطبيق إستراتيجيات الإقناع الاتصالي المذكورة سابقاً، كما يجب على فريق الأزمة الاتفاق على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تتعلق بالأزمة وهي:

- ما هي أسوأ حالة محتملة للحدث؟ ، ما الرهان الفعلي أو المخاطرة؟ ، ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟ :وهنا قد يكون السؤال الأكثر أهمية ه و:"الأزمة ليست فيما حدث ، ولكن فيما يعتقد الناس أنه حدث" ، إن سمعة المنظمة تظل تحت التهديد، ليس بسبب ما تم بشأن الأزمة ، ولكن بسبب أفكار واتجاهات الناس حول المنظمة ، ومن المهم أن يدرك أعضاء فريق الأزمة هل حدث تغيير في أفكار الناس بشأن المنظمة . وللتأثير على ردود أفعال الجمهور يمكن الاستعانة بكبار الإعلاميين في وسائل الإعلام.

⁷³ Danielle Maisonneuve et Al.: Communiquer en Temps de Crise, Québec, Presses de l'université, 1999, p. 227

⁷⁴ الزهرة بريك ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات ، بحوث و دراسات ، ص 284 ، 283

خامسا: معالجة وسائل الإعلام

كما رأينا سابقا الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام في تحويل الأزمة إلى فرصة ، وعلى ذلك

- يجب على القائمين بالاتصال والعلاقات العامة في هذه المرحلة:2:
- ابتكار القصة الخبرية.
 - عقد المقابلات الإعلامية.
 - التعامل مع المؤتمرات الصحفية.
 - أ -**ابتكار القصة الخبرية:**

قبل أن تمد وسائل الإعلاميين بالأخبار لابد أن تكون للمؤسسة ملخصا عن الحادث ، وذلك ما يعبر عنه حديثا ب ابتكار القصة الخبرية ، وتتطلب هذه الخطوة ، التركيز على أكثر العناصر أهمية ، ففي لحظة الأزمة تكون الأحداث متسارعة ، وذلك ما يولد كما هائلا من المعلومات ، وبما أن إدراكات الجماهير لا تتذكر كل المعلومات المتولدة عن الأزمة لذلك لا بد من تحديد العناصر الأكثر أهمية للمنظمة.

ب -**عقد المقابلات الإعلامية:**

في الوقت الذي توصف فيه منشورات المنظمات بعدم المصدقية ، وذلك لغياب عنصر الإقناع ، لذلك ينصح الباحثون باستخدام وسيلة الإنترنت كوسيلة تجمع العديد من المحاسن منها نقص التردد والخوف من أسئلة الصحفيين المواجهة المباشرة التي تجعل الجماهير يطمئنون إلى تفسيرات المتحدث الرسمي باسم المؤسسة.

75

ج-/**بعد وقوع الأزمة:**

بما أن الأزمة تحمل معها إرهاصات عميقة التأثير فيجب على المنظمات الاستمرار في جذب

الجماهير نحو أنشطة الجماهير وعدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة المستويات كما يجب الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقتها ، ومن ثمة بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.

- تقوم خطة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة على القيام بالمهام التالية:
- أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة:**
- أ- **بيئة عمل المنظمة:**

- يتوقف على فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة ، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة ، والعمل على استكشاف مصادر التهديد ، واستخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط ، كما يعنى ممارسو العلاقات العامة برصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة ، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

⁷⁵ الزهرة بريك ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات مرجع سابق ، ص 285
عيد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة و ادارة الازمات، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، ط2،2010، ص 45

دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:

وذلك من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح ، واقتناص فرص التعاون ، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع وال جماهير وإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة ، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

مواجهة جماعات الضغط:

ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم ، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء إستراتيجيين من الممولين والمنافسين.

- دراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها والكشف عن أوجه القصور فيها تفاديا لتكرارها.
- إعادة التوازن النفسي للعاملين بالمنظمة.
- إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمنظمة.⁷⁶

77

المبحث الثالث: فاعلية الاتصال الأزماتي في إدارة الأزمات

يتناول هذا المبحث التعرف على أهمية و دور اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة و ذلك من خلال محورين رئيسيين ، نستعرض في المحور الأول أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمات ، و نتناول في المحور الثاني وظائف الاتصال في كل مرحلة من مراحل الأزمات ، وذلك بالتفصيل التالي:

أولا: أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة:

عند عملية التخطيط لإدارة الأزمة من الأهمية تحديد شكل و مضمون الاتصال في إدارة هذه الأزمة و أن يتم تحديد الشخص أو الإدارة أو المجموعة المسؤولة عن هذه الاتصالات و غالبا ما يكون مدير الإعلام في المؤسسة هو المسؤول عن اتصالات الأزمة و يكون أيضا المتحدث الرسمي وتصب كل المعلومات عن الأزمة في المركز الصحفي الذي يكون

⁷⁶ الزهرة بريك، مرجع نفسه، ص 286

⁷⁷ . حمروش دليلة ، العلاقات العامة وإدارة الأزمة ،مجلة الصورة و الاتصال ،ص73-74

مدير الإعلام مسؤولاً عنه أيضاً و يمكن أن تساعد مجموعة من المختصين و ذلك يعتمد على حجم المنظمة و مدى تأثير الأزمة و خطورته.

إن قائمة أولئك الذين يريدون معرفة ماذا يحدث يمكن أن تزداد بسرعة كبيرة ولكن يجب عمل قائمة بالأولويات و القائمة تشمل:

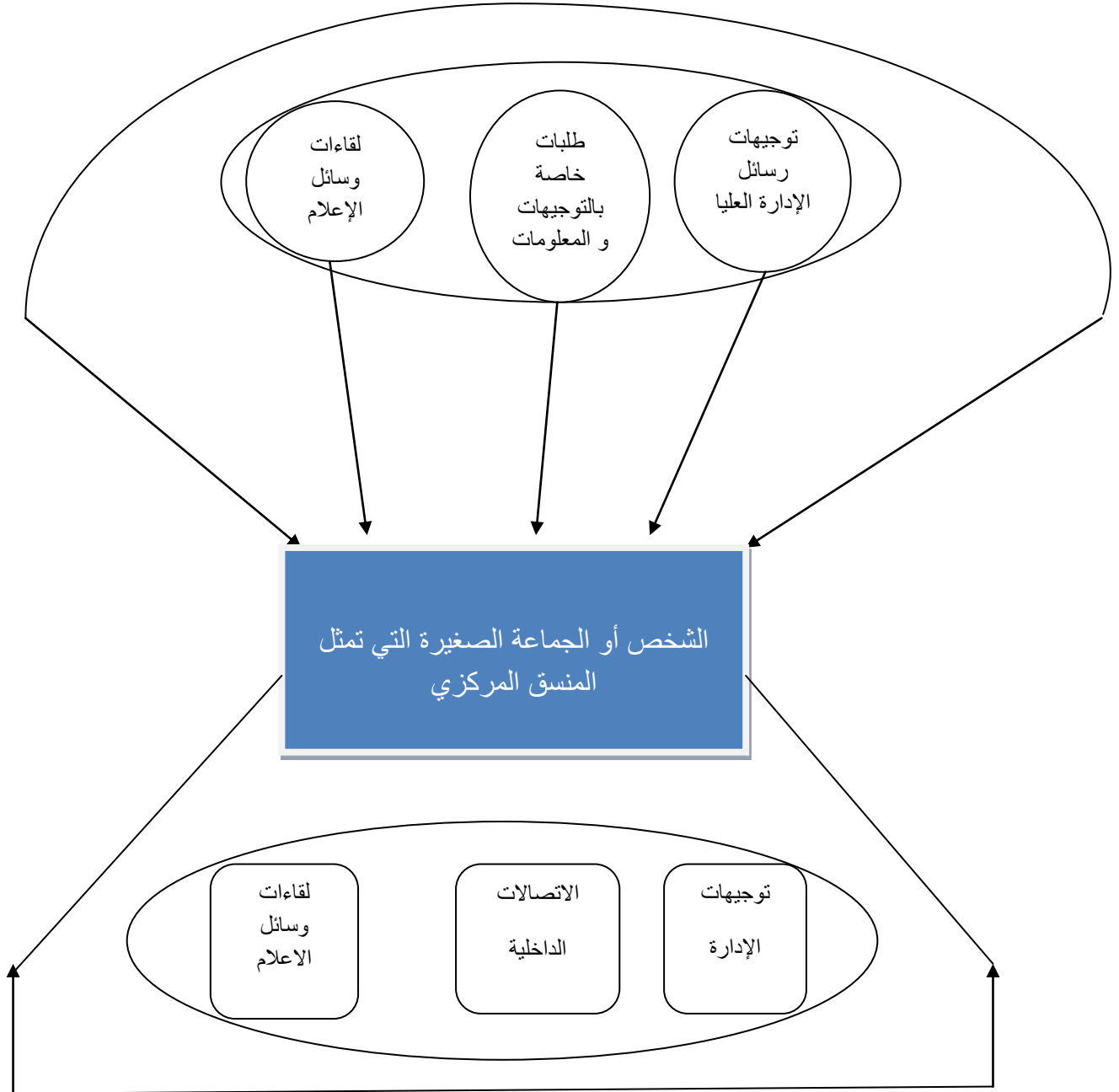
الإدارة العليا بدءاً من المدير التنفيذي ، المحافظ ، أعضاء المجالس النيابية ، قادة السياسة المحلية مثل العمدة و أعضاء المجلس المحلي ، وسائل الإعلام ، الموظفين ، عائلات الضحايا ، القوى الأخرى المؤثرة في المجتمع . فعندما واجهت شركة ball بولاية muncie بالهند حالة طوارئ لعدم الصلاحية في المعلبات أثناء موسم الحصاد سنة 1975، فقد قامت بتحديد الجمهور المستهدف مثل المستهلكين و الموزعين و تجار الجملة و المسؤولين الحكوميين ، ووسائل الإعلام ، ثم الموظفين و الإدارة و مجتمع الأعمال . و كقاعدة عامة فإن مسؤولية الإدارة العليا ووسائل الإعلام و كبار المسؤولين في المنطقة المتأثرة بالأزمة ينبغي أن تكون خدمات الخطوط المحلية مرتبطة مع الخدمات الدولية حيث أن لكل منهم مكاتب في كل عاصمة و مدينة كبيرة أحياناً و ينبغي إعطاء الملاحظات للوكالات الحكومية كما في حالة تسرب الكيمياء و بعض المواد السامة.

78

1- 78 حدادي وليدة ،ساعد كريمة ،أخصائي العلاقات العامة و إدارة الأزمات :الأدوار و الاستراتيجيات ،مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية ، العدد 2 ،ديسمبر 2018 ،ص 46-47

والشكل التالي يوضح سير الاتصالات أثناء الأزمة :حاول أن تتأكد من أن كافة مدخلات المعلومات تسير خلال نقطة تنسيق وحيدة قبل أن تتحول المخرجات – وذلك يكفل إطلاع الجميع على ما يحدث ، و يجنب المنظمة مساوئ الظهور "المتحدث بلسانيين".

79



و الشكل السابق يوضح ضرورة انسياب المعلومات و صدورها من خلال مصدر واحد أثناء إدارة الأزمة حيث يجب أن تتشابه عملية الاتصال النموذجية لإدارة الأزمة مع الساعة الرملية الموضحة في الشكل السابق .

و عادة ما تتمثل نقطة التنسيق المركزية من خلال شخص بعينه مثل حارس البوابة Gate و Keeper و الذي يعمل ضمن فريق اتصالات الأزمة أو على الأكثر من خلال جماعة صغيرة من خلال الأفراد العاملين جنباً إلى جنب و الحريصين على تبادل المعلومات فيما بينهم في كافة الأوقات.

من الأهمية عند التخطيط لإدارة الأزمات تحديد أسماء المتخصصين في مختلف المجالات التي يمكن أن تتعرض للأزمات و يجب تحديث هذه القائمة بشكل مستمر.

فمثلاً عند حدوث أزمة بسبب تسرب مواد سامة ينبغي تحديد اسم المهندس أو العالم الذي سيتحدث عن احتمالية تأثيرها على الصحة و الأمن ، أيضاً عند سرقة بنك من الذي سيصف عمليات الأمن التي اتخذها البنك ؟ و لو أن الحكومة أعلنت عن سحب منتج ما فمن الضروري أن يتحدث عن ذلك متخصص في هذا المجال.⁸⁰

ثانياً :وظائف الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة:

تناولت المؤلفات الأجنبية و العربية مراحل إدارة الأزمة و ذلك من زوايا عديدة ، بعضها يركز على الجانب الإداري و الآخر على الجانب الاتصالي و دور العلاقات العامة فيها على وجه الخصوص و مسؤولياتها عن اتصالات الأزمة ، بينما تناولت دراسات أخرى بشكل أكثر اكتمالاً متضمناً المهام الإدارية و الاتصالية معاً.

لذلك فقد كان من الطبيعي اختلاف الباحثين في تناولهم لمراحل إدارة الأزمة فنجد أن البعض يرى أن إدارة الأزمة تمر بأربعة مراحل رئيسية هي:

1- تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة.

2- الاستعداد و التحضير.

3- - المواجهة .

4- إعادة التوازن

و البعض الآخر من الباحثين يرى أن إدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل أساسية :

⁸⁰ Frand M. corrado , op. cit p 110

حمروش دليلة ، العلاقات العامة وإدارة الأزمة ،مرجع نفسه ،ص77

-ما قبل وقوع الأزمة: أو ما يعرف بإجراءات المنع المسبق من خلال إجراءات الوقاية والاستشعار بالأزمة و التنبؤ بها و الإنذار المبكر لقرب وقوعها حتى يمكن تفاديها.

2- إجراءات المواجهة و التعامل مع الأزمة: في حالة ما إذا خرجت الأزمة للحيز الخارجي و بدأت تحدث تفاعلاتها و ذلك للحد من أثارها و تضيق نطاقها.

3- إجراءات ما بعد الأزمة: من خلال دراسة ماذا حدث؟ و لماذا حدث؟ و وضع ما يكفل عدم تكرارها أو حدوث أزمات متشابهة.

غير أن الدراسات التي تناولت مراحل دراسة إدارة الأزمات بشكل متكامل من حيث تعاون الجميع و تكامل الجهود في عمل جماعي يقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية حيث أن القصور في المهام الإدارية ينعكس سلبيا على كفاءة إعلام الأزمة و العكس صحيح.

81

- ووفقا لوجهة النظر هذه يمكن القول بأن إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل أساسية و ذلك للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من أثارها بل و القدرة على تحقيق التوازن و إعادة الأمور إلى ما كنت عليه قبل وقوع الأزمة و هي كالاتي:

1- مرحلة إشارات الإنذار

2- مرحلة الاستعداد و الوقاية

3- احتواء الأضرار او الحد منها Contain ment damage lemetation

recovery

4- استعداد النشاط

learning

5- التعلّم

و سنعرض بالتفصيل لهذه المراحل و ذلك على النحو الآتي:⁸²

1- الاتصال و مرحلة اكتشاف الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة نم إنشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها و الأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

غالبا ما توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمة ، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية و على مدار الوقت فهي بمثابة نقاط ضعف قد تنبئ باحتمال وقوع أزمة و يجب أن

⁸² عطيه حسن أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، القاهرة (بدون ناشر 1994)ص ص-93

9.

2- منى صلاح الدين: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، دار البيان للنشر، 1998ص، 73

يوجه لها الاهتمام الكافي ، ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة و جود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة.

و تصر المنظمات المستهدفة للأزمات والتي يسودها ثقافة تنظيمية مجهزة لجهود إدارة الأزمات على تجاهل إشارات التحذير بل في بعض الأحيان تعمل على إسكاتها ومعاينة من ينذر بتلك الأزمات ، فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون و غير قابلين لحدوث أي أضرار.

أما المنظمات المستعدة للأزمات فيتوافر لها حساسية مناسبة لالتقاط تلك الإشارات و التعامل معها ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة فمثلا المطالب المالية للعمال قد تكون مقدمة للإضرابات أو العبث الداخلي بالمنتج بينما زيادة الأعطال قد تكون مؤشرا على فشل المعدات ووقوع حوادث.⁸³

2-الاتصال و مرحلة الاستعداد و الوقاية:

و تتضمن قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها و دور كل قطاع إداري فيها و مسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة و هذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن و أكثر سرعة و يتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية و دور كل قطاع فيها.

ووفقا لهذه المرحلة أيضا فإنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات و أساليب كافية للوقاية من الأزمات و تعمل كمجس -لأي علاقات للضعف قد تسبب أزمات ، و بالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

و إذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهةها عن طريق وضع الخطط و السيناريوهات المناسبة للمواجهة و تقليل الخطر.

⁸³ منى صلاح الدين :إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، مرجع سابق ص 80

3-الاتصال احتواء الأضرار أو الحد منها:

فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها و يتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة لأزمة للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة و طبيعتها و نطاقها و حجم التأثيرات الناجمة عنها و اتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو التقليل من تأثيراتها السلبية تمهيدا لاستعادة نشاط المنظمة و هو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية.

و تتضمن هذه المرحلة مسارين متوازيين أحدهما إداري كإصلاح التقنيات وإعادة التشغيل... الخ.

و الآخر اتصالي إعلامي يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية و قوالها الفنية و جدولة الحملة الإعلامية والإعلانية للمنظمة.⁸⁴

ووفقا لهذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة و علاجها لتقليل الخسائر فمن المستحيل منع وقوع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم.

و بالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار و منعها من الانتشار.

و لا شك أن كفاءة و فاعلية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة و من الضروري عزل الأزمة isolating the crises لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة ، كما يجب أن يتفرغ المديرين للتعامل مع الأزمة و تترك الأمور العادية و اتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن الإنابة لهم⁸⁵.

4-الاتصال و استعادة النشاط:

وهي تشمل إعداد و تنفيذ برامج جاهزة و اختبرت بالفعل و تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة و المعنوية التي فقدت و عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثر في مواجهة خطر مجدد 1. و يجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة و قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة و استعادة مستويات النشاط ، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث.

و تشير بعض الدراسات أن هناك ثلاث اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة و الفاعلية في عملية إعادة التوازن هي:

⁵ جب عبد الحميد: دور القيادة في اتخاذ القرار من خلال الأزمات، القاهرة، مطبعة الايمان بعزبة النخل، 2000 ص 42،
⁸⁵ - كريمان فريد : مرجع سابق، ص ص 13-14
- رجب عبد الحميد: مرجع سابق، ص ص 4- 41

-الرغبة و الحرص على إعادة التوازن

-المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن

-القدرة على انجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية و إمكانيات كبيرة و دعماً مالياً.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية و تجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في متأخر

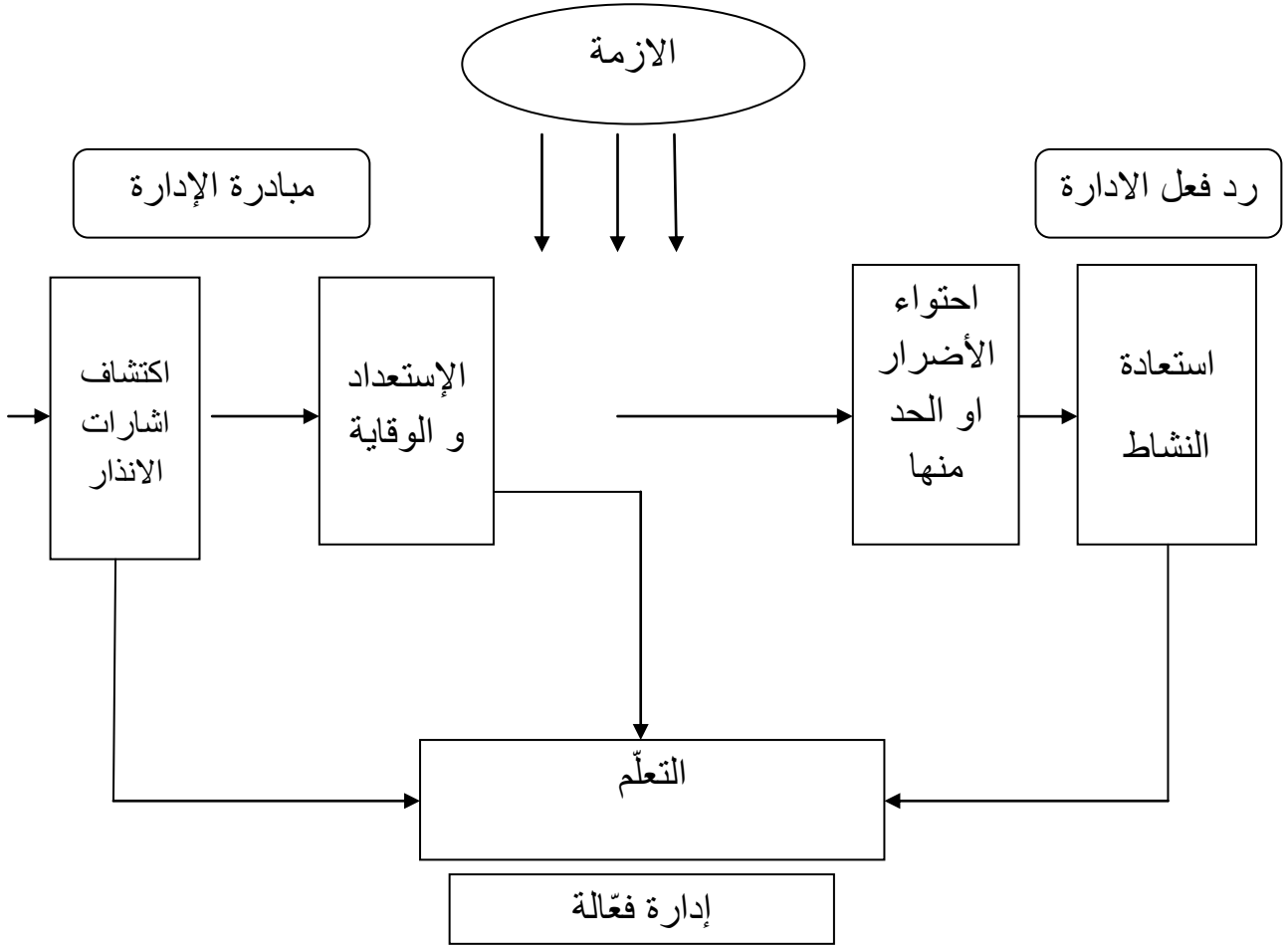
2.ولا ينبغي في هذه المرحلة أن تتوقف الجهود الاتصالية و الإعلامية عند انقضاء الأزمة بل يجب أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة و تحافظ على صورتها الذهنية وتستخدم في ذلك عدة طرق و أساليب اتصالية بعد انتهاء الأزمة مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأي و رجال الإعلام و تنظيم المهرجانات المختلفة.

86

87.

⁸⁶ رجب عبد الحميد : مرجع سابق ، ص 88
⁴²منى صلاح الدين : مرجع سابق ، ص 743
كريمان فريد :مرجع سابق ، ص 16

و الشكل التالي يوضح المراحل السابقة لإدارة الأزمة:



إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:

⁸⁸ تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الإستراتيجية الجيدة لأي اتصال فعال و ناجح يجب أن تجيب على التساؤلات الآتية:

- ما هو الغرض من الاتصال ؟ و ماهي أهدافه ؟ و هل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه ؟ و من هو الجمهور الأساسي المستهدف ، و كيفية الوصول إليه ؟ و هل ستأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار.

- و ما هي العناصر الداعمة ؟ الحقائق ، وسائل الإيضاح ، الثناء ، الضمانات ، المقارنات عرض وتجارب الآخرين.

⁸⁸ محمد شومان :إشكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات و الكوارث، مرجع سابق، ص. 363.

- وما هي الاستجابة المرغوب فيها ؟ أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف ؟ أو ماذا تريد أن يفكر به الجمهور المستهدف ؟.

يجمع الكثير من الباحثين على أن الإستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات و هي:

• إستراتيجية التحفظ و الكتمان:

و هذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات و هي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

• إستراتيجية التريث و عدم التورط:

هنا ينصح خبراء الاتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة و ذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة و آثارها و نتائجها و الإجراءات التي اتخذت و المتابعة الإعلامية له.

• إستراتيجية الاستجابة و الدفاع:

تقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة و لباقة ، و تعترف فيها المنظمة بالخطأ و تعلن تبريراتها له و اعتذارها عنه و لذا يطلق عليها نظرية الاعتذار و التبرير.

• إستراتيجية الدفاع الهجومي :

وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير و ذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع و ذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام .ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال و وسائل الاتصال خاصة الجماهيرية و القيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي و جماعات الضغط للدفاع عن المنظمة.⁸⁹

و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام ايجابي يساندها في موقفها و طريقة إدارتها للأزمة

⁸⁹ حدادي ووليدة ،ساعد كريمة ،أخصائي العلاقات العامة و إدارة الأزمات :الأدوار و الاستراتيجيات ،مرجع نفسه ،ص48-49

و قد تم تطبيق هذه الإستراتيجية في اطار التعامل الرسمي مع أزمة حادث الأقصر الإرهابي إذ استطاعت الدولة خلق إجماع شعبي عام حول الأزمة و طبيعة الآثار المترتبة عليها.

• إستراتيجية الهجوم المضاد :

و فيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الاتهام بشكل قد يرقى على مستوى التشهير من جانب و وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.

90

• إستراتيجية المماثلة و التسوية:

يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع و الخدمات ، و هنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله و ذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.

• الإستراتيجية القانونية:

و تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة و التي⁹⁰ تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات و إنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

⁹⁰ - ميشيل اى ، هانيز سليلي وليندا ماكجنييت :الاتصال و الاتصال الإداري ، ترجمة سامر جعلوط (دمشق ، دار الرضا للنشر) ، 2000 ص 35.

- 2 كريمان فريد :تقييم كفاءة الاتصالات في ادارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص 55

الدراسة الميدانية

أولاً: بطاقة فنية لمجمع كوسيدار للأشغال العمومية.

ثانياً: المقابلة و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

ثالثاً : النتائج و التوصيات.

رابعاً : الخاتمة.

خامساً : المصادر و المراجع.

سادساً : الملاحق.

تقديم مجمع كوسيدار وفرعه كوسيدار m42

تمهيد

يعتبر مجمع كوسيدار مجمع صناعي مستقل مكون من شركة الأم و فروعها ، ذا أهمية كبيرة ، فضلاً عن نشاطاته المتنوعة ، ذات الصلة بميدان البناء و الاشغال العمومية و الري و نقل المحروقات عبر الانابيب.

التعريف بمجمع كوسيدار

تعتبر كوسيدار كوسيلة تستعملها الدولة لزيادة دخلها و دخل الجماعة المحلية ، و يعتبر مجمع كوسيدار سائد في الدولة في مجال تنفيذ المشاريع الكبرى في المباني و البنية التحتية الأساسية و المرافق العامة.

الفرع الأول: تاريخ إنشائه

يتم ترجمة مراحل نمو المجمع من خلال ما يلي:

1979: إنشاء كوسيدار على شكل شركة مختلطة بين الشركة الوطنية للحديد الصلب (S.N.S) و المجموعة الدانمركية.

1982: أصبحت كوسيدار شركة تابعة 100% ل (S.N.S)، بعد اقتناء الأخيرة كل أسهم الشريك الدنمركي.

1988: إعادة هيكلة كوسيدار بما جاء به نص القانون الصادر سنة 1984 م المتعلق بالإصلاحات الاقتصادية ، حيث تم تحويلها الى شركة محلية ووضعها تحت إشراف وزارة الصناعة الثقيلة في ذلك العام ، و التي جاءت تلك الإصلاحات بعدها باستقلالية المؤسسات العمومية في سنة 1988م.

1996: ظهور مجمع كوسيدار (فروع تابعة للمجمع).

1998: انضمام البنك الخارجي الجزائري (BEA) في الرأس المال الاجتماعي لكوسيدار SGP INDJIP 55% شركة مختصة في البنايات الحكومية و الأشغال العمومية و ما يتعلق بالهيدروليك⁹³ 45%

2010: تم تحويله الى مجمع مستقل غير منتسب بأسهم ذات مصدر واحد (non affilié) (avec actionnaire unique le fond national) الصندوق الوطني للاستثمار (banque algerie de) بنك التنمية الجزائري (d'investissement) (développement).

حيث كانت كوسيدار دائماً قادرة على خلق و استغلال مختلف الفرص و التي سمحت لها بتطوير و توسيع مجال تدخلها الى أنشطة أخرى خارج المباني و الأشغال العمومية ، على عكس منافسيها في السوق المحلية ، و هذا من خلال امكانية استقرارها و تنوع عملائها.

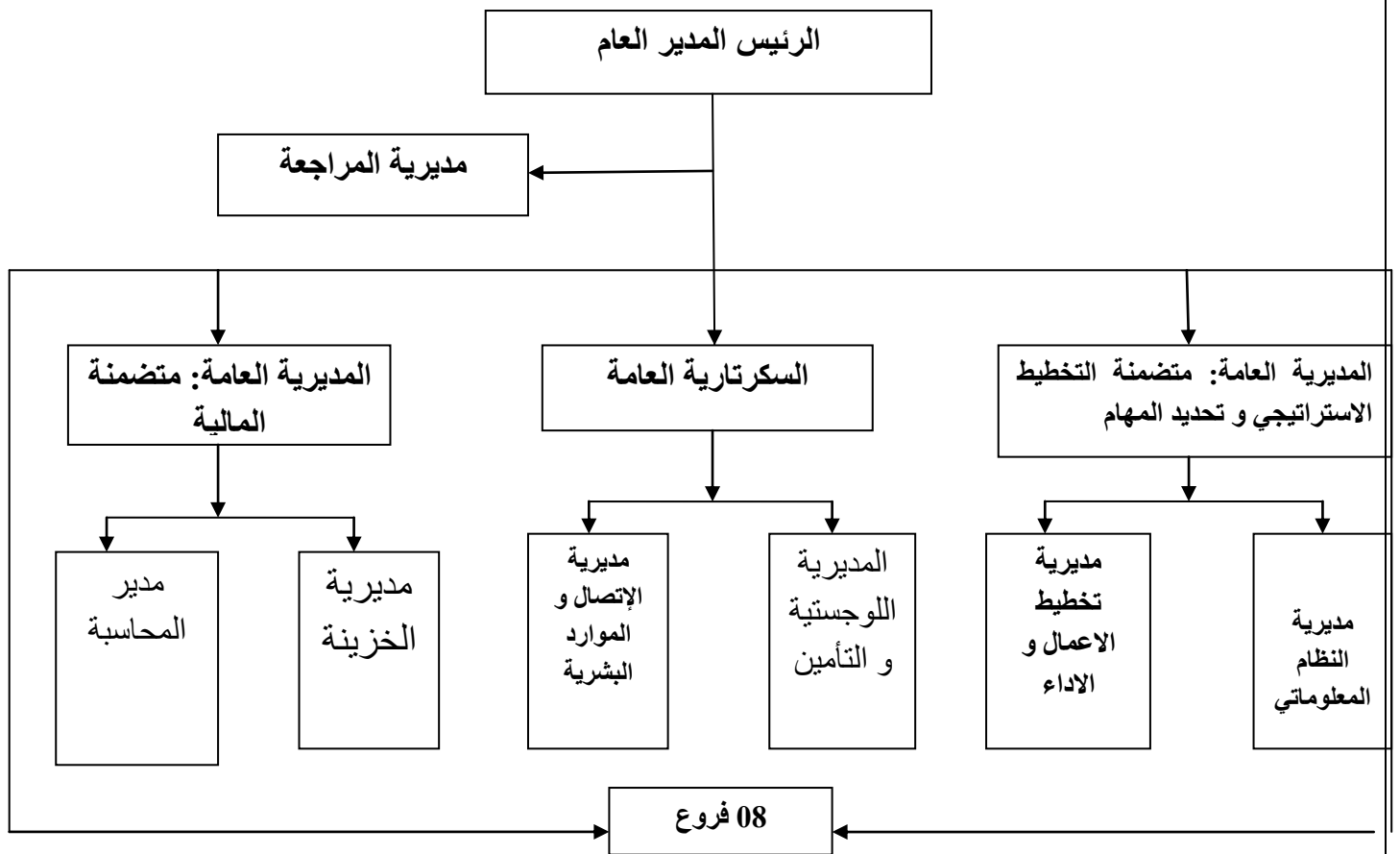
حيث من خلال نموها الداخلي أصبحت اليوم كوسيدار من أكبر المجمعات الجزائرية في مجال (B.T.P.H) ذات رأس مال اجتماعي يقدر ب 17.800.000.000.00 دج ، و تنظم مجموعة من الشركات مالكة لحصصها بنسبة 100% في ثمان (08) فروع لها.

الفرع الثاني : النشاطات

- اتسع مجال تدخل مجمع كوسيدار الى أنشطة أخرى ما عدى قطاع البناء و الأشغال العمومية ، و تتمحور أنشطتها من خلال الثمان (08) الفروع التابعة لها الى:
- نقل المحروقات (النفط و الغاز) غير خط الانابيب.
- البنية التحتية (infrastructures): الطرق السريعة و وضع السكك الحديدية و المطارات و الأشغال البحرية و المنشآت الكبرى.
- توصيل المياه : السدود، و التوصيلات الكبيرة و إمدادات بالمياه و الصرف الحي و المعالج (Hydraliques barages grands transferts adduction d'eau) (assainissement et traitement).
- السكن : مشاريع سكنية كبيرة ، مخططات ترقية
- المباني و المكاتب الصناعية (constructions industrielles et bureaux).
- البنية التحتية الاجتماعية : الفنادق و المستشفيات و الجامعات الرياضية.
- إنتاج و استغلال المحاجر.

- صيانة آلات البناء (maintenance d'engins de travaux publics).
- تمويل البرامج السكنية الترقية ، بيع المساكن (financement de programmes promotionnels, ventes de logements).

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمجمع كوسيدار



المطلب الأول: نظرة على فروع مجمع كوسيدار:

كوسيدار هو تنظيم من ثمان (08) فروع ، و هذا كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-3) تقديم فروع مجمع كوسيدار

الفرع	معلومات متعلقة بالفرع	النشاطات المتعلقة بالفرع
Cosider Travaux Publics	رأس المال الإجتماعي: 4 000 مليون دج رقم الأعمال: 26 200 مليون دج العملاء 8 883 عامل	الطرق و الطرق السريعة ، السكك الحديدية مدارج المطارات ، مترو ، ترامواي ، السدود
Cosider Canalisations	رأس المال الاجتماعي 4 000 مليون دج رقم الأعمال : 28 200 مليون دج العملاء : 8 046 عامل	نقل المحروقات عبر الأنابيب، النقل الهيدرولوكي في الأنابيب المعدنية أو الخرسانة، محطات تنقية مياه الصرف الصحي.
Cosider Construction	رأس المال الاجتماعي: 3 279 مليون دج رقم العمال: 6 200 مليون دج العملاء: 12 212 عامل	المباني لاستخدام المكاتب ، البنية التحتية الاجتماعية، السكنات الاجتماعية ، الهندسة الصناعية ، صناعة القوالب المعدنية ، الأعمال الخاصة بالهياكل الفولاذية.

COSIDER Ouvrages d'art	رأس المال الاجتماعي: 1 200 مليون دج رقم العمال 6 200 مليون دج العملاء: 2 930 عامل	الجسور و مواقف السيارات تحتت الأرض، الأساسات الاستثنائية ، منشآت خاصة.
COSIDER Promotion	رأس المال الاجتماعي: 600 مليون دج رقم العمال : 2 620 مليون دج العملاء: 162 عامل	السكنات الفردية و الشبه الجماعية، مدن سياحية، المراكز التجارية، مختلف التجهيزات و غيرها
COSIDER Carrières	رأس المال الاجتماعي: 745 مليون دج رقم العمال : 2 300 مليون دج العملاء: 730 عامل	الحصى للخرسانة ، رمال، صخور...
COSIDER Alrem ⁹⁶	رأس المال الاجتماعي: 305 مليون دج رقم العمال: 2 200 مليون دج العملاء: 558 عامل	صيانة و اصلاح ، وظائف التشكيل و التصنيع الميكانيكيين ايجاد معدات الاشغال العمومية و النقل، تكوين سائقين العتاد و عمال الصيانة.

⁹⁵ COSIDER Groupe SPA, Organigramme de COSIDER GROUPE, Consulté le 30/03/2017, Site : <https://www.cosider-groupe.dz>.

⁹⁶ ربيع نجيب الله، تأثير المراجعة الداخلية على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، 2016، ص 78 ، 2017

تصميمات معمارية و الوظيفية للمساكن ، الدراسات الهيكلية لمختلف المنشآت العمومية، تصميم الطرقات و السكك الحديدية و أساليب انشائها	رأس المال الاجتماعي:100 مليون دج رقم العمال: 320 مليون دج العملاء: 123 عامل	COSIDER Engineering
--	---	------------------------

97

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية لمجمع كوسيدار.

تعتبر الإحصائيات الموضوعية في الجدول أعلاه هي إحصائيات نهاية عام 2014 ، إذ تعتبر مع ازدياد نشاط المجمع ، تواجد نسب و إحصائيات مرتفعة مقارنة بسابقاتها في يومنا هذا.

حيث يعتبر مجمع كوسيدار كتنظيم من ثمان (08) فروع يختص كل منها بمهمة أساسية لها يتواجد أربع فروع داعمة للمجمع – كوسيدار-: المحاجر(Carières)، الصيانة (alarm)

السكن الترقوي (Promotion)، الهندسية (Engineering)، لتفعيل نشاط الفروع المختصة بالأعمال و الأشغال من كل كوسيدار: الأشغال العمومية ، النقل بالأنابيب الإنشاءات ، الهياكل.

⁹⁷ ربيع نجيب الله، تأثير المراجعة الداخلية على أداء المؤسسة، مرجع سابق، ص 83

عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول السمات العامة للموظفين:

الرقم	الجنس	السن	المؤهل العلمي	المنصب
01	ذكر	50	ليسانس في الهندسة المدنية	نائب مدير مؤسسة كوسيدار بالجزائر العاصمة
02	ذكر	54	ماجستير في الهندسة المدنية	مدير فرع كوسيدار -مستغانم-
03	ذكر	31	دكتوراه في الإعلام و الاتصال	مكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة
04	أنثى	37	ليسانس لغة فرنسية	موظفة في السكرتارية العامة
05	ذكر	43	ليسانس في الحقوق	عون إداري
06	ذكر	32	ماستر في العلوم السياسية	approvisionnementneur
07	أنثى	29	ليسانس في الإدارة العليا	رئيسة مصلحة المحاسبة

السمات العامة للمبحوثين بمؤسسة كوسيدار (مستغانم و الجزائر العاصمة)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معدل العمر للموظفين الذين تم اجراء المقابلات معهم في مؤسسة كوسيدار (المتواجدة بمستغانم ، و أيضاً المؤسسة الأم القاطنة بالجزائر العاصمة) هو 37 سنة و يتراوح ما بين 29 و 54 سنة و هذا ما يفسر بأن الوكالة تعتمد في التوظيف على فئة الشباب بهدف استغلال طاقاتها و منحها فرص النجاح و الابداع من جهة ، و من جهة أخرى أبقت على ذوي الخبرة و الأقدمية في العمل لتكامل الأدوار فيما بينهم.

كما يلاحظ أيضاً أنّ مؤسسة كوسيدار ما نسبته 80% من الذكور في المناصب الهامة مقارنة بفئة الإناث و التي لا تتجاوز 20% و هذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة و المناخ الذي يشغلون فيه لا يتناسب مع العنصر النسوي ، و هذا ما وقفنا عليه في قاعدة كوسيدار فرع مستغانم الذي كاد أن يخلو منه (فئة الإناث).

أما فيما يخص المستوى التعليمي فكانت نسبة المبحوثين بـ 100% من حيث الحائزين على شهادات جامعية (ليسانس ماستر- دكتوراه) و هذا ما يدل على اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة بالكفاءة و التميز، إضافة الى ذلك اعطاء فرص لخريجي الجامعات الجدد.

و من الملاحظ أيضاً أن أفراد العينة يشغلون مناصب عليا في إدارة مؤسسة كوسيدار سواء رؤساء فروع أو أصحاب قرارات حاسمة ، إضافة الى خبرتهم السابقة المكتسبة في مجالات أخرى متعلقة بالأشغال العمومية.

المحور الأول : طبيعة العلاقات العامة داخل مؤسسة كوسيدار؟

السؤال الاول : ما مفهومك للعلاقات العامة؟

- أجب المبحوث الاول (المكلف بالاتصال على مستوى مؤسسة كوسيدار) بأن مصطلح العلاقات العامة هو علم حديث النشأة ظهر في العشرينيات من القرن الماضي و تبلور مفهومه خاصة في المجال المؤسسي و الإداري نظراً لأهميته في نشر المعلومات والأفكار والحقائق مشروحة مفسرة لجماهير المؤسسة وكذلك نقل المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة.

في حين أجب المبحوث الثاني (نائب مدير فرع كوسيدار بمستغانم) بأن العلاقات العامة هي وسيلة لكسب الجمهور من خلال التعامل الجيد معهم سواء كان جمهور خارجي من زبائن او جمهور داخلي من الموظفين.

- أما المبحوث الثالث (موظفة في السكرتارية العامة) فكانت إجابته بأن العلاقات العامة هي ربط صلة بين العمّال و الموظفين و الجمهور الخارجي هدفها الأساسي تحسين صور مؤسستها

بالدرجة الاولى و التعريف بمنتجاتها و خدماتها - بالنسبة للمؤسسات الخدماتية - .

في حين اكتفى المبحوث الرابع : هي العلاقة الحسنة و اتصال الدائم و المتواصل بين الموظفين و الزبائن ، و صرح المبحوث الخامس : العلاقات العامة هي نشاط من مجموع الأنشطة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير خدماتها.

- المبحوث السادس (عون إداري بالقاعدة الرئيسية لمجمع كوسيدار): الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي.

التحليل

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أن جل المبحوثين أجابوا على أن مفهوم العلاقات العامة هي عبارة عن جهود مخططة و مرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين كل من المنظمة و جماهيرها ، فهي الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لكسب الزبون من خلال التعامل الجيد معهم.

98

⁹⁸ مقابلة مع نائب مدير فرع كوسيدار، 15 أفريل، الساعة 90.30.
مقابلة مع المكلف بالاتصال على مستوى كوسيدار (الجزائر العاصمة) 21 أفريل 2019.
- مقابلة مع موظفة في السكرتارية العامة ، 18 أفريل ، الساعة 10.14

السؤال الثاني: هل هناك فرع خاص لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة؟

- مكلف بالاتصال على مستوى مجمع كوسيدار : لا يوجد مكتب خاص مستقل يسمى العلاقات العامة في هيكل مؤسسة كوسيدار، إلا أنه متواجد كنشاط و ممارسة غير مباشرة بين الموظفين فيما بينهم ، وبين المؤسسة كإدارة و جمهورها الخارجي ، لكن صراحة نتكلم عن المؤسسات العربية عامة و الوطنية خاصة سواء عمومية أو خاصة فهي تفتقر لثقافة وجود مكتب خاص للعلاقات العامة بالمؤسسة نظراً لعدم فهمها لوظيفة هذه الأخيرة (العلاقات العامة).

- نائب مدير فرع كوسيدار بمستغانم : مع الأسف لا يوجد فرع خاص بالعلاقات العامة كمكتب او هيكل مستقل بذاته ، و إنما يندرج ضمن نشاطات و خدمات مكتب الاتصال بصفة رئيسية ، أوفي قطاعات أخرى التي لديها مهام مشابهة للعلاقات العامة كمكتب مديرية الاتصال و الموارد البشرية و غيرها من المكاتب التي تنضوي ضمن الإدارة الرئيسية لمجمع كوسيدار.

- موظفة في السكرتارية العامة : لا يوجد مكتب خاص بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة ، إلا أنه و مع تطور وسائل الاتصال الحديثة و ظهور تكنولوجيات جديدة ، يجب إعادة التفكير في منظومة سير المؤسسة و إنشاء مكتب خاص بالعلاقات العامة يواكب التطورات الراهنة.

- في حين أجاب المبحوث الرابع : بخصوص وجود فرع خاص للإدارة العلاقات العامة قائلاً : لا يوجد فرع مخصص للعلاقات العامة.
- و صرح المبحوث الخامس و المبحوث السادس : أن شركة كوسيدار لا تعتمد على مكتب خاص للعلاقات العامة ، فقد اكتفت فقط بمكتب للاتصال.

التحليل

- قد أجمع جميع المبحوثين على أنه لا يوجد فرع خاص للعلاقات العامة بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية ، و إنما متواجد كنشاط و ممارسة غير مباشرة في الإدارة العليا للمؤسسة وبالتحديد بمكتب الاتصال و المتمثلة في ربط صلة و علاقة جيدة بين الشركة و جمهورها الخارجي (الشركاء ، الزبائن ، وسائل الإعلام).
و من خلال إجابات المبحوثين تعزز إدارة مجمع كوسيدار في القريب الآجال فتح مكتب خاص للعلاقات العامة مستقل عن مكتب الاتصال ، و هذا تزامناً مع تطور تكنولوجيات الاتصال الحديثة ، و ظهور تحديات جديدة تهدد استقرار إدارة المؤسسة .

- مقابلة مع عون إداري بالمؤسسة، 18 افريل الساعة 13:55.

- مقابلة مع نائب مدير المؤسسة، 16 افريل الساعة 10.35

السؤال الثالث : ما هي أبرز المهام و الوظائف التي تمارسها العلاقات العامة في المؤسسة؟

*** مكلف بالاتصال:**

إن أبرز المهام و الوظائف التي تمارسها العلاقات العامة على مستوى الإدارة العليا لمجمع كوسيدار هو خلق صورة جيدة للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي بالدرجة الأولى و ذلك يعود لطبيعة نشاطها بحكمها أنها مؤسسة حكومية ذات طابع عمومي أي أنها ملك للدولة ، فعلى المكلف بالاتصال يسعى الى إقامة علاقة طيبة مبنية على الثقة المتبادلة ما بين المؤسسات و خاصة وسائل الإعلام و الاتصال الحديثة.

*** ناب مدير المؤسسة:**

أبرز وظائف العلاقات العامة تكمن في خلق صورة حسنة عن المؤسسة ، متابعة جميع الأخبار و المستجدات في مختلف المنصّات الإعلامية المتعلقة بمجمع كوسيدار .
- محاولة تنفيذ الإشاعات و الأكاذيب التي تمس بصورة المؤسسة.
- إمداد الجمهور و الرأي العام بأحدث المستجدات من مشاريع و برامج عبر القنوات الإعلامية و كذا المنصات الالكترونية و بالتحديد على موقع الفيسبوك.
- خلق علاقة طيبة مع وسائل الإعلام ، و التي تعدّ همزة وصل و الرابط بين المؤسسة و جمهورها.

*** موظفة في السكرتارية العامة:**

تهدف العلاقات العامة الى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف و مصالح و احتياجات الجماهير.

* في حين أجب كل من المبحوثين الآخرين بأن الدور الأساسي للعلاقات العامة في مؤسسة كوسيدار هو تخطيط و تنفيذ البرامج الرامية لكسب رضى الجماهير و تفاهمها.

التحليل

⁹⁹ مقابلة مع مكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة ، 22 أفريل ، الساعة 10.10 .
نفس المقابلة مع نائب مدير المؤسسة، الساعة 14.10

- لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين أن للعلاقات العامة مجموعة من المهام و الوظائف التي تعتمد عليها إدارة شركة كوسيدار في تسيير نشاطاتها ، و أجمع جميع المبحوثين على الدور الرئيسي في كسب ثقة جمهورها و خلق التفاهم و الرضى بين المنظمة و عملائها خاصة وسائل الإعلام و الاتصال الحديثة التي تُشكّل رهاناً حقيقياً بالنسبة للعلاقات العامة فهي إما تساهم في¹⁰⁰ احتواء الأزمة و تلاشي الآثار السلبية الناجمة عنها و مساندة موقف المؤسسة ، و إما أن تسبب في حدوث أزمات للمؤسسة من واقع تغطيتها الإعلامية السلبية و التي تتسبب في حدوث تشويه الصورة الذهنية لدى الرأي العام من أجل رسم علاقة جيدة مبنية على الثقة المتبادلة.

المحور الثاني : إدارة الأزمات في المؤسسة:

السؤال الأول : هل تعرضت مؤسسة كوسيدار لأزمة ما ؟ متى كانت ذلك؟

- بعد سماع اجابات المبحوثين تبث لنا أن الكل أجمعوا أن مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية تعرّضت لأزمات ، و هذا ما صرح به المبحوث رقم (1) **المكلف بالاتصال قائلاً** " نعم تعرضت مؤسستنا للأزمة و كان ذلك 2017 عندما تسلّم مجمع كوسيدار أشغال إنجاز مشروع ترامواي بمستغانم بعد انسحاب الشركة الإسبانية من المشروع.

أما فيما يخص الإطار الزمني لهذه الأزمة فقد أجمع المبحوثين على أن الازمة كانت في نهاية نوفمبر 2017 ، فصرحت المبحوثة رقم (3) **الموظفة في السكرتارية العامة قائلة** " أن أزمة كوسيدار في مشروع مستغانم بدأت مع بداية تسليم المشروع للشركة ، فيما أكد المبحوث رقم (2) نائب المدير العام " أن الأزمة كانت في 17 ديسمبر 2017 و دامت لفترة معينة.

السؤال الثاني : ما هي طبيعة الأزمة؟

من خلال استجواب المبحوثين توصلنا أن أغلبهم 80% أجمعوا على أن طبيعة الأزمة كانت فجائية (عنصر المفاجأة) و التي تمثلت في تأخر إنجاز مشروع ترامواي بمستغانم منذ سنة 2013 ، إضافةً الى ذلك نقص في المعلومات والأفكار و البيانات عن المشروع و هذا ما شكّل عائقاً أمامنا.

101

¹⁰⁰ - مقابلة مع موظفة في السكرتارية العامة ، 25 أبريل ، الساعة 10.14

¹⁰¹ مقابلة مع مكلف بالاتصال في الجزائر العاصمة ، 27 أبريل 2019 ، الساعة 13.45

- و هذا ما أكده المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة قائلاً " إن المؤسسة شهدت مع بداية تسلمها لمشروع ترامواي مستغانم أزمة على مستوى استكمال الدراسات الخاصة بالمشروع نتيجة توقف الشركة الإسبانية و التي أنتجت منه فقط 50% ، إضافة الى نقص المعطيات

و المعلومات عن الأشغال و الأعمال التي قامت بها المؤسسة السابقة ، زيادة على ذلك واجهنا سخطاً كبيراً من قبل سكان مدينة مستغانم و خاصة الأحياء المتضررة بكثرة جراء عمليات الهدم ، غلق الطرقات و المسالك الرئيسية....الخ.

فين أفادنا المبحوث رقم(2) **نائب المدير العام** : حسب اعتقادي الأزمة كانت أزمة ظرفية فهي وليدة بعض الظروف ، بحيث ارتبط ظهورها مع إعلان توقف الشركة الإسبانية عن إنجاز ترامواي مستغانم ، و تحميل مجمع كوسيدار مسؤولية إنجازها في ظروف جد حساسة إضافة الى ذلك تسليط وسائل الإعلام الضوء على مشكل ترامواي مستغانم ، بحيث تم تداول الموضوع عبر مختلف منصات الإعلامية و كذلك على مواقع التواصل الاجتماعي و الذي كان موضوع الساعة على المستوى المحلي.

التحليل

أجمع جميع المبحوثين أن الأزمة التي شهدتها مجمع كوسيدار تمثلت في مشروع ترامواي مستغانم و التي حدثت في أكتوبر سنة 2017 تزامناً مع توقف الشركة الإسبانية فجأة و تولي مجمع كوسيدار مهمة اتمام المشروع في ظروف جد حساسة ، قابلتها ميلاد أزمة جديدة في وسط الادارة و حسب تصريحات المبحوثين فإن العامل الأول لهذه الأزمة هو نقص أو انعدام المعطيات و المعلومات الكافية عن المشروع مما جعلها عرضة لمجموعة من المخاطر سواء على الصعيد الداخلي للمؤسسة أو الخارجي و المتمثل في سخط سكان مدينة مستغانم و استيائهم من الوضعية التي آلت اليها الطرقات و احياء المدينة مطالبين بتوضيحات دقيقة و التدخل السريع لحل هذه الأزمة.

من جهة أخرى واجهت لعبت وسائل الإعلام دوراً مهماً في الضغط على شركة كوسيدار و ذلك من خلال التداول المستمر للقضية عبر مختلف المنصات الإعلامية (مكتوبة-سمعية-بصرية) ، و كذلك عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

السؤال الثالث: هل تتوفر مؤسسة كوسيدار على خلية أزمة؟ وما هو دورها؟

من خلال استجواب المبحوثين تبين أن نسبة قليلة لا تعرف ما إذا كانت مؤسستهم تخصص مكتب خاص لإدارة أزماتها أم لا ، و هذا ما أكده نائب المدير بمجمع كوسيدار مستغانم قائلاً: إن فرع كوسيدار المتواجد بمستغانم لا يتضمن قسم خاص لإدارة الأزمات أو ما يعرف بخلية أزمة باعتباره مشروع مؤقت له فترة محدّدة و ينتهي ، على العكس في المؤسسة الأم (يقصد القاعدة الرئيسية المتواجدة بالجزائر العاصمة).

و هذا ما أفاد به المكلف بالاتصال على مستوى مجمع كوسيدار بالعاصمة حيث قال : إن الإدارة العليا للمؤسسة خصصت قسم خاص لإدارة الأزمات ، و يندرج ضمن نشاطات مكتب الاتصال و تسيير الموارد البشرية ، أين يختص هذا المكتب بالترصد لجميع التهديدات و المخاطر التي تهدد سمعة و صورة المؤسسة ، أي تحسين العلاقات مع الجمهور الخارجي بمختلف شرائحه ، و أيضاً الاهتمام بالقضايا الداخلية للشركة من بينها تلك الحوادث و الأزمات التي تمس هيكل الإدارة.

- و أضافت الباحثة رقم (3) و المبحوثين (8.7.4) على مستوى فرع كوسيدار " لا توجد خلية أزمة في فروع كوسيدار، لكن على مستوى الشركة الام توجد خلية أزمة و التي تتكون من مجموعة من المدراء و الإطارات و المسؤولين من المجمع.

- و كشف لنا المبحوث رقم (5) عون إداري بالقاعدة الرئيسية لمجمع كوسيدار عن وجود لجنة لتسيير الأزمات على مستوى الإدارة الداخلية للمؤسسة ، و هذا ما صرح به قائلاً : على مستوى الإدارة الداخلية للمؤسسة يوجد لجنة لتسيير الأزمات بالنسبة للفترات الحرجة التي تمر عليها الشركة.

خلاصة المحور الثاني¹⁰⁴:

- تعود الأزمة التي تعرضت لها مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية فرع مستغانم الى نهاية أكتوبر 2017 ، و كانت طبيعة هذه الأزمة حسب أغلب المبحوثين أزمة ظرفية نتيجة تخلي الشركة الإسبانية من المشروع ، و تولّى مؤسسة كوسيدار المهام في فترة حساسة نتيجة

¹⁰³ - مقابلة مع عون اداري بجمع كوسيدار 12 افريل 2019 ، الساعة 11.35

¹⁰⁴ - مقابلة مع اطار في مؤسسة كوسيدار مستغانم ، 25 أفريل 2019 ، الساعة 09.33

تأخر تسليم المشروع في الآجال المحددة ، إضافة الى ذلك مواجهة سخط و غضب شديد من السكان المحليين من المخلفات التي تسببها هذا المشروع.

- أما فيما يخص وجود خلية أزمة على مستوى فرع كوسيدار- مستغانم- ، فكانت أغلب اجابات المبحوثين بالنفي ، و أكدوا على أن مجمع كوسيدار الرئيسي المتواجد بالجزائر العاصمة يحتوي على خلية إدارة الازمات و التي تدرج ضمن نشاطات مكتب الاتصال و الموارد والبشرية ، و عند وقوع المؤسسة في مشكلة أو حادث يهدد استقرار الشركة تتشكل خلية أزمة من مجموعة من المدراء و رؤساء الأقسام و الإطارات السامية في المجمع لجمع المعلومات الكافية عن الأزمة ، دراستها من جميع الزوايا محاولين ايجاد حلول سريعة في أقرب الآجال و الخروج بأقل الأضرار.

105

المحور الثالث : العلاقات العامة و إدارة الازمات في المؤسسة

السؤال الاول : هل تدرج ادارة الازمات ضمن مهام العلاقات العامة؟

- اجاب المبحوث الأول : المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة " تدرج ادارة الازمات ضمن مخططات الإدارة العليا لمؤسسة كوسيدار، فرغم وجود فرع مختص بالازمات ، إلا أنه شكلي من حيث التطبيق ، فكل القرارات و الأحداث التي تُجرى في الشركة تتكفل بها الإدارة العليا المتكونة من مدراء و اطارات سامية قي المؤسسة ، لأن كما ذكرنا سابقاً (لا يوجد فرع خاص للعلاقات العامة)، و يعد مكتب الاتصال الحلقة الوسيطة التي تجمع بين الفرعين – العلاقات العامة و إدارة الازمات -.

- و اضافت المبحوثين رقم(7.5.3) قائلين : إن مكتب الاتصال لدى مجمع كوسيدار ينضوي تحت خدماته مجموعة من النشاطات و على رأسها وظيفة العلاقات العامة التي تهتم بجملة من الخدمات و النشاطات التي تتعلق بوظيفة الاتصال.

السؤال الثاني : فيما يتمثل دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة (قبل – أثناء – بعد).

- لقد كشف لنا معظم المبحوثين (80%) أن للعلاقات العامة دوراً هاماً في استشعار بوجود أزمة تهدد المؤسسة ، و هذا ما أكده نائب مدير مجمع كوسيدار قائلاً : رغم عدم وجود مكتب خاص بالعلاقات العامة إلا أنها تبقى من بين أبرز الوظائف التي يعتمد عليها مكتب الاتصال في تسيير نشاطاته من بينها إدارة الازمات ، و أضاف المبحوث رقم (2) المكلف بالاتصال على مستوى مجمع كوسيدار، أثناء حدوث الأزمة ليس مكتب الاتصال فقط من يتولى مهمة

¹⁰⁵ مقابلة مع نائب مدير مجمع كوسيدار، 12 أبريل 2019 ، 10:00.

- مقابلة مع موظفة في السكرتارية العامة ، 12 أبريل 2019 ، 11:29

- مقابلة مع المكلف بالاتصال : 12 أبريل 2019 ، 14.14

ادارة الأزمة ، بل تتكافل جهود الإدارة العليا للمؤسسة محاولة معرفة مصدر الأزمة المعلومات الكافية عنها ، الاجراءات التي يجب اتخاذها للخروج بأقل الأضرار و التقليل من حجم الأزمة.

- و أضاف مدير فرع كوسيدار أن عند حدوث أزمة داخل مجمع كوسيدار، يقوم مكتب الاتصال (يقصد نشاط العلاقات العامة) بمهمة جمع المعلومات و جميع المعطيات عن واقع الازمة و كيفية حدوثها فقط ، تبقى الادارة العليا للمؤسسة (المدراء و الاطارات السامية في المؤسسة) المخول الرئيسي في اتخاذ القرارات النهائية فيما يخص التدابير و القرارات التي يتم الاتفاق عليها.

السؤال الثالث : إلى أي مدى ساهم كل من الاتصال و العلاقات العامة في نجاح تخطي مؤسستكم لأزمة ترامواي مستغانم ؟

- كشف لنا غالبية المبحوثين 80% أن الاتصال يشكل الجزء الأكبر و المهم من نشاط أي مؤسسة في تفاعلها الداخلي و الخارجي ، و يرى المبحوث رقم (3) المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة بأن الاتصالات تلعب دوراً مهماً في سرعة تدفق البيانات و نقل المعلومات داخل المنظمة و جمهورها الخارجي ، و هذا يسمح للمؤسسة بمواجهة الشائعات و كل ما يسيئ للمؤسسة علاوة على ذلك كسب الرأي العام.

فيما نجد نسبة 20% من المبحوثين ترى أن الاتصال و العلاقات العامة لم تساهم بنسبة كبيرة في حلّ أزمة ترامواي مستغانم بسبب مكانتها الثانوية في سلم ادارة المجمع،و أن الفضل في حلّ الازمة يرجع الى تدخل الإدارة العليا المتكونة من اطارات سامية و مدراء الفروع.

- خلاصة المحور الثالث

نستنتج من خلال المقابلات التي أجريت مع عينة البحث أنّ ادارة الأزمات (مندرجة ضمن نشاطات مكتب الاتصال) كفرع لم تحظى باهتمام من قبل المسؤولين فكانت شكلية فقط و هذا راجع كون الإدارة العليا هي المخول الوحيد لإدارة القضايا الحساسة التي تمس سمعة المؤسسة.

كما يظهر لنا من خلال تفسير المقابلات أن العلاقات العامة لها دور محتشم في ادارة الأزمات على مستوى مؤسسة كوسيدار ، فهي تختص فقط بجمع البيانات و المعلومات عن الأزمة فقط ، بينما تتكفل الادارة العليا في الهيكل التنظيمي المتكونة من المدير و اطارات أخرى ذات أهمية في الهيكل التنظيمي باتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة للخروج من الأزمة بأقل الخسائر.¹⁰⁶

¹⁰⁶ - مقابلة مع المبحوث الثالث، 29 مارس 2019، الساعة 11.11

- و خلال اجاباتهم للسؤال الثالث تبين أن الاتصال و العلاقات العامة كانا لهما دورا مكملاً في حلّ أزمة ترامواي ، بحيث اكتفوا فقط بجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بنوع الأزمة و طبيعتها ، أما الإدارة العليا للمؤسسة (كما ذكرنا سابقاً) كان لها النصيب الأكبر في تسيير الأزمة (قبل - اثناء - بعد) .

107

المحور الرابع : فاعلية الاتصال الأزماتي في ادارة الأزمات

السؤال الأول : هل يتم وضع خطة للاتصال أثناء الأزمات ؟ و ما الهدف منها؟

لقد أجمع أغلب المبحوثين 90% عن وجود خطة اتصال أثناء وقوع المؤسسة في أزمة و هذا ما صرح به موظف بالسكترارية العامة في الفرع.... مؤسستنا تقوم بتوفير الإمكانيات و تنسيق مع الجهات المهنية لدراسة جميع جوانب الأزمة و ذلك بانعقاد اجتماعات طارئة تضم مدراء و اطارات سامية في ادارة المؤسسة ، و صرّح المكلف بالاتصال أنّ من أبرز مهام ادارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة هو تزويد الجمهور الداخلي أو الخارجي بصفة خاصة بكافة البيانات و المعلومات المتاحة عن الأزمة ، وذلك لأن عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف ، و يدفع وسائل الإعلام الى الحصول على معلمات من مصادر أخرى غير الرسمية ، و بالتالي تحدث فجوة وسط الإدارة العليا

و أجاب المبحوث رقم (3 - 4 - 7) أن مؤسسة كوسيدار تعتمد على مجموعة من الخطط الاتصالية توضع فيها مراحل إجراء الاتصال و تحديد شخص معين يقوم بالتعامل مع وسائل الاعلام و يتكلم كمثل عن المؤسسة ، و الذي تقع عليه مهمة تجهيز و إعداد مواد اتصالية أساسية كإعداد نموذج بيان صحفي يشرح فيه كل التفاصيل عن الأزمة ، اختيار الوسيلة التي تتناسب و نوعية الأزمة ، كما يجب أيضاً ان يكون مضمون (النموذج) هادف ، دقيق يحتوي على معلومات صحيحة تشرح فيها الوضعية التي آلت لها المؤسسة ، للابتعاد عن كل التساؤلات و الأكاذيب و خاصة الأشاعات.

السؤال الثاني : ما هي وسائل الاتصال المناسبة لإدارة الأزمة في مؤسسة كوسيدار؟

من خلال استجواب المبحوثين توصلنا أن مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية تعتمد على مجموعة من وسائل الاتصال خلال مراحل الأزمة و هذا ما جسّدته أثناء أزمة ترامواي مستغانم ، حيث صرح المكلف بالاتصال قائلاً : إن مجمع كوسيدار اعتمد على مجموعة من

مقابلة مع المبحوث الأول ، 29 مارس 2019 ، الساعة 14.33

مقابلة مع المكلف بالاتصال 15 أبريل 2019 ، 09:45

مقابلة مع موظف في السكترارية العامة ، 15 أبريل 2019 ، 11:01

مقابلة مع عون اداري ، 16 أبريل 2019 ، 10:30

وسائل الاتصال لاحتواء الأزمة و الخروج منها بأقل الأضرار ، و ذلك من خلال الاستفادة من وسائل الإعلام بمختلف أنواعها و جعلها طرفاً مؤيداً لا معارض ، و ذلك عن طريق امدادها بجميع المعلومات و المستجدات عن ظروف الأزمة و جعلها اللسان الناطق باسم المؤسسة ، اضافة الى ذلك تنوير الرأي العام و جعله مقتنع بالتصريحات المتداولة¹⁰⁸.

- و أجاب المبحوث رقم (1) أن المؤسسة استفادت من تطور وسائل الاتصال الحديثة و ظهور التكنولوجيات الجديدة ، و ذلك من خلال إنشاء موقع خاص بمؤسسة كوسيدار و وضع خانة معينة لطرح انشغالات و شكاوي المواطنين المتضررين من الأزمة.

و هذا ما أكده المبحوثين (7.5.3).. " اضافة الى الموقع الالكتروني مجمع كوسيدار له صفحات خاصة على المنصات الالكترونية الحديثة كالفيسبوك ، و الانستغرام هدفها نشر الأخبار و المستجدات و كل ما يتعلق بالمؤسسة ، و الأهم هو مراقبة صورة و سمعة المؤسسة ، أما على المستوى الداخلي " نستعمل الهاتف للاتصال بالعمال أو مع المواطنين كما نستعمل الفاكس لنقل الوثائق و الأوامر.

السؤال الثالث : ما هي الاستراتيجية الاتصالية المناسبة التي اعتمدها العلاقات العامة في تسيير أزمة ترامواي؟

- من خلال استجواب المبحوثين توصلنا أن مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية تتبع في مواجهة أزماتها استراتيجيتين اتصاليتين ، الاستراتيجية الأولى هي استراتيجية التريث و عدم الاندفاع ، و ذلك بدراسة الأزمة بأبعادها المختلفة ، و هذا ما صرح به **المكلف بالاتصال** قائلاً " إن مجمع كوسيدار اعتمد في الأول على استراتيجية الصمت و عدم الاندفاع ، وهي استراتيجية تتناسب و نوعية الأزمة ، و ذلك من أجل دراستها من جميع جوانبها و جمع المعلومات و البيانات الكافية عن أسباب وقوعها و الظروف التي آلت لها المؤسسة و خاصة المتابعة الإعلامية للأزمة ، ثم تأتي استراتيجية الاستجابة و الدفاع التي شرحها لنا **نائب مدير مجمع كوسيدار** قائلاً " تقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة و لباقة ، و تعترف فيها المنظمة بالخطأ و تعلن تبريراتها .

- و أضاف المبحوثين (4-6-7) أن كل مؤسسة تمرُّ بأزمة معينة ، لا بد عليها اتخاذ استراتيجية اتصالية تتلائم مع طبيعة الحدث ، و هذا ما صرح به موظف في السكرتارية العامة : عند حدوث أزمة كوسيدار بمستغانم ، ركزت الإدارة العليا على استراتيجية اتصالية

¹⁰⁸ مقابلة مع المكلف بالاتصال ، 27 أبريل 2019 ، الساعة 11:20

مقابلة مع عون إداري ، 27 أبريل 2019 ، الساعة 11:40

مقابلة مع مسئول على عمليات الشراء ، 28 أبريل 2019 ، الساعة 14:17

تستهدف فيها وسائل الإعلام و ذلك من خلال محاولة التخفيف من حدة الأزمة و أيضاً نشر صورة حسنة عن المؤسسة لربح الرأي العام و بالأخص الجهات المتضررة.

109

خلاصة المحور الرابع :

- نستخلص من خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين أن إدارة كوسيدار تعتمد على خطة اتصالية لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها ، فهي تساعد في تحديد المسؤوليات و الأدوار داخل فريق ادارة الأزمة للحفاظ على صورتها الذهنية و مصداقيتها ، و هذا ما يسمى بالاتصال الأزماتي.

- كما نلخص من خلال تحليلنا للمقابلات أن مؤسسة كوسيدار تعتمد على مجموعة من وسائل الاتصال في مواجهة أزماتها المتمثلة في :

- وسائل الإعلام بمختلف أشكالها (المكتوبة – السمعية – المرئية) و التي تعد من بين أهم الوسائل التي تركز عليها إدارة مؤسسة كوسيدار في تسيير أزماتها (أزمة ترامواي 2017 مستغانم).

- وسائل الاتصال الحديثة كالفيسبوك و الانستغرام : استفادت منها مؤسسة كوسيدار في أزمة ترامواي من خلال انشاء صفحات رسمية باسم المؤسسة ، هدفها تنوير الرأي العام بأهم القرارات و التدابير التي اتخذت من التخفيف من أضرار الأزمة ، و خلق ثقة وسط سكان المدينة.

- أمّا على المستوى الداخلي فكانت الوسيلة الأكثر استعمالاً وسط الموظفين هي الهاتف الذي يقوم بوصل جميع الأطراف اي بين المدير و الموظفين و المسؤولين ، أو خارج المؤسسة اي ربط المؤسسة مع المؤسسات المتعاملة معها.

- أما فيما يخص الاستراتيجيات التي اتبعتها مؤسسة كوسيدار أثناء وقوعها في أزمة ترامواي فاجمعوا المبحوثين على استراتيجيتين فعاليتين و هما : استراتيجية الصمت و عدم الاندفاع و ايضاً استراتيجية الاستجابة و الدفاع.

- مقابلة مع موظف في الادارة العامة ، 25 أبريل 2019 ، الساعة 09:45
109 - مقابلة مع نائب مدير فرع كوسيدار ، 25 أبريل 2019 ، الساعة : 11:15

النتائج في ضوء الفرضيات

- من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني و التي عرضناها في ضوء الفرضيات ، يمكننا القول بأن الدراسة قد حققت هدفها بالكشف عن فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية.

أولاً من خلال معرفة مكانة العلاقات العامة ضمن مخططات الإدارة العليا للمؤسسة فتوصلنا الى أن العلاقات العامة لا تتدرج ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العليا ، و انما وظيفة و نشاط تابع لقسم الاتصال و تسيير الموارد البشرية ، هذا ورغم و عي الإدارة بأهمية وجود (العلاقات العامة) ضمن دائرة قرار المؤسسة.

- أما الفرضية الثانية للدراسة وهي معرفة دور إدارة الأزمات في تقليص حجم الخسائر التي تتكبدها المؤسسة خلال مراحل الأزمة ،فتوصلنا أن إدارة مؤسسة كوسيدار لا تعتمد على مكتب إدارة الأزمات في مواجهة أزماتها ، و بالأخص أزمة ترامواي 2017 مستغانم ،حيث بينت اجابات المبحوثين عن استحواذ الإدارة العليا على النسبة الأكبر بالمشاركة في إدارة الأزمة.

- أما الفرضية الثالثة كانت : تعدّ العلاقات العامة من النشاطات الرئيسية التي تركز عليها المؤسسة في إدارة أزماتها (أزمة ترامواي مستغانم) فأظهرت النتائج تدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها و مهامها في كل من مرحلتي أثناء و بعد ، و يكتفي دورها فقط في استشعار أو التنبؤ بالأزمة عن طريق جمع المعلومات و جميع المعطيات عن واقع الازمة و كيفية حدوثها فقط ،و تبقى الادارة العليا للمؤسسة المخول الرئيسي في اتخاذ القرارات النهائية.

- فيما يخص الفرضية الرابعة المتمثلة في : يعتبر الاتصال الأزماتي من الوسائل الأكثر فاعلية في تسيير و إدارة الأزمة عبر مختلف مراحلها (قبل – أثناء – بعد) فاستخلصنا من اجابات المبحوثين أن ممارسي الاتصال و العلاقات العامة يعتمدون بالدرجة الأولى على الوسائل الإعلامية أثناء الأزمة ، وبالدرجة الثانية وسائل الاتصال الحديثة التي تزداد أهميتها خلال مراحل الأزمة ، اضافة الى تطبيق المؤسسة لإستراتيجيات خاصة في علاقتها مع الجمهور من خلال تقديم التصريحات بالظرف و الوقائع الحقيقية للحادث ،وتبني شكايوي الأفراد من أجل الحصول على المصادقية .

التوصيات

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ،فإن هناك بعض التوصيات التي تقترحها الدراسة ،و التي يأمل أن تفيد المسؤولين و المهتمين بموضوع الدراسة و من أهم هذه التوصيات

1- تأسيس جهاز أو قسم خاص بالعلاقات العامة على مستوى إدارة مؤسسة كوسيدار مستقل عن مكتب الاتصال و الموارد البشرية.

2- ادراج العلاقات العامة ضمن دائرة القرارات الرئيسية التي تتبناها إدارة المؤسسة في جميع أنشطتها الخدمائية.

3- تفعيل نشاط مكتب إدارة الأزمات كخلية أساسية في مواجهة الأزمة خلال جميع مراحلها.

4- جعل التخطيط لاتصالات الأزمة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة و إجراء التجارب الافتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة بتطبيق الخطط الاتصالية لاختبار مدى كفاءة و فاعلية تلك الخطط.

الخاتمة

- إن حاجة المنظمة في الوقت الراهن الى جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات قد أصبح ضرورة أساسية تملئها ظروفها الداخلية و مؤثرات البيئة الخارجية ، و ما يمكن أن يتمخض عنها من أزمات مفاجئة ، فالمنظمة ليست بمنأى عن التعرض لأزمات في أي وقت كان بحيث تهدد مصالحها و صورتها أمام جمهورها و الأهداف التي تسعى الى تحقيقها ، و في هذا الإطار فإنه رغم الجهود التي قد تبذلها المنظمة في مواجهة الأزمات و الحد من تفاقمها إلا أن حجم الخسائر الناجمة عنها يظل كبير و مؤثراً ، و ذلك في حالة عدم مراعاة الأسس العلمية في إدارة الازمة و لتقليص من دور جهاز العلاقات العامة في معالجتها.

- فم هو جدير بالذكر هما أنه في واقع العمل هناك بعض من المؤسسات على اختلاف أنشطتها السائدة منها على مستوى مجتمعنا الجزائري ، التي لا تولي اهتماماً بوظيفة العلاقات العامة ، و هذا ما استخلصناه في شركة كوسيدار للأشغال العمومية ، بحيث أنها قد أهملت و صنفت من الأنشطة الثانوية من قبل الإدارة العليا في المنظمة ، بل هي لم تخطط حتى لتأسيس جهاز أو قسم مستقل خاص بالعلاقات العامة ، فليس لها مكاناً بالهيكل التنظيمي للمنظمة ، وهو ما يمكن إرجاعه أساساً الى عدم قناعة الإدارة العليا في منظماتنا بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية اتصالية إعلامية تؤدي دوراً محورياً في عملية التسيير و ضمان الجودة ، هذا فضلاً عن عدم إدراك الإدارة العليا للدور الفاعل الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة.

و على هذا الأساس فإنه من الضروري أن يتم إنشاء إدارة العلاقات العامة على مستوى منظماتنا ذات تنظيم فعال يكون لها موقع واضح في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بحيث تضم خبراء مختصين في ميدان العلاقات العامة ، على أن تكلف هذه الإدارة بإعداد و تنفيذ برامج العلاقات العامة ، و تقوم على تبني استراتيجية فاعلة و استخدام أحدث تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في التعامل مع الازمة و التصدي لها بأكثر قدر من العلية و الكفاءة ، مع التأكيد في هذا السياق على أهمية أن يتم تطوير نظم الاتصال داخل منظماتنا ، و هذا لخلق نظام فعال للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ، و الذي من شأنه أن يساهم بالتالي في تلافي وقوع أزمات في المنظمة ، كما يجب أن تنتهج المنظمة سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي و الخارجي.

قائمة المراجع

- 1- السيد سعيد ،استراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث ،دور العلاقات العامة ،القاهرة دار العلوم – 2006.
- 2- الشعلان فهد أحمد ،إدارة الأزمات البيئية و التسويق ،دار الحامعية،2006.
- 3- أحمد زكي بدوي ،معجم العلاقات الاجتماعية ،بيروت ،مكتبة لبنان ،1985.
- 4- أحمد بن مرسلي ،مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال ،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 5- أمينة مصطفى صادق ،إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات ، الدار المصرية اللبنانية ، ط 1 ، القاهرة ،2001.
- 6- بوعمامة العربي ،الإعلام و إدارة الأزمات (الاعلام الأمريك نموذجاً) ،مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، 2016.
- 7- بشير العلق ،العلاقات العامة في الأزمات ،داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ،2009،
- 8- جمال الدين المرسي . إدارة الأزمات البيئية والتسويقية ، الدار الجامعية2006 .
- 9- حسن عماد مكاوي ،الإعلام و معالجة الأزمات ،دار المصرية اللبنانية ،ط1 القاهرة 2005
- 10- حسين محمد خير الدين ،العلاقات العامة ،المبادئ و التطبيق ،مكتبة عين الشمس 1976.
- 11- حسين أحمد عبد الحميد رشوان ،العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع ،المكتب الجامع الحديث ،ط 6 ،القاهرة.
- 12- خلف كريم كيشوش التميمي ،استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات دار الأمد للنشر و التوزيع ،ط1 ، 2011
- 13- خالد الصوفي ،العلاقات العامة أساليب و ممارسات ،الطبعة الأولى ،2004
- 14- زهير ياسين الطاهات ،سيكولوجية العلاقات العامة و الإعلان ، 2012
- 15- سعاد راغب الخطيب ،مدخل الى العلاقات العامة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،2000
- 16- عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات ،دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ،القاهرة ،2002
- 17- عبد الحكم أحمد الخزامي ،دليل العلاقات العامة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،2011،

- 18- عبد الحكيم خليل مصطفى ،العلاقات العامة بين المفهوم النظري و التطبيق العملي ،الدار العالمية للنشر،2009
- 19- عبد الرزاق محمد الدليمي ،مدخل العلاقات العامة ، دار النشر ،2010.
- 20- علي الباز العلاقات العامة و العلاقة الانسانية و الرأي العام ،مكتبة الاشعاع ط1 ،مصر ،2000.
- 21- علي برغوت ،العلاقات العامة اسس نظرية ومفاهيم عصرية ، معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة ، ط1 ، 2007 .
- 22- علي عجوان ، كريمان فريد ، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، عالم الكتب 2005
- 23- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب مكتبة المنار، الأردن.
- 24- فهمي محمد العدوي ،مفاهيم جديدة في العلاقات العامة ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،2010
- 25- قدري علي عبد المجيد ،اتصالات الازمة و ادارة الازمات ، الاسكندرية ،دار الجامعة الجديدة ، 2011 .
- 26- كريمة محمد فريحة ،العلاقات العامة البعد الفكري و التطبيقي ،دار العلوم للنشر و التوزيع ،2012.
- 27- محمد شومان ،الإعلام و الأزمات ،مدخل نظري و ممارسة علمية ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2006.
- 28- محمد عبد الفتاح محمد ،العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية ،أسس و مبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر ،مصر.
- 29- محمد كمال القاضي ،دور العلاقات العامة في مواجهة الكوارث و الأزمات الأمنية ، 2010 .
- 30- محمد عبده حافظ ،العلاقات العامة ،دار الفجر للنشر و التوزيع ،2009
- 31- صالح خليل أبو اصبع ،العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، ط3 مزيدة عمان، دار الشروق 2009م.
- 32- محمد منير حجاب ،العلاقات العامة التدخل الاتصالي ،دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 33- موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ،الجزائر ،دار القصبة للنشر ،2004
- 34- هشام حمدي رضا ،إدارة العلاقات العامة و البروتوكولات ،دار الراية للنشر و التوزيع ،ط1 ، 2010
- رسائل جامعية

- 1- عبد القادر النور بابكر صالح ، وظيفة العلاقات العامة تجاه الأزمات ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العالم – تخصص العلاقات العامة، 2016.
- 2- كموش مراد ، العلاقات العامة وإدارة الأزمة دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال.

مراجع باللغة الأجنبية

ACHAT Nawal. Le rôle de la communication de crise dans la gestion des situations de crise au sein des collectivités locales. En Vue de l'obtention du Diplôme de Master (LMD) En sciences de l'information et de la communication 2017. 2018

Danielle Maisonneuve et Al.: Communiquer en Temps de Crise, Québec, Presses de l'université, 1999.

Thierry libeart .la communication de crise .dunod.paris.2001

الدوريات

- 1- الزهرة بريك ، دور العلاقات العامة في ادارة الأزمات ،مجلة بحوث و دراسات 2014.
- 2- دبلحضري بلوفة ،أبداني أمينة نزيهة ،الإعلام و إدارة الأزمات ،مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية:المجلد الأول-العدد الثالث والرابع:ديسمبر ، 2017
- 3- حنان جنيد ،تطور دراسات اتصالات الأزمة في مجال العلاقات العامة ، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي المجلد (4) العدد التاسع عشر، 2017.
- 4- حدادي وليدة ،ساعد كريمة ،أخصائي العلاقات العامة و إدارة الأزمات :الأدوار و الاستراتيجيات ،مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية ، العدد 2 ،ديسمبر 2018
- 5- طيبي رتيبة ،دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات ،مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، العدد التاسع عشر، 20117.

الملاحق

دليل المقابلة

- المحور الأول : طبيعة العلاقات العامة داخل مؤسسة كوسيدار؟

س 1 : ما مفهومك للعلاقات العامة؟

س 2: هل هناك فرع خاص لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة؟

س 3: ما هي أبرز المهام و الوظائف التي تمارسها العلاقات العامة في المؤسسة؟

- المحور الثاني : إدارة الأزمات في المؤسسة:

س 1 : هل تعرضت مؤسسة كوسيدار لأزمة ما ؟ متى كانت ذلك؟

س 2 : ما هي طبيعة هذه الأزمة؟

س 3 : هل تتوفر مؤسسة كوسيدار على خلية أزمة ؟ و ما هو دورها ؟

المحور الثالث : العلاقات العامة و إدارة الازمات في المؤسسة

س 1 : هل تدرج ادارة الأزمات ضمن مهام العلاقات العامة؟

س 2 : فيما يتمثل دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة (قبل – أثناء – بعد) .

س 3 : إلى أي مدى ساهم كل من الاتصال و العلاقات العامة في نجاح تخطي مؤسستكم لأزمة ترامواي مستغانم ؟

المحور الرابع : فاعلية الاتصال الأزماتي في ادارة الأزمات

س 1 : هل يتم وضع خطة للاتصال أثناء الأزمات ؟ و ما الهدف منها؟

س 2 : ما هي وسائل الاتصال المناسبة لإدارة الأزمة في مؤسسة كوسيدار؟

س 3 : ما هي الاستراتيجية الاتصالية المناسبة التي اعتمدها العلاقات العامة في تسيير أزمة ترامواي؟