

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة: علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

عنوان المذكرة:

استراتيجية العلاقات العامة في تسيير الأزمة.

دراسة حالة مؤسسة : المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بشار.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص: اتصال و علاقات عامة.

إعداد الطالب(ة) :

❖ عصيان وسام.

❖ عبدون عائشة.

الإشراف :

د. رقاد حليلة

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
د. عيسى عبيد نورية	أستاذ محاضر(..)	رئيسا
د. رقاد حليلة	أستاذ محاضر(ة)	مشرفا ومقررا
د. محراز سعاد	أستاذ محاضر(..)	مناقش

السنة الجامعية: 2020-2019.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

بادئ دي بدء، نحمد الله عزوجل على إتمام هذا العمل الذي تطلب جهدا ووقتا كبير في سبيل إنجازه والقيام به على أكمل وجه، كما نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتنا الفاضلة " حليلة رقاد " على ماقدمته لنا من نصائح وإرشادات ومساعدات بغية تقديم عمل يليق بنا نحن طلبة الماستر، وكما يسرنا أن نسطر بالعرفان الجميل الى طاقم قسم علوم الاعلام و الاتصال بمستغانم، الى الاساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة رسالتنا، لهم منا أسمى عبارات الشكر و التقدير، والشكر موصل لزميلتنا " زوقاغ شهرة " على مجهوداتها المبذولة، كما لانسى أن نوجه الشكر لعمال وموظفي المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية بشار على المساعدة في انجاز دراستنا طيلة مدة عملنا داخل المؤسسة.

ونتوجه بالشكر لكل من مد لنا يد العون، ممن لم يسعنا ذكرهم بالشكر، فجزاهم الله عنا خير

الجزاء.

## اهداء:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ والصلاة والسلام على أشرف المرسلين اما بعد اتقدم بهذا العمل المتواضع إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق واشغل سنين عمره ليضيء لي الطريق إليك أبي الغالي رحمة الله عليك إلى من وضعت تحت قدميها الجنة فكانت نبع الحنان ونبع الامان وسر السعادة إليك أمي الحبيبة حفظك الله ورعاك إلى اخواتي ونور عيني فاطمة آسيا كريمة طاهرة قائمة إلى كل عمي الذي هو بمثابة أبي كان سندي طول مزاولته لي في مشواري الدراسة والى كل صديقاتي واخص بالذكر اكرام شهرة صليحة سليمة وساموفاطمة صورية زينة وهدي والى كل زميلاتي وزملائي في الدراسة.

عبدون عائشة

## اهـداء:

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحته قدميها، ووفَّرها في كتابه العزيز... (أمي الحبيبة).

إلى خالد الذكر، الذي وفاته المنية منذ **13** سنة، وكان خير مثال لرجل الأسرة، (فقيدي أبيي).

إلى من خلفه أبيي، وكان خير خلفه (سندي عمي).

إلى إخوتي صلاح الدين، شمس الهدى، دعاء.

إلى صديقاتي (عائشة، شمسة، فاطمة، صورية) ومعارفي الذين أُجِّلُّهم وأحترمهم.

إلى أساتذتي في كلية . أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

عصيان وسام

## ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة استراتيجية العلاقات العامة في تسيير الازمة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية " المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بشار"، حيث تهدف الدراسة إلى معرفة كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة في حالة وجود الأزمات و كيفية مساهمة العلاقات العامة في تسيير الازمات بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا معرفة الاهمية البالغة لوجود العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على منهج دراسة الحالة، باختيار العينة القصدية و التي تمثلت في العاملين بالمؤسسة مركزينا على المقابلة كأداة دراسة.

حيث توصلنا في الأخير الى نتائج أهمها أن العلاقات العامة لها مكانة مهمة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بشار رغم انها غير مجسدة كجهاز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تكمن مساهمة جهاز العلاقات العامة في تسيير الأزمة من خلال تكوين فريق خاص لمواجهة تلك الازمة، وكذا اتباع استراتيجيات لمواجهةها قبل واثناء وبعد حدوثها بالمؤسسة.

وقد امتدت دراستنا من 01 فيفري 2020 الى غاية 22 جوان من نفس السنة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية، العلاقات العامة، تسيير، الأزمة.

**Abstract :**

*This study aims to study the strategy of public relations in the conduct of the crisis within the economic public corporation Algeria Telecom in the city of Bechar".*

*the study focuses to know how to resort to the public relations apparatus in the cases of crises and how public relations contribute to the crises management in the institution under study, As well as knowing the great importance of the existence of public relations within the Algeria Telecom.*

*we have depended on the study of the situation by choosing a sample intent, which is represented by the employees of the institution focused on the interview as a study tool.*

*we finally reached results, the most important of which are that public relations have an important place in the operation directorate of Algeria 'Telecom Bechar city, despite the fact that they are not embodied as a device in the organizational structure of the institution, where the contribution of the public relations apparatus to the management of the crisis through the formation of a special team to confront this crisis, as well as through its strategy and its implementation*

*Our study spanned from **01 February to 22 June 2020***

**Key words:** *strategy, public relations, management, crisis.*

العنوان	الصفحة
التشكر.....	
الاهداء.....	
_ ملخص الدراسة.....	
_ فهرس المحتويات.....	
_ فهرس الأشكال.....	
_ مقدمة.....	أ
<b>البناء المنهجي للدراسة.</b>	
1. _ الدراسة الاستطلاعية.....	11
2. _ بناء الإشكالية.....	12
3. _ صياغة فرضيات الدراسة.....	13
4. _ طرح التساؤلات.....	14
5. _ أهداف الدراسة .....	14
6. _ أهمية الدراسة.....	14
7. _ أسباب اختيار الموضوع .....	15
8. _ تحديد مفاهيم الدراسة.....	16
9. _ منهج الدراسة، أدواتها.....	27_26
10. _ الدراسات السابقة.....	30
<b>المعرفة النظرية الخاصة بالدراسة.</b>	
<b>الفصل الأول: العلاقات العامة بين الأسس العلمية، والمعايير</b>	

	<b>التنظيمية</b>
35	_تمهيد.
36	1. 1_ فلسفة العلاقات العامة و أساليب تصميم برامجها.....
45	2. 1_ وسائل، وأنشطة العلاقات العامة.....
52	3. 1_ مكان العلاقات العامة في التنظيم.....
55	4. 1_ جمهور العلاقات العامة و تفاعله مع ادارة الازمات.....
57	خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثاني: الأزمة مفاهيمها، أساليب مواجهتها، وعمليات ادارتها.</b>
69	تمهيد.....
69	1. 2_ مفاهيم حول الازمة، وخطوات التعامل معها.....
75	2. 2_ مبادئ وعوامل النجاح في إدارة الأزمات.....
77	3. 2_ إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.....
79	4. 2_ أهمية التخطيط في ظروف الأزمة.....
83	_خلاصة الفصل.
	<b>الفصل الثالث: أطر توظيف العلاقات العامة في فترة الأزمات</b>
85	تمهيد.....
86	1. 3_ استراتيجية العلاقات العامة عبر مراحل الازمة.....
98	2. 3_ التدريب على خطط العلاقات العامة و ادارة الازمة.....
99	3. 3_ مهارات و صفات رجل العلاقات العامة في مواجهة الأزمات

101	..... خلاصة الفصل
	الجانب التحليلي للدراسة.
104	_ لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.....
127	_ الاجابة عن الاشكالية بناءا على المعرفة النظرية.....
129	_ اختبار صحة الفرضيات.....
ج	الخاتمة.
	قائمة المصادر والمراجع.

### فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	أنواع جمهور العلاقات العامة.	65_63
02	عدد افراد البحث.	112_111
03	توزيع العينة حسب عامل الجنس.	112

### فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين البرنامج، الخطة و الحملة.	41
02	أنواع برامج العلاقات العامة.	42
03	موقع العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	<u>60</u>

مقدمة :

## مقدمة:

من بين الآليات الاتصالية الحديثة العلاقات العامة التي نمت كمفهوم إداري وعمل مؤسسي لارتباطها المباشر بالتطورات والظروف والأوضاع الحاصلة في المجتمع، فتبقى همزة وصل الوحيدة بين المنظمة وجمهورها حيث تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المؤسسة و جماهيرها لتسويق أنشطتها وتؤمن العلاقة بينهما عن طريق تعميق الفهم والمعرفة والتوعية.

لقد ارتبط ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة بالظروف والأوضاع والازمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعالمية التي تسيطر على المجتمع مما مكنها من اخذ أهمية خاصة لدى المؤسسات والحكومات .

إن علم ادارة الازمات بات ذو اهمية في دائرة العلاقات العامة حيث ساعد التطور العلمي والتكنولوجي في تقديم العديد من الوسائل والأدوات التي تساعد على حل تلك الازمات وإدارتها بشكل مناسب حيث لا تكمن المهمة الاستراتيجية للعلاقات العامة فقط عندما تتعرض المؤسسات والحكومات لازمات تهدد مقدرتها على المنافسة والاستمرار في اداء وظيفتها اد تجعل المؤسسة تفقد ثقة جماهيرها وتصبح مراقبة من طرف وسائل الاعلام بل يكمن دورها قبل حدوث الازمة واثناء الازمة ايضا وبعد الازمة ويكون ذلك من خلال الخطط الوقائية والعلاجية والطارئة التي تعمل العلاقات العامة باستمرار في وضعها وتطويرها و يبرز دورها كذلك في كيفية

التعامل مع الازمة من حيث الجمهور المستهدف وكيفية استهدافه والمحافظة عليه وذلك عن طريق استغلال وسائل الاعلام سواء مرئية او مسموعة او مكتوبة وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي التي تعتبر أكبر وأكثر الوسائل استخداما من قبل المنظمات.

فالعلاقات العامة ركنا اساسيا ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الازمات داخل المؤسسات تسعى لتحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع التي تسيطر عليه تغيرات سريعة واضطرابات اقتصادية واجتماعية وعالمية.

واستنادا على ما تقدم ولأهمية هذا الموضوع ولندرة الدراسات التي تناولته كان لابد من اجراء هذه الدراسة لمعالجة هذه المشكلة إستراتيجية العلاقات العامة في تسيير الازمة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ولاية بشار لمحاولة معرفة اهمية وجود العلاقات العامة في هذه المؤسسة خاصة أثناء الأزمات.

### تقسيمات البحث :

وقد تم اجراء هذا البحث وفق التسلسل المنطقي يتجسد في ثلاثة: أطر الإطار المنهجي للدراسة، الإطار النظري، واخيرا الإطار التطبيقي حيث تناولنا في كل إطار ما يلي:

الإطار المنهجي للدراسة، فقد تضمن تقديم عام لموضوع الدراسة من خلال طرح إشكالية والتساؤلات وصياغة فرضية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة إضافة الإجراءات المنهجية لدراسة بدءا بمنهج الدراسة وادوات جمع البيانات والدراسات السابقة وكذا تحديد المفاهيم والمصطلحات والمعرفة النظرية الخاصة بالدراسة.

الإطار النظري لدراسة، فقد تناولنا من خلاله ثلاثة فصول فالفصل الاول يضم العلاقات العامة بين الاسس العلمية والمعايير التنظيمية تناولنا فيه فلسفة العلاقات العامة ثم مكان العلاقات العامة في التنظيم واخيرا تناولنا جمهور العلاقات العامة وتفاعله مع ادارة الازمات.

أما الفصل الثاني يحتوي على مدخل حول الازمة تطرقنا إلى مفاهيم حول الازمة وخطوات التعامل معها ثم مبادئ وعوامل النجاح في ادارة الازمات ثم ادارة الازمات والادارة بالأزمات واخيرا اهمية التخطيط في ظروف الازمة.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى أطر توظيف العلاقات العامة في فترة الازمات بدراسة اطر توظيف العلاقات العامة في فترة الازمات اضافة الى تناولنا الى التدريب على خطط العلاقات العامة وادارة الازمة وفي الاخير مهارات وصفات رجل العلاقات العامة في مواجهة الازمات.

الجانب التحليلي للدراسة تناولنا فيه هو الاخير نبذة تاريخية على مديرية اتصالات الجزائر بولاية بشار وعرض وتحليل وتفسير كل البيانات المتحصل عليها وصولا الى النتائج العامة لدراسة من خلال ادوات جمع البيانات اضافة الى الاجابة على الاشكالية والتساؤلات في ضوء الدراسات السابقة والاجابة على الاشكالية والتساؤلات بناء على المعرفة النظرية واختبار صحة الفرضيات.

---

# البناء المنهجي للدراسة:

## الدراسة الاسـتـطلاعية : تطلعية :

قبل قيامنا بالمباشرة في العمل الميداني ارتأينا أن نقوم بزيارة ميدانية إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار بهدف الاطلاع على المؤسسة و أخذ معلومات مبدئية لدراستنا، فتوجهنا إلى المديرية يوم 2019/12/22 من اجل التعرف على مدى فعالية وأهمية العلاقات العامة والاعتماد عليها في المؤسسة خاصة أثناء الأزمات وذلك من خلال المقابلات التي قمنا بها مع عدة موظفين بالمؤسسة بطرح العديد من الأسئلة من بينها :

- هل يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة ؟

- هل مرت مؤسسة اتصالات الجزائر بأزمات وما طبيعتها ؟

وبعدما انتهينا من الدراسة الاستطلاعية بالمديرية استنتجنا أنه لا يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة ، وبما أن مديرية اتصالات الجزائر ليست بمعزل هي الأخرى عن المؤسسات التي أصبحت وبشكل كبير معرضة للكثير من المشاكل لارتباطها بالظروف والأوضاع غير العادية ،فقد تعرضت المديرية إلى عدة أزمات .

## إشكالية البحث:

يشير مصطلح العلاقات العامة في مفهومه العصري على أنها ثورة في الفكر الإداري وقفزة نوعية في تغيير مسار المؤسسات ونجاحها، فهي تحتل أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة وتستند إليها أدوارا حيوية تتعلق بإبراز الصورة المشرقة للمؤسسة، وهي بذلك حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل الأنشطة داخل المؤسسة وخارجها.

فقد كان السبب وراء ظهور العلاقات العامة التطورات والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزت مناخا نفسيا ضاغطا، حيث تعتبر علم يتصل اتصال مباشرة بالظروف والأوضاع الاستثنائية.

فالمشكلات والأزمات والظروف الضاغطة وعدم الاستقرار وغيرها ، من الأسباب المباشرة لتطور وازدهار علم العلاقات العامة، فهي بمثابة الوسيلة التي تستخدمها المؤسسات بكافة المجالات عامة أو خاصة، ربحية أو خدمانية كانت، من أجل التعامل مع ما يطرأ عليها من أوضاع وتعقيدات.

وهنا يكمن دور العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها إن حدثت، فأحدى وظائف العلاقات العامة هي التخطيط وهو متطلب أساسي ومهم في عملية إدارة الأزمات، فهو من المسلّمات الأساسية في المنظمات والهيئات الاقتصادية حيث يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من حدّتها.

وقد برز الاهتمام بدور العلاقات العامة كجزء من الإدارة في حل وإدارة الأزمات باعتبارها كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والعملية وتجنب سلبياتها، فهي سلسلة من الإجراءات، الهادفة للسيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها ومن بين هذه الإجراءات دور العلاقات العامة، الذي يعمل على الدوام بتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من جهة، ومضاعفة العمل والجهود خلال حدوث الأزمات من جهة أخرى.

وتعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بشار من بين المؤسسات التي تعتمد على نشاطات ووظائف العلاقات العامة التي تقوم بها خلية الاعلام والاتصال ومختلف المصالح بالمديرية والتي تعتمد على هذه النشاطات لإدارة الازمات وهذا ما سيمثل لنا الجانب الميداني للدراسة والذي من خلاله سنصل الى نتائج حول استراتيجية العلاقات العامة في ادارة و تسيير الازمات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بشار، وهذا ما سيمثل لنا موضوع دراستنا والذي سيتمحور حول ايجاد اجابه للتساؤل الرئيسي المطروح كالاتي:

كيف يساهم جهاز العلاقات العامة في المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر لولاية بشار في تسيير الأزمة حال وقوعها ؟.

## فرضيات الدراسة :

1. تعتمد الادارة العليا للمؤسسة على خطط اتصالية مسبقة تحسبا لمواجهة وتصدي الأزمات.

2. التواصل الدائم و المستمر مع الجمهور الخارجي للمؤسسة أثناء الأزمة يقلل من احتمالية فقدان السمعة الخاصة بها عند جمهورها.

## تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى فاعلية العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار؟

2. ما هو دور استراتيجيات العلاقات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار أثناء الازمات؟

## أهداف الدراسة :

1) معرفة كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة في حالة وجود الأزمات.

2) معرفة كيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الازمات.

3) الرغبة في معرفة أهمية العلاقات العامة في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار.

## أهمية الدراسة:

1. تحديد دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات وكيفية مواكبة الأحداث.

2. لفت الأنظار الى أهمية وحيوية دور العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3. تحديد حاجة المؤسسات إلى العلاقات العامة وخصوصا وقت الأزمات.

4. توجيه العاملين في العلاقات العامة وقسم الاتصال إلى المهارات اللازمة لتوظيفها في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

5. الاستفادة من الأبحاث السابقة في هذا الموضوع وإخراجها بطريقة سهلة وتحديثها بمعلومات وحقائق جديدة في هذا المجال لم يتم التطرق إليها سابقا.

**أسباب اختيار الموضوع :** من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا

الموضوع هي :

### الأسباب الموضوعية:

1) كثرت الأزمات المختلفة التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية ألزمتها على

تخصيص قسم العلاقات العامة في هيكلها التنظيمي لدورها الفعال في تصدي ومعالجة الأزمات.

2) نقص الدراسات في ظل الاهتمام المتزايد بإدارة الازمات على مستوى

المنظمات وهذا ما لمسناه أثناء دراستنا الاستطلاعية وبحثنا عن الأدبيات السابقة.

3) وجود المعلومات والبيانات الكافية والمتاحة لاستكمال بحثنا.

### الأسباب الذاتية :

➤ الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع.

➤ الرغبة والفضول في معرفة أهمية جهاز العلاقات العامة دور العلاقات

العامة في مواجهة الأزمات داخل المؤسسة محل الدراسة.

➤ الميل والتقرب بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار.

➤ محاولة الكشف ومعرفة كل الاجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط

لإدارة الأزمة وأساليب مواجهتها.

➤ المفاهيم الأساسية للدراسة :

➤ الاستراتيجية :

➤ لغة:

مِنَ الْفُنُونِ الْعَسْكَرِيَّةِ وَيُقْصَدُ بِهَا التَّخْطِيطُ وَتَحْدِيدُ الْوَسَائِلِ الَّتِي يَجِبُ الْأَخْذُ بِهَا فِي

الْقِمَّةِ وَالْقَاعِدَةِ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْبَعِيدَةِ، وَتُسْتَعْمَلُ أَيْضاً فِي الْخِطَابِ السِّيَاسِيِّ

• فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربيّة استراتيجية القوّات

المسلّحة.

• خُطّة شاملة في أي مجال من المجالات وضعت

الحكومة استراتيجية مستقبلية للنهوض بالاقتصاد القوميّ.

براعة التّخطيط لهذا الحاكم استراتيجية سياسيّة واضحة<sup>1</sup>.

اصطلاحاً:

استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة **stratégie** في اللغة الفرنسية و

"Strategy" في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة استراتيجية يرجع

إلى الكلمة اليونانية "**Strategos**" والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا

يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل

للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على

أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من **TZUSUN** و **Clausevitz** كانا

أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية<sup>2</sup>، يشير قاموس أكسفورد

**Oxford Dictionary** إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في

<sup>1</sup> \_معجم المعاني الجامع، [/استراتيجية/](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/استراتيجية)، 15، 2020/03/23:37.

<sup>2</sup> \_صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2007/2006، ص16.

تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة<sup>1</sup>.

+ وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية, اجتماعية , اقتصادية , بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية , إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة , ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها " قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ، و مستوى الوحدات الاستراتيجية، و كذلك على مستوى الوظائف<sup>2</sup>. "

ويعرفها البعض بأنها " مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين".

1) الاستراتيجية: هي في آن واحد كيمياء تحدث تحول جذريا و كيمياء كلاسيكية قديمة. كيمياء "جديدة" جذرية يصل إليها الإنسان الشريف النبيل فقط و التي تتكون

<sup>1</sup> \_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص.18-19.

<sup>2</sup> \_ محمد أحمد عوض الإدارة الاستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص.11.



واستخدامها أو التهديد باستخدامها ضمن أطار الإستراتيجية العامة لتحقيق أهداف السياسة.

### 3) المدرسة الغربية<sup>1</sup>

1) **كلاوزفيتز**: يعرف الإستراتيجية بأنها فن استخدام الاشتباك من أجل هدف الحرب.

2) **ليترية**: هي فن إعداد خطة الحرب وتوجيه الجيش في المناطق الحاسمة والتعرف على النقاط التي يجب تحشيد أكبر عدد من القطعات فيها لضمان النجاح في المعارك.

3) **أما المفهوم الأمريكي**: فقد عرف دليل ضباط أركان القوات المسلحة الأمريكية لعام 1959 الإستراتيجية بأنها فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة أو التهديد باستخدامها.

### المدرسة الشرقية<sup>2</sup>

1) **لينين**: الاستراتيجية الصحيحة هي التي تتضمن تأخير العمليات الى الوقت

<sup>1</sup> نصيرة الزهواني و آخرون، الاستراتيجية المفهوم و النظرية، مركز راشيل كوري لحقوق الانسان و متابعة العدالة الدولية

<http://rachelcenter.ps/news.php?action=view&id=10294>، 01:17، 2020/03/17.

<sup>2</sup> نصيرة الزهواني و آخرون، مرجع سبق ذكره، 01:17، 2020/03/17.

الذي يسمح فيه الانهيار المعنوي للخصم للضربة المميتة بأن تكون سهلة وممكنة.

(2) **ماوتسي تونك**: هي دراسة قوانين الوضع الكلي للحرب.

(3) **كوزلوف**: هي عملية خلق الوسائل العسكرية التي تمكن السياسة من الحصول

على أهداف<sup>1</sup>.

### **إجراءات:**

**الاستراتيجية** : فن توظيف امكانيات الدولة المتاحة بمؤسسة اتصالات الجزائر

بولاية بشار و تهيئة بيئتها الداخلية و الخارجية لتحقيق أهدافها بأقل الكلف.

### **العلاقات العامة:**

### **لغة:**

**العلاقات**: وتعني التواصل الناجم عن تفاعل فردين أو أكثر إذ أن العلاقة بين

أفراد المجتمع تتحقق بعد حدوث سلسلة من ردود الأفعال الناجمة عنهم، وهذا ما

يسمى بالتفاعل، قد يكون هذا التفاعل ايجابيا فتكون النتيجة علاقات اجتماعية

قائمة على التعاون والارتباط بين الافراد و قد يكون سلبيا ما يؤدي الى حدوث

---

<sup>1</sup> نصيرة الزهواني و آخرون، الاستراتيجية المفهوم و النظرية، مركز راشيل كوري لحقوق الانسان و متابعة العدالة الدولية

<http://rachelcenter.ps/news.php?action=view&id=10294> . 10:15، 2020/03/17.

علاقات متوترة يعبر عنها بالصراع و يؤدي هذا الى التفكك والاختلاف بين الافراد<sup>1</sup>.

**العامّة:** وتعني الجمهور الناس، وتشمل العلاقات هنا كل عمليات التفاعل مع الجمهور في المجتمع<sup>2</sup>.

### اصطلاحا:

**تعريف العلاقات العامة<sup>3</sup>:** من الناحية العلمية، فإن العلاقات العامة وظيفة إدارية تغطي نطاقا عريضا من الأنشطة و الأغراض. غير انه يجدر بنا أن ننظر العلاقات العامة باعتبارها ثنائية الاتجاه وتفاعلية ونشاطا مخططا له، كما أنها تضرب في المصلحة العامة. و يمكن للعلاقات العامة أن تكون:

• **تمثيلية representational** مع الاعتماد على البلاغة، وتحسين الألفاظ

والمناشدة.

• **جدالية : dialigic** حيث تقوم على التفاوض والإقناع وبناء جسور الثقة.

<sup>1</sup> \_ حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية Denitex، مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة وهران، 2010/2009، ص14.

<sup>2</sup> \_ حاج أحمد كريمة ، نفس المرجع السابق ، ص15.

<sup>3</sup> ساندرنا كان، المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، ترجمة وتقديم مدحت محمد أبو النصر، المركز القومي للترجمة، الطبعة

الاولى، سنة 2014، القاهرة، ص12.

• **استشارية Advisory** : حيث تؤدي دورا استشاريا للإدارة بمختلف

مستوياتها (العليا والوسطى و الإشرافية) في المنظمة<sup>1</sup>.

✚ **التعريف الوارد للجمعية الفرنسية للعلاقات العامة<sup>2</sup>**: هي الجهود التي يبذلها

فريق ما، لإقامة علاقات الثقة و استمرارها بين أعضائه و بين الفريق و بين

الجماهير المختلفة التي تتدفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات

الاقتصادية و الاجتماعية التي تحققها المؤسسة.

✚ **تعريف قاموس (ويتسر الدولي) بأنها**: أي نشاط من جانب المؤسسات

الصناعية والمهن المختلفة والنقابات والاجهزة الحكومية وغير الحكومية يقصد به

تكوين علاقات طيبة بالجماهير المختلفة والنقابات كالمستهلكين و الموظفين وحملة

الاسهم وغيرها حتى تكتسب رضى المجتمع الذي نعيش فيه فالعلاقات العامة هي

نشر المعلومات و الافكار و الحقائق من الجماهير و المؤسسة وذلك بغية الوصول

الى الانسجام و التكيف الاجتماعي بين المؤسسة و جماهيرها.

✚ **تعريف R.F.Harlow<sup>3</sup>**: فن وعلم يبحث في كيفية اقامة علاقات طيبة

بين المؤسسات من ناحية الافراد والجماهير و تقوم على المساهمة في وضع بعض

<sup>1</sup> \_ ساندر كان، المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> \_ محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال و الأزمات، دار النهل اللبناني، ط1، بيروت، 2012،

ص24.

<sup>3</sup> \_ عادل حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر، الاسكندرية، بيروت، 1974، ص9.

الحلول أثناء بعض المشكلات بين المؤسسة و المؤسسات الاخرى فالعلاقات العامة وظيفة من وظائف الادارة التي تهدف الى تقدير أهمية الرأي العام وترمي الى التخطيط وتنظيم الجمهور لتوضيح معالم سياستها و حقيقة أهدافها للأفراد العاملين بها والافراد خارجها.

### اجرائيا:

**العلاقات العامة:** العلاقات العامة هي السفير المخلص، ورجل النوايا الحسنة بين لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بشار و جمهورها ( زبائن، عمال، مستثمرين، شركاء، متعاملين...الخ) الداخلي والخارجي، حيث تبذل كل الجهود لتكون سمعتها جيدة لدى جمهورها، ولتكسب رضاه وتعاونه معها، وذلك بفضل جهود العلاقات العامة وممارسيها.

### الأزمة:

### لغة:

**الأزمة:** على الشيء - أزمًا: عضّ بالفم كله عضًا شديدًا. يقال: أزم الفرسُ على اللجام. وأزم فلانٌ على كذا: لزمه وواظب عليه. وَأَزَمْتُ عليهمُ السنة: اشتد قحطُها. و- الشيءَ: قطعه. و- الحبلَ وغيره: أحكم فتله. و- البابَ: أغلقه. أزمَ عليه - أزمًا: أزمَ. تَأَزَمَ: أصابته أزمة. الازم: الناب. ( ج ) أزمَ. الأزمَة: الشِدَّة والقحط. ( ج )

أزمات. الأزمات - الأزمات: الضيق. و- الشدة. يقال: أزمة مالية، وأزمة سياسية، وأزمة مرضية. و- القحط. و- الحمية<sup>1</sup>. و- (في علم الطب): نهاية فجائية تحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة أو الحميات كالتيفوس والراجعة. و- هبة حادة في سير مرض مزمنو(في علم الأحياء): دور اضطراب أحيائي كالبلوغ. (مج). المأزم: الطريق الضيق بين الجبلين. (ج) مأزم<sup>2</sup>.

**اصطلاحاً:** عرفت الأزمة من المنظور الاجتماعي: بأنها توقف لأحداث المنظمة و المتوقعة و اضطراب للعادات و العرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن و تكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة<sup>3</sup>.

• وتعرف من المنظور الاقتصادي: بأنها وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو اقليمي او داخلي، ويحتاج الى بذل كافة الجهود لاجتيازه.

<sup>1</sup>المعجم الوسيط <https://www.maajim.com/dictionary7>، 12:00، 2020/02/20.

<sup>2</sup>المعجم الوسيط <https://www.maajim.com/dictionary7>، 12:00، 2020/02/20.

<sup>3</sup> زينات موسى مسك، واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ادارة اعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011\_2012، ص13.

• اما الأزمة من المنظور الإداري: او من وجهة نظر الاداريين، فلها عدة فلهذا

عدة تعريفات:

1. يعرفها (الخضيري، 1990) بانها " موقف تواجهه ادارة المنظمة، تتسارع فيه الاحداث وتتشابك معه الاسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة و مستقبلها<sup>1</sup>.

2. كما يعرف (الرازم 1995) الازمة بانها عبارة عن "حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة و العمل و تخلّ بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل<sup>2</sup>.

### اجرائيا:

الأزمة: هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بشار حيث تؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل الأزمة تهديداً كبيراً وصريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة.

<sup>1</sup> \_الباز عفاف، دور القيادة الابداعية في ادارة الازمات، مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة،

العدد11، 2002، ص24.

<sup>2</sup> \_الخضيري محسن، ادارة الازمات :منهج اقتصادي اداري متكامل لحل الازمات، ط2، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990،

ص15.

## 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 الإشكالية 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<sup>1</sup>.

قد لجأنا إلى هذا المنهج لدراسة أزمة انقطاع و سرقة الكوابل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بشار وذلك بالوصف والتحليل وجمع الحقائق والمعلومات

<sup>1</sup> \_ رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب،1984، ب ط ، ص53.

المتعلقة بموضوع الدراسة واستخلاص النتائج والكشف عن النقائص ونقاط الضعف والخلل وكذلك ابراز دور العلاقات العامة في ادارة و تسيير هذه الأزمة.

### أدوات جمع البيانات :

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا 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. وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فان 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:

### الملاحظة:

الملاحظة أو المشاهدة الحسية، صالحة لإدراك و فهم الظواهر، و بذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات ألن الباحث عندما يصف

ظاهرة ما يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبه<sup>1</sup>. 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 الثلاثة بالمديرية  
ومحاولة 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 الغامضة 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 .

### المقابلة:

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 ال 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

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،

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 وبين من هم غير ذلك من خلال ردة أفعالهم طريقة إجاباتهم و تعاملهم مع الأسئلة<sup>1</sup>. أسئلة المقابلة يمكن تصنيفها إلى :

مفتوحة : غير محددة الإجابة وهي الأسئلة ال تعطي أي خيار للإجابة حيث يمتاز هذا النوع من الأسئلة بغزارة المعلومات التي يمكن الحصول عليها ولكن مع صعوبة تصنيف الإجابات، حيث كان الصنف الأكثر استخداما في بحثنا وتم الاعتماد عليه كليا في كلا المحورين الأول الموسوم ب العلاقات العامة و ادارة الازمات في مؤسسة اتصالات الجزائر و المحور الثالث الموسوم ب أطر توظيف العلاقات العامة في فترة الأزمة، و ذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات مشروحة و مفصلة من طرف المبحوثين.

- مغلقة : محددة الإجابة وهي الأسئلة التي تكون إجابات عليها محددة إما بنعم أولا، حيث اعتمدنا عليه بنسبة صغيرة و ذلك في المحور الثاني " إدارة

<sup>1</sup>موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر دار القصة للنشر، 2004، ص171.

الازمات في مؤسسة اتصالات الجزائر " وذلك لمعرفة رضى الجمهور الداخلي عن طرق تبليغهم بوجود الأزمات.

### مجتمع البحث و العينة:

ان مجتمع الدراسة هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تجمعهم خصائص مشتركة و تميزهم عن غيرهم ، و هم الذين تجرى عليهم الدراسة و حسب طبيعة موضوع دراساتنا فإن مجتمع البحث هم العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار، الاختيار القصدي لمفردات العينة بالمجتمع المدروس هو الأنسب في مثل هذه الدراسة حيث كما أشرنا سابقاً - تتواجد مفردات المجتمع المدروس - في مجتمع البحث لطبيعة الدراسة في حد ذاتها و قد وقع اختيارنا على هذا النوع من العينات (القصدية) نظراً فقد قمنا باختيار المفردات المستخدمة في قطاع الاتصال المتواجدة و رؤساء المصالح.

إجمالياً بلغ عدد عينة البحث ( 12 ) مفردات والمنتشرة عبر المديرية السابقة الذكر من أجل الإجابة على إشكالية البحث.

### الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: لكموش مراد بعنوان العلاقات العامة وادارة الازمة (دراسة تجربة

شركة الخطوط الجوية الجزائرية مدكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم

الاعلام والاتصال بكلية العلوم السياسية 2007 2008.

هدف الدراسة: تبرز أهمية العلاقات العامة ودورها في تسيير المؤسسة اثناء

الازمات.

إشكالية الدراسة: تدور حول دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات

بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية.

المنهج المتبع: المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج المسحي والمنهج الوصفي

وقد استعان الباحث في هذه الدراسة بالأدوات العلمية التالية: المقابلة واستمارة

استبيان.

نتائج الدراسة:

1. تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وضرورية

اثناء الأزمة.

2. ان المؤسسة تعتمد بشكل مهم على اطاراتها الممارسة للعلاقات العامة

والاتصال اثناء الأزمة.

3. ان تصورات مستخدمي المؤسسة لدور العلاقات العامة اثناء الأزمة لا

تتطابق الى حد ما مع نماذج العلاقات العامة.

4. ان المؤسسة تلجأ في علاقاتها مع الجمهور المعرض للازمة الى تقديم

مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين.

5. ان خلية الأزمة بالمؤسسة لا تتعد إلا في اللحظات الأولى من الحادث.

الدراسة الثانية: لخالدي سعاد بعنوان دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في

العالم العربي ازمة الربيع العربي نموذجا مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم

الاعلام والاتصال بكلية العلوم الإسلامية والعلوم الانسانية جامعة وهران أحمد بن

بلة 2016\_2017م.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل جوانب المجالين الداخلي والخارجي

لعلم الاجتماع الإعلامي ومتابعة استراتيجيات العلاقات العامة اثناء ازمات الربيع

العربي.

إشكالية الدراسة: تدور حول العلاقات العامة في إدارة ازمة الربيع العربي ومدى

فاعليتها في حصر الأزمة في المجال الداخلي للدول ام ان التدخل الأجنبي بأشكاله

حتمية سياسية نحو التغيير الاجتماعي للعالم العربي

المنهج المتبع: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة والادوات

المستخدمة الوثائق والتسجيلات، الملاحظة، الفيديوهات المنشورة عبر الفيس بوك.

نتائج الدراسة : تحدد دور العلاقات العامة في ازمة الربيع العربي حسب المحيط  
الممارس في فهي تلعب دور كبح ازمة الربيع العربي وتحسين صورة النظام  
واستقرار السياسة العامة في البلد محل الأزمة.

1. ان ازمة الربيع العربي هي بالأساس ازمة انهيار شرعية لأنظمة العربية.

2. ان المصطلحات المؤسسة للدراسة اخدت مفاهيم جديدة في هذه الدراسة  
نتيجة التداخل فيما بينها وطبيعة الدراسة التي تحتم علينا تكييفها مع موقعها الجديد  
في علوم جديدة معلوم الاعلام والاتصال، العلاقات الدولية، العلاقات العامة، علم  
السياسة، علم الاجتماع.

الدراسة الثالثة: العميري لطيفة بعنوان دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة ازمة

الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة دراسة حالة مكملة لنيل شهادة الماستر  
في الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية 2016\_2017م

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة

الأزمات بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة وتحديد مكانته خلال مراحل الأزمة.

إشكالية الدراسة: تدور حول الدور الذي لعبه القائم بالعلاقات العامة في ازمة الإفلاس وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية مؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة.

المنهج المتبع: استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة بتوظيف الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان.

نتائج الدراسة: للقائم بالعلاقات العامة مقدرة علمية وعملية في ادارة الازمة والتعامل معها فهو يلعب دور مهم في تحديد فشل أو نجاح المنظمات وقت الأزمات من خلال مدى قدرته على التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها أو الاستفادة منها.

### التعليق على الدراسات :

لقد ساعدتنا هذه الدراسات في تحديد منهج البحث وأدوات جمع البيانات حيث استخدم كموش مراد في الدراسة الاولى منهج المسح وأداة الاستمارة والمقابلة بينما نحن استخدمنا في دراستنا منهج دراسة الحالة والمقابلة و الملاحظة كأهم أداة، أما الدراسة الثانية فاستطعنا من خلالها التعرف على جمهور العلاقات العامة و تصنيفاته اثناء الازمة، في حين استفدنا من الدراسة الثالثة فقمنا من خلالها تحديد و معرفة الدور الفعال الذي تلعبه العلاقات العامة قبل، أثناء، بعد الازمة.

# المعرفة النظرية للدراسة

**تمهيد:**

كان أول من استخدم تعبير العلاقات العامة **Public Relation** ثيودور فيل **TheodorVail** رئيس شركة التليفون والتلغراف الأمريكية، و ذلك في عام 1908م، حيث ظهر هذا التعبير لأول مرة على رأس تقرير الشركة العام. وقد تضمن هذا التقرير والتقارير التي تليه حرص رئيس الشركة على مصالح الجماهير. حيث ورد في التقرير "فقد وجدنا أن مصالحنا تتحقق على الوجه الأكمل إذا حرصنا على تحقيق مصالح الجماهير على أكمل وجه.

وقد نمت العلاقات العامة كمضمون إداري وكوظيفة نمواً سريعاً خلال النصف الثاني من القرن الماضي. و حدث هذا التطور نتيجة للتعقيد المتزايد للمجتمع وزيادة العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين منظماته والقوى المتزايدة للرأي العام، ولذلك زيادة فهم دوافع ومطالب الأفراد والجماعات تجاه منظمات الأعمال، وتمثل العلاقات العامة نشاطاً ترويجياً متميزاً ينطوي على محاولة اتصال اقناعي تستطيع منظمة الأعمال الحديثة بناء علاقات حسنة وودية بينها وبين أفراد الجمهور الذي نتعامل معه سواء كان هؤلاء الأفراد ممن يعملون داخل المنظمات أم من هم خارجها كالعلاء والزبائن وصولاً لتكوين صورة إيجابية عن المنظمة في أذهان هذا الجمهور.

حيث سنقوم في الفصل الاول الموسوم بالعلاقات العامة بين الاسس العلمية، و

المعايير التنظيمية بالتطرق الى:

**أولاً:** فلسفة العلاقات العامة و أساليب تصميم برامجها اذ ينطوي تحت هذا

العنصر تنظيم العلاقات العامة، و برامج العلاقات العامة.

**ثانياً:** وسائل، وأنشطة العلاقات العامة و سنخرج في هذا العنصر على

تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في ممارسة أنشطة العلاقات العامة.

**ثالثاً:** مكان العلاقات العامة في التنظيم.

**رابعاً:** جمهور العلاقات العامة و تفاعله مع ادارة الازمات حيث سيتم التطرق

الى جمهور العلاقات العامة و الى جمهور ادارة الازمات .

## **1. فلسفة العلاقات العامة، وأساليب تصميم برامجها:**

### **1. فلسفة العلاقات العامة:**

يقصد بفلسفة العلاقات العامة مجموعه الحقائق التي تقوم وتستند عليها

العلاقات العامة، وهي<sup>1</sup>:

---

21\_علي فلاح الضلاعين و آخرون، الإعلام و العلاقات العامة، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2014،

1) ان الانسان كائن اجتماعي بطبيعته فاصله لا يمكنه ان يعيش بمعزل عن الاخرين ان هذا الانسان له مجموعه من الاحتياجات البيولوجية والنفسية والاجتماعية .

2) يكون الانسان اتجاهاتهم وآرائهم بصدد مختلف الامور كما انهم يكونون هذه الآراء وتلك الاتجاهات سواء بدلت هيئته ما محاولات للمساعدة في تكوين هذه الاتجاهات والافكار ام لم تبدو اخر نقطه العامة بان الانسان هو الذي اوجد الهيئات لتقوم بوظائف يشبهه من خلالها احتياجات.

تشير فلسفة العلاقات العامة الى انها فلسفة اجتماعية تهدف الى معالجة مشكلات الفرد في المجتمع الحديث، ومساعدته على التكيف مع تلك المشكلات، وبالتالي تحقيق التوافق و التكامل الاجتماعي<sup>1</sup>.

كما تقوم على فلسفة واضحة هي احترام رأي الجماهير و الايمان بأهمية هذا الرأي وذلك بعد إتاحة الفرصة لتبصير وتنوير الجماهير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حجاج العلاطي، المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية، رسالة ماجستير في الاعلام،

جامعة الشرق الأوسط 2010\_2011، ص26

<sup>2</sup> \_محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال و الأزمات، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2012، الطبعة

الأولى، ص32.

كما تركز فلسفة العلاقات العامة على الجانب الإنساني. فالإنسان هو الذي يركز عليه برنامج العلاقات العامة وخطة الإعلام، سواء كان عضواً في جماعة أو مواطناً في المجتمع ككل.

أما مبادئ ادارة العلاقات العامة فتستند حسب المستشار آرثر على ستة، كوسيلة

لتطبيق فلسفته<sup>1</sup>:

- قل الحقيقة، دع الجمهور يعرف ماذا يحدث.
- أثبت الحقائق بالأفعال. يتحقق إدراك المؤسسة بـ 90% افعال و 10% اقوال.
- استمع للعمل. افهم ما يريده العملاء. واجعل الادارة العليا على معرف بذلك.
- قم بالإدارة للغد. توقع استجابة الجمهور وألغي الممارسات التي تخلق مشاكل. أخلق سمعة.

• اجري العلاقات العامة كما لو ان الشركة ككل تعتمد عليها.

• ابقى هادئاً. صبوراً وذو روح مرحة. ونسق الجهود.

## 2. تنظيم العلاقات العامة: Organization of public

### relations

<sup>1</sup> - عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة و ادارة الأزمات، عمان، دار البازوري العلمية، 2019، ص27.

**أولاً: المقصود بتنظيم العلاقات العامة<sup>1</sup>:**

يقصد بالتنظيم بأنه " حصر الأنشطة اللازمة للإنجاز الخطة وتقسيمها إلى اختصاصات للأفراد والأقسام والإدارات وتحديد وتوزيع سلطة كل منها بما يتكافأ مع مسؤولياتها، ووضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينها بغرض تمكين الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بما يحقق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة".

إذ يكمن الهدف الأساسي من تنظيم العلاقات العامة في الرغبة في إسناد مهام العلاقات العامة ووظائفها والمختصين فيها ليقوم بها الخبراء المتخصصون وليحاولوا رسم صورة طيبة لسمعة المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة التي يعملون بها.

**ثانياً: وظائف ومسؤوليات تنظيم العلاقات العامة<sup>2</sup>:****أ. الوظائف:**

1) استطلاع اتجاهات الجماهير من خلال الوسائل المناسبة، وتجميع الحقائق التي لها دلالتها وكذا الآراء، وتفسير ما تراه ضروريا لدعم يقظة الجمهور وإدراكه السياسات والأفعال.

<sup>1</sup> أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد، الأردن عمان، ط 1، 2015، ص 228.

<sup>2</sup> أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد، الأردن عمان، ط 1، 2015، ص 218.

(2) تنسيق الأنشطة التي تؤثر ف علاقات المنشأة بال جماهير- العام والخاص منها- على حد سواء.

(3) تجميع وتحليل المعلومات عن الاتجاهات المتغيرة من جانب الجماعات الرئيسية للجماهير تجاه المنشأة.

### ب. المسؤوليات:

(1) إعداد جميع الأخبار والمقالات والصور ووسائل التعبير الأخرى التي تنقل عن الوحدة من خلال جميع الوسائل الإعلامية.

(2) إعداد التوصيات والنصائح عن البيانات أو الخطب كبار المسؤولين عندما يطلب منها ذلك.

(3) نصح الإدارة في المسائل الخاصة بعلاقات العاملين على نحو يكفل مساعدة المنشأة في شرح سياستها وإيضاح مشاكلها.

### 3. أساليب تصميم برامج العلاقات العامة:

تعد برامج العلاقات العامة من اهم الموضوعات التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، وأن الجهد المبذول في إعداد برامج العلاقات العامة ليس بالقدر الهين إذ يتطلب ممن يقوم به أن يكون على إمام كافٍ وفهم عميق

لمفهوم العلاقات العامة، والرسالة الإعلامية التي يتناولها البرنامج، فكلما كانت الرسالة مدروسة بدقة كلما كان البرنامج ناجحاً وذا أثر كبير لدى الجمهور<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم برامج العلاقات العامة:

حيث تعرف برامج العلاقات العامة على أنها: "مجموعة من الأنشطة والحملات الموجهة لتحقيق هدف ما خاص بجمهور معين أو جماهير محددة أو بالجمهور العام وهو جزء من الخطة العامة ويشكل العمود الفقري لها ويمكن اعتباره تخطيطاً على المستوى الجزئي"<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة الى أن هناك خطأ واضحاً وكبيراً بين مفهوم برنامج العلاقات العامة وبعض المفاهيم المقاربة له والتي من أبرزها الخطة والحملة ونرى من المناسب هنا التطرق لها بشكل سريع لغرض التحديد الدقيق لبرنامج العلاقات العامة وتجنب الخلط بينه وبين المفاهيم الأخرى وهي كما يلي: (انظر الشكل 1)

أ. الخطة: هي الوسيلة أو الأداة النظرية التي تترجم المحتوى الفعلي لعملية التخطيط .

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، العلاقات العامة، دار حامد، الأردن عمان، ط 1، 2015، ص 142.

<sup>2</sup>فاطمة، عبد الكاظم الربيعي، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 08، الصادر في مارس 2010، النسخة الإلكترونية، ص

ب. الحملة: خطة مكتوبة وشاملة وقصيرة الأمد تحتوي على سلسلة من الرسائل الاتصالية المتصلة والمترابطة التي تظهر في وسائل الاتصال أو الاعلام في فترة زمنية محددة قد تمتد إلى سنة أو أقل من ذلك وهي جزء من برامج العلاقات العامة.

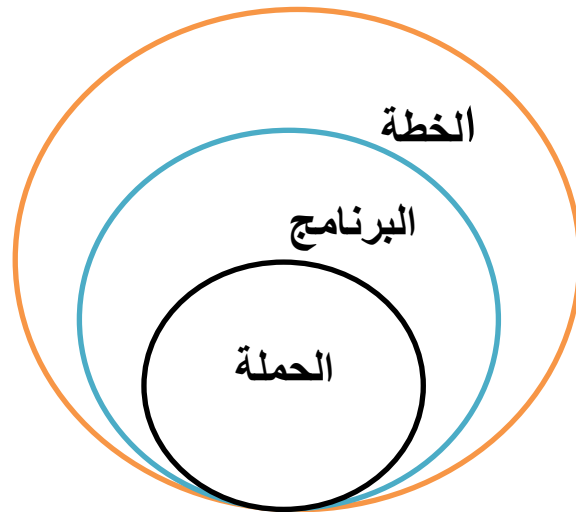
مما سبق نصل إلى ان الفرق بين الخطة والبرنامج والحملة هو فرق في المستوى، فالخطة تشمل مجموعة البرامج والحملات التي تعدها إدارة العلاقات العامة، ويمكن تحديد الفرق من خلال العناصر التالية:

(1) الأهداف

(2) المدة الزمنية لكل منهما

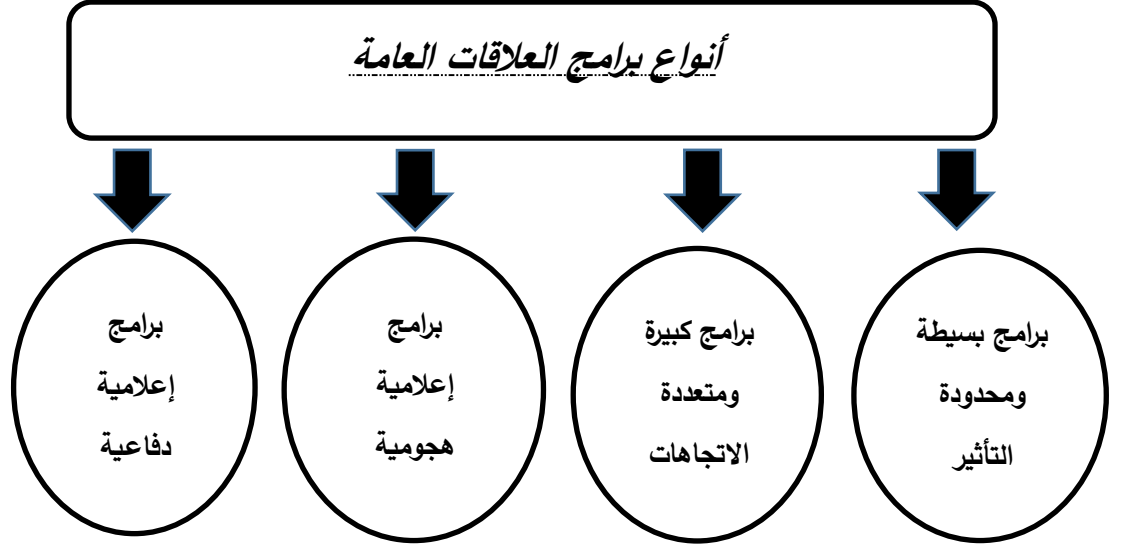
(3) ما تعالجه من قضية أو مشكلة.

الشكل (1) يبين الفرق بين البرنامج والخطة والحملة.



ثانيا: أنواع برامج العلاقات العامة<sup>1</sup>:

هناك عدة أنواع من برامج العلاقات العامة يمكن أن نقسمها كما يلي:



وسوف نتناول كل نوع من هذه البرامج بشيء من التفصيل فيما يلي:

## 1. البرامج البسيطة والمحدودة التأثير:

هي برامج لا تتعدى أهدافها سوى قدر محدود من الإنجاز أو إقامة علاقة معينة، أو المحافظة على علاقة ذات قيمة معينة بالنسبة للمنشأة. ومن أمثلة ذلك برنامج زيارة لمواقع المنشأة وفد زائر أو فوج من الضيوف، أو دعوة ضيف ذو حيثية معينة، أو أحد المتعاملين مع المنشأة أو الأشخاص ذوي النفوذ الذين يمكن

<sup>1</sup> أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد، الأردن عمان، ط 1، 2015،

أن يكون في حسن معاملتهم واستضافتهم ما يفيد المنشأة في أعمالها أو مشروعاتها، أو مدى نجاحها.

ومثل هذه البرامج تتحدد بساطتها في أنها لا تتكلف مبالغ كبيرة، أو تتطلب في إعدادها إشراك أكثر من أخصائي علاقات عامة.

## 2. البرامج الكبيرة والمتعددة الاتجاهات والتأثير<sup>1</sup>:

وتعني استخدام إمكانيات كبيرة نسبياً تتفق مع المواقف المعينة، والمتطلبات التي تستدعي إقامة هذه البرامج. والبرنامج الكبير هو البرنامج الذي يشترك في إعداده مجموعة من المتخصصين في العلاقات العامة من ذوي الخبرة الطويلة نسبياً. وقد يستعان في إعداده مستشار أو أكثر. وخاصة إذا كان البرنامج يستدعي استخدام أكثر من وسيلة من وسائل الإعلام لتحقيق أهدافه. وأن الهدف من إعداد البرنامج الكبير قد يكون بهدف إقامة علاقات عامة واسعة مع مجتمع معين، أو محاولة الدخول إلى سوق أو بلد أو مجتمع لأول مرة وغير معروف بالنسبة للمنشأة.

## 3. البرامج الإعلامية الهجومية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد، الأردن عمان، ط 1، 2015، ص 229.

<sup>2</sup> - أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد، الأردن عمان، ط 1، 2015، ص 229.

والبرامج الهجومية ليست من النوع المستحب عادة، إلا أنها في كثير من الحالات تكون بغرض منع ضرر معين، أو محاولة درء بعض الأخطار قبل حدوثها. كما لو كانت إحدى المنشآت تتوقع خطراً ما من أحد أعدائها أو الذين يريدون استغلال موقف معين لتحويله إلى صالحه على حساب مصالحها. وهنا يكون الهجوم مبرراً مثل الدفاع عن النفس مقدماً قبل أن يبدأ الهجوم المتوقع.

ويستخدم في هذه البرامج بعض أساليب الهجوم في وسائل الإعلام المختلفة التي تكشف خفايا هذا الشخص المهاجم أو سوابق أعماله التي تعني أن ما سوف يقول ليس بالحقيقة أو على الأقل قد يثير الشك لدى المستمعين إليه، أو لدى من يستمع أو يستقبل الرسالة الإعلامية.

#### 4. البرامج الإعلامية الدفاعية<sup>1</sup>:

وهذه البرامج الإعلامية الدفاعية، هي من البرامج التي تحتاج من أخصائي العلاقات العامة الحرص والحيطة في المادة المستخدمة في الدفاع، وهي على نوعين:

أ. طبيعته دفاعية خالصة، ويأتي في مواجهة حملة هجومية من مصدرها، أو عقب شائعات، أو دعاية كاذبة لإزالة آثارها، وهنا يجب استخدام الحيطة والحذر في المادة المستخدمة حتى لا تتمكن الجهة المهاجمة من إعادة الهجوم.

<sup>1</sup> - أنعام حسن أيوب وآخرون، مرجع سابق، ص 230.

ب. البرامج الإعلامية العادية للتعريف بالمنشأة وإبراز جوانب تفوقها، أو لتنمية العاملين، وزيادة كسب المؤيدين. وتتسم هذه البرامج بلغة واضحة ودية للغاية موجهة من الإدارة العليا إلى الجماهير.

## II. وسائل وأنشطة العلاقات العامة:

في ظل ثورة المعلومات أصبحت الإلكترونيات تلعب الدور المركز الذي كان يلعبه الفحم قديما عند بدء الثورة الصناعية ثم جاءت الثورة التكنولوجية الرقمية لتشكل أساس التكنولوجيا الحديثة للقرن الواحد والعشرين، ما جعل البعض يلقب هذا العصر بالعصر الرقمي خاصة ما يشهده من قفزات كبيرة في ميدان الاتصالات الحديثة مما ترك أثرا فعالا وواضحا على كل النشاطات الإدارية ومنها العلاقات العامة<sup>1</sup>.

تعرف تكنولوجيا الاتصال على انها مجموعة من التقنيات والأدوات والوسائل والنظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون والمحتوى الذي يراد توصيله عن طريق عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو الجمعي أو الوسطي والتي يتم في ضوئها جمع المعلومات والبيانات المسموعة والمكتوبة والمصورة والمرسومة والمسموعة المرئية والمطبوعة والرقمية عن طريق الحاسبات الالكترونية ثم تخزين هذه المعلومات والبيانات واسترجاعها في وقت مناسب ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية من وسائل ومضامين ونقلها من مكان الى اخر وتبادلها وقد تكون تلك

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، د. محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم والفتوح، 2000، ص65.

التقنيات يدوية أو آلية أو الكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور<sup>1</sup>.

فقد أتاح التطور التكنولوجي في مجال الاتصال فرصة تجميع هائل من المعلومات والبيانات والرسائل الاتصالية، تخزينها ونشرها ونقلها على نطاق واسع وبدرجة فائقة من الدقة والسرعة.

وفي الإطار نفسه فإن العلاقات العامة استطاعت اثناء عملية التطور التي رافقت مسيرتها منذ بداية القرن العشرين وحتى الان ان تسخر أساليب ووسائل الاتصال المعروفة والمتوفرة في سبيل تحقيق اغراضها، ومع بروز أساليب ووسائل جديدة في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة لابد لأنشطة العلاقات العامة من السعي الجاد لاستخدام هذا التطور في تنفيذ خططها وبرامجها. وسوف نستعرض عددا من الأساليب والوسائل الحديثة في تكنولوجيا الاتصال والتي تُسهم في ممارسة أنشطة العلاقات العامة<sup>2</sup>:

**(1) الإنترنت:** وهي شبكة من أجهزة الحاسوب الالكترونية المتصلة بعضها ببعض الآخر وبمجموعات أخرى وهي تدعم الاتصالات الالكترونية بين أجهزة الحاسبة حول العالم، لتشمل جميع انحاء العالم.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاي، د. محمود سلميان علم الدين، تكنولوجيايات المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم والفتوح، 2000، ص65.

<sup>2</sup> - موسى باقر، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، عمان، دار أسامة، 2013، ص 40، 42...50.

ويستخدم الانترنت في نشاط العلاقات العامة في ضوء الطرق الاتية:

❖ **البحث:** للتعرف على التطورات والأساليب المهمة في الطرق والمنتجات او

الخدمات المنافسة فضلا عن اراء الجمهور المنافسين والمجتمع.

❖ **الاتصال:** توفر هذه الشبكة الاتصال الرقمي سواء كان الكترونيا او عن

طريق التلفون، اذ تتميز بالسرعة الفائقة والهائلة والكفاءة العالية.

ويوفر الانترنت عددا من الأساليب المهمة لممارسة نشاط العلاقات العامة،

ومنها:

✓ **موقع المنظمة على الانترنت:**

وجود الموقع الالكتروني أصبح الآن يمثل أداة جوهرية وحيوية للاتصال، إذ

يمكن له ان يحسن ويطور من الصورة الذهنية للمنظمة، كما يحقق المزيد من

الاتصالات للجمهور المستهدف وقد يستخلص هذا الجمهور الاستنتاجات السيئة

وغير المرغوب فيها بسبب غياب وعدم تمثيل المنظمة في الموقع الخاص بها<sup>1</sup>.

**البريد الالكتروني:**

وتتميز هذه الطريقة في الاتصال بكفاءتها وسرعتها ودقتها العالية فضلا عن اهم

ميزة فيها وهي الخصوصية المطلقة لأفراد الجمهور سواء أكان الداخلي او

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي، د. محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز

جامعة القاهرة للتعليم والفتوح، 2000، ص 219.

الخارجي. اذ تستطيع العلاقات العامة توظيف هذه الطريقة في ضوء نشر عنوانها الالكتروني واستقبال وبث الرسائل الالكترونية التي تتضمن أنواعا عديدة من مضامين الرسائل الاتصالية كالدعوات والنشرات والارشادات واستطلاعات الرأي العام، كما يمكن لها ان تستقبل ردود الأفعال من مقترحات وطلبات وشكاوى واسئلة وغيرها من المضامين، ويوفر البريد الالكتروني عملية الاتصال بشكل فوري لأنواع مختلفة من تلك الجماهير.

## (2) المؤتمرات عن بعد:

تعد المؤتمرات عن بعد وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الالكتروني بين ثلاثة أشخاص فأكثر، في مكانين مختلفين أو أكثر، وتمتد المعلومات والبيانات والآراء التي يقدمها المشاركون في المؤتمر عبر المسافات البعيدة، بحيث لا يحتاج أي طرف من أطراف العملية الاتصالية في هذه الوسيلة الى استخدام الاتصال المواجهي لتحقيق أهداف الاجتماع<sup>1</sup>.

ويمكن استخدام المؤتمرات عن بعد في ممارسة نشاط العلاقات العامة في كل مواقف الاعمال والمشروعات والخطط وإدارة الازمات الطارئة او عقد المؤتمرات الصحفية بما يحقق الأهداف المرسومة لنشاط العلاقات، وغالبا ما تتجه المؤتمرات

<sup>1</sup> د. حسن عماد مكاوي، د. محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز

جامعة القاهرة للتعليم والفتوح، 2000، ص 2269.

عن بعد الى الجمهور الخارجي للمنظمة من اجل توضيح سياسة ما او تصحيح صورة ذهنية أو شرح مؤقت يخص المؤسسة أو المنظمة. وتقسم المؤتمرات عن بعد الى أربعة أنواع أساسية هي:

**1. مؤتمرات تستخدم الحاسب الالكتروني:** حيث يكون لكل مشترك في المؤتمر منفذ خاص يتصل مباشرة او عبر خطوط اتصال سلكية او لا سلكية بحاسب الكتروني مركزي ويقوم هذا الأخير بتحرير الرسائل الى المشتركين جميعا او الى شخص واحد او اكثر من بين المشاركين في المؤتمر، و من ثم تخزين نشاط المؤتمر و اتاحته لكل المشاركين كدليل على إجراءات عمل المؤتمر.

**2. المؤتمرات الصوتية:** وهي ابسط أسلوب لعقد المؤتمرات عن بعد وتعقد بين مجموعة صغيرة من الافراد بين مكانين مختلفين على الأقل وباستعمال وسائل اتصال خاصة. ويعقد هذا النوع من المؤتمرات في العلاقات العامة في سبيل مناقشة قضايا تخص المنظمة ونشاطها بما يتضمن ذلك من خطط المنظمة ومشاريعها المستقبلية وطريقة أدائها.

**3. المؤتمرات الصوتية ذات الصورة الثابتة:** ويستخدم هذا النوع من المؤتمرات في العلاقات العامة لغرض شرح إنجازات المنظمة او توضيح أسباب ممارستها لنشاط معين بصيغة معينة.

#### 4. المؤتمرات التلفزيونية المغلقة او المفتوحة: ونعني بالمؤتمرات التلفزيونية

المغلقة تلك التي يكون عدد المشاركين فيها محددًا مسبقًا ولا يمكن زيادته في اثناء عقد المؤتمرات من قبل الجمهور الداخلي بغرض مناقشة المقترحات والآراء، أما المؤتمرات التلفزيونية المفتوحة فهي التي لا يتحدد فيها عدد المشاركين بل تكون على أساس الدعوات المفتوحة من قبل إدارة العلاقات العامة وتتوجه هذه المؤتمرات الى الجمهور الخارجي من اجل مواجهة أزمات طارئة او تحسين الصورة الذهنية او الإعلان عن سياسات جديدة للمنظمة<sup>1</sup>.

#### (3) القنوات التلفزيونية الفضائية:

تعد هذه الوسيلة الاتصالية الحديثة من أكثر الوسائل تأثيرا في اتجاهات الجمهور وكسب تأييده نظرا لما تتمتع به من مصداقية عالية بالاستناد الى فكرة أن الكاميرا لا تكذب فهي تعرض الصور الحقيقية، ومع تطور هذه الوسيلة زادت أهمية التلفزيون الفضائي كأداة مهمة من أدوات العلاقات العامة، إذ أصبحت مضامين البرامج التلفازية الفضائية سلعة تجارية يتم تسويقها وبيعها كأى سلعة أخرى متضمنة مضامين رسائل اتصالية ترمي تحقيق أغراض العلاقات العامة على الرغم من كلفتها المادية الا ان النتائج التي يمكن ان تحققها تكون إيجابية و كبيرة

<sup>1</sup> د. حسن عماد مكاوي، د. محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز جامعة القاهرة

و من الممكن ان توظف القنوات الفضائية التلفزيونية في ضوء استخدام النشرات الإخبارية والبرامج الدرامية أو البرامج المنوعة أو اللقاءات السياسية، وبالطبع فإن القنوات الفضائية التلفزيونية تستخدم في ممارسة نشاط العلاقات العامة الربحي أو الخدمي.

#### (4) الفيديوتكس (videotex):

يعد أحد أنظمة المعلومات والاتصال الحديثة وهي عبارة عن وسيلة تفاعلية تتيح استرجاع المعلومات بشكل فوري للمستخدمين كما تقدم طرقا جديدة وفعالة لإدارة الاعمال وصناعة النشر.

ويعمل هذا النظام في ضوء تحويل جهاز الاستقبال التلفزيوني الى أداة فعالة لنقل المعلومات بواسطة الربط بالحاسوب الالكتروني عن طريق خطوط الهاتف أو الكابل ثنائي الاتجاه بهدف الوصول الى الحاسب الالكتروني المركزي للحصول على بيانات ومعلومات متخصصة ويتميز هذا النوع بأنه اتصال ذو اتجاهين، ويمكن توظيف هذه الوسيلة في نشاط العلاقات العامة عن طريق اعداد البيانات التفصيلية والمهمة عن المنظمة وانشطتها وتوفيرها للجمهور بما يساعد على ادامة الصلة بين المنظمة وجمهورها<sup>1</sup>.

#### (5) التلكتست (télétexte):

<sup>1</sup> د. حسن عماد مكاي، د. محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيايات المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم والفتوح، 2000، ص 230.

وهو أداة اتصال الكترونية تعتمد على استخدام قناة تلفزيونية لبث البيانات الى أجهزة الاستقبال فبالإمكان استعمال قسم صغير من القناة الرقمية لا لنقل الأصوات بل لنقل معطيات من طراز النص البعيد<sup>1</sup>. وتقدم هذه الخدمة مجاناً الى الجمهور الذي بإمكانه ان يختار ما يشاء من الصفحات التي تهمة ويضمن التلتكست نقل البيانات والمعلومات والجداول والاعلانات المختلفة، وهذه الوسيلة على عكس الوسيلة السابقة (الفيديو تيكس) فهي ذات اتجاه واحد ويمكن لممارس العلاقات العامة أن يوظفها في ضوء استخدام المعلومات الهائلة والمتنوعة التي يوفرها التلتكست في تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة<sup>2</sup>.

### الهاتف وخطوطه:

ويمكن أن يوظف الهاتف في الكثير من أنشطة العلاقات العامة كمعالجة الأزمات الطارئة في ضوء نفي الشائعات الآنية او تحديد مواعيد لمؤتمرات صحفية أو الاتصال بجماهير معينة او استخدامه في بحوث العلاقات العامة (استطلاعات الرأي العام)، ويعد أسهل الوسائل وأسرعها نسبياً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> د. حسن عماد مكاوي، د. محمود سليمان علم الدين، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> د. حسن عماد مكاوي، د. محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز جامعة القاهرة

للتعليم والفتوح، 2000، ص 230.

<sup>3</sup> د. فضيل ديليو، اتصال المؤسسة - اشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، (القاهرة، دار الفجر للنشر

و التوزيع، 2003)، ص 106.

### III. مكانة العلاقات العامة في التنظيم:

يجمع الخبراء و الباحثين و الاكاديميين و المهنيين بان المكان الطبيعي للعلاقات العام هو رأس الهرم التنظيمي، اي بجانب رئيس مجلس إدارة المؤسسة و إن لم يكن فنائبا له.

وتتبع اهمية تواجد العلاقات العامة ضمن رأس الهرم التنظيمي من كون العلاقات العامة بحاجة لأن تتمتع بسلطات واسعة داخل المؤسسة، تمكنها من الحصول على المعلومات التي تحتاجها وقتما وكيفما شاءت، من اجل المشاركة في بناء السياسة العامة للمؤسسة فكثير من المؤسسات تجعل من ادارة العلاقات العامة مكانا للفاشلين في المؤسسة، او لعقاب بعض الموظفين المقصرين، او انها تعتبر مكانا ملائما لمن ليس لديهم أعمال داخل المؤسسة، واعتبارها مهنة من لا مهنة له. وهذا الخلل من اعظم المشكلات التي عانت منها العلاقات العامة في المجتمعات العربية، و اثر سلبا على تقدمها و تطورها، و على طبيعة تنظيمها<sup>1</sup>(انظر الشكل2). تحتل ادارة العلاقات العامة موقعا مميزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية وتختلف اهمية هذه الادارة من مؤسسة لأخرى تبعا

<sup>1</sup> -كافي مصطفى ، العلاقات العامة في الادارة، عمان، دار الحامد، 2015، ط1، ص 191.

لأهداف المؤسسة وعلاقتها بالجمهور، وطبيعة الخدمات التي تقدمها وما تهيئها المؤسسة لهذه الإدارة من كوادر بشرية وإمكانات مادية وصلاحيات<sup>1</sup>.

ومن هنا يمكننا التعرف الى اهمية العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية على ضوء المهمات التي تتولى القيام بها، وهي كالاتي:

1. توثيق الصلة بين المنظمة و الجماهير المتعاملة معها، وتبصيرها بسياسات واتجاهات وانجازات المنظمة، وارشادها و توجيهها<sup>2</sup>.

2. تعمل على كسب ثقة الجماهير بالمنظمة و بأهدافها و انجازاتها، ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوفر أولاً/ في العاملين بالمنظمة، وثانياً/ ان تسعى لكسب ثقة وتأييد الجماهير الخارجية<sup>3</sup>

3. تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وأراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند المؤسسات بما يقوي الروابط بينهما و بين جماهيرها<sup>4</sup>.

4. تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - احمد الطرانة، العلاقات العامة صناعة القرن، مقالة، ص6.

<sup>2</sup> - عبد الحكيم خليل مصطفى، العلاقات العامة بين المفهوم النظري و التطبيق العلمي، الجيزة، الدار العالمية، 2009، ص30\_31.

<sup>3</sup> - زكي محمود هاشم، العلاقات العامة المفاهيم و الأسس العلمية، الكويت، شركة ذات السلاسل، 1990، ص 339.

<sup>4</sup> - التميمي خلف كريم كيوش، استراتيجيات العلاقات في ادارة الازمات، عمان، دار امجد، ط 1، 2018، ص 19

<sup>5</sup> - التميمي خلف كريم كيوش، المصدر نفسه، ص21.



خلال المعلومات القابلة للتصديق من خلال الاخبار الشائعات الشكوك الثرثرة. والطبيعة الإنسانية تمكن معظم الجماهير من التعامل مع الاخبار السيئة والتكيف معها حتى في حاله وجود الخطر تكيف مع هذا الخطر لفترات طويلة الى عدم التأكد من المعلومات التي تحصل عليها من الوسائل السابقة عندما يكون التهديد قريب منا مثل الشائعات التي قد تنتشر عن الاشعاع النووي مثلا او يكون التهديد بعيدا عنه ولا يهمننا مثل انخفاض المعدل في بعض البورصات العالم. وتشيل الكثير من الدراسات الى ان الفشل في الاتصال المؤثر بالجمهور المستهدف يزيد من تفاقم الأزمة وزيادة خطورتها و تأثيراتها السلبية اذا مزيد من الضغوط من جانب هـذا الجمهوـر ووسائل الاعلام<sup>1</sup>.

### 1) جمهوـر الازمة<sup>2</sup>:

وضع الباحثون الكثير من التقسيمات لجمهور الازمه وفق لمجموعه من المتغيرات، حيث يرى البعض ان جمهور الازمة ينقسم الى نوعين رئيسيين هما:

- ا. **الجمهور الاولى:** وهو يتضمن صناع قرار رئيسيين.
- ب. **الجمهور الثانوي:** ويتضمن أولئك الذين يتأثرون بك ومن قد يمتلكون على المدى الطويل تأثيرا على صناع القرار.

<sup>1</sup> \_ قدرى على عبد المجيد، اتصالات الأزمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص307\_308.

<sup>2</sup> قدرى على عبد المجيد، مرجع سابق، ص310.

بينما يقسم البعض الاخر من الباحثين جمهور الازمه وفقا لرد فعله تجاه الرسالة

الاتصالية الى ثلاثة انواع:

- الجمهور الايجابي: وهو الجمهور المؤيد و الداعم لموقف القائم بالاتصال.
  - الجمهور المحايد: وهو الجمهور السريع المتأثر بأدوات الاقناع العقلاني.
  - الجمهور المعارض: وقد لا تسلك شرائح هذا الجمهور سلوكيات مسانده لك لكن عن طريق جعلها ترى بانك تفهم وجهه نظرها وعن طريق توضيح اهدافك وتفهمك لمصالحهم قد تجعل هذا الجمهور مؤيد لك او على الاقل محايد.
- والجمهور في الازمه كما يرى مايكل بلاند **Michael bland 1998** اولئك

الاشخاص والمنظمات التالية:

- اولاً المتأثرون بالأزمة
- ثانيا الذين يمكن ان يؤثر في المنظمة والمتعاملين معها
- ثالثا المتورطون في الازمه
- رابعا الذي يرغبون في معرفه المعلومات والابخار الجديدة والمصادقة عن

الازمه

ويتفق كثيرا من الباحثين على تقسيم جمهور الازمه الى الاتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>قدرى على عبد المجيد، اتصالات الأزمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص312.

◇ **اولا المحزونون<sup>1</sup>**: اقارب واصدقاء الضحايا ويفترض في الازمات التي تقع

فيها ضحايا سرعه ابلاغ ذويهم بواسطه مسؤول قاضي على القيام بهذا الدور لان

ذلك يؤدي الى تخفيف الالام ومساعدته الاهل والاقارب في مواجهه الازمه وطن

اليهم اضافه الى ان كفيته التعامل اداره مع عائله الضحايا ما تلبس ان تتشر

اخباره \_\_\_\_\_ بين البقيه \_\_\_\_\_ه \_\_\_\_\_ائلتهم

يجب ان يتم القيام بالتالي: زياره اسره ضحايا واقاربهم وتكون الزيارة من مسؤول

بالإدارة العليا بالمنظمة يا لهم وهي قد تؤتى ثمارها مع بعض الاسر الفقيرة جيم

اختيار التوقيت الافضل والمناسب للضرب على اوتار معينه للاتصال باسره

الضحايا ومواسماتها ونشور الحقائق.

**ثاني: \_\_\_\_\_ الناجون<sup>2</sup>**:

حيث يمر عدد كبير من الناجين من الازمه بفترات عصبية ويعاني من اعراض

نفسية جديده ينتبهوا شعور واحساس الذنب نتيجة انشغالهم نسيانهم اقاربهم الذين

راحوا ضحايا لهذه الازمه الشعور بالذنب تجاه الضحايا بانه صوره من صور اثبات

الوفاء \_\_\_\_\_اء تجاههم.

**ثالث: \_\_\_\_\_ المنقذون<sup>3</sup>**:

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد، اتصالات الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص312.

<sup>2</sup> قدرى على عبد المجيد، مرجع سابق ص313.

<sup>3</sup> قدرى على عبد المجيد، مرجع سابق ذكره، ص314.

الواقع ان العاملين في ادارته الازمه والذين يشاركون في عمليات الانقاذ ليسوا بمنأى عن الاثار النفسية التي تلحق بهم نتيجة معاشتهم للازمه وعند وضع خطه لاتصالات الازمه يجب تحديد الجمهور المستهدف حيث يتم الاتصال بالأطراف المتعددة المتضمنة في الازمه سواء بطريقه الاتصال مباشر او الجماهير.

## (2) جمهور العلاقات العامة :

تتعامل العلاقات العامة مع هذه الجماهير و تسعى دائماً إلى كسب تأييدها في صف المؤسسة التي تقوم بخدمة هذه الجماهير، وتتعدد صور التأييد هذه ما بين مد المساعدة اليها فيما تحتاجه او لفي الوقوف بجانبها في مواقف معينة.

والعلاقات العامة الناجحة هي التي تهدف الى تحقيق فائدة الجماهير، وبذلك يصبح هدف العلاقات العامة، المصلحة العامة سواء للهيئة او المؤسسة او لجمهورها في نفس الوقت، فالمؤسسة أو الهيئة لم تنشأ الا من اجل تحقيق فائدة المجتمع، و الجمهور هو قوام وعمود المجتمع وان خدمة الجمهور هو خدمة انسانية واجبة على المؤسسة بتكليف المجتمع<sup>1</sup>.

يقسم جمهور المؤسسة إلى قسمين هما:

<sup>1</sup> علي فلاح الضالعين و آخرون، الإعلام و العلاقات العامة، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2014،

أ- **الجمهور الداخلي**: والجمهور الداخلي يشمل جميع العاملين في المؤسسة أو المنظمة في مختلف المستويات الإدارية ومختلف الوحدات التي تتكون منها المنظمة والعاملون لا يقصد بهم العمال فقط، ولكنه مفهوم يضم العمال والموظفين في مختلف الأقسام سواء كانت الإدارية أو الإنتاجية<sup>1</sup>.

- **المؤسسون**: وهم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة، الذين يتحملون المخاطر، و تقع على عاتقهم مسؤولية الأزمات و عملية بناء المؤسسة و وضع السياسات و الخطط الأولية و ضمان توفير كافة المستلزمات اللازمة لتشغيلها و ممارستها. و يبذل المؤسسون جهودا ضخمة لتعريف الجمهور الخارجي لمؤسسة و الأهداف التي أنشأت من أجلها.

- **المساهمون**<sup>2</sup>: تزداد أهمية المؤسسة بازدياد عدد المساهمين فيها و غالبا ما يكونون أصحاب أسهم فيها. إن المساهمون هم من يقوم بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يتولى متابعة مصالحهم و أعمال المؤسسة، كما أنهم هم المضاربون باسمها. و تقوم العلاقات العامة بضمن سمعة المؤسسة أثناء المضاربة و الحفاظ على مركزها المالي لضمان بقائها في السوق و بذلك تضمن احترام جمهور المساهمين لها، و ثقتهم بها.

<sup>1</sup> علي فلاح الضلاعين و آخرون، مرجع سابق، ص138.

<sup>2</sup> علي فلاح الضلاعين و آخرون، مرجع سابق، ص137.

-**العاملون:** رغم تطور التكنولوجيا و بروز فلسفات جديدة حول ما إذا يمكن تعويض العنصر البشري لعنصر التكنولوجي أثبتت عدة أزمات أنه لا يمكن الاستغناء عن الإنسان في المؤسسة بل هناك قدرات كامنة يجب استغلالها لتحقيق فوائد للمؤسسة. و أيقنت كذلك المؤسسات أن رضى العامل و ارتياحه في الوسط المهني يزيد من مردوديته و يكون خير ممثل للمؤسسة و مدافع عن صورتها و مبادئها في الوسط الخارجي. لهذا السبب على إدارة العلاقات العامة أن تضمن العلاقة الطيبة بين العمال و الرؤساء، و تحفزهم على إعطاء صورة مشرفة عن المؤسسة و طموحاتها من خلال وضع برامج التوجيه الداخلي لتعبئة العمال و كذلك تقديم النصح إلى الادارة عند وضع سياسات العاملين، و تعريفهم اهداف المؤسسة و سياستها.

### ب- الجمهور الخارجي<sup>1</sup>: و يتكون من:

- **الأجهزة الحكومية:** إن للأجهزة الحكومية دور هام في علاقتها بالشركات من حيث قيامها لدور الرقابي و التأكيد على ضرورة الالتزام لأنظمة و القوانين و التعليمات. فلا يمكن تأسيس أي مؤسسة دون تصريح حكومي خاص يسمى بالوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة، و أنه لا يتوقع أن تمنح الحكومة مثل هذه

<sup>1</sup>.علي فلاح الضلاعين و آخرون، الإعلام و العلاقات العامة، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2014،

الوثيقة إلا إذا كانت أهداف المؤسسة واضحة و محددة و متفقة مع سياسة الدولة و قوانينها. كذلك فإن للسياسة الحكومية أثر كبير على نشاط المؤسسة بعد إنشائها، لأنها هي العامل المنظم للحياة الاقتصادية و الادارية في المجتمع المتواجدة به. لذلك ينبغي على إدارة المؤسسة مراعاة سياسة الحكومة عند وضع سياستها .

- **العملاء:** من المهم أن تحرص المؤسسات على كسب ثقة العملاء أو الزبائن و ذلك من خلال كسب رضاهم فيما يتعلق بالخدمات الجيدة أو السلع ذات الجودة. و لتحقيق رضى العملاء على المؤسسة متابعة رغبات و ميولات زبائنهم بشكل مستمر و إنتاج كل ما يلائمهم من خلال برامج خاصة لعلاقات العامة للتأثير عليهم و كسب تأييدهم

و الحفاظ على جمهور المؤسسة<sup>1</sup>.

-**الموردون:** و يقصد بهم الناس الذين يقومون بتزويد المؤسسة بكافة المعدات و الآلات و التجهيزات المختلفة. فهنا تقوم العلاقات العامة بإقامة علاقة طيبة مع مورديها و ذلك لضمان حصولها على كل ما تحتاجه من معدات و غيرها دون عوائق قد تساهم في تعطيل المسار الانتاجي للمؤسسة. و على العلاقات العامة ألا

<sup>1</sup> سعاد خالدي، أطروحة دكتورا، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات ازمة الربيع العربي نموذجا، جامعة أحمد بن بلة،

تنظر للموردين نظرة استعلائية كأن تحسبهم بأنها مفضلة عليهم، هذا قد يساهم في نفورهم و تفضيل مؤسسات أخرى.

-وسائل الاعلام: إن وسائل الاعلام مهمة جدا في عملية تسويق الصورة الحسنة للمؤسسة و كذلك منتجاتها، فهي تخاطب كل الجمهور على اختلاف أنواعه. فإقامة علاقة ودية قائمة على الشفافية و المصداقية و الاحترام المتبادل يساعد على خلق صورة جمالية في أذهان الجماهير حول المنظمة، فأى خبر أو دعاية في وسائل الاعلام يؤدي إلى إحداث تأثيرات بصورة كبيرة في اتجاهات الجماهير.

فوسائل الاعلام قد تخلق من خلال الأخبار التي تقدمها للجمهور دعاية قد تحركه إلى الاهتمام بها و بسلعها و خدماتها و من ثم دعمها و تأييدها<sup>1</sup>.

وهذا الجدول يلخص أنواع الجمهور الداخلي والخارجي للعلاقات العامة<sup>2</sup>:

### جدول 1 جدول يوضح أنواع جمهور العلاقات العامة

الجمهور الخارجي		الجمهور الداخلي	الجمهور
غير المباشر	المباشر		

<sup>1</sup> سعاد خالدي، سعاد خالدي، أطروحة دكتورا، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات ازمة الربيع العربي نموذجا، جامعة

أحمد بن بلة، 2016/2017، ص 93.

<sup>2</sup> خليل أبو أصبع صالح، العلاقات العامة و الاتصال الانساني، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، رام الله، 1998،

ص 137.

<p>اتصالات مؤسساتية الزبائن المحتملون مستثمرون محتملون (مساهمون) المجتمع المالي مجتمع المؤسسة، الحكومة، المجتمع</p>	<p>اتصال التسويق الزبائن ممثلو المبيعات التجار و الموزعون الموردون المنافسون</p>	<p>الإدارة (العليا و الوسطى) المستخدمون المساهمون مجالس الادارة</p>	
<p><input type="checkbox"/> اتصال شخصي/ اتصال جمعي. <input type="checkbox"/> وسائل سمعية بصرية.(أفلام شراء وسائل الاعلام، الوسائل المتاحة للجمهور الخارجي). <input type="checkbox"/> المطبوعات ( الجماهيرية و المتخصصة من ضمنها الاشهار). <input type="checkbox"/> البريد الشخصي و المؤسساتي و ترويج المبيعات. <input type="checkbox"/> المعارض(الجماهيرية و المتخصصة و الملصقات و غيرها). <input type="checkbox"/> النقد من الافراد و المؤسسات.</p>		<p><input type="checkbox"/> اتصال شخصي/ اتصال جمعي. <input type="checkbox"/> وسائل سمعية بصرية.(أفلام شراء وسائل الاعلام، الوسائل المتاحة للجمهور الخارجي). <input type="checkbox"/> المطبوعات (الجماهيرية و المتخصصة من ضمنها الاشهار). <input type="checkbox"/> البريد الشخصي و المؤسساتي و ترويج المبيعات. <input type="checkbox"/> المعارض(الجماهيرية و المتخصصة و الملصقات و غيرها).</p>	<p>الوسائل</p>

**تفاعل جمهور العلاقات العامة مع ادارة الازمات :**

نشأت العلاقات العامة في الأساس وتطورت خلال الأزمات، إذ أنه أثناء الاضطرابات والمشاكل الاجتماعية يصبح الإعلام صعباً، لذا يجدر بالمؤسسة أن تشرح وتتواصل مع الجمهور في هذا الوقت المكتظ بوسائل الإعلام قد يتاح لمسئول ما أن يعرف بوجود اضطرابات في مؤسسته من خلال وسائل الإعلام وفي هذه الأجواء تتزايد المداخلات التي تعقد الوضع وتتداخل فيها العوامل مما يجعل عمل مسئول العلاقات العامة حساساً تجاه الجمهور الخارجي، أما من جهة الجمهور الداخلي فإن الوضع لا يحسد عليه.

إن اضطراب الجمهور من شأنه أن يضعف الثقة بالمؤسسة ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العارمة والمتطلبات المتناقضة للوضع، وإرضاء للجمهور يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على القيام بردة فعل إيجابية، ولن تكون ناجحة إلا إذا كان تطبيقها مدروساً.

إذ انتعرض المؤسسات في أي وقت من الأوقات لأزمات قد تكون بسيطة، يمكن السيطرة عليها بدون نتائج وآثار سلبية وقد تكون كبيرة، بحيث تتطلب جهوداً كبيرة لمعالجتها، أي نجد الكثير من المؤسسات قد تعرضت إلى أزمات صعبة كالإضرابات والإشاعات المغرضة من المنافسين والعبث بالمنتجات ولإفساد قيمتها في السوق وبالنسبة للمستهلك، إلا أن حسن التسيير والإدارة المتميزة

والمعالجة السليمة لهذا النوع من الأزمات من طرف المسيرين سوف يجعل من الأزمات هينة.

ولهذا جرت العادة أن تقوم الحكومات وإدارات المؤسسات 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 والحد من الخسائر الأدنى حد ممكن وتستخدم مجموعات العمل لأداء العمل المطلوب منها كل المقدرات المتاحة لوظائف العلاقات العامة، التي تتضمن طرقا للحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها ضمن ما يسمى بـ (إدارة الأزمات).

### خلاصة الفصل:

وخلاصة فإن العلاقات العامة تلعب جانبا هاما 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 ذلك لا تختلف مسؤوليات العالقات العامة و جمهورها في المنظمات الحكومية عنها في المنظمات و المشروعات الصناعية و التجارية فهي كلها تهدف في النهاية الى خلق جو من الثقة و الاحترام و الفهم المتبادل ما بين المنظمة و جمهورها \_\_\_\_\_ الداخلي و الخارجي.

الفصل الثاني: الأزمات،

مفاهيمها، أساليب

مواجهتها، وعمليات إدارتها

## تمهيد:

تعتبر الأزمة حقيقة واقعة لا يمكن إنكارها ولا الهروب منها فإنكارها والهروب منها تعني الفشل وعدم القدرة وهذا ما يسمى بالتحرك من وضع سيء الى أسوأ فهي تهديد خطر متوقع او غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الافراد والمؤسسات والتي تحد من عملية اتخاذ القرار حيث تعني بنقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمؤسسة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل ان نقدم صورة دقيقة عن الأزمة من حيث مفاهيمها وخطوات التعامل معها وكذلك بالتطرق الى مبادئ وعوامل النجاح في ادارتها وأهمية التخطيط لها.

1. مفاهيم حول الازمة، وخطوات التعامل معها :

(1) المفاهيم حول الأزمة<sup>1</sup>:

✿ **الكارثة:** عرف قاموس **Oxford 2004** الكارثة أنها حدث يسبب دمارا وسعا ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم حيث ان الكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالآزمات وقد ينجم عنها ازمة ولكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها أضرار بشرية أو مادية أو كليهما. قد يخلط البعض بين الكارثة الأزمة فالكارثة ليست بحد ذاتها الأزمة فقد تختلف عنها في عدة مجالات منها المفاجأة تكون تصاعدية في الأزمة اما الكارثة فتكون كاملة وفي الخسائر الأزمة تحمل خسائر معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية اما فيما يخص الكارثة بشرية ومادية كبيرة اما فيما يخص اهتمام وسائل الأعلام بالأزمة يكون سلبيا في موقع المسائلة المستمرة والانتقادات الشديدة اما الكارثة يكون وسائل الإعلام فيها إيجابيا.

✿ **المشكلة:** هي التي تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج عادة الى جهد منظم للتعامل معها وحلها وقد تؤدي الى

<sup>1</sup> \_ زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في ادارة الازمات، دار الراجية للنشر، الأردن (عمان)، 2015،

وجود ازمة ولكنها ليست بداتها ازمة وتحتاج المشكلة لمنهج تقليدي لمعالجتها اما الازمة فلا تخضع للمنهج التقليدي في تحليل المشكلات انما تحتاج لتطبيق منهج ادارة الازمات وعليه يمكن القول ان المشكلة اخف حدة من الازمة ويمكن حلها بأيسر الطرق واسهلها ولا تتطلب جهد كبير من اجل حلها وقد يؤدي حلها الى تجنب وقوع ازمة وحل المشكلة يجب ان يكون نهائي حتى لا تتحول تلك المشكلة الى ازمة.

❁ **الحادث** : وهو شيء مفاجئ يحدث بشكل غير متوقع وغير قصد ويتم بشكل سريع وينقضي اثره فور اتمامه وقد ينجم عنه ازمة لكنها لا تمثله فعلا ونما تكون فقط احد نتائجه.

❁ **النزاع** : يعبر عن تعارض وخلافات في الحقوق القانونية وهو ليس ازمة في حد ذاته ولكنه يؤدي الى ازمة.

❁ **الصراع** : يعبر الصراع عن تصادم ارادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً او جزئياً وينتهي بالسيطرة والتحكم في ادارة الخصم كما يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الافراد وينشا نتيجة وجود تعارض في الاهداف او المصالح او التصرفات بين الافراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة .

## (2) خطوات التعامل مع الأزمة<sup>1</sup>:

يتم التعامل مع الازمات، وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومترابطة

من الخطوات المتتابعة منها:

### أ. تقدير موقف الأزمة<sup>2</sup>:

يقصد بتقدير موقف الأزمة تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى كبحها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود افعال، وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها. ويشمل تقدير الموقف تحليلات لمضمون العلاقات، ومكونات القوة للطرفين، ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، ورواد تطوره، وعلاقات المصالح، والصراع، والتنافس والتكامل، التي ارتبطت به أو بعدت عنه.

### ب. تحليل الموقف الازموي :

بعد تقدير الموقف الازموي وتحديده تحديدا دقيقا، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الازموي، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولا الى اليقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الازموي، لتوضيح عناصر الازمة، ومما تتركب، وتقييمها الى اكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى

<sup>1</sup> \_ عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 130.

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

وضوح ممكن، ومن هنا يتم تحليل الموقف الازموي المركب الى أجزائه البسيطة، ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الازموي، وكيفية معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف الازموي الى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم .

### ج. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة<sup>1</sup>:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه اولاً بأول.

وعلى هذا المسح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومة الأزمة وتحديد بؤر التوتر واماكن الصراع ومناطق الغليان حيث يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

أ\_ تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

ب\_ تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج امن للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات اذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن مناطق اندار وتصفية وتحطيم الامواج، أو مناطق تفريغ وتهدئة للضغوط التتموية.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 132.

جـ\_ تحديد اسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي من رموز النظام أو رموز القيادة في كيان الدولة يمكن التضحية به، وإعداده لهذه التضحية، وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية تتراح اليه قوى الصنع.

د\_ تحديد خطة امتصاص الضغوط الازموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل العلمية الآتية<sup>1</sup>:

1. مرحلة الاعتراف بالأزمة.
2. مرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.
3. مرحلة التحقيق والتنثبت من أسباب الأزمة.
4. مرحلة تشكيل لجان المناقشة والاشترك في حل الأزمة.
5. مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.
6. مرحلة ركوب الأزمة والانحراف بها، وحماية الكيان الإداري من تأثيرها والاحتفاظ بحيويته وأداءه.

هـ\_ توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 133.

و\_ التأكد من استيعاب كل فرد للحظة العامة الموضوعية وكذا من التتابع الزمني للمهام وفقا السيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرزات الازمة، والقوى الصانعة لها، وكذا للتضامن مع بعض عناصرها، وكذا للسيطرة على المسرح الازموي بشكل فعال.

ز\_ حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الازموي، وتزويد فريق المهام باحتياجات من الأدوات والمعدات التي يطلبها ويحتاجها الموقف الازموي.

ف\_ تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة، بشكل فعال وحاسم، على أن يتم متابعة ما يحدث اولاً بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

### التدخل لمعالجة الأزمة<sup>1</sup>:

من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة الادارية السيناريوهات البديلة، والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الازمة، وإسناد وتوزيع الأدوار على فريق المهام الازموية يكون متخذ القرار في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع كل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاتهم ثم اتخذ القرار.

وتتم المعالجة الازموية مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية. فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر، والمواجهة السريعة العنيفة،

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 134.

والامتصاص، والاستيعاب والاستنزاف، وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الأزمة. في حين ان المهمات الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة المسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أما المهام التكميلية التجميلية فتتصرف اساسا الى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الازمة، وامتصاص ما من شأنه أن يوجد غضبا أو خوفا أو رعبا في المجتمع الذي حدثت فيه المواجهة الازموية<sup>1</sup>.

### 1. مبادئ وعوامل النجاح في إدارة الأزمات<sup>2</sup>:

#### 1) المبادئ :

1. توخي الهدف.
2. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المباداة.
3. المباغته.
4. الحشد
5. التعاون
6. الاقتصاد في استخدام القوة.
7. التفوق في السيطرة على الأحداث.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 134.

<sup>2</sup> \_عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص 140.

8. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.

9. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.

10. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكنا.

## (2) عوامل النجاح في إدارة الأزمات<sup>1</sup>:

ان النجاح في عملية إدارة الأزمات وفق ما يراه د حسين الطراونة يعتمد على

عدة عوامل منها:

1. إيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على

المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المتخصصة أولا

بأول.

2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الاستراتيجي

للمؤسسة أو المنظمة.

3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين أو العاملين في مجال

إدارة الأزمات وطرق التعامل معها.

4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت

ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الافراد والعاملين العمل تحت

الضغوط المحتمل وقوعها.

<sup>1</sup> \_ عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ص142.

5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

### III. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات<sup>1</sup>:

ان إدارة الأزمات تعنى الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها وإنجازاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها. وتعرف أيضا أنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها و التي تهدف من خلالها إلى تحقيق منع وقوع الازمة ان امكن، مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية وازالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور، إضافة إلى تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل.

ويمكن القول ان إدارة الأزمة تعني تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المؤسسة من حيث أسلوب الإدارة السائد وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية المتاحة.

اما الإدارة بالأزمات فهي تعني انتقال الأزمات وإيجادها كوسيلة لتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل وتقوم على افتعال ازمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي الى تكريس الأزمات أو الأزمة الى سلوك معين.

<sup>1</sup> \_عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 130\_131.

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة بإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات إيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة ويطلق عليها البعض الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية.

ومن هدفين التعريفين ندرك انه في الأزمات المفعلة يستخدم مفتعل الأزمة الإدارة بالأزمات في حين أن الطرف الآخر يلجأ إلى الإدارة الأزمات وهذا لا يعني أن جميع الأزمات مفعلة من قبل أحد أطراف الأزمة بل قد تكون الأزمة حدثت من جراء عوامل خارجة عن السيطرة وتطلق طرفي الأزمة ومن ثم يلجأ كلاهما إلى إدارة الأزمات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 132\_133.

## IV. أهمية التخطيط في ظروف الأزمة<sup>1</sup>:

التخطيط هو أساس إدارة الأزمات، وتقف عليه الاعمدة الحيوية للتنظيم والتوجيه، والرقابة على الأزمات و التي تعمل على مساندة جهاز العلاقات العامة ولتحقيق الاهداف بأكبر فاعلية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ او قبل الجهد المادي وتأسيسا على ذلك فإن بإمكاننا الوقوف على أهمية التخطيط لظروف الأزمات كالاتي:

### 1\_ التخطيط للأزمات يحدد اتجاه المنظمة:

فبالرغم من ان أهمية التخطيط في ظروف الأزمات ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي، فعلى سبيل المثال توضح الخطة السنوية الخاصة بمواجهة الأزمات ماذا تريد أن تحققه هذه المنظمة خلال عام كامل، ادا ما واجهتها أزمة وكيف يمكنها احتواء هذه الأزمة أو الحد منها أو حتى تجنبها.

### 2\_ يحدد التخطيط إطارا موحدا لمواجهة الأزمات<sup>2</sup>:

بالتخطيط يحدد إطارا موحدا لاتحاد القرارات المتعلقة بالأزمة، وهذا أمر في غاية الأهمية لأن غياب التخطيط في هذا المضمار يعني ان المنظمة لن تكون قادرة

<sup>1</sup> \_يشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، الأردن عمان، 2009 دار اليازوري العلمية، ص 125.

<sup>2</sup> \_يشير العلق، مرجع سابق، ص 126.

على مواجهة مخاطر الأمة. وبما أن التخطيط يتم على مستوى المنظمة فإن هذا يحمي المنظمة كلها من احتمالات التعرض لأي أزمة كانت فالأقسام والإدارات كلها وليس فقط جهاز العلاقات العامة ستكون مستعدة لأي طارئ لأن موضوع الأزمة قد تم تضمينه في خطط المنظمة وبرامجها.

### 3\_ يساعد التخطيط في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية<sup>1</sup>:

يرى " بيتر داركر " ان هناك جانبا آخر من جانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط الى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة الأمد الى انه يساعد في معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل مثل الأزمات والصراعات .... ، ويساعد على الأقل في خفض هذه المخاطر. فقد أصبحت اليوم المنظمات تلجأ إلى استخدام التخطيط كأداة لتخفيض مخاطر الأزمات وويلاتها أو العمل على التنبؤ بها ،ومواجهتها، أو العمل على احتوائها لتجنب المنظمة ويلات الأزمات والصراعات المدمرة.

### 4\_ التخطيط يسهل عملية الرقابة<sup>2</sup>:

تعني الرقابة لضمان مواءمة النشاطات الفعلية للخطط الموضوعة وهي تشتمل على دورة ثلاثية الخطوات هي وضع المعايير وقياس الأداء نسبة لهذه المعايير

<sup>1</sup>بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، الأردن عمان، 2009 دار اليازوري العلمية، ص 127.

<sup>2</sup>بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 128.

والتعرف على الانحرافات وتصحيحها ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.

### 5\_ منع القرارات المجازاة<sup>1</sup>:

يرى خبراء الإدارة ان التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات والواقع أن تجزئة القرارات في مجال الأزمات يؤدي إلى تفقدها بشكل كبير ولهذا السبب تلجأ المنظمات الى التخطيط لكي تحافظ على وحدة وتماسك قراراتها ولك ان تتخيل ما يحصل عندما تكون قرارات المنظمة مجازاة عندما تحدث أزمة أو صراع فالأزمات لا تواجه بقرارات متضاربة أو متناقضة وإنما بقرار موحد و متماسك واحد لا يقبل التأويل أو التفسيرات والاجتهادات لأن إدارة الأزمات بشكل فاعل تستدعي قدرا عاليا من تماسك القرارات وتوحيدها لكي يصار الى حل الأزمة أو تجاوزها أو حتى منع حصولها.

### 6\_ التخطيط أداة داعمة المديرين<sup>2</sup>:

يعرف المديرون الناجحون ان التخطيط يعزز قدراتهم الادارية لأنه ببساطة يمكنهم من التحديد المبكر للأزمات والمخاطر والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة الكلية أو البيئة الجزئية للمنظمة فادا ما استطاع هؤلاء المديرون استخدام

<sup>1</sup> بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، الأردن عمان، 2009 دار اليازوري العلمية ، ص 128.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 128\_129.

التخطيط بشكل صحيح فإنهم يصبحون قادرين على تحديد الأزمات والتهديدات التي قد تواجه المنظمة بشكل مبكر وبالتالي التحوط لها وصدّها أو احتوائها ومن دون التخطيط ستكون الأزمات مفاجأة بالنسبة للمديرين وهي مفاجأة غير سارة على الإطلاق.

### 7\_ التخطيط أداة فاعلة لاستغلال الإمكانيات المتاحة<sup>1</sup>:

من الواضح أن التخطيط للأزمات يمكن المنظمة من تحديد امكانيات المواجهة في وقت مبكر ما يؤدي إلى خفض التكاليف وتعزيز الأداء، فالأزمات لا تنتظر أبداً، بل تهاجم المنظمة بشراسة اما في حالة كون المنظمة قد حددت إمكانيات المواجهة بشكل مبكر فإن الأزمة قد لا يؤثر عليها كثيراً لأنها ببساطة قد استعدت لمواجهةها بإمكانيات تم تحديدها مسبقاً بدقة متناهية .

### 8\_ التخطيط ودوره في استثمار الوقت بفاعلية<sup>2</sup>:

عندما تخطط المنظمة لمواجهة الأزمات بشكل مبكر فإنها تكون والحالة هذه قد خفضت الوقت اللازم للقيام والنشاطات والفعاليات اللازمة لمواجهة الأزمات أو احتوائها لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت

<sup>1</sup>شير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، الأردن عمان، 2009 دار اليازوري العلمية، ، ص 130.

<sup>2</sup>شير العلاق، مرجع سابق، ص 131.

اللازم وتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف مواجهة الأزمة في الوقت المحدد.

## خلاصة الفصل:

ومن خلال كل ما تقدم نختم هذا الفصل بالقول ان الأزمة هي وضعية صعبة ومعقدة وحدث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما قرر له. ولمواجهة هذه الوضعية الصعبة والمعقدة لابد من متخذي القرار اتخاذ الحيطة والحذر وتشخيص وواقع الأزمة بالاعتماد على مجموعة من الحقائق وتحليلها تحليلا معمقا واتخاذ الطريقة الانسب لتعامل مع الأزمة وإدارتها إدارة جيدة.

الفصل الثالث: أطر

توظيف العلاقات العامة

في فترة الأزمة.

## تمهيد:

ان معالجة وإدارة الازمات مسؤولية الادارة العليا بالدرجة الاولى لكن العلاقات العامة يبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذه الازمات فتسعى العلاقات العامة الى بناء جسور ثقة متبادلة بين جماهيرها المختلفة مما يقلل من الفرص المتاحة لحدوث الازمات فالمهام والواجبات التي تقوم بها العلاقات العامة تزداد اتساعا يوما بعد يوم بالاستعلام السليم والتنسيق الجيد الذي يتبعه اعلام صادق وفعال في سبيل تجاوز الازمة والاستفادة منها بقدر الامكان وإنهائها بأقل الخسائر وهذا ما سنقوم بدراسته في هذا الفصل المعنون بأطر توظيف العلاقات العامة في فترة الازمات حيث سنتناول فيه :

1. استراتيجية العلاقات العامة عبر مراحل الازمة.
2. التدريب على خطط العلاقات العامة و ادارة الازمة.
3. مهارات و صفات رجل العلاقات العامة في مواجهة الأزمات

## 1. استراتيجيات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة:

### ✚ إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة<sup>1</sup>:

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط؛ والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها. و سيجادل الباحث التعرف على كيفية تحقيق ذلك من خلال دراسة:

**أ\_ الوقاية من الأزمات:** إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، الحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف بـ"التنبؤ بالأزمات المحتملة"، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات الوقائية فيمنع حدوث الأزمات.

### 1. التنبؤ بالأزمات المحتملة: إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق

الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات، ومن أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009، ص 12.

## 2. تحديد الأزمات المحتملة: يقصد بذلك تحديد المجالات التي من المتوقع أن

تمثل بؤراً للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه المجالات؛ تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت. ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، حتى يتم تحديد الأزمات المحتملة؛ لا بد من القيام بعملية هامة جداً تقع على عاتق العلاقات العامة؛ ألا وهي توصيف المؤسسة.

## ب\_ الإعداد لإدارة الأزمات<sup>1</sup>: إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة

الأزمات يهدف إلى أن تكون مهياً لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، و الرد عليها بطريقة سليمة. وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها:

• المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات؛ لتكون أكثر تعاوناً مع المؤسسة أثناء الأزمة.

• اختيار شخصٍ ما ليكون مديراً للأزمات.

• تعيين عدد من الأعضاء كفريقٍ لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم

والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009، ص 12.

● تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

**إعداد خطة إدارة الأزمات<sup>1</sup>:** بالنسبة للتخطيط للأزمة ؛ فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي "، فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات ؛ الذي يحتاج إلى تكاتف أكثر من جهة، كي يتمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها . "لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة، وكذا حسب الأزمات المحتملة و، هي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية :

1. تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة.

2. تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة للإمكانيات .

3. سيناريوهات طريق إطلاق الخيال.

4. خطة اتصالات الأزمة:

● تحديد وسائل الإعلام

● تحديد الجماهير

● إعداد الرسالة

<sup>1</sup> عبد الرحمن الشلبي، مرجع سابق ذكره، ص14.

• تحديد وسائل الاتصال

✚ إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة<sup>1</sup>:

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أو حل المشكلات الطارئة. وبعيداً عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة:

➤ الاتصال بوسائل الإعلام

➤ إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية

المرتبطة بذلك

➤ شرح موقف المؤسسة

➤ متابعة ردود أفعال الجماهير (التعرف على رجوع الصدى)

اتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمات<sup>2</sup>: لا يمكن فهم دور العلاقات

العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل

<sup>1</sup> عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009، ص16.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الشلبي، المرجع نفسه ، ص18.

العلاقات العامة، لذلك فإن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمات؛ باعتباره جزءاً مهماً في إدارتها.

وتقع على العلاقات العامة مهامّ اتصالية عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط؛ إبه سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي .

فأما على مستوى الجمهور الداخلي؛ فإن تلك الوظائف قد محورها الباحث في الآتي<sup>1</sup>:

أ. إعلام جميع العاملين في المؤسسة- وفي كافة المواقع- بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.

ب. تقديم بيان موجزٍ أو- تعميمٍ رسمي سري - بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة ، ويوزع على العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها؛ لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف قد بلورها الباحث في التالي:

<sup>1</sup> عبد الرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009،، ص18\_19.

✓ العمل أن على يجتاز جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك.

✓ إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولاً بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة .

✓ التعامل بنكاهٍ مع وسائل الإعلام؛ للحد من سلبيتها وإشباع شراحتها إلى المعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها .

✓ الصدق والدقة في نقل المعلومات؛ لكسب ثقة الجمهور، وضمان دعمه لموقف المؤسسة في مجال مواجهة الأزمة.

✓ إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور ما في يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

#### 🚩 إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة<sup>1</sup>:

تميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك؛ من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرةً أخرى بعد وقت قصير.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الازمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009، ص 19\_20.

## مهام العلاقات العامة بعد الأزمة<sup>1</sup>:

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات؛ لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة.

- ❖ دراسة أسباب الأزمة؛ للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابتهها.
- ❖ التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- ❖ وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة-إن حصل فيها تأثير.
- ❖ إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسياً؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.

❖ إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.

❖ العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.

**تقييم الأزمة<sup>1</sup>:** بعد زوال الأزمة؛ يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثر المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عدداً من الإجراءات من؛ بينها ما يلي :

<sup>1</sup> عبد الرحمن الشلبي، مرجع سابق، ص22.

1. استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة: حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.
2. استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية: أخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصةً فيما يتعلق باتصالات الأزمة.
3. استقصاء رأي وسائل الإعلام: لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.
4. تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته: حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009، ص 22..

## II. دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة<sup>1</sup>:

وبما ان الأزمة عبارة عن مجموعة من المشاكل تفاقمت وتعاظمت وتكاثفت وتآزمت مما كون شكل جديدا يسمى بالأزمة والازمة وبدايتها تبدو وكأنها مشكلة صغيرة تتفاقم إذا لم نواجهها بالحل السريع الفوري والجذري ببيتها من جذورها والا ستنتب من جديد.

أخذت العديد من المؤسسات تستعين بخدمات شركات العلاقات العامة في مجالات كثيرة و متعددة، ليس فقط لأنها تعطي انطباعا جيدا للمؤسسة بل اصبحت تستعين بها في معالجة الأزمات.

فعندما تتعرض مؤسسة ما الى أزمة معينة فإن أساليب مواجهة تلك الأزمة قد يتخذ احد الاتجاهين و هما: الصحافة و المؤسسات الاستشارية في العلاقات العامة، ففي اتجاه الاول تقوم المؤسسات الكبرى ببذل قصارى جهدها في حل القضايا التي تحظى باهتمام الصحافة، و هي في ذلك تعمل على كسب بعض الصحافيين منهم و خاصة الكتاب المتخصصين كما تقوم بافتراض الأزمات و عند

<sup>1</sup> حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية Denitex، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير، جامعة وهران لسانيا، 2010/2009، ص 50.

الندوات الصحفية و التلفزيونية الوهمية، حتى اذا ما وقعت أزمة ما عرفوا كيف يعالجونها و كيف يجيبون على الأسئلة التي توجه اليهم دون ارتباك.

و في هذا الاتجاه تلجا الكثير من المؤسسات الى العلاقات العامة لمعالجة الازمات الشديدة، فمثلا **الو.م.أ** أخذت معظم الشركات الصناعية الكبيرة أعقاب حادثة تسرب بعض الغازات السامة من مصنع شركة "يونيون كاربايد" **Union Carbide** لصنع مبيدات الحشرات في الهند، وراح ضحيته الآلاف من الهنود سنة **1848**، أخذت تتساءل عن مدى قدرتها على مواجهة الدعاية السيئة التي يمكن أن تحدث نتيجة لوقوع ازمة مشابهة لأزمة هذه الشركة الهندية، فراحت هذه المؤسسات تستعين بخبراء العلاقات العامة و طلب المساعدة منهم في تنظيم برامج "إدارة الأزمات" الخاص بكل مؤسسة، و بالرغم من الظروف التي مرت بها مؤسسة "**Union Carbide**" إلا انها استطاعت ان تخفف من حدة وقع الحادثة وذلك في اسلوبها في التعامل مع وسائل الإعلام ما مكنها من استرجاع مكانها وصورتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية Denitex، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير، جامعة وهران لسانيا، 2009/ 2010، ص51.

ومن هنا تكمن ضرورة استخدام المؤسسة للأسلوب السليم في الاتصال دون التركيز بشدة و من جانب سلبي على الصحافة، بل ينبغي على المؤسسة في حالة تعرضها لأيّة أزمة اللجوء الى تقنيات التسويق المباشر و خاصة الى العلاقات العامة المتمثلة في الأبواب المفتوحة، الزيارات المنظمة، الاجتماعات العامة... إلخ<sup>1</sup>.

ويتمثل دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف في التنبؤ المبكر بهذه الأزمات وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجم تلك الأزمة ومعرفة البدائل المختلفة لحل تلك الأزمة وعرضها على إدارة المنشأة وإقناعها بالمعلومات الواردة لها عن الرأي العام. والتنبؤ برد فعل أفراد الجمهور في ظل كل البدائل المطروحة على الإدارة كحل للموقف أو الأزمة الطارئة.

وأهم من ذلك فإن خبرة المشتغلين بالعلاقات العامة قد تمكنهم من تحقيق هدف أكثر بعدا وسط ظروف الأزمة وهو تحويل الأزمة إلى فرصة لدعم مركز المنشأة وسمعتها وليس مجرد تجاوز الأزمة.

<sup>1</sup> \_حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية Denitex، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير، جامعة وهران لسانيا، 2010/2009 ، ص50.

ان دور العلاقات العامة يشتمل في وضع الخطط وقت المؤتمرات الصحفية وحضور الاجتماعات وعند حدوث اي طارئ هنالك خطة للطوارئ يجب اتباع تعليماتها وتتضمن معلومات عن اسماء وعناوين وارقام هواتف الاشخاص وتفاصيل الاجراءات الواجب اتباعها عند حدوث الازمة و تشمل ايضا:

1-الاتصال بمدير الحماية و الامن .

2-استدعاء الطبيب المختص.

3-اتخاذ الاجراءات اللازمة اولا بأول .

4- عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الازمة .

5- قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الاعلام حتى يبلغهم

بتفاصيل الحادث<sup>1</sup>.

## 1.العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>\_غسان قاسم داود اللامى و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، بغداد، 2015، ص 156\_157.

<sup>2</sup>\_مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة سنة 2014 2015 بجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي تحت عنوان دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات.

ان نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواحي منها ما يتعلق بالمنظمة والإدارة العليا بها، ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارستها وثقافتهم في إدارة الأزمات وهي الآتي:

1\_ثقافة المنظمة الاتصالية في الأزمات والتي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات ومدى اهتمامها ببرامج التخطيط.

2\_الوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة، حيث ان أجهزة العلاقات العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المختلفة بها، وما يصدر عنها من قرارات ومسؤوليات .

3\_مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة في المؤسسة ومستوى الخبرة في التعامل مع الأزمات والتي قد تكون عائقا أمام مسؤولي العلاقات العامة في التخطيط للأزمات.

4\_نتاع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات وأخلاقها في مستوى شدتها وسبب حدوثها وبالتالي اختلاف طرق استجابة لها.

5\_مركزية الإدارة والتخطيط واتحاد القرارات والتي تعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن كل النواحي الادارية الاتصالية في حالة الأزمات زمن تم لا يحق للعلاقات العامة التصرف واتخاذ اي إجراءات في إدارة الأزمة وقت حدوثها إلا

بتصريح من الإدارة العليا وهذا يتوقف على نواحي التنسيق والتخطيط والاستعداد قبل موقف الأزمة<sup>1</sup>.

## II. التدريب على خطط العلاقات العامة و إدارة الأزمات<sup>2</sup>:

تعد استراتيجية التدريب من الاستراتيجيات الفعالة عند التخطيط للأزمات بل إنها تعد من أكثرها تأثيرا وقياسا بكفاءة إدارة الأزمة وتلك الاستراتيجية تتضمن كافة التخصصات في إدارة الأزمة ومن بينها مسؤولي العلاقات العامة وبالتالي تختلف صور وأنماط التدريب حسب كل تخصص.

واهتمامه المؤسسة ببرامج التدريب وإجراء التجارب راجع إلى عدة أهداف وفوائد منها:

ان التدريب على خطط إدارة الأزمات يعد فرصة لاختيار إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية ومدى قدرتها على الاستعداد لمواجهة الأزمات. يساهم في مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة لازمات المتوقعة الحدوث والتي تمثل سيناريوهات محتملة.

<sup>1</sup>مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، سنة 2014 2015 جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي ، تحت عنوان دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات.

<sup>2</sup> عميري لطيفة، دور القائم بالعلاقات العامة في ادارة ازمة الافلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة \_سعيدة\_،مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2017، ص 66.

مراجعة مدى فعالية الأدوار والمسؤوليات لكل عضو بفريق إدارة الأزمة ومدى

السرعة في تحقيقها.

التدريب فرصة لإدخال التحسينات والتعديلات على خطة إدارة الأزمات

ومعرفة أوجه القصور بها.

والتدريب على إدارة الأزمات وإجراء التجارب يساهم في تدعيم ثقافة المنظمة

في إدارة الأزمات ويجعل هناك نوعاً من الترويج والانتشار لثقافة الأزمة بين

العاملين بالمنظمة والمنظمات الأخرى وهذا قد يوجد كل فرد بالمنظمة شعوراً

بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

إلى جانب هذا فإن التدريب يساعد في دعم الثقة وضبط النفس والقدرة على

المواجهة لدى فريق إدارة الأزمة نتيجة تكرار برامج التدريب على سيناريوهات

لازمات متوقعة الحدوث تأخذ شكلاً من الواقعة في تنفيذ الإجراءات لرغبة كل

عضو في إثبات كفاءته وفي نفس الوقت قدرته على التنسيق مع زملائه هذا فضلاً

عن دورة في اكتساب مهارات وخبرات إدارية واتصالية وفنية جديدة وظهور حلول

غير نمطية تكون فعالة عند إدخال التحسينات والتعديلات على الخطة وعند

مواجهة أي أزمة تحتاج إلى مهارات فنية التعامل معها ليست مدرجة ضمن إدارة

الأزمة.

### III. مهارات و صفات رجل العلاقات العامة في مواجهة الأزمات<sup>1</sup> :

1. التركيز على أهدافهم وغاياتهم الرئيسية .
2. يتحملون مسؤولية أفعالهم فلا يقدمون الأعذار ولا يلومون الآخرين.
3. يعمل رجال العلاقات العامة الناجحون على متابعة الأساليب الحديثة في مجال الاتصال المتطور وتطبيقها خلال نشاطاتها المختلفة.
4. استخدام كافة الاستمالات والاساليب الاتصالية لمواجهة الموقف دون أن يسود ذلك أية انفعالية.
5. يعمل رجل العلاقات العامة على التعرف عن قرب على المنظمات والجمعيات التي تمارس نشاط له صلة بعمل المؤسسة.
6. الابتكار في اقتراح واستحداث الحلول للمشكلات والأزمات الموجودة في المؤسسة.
7. الشجاعة في الاعتراف بأخطائهم عندما ترتكب.
8. تحديد افضل الأساليب الممكنة لتحقيق إثر سريع وإيجابي لدى وسائل الاتصال والجمهور والمباشرة في تنفيذ ما اتفق على أنه الأفضل في مواجهة الهجوم ومراعاة ان تكون كافة إدارات المؤسسة مهياً وجاهزة لتوفير ما يطلب إليها بسرعة ودقة .

<sup>1</sup> \_محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ط1، ص215.

9. الاطلاع الدائم والمستمر بالمجريات التي تحدث وما يستجد حول الأزمة

بشكل فوري<sup>1</sup>.

10. الرغبة في التعامل مع الأزمات والاستعداد للبدل والقدرة على التدخل

الناجح والسريع في الأزمة

11. المرونة وقدرة ذهنية ولياقة جسمية تتيح له التعامل مع الأزمة .

12. استثمار الأزمات كفرص للتعليم وتحسين الأوضاع.

13. التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب وأقلها تكلفة من حيث الجهد

والوقت والمال.

14. السرعة في اتخاذ القرارات والتفاوض والطموح وقوة الإرادة.

15. القدرة على الانتباه والوعي والحرص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ط1، ص215.

<sup>2</sup> \_نداء محمد باقر اليساري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص64\_65.

## خلاصة الفصل :

تمثل العلاقات العامة الطرف الفاعل في التعامل مع الازمة بالمؤسسة فتتولى مهمة تحديد ورسم السياسات والقرارات المهمة اثناء الازمة لذا من الضروري تواجد جهاز خاص بالعلاقات العامة تلقى عليه مسؤولية ادارة الازمة لتحقيق اهداف المؤسسة والحفاظ على سمعتها.

---

# الجانب التحليلي للدراسة :

## تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل (الفصل التطبيقي) منا لدراسة عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات (المقابلة، الملاحظة) وذلك لدراسة موضوع "استراتيجية العلاقات العامة في تسيير الأزمة" (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار)، وقد شمل هذا الفصل التطبيقي ما يلي:

❁ 1\_لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

❁ 2\_تحليل الهيكل التنظيمي.

❁ 3\_تحليل أسئلة المقابلة

❁ 4\_الاجابة على الاشكالية و التساؤلات

❁ 5-اختبار صحة الفرضيات.

❁ 6\_خاتمة الدراسة ومقترحات موجهة لمؤسسة اتصالات الجزائر بشار، لمواجهة

الازمات.

## لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر (ببشار)<sup>1</sup>:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الاعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، وقد تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، ثم إنشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا وماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

## الاطار القانوني :

**Télécom** اتصالات الجزائر مؤسسة حديثة تنشيط في مجال الهاتف الثابت والنقل وخدمات الإنترنت والاتصالات عبر الساتل اتصالات الجزائر الفضائية.

<sup>1</sup> مقابلة مع المكلفة بقسم الاعلام والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر ببشار يوم 2020/03/14.

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بعد انفصالها عن البريد والمواصلات بعد الإصلاحات التي قامت بها الحكومة في اوت 2000 وذلك وفقا للمادة 146 من القانون 200/3 المؤرخ في 05 اوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات وبالتالي أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup> مؤسسة مستقلة عن مؤسسة البريد لتصبح اتصالات الجزائر عمومية اقتصادية ذات أسهم براس مال اجتماعي بلغ 220 مليار دينار جزائري 1.71 مليار دولار.

تنشط في مجال الاتصالات بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال تعبت القرار 2000/03 اذحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003. أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر «وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدر ب 61.275.180.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002. تحت رقم 02 B . 0018083.

<sup>1</sup> وثائق رسمية تم استلامها من المؤسسة.

## يناير 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر<sup>1</sup>:

كان على اتصالات الجزائر و اطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال. لكن بروئ مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة، مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، و مجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شريسة البقاء فيها للأقوى و الاجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

اتصالات الجزائر ذات أسهم برأس مال.

---

<sup>1</sup> وثائق رسمية تم استلامها من ادارة المؤسسة.

## مهام ودور المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بشار<sup>1</sup>:

- دراسة وتحقيق وصيانة شبكة اتصالات
- رسم برامج الأشغال والصيانة والسهر على تحقيقها.
- احترام اهداف الإنتاج وجود الخدمة.
- اعداد الميزانية الشهرية والتسوية.
- سير المستخدمين والوسائل العامة.
- توسيع الشبكة.
- تلبية حاجيات المواطن.
- المساهمة في توفير مناصب الشغل بالولاية.
- منح الاشتراكية للزبائن.
- تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة ومتابعة التحويلات في هذا القطاع.
- بيع الخطوط الهاتفية.

<sup>1</sup> وثائق رسمية تم استلامها من ادارة المؤسسة.



الاتصال بمديرية العلاقات التجارية مع الشركات:

موقع اتصالات الجزائر مركب بن عكنون الكائن بـ: 36، الطريق الوطني رقم

36 الجزائر.

78.80.01 (21)(213): الهاتف.

الاتصال بوزارة البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيات و

الرقمنة اضغط هنا: <http://www.mpttn.gov.dz> .

شرح الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>: ترتبط المصالح الاربعة التالية ارتباطا مباشرا مع قسم

المدير:

1. المكلف بالاتصال.

2. المؤسسات الجهوية لأنظمة الاعلام.

3. مصلحة الامن.

4. المدارس الجهوية للاتصالات.

اما باقي الاقسام فهي تندرج تحت 3 مصالح و هي :

<sup>1</sup>استنادا من الهيكل التنظيمي الذي تم استلامه من ادارة المؤسسة.

1. المصلحة التقنية ( قسم التخطيط و المتابعة، قسم شبكة الوصول، مقاطعة شبكات النقل)

2. المصلحة التجارية (قسم التخطيط و المتابعة، قسم تخفيض الاسعار GP، قسم الشركات، قسم الدعم التجاري)

3. نائب مدير وظائف الدعم (مقاطعة المشتريات و الامداد، مقاطعة المحاسبة المالية، مقاطعة الموارد البشرية، مقاطعة الاملاك و الوسائل، المصلحة القانونية، مصلحة دعم أنظمة الاعلام).

حيث سيتم شرح البعض منها:

**المدير العام:** يعد المسؤول الاول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مهمة تحقيق الاهداف المرسومة وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة والسهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.

**الأمانة العامة (السكرتاريا):** تعتبر كمساعدة للمدير تقوم بتبليغ المراسلات لكل مصلحة خاصة بها.

مكتب المنازعات والشؤون القانونية: يهتم بمختلف المنازعات والشؤون القانونية الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة مع مختلف المؤسسات.

**مصلحة المحاسبة:** ومن اهم مهامها تسيير ميزانية العمل وتمويل المعدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة خاصة تلك المتعلقة بمناقصات التنظيم والتوثيق.

**مصلحة المستخدمين:** من مهامها تسيير وتنظيم شؤون العمال كالتوظيف وتنظيم الامتحانات والمسابقات بالإضافة إلى الاهتمام بالشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية للعمل.

**مصلحة الوسائل:** تهتم بالمشتريات وتسيير الوسائل المادية.

**مصلحة العلاقة مع الزبائن:** هي قسم يهتم بكل الأمور المتعلقة بالزبون ويعمل على:

- ❖ ضمان وضوح الوسائل اللازمة للحصول على الطلبات وآراء الزبائن.
- ❖ ضمان الدعامة بالنسبة للوحدات التجارية من أجل تحسين قوى البيع.
- ❖ تفعيل مقومات الارضاء للزبون بتحليل تصرف الزبون بالمقارنة بقوة مع الوحدات التجارية.

**القسم التجاري:** يعتبر من أهم الوظائف الحيوية التي تساهم في تطوير المؤسسة، يعمل على:

- إرضاء الزبائن بواسطة وحدات تجارية وتقنية.
- معالجة عائدات الزبائن والتدخل بين الوحدات التجارية والزبائن.
- تكوين الخدمة الشخصية لكل فرد على حسب تطلعاته ورغباته.
- تسيير ومراقبة ملفات الزبائن.

### المصلحة التقنية :

تشكل هذه المصلحة الركيزة الجهوية لنشاطها المستمر و المستمر، بهدف خدمة زبائننا و تنمية علاقاتها بمختلف المصالح، تحتوي على:

#### أ. مصلحة التعطيلات الهاتفية:

- ◆ تطبيق القواعد و الاجراءات التقنية.
- ◆ مراقبة نوعية الخدمات المؤمنة من المصالح التقنية في حالة وجود خلل في الخطوط الهاتفية.

◆ المتابعة الدورية واليومية للوثائق التقنية للمشاركين.

◆ تنفيذ طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال ومراقبة الانتاج.

#### ب. مصلحة الانتاج الهاتفي: يتجلى مهامها في :

- ◆ تطبيق القواعد والاجراءات التقنية لاستثمار الشبكات.
- ◆ متابعة خاصة في تنصيب شبكات المعلومات و مد الشبكات
- ◆ توفير شبكات واستهلاك وصيانة المراكز.

ج. مصلحة متابعة تعطيلات الانترنت:

يتجلى مهامها في صيانة الخلل للأنترنت بفعالية.

الرقم	الجنس	السن	التخصص	المصلحة	الخبرة المهنية
1	ذكر	37	علوم اقتصادية	المحاسبة المالية	10 سنوات
2	ذكر	40	هندسة مدنية	قسم الدراسة والتخطيط	14 سنة
3	ذكر	40	قانون اداري	مصلحة الشؤون القانونية	16 سنة
4	أنثى	44	علوم سياسية	مصلحة الممتلكات و التأمينات	07 سنوات
5	ذكر	31	هندسة معمارية	مكلف بالتأمينات	10 سنوات
6	ذكر	48	تقني سامي في الموارد البشرية	مقاطعة الموارد البشرية	20 سنة
7	ذكر	31	كهروميكانيكي	مصلحة دعم الانظمة المعلوماتية	04 سنوات
8	أنثى	30	تكنولوجيا	قسم الاتصال	06 سنوات
9	أنثى	44	تسويق	المصلحة التجارية	12 سنة
10	ذكر	44	هندسة مدنية	المصلحة التقنية	09 سنوات
11	ذكر	49	الهندسة الكهربائية	مدير المؤسسة	25 سنة

		والاتصالات			
15 سنة	قسم العلاقة مع الزبون	علم اجتماع	42	ذكر	12

يمثل الجدول أعلا عدد أفراد البحث والذي يبلغ عددهم (12) مبحوث، تتراوح أعمارهم بين 30\_49 سنة.

### توزيع العينة حسب عامل الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
75%	09	ذكر
25%	03	أنثى
100%	12	المجموع

### تحليل المقابلات

يتضح من خلال الجدول (02) الخاص بتوزيع العمال حسب متغير الجنس داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بشار للعينة المنتقاة من العمال بخصوص تسيير الازمات، يتضح ان نسبة الذكور كانت كبيرة حيث تم تسجيل 75% للذكور، فيما تم تسجيل في المقابل نسبة 25% كنسبة للإناث، وذلك راجع لطبيعة العمل التقنية أكثر ماهي ادارية.

من خلال المقابلات التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار

لاحظنا:

تجاوب الموظفين مع الأسئلة الموجهة لهم رغم انشغالهم احيانا بمهامهم إلا أن اجاباتهم لا تخلو نوعا ما من التحفظ وذلك حفاظا على اسرار مهنتهم، ولضمان سمعة جيدة للمؤسسة وذلك نظرا لطبيعة الموضوع المطروح لهم وما لفت انتباهنا كذلك ان الموظفين المستجوبين يجيدون اللغة الفرنسية الى حد كبير و ذلك راجع الى طبيعة و ميدان العمل الذي يفرض عليهم التعامل مع اللغة اكثر منه من التعامل باللغة العربية، خاصة أن معظم تخصصاتهم الجامعية تخصصات علمية.

فمن خلال استجوابنا للمبحوثين المقصودين تم تدوين الاجابة و تفسيرها على النحو الاتي، حيث تم تقسيمها الى 3 محاور:

### المحور الاول: العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر:

السؤال 01: ما هي أهمية العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

اجمع كل المبحوثين على عدم وجود قسم او مصلحة خاصة بالعلاقات العامة\_ حيث لاحظنا عدم دراية اغلب العمال لمفهوم العلاقات العامة، و هذا ما جعلنا نشرح و نفسر معناها وتعداد مهامها عند كل مقابلة\_ حسب ما ذكره المبحوث رقم 11 ذكر 49

الهندسة الكهربائية والاتصالات مدير المؤسسة، 25 سنة خبرة مهنية، " لالا

معندناش قسم spécial بالعلاقات العامة ( لا يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة) و خلية خاصة بالأزمات لكنهم اسفروا على وجود قسم خاص بالاتصال و هو يمثل قسم العلاقات العامة اما خلية الازمات فتمثل في مفتشية محلية وذلك حسب ما قال المبحوث رقم 01 ، ذكر، 37سنة، علوم اقتصادية المحاسبة المالية، 10 سنوات خبرة مهنية" مكاش هنا خلية ازمة بصح عندنا نقولولها مفتشية محلية يلجأ اليها سي director والمعنيين بالأزمة" (ترجمة قول المبحوث رقم 01: لا توجد خلية خاصة او متخصصة بالأزمة لكن هنالك ما نسميه بالمفتشية المحلية التي يلجأ اليها المدير و المعنيين بالأزمة ) و أضاف المبحوث رقم 09، أنثى، 44سنة، تخصص تسويق، المصلحة التجارية، قائلا: " عندنا لجنة دائمة للازمة و لي يكون دايمن حاضر فيها المدير و المفتشية كأعضاء دايمن، و عندنا لجنة مؤقتة لي تكون عبارة عن اطراف النزاع" (عندنا لجنة دائمة للأزمة و التي تحتوي على اعضاء دائمين و هم المدير و المفتشية، و هنالك لجنة مؤقتة و المتمثلة في اطراف النزاع) في حين صرح المبحوث 10، ذكر، 44سنة، تخصص هندسة مدنية، المصلحة التقنية، 09 سنوات خبرة مهنية " كي تصرا أزمة يعين المدير رؤساء المصالح كخلية أزمة، وهي خلية مؤقتة"، (ترجمة قول المبحوث 10: "عند حدوث أزمة يعين المدير رؤساء المصالح كخلية أزمة، و هي خلية مؤقتة).

تفسير:

تأخر ادراج العلاقات العامة كقسم في المؤسسة راجع الى:

1. غياب روح المنافسة في المؤسسة الجزائرية.
  2. تأخر دخول المؤسسة الجزائرية في عالم التكنولوجيا الحديث بسبب صعوبة تمويلها، وغياب اطارات متخصصين في هذا المجال، ولاسيما في مجال وسائل الاعلام الحديثة و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.
  3. لا يوجد تكوين خاص للإطارات في مجال العلاقات العامة، وهذه المناصب عموما يشغرها الطلبة بعد التخرج، لكونه تخصص جديد.
- رغم عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة الا أن العلاقات العامة بالمديرية تتجسد في التنسيق بين العمال والعمل على تحقيق التواصل والتفاعل مع الأشخاص والهيئات الذين تتعامل معهم المؤسسة و تحقيق الهدف الرئيسي و هو الحفاظ على صورة و سمعة المؤسسة لدي جمهوريها الداخلية و الخارجية.
- حيث توجد بالمؤسسة لجنة دائمة للارزمة والتي يترأسها المدير و المفتشية كأعضاء دائمين ويتم تعيينهم من طرف المدير، واخرى مؤقتة والتي تكون عبارة عن اطراف النزاع.

السؤال 02: ماهي الخصائص المهنية المتوفرة بالقائمين على نشاطات العلاقات

العامة في المؤسسة؟

حيث اجمع المبحوثين على أن كل المصالح عبارة عن قائمين بالاتصال وليس هناك شخص محدد وذلك من خلال قول المبحوث رقم 01، ذكر، 37 سنة، علوم اقتصادية المحاسبة المالية، 10 سنوات خبرة مهنية" حنا رانا هنا قاع نكملو بعضنا البعض يعني حتى مصلحة مانقدرو نفضلوها على الاخرى، وحنا هنا لي يعرف حاجة يعاون بيها الجماعة، مثلا انا نعرف مونتاج ولاخر يعرف يخير الالوان او السيميائيات ولوخرا عندها خبرة فالاتصال والتواصل مع الناس ... ايا وهي ماشية".

ترجمة: قول المبحوث رقم 01: "كلنا نكمل بعضنا البعض، لاتوجد مصلحة مستقلة عن الاخرى، فكل من لديه خبرة مسبقة في مجال ما يشارك بها مع الاخرين نعمل"

تفسير:

يعتبر عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر أن الخصائص المهنية لا يجب أن تتحصر في شخص واحد والمسمى بالقائم بالعلاقات العامة، بل هي مسؤولية الجميع، وهكذا حتى لا يكون الضغط على الواحد فقط.

**السؤال 03: ماهي نشاطات العلاقات العامة الرئيسية داخل المؤسسة؟**

انعدام وجود قسم خاص بالعلاقات العامة جعل للمبحوثين لبس في فهم و ادراك معنى نشاطات العلاقات العامة بالمؤسسة وذلك حسب ما ذكره المبحوث رقم 03، ذكر، 40 سنة، تخصص قانون اداري، مصلحة الشؤون القانونية: " كيفاش؟، شرحيلي واش قصدك بهاد النشاطات؟ Déjà راني فهمتك بلي ما عندناش قسم تاع العلاقات العامة معناها مستحيل تكون كاينة هذا النشاطات و حنا ما عندناش

علاقات عامة (ترجمة قول المبحوث 03: ماذا؟ ماذا تقصد بهاته النشاطات؟

لقد سبق واشرت لك بأنه ليس لدينا قسم خاص بالعلاقات العامة، فهذا مستحيل

ان تكون هناك نشاطات للعلاقات العامة في ظل غياب العلاقات العامة.)

رغم جهل العاملين بالمؤسسة بنشاطات العلاقات العامة الا انها تتجسد بشكل

مباشر في :

- ❖ كتابة وصياغة المواضيع والمقالات والصور للجهات الإعلامية المختلفة.
- ❖ تنظيم الزيارات (حيث تم تحديد كل أيام الاسبوع كيوم لزيارة الجمهور الخارجي للمدير و نقل انشغالاتهم و كافة آراءهم بعد ما كان مقرر لهم يوم الثلاثاء فقط من كل اسبوع) و الاستقبال.
- ❖ إعطاء المعلومات للإعلام.
- ❖ الاحتفاظ باليوم صور وأشرطة فيديو وأرشيف عن المؤسسة.
- ❖ تحرير منشورات و أخبار أو النشرات التعريفية.
- ❖ كتابة التقارير السنوية والملصقات التثقيفية.
- ❖ تنظيم معارض.
- ❖ تنظيم الزيارات الداخلية للمؤسسة.
- ❖ التحضير للاجتماعات الخاصة.
- ❖ تنظيم الاحتفالات الرسمية والمناسبات.

وهذا ما لاحظناه و استنتجناه اثناء تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة.

#### السؤال 04: ما الأساليب التي تتبعها المنشأة لتقييم جهود العلاقات العامة بها؟

حسب ما ادلى به المبحوث رقم 08، أنثى، 30 سنة، قسم اتصال، تخصص علوم تكنولوجيا، 06 سنوات خبرة مهنية " شوفي اختي، حنا عندنا chaque semaine نديرو اجتماع ونشوفو وين وصلنا من لي كنا باغيين نوصلوله، وعندنا الاجتماع لكبير لينديروه فال fin d'année هو لي نتحسابو بيه وعليه، شتي هادوك الاهداف وصالح ليكتبنا هو نشوفو واش جسدنا هو ولالا، ولازم علينا نكونو حققنا من 80% للفوق من الاهداف السنوية وهادي لينسموها حنا اهداف طويلة المدى، ولي قبل نقولولها اهداف قصيرة المدى وعلى هاد الاساس نكونو حددنا نقاط القوة والضعف عندنا، وعندنا ثاني سونداج نخدمو بيه بزاف مع الزبائن تاوعنا "

**ترجمة قول المبحوث رقم 08:** " نقوم باجتماع كل اسبوع لتقييم الاهداف الاسبوعية المسطرة، وهناك اجتماع شامل يقام كل نهاية سنة وهو المهم جدا لأننا نحاسب عليه وبه، حيث نقوم بتقييم مدى تجسيد الافكار و الاهداف المكتوبة على الورق على ارض الواقع ونسبة النجاح فيها، نحن ملزمون بنسبة تحقيق من 80% فما فوق من الاهداف السنوية، وتسمى بالأهداف طويلة المدى، أما الاهداف المذكورة سابقا فتسمى بقصيرة المدى، وعلى هذا الاساس يتم تحديد نقاط القوة والضعف، كما نستخدم كذلك صبر الآراء مع جمهورنا الخارجي "

#### تفسير:

تعتبر اساليب التقييم في العلاقات العامة عملية قياسية تشخيصية وقائية علاجية هدفها الكشف عن مواطن الضعف والقوة , بقصد تطوير عمليات التعليم والتعلم بالصورة التي تسهم بتحقيق الأهداف المنشودة.

حيث تستخدم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بشار اساليب تقويم نشاط العلاقات العامة التالية:

- 0 تحديد الاهداف وتدوينها.
  - 0 العمل على تجسيدها في ارض الواقع.
  - 0 تبيان نقاط القوة والضعف.
  - 0 معالجة قصور نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
- فالربط بين الخطة الموضوعية وأهدافها ونوع العمل الذي يقوم بت المكلف بالعلاقات العامة ومقداره أهم أدوات قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة.

على الرغم من أن عملية التقويم تأتي الأخيرة في الترتيب من حيث الغرض العلمي إلا أنها في الحقيقة تعتبر امتدادا للوظيفة الأولى كما أنها عملية مستمرة ومتداخلة مع خطوات تنفيذ برامج العلاقات العامة , ومن الواجب أثناء عملية التقويم إن تكون هذه العملية حيادية ولا تدخل فيها العلاقات الشخصية من اجلال وقوف على الخلل الظاهر وتقويمه , ومعرفة الجوانب الصحيحة وتقويتها.

### المحور الثاني: ادارة الازمات في مؤسسة اتصالات الجزائر

#### السؤال 01: ما طبيعة الازمات التي تعرضت لها المؤسسة؟

يرى أغلبية المبحوثين بان طبيعة الازمات التي تعرضت لها مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار تعد ازمات متكررة كأزمة سرقة القوابل لدرجة انها اصبحت امر عادي يسهل حلها وهذا ما اكده المبحوث رقم 02 ذكر، 40 سنة، قسم الدراسة

و التخطيط، الخبرة المهنية 14سنة، في قوله: " كايين ازمات بشرية وهادي مانسموهاش ازمات نقولو عليها نزاعات ولا خصام يكون بين عمال نتاعنا ولا بين كانش واحد خدام معنا مع واحد من برا، وكايين ازمات اخرى مثل ازمة سرقة الكابل، ازمة انقطاع الكابل البحري لي يربط بين عنابة ومرسيليا" (ترجمة قول المبحوث رقم 02: هنالك ازمات بشرية و لا تسمى ازمات بل نزاعات تكون اما بين الموظفين فيما بينهم أو بين موظف وشخص أجنبي، ويوجد ازمات اخرى مثل: ازمة سرقة الكوابل، ازمة انقطاع الكابل البحري للألياف البصرية تحت سطح البحر يربط بين عنابة ومرسيليا) في حين صرح لنا المبحوث رقم 05 ذكر، 31سنة، مكلف بالتأمينات، تخصص هندسة معمارية، 10سنوات خبرة مهنية" **معدناش ازمات**" (لا يوجد ازمات) أما المبحوث رقم 08، أنثى، 30سنة، تخصص علوم تكنولوجيا، 06 سنوات خبرة مهنية" اضافة لما قاله زميلي (رقم 02): تعرضنا لأزمة أخرى سنة 2008 تمثلت في قطع خطوط الالياف البصرية، و ذلك راجع للأمطار طوفانيه شهدتها المنطقة حيث ادت الى انقطاع في تدفق الهاتف و الأنترنت على جميع مناطق الجنوب الغربي (أدرار، بشار، تندوف) مما نتج عنه عزلة في تبادل المعلومات، وخلل في الاجهزة المستعملة من طرف الاجهزة العمومية أو الخاصة (قوة قاهرة). وذكرت المبحوثة رقم 12، ذكر، 42سنة، قسم العلاقة مع الزبون، تخصص علم اجتماع، ذو خبرة مهنية 15 سنة:

" و ثاني بيراطونا الكونت لكبير تاع الشركة ماعندهاش بزاف ومعرفناش 2017  
شكون mais المديرية مابغاتش تصرح خافت من ردة الشعب الشرسة و من  
خوفهم و قلقهم، بصح بعدها ماوليناش نخدمو بالانترنت داخل المؤسسة ولات  
ممنوعة علينا منعنا باتا نخدمو غير بالإكسترنانت" (ترجمة قول  
المبحوث 12: وكذلك تمت قرصنة الموقع الرسمي الرئيسي للشركة من طرف  
مجهولين سنة 2017، لكن المديرية لم تصرح بذلك خوفا من ردة الشعب  
الشرسة، ومن خوفهم و قلقهم، وبعدها منع علينا استخدام الانترنت مقر العمل وتم  
استبدالها بالإكسترنانت).

#### التفسير:

تأخر ادراج العلاقات العامة كقسم في المؤسسة راجع الى:

1. غياب روح المنافسة في المؤسسة الجزائرية.
2. تأخر دخول المؤسسة الجزائرية في عالم التكنولوجيا الحديث بسبب صعوبة تمويلها،  
وغياب اطارات متخصصين في هذا المجال، ولاسيما في مجال وسائل الاعلام  
الحديثة و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.
3. لا يوجد تكوين خاص للإطارات في مجال العلاقات العامة، وهذه المناصب عموما  
يشغرها الطلبة بعد التخرج، لكونه تخصص جديد.

رغم عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة الا ان العلاقات العامة بالمديرية تتجسد في التنسيق بين العمال والعمل على تحقيق التواصل والتفاعل مع الأشخاص والهيئات الذين تتعامل معهم المؤسسة و تحقيق الهدف الرئيسي و هو الحفاظ على صورة و سمعة المؤسسة لدي جمهورها الداخلية و الخارجية.

حيث توجد بالمؤسسة لجنة دائمة لازمة والتي يرأسها المدير و المفتشية كأعضاء دائمين ويتم تعيينهم من طرف المدير، واخرى مؤقتة والتي تكون عبارة عن اطراف النزاع.

**السؤال 02: هل انت راضي إبلاغك بالأزمة، ما هو سبب رضاك أو عدم**

**رضاك؟**

عبر المبحوثين عن رضاهم وذلك حسب ما أدلى به جل المبحوثين، تصريح المبحوث رقم 07 ذكر، 31 سنة، تخصص كهروميكانيكي، مصلحة دعم الانظمة المعلوماتية، 04 سنوات خبرة مهنية: "واه normal" (ترجمة المبحوث رقم 07: نعم راضي) .

**التفسير:**

جرت العادة أن تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار 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 والإعلامية، والتحكم بمساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها مستفيدين من الإيجابيات الممكنة والمتوفرة لتحقيق أقصى قدر من المكاسب في أقصر مدة والحدّ من الخسائر لأدنى حدّ ممكن وعلم إدارة الأزمات بات ذو أهمية بالغة في دائرة العلاقات العامة. ولا تكمن أهمية العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة 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 مسؤول الاتصال من حيث إعداد مجموعة من استراتيجيات وقائية وعلاجية تكون متواجدة خلال مراحل الأزمة وهذا ما لاحظنا غيابه أثناء تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة.

### السؤال 03: كيف يتم اعلام الجمهور الداخلي والخارجي عن وجود ازمة؟

حيث أنه يتم ابلاغهم عن وجود الازمة عبر بعض وسائل الاتصال الداخلية حسب ما صرح لنا به المبحوث رقم 03، ذكر، 40 سنة، قانون اداري، مصلحة الشؤون القانونية، 16 سنة خبرة مهنية " يبلغونا يا اما فال email ولا يعيطولنا فالتيلفون ça soit تاع bureau ولا portable و لا تجينا شكاية من برا (ترجمة قول المبحوث رقم 03: يتم ابلاغنا عن وجود الازمة طريق الهاتف الشخصي او الخاص بالمكتب أو الايميل أو عن شكوى عن طريق الجمهور الخارجي).

التفسير:

تستخدم المؤسسة أغلب وسائل الاتصال لإبلاغ جمهورها الداخلي بوجود أزمة

و التي من بينها:

◆ البريد الالكتروني.

◆ الهاتف الشخصي.

◆ عن طريق تنبيهات الجمهور الخارجي.

◆ الارقام الخاصة بكل مكتب.

◆ أما الجمهور الخارجي فيتم ابلاغه عن طريق الاذاعة المحلية "ساورة" الخاصة

بولاية بشار

حيث تسعى المؤسسة دائما للمحافظة على العلاقة و الصلة التي تربطها

بجمهورها، إذ تقوم بالتواصل معه حتى اثناء الازمة لتخفيف من حدة الازمة

عنده، و تبقى مرافقة له بعد الازمة لكسب ثقته و الحفاظ على سمعتها و مكانتها

عنده.

**المحور الثالث: أطر توظيف العلاقات العامة في فترة الازمة**

**السؤال 01: هل تستعين المنشأة بخدمات جهات استشارية خارجية في العلاقات**

**العامة في مجال الازمة؟.**

اجاب المبحوث رقم 03، ذكر، 40 سنة، قانون اداري، مصلحة الشؤون القانونية،

16 سنة خبرة مهنية " واه كيما هنا استعانو بالغواصة وكذلك وسائل الإعلام

كوسيلة دفاع على المؤسسة وكما كي يسرقو les cables لساعات نعيطو للحماية وساعات للسونلغاز وكلخطرة كيفاه على حسب الازمة والمشكل لي تكون" .

### ترجمة:

قول المبحوث رقم 03: نعم استعانت المؤسسة بجهاز استشاري خارجي المتمثل في الغواصة وسائل الإعلام التي كانت داعم قوي في الحفاظ على سمعة المؤسسة، أما فيما يخص أزمة سرقة وقطع الكوابل فنستعين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الحماية المدنية وغيرها من الاجهزة كل حسب الحدث الأزمة الواقعة.

### تفسير:

فالمديرية محل الدراسة تستعين بعدد الجهات من اجل توفير رضا جمهورها وكسب ثقته والحفاظ على سمعتها لديه، حيث انها لا تستطيع حل كل الازمات لوحدها فقط

السؤال 02: ما هي الاجراءات الأساسية لنشاط العلاقات العامة في مرحلة قبل الأزمة وأثناء وبعد؟.

ترتكز المؤسسة على الاجراءات الاساسية لنشاط العلاقات العامة أثناء وبعد الازمة، حيث انها تغفل على ما قبلها وذلك من خلال تصريح المبحوث رقم 09 أنشى، 44، تسويق المصلحة التجارية، 12 سنة" ماكينش إجراءات معينة قبل الازمة كل خدام يخدم خدمته ويطبق القوانين الداخلية نتاع المؤسسة.

الإجراءات الأساسية أثناء الأزمة: الحاجة الأولى نقوم بإجراء قانوني تبليغ عن انقطاع الكابل البحري

نديرو اجتماع يترأسه المدير يكون فيه الشؤون القانونية وتتنوع التأمينات والطاقتقني يدرسو فيه وضعية الأزمة وأسبابها والحلول لي ممكن نطيقو نطبقوها على أرض الواقع

نعلم الجمهور باش الأنترنت تقطع لعدة أيام لظروف الموجودة

نطالعو على الصفحة الخاصة بنا ونراقبو قاع واش يتتشر ويتقال على المؤسسة قاع في فترة الازمة وتكديب قاع الاشاعات وتطمئن الجمهور بلي قريبي تصلح العطب.

الاجراءات بعد الازمة :نعقدو اجتماع باش نقيمو الخسائر والتكاليف الازمة باش مبعد نطالبو بتعويضات ومراقبة الأنترنت لفترة باش تتأكد بلي راهي مليحة، نستافدو من هذه الازمات ونحاولو نديرو قاع الاحتياطات باش ما تتعاودش.

**ترجمة: قول المبحوث 09:** الاجراءات الأساسية قبل الازمة: لا يوجد إجراءات معينة نقوم بها قبل الازمة ولكن كل موظف يقوم بعمله ويعمل جاهدا في تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة

الاجراءات الأساسية اثناء الأزمة:

0 عقد اجتماع يترأسه المدير يضم الشؤون القانونية ومصلاحة التأمينات ومصلاحة التقني يدرس من خلاله وضعية الأزمة وأسبابها والحلول الممكن تطبيقها على أرض الواقع من أجل حل الأزمة.

0 اعلام الجمهور بانه يتم قطع الأنترنت لعدة أيام بسبب انقطاع الكابل الذي يربط بين عنابة ومرسيليا نظرا لسوء أحوال الجو.

0 الاطلاع على الصفحة الخاصة بالمؤسسة طيلة فترة الازمة ومراقبة كلما يكتب ويقال عن المؤسسة طيلة فترة الازمة وتكديب الاشاعات واطمئنان الزبائن بانه سيتم الإصلاح في اقرب وقت ممكن.

اجراءات بعد الازمة:

0 عقد اجتماع لتقييم الخسائر وتكاليف الازمة من أجل المطالبة بالتعويضات فيما بعد.

0 مراقبة الأنترنت لفترة معينة لضمان سيرها بشكل جيد.

0 الاستفادة من هذه الازمات والحرص على عدم تكرارها واتخاذ قوانين صارمة لتفادي الأخطاء.

تفسير:

تكنم الاجراءات الاساسية لنشاطات العلاقات العامة عبر مراحل الازمة في :

1- توقع الأزمة المقبلة أو التخفيف من آثارها في حالة حدوثها

2- استعادة النشاط بعد انتهائها

3- التعرف على علاقة بحوث العلاقات العامة بمرحلة ما قبل الأزمة ومدى اعتبارها وسيلة وقائية ودورها في التخطيط

4- العلاقة بين التنفيذ في العلاقات العامة ومرحلة إدارة الإنذار

5- علاقة المتابعة في العلاقات العامة بمرحلة ما بعد الأزمة ومدى اعتبارها إجراء تصحيحا.

**السؤال 03:** هل توجد خطة مستقبلية متاحة للتصرف والاتصال في وقت الأزمة

**والمواقف الطارئة؟.**

رغم وجود ازمات عديدة الا ان المؤسسة لا تعتمد على خطط مستقبلية للتصرف الطارئ وقت الازمة وذلك حسب ما أدلى المبحوث رقم 11 ذكر، 49، الهندسة الكهربائية والاتصالات، مدير المؤسسة، 25 سنة خبرة مهنية "ماكنش خطة نتعامل مع الأزمة على حساب الأسباب والظروف والنتائج"

ترجمة قول المبحوث رقم 11: " لا يمكن المؤسسة ان تضع خطة مستقبلية متاحة للتصرف والاتصال في وقت الأزمة والمواقف لان الازمات تختلف باختلاف الظروف والأسباب والنتائج".

**تفسير:**

يعمل التخطيط المستقبلي للتصرف والاتصال وقت الازمة على التخفيف من شدة الازمات وشدة الخسائر، والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها، الا ان المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بشار تفتقد للتخطيط المستقبلي، رغم وجود ازمات بها.

**الاجابة على الاشكالية بناءا على المعرفة النظرية:**

وبما أن دراستنا جاءت من خلال الإشكالية التالية : كيف يساهم جهاز العلاقات

العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار بتسيير الازمة حال وقوعها؟ فتطرقنا إلى

تقسيم المقابلة الى ثلاثة محاور :

المحور الاول تضمن العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، أما المحور الثاني فتناول تسيير الازمة و إدارة الأزمات في المؤسسة أما المحور الثالث قمنا بدمج المتغيرين المتمثلين في العلاقات العامة وادارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار.

فعدم وجود مصلحة أو قسم خاص بالعلاقات العامة كجهاز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا ينفى وجودها كنشاط و ممارسة عملية من جميع الموظفين خاصة و انها مؤسسة تحتك بالجمهور الخارجي ولها زبائن وهي مجبرة على تحسين سمعتها و المحافظة عليها عند كلا الجمهورين الداخلي و الخارجي، حيث تكمن مساهمة جهاز العلاقات العامة في تسيير الأزمة من خلال تكوين فريق خاص لمواجهة تلك الازمة، وكذا اتباع استراتيجيات لمواجهةها قبل واثناء وبعد حدوثها بالمؤسسة.

### الاجابة على التساؤلات :

✓ ما مدى فعالية العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار ؟

عدم وجود قسم خاص بالعلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار هذا لا ينفى من وجودها كممارسة بحيث يقوم موظفين المؤسسة بالتنسيق مع بعضهم البعض والعمل على تحقيق الاتصال والتفاعل مع الاشخاص والهيئات الذين تتعامل معهم المؤسسة بالسهر على الحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة. ما

هو دور استراتيجيات العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار

اثناء الازمات؟

يتم تجسيد دور العلاقات العامة في تسيير الازمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار من خلال وضع سياسات وخطط لمواجهة الازمات، فالدور الفاعل الذي تقوم به العلاقات العامة خلال الازمة في تسييرها الجيد لها تحتاج لاستراتيجية دقيقة لمواجهةها وأسلوب ذكي وموضوعي في وضع الخطط للتعامل مع الازمة.

**التأكد من صحة الفرضيات:**

**الفرضية الاولى:**

من خلال الدراسة توصلنا الى أن الادارة العليا للمؤسسة لا تعتمد على خطط اتصالية مسبقة تحسبا لمواجهة وتصدي الأزمات، وهذا ما لمسناه اثناء زيارتنا لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار حيث اكد ذلك كل موظفين المؤسسة ، بل تتعامل معها في حالة وقوعها نظرا لاكتسابهم الخبرة في الازمات التي تطرأ على المؤسسة.

**الفرضية الثانية: التواصل الدائم والمستمر مع الجمهور الخارجي للمؤسسة اثناء**

**الازمة يقلل من احتمالية فقدان السمعة الخاصة بها عند جمهورها**

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على اتاحة المعلومات والجمهور الخاص بكافة مجريات ومراحل الازمة و التصريح بكل ما هو جديد عنها وهذا ما ركزت عليه المؤسسة

اثناء معالجتها للامزمات كأزمة انقطاع الكابل البحري للألياف البصرية مما مكنها من الحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها .

حيث يعتبر الاتصال السريع في ظل وقوع الازمة ضروري مع الأطراف ذات العلاقة بالأزمة. إذ أنه ومن الضروري أيضاً الاحتفاظ بقائمة الأسماء الهامة لذوي العلاقة بالأزمة وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم وأسلوب الاتصال بهم.

### النتائج العامة:

✓ مساهمة العلاقات العامة في تسيير الازمة تتم من خلال تكوين فريق لمواجهة تلك الازمات .

✓ ظروف العمل هي اكثر الاسباب التي تؤدي الى حدوث الازمات بالمؤسسة ويعد مكتب المنازعات اكثر الاطراف الفاعلة في نشرها والتعامل معها .

✓ تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على عقد اجتماعات اثناء الازمة من اجل الخروج بقرارات فعالة مع اتاحة المعلومات للجمهور في تغطية احداث الازمة.

كما استنتجنا كذلك من خلال دراستنا هذه عدة توصيات لعل مؤسسة اتصالات الجزائر الاستفادة منها و الأخذ بها ابرزها:

- ضرورة تجسيد قسم خاص بالعلاقات العامة يضم أصحاب التخصص المؤهلين للعمل خاصة اثناء الازمات.
- إضافة قسم جديد للعلاقات العامة تحت اسم "إدارة الأزمات"؛ ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتى مراحلها.
- إقامة علاقات ودية داخل المنظمة وبين الأفراد العاملين لكي تعكس سمعة طيبة بالخارج.
- اتخاذ استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الاهداف ومشاركة العاملين في القرارات الادارية بمختلف مستوياتهم.
- قيام المؤسسات بوضع خطط واستراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات، ولتكون على أتم استعداد لذلك.
- ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمات لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمة.
- الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط الواضحة لها.
- عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال العلاقات العامة والازمات، لزيادة الوعي حول اهمية تواجد العلاقات العامة كجهاز اثناء الأزمة، وكذا الحد من حدوث الاضرار الناجمة عن حدوث أزمات.

- ضرورة اطلاع الجمهور الداخلي و الخارجي للمديرية عن اسباب الازمة اذا كانت مبهمة، وذلك لتنمية الثقة المستمرة بين الجمهور والمديرية وكذا الحفاظ على العلاقة الطيبة فيما بينهم.

**خاتمة**

## خاتمة:

على الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ اختيارنا لهذا الموضوع دور العلاقات العامة في تسيير الازمة إلى غاية كتابة وإخراج هذا العمل ولاسيما في الجانب الميداني إلا أننا حاولنا قدر المستطاع تبيين وإبراز أهمية العلاقات العامة وتخطيطاتها في المؤسسة ومدى مساهمتها في إدارة الأزمات وذلك بإجرائنا لهذا البحث الذي أبرز لنا مدى حاجة المؤسسة للعلاقات العامة، فالعلاقات العامة تساهم بشكل كبير في تنظيم المؤسسة وتساهم في استقامتها وخلق التفاهم المتبادل والمشارك بين العمال وكذا تسعى إلى إبراز الجانب المشرق للمؤسسة وتحسين صورتها وتفضيلها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها وتحقيق أهداف المؤسسة والعلاقات العامة تساهم أيضا وبشكل كبير في مواجهة الطوارئ والأزمات وإدارتها فهي تعد وظيفة من وظائف الإدارة حيث تعمل على تفادي سوء الفهم وإثارة الخلاف أو اللبس، وإذا كانت العلاقات العامة وظيفية من وظائف الإدارة فهي في ذات الوقت مهنة، ومعنى مهنة أنها ذات قواعد وأصول ومتطلبات وهي كغيرها من المهن يمكن أن ينتج عن ممارستها تأثير إيجابي، كما يمكن أيضا أن يتمخض عن ذلك تأثير سلبي ويتوقف الأمر بطبيعة الحال على قدرات ومهارات رجل العلاقات العامة .

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على استراتيجية العلاقات العامة في تسيير الازمة حيث تبين لنا من خلال دراستنا هذه ان العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بشار تمارس كنشاط عملي من طرف جميع الموظفين خاصة وأنها مؤسسة تحتك بالجمهور الداخلي والخارجي فهي مجبرة على تحسين سمعتها والمحافظة عليها، حيث يتجسد دور العلاقات العامة في تسيير الازمة بالمؤسسة من خلال وضع سياسات قبل و أثناء و بعد الأزمة، وخطط لمواجهةها عن طريق التسيير الجيد لها فهي تحتاج لاستراتيجية دقيقة لمواجهةها واسلوب ذكي وموضوعي في وضع تلك الخطط لتعامل مع الازمة .

فمن خلال اجرائنا للدراسة الميدانية بمديرية اتصالات الجزائر لولاية بشار توصلنا الى ان العلاقات العامة تحظى بأهمية كبيرة بالمؤسسة رغم عدم وجود جهاز خاص بها، حيث تسعى إلى التنسيق بين العمال والعمل على تحقيق التواصل والتفاعل مع الأشخاص والهيئات الذين تتعامل معهم المؤسسة.

# المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1. أنعام حسن أيوب وآخرون، العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد، الأردن عمان، ط 1، 2015.
2. الباز عفاف، دور القيادة الابداعية في ادارة الازمات، مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد11، 2002.
3. التميمي خلف كريم كيوش، استراتيجيات العلاقات في ادارة الازمات، عمان، دار امجد، ط 1، 2018.
4. حسن عماد مكاوي، محمود سليمان علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم والفتح، 2000.
5. الخضير محسن، ادارة الازمات :منهج اقتصادي اداري متكامل لحل الازمات، ط2، مكتبة مديولي، القاهرة، 1990.
6. خليل أبو أصبع صالح، العلاقات العامة و الاتصال الانساني، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، رام الله، 1998.
7. رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984 .
8. زكي محمود هاشم، العلاقات العامة المفاهيم و الأسس العلمية، الكويت، شركة ذات السلاسل، 1990.

9. زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في ادارة الازمات، دار الياية للنشر، الأردن (عمان)، 2015.
10. سانرا كان، المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، ترجمة وتقديم مدحت محمد أبو النصر، المركز القومي للترجمة، الطبعة الاولى، سنة 2014، القاهرة.
11. صلاح نيوف، مدخل الى الفكر الاستراتيجي، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية.
12. عادل حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر، الاسكندرية، بيروت، 1974.
13. عبد الحكيم خليل مصطفى، العلاقات العامة بين المفهوم النظري و التطبيق العلمي، الجيزة، الدار العالمية، 2009.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
15. عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009.
16. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة و ادارة الأزمات، عمان، دار البازورى العلمية، 2019.

17. علي فلاح الضلاعين و آخرون، الإعلام و العلاقات العامة، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2014.
18. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990 .
19. غسان قاسم داود اللامى و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، بغداد، 2015.
20. فاطمة، عبد الكاظم الربيعي، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 08، الصادر في مارس 2010، النسخة الإلكترونية.
21. فضيل ديليو، اتصال المؤسسة - اشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003.
22. قدرى على عبد المجيد، اتصالات الأزمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
23. كافي مصطفى ، العلاقات العامة في الادارة، عمان، دار الحامد، 2015، ط1.
24. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

25. محمد حجاج العلاطي، المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية، رسالة ماجستير في الاعلام، جامعة الشرق الأوسط 2010\_2011.
26. محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال و الأزمات، بيروت، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، 2012.
27. محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى ، 2007.
28. مصطفى يوسف كافي، العلاقات العامة، دار حامد، الأردن عمان، ط 1، 2015.
29. المعجم الوسيط <https://www.maajim.com/dictionary7>
30. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر . دار القصة للنشر، 2004.
31. موسى باقر، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، عمان، دار أسامة، 2013.
32. نصيرة الزهواني و آخرون، الاستراتيجية المفهوم و النظرية، مركز راشيل كوري لحقوق الانسان و متابعة العدالة الدولية <http://rachelcenter.ps/news.php?action=view&id=10294>

33. احمد الطرانة، العلاقات العامة صناعة القرن، مقالة.
34. حاج أحمد كريمة، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة  
الصناعات النسيجية Denitex، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم  
الاعلام و الاتصال، جامعة وهران، 2010/2009.
35. زينات موسى مسك، واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة  
في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة  
تخرج لنيل شهادة الماجستير ادارة اعمال، جامعة الخليل،  
فلسطين، 2012\_2011.
36. سعاد خالدي، أطروحة دكتورا، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات ازمة  
الربيع العربي نموذجا، جامعة أحمد بن بلة، 2017/2016.
- \_ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية  
بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم  
الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2007/2006.
37. عميري لطيفة، دور القائم بالعلاقات العامة في ادارة ازمة الافلاس بمؤسسة  
التفصيل الجديدة \_ بسعيدة \_، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الدكتور  
مولاي الطاهر، سعيدة، 2017/2016.



# الملاحق

## دليل المقابلة:

### محور السمات العامة:

➤ الجنس.

➤ السن.

➤ المنصب.

➤ الخبرة المهنية.

### المحور الأول: العلاقات العامة وإدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار

1. ما هي أهمية العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

2. ماهي الخصائص المهنية المتوفرة بالقائمين على نشاطات العلاقات العامة

في المؤسسة؟

3. ماهي نشاطات العلاقات العامة الرئيسية داخل المؤسسة؟

4. ما الأساليب التي تتبعها المنشأة لتقييم جهود العلاقات العامة بها؟

### المحور الثاني: إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر

1. ما طبيعة الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة؟

2. هل انت راضي إبلاغك بالازمة،ما هو سبب رضاك أو عدم رضاك؟

3. كيف يتم اعلام الجمهور الداخلي والخارجي عن وجود ازمة؟

المحور الثالث: أطر توظيف العلاقات العامة في فترة الازمة

1. هل تستعين المنشأة بخدمات جهات استشارية خارجية في العلاقات العامة في

مجال الازمة؟

2. ما هي الاجراءات الأساسية لنشاط العلاقات العامة في مرحلة قبل الازمة وأثناء

وبعد؟

3. هل توجد خطة مستقبلية متاحة للتصرف والاتصال في وقت الازمة والمواقف

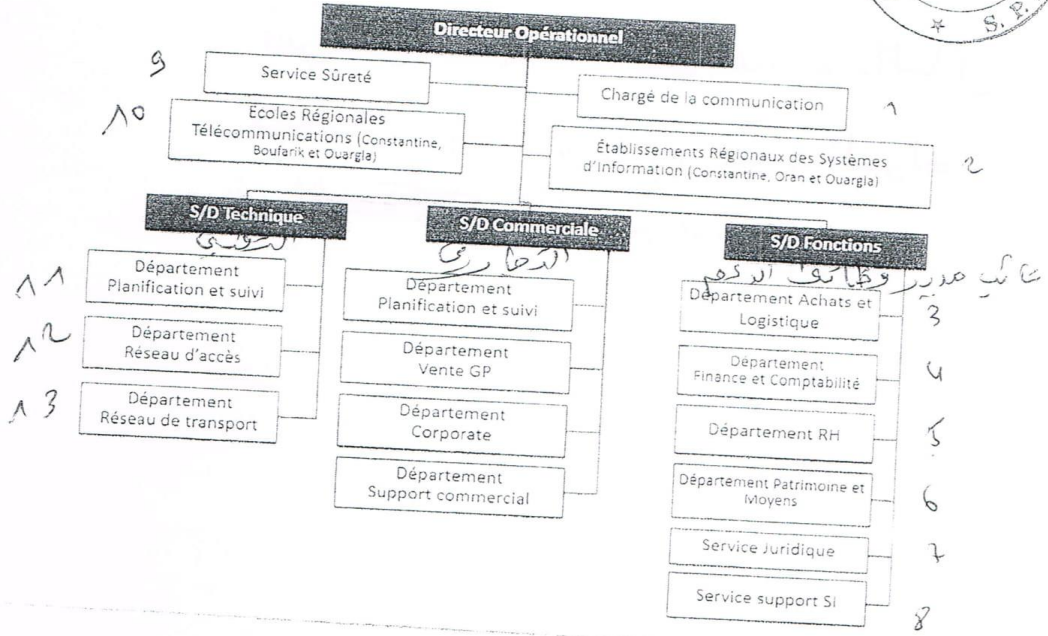
الطارئة؟



# الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## 1. Organisation de la Direction Opérationnelle :



13 - مكافحة نيكبات  
النقل

- 1 - دركف الأجهال
- 2 - التوسيعات الضرورية لأنظمة الإعلام
- 3 - مكافحة المستريات والإمداد
- 4 - المالية والمحاسبة
- 5 - الموارد البشرية
- 6 - الإمداد والوسائل
- 7 - المصلحة القانونية
- 8 - مصلحة دعم أنظمة الإعلام
- 9 - مصلحة الأمن
- 10 - الدراسات الضرورية للإجهالات
- 11 - مكافحة الكيفيات والمكافحة
- 12 - نيكبات الأجهال

وثائق رسمية من المؤسسة

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

نيابة العمادة المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

السنة الجامعية 2020/2019

رقم: .....

حرر في مستغانم.....

اتفاقية تربص

بين :

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم / كلية العلوم الاجتماعية

الممثلة من طرف : رئيس مصلحة التربصات من جهة و بين :

المؤسسة: .....

الممثلة من طرف السيد مديرها من جهة أخرى

تم الاتفاق على مايلي :

المادة الأولى : تهدف هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص للطلبة الآتية أسماؤهم:

الإسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	الشهادة المحضر لها ليس / ماستر في تخصص :
وسام عصيان	26-11-1997 بشار	
عبدون عائشة	31-07-1994 بشار	بكالوريوس في تخصصات عامة

المادة الثانية: يهدف هذا التربص الى تجسيد الدروس المقدمة من طرف جامعة مستغانم ميدانيا.

المادة الثالثة: يجري التربص ابتداءا من يوم:.....الى.....

المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقانية و الأمنية.

المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة ان تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون و تشعر إدارة الجامعة بذلك.

ممثل المؤسسة المستقبلية



أ.م.م. محمد كحل



ممثل الكلية  
شعبة علوم الاعلام والاتصال  
العمادة