



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية
قسم: علوم الاعلام والاتصال

عنوان المذكرة

دور العلاقات العامة في تسيير الازمة
في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
" المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجا "

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ :

- د/ بابوري عبد الكريم

إعداد الطلبة:

- بن طالب رحمة

- مرصادة آية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم و اللقب
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	أ. بابوري عبد الكريم
رئيسا	أستاذ محاضر	أ. زغنونف عبد الغني
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر	أ. لبجيري نور الدين

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبَّنَا اجْعَلْنَا قَوْمًا لَّنَا وَرَبِّ الْبَيْتِ اَلْمُصِيبِ

الشكر

قال الله تعالى: " وإن شكرتكم لأزيدنكم "

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ونشركه على كل ما
فضله علينا والحمد لله من يرضى، والحمد لله بعد
الرضا وبعد توفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.
لا يسعنا إلا أن نتقدم بشكرنا لجميع أساتذتنا دون
استثناء ونخصن بالشكر.

الدكتور الأستاذ المشرف: بابوري عبد الكريم لتكرمه
بالإشراف على هذا العمل وتوجيهاته ونصائحه
القيمة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال المؤسسة الطيبانية
بسكيدة، وكل من قدم لنا يد العون وساهم سواء
من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

أؤمن بمقولة لكل بداية نهاية وهي أنا أرى رحلتي الدراسية وقد شارفت على الانتهاء فها أنا اليوم أختتم بحث تخرجي بكل التقدير والالتمان لكل شخص كان له الفضل في مسيرتي، فلم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوف بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات.

أهدي هذا العمل لنفسي الطموحة أولاً، ابنت بطموح وانتهت بنجاح، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية.

إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواك وإلى من أضاءت في ليالي العتمة طريقي وإلى من ظلت دعواتها تضم اسمي إلى من مهدت لي طريق العلم "أمي الحبيبة"

إلى من علمني القيم والمبادئ إلى من لا يتفصل اسمي عن اسمه إلى من كان مصدر الدعم والعطاء الرجل الأبرز في حياتي والذي الحبيب

إلى من ساندوني بكل حب وقت ضعفي وأراحوا عن طريقي كل المتاعب ممهدين لي الطريق زارعين الثقة والإصرار بداخلي سندي والكف الذي استند عليه دائماً إلى اخوتي (مكرم، طين، سامي)

إلى أختي التي لم تلدها أمي إلى رفيقة دربي التي غمرتني بالحب والتوجيه وأمدتني القوة وكانت موضع الاتكاء في كل عثراتي التي رزقني الله بها لأعرف من خلالها طعم الحياة إلى صديقتي وأختي أية

إلى أكثر دكتور ترك لي بصمة جسيمة بأخلاقه وتعاونه ومحبته إلى من علمني الأخلاق قبل الحروف إلى الدكتور عبد الكريم بابوري.

إلى خالتي أمي الثانية التي رزقني الله بحبها التي تدعوا لي بالنجاح والتوفيق خالتي حياة

رحمة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وأخرد عواهم أن الحمد لله رب العالمين
اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك يسرت في امسير وأبلغتني
الوصول فلك الحمد

الحمد لله على التمام ولدة الفتام أما بعد

فاليوم علوت المنابر وطوقنا الهوامش وعانقت العلياء ، هنا نهاية المشوار.

تفرجت بحمد الله وماكنت لأفعل هذا الولا والداي

أهدي نجاي هذا إلى أبي العزيز، عزي، عزيزي وعزتي حبيبي الأول وعيني الثالثة ملجئي بعد
الله طاب بك العمر وطبتا لي عمراً

إلى أمي قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دري حبيتي ومصدر قوتي تاج رأسي سيدة النساء
إلى من رسمتلي المستقبل بخطوط من الثقة

إلى الذي قال فيه رب الناس سنشد عضدك بأخيك إلى أخي سندي ومسندي أول بطل
وظلي الثابت الذي لا يميل عبد الجليل

إلى نور عيني وأمي الثانية وحبيبة قلبي صديقتي الأولى ونعمتي العظيمة أختي الكبيرة سوسن

إلى توأمي الجميل آخر العنقود حبيبات الروح ومصدر السعادة عايدة وزينب

إلى رفقة الدرب وصديقة العمر وأختي الرابعة رفيقة كل اللحظات نعمة الرحمان ولذة
الأيام شريكة الخطوات إلى صديقتي التي أباهي بها سنين عمري إلى رحمة

إلى من شاركتني قهقهاتي وعثراتي منذ 8 سنوات وحتى اليوم إلى قرة عيني التي لم تتغير منذ
عرفتها إلى هاجر

إلى جدي العزيز الذي فارقنا منذ شهر أثار الله قبرك وجمعني بك في فردوسه إلى الذي
لطالما شجع نجاي بدعائه غفر الله لك وتجاوز عنك آمين

إلى المشرف من أشرف على كل خطوة في هذا البحث الدكتور عبد الكريم بابوري

إلى جميع من ساعدني ولو بكلمة في إنجاز هذا البحث شكراً

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية والتساؤلات

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: منهج الدراسة وأدواته

1. أدوات جمع البيانات

2. منهج الدراسة

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينته

1. مجتمع الدراسة

2. عينة الدراسة

تاسعاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

الفصل الثاني: العلاقات العامة وإدارة الأزمات

أولا العلاقات العامة

1.1 مفهوم العلاقات العامة

2.1 نشأة وتطور العلاقات العامة

3.1 روادها

4.1 وظائف العلاقات العامة

5.1 وسائل اتصال العلاقات العامة

6.1 أهمية واهداف العلاقات العامة

خلاصة

ثانيا: إدارة الأزمة في المؤسسة المينائية

1.2 مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة

2.2 خصائص وأنواع الأزمة

3.2 استراتيجيات إدارة الأزمة

4.2 جهود العلاقات العامة في إدارة الأزمة

5.2 استراتيجية العلاقات عبر مراحل الأزمة

6.2 العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تمهيد.

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية

1.1 المنهج المعتمد وأدواته

2.1 العينة

3.1 المجال الزمني والمكاني

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

ثالثاً: أهم نتائج الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل

خاتمة

مقدمة

تعد العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حيث أنها من أهم الجوانب التطبيقية وتساهم هذه الأخيرة في عدة مهام التي تؤدي إلى رقي المؤسسات والمنظمات وتحقيق أهدافها فالعلاقات العامة بوظائفها وتخطيطاتها المتنوعة وبرامجها الفعالة لها دور بارز في تنمية أداء المؤسسات وتطوير مهارات موظفيها، فلا شك أن وجود العلاقات العامة منذ القدم يعد دلالاً قاطعاً على أنها بالغة الأهمية في حياة المجتمعات، حيث تساهم هذه الأخيرة في إبراز الجانب المشرق في المؤسسة وتعطيها القدرة على المنافسة كما هي تهدف إلى التنظيم والاتصال وكل هذا يجعل المؤسسة تسير سيراً حسناً وتبعد عنها الفوضى والاختلاف وسوء التقدير وغياب المعلومات التي نحتاجها.

إن ما تقوم به العلاقات العامة في مواجهة الاختلافات والحوادث والأزمات أمر بالغ الأهمية وهو الدور لا يستهان به، ففي وقتنا المعاصر المليء بالمتغيرات والمستجدات والأحداث المفاجئة التي قد تقع على عاتق المؤسسة دون سابق إنذار قد جعلها تتلاشى ولا تستمر أو يؤدي بها إلى عرقلة مهامها وعدم تحقيق أهدافها ومصالحها، حيث تعتبر الأزمات أكثر ما يشغل المؤسسات الحديثة وذلك نظراً لسلبيتها البالغة بأخطارها، فالأزمات غير محبة الجو لكونها تخلق جو من الارباك والخوف والغموض وصعوبة في اتخاذ القرار المناسب أيضاً، وذلك إذا تمكنت المؤسسة من التأقلم مع هذه المتغيرات ووضع تخطيطات العلاقات المناسبة تحسباً لما قد يقع من حوادث وأزمات فإنها بضرورة الحال ستحافظ على

استمراريتها وتحقيق أهدافها وعلى هذا الأساس سنحاول في دراستنا هذه معالجة الموضوع وذلك بتناول الجانب المنهجي ثم الجانب النظري والذي تطرقنا فيه إلى عنصرين أولاً عنصر العلاقات العامة تضمن تعريف العلاقات العامة ونشأتها وروادها ووظائف العلاقات العامة وأهميتها وأهدافها، أما ثانياً فنتناولنا إدارة الأزمة في المؤسسة، خصائص وأنواع الأزمة، استراتيجيات إدارة الأزمة، مفهوم العلاقات العامة في إدارة الأزمة، استراتيجيات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة وأخيراً العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة، إضافة إلى الجانب التطبيقي والذي قمنا به في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي المؤسسة المينائية سكيكدة وتطرقنا إلى تعريف ميدان الدراسة ثم أداة المقابلة مع المبحوثين بهدف جمع المعلومات وتحليلها وأداة الاستبيان أيضاً ثم توصلنا إلى مجموعة من النتائج ليتوصل في الأخير إلى خاتمة موضوعنا المعالج فبعرض قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للدراسة

أولاً: الإشكالية والتساؤلات

مع زيادة عدد المؤسسات قد تتوسع نشاطها، وازدادت طبق لذلك الجمهور التي تتفاعل معها من جمهور داخلي كالعمال والمسؤولين ، الجمهور الخارجي كالمساهمين والعملاء والموزعين والسستهلكين وغيرهم، مما دفع مختلف المؤسسات إلى ضرورة تفعيل الاتصال الدائم بينها وبين جمهورها، وهنا يأتي دور العلاقات العامة داخل مختلف المؤسسات حيث تقوم بتقليص المسافة بينها وبين جمهورها الخارجي من خلال خلق جو من التفاهم والتكيف وفق تخطيط علمي مدروس وبحوث متباينة وتمكنها من فهمها هذا للجمهور ودراسة تطلعاته ورغباته وحاجاته ومن ثم تفعيل اتصال ثنائي ذلك بينه وبين المؤسسة من أجل تحقيق النجاح والاستمرارية.

والمهمة الكبرى العلاقات العامة والتوثيق بين عناصر المجتمع فهيئاته ومؤسساته والتنسيق بين مصالحه المختلفة خاصة ابان الازمات والكوارث فإذا كان دور العلاقات في مختلف نشاطات المنظمة في الأوضاع العادية مهمة فإن دورها في الأحداث غير عادية يكون دوراً رئيساً وذلك إن نشأة الكثير من إدارة العلاقات العامة في المنظمات لم تتحقق إلا بعد ظهور أحداث غير عادية كالأزمات والكوارث.

وعلى غرار ما تحقق اليوم في البلدان الغربية وخاصة منها الدول الأنغلو سكونية من تقدم كبير على مستوى إدارة المؤسسات بواسطة موارد الاتصال والعلاقات العامة واستحداث

مقاربات ومناهج وتجارب حديثة تتناسب مع تسيير المؤسسات للتغيرات التي يفرضها مناخ الأزمات على مستوى العلاقات بين المنظمة وجمهورها.

والمؤسسة المينائية واجهت وقد تواجه أزمات وكوارث مثل غيرها سواء على مستوى المنظمات الإدارات ومن ثم فإن موضوع الازمات ودورها إدارة العلاقات العامة فيها له نفس الأهمية لاسيما انه موضوع جديد.

وفي هذا السياق تدرج دراستنا التي تحاول أن تناول اشكالية دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة في المؤسسة الاقتصادية "المؤسسة المينائية سكيكدة" وقد حاولنا تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة المينائية نموذجاً، باعتبارها كفاءة إقليمية تحتوي على مجال عمومي مينائي يشمل ثروة منقولة وغير منقولة تقع في ميناءان تجاريان وثلاث موانئ صيد الميناء المختلط سكيكدة، ميناء تجاري للمسافرين وللهيدروكاربور الميناء الجديد ميناء مختص في الهيدروكاربور موانئ سطورة المرسي والقل

وهذا ما دفعنا فعلاً إلى إقامة خلية الازمات وخلية الاتصال خصوصاً وان المؤسسة ليست بمعزل عن اخطار الزي تتعرض لها ونذكر على سبيل المثال: حادث حريق البنك الخاص بالمؤسسة المينائية حيث نتج عنه خسائر بشرية تمثلت في وفاة عامل وأضرار مادية مست البنك ولم تستطع المؤسسة لغاية الان تاركها، ومنه تتمحور اشكالية هذا البحث العلمي حول السؤال الجوهرى التالي:

- ما هو دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة في المؤسسة المينائية؟

وعليه يمكن أن تفكك تساؤل الاشكالية إلى تساؤلات فرعية على النحو التالي:

• تساؤلات الدراسة:

1. ما دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة قبل حدوثها في المؤسسة المينائية بسكيدة؟

2. ما دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة أثناء حدوثها في المؤسسة المينائية بسكيدة؟

3. ما هو دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة بعد حدوث الأزمة في المؤسسة المينائية

بسكيدة؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع لدراستنا هي:

1. الأسباب الذاتية:

- تتمثل في الرغبة الشخصية في اختيار هذا الموضوع من أجل معرفة دور العلاقات

العامة في تسيير الأزمة في المؤسسة الاقتصادية عامة والمينائية (سكيدة) خاصة

وكيفية التعامل معها.

- التقرب أكثر من المؤسسة المينائية والتعرف على نشاطات العلاقات العامة فيها.

2. الأسباب الموضوعية:

الحاجة العلمية للقيام بمزيد من الدراسات في إطار العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمة.

ثالثا: اهداف الدراسة

لا يمكن لأي باحث كان أن يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان بدون أي يسيطر مجموعة من الأهداف، لذلك قمنا بوضع بعض أهداف التي يرجو من خلالها الوصول إلى هاته الدراسة حيث تكمن في:

- التعرف على كيفية مساهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمة.
- الطرق والوسائل التي تخدمها العلاقات العامة في إدارة الأزمة.
- التعرف على ماهية الأزمات وطبيعتها.

رابعا: أهمية الدراسة

يعد موضوع هذه الدراسة من المواضيع المهمة في مجال العلاقات العامة، حيث تعتبر أهمية هذه الدراسة في أن لها أهمية بالغة من الناحية العلمية، فيما يجب أن تقوم به العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمة، كما تمكن أهميتها في توضيح دور العلاقات العامة وممارستها في كيفية التعامل مع الأزمة وذلك من خلال الجانب التطبيقي للعمل.

خامسا: مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1. مفهوم مصطلح الدور: توجد العديد من المفاهيم التي قام الباحثون بوضعها للدور دوران

اختلف تخصصاتهم فهذا الاختلاف قد يسمح لنا للاقترب أكثر من هذا المفهوم.

لغة: كلمة الدور مشتقة من كلمة لاتينية **Portures**، التي تعني من جهة ورقة مطوية

تحمل مكتوبا، ومن جهة أخرى ما يجب أن يستظهره ممثل المسرحية، وابتداءً من القرن

11 بدأ استعمال مفهوم الدور بمعنى وظيفة اجتماعية أو مهنية¹.

اصطلاحا: الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه السلوك المتوقع من الفرد

في الجماعة والجانب الديناميكي لمركز الفرد، فيما يشير المركز الى مركزية الفرد

في الجماعة فان الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلاك الفرد

في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه².

التعريف الاجرائي: هو الاسهام الذي يقدمه جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات التي

تواجه المؤسسة المينائية سكيكدة.

¹ بن عياش حورية، صراع الأدوار لدى المرأة الجزائري، رسالة ماجستير، معهد علم النفس ، جامعة قسنطينة، الجزائر،

1994، ص 15

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ملكية، لبنان، بيروت، 1993، ص 395

2. مفهوم العلاقات العامة: مفهوم العلاقات العامة يربطه البعض بالجانب الوظيفي وذلك بالتركيز على وظائف الاعلام والتخطيط والبحث وخدمة المصلحة العامة ومصحة المؤسسة¹.

لغة: انها تنشيط العمليات الاتصالية وخلق الثقة بين شخصين أو منظمة أو مشروع أو أشخاص آخرين أو جماهير معينة أو المجتمع كله، من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح وتنمي علاقات متبادلة ودراسة ردود الفعل وتقويمها.

تعريفها المهني: العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الاعلام الشامل والمخطط.

التعريف الاجرائي: العلاقات العامة هي عملية مخططة ذات مسؤولية اجتماعية حيث أنها توازن بين مصالحها ومصالح زبائنها عن طريق اتصال دو جهتين يعتمد على الصدق والأداء الجيد، هي وظيفة إدارية تقوم على اتصال مع الجمهور وتساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة المينائية بسكيدة.

¹ جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، المسير للنشر والتوزيع، 1998، ص 56

3. مفهوم الأزمة:

لغة: الجذب، القحط، الضيق، الشدة¹.

اصطلاحا: هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديد صريحا ومباشر لبقاء المنظمة استمراريته وهي تتميز بدرجة صعبة من المخاطر وتمثل لقطة تحول، في أوضاع غير مستقرة، تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا على كفاءة فاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية وتؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها².

التعريف الاجرائي: هي حدث فجائي أو مشكل يصب المؤسسة المينائية سكيكة ووجودها.

4. المؤسسة الاقتصادية: هي اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانونين ومالي واجتماعي، وتختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع التساؤل الذي يقوم به وتم اندماج عوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع، خدمات...) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة³.

¹ عنان داود اللامي، إدارة الأزمات والتضيقات، نشر شكل الكتروني من قبل مكتبة نيوز الالكترونية، 2015، ص 13

² نفس المرجع، ص 14

³ ناصر داودي، عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص 10

التعريف الاجرائي: هي كيان اقتصادي ويستعمل موارد بشرية ووسائل مادية وغير مادية

ومالية من أجل انتاج سلع وخدمات لبيعها في السوق بهدف تحقيق الربح.

المؤسسة المينائية سكيكدة: بناءً على تعريف المؤسسة الاقتصادية فإنها تشمل العديد

من المؤسسات منها المؤسسة المينائية سكيكدة، فهي: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات

أسهم مسيرة في طريق قوانين ومتعلقة بالاستقلالية للمؤسسات¹.

سادسا: الدراسات السابقة

لوصول اي باحث النتائج الجيدة خلال بحثه يجب عليه المرور بما يشبه من

موضوعه وما شابه لموضوع ومن الدراسات السابقة نذكر ما يلي:

1. **الدراسة الاولى:** تمحورت مشكلة الدراسة التساؤل التالي: مجهود ادارة العلاقات العامة

في إدارة لمرور الرياض في مواجهة الازمات؟ ومن أهداف هذه الدراسة:

- معرفة التحديات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور في مواجهة

الازمات

- التعرف على مقترحات التي قد تساهم في تحسين جهود إدارة العلاقات العامة في الإدارة

العامة لمرور الرياض عند وقوع الأزمة.

¹ مدير الخلية الاتصالية ميناء سكيكدة، بتاريخ 2024/05/07

- استخدام الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ومن أدوات الدراسة وقع الاختيار على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادر الاولية¹
- مجتمع وعينة البحث في الجمهور المستفيد من خدمات إدارة العلاقات العامة لمرور الرياض العينة قدرت ب 478 مبحوث
- ومن أهم النتائج التي تم الوصول اليها:
 - نيل رضا الجمهور المستفيد من خلال ما تقدمه من معلومات وبيانات بطريقة اسرع لتوفير الوقت والجهد.
 - التحديات التي تواجه إدارة العلاقات العامة للمرور بالرياض تتمثل في ضيق الشوارع وتزايدت أعداد السيارات بالإضافة إلى إغلاق بعض الشوارع
- وكما ان لكل دراسة مقترحات وتوصيات، تمثلت مقترحات توصيات هذه الدراسة في:
 - ضرورة قيام إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور بالمزيد من حملات التوعية للمواطن ين عن كيفية التعامل مع الازمات المرورية أثناء وقوتها وبعد.
 - العمل على إيجاد بدائل بالنسبة للطرق المعروفة تبعد الازمات المرورية فيها.

¹ الباحث سلطان بن سعد محمد النثلان، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الازمات،دراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة الماجستير سنة 2008

• تتسيق الجمهور بين إدارة العلاقات العامة و الإدارات الأمنية لما يساعد على تخفيف من الازمات المرورية.

وكانت الاستفادة من الدراسة كونها بالدرجة الأولى حيث اعتمدت عليها كمرجع لجمع المعلومات وكانت دراسة سابقة في دراستي هذه، حيث تشابهت دراستنا كونها يدرسان الأزمة وإيجاد الحلول لها من قبل جهاز العلاقات العامة في المؤسسة.

2. الدراسة الثانية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الازمات الكوارث، وكان محور التركيز لهذه الدراسة على السائل الرئيسي التالي:

- ما مدى استعدادا إدارة العلاقات العامة لمديرية العامة للدفاع المدني من حيث الكفاءات البشرية والتنظيمية والإمكانيات المادية القادرة على التعامل مع الازمات الكوارث في جميع موالها بكل قدرة واقتدار؟

للإجابة على هذا التساؤل، فقد تم تصميم استبانة موجهة إلى جميع الموظفين إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني لمنطقة الرياض البالغ عددهم 41 موظف معتمد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية¹:

¹ سحمي محمد القحطاني، دور العلاقات العامة في التعامل مع الازمات و الكوارث بيانات بلوغرافية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003

- نقص وجود الأنظمة والقواعد الرسمية التي تحدد دور إدارة العلاقات العامة وحالة وقوع الازمات الكوارث.

- قلة الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية في إدارة العلاقات العامة اللازمة في عملية ادارة الازمات الكوارث.

إدارة العلاقات العامة في مجابهة الازمات الكوارث منها:

- عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات في مجال الازمات الكوارث.
- عدم تحديد الواجب والمسؤوليات
- عدم توافر الكفاءات البشرية.
- ندرة استخدام الأساليب العلمية وبحوث العمليات في التعامل مع مراحل الأزمة او الكارثية

- قلة الموظفين المتخصصين في إدارة العلاقات العامة

لقد ساعدتنا هذه الدراسة السابقة في التعمق وفهم متغيرات الموضوع واختيار المنهج والأدوات البحثية المناسبة، كما استعنا في الوصول إلى بعض المراجع المصادر.

3. **الدراسة الثالثة:** استهدفت هذه الدراسة التعرف على جهود العلاقات العامة في مواجهة الأزمات باعتبارها أحد لعناصر الإدارية المشاركة بإدارة أزمات الشركات السعودية، وفق لأهمية الأنشطة والمهام التي تضطلع بها، وقد عملت على دراسة دور العلاقات العامة في الأزمات من ناحية أهميتها في هذا المجال ونماذجها العلمية، وأنشطتها في المراحل المختلفة لها.

وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض الاعتماد على العلاقات العامة ومشاركتها في إدارة الأزمات لدى شركات العينة التي سبق وأن مرت بأزمة حيث أظهرت النتائج وجود مركزية في هذه الشركات تمكنت في استحواذ الإدارة العليا على النسبة الأكبر بالمشاركة في إدارة الأزمة، وأظهرت النتائج أيضا تدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها في كل من مرحلتي أثناء وبعد الأزمة، وكشفت النتائج الدراسة ندرة البحوث والدراسات التي تجريها العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة¹.

استفادت هذه الدراسة بعض المراجع وكونها بحثت في نفس موضوع بحقنا، واتبعت نفس منهجنا المنهج الوصفي، وبنيت دور العلاقات العامة في المؤسسة وتسيير الأزمات.

4. **الدراسة الرابعة:** الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، موضوع الدراسة هو الكشف عن الدور الاستراتيجي التي تلعبه العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بمديرية الأرصاد الجوية قسنطينة، نموذج ومحاولة التحري في الوضع بالجزائر من

¹ ماجد الجار الله، جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، 2010

خلال مراجعة تطبيق العلاقات العامة في إدارة الأزمات أو في غيابها ثم الحكم على مدى تطابق تصور أهمية العلاقات العامة ودورها في تسيير إدارة الأزمات لدى مديرية الأرصاد الجوية.

فقد خلصت هذه الدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أوجه الاختلاف والتشابه في تفسير العلاقات العامة؟
- ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في المؤسسة؟

نتائج الدراسة:

- العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمة.
- إن المؤسسة تعتمد بشكل مهم في إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة والايصال أثناء الأزمة.

- إن تصورات مستخدمي المؤسسة لدور العلاقات العامة أثناء الأزمة لا تتطابق إلى حد ما مع النماذج التي تطرق إليها في الجانب النظري¹.

الاستفادة من الدراسة:

- أنها عالجت نفس المتغير الذي استخدمناه، حيث أفادنا أسلوب الباحث في كيفية تناوله لهذه المتغيرين (العلاقات العامة وإدارة الأزمات)، وكذا توضيح دورها في

¹ توفيق عمري، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، 2011، جامعة الجزائر

المؤسسة، كما استفدنا من المراجع التي استخدمها في جمع المعلومات حول هذا المتغير.

سابعاً: منهج الدراسة وأدواته

1. أدوات جمع البيانات

من أجل نجاح أي بحث علمي يكون واجب على الباحث أن يعتمد على مجموعة من الأدوات، من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمتعلقة بموضوع بحثه، وفي إطار هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى المعلومات والبيانات استخدمنا ما يلي:

1.1 المقابلة: هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة وتمثل ما يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص بذلك "وسيلة شخصية مباشرة"، وغرضها الحصول على حقائق أو مواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات¹.

2.1 الاستبيان: هب صيغة محددة في الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة حيث يطلب منهم الإجابة عليها، حيث يتم استخدام الاستبيان عن طريق تقديم للعاملين مباشرة ومن ثم استرجاعه.

¹ أحمد تقي، كلية الآداب واللغات، جامعة بونعامه خميس مليانة، الجزائر، 2021، ص 86.

2. منهج الدراسة

كان علينا لكل دراسة أن نختار منهج نتبعه في دراستنا وتم اختيار المنهج الوصفي.

- تعريف المنهج الوصفي: يعتبر المنهج الوصفي استقصاء يقوم على ظاهرة من الظواهر كما يلي قائمة في الوقت الحاضر، بهدف تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات القائمة بين عناصرها والعلاقات بينها وبين ظواهر أخرى، ويشار أيضاً أن الأسلوب الوصفي في البحث هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم الذي يصف ظاهرة من خلال الأسلوب الوصفي بتحليل الظاهرة تحليلاً دقيقاً¹

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينته

1. مجتمع الدراسة: تحتوي المؤسسة المينائية سكيكة على 2038 عامل وعاملة

موزعين على عدة إدارات²، ويتوزع مجمع الدراسة على عدة إدارات مثل المديرية العامة مديرية التدقيق وتسيير المخاطر، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الأمن الداخلي، مديرية الجودة ومناهج المعلوماتية، مديرية العتاد، مديرية الأسلاك والأشغال، مديرية الموارد البشرية، المديرية التجارية، مديرية الوسائل العلمية

¹ إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2000

² حسب مدير الخلية الاتصالية، بتاريخ 2024/04/29

في عينة، منها خلية الاتصال وقد وقع اختيارنا عليها نظراً لأنها حسب وظيفتها أقرب إلى خدمة موضوع بحثنا المتمثل في تسيير الأزمة.

2. عينة الدراسة: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على عمال الخلية الاتصالية

بالمؤسسة المينائية سكيكدة البالغ عددها (06) عمال، وبعض من عمال الإدارات الأخرى كإدارة خلية الأزمات البالغ عددهم (34) عامل موزعين على خلية الأمن بلغ عددهم (10) عمال، الخلية القانونية بلغ عددهم (08) عمال، المديرية التجارية بلغ عددهم عاملين، مديرية الأشغال وبلغ عددهم (04) عمال، ومديرية الموارد البشرية والبالغ عددهم (06) عمال، وآخر مديريةية المعلوماتية وبلغ عددهم (10) عمال، من نفس المؤسسة والبالغ عددهم (40) عاملاً وعاملة ونظراً لأن العدد ليس كبيراً، فقد اعتمدنا على المسح الشامل وذلك فعينتنا تتكون من (40) عينة

تاسعا: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني: باعتبار موضوع الأزمات هو موضوع واسع وكبير وباعتبار أنه

يمس جميع القطاعات حاولنا حصر مجاله المكاني في المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة المينائية سكيكدة

2. المجال الزمني: انقسم المجال الزمني لأداء الدراسة إلى:

- تواجدنا في الميدان وإجراء المقابلة مع مدير خلية الاتصال يوم 2024/05/07 على

الساعة 11:11 سا.

- بعد تصميم الاستمارة وتحديد العينة قمنا بتوزيعها على الجمهور الداخلي للمؤسسة

من موظفي ورؤساء أقسام وكان ذلك يوم 2024/05/ 22 على الساعة 10:12 سا.

الفصل الثاني

العلاقات العامة

وإدارة الأزمة

أولاً

العلاقات العامة

أولاً: العلاقات العامة

تعتبر العلاقات جهاز يربط المؤسسة بجمهورها وقد زادت فاعلية هذا الجهاز كنتيجة للتقدم التكنولوجي والتغيير المستمر في العالم، حيث تقوم العلاقات العامة بنقل صورة الأنشطة والخدمات التي تعرضها المنظمة والتي تشبع حاجة الجمهور من خلال حصولها على المعلومات الضرورية وفي هذا الفصل نقف عند مصطلح العلاقات العامة وذلك بالتطرق إلى مفهومها عبر التاريخ مروراً بروادها ومبادئها، لنصل إلى الوظائف ونبرز في الأخير أهميتها وأهدافها.

1.1 مفهوم العلاقات العامة

حسب الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) أن عملية الاتصالات الاستراتيجية التي تبنى علاقات ذات منفعة متبادلة بين المنظمة وجمهورها¹. تعرف كذلك بأنها الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، وقد ازدادت فاعلية هذا الجهاز كنتيجة للتقدم التكنولوجي فظهر وسائل الاعلام الرقابة والتغير المستمر للعالم وزاد بذلك الطلب عليه ومتى كانت حاجة الجمهور له².

¹ بلخير ميسون، العلاقات العامة ودورها في إدارة أزمات المنظمات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاستراتيجية، العدد 01، 2013، ص 303

² الغني كاظم محمد، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأسهمالية، مجلة الطوب، العدد 16، 2018، ص 39.

وتعد العلاقات العامة علما يوظف الفنون الاتصالية والاقناع لتدعيم العلاقات الإيجابية الودية بين المؤسسة وجماهيرها النوعية لاسيما مع تطور العلاقات الأساسية السليمة بين أعضاء المؤسسة من ناحية وجماهيرها من ناحية أخرى¹.

2.1 نشأة وتطور العلاقات العامة

العلاقات العامة ترتبط بالإنسان منذ نشأته، وهي حلقة لوصل بين أي منظمة والمجتمع المحيط بها، وبالرغم من أن مصطلح العلاقات العامة مصطلح حديث ولد كنشاط مع مطلع القرن العشرين، إلا أن الاهتمام بالعلاقات العامة والسعي لكسب الجمهور والتأثير فيه يمتد إلى عصور ما قبل التاريخ لكن الاختلاف هو في الوسائل المستخدمة.

1.2.1 العلاقات العامة في العصور القديمة

لقد عرفت العلاقات منذ القدم في المجتمعات البدائية، حيث احتاجت القبائل الاعلام كوسيلة للحفاظ على بقائها إما في الحصول على الغذاء أو صد الأعداء، وكانت قبيلة تعين حارسا يزودها بالأخبار المستجدة، كما اعتمدت القبيلة البدائية مع الحفلات المختلفة كمناسبات الزواج واحتفالات الانتصار على العدوان من أجل تعزيز التعاون بين أفرادها وتحقيق التفاهم بينهم، وكان رئيس القبيلة يجتمع بأفراد قبيلة للخوض في الشؤون التي تخص قبيلته، و يتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى أنه كان

¹ طالبي النية، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، 2017، ص 506.

يغتتم الفرصة في المناسبات لتقييم توجهاتها ونصائحه، وحث أفراد قبيلته على اتباع مبادئه والسير وفقها كما كان يعتمد إلى أشخاص ذوي قدرة على التعبير والتأثير لإثارة المشاعر¹، وكان الشاعر يقوم بالإعلام والشرح والتفسير للقبيلة واهتمت القبيلة البدائية أيضا بإقامة علاقات جيدة مبنية على التفاهم والتعان بينه وبين القبائل الأخرى لتجنب الحروب وكان رئيس القبيلة يدعو أيضا أعضاء قبيلة للخروج إلى الصيد².

كما اهتم القدماء المصريين أو الفراعنة بجذب انتباه الجمهور والتأثير عليهم من خلال عدة أساليب كدعاء فرعون الألوهية وتقديس الكهنة، و تشييد المعابد والقبور على شكل أهرامات، لإبراز هيبة الحكام وقوتهم و وقارهم للتأثير على أفكار الناس وآرائهم، وتحريك أحاسيسهم وكان الفراعنة يمارسون الاعلام في الحروب خاصة لرفع معنويات الجنود لتحقيق النصر، وكان لرفع معنويات الجنود لتحقيق النصر، وكان ينقشون على الحجارة والمعابد للإشادة بانتصاراتهم، إلى جانب استخدام أوراق البردي في النشرات التي كان يصدرها فرعون مصر وأنصاره لنشر أفكارهم بين الناس³.

وأصدر "رئيس الثاني" أوامر بنقش انتصاراته في المعارك ورسم صور الغنائم على جدران المعابد والقصور، و ثم نقش وثيقة على واجهة المعبد الفرعوني "هيبس" تبين

¹ جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 1998، ص ص 37-38.

² إبراهيم كرمية، العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2005، ص 14.

³ جميل أحمد خضير، مرجع سابق، ص 39.

للجمهور القوانين التي يجب على الحاكم والمحكوم صراعاتها لتحقيق العدالة، وجباية الأموال¹.

وقد استخدم المصريون القدامى المحاضرات والخطب لإعلام الشعب بقوانين الدولة وكسب تأييد الرأي العام للملوك والكهنة والحكام، وقام الكهنة بإبلاغ الناس بالأحكام الأصلية وتبين المواقف الدينية والخلقية، إضافة إلى أن الفراعنة قد برعوا في اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بال جماهير مثل الأعياد والمناسبات التي اتخذوها فرصة لنشر الأخبار والتعليمات، ونجحوا بذلك في تعبئة الجماهير واتصالاتها إليهم وزيادة عدد الأنصار².

اهتم البابليون والأستوريون هم أيضا بالعلاقات العامة إذ وجد علماء الآثار في العراق نشرة زراعية يعود تاريخها إلى سنة 1800 ق.م تحوي إرشادات للمزارعين حول كيفية زراعة أراضيهم وحصاد محصولهم، وكشفت لنا الآثار أن الأستوريون هم أول من استخدموا النشرات المصورة، حيث كانوا يدونون انتصاراتهم ويصورون بالألوان صور للملوك والأسرى، ثم يعرضونها في قصورهم وشوارعهم، وفي زمن الامبراطور "أشور بانيبال" تم إيجاد سجلات مفصلة في خزائنه تشمل تواريخها وأحداثها خاصة فيما يتعلق

¹ سعاد راغب الخطيب، مبادئ العلاقات العامة، دار البداية، عمان، الطبعة 1، 2009، ص 16

² إبراهيم كرمية، مرجع سابق، ص 15.

بالحروب والإنجازات، وحسب المؤرخون فإن تلك المعلومات كانت بهدف الاعلام والترويج لمبادئ معينة¹.

كما أولى اليونان والرومان أهمية عظيمة للعلاقات العامة إذ اهتموا بالرأي العام وسعوا إلى التأثير فيه بشتى الأساليب، وقد كان المحكومون في اليونان مصدر سلطة الحكومة لذلك عمدت إلى كسب رضاهم من خلال السماح بتناول الآراء وقد لجأ اليونانيون إلى السفستائيون وهم أشخاص يتقنون الاقناع² والخطابة للدفاع عن قضايا محددة أمام الجمهور واقناعه بالحجة، وقد بلغت العلاقات العامة في عهد اليونان أوج تطورها نتيجة لديموقراطية النظام في أثينا، وقد استعمل أصحاب الآراء وسائل مختلفة لترويج أفكارهم مثل الخطابة والشعر وغيرهما³.

أما الرومان فقد كانت لديهم أيضا اهتمامات بالعلاقات العامة، إذ حاولوا التأثير في الرأي العام من خلال خطبائهم المشهورين وكتابة القصائد المختلفة التي تحث الفلاحين على العودة على المزارع وزيادة الإنتاج الفلاحي لمواجهة النمو السكاني واعترف الرومان بقوة الرأي العام وإرادة الحماية إلى درجة نقشهم على واجهة مجلس شيوخهم عبارة "مجلس الشيوخ" والشعب الروماني إضافة إلى وضعهم شعار "صوت الشعب من

1 جميل أحمد خضر، مرجع سابق، ص ص 38-39.

2 نفس المرجع ، ص ص 39-40.

3 سعاد راغب الخطيب، مرجع سابق، ص 17.

صوت الله" ¹ ، أين جانب يوليوس قيصر الذي اهتم بالعلاقات العامة من خلال كتابه الذي ضم العديد من التعليمات نشر فيها مختلف طموحاته ².

وحازت العلاقات العامة على اهتمام عظيم في الإسلام، فاعتبر أنها لا تنشأ إلا في جو ثق في محضاري يقدر الانسان ويحفظ كرامته وحقوقه ويحدد واجباته، فإن كل هذه المبادئ تضمنها ديننا الإسلامي، وجاء بها القرآن الكريم ورعاها سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام والصحابة والخلفاء من بعده يقول الله تعالى: " **وَأَقِمَّ الصَّلَاةَ بِحُسْنِ أُدْنِ** **وَمِمَّا يُؤْتِيهِمُ اللَّهُ مِنَ الْبَرَ وَالْإِحْسَانِ مِنْ رَبِّهِمْ وَمَنْ يَشْكُرْ لَهُمْ فَسَلَامٌ عَلَيْهِمْ مِنْ رَبِّهِمْ وَمَنْ يَكْفُرْ بِهِمْ فَأُولَئِكَ هُمُ الْكَافِرُونَ** " ودعى القرآن الكريم على الاحترام المتبادل بين المسلمين، وعليه فقد عرف المجمع الإسلامي العلاقات العامة كفلسفة تحكم سلوك الأفراد والجماعات، وكنشاط إعلامي يهدف إلى تقوية العلاقة والصلة بين الدولة والمجتمع ³.

2.2.1 العلاقات العامة في العصور الوسطى

تعتبر العصور الوسطى من أسوء العصور التي مرت بها البشرية حتى أنه أطلق عليها "العصور المظلمة" حيث عاشت المجتمعات في ظلمات الغضب وتروت فيها المجتمعات نتيجة الجهل والانحلال الاقتصادي والفوضى، حيث جاءت حركة التي أسست أهميتها، وجاءت تعاليم "مارتن لوثر" لتحدي النظام السياسي والاجتماعي الذي

¹ جميل أحمد خضر، مرجع سابق، ص 40.

² الريملي عبد الرزاق محمد، المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 19.

³ سعاد راغب الخطيبي، مرجع سابق، ص ص 18-19.

استمر فترة طويلة تركزن فيه السلطة التشريعية والقضائية للباباوات، وقد عملت دعوة الإصلاح إلى تخريج متخصصين بذلك زمن هنا جاء الاهتمام بالعلاقات العامة واستوع نطاقها حتى أمكن استخدامها في المجالات الاقتصادية والسياسية وذلك عن طريق الشباب والمؤلفين من ساهموا في النشر والاعلام لكسب ثقة الجماهير التي تأخذ بالمذهب الكاثولوكي¹.

3.2.1 العلاقات العامة في العصر الحديث

عرفت العلاقات العامة بمفهومها الحديث مع بداية القرن العشرين، حيث كان من نتيجة التقدم الصناعي في المجتمعات الخيرية ظهور الثورة الصناعية الضخمة التي تعتمد على الإنتاج الكبير، كما تضاعفت أعداد الجماهير التي تتعامل معها هذه المؤسسات الأمر الذي شكل صعوبة على أصحاب الأعمال في الاتصال بهذه الجماهير العديدة، وكلما حرصوا على كسب الجماهير والحصول على رضاهم، ومع نهاية القرن 19 ارتفع أعداد الجمهور لهذه الشركات في ممارستها مع عمالها وجشعها مع زبائنها، وهذا ما دفع بالشركات في توظيف خبراء الاتصال لمواجهة هذا الهجوم².

¹ محمد يوسف مصطفى، مقدمة في العلاقات العامة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة ، مصر، ط1، 1995، ص 42.

² فهمي محمد عدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 54-

وبذلك تعد أمريكا موطن العلاقات العامة الحديثة انطلاقات من الانتفاضة منذ السيطرة الإنجليزية وبعد نضج العلاقات العامة في أمريكا بدأت تنتقل إلى دروب في الدول الانجلويكيونية أولاً ثم الرول الفرانكفونية وأهمها فرنسا¹.

ومن أشهر المستغلين بالعلاقات العامة، والذي ساعد على تطويرها وإقامة قواعدها ومبادئها هو "إيفلي" الذي لقب بأبو العلاقات العامة فهو من استخدم الإعلان كوسيلة للعلاقات العامة لتحقيق أهدافها وهو أول من وضع أسس العلاقات العامة تبدأ بمعرفة آراء الجمهور وتزويده بالحقائق عن الشركة والتي على ضوءها تقوم الشركات بتحديد سياستها ووفقاً لتلك الاتجاهات صراعية في ذلك المصلحة العامة².

ويمكن القول أن اسم "إيفلي" ارتبط بأربعة إنجازات ضخمة في مجال العلاقات العامة وهي:

- وضع مبدأ يقوم خلاله رجال الأعمال ورجال الصناعة بتوجيه استثماراتهم لخدمة الصالح العام وليس الحصيلة الخاصة.
- أن ترتبط أنشطة العلاقات العامة بالإدارة العليا، وضرورة اقتناع هذه الأخيرة ببرامجها لأجل تنفيذها.
- خلق اتصال دائم ومستمر مع وسائل الاعلام.

¹ أحمد محمود محفوظ، العلاقات العامة مفاهيم وعمليات، زهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 24.

² حسن الحسني، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2009، ص 25.

- التأكيد على النواحي الإنسانية في أعمال المؤسسات وإقامة علاقات إنسانية مع الجمهور الداخلي والخارجي¹.

ويعد "أدوار بيرنيز" من أهم الشخصيات "إيفيلي" والذي ساهم هو الآخر في ازدهار العلاقات العام وتطورها فهو أول من استخدم عبارة مستشار في العلاقات العامة عام 1920، حيث نشر أول كتاب له سنة 1923 تحت عنوان " بلورة الرأي العام"، والذي فسر فيه وشرح وظيفة ومهمة مستشار العلاقات العامة، وأكد على ضرورة المعرفة الدقيقة والعميقة بالرأي العام وأساليب التأثير فيه².

فقد قسم "الدوار بيرنيز" تاريخ العلاقات العامة الحديث إلى أربعة مراحل وهي كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** تبدأ من 1900 إلى غاية قيام الحرب العالمية الأولى سنة 1914 واعتبرتها بأنها مرحلة إعداد وتخصيب العلاقات العامة.
- **المرحلة الثانية:** تشمل سنوات الحرب العالمية الأولى، حيث اهتمت الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة الرأي العام للتعرف على أساليب التأثير فيه، وكيفية كسب تأييده ورضاه، وساهم ذلك في تقدم أساليب قياس الرأي العام وتوجيهه، ووصفت العلاقات

¹ فهمي محمد عدوي، مرجع سابق، ص 56

² عبد المعطي محمد عصاف وفالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 25.

العامة نتيجة لذلك باحترام الإنسانية وتجنب التضليل، وتم إقرار السلام وعودة الحياة إلى ما كانت عليه¹.

• **المرحلة الثالثة:** امتدت هذه المرحلة من سنة 1919 إلى سنة 1929 وهي مرحلة نمو ازدهرت فيها العلاقات العامة وأساليبها وظهر المنهج العلمي بفضل جهود رائد العلاقات العامة "إيفولي" ومن بعده "دوارد بيرنيز".

• **المرحلة الرابعة:** ظهرت هذه المرحلة في فترة ظهور أزمة الكساد العالمي سنة 1935 وبالتالي فإن استمرار الدول بالسعي نحو التسليح أدى على ضرورة اتحاد الجهود لتدعيم المنظمات وتوحيد نشاط الأهالي مع الحكومات لزيادة الرفاهية وتحسين الحياة للمجتمع، وعيله تميزت هذه المرحلة بنشاط وحيوية كبيرين لحركة العلاقات العامة وتم تحديد معالمها مع بداية 1938، وأصبح بذلك مفهوم العلاقات العامة ثابتاً².

ويمكن القول في الأخير، أن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية ظهرت منذ القدم، ومرت بعدة تطورات بداية من المجتمعات البدائية، مروراً بالعصور الوسطى ثم العصور الحديثة، إذ أولت اهتماماً بالغاً بالعلاقات العامة، فسعت للتقرب من الأفراد بالتواصل الفعال وبصفة دورية معهم، ويرجع الفضل في ظهور العلاقات العامة إلى راوؤها "إيفولي" ومن بعده "دوارد بيرنيز"، ونتيجة للتطور التكنولوجي الهائل والسريع، فقد

¹ حسن الحسن، مرجع سابق، ص 27.

² أحمد محمود محفوظ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ص 26.

أصبحت العلاقات العامة ضرورة حتمية في مجتمعنا الحديث، ولا يمكن الاستغناء عنها بأي شكل م الأشكال وفي أي مؤسسة أو منظمة مهما اختلفت طبيعتها ونشاطاتها.

3.1 روادها

تحددت ملامح وشكل العلاقات العامة وكذا أهم عناصرها ومبادئها ومفاهيمها من قبل شخصان عديدة ساعدت في تطورها وتقدم خدماتها وفي ما يلي أهم الرواد:

• اليفيلي لي Ivyled belter Lee 1877-1934:

اليفيلي صحفي أمريكي، بدأ حياته كمندوب في مجلة The world العالم التي عمل فيها لمدة خمس سنوات ليتركها كأجره، ويلتحق باتحاد المواطنين لينصب كعمدة لمدينة نيويورك، ثم انتقل إلى المكتب الصحفي للجنة الخبز الديمقراطي خلال انتخابات الرئاسة الأمريكية سنة 1904، واشترك مع آخرين في تكوين شركة علاقات عامة، كما انظم إلى جورج باركر في شركة النشر التي أسسها هذا الأخير كمكتب للدعاية، ورغم أن هذه الشركة لم تدم طويلاً إذ تم تصفيتها عام 1908، إلا أن ما قام به إيفيلي أثناء وجوده أصبح من معالم العلاقات العامة الرئيسية، فقد مثل رجال الأعمال في اضراب عمال فحم الانتراسيد وأقنع الشركات بضرورة عرض جوانب اغلاقها، وأصدر بيانه الشهير الذي أسماه (إعلان العلاقات العامة)، حيث وضع العديد من أسسها وقوالبها وأشكالها، وتضمن الإعلان ما يلي: "إننا لسنا مكتباً سرياً للصحافة، فنحن نعمل في العلن، ونهدف إلى تزويد منا يريد بالأخبار،

كما أننا لسنا وكالة إعلان، وإن اعتقدتم أن مرادنا صالحة لكم فاستخدموها، فنحن نقدم لكم الحقائق ومستعدون لتزويدكم فوراً بأيّة معلومات تفصيلية أخرى، وباختصار خططنا واضحة فنحن نعمل لصالح الشركات والمؤسسات لتزويد الصحافة والرأي العام في الولايات المتحدة بالأخبار الحقيقية والسريعة حلو المسائل ذات القيمة الوهمية"¹.

ولقب ألفي لي بأبو العلاقات العامة، بعد أن وضع كثيراً من مبادئها خلال رحلته مع المهنة حتى وفاته عام 1934م، وقد ظل يستخدم عبارات مثل مستشار النشر، خبير النشر، مدير النشر، مهنة النشر، حتى عام 1921م حيث استخدم أول مرة تعبير العلاقات العامة في نشرة أصدرها مع مساعديه في ذلك العام تحت عنوان: " العلاقات العامة"، إن المبدأ الأساسي الذي التزم به ألفي لي، نقل الصورة الحقيقية الصادقة لأي فرد أو هيئة أو مؤسسة إلى الجمهور"².

ونصح رجال الأعمال بضرورة إعلان أهدافهم وتحديد سياساتهم ومخاطبة جماهيرهم مباشرة دون وساطة وكل الدعاية، واستطاع خلال هذه الفترة أن يؤسس الجمعية العالمية للعلاقات العامة في نيويورك، واستطاع أن يقضي على الاعتقاد السائد بين الأمريكيين بأن الشركات الأمريكية تقوم باستغلال الفرد، مستعمل تقنية جديدة مفادها

¹ Constantine Iovgovoy, Action psycho logique et Relation Publique, Paris, Dvmod, Economica, 1971, p 18.

² علي عوجة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1988، ص 7.

جسور الثقة بين الطرفين وزرع قناعة أن الشركات تهدف إلى خدمة الجمهور واشباع رغباته، ومن خلال هذه الجمعية عرض خدماته على كبار الرأسماليين، وكانت شركة روكفلر الذي اشتهر بقساوة قلبه وجشعه أول من انتفع من خبرة اليفي لي، إذ تمكن من رسم ضرورة لهذا الرجل في أدهان الأمريكيين من أنه رجل محسن ورحيم بالفقراء من خلال إعلان صادق وصريح¹.

• ريكس هارلو Rex Harlow:

اعتبره العديدون أب أبحاث العلاقات العامة كان مدرس بدوام كامل للعلاقات العامة في جامعة ستانفورد وأجرى عدة ورشات في البلاد، وأسس المجلس الأمريكي للعلاقات العامة الذي أصبح لاحقاً مجتمع العلاقات الأمريكي (RPSA).

• ليكون باكستر Lecone Baxter:

أسست مع شريكها وايتسيكر أول شركة لإدارة الحملات السياسية بالولايات المتحدة، حيث تعاملت مع العديد حكام كاليفورنيا وحملات الشيوخ الأمريكية.

• إليانور لامبرت Elenor Lammbert:

ينسب إليها أنها سيدة الموضة، والتي وضعت المصممين الأمريكيين مثل Bill Blass في قائمة الموضة لمدة 62 عام، وكانت مستشارة العلاقات العامة لمتحف Whitney عام 1930.

¹ عبد الرزاق النجمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 30.

• المير ديفيس Elmet Davis:

عينه الرئيس روز فلت رئيس مكتب المعلومات الحربية (OWT) خلال الحرب العالمية الثانية بدل جهود كبيرة بالعلاقات العامة لبيع سندات الحزب، وشجع على الانتخابية العالية للعمال الأمريكيين من أجل كسب الحرب، ثم تأسيس صوت أمريكا (VOA) في عهده، وثم انتاج عدد من الأفلام عن الحرب، وكان مكتب المعلومات الحربية نواة تأسيس وكالة المعلومات الأمريكية (VSIA) عام 1953¹

4.1 وظائف العلاقات العامة

هناك تصنيفات عديدة للوظائف المنوطة بالعلاقات العامة والقائمين عليها، وفق لطبيعة أنشطتها ونوع جمهورها المعني بالتواصل معها، لذا تمكن تلخيص وظائف العلاقات العامة بما يلي:

1.4.1 البحث: ونعني به القيام بمجموعة الدراسات المتعلقة بقياس الرأي العام من جماهير داخلية وخارجية وجميع البيانات والمعلومات الخاصة بذلك، ومن ثم الوقوف على مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية.

2.4.1 التخطيط: ويقصد به تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى والتي تعمل

المنظمة على تحقيقها، ورسم سياسة العلاقات العامة وتحديد الميزانية.

¹ عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في المجال الدولي، ص ص 39-41

3.4.1 الاتصال: وهو تحديد الوسائل الاتصالية الإعلامية وأسلوب الاتصال

بال جماهير المستهدفة بهدف تنفيذ الخطط المرسومة.

4.4.1 التنسيق: وهو تحقيق الانسجام والتنسيق مع كافة أنشطة الإدارات الأخرى

بالمؤسسة وأنشطة العلاقات العامة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة

عالية.

5.4.1 التقييم: أي مقارنة نتائج برامج العلاقات العامة مع ما تم التخطيط له،

وتحديد النقائص والأخطاء من أجل تصحيحها والوصول إلى الأهداف المنشودة¹.

وهناك من يضيف ثلاثة وظائف أخرى وهي كالتالي:

- الإدارة: بمعنى تسيير وإدارة البرامج والأنشطة والميزانية.
- التدريب: ويقصد به تمرين العاملين والموظفين في الإدارات على التعامل مع وسائل الإعلام مع الجمهور.
- الإنتاج: أي القيام بالأفلام السنيمائية حول نوعية الإنتاج، وتوجيهها للعاملين من أجل توعيتهم².

ويحدد فيليب ليزلي وظائف العلاقات العامة كالاتي:

¹ عبد الرزاق الدليمي ، مرجع سابق، ص ص 72-73.

² محمد الدبس، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 267.

- ملاحظة التغيرات في اتجاهات الرأي العام.
- مساعدة المؤسسة على التعامل مع هذه الاتجاهات وتحقيق التوافق والتكيف معها.
- وضع البرامج المناسبة لتحقيق التوافق مع الجماهير وميولاتها.
- مساندة المؤسسة على توفير الجهد المستقبلي للاتجاه الذي ستتعامل معه المنظمة¹.
- وقد قسم فيرين بيريّن وظائف العلاقات العامة كما يلي:
- ✓ تفسير وشرح سياسات المؤسسة ونشاطاتها الى جماهيرها
- ✓ تفسير الأعمال الآتية والمستقبلية لهذه الجماهير إلى المؤسسة نفسها، وحددت جمعية العلاقات العامة الأمريكية وظائف العلاقات العامة في ثمانية نقاط هي:
- كتابة التقارير الصحفية، وبرامج الراديو والتلفزيون، الخطب والمقالات وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.
- تحرير نشرات الصحافة وتقارير المساهمين والمخاطبات التي توجهها الإدارة إلى جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية.
- الاتصال بالصحافة والإذاعة والتلفزيون والمجلات قصد توجيه اهتمامهم لنشر الأخبار المتعلقة بالمؤسسة.

¹ محمد الدبس، مرجع سابق، ص 267.

- تحسين صورة المؤسسة وسمعتها من خلال إقامة الحفلات لرجال الصحافة، وتنظيم المعارض والزيارات والمسابقات، والاهتمام بالعلاقات مع الضيوف وتقديم الهدايا التذكارية لهم، وإنتاج الأفلام عن المؤسسة.

- مواجهة مختلف الجماعات، والتحدث إليها من خلال اللقاءات، وتعيين متحدث باسم المؤسسة.

- إنتاج النشرات والكتيبات والتقارير الخاصة وإخراجها بطريقة فنية تتلاءم مع الدوق العام¹.

- تحديد الأهداف والخطوات والامكانيات التي يتطلبها انجاز المشروع، وهذا يحتاج إلى خبرة عالية في العلاقات العامة، وقدرة فائقة في تقديم النصح والتوجيه إلى رجال الإدارة.

- استخدام الإعلانات الإعلامية المختلفة في رفع اسم المؤسسة والتنسيق الدائم مع قسم الإعلان بالمؤسسة².

أما التقسيم الذي جاء به كل من "كاتيبيا أنشر" و"بروم" لوظائف العلاقات العامة فقد كان كالآتي:

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

¹ رزيقة لقصير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير منشورة لجامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية، 2008، ص 63.

² نفس المرجع، ص 64.

- تقديم النصح والتوجيه لإدارة المؤسسة فيما يتعلق باتخاذ القرارات.
 - الاستمرار في البحث وإعداد البرامج الاتصالية، والعمل على تنفيذها.
 - المساهمة في وضع الخطط، وتحديد الأهداف والميزانيات وتدريب الأفراد.
- وحدد علي عجوة ثلاثة وظائف للعلاقات العامة وهي:

أ. الوظائف الإعلامية: وتتمثل في:

- توعية الجمهور بالسلع والمنتجات والخدمات التي يتقدمها المؤسسة، ومساعدته على كيفية الانتفاع بها.
- خلق التفاعل الإيجابي جماهير المؤسسة من خلا تطوير تقنيات الأنشطة الاتصالية الإعلامية.

- العمل على رفع كفاءة استخدام وسائل الاعلام المتاحة.

ب. الوظائف الاستعلامية: وتتمثل في:

- الاستمرار في إجراء البحوث المسحية للجماهير أو الرأي العام.
- تحليل مواقف الجماهير لمعرفة ما هو إيجابي، ومعالجة ما هو سلبي.
- تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور.

ج. الوظائف التنسيقية: وتتمثل في:

- ربط خطط العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى.

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

- التنسيق لعمليات المتابعة والمراقبة لبرنامج الإدارة¹.

وأشار "ادوارد بيرنيز" في كتابه تحت عنوان " بلورة الرأي العام" إلى وجود ثلاث وظائف رئيسية للعلاقات العامة وهي:

- مساعدة الجمهور على التكيف والتقبل عن طريق الاقتناع باستخدام النصح والمشورة الموجهة إليه.

- الاعلام، وتعتبر فكرة الاعلام هي الصفة الأصلية التي تتميز بها العلاقات العامة بصورتها العلمية ويتطلب ذلك تحليل الرأي العام.

- المتابعة، ويقصد بها جذب اهتمام الجمهور والعمل على حفظ ورفع مستوى هذه الاهتمامات².

بينما ركز " كانفليد " على الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة مع جمهورها الداخلي وتمثل في:

¹ إسلامي سعيداني، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنموية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2011، ص ص 26-27

² إبراهيم كرمية، مرجع سابق، ص ص 27-28.

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

- مد الإدارة بالنصائح والاستشارات المتعلقة مع الجهود الداخلي للمنظمة.
- تقييم تأثير برنامج العلاقات العامة على الجمهور الداخلي للمنظمة.
- وضع ورسم الخط الخاصة بتعامل العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي.
- تمكين الجمهور الداخلي للمنظمة من التعبير على رأيه ووجهة نظره للإدارة من خلال الوسائل الاتصالية المناسبة لذلك¹.

- ربط العلاقات العامة مع خطط المستويات الإدارية الأخرى ضمن خطة المنظمة ككل.
- برمجة أنشطة العلاقات العامة من الأنشطة الأخرى في المنظمة لمنع التداخل والتعارض بينهما².

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

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

¹ علي عجوة، فريد كريمان، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مصر، علم الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص ص 8-10.

² نفس المرجع، ص 10

- شرح وتفسير سياسة المنظمة للجمهور، وشرح التعديلات والتغيرات التي تطرأ عليها قصد تقبله لها ومساندتها.
- تزويد الجمهور بكافة المعلومات عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها لمساعدة على تكوين رأيه على أساس الواقع والحقيقة.
- التأكد من صحة وسلامة الأخبار التي تنتشر على الجمهور شكلا ومضمونا.
- إعلام المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
- حماية المؤسسة من الأخبار الكاذبة التي قد تؤدي الى تشويه سمعتها وصورتها أمام الرأي العام.
- خلق جو ومناخ ملائم وجيد بين المؤسسة والأفراد، وبين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة.
- ابلاغ الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل الجمهور إزاء سياستها وبرامجها.
- بحث وتحليل كل المسائل المهمة للإدارة العليا ودفعها إليها للنظر فيها ومعالجتها.
- نشجع الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية العليا والسفلى¹.
- التأكد من مدى اهتمام الجمهور بأهداف المؤسسة ومهامها.
- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة والعمل على تحقيق الانسجام والتوافق بين بعضها البعض، وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

¹ طاهر مرسي عطية، مرجع سابق، ص ص 31-33.

- استشارة أعضاء مجلس الإدارة وجموع الأفراد في المستويات الإدارية العليا.

كما تركز العلاقات العامة على ثلاثة دعائم هي:

- الاستعلام السليم والكفاء عن رغبات وتطلعات البيئة ومطالبها وموقفها من مخرجات

المؤسسة، للوصول إلى مؤشرات دقيقة عن ميول الجمهور وموافقته من نتائج المؤسسة.

- التنسيق مع إدارة المؤسسة والمساهمة في رسم خططها وسياستها الإدارية خاصة فيما

يتعلق بالتسويق والإنتاج وصولاً إلى أقصى حد ممكن في تلبية طلبات البيئة واتباع

حاجاتها.

- الاعلام الصادق والايجابي عن سياسات المؤسسة ونتائجها بما يساع على تعريف البيئة

بمشاركتها واسهاماتها.

ويمكن صياغة هذه المعادلة كالاتي:

(العلاقات العامة = الاستعلام السليم + التنسيق الجيد + الاعلام الصادق)

5.1 وسائل اتصال العلاقات العامة

هناك تقسيمات كثيرة لوسائل الاتصال في العلاقات العامة ولكننا سنأخذ بالتقسيم الشائع وهو كالآتي:

1.5.1 الوسائل المكتوبة

- الصحف: تعد الصحف من الدوريات أو تلك المطبوعات التي تصدر بشكل منتظم ولها عنوان مميز ويشترك في الكتابة فيها عدد من الصحفيين، وتغطي صفحاتها الموضوعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية¹.
- تعتبر الصحافة وسيلة من وسائل العلاقات العامة المهمة باعتبار أن الكلمة المنشورة في الصحيفة تصل إلى أعداد كبيرة من المواطنين بتكاليف قليلة وتساعدهم على معرفة أخبار المؤسسة ونشاطاتها وتحركاتها².
- مجلة المؤسسة: ويستعمل هذا النوع من الوسائل للاتصال بالجمهور وتزويدهم بشكل المعلومات التي يرغب في معرفتها بغرض تفسير وشرح المعلومات والأحداث ومن ثم تحسين صورة المؤسسة وتكون هذه المجالات على شكل مجالات داخلية ، ومجلات خارجية أو مجلة موجهة للجمهورين معا³.

¹ ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصال، د.ط، دار الصف للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 200

² محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، د ط ،دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 40

³ محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص

- التقرير السنوي: هو تقرير الإدارة لمن تعمل لديه، وهو تقرير موجه بشكل عام إلى المساهمين، إلا أنه قد يوجه إلى جماهير أخرى من الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة أيضا مثل أعضاء النقابات أو الجمعيات التعاونية، العلاقة بالمؤسسة أيضا مثل أعضاء النقابات أو الجمعيات التعاونية أو المشرعين أو الهيئات أو مجالس الأمناء أو الإدارة أو الأجهزة الرقابية المختلفة.

- والواقع أن استمرار أية إدارة في العمل بعقد على تقبل الآخرين لها وقبولها لما تقوم به ولهذا الغرض أن تقدم لهؤلاء تقارير دورية تبين طريقة قيامها باستخدام أموالها والحفاظ على مصالحهم.

وفي الوقت الراهن أصبحت المؤسسات تهتم بإعلام المساهمين بشكل مفصل وكامل عن كل حالة وتقديم شرح واف عن المؤسسة وعمل ما يمكن عمله للحصول على تأييد المساهمين ودعمهم، وقد أدى الاهتمام بالجماهير المختلفة التي تعير في محتوى التقارير وأغراضها وأشكالها وتوزيعها¹.

- البريد المباشر: ينحصر دورها في العلاقات العامة على أساس كونها رسالة ذات مضمون معين يمكن إرسالها إلى أشخاص أو أطراف متعددة ولكن بنفس المعنى أو القصد المراد إيصاله، وفي الغالب يمكن إرسالها إلى الموزعين، الوسطاء، العاملون، المستهلكون... الخ.

¹ محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط1، مكتب الرائد، 200، ص ص 76-77.

- المطبوعات: وهي استكمال إلى البريد المباشر وربما يأتي في مرحلة لاحقة له لغرض إعطاء المزيد من المعلومات، المستهدف ايصاله، وتأخذ أشكال مختلفة كالمكتبات المغلف بالبريدية... الخ، وهذه الأدوات يمكن أن تحتوي على معلومات متعددة وتردي في الغالب قصة نجاحات المنظمة أو المنتج المقدم، أو آية معلومات أخرى تصب في تعزيز مكانة وسمعة المنظمة لدى الجمهور العام¹.

2.5.1 الوسائل المنطوقة

- الاجتماعات: هي التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة، أو نقل وجهة نظر محددة أو اتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاء بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والعملاء والمساهمين أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام، أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين².

- الاحتفالات: إن الاحتفالات تعد من وسائل العلاقات العامة التي تهدف من خلالها العلاقات العامة زيادة العلاقات الاجتماعية وخلق روابط مهمة سواء مع الجماهير الداخلية والخارجية منها، فالحضور يكون فيه موظفون المؤسسة بكافة مستوياتهم الوظيفية، وقد تدعو المؤسسة أفراد مختارين من جمهورها الخارجي لحضور مثل هذه

¹ ثامر بكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحاصد، 2006، ص 293.

² زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 160.

الحفلات وخاصة تلك التي تعقد بمناسبة تأسيس المؤسسة أو بمناسبة انضمام مدير جديد أو غير ذلك من المناسبات الوطنية، وعلى إدارة العلاقات العامة استغلال مثل هذه الحفلات لعرض توجيهات الشركة وطموحاتها وأهدافها، على الجماهير المشاركة في الاحتفالات.

- الإذاعة، تعتبر الإذاعة وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة التي تلعب دوراً هاماً في التأثير على رأي الجمهور، حيث أنها أصبحت جزءاً من حياة الناس اليومية، وتتبع أهميتها من كونها تخاطب كافة شرائح المجتمع على مختلف فئاتهم وانتماءاتهم وأن المستمع إليها لا يطلب منه أن يقوم بأية مجهودات مثل ما تحتاجه عمليات القراءة أو الكتابة أو غيرها¹.

- المؤتمرات الإخبارية (الصحفية): تعقد مؤسسات الأعمال المختلفة مؤتمرات صحفية تدعو لها رجالات الاعلام والصحافة لعرض قضية أو مسألة ترغب في عرضها، إلا أن قرار مؤتمر صحفي ليس قرار سهلاً إذا ينبغي أن لا يعقد مثل هذا المؤتمر ما لم تكن هناك حاجة ضرورية لعقده، والاتصال في المؤتمر الصحفي اتصال ثنائي، يخضع فيه المتحدث أو ممثل المؤسسة لتساؤلات يوجهها المحررون ويحدث هذا في العادة بعد تقديم قصير، والمؤتمر الصحفي يتيح إمكانية النشر السريع والواسع

¹ عبد المعطي محمد عساف، محمد قالح صالح، أسس العلاقات العامة، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 97.

للمعلومات والآراء من خلال وسائل، والواسع للمعلومات والآراء من خلال وسائل

الاتصال، كما يضمن حصول هذه الوسائل جميعها على المعلومات بنفس الوقت.

- الزيارات: هي نوع من الأحداث الخاصة التي تعدها منظمة الأعمال بهدف شرح

وتبيان الطريقة التي تعمل بها لغرض ما لديها من مكاتب وآلات ومن إمكانيات

مختلفة¹

3.5.1 الوسائل المرئية

- التلفزيون: على الرغم من كونها وسيلة أساسية ومهمة ضمن نشاط الإعلان إلا أنه

يمكن استخدامها في مجال العلاقات العامة، وذلك من خلال الاشتراك في برامج

معينة وحوارات تخص قضية أو هدف محدد، تمكن أن تعبر الشركة من خلاله عن

منهجها وتصورها واشتراكها في ذلك الهدف أو الموضوع المبحوث، والذي يخص في

الغالب تسريحة واسعة من المجتمع².

- المعارض: تعد أهم دعائم العلاقات العامة تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة والعمل

على ترويح مختلف منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في رفع مبيعاتها، كما تسمح

بالتحدي للمنافسة الخارجية وأهم ما تجنيه المؤسسة من تنظيم المعارض والمشاركة

¹ محمد ناجي جوهر، مرجع سابق، ص 102.

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص 294.

فيها هو عقد الصفقات التجارية، وحتى الدخول في شراكة مع مستثمرين جدد، وكل هذا لصالح المؤسسة¹.

- لوحة الإعلانات: هي الأداة الأكثر استخداماً من قبل إدارة العلاقات العامة فنادرًا ما نرى منظمة أعمال تخذ من لوحة للإعلانات، والواقع أنها ذات فائدة عالية إذا لا استخدمت صحيحاً، ومع أن أغلب لوحات الإعلانات موجهة للجماهير الداخلية للمنظمة إلا أن هناك لوحات تضعها إدارات العلاقات العامة خصيصاً للمستهلكين أو المجهزين أو غيرهم.

- الصور الفوتوغرافيا: تعد من أكثر الوسائل دلالة ووضوح للكثير من الأشياء التي يصعب التعبير عنها بالكلام أو الكتابة، أو قد يكون الطرق المقابل غير قادر على فهم أو قراءة الشيء المكتوب والأسباب كثيرة، فتكون الصورة أفضل وسيلة للتعبير عن الفكرة، فضلا عن بقائها في الذاكرة لفترة أطول قياساً مما هو عليه في الأشياء المكتوبة².

¹ غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 166.

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص 294.

6.1 أهمية وأهداف العلاقات العامة

1.6.1 أهمية العلاقات العامة

أكد الحوشان والشهري (2011) "على تزايد أهمية نشاط العلاقات العامة لكونها وظيفة إدارية متخصصة وحديثة في الوقت ذاته في معظم المنظمات في النصف الأخير من القرن العشرين، فلقد كان لدى الإدارة شعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في وقت انعرض فيه العديد من المنظمات للمثير من الضغوط من الحركات والجمعيات النشطة فالإدارة العليا في معظم المنظمات للكثير من الضغوط من الحركات والجمعيات النشطة مع الجماهير خارج وداخل المنظمة مكسب ثقتهم وتأييدهم، ومن ثم زاد جهود العلاقات العامة وأهميتها في رسم سياسات المنظمة واستراتيجيتها حيث ارتفعا مستواها إلى مستوى الإدارة العليا"¹.

وتظهر أهمية العلاقات العامة في كونها تقوم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة. لتتمكن من معرفة رغباتهم وميولهم من أجل توجيه سياسات المنظمة ونشأتها فحسب بل وظيفة ذات أهمية بالغة.

¹ حسين محمد جواما الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 26.

تعي العلاقات العامة إلى نشر الحقائق والمعلومات التي تكون في صالح المنظمة وجمهورها وتحقيق التفاهم الجيد المشترك فيما بينهم¹.

2.6.1 أهداف العلاقات العامة

تعتبر إدارة العلاقات العامة جزء هام من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تستخدم كافة امكانياتها ومواردها المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة، بغية الوصول إلى الهدف الأسمى أولى هو نجاح المؤسسة، وضمان استمراريتها واستقرارها، وتتمثل أهداف العلاقات العامة فيما يليك

- تحقيق السمعة الحسنة للمؤسسة، والعمل على خلق انطباعات حسنة عنها لدى الجمهور.
- الترويج لخدمات المؤسسة ومنتجاتها عن طريق الإعلان.
- تسمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة أو المنظمة لدى العاملين².
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلا تحسين طرق العمل لهم.
- الحصول على ثقة الجمهور وولائه وكسب وضاة.
- كسب ثقة المساهمين.

¹ حسين عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006، ص 25.

² الديلمي عبد الرزاق، العلاقات العامة أحمد مختار عمر، القاهرة، علم الكتاب، ط1، 2007، ص ص 32-35.

- تثمين العلاقة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- بناء علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة ومع مؤسسات الدولة والمحافظة على تلك العلاقة.
- تطوير انتاج المؤسسة¹.
- معالجة الأزمات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة.
- قبول المؤسسة وخدماتها ومنتجاتها².
- معرفة الجماهير، وأذواقهم وردود أفعالهم واتجاهاتهم.
- خلق وتعزيز صورة مناسبة للمؤسسة والمحافظة عليها.
- رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفوائد التي تعود على أصحاب الشركة وعمالها ومستهلكي منتجاتها والمنفعين بخدماتها، وذلك بوضع برنامج يحسن المصانع والمنتجات والحصول على الآلات الجيدة والمتطورة، وزيادة منافذ التوزيع.
- الاهتمام بتلقي رغبات الموزعين ومقترحاتهم وملاحظاتهم.
- تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين ومساعدتهم على تحمل المسؤولية في وضع سياسة المنظمة، وحل مشكلاتها³.

¹ رضا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، عمان، دار الراية للنشر، ط1، 2001، ص17.

² الدليمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 95.

³ محمد جاسم فلجي، محاضرة بعنوان، مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة في الدانمرك، كلية آداب والتربية، 2006، ص ص 24-25.

وتتقسم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقاتها مع الجمهور إلى:

1. الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي: وتشمل ما يلي:

- نشر روح التعاون بين الأفراد العاملين والمنظمة، وبين الأفراد بعضهم بعضاً.
- رفع معنويات الموظفين مما يساعد على رفع وزيادة توافقهم مع المؤسسة، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- تثقيف الأفراد العاملين وارشادهم مما يؤدي على زيادة وعيهم.
- التخفيف من حالات استقالة الموظفين وغيابهم وتأخيراتهم والخلافات فيما بينهم.
- استقطاب أفضل الكفاءات للعمل بالمؤسسة.
- زيادة التفاهم والتفاؤل بين مختلف مستويات الإدارة¹.

2. الأهداف الخاصة بالجمهور الخارجي: وتتمثل فيما يلي:

- الحفاظ على السمعة الطيبة للمؤسسة وتدعيم صورتها الذهنية لدى جماهيرها خلال شرح سياسات المؤسسة وأهدافها.
- شرح دور المؤسسة في خدمة أفراد المجتمع.
- توفير معلومات للإدارة عن الجماهير المتعاملة معها.

¹ طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، عمان، دار حرير للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص ص 2003-2004.

- شعور المستهلك بالرضا المستمر¹.

ويتطلب تحقيق أهداف العلاقات العامة توفر الشروط التالي:

- مساندة وتأييد الإدارة العليا ومدى اهتمامها بالعلاقات العامة.
- كفاءة المورد البشري أي الأفراد العاملين في إدارة العلاقات العامة.
- مركزية صنع ورسم السياسة لتجنب وجود سياسات أخرى متعارضة.
- فعالية الاتصالات المتبادلة بين الإدارة والجماهير.
- التنسيق بين كل الجهور قصد تحقيق الأهداف الشاملة².

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا العنصر توصلنا إلى أن العلاقات العامة لها تاريخ كبير يمتد علوها في مختلف المراجع، وبسبب هذا الغموض الذي لف مصطلح العلاقات العامة اجتمع عدد من الباحثين والخبراء لوضع تعريفات متعددة للعلاقات العامة اتسمت بالتفاوت والتباهي إذ من الضروري الوصول لمفهوم موحد وشامل وحديث للعلاقات العامة وذلك كأساس لتحديد وظائف العلاقة العامة دون أن ننسى أهميتها لما لها دور كبير في إنجاح مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات الاقتصادية.

¹ باية وقنوني، أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي، مذكرة ماجستير غير منشورة، بومرداس، كية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2008، ص 74

² طاهر صربي عطية، مرجع سابق، ص ص 28-29.

ثانياً

إدارة الأزمات

ثانياً: إدارة الأزمة في المؤسسة

الأزمات هي مشكلات أو لحظات أو مواقف أو أحداث سياسية أو اجتماعية أو صحية أو دينية أو أمنية أو اقتصادية حرجة تقع غالباً فجأة دون سابق إنذار وقد يكون سببها قدراً مقدوراً من صنع البشر، وتطلب استجابة سريعة من أصحاب القرار في الأسباب والنتائج مما قد يفقد أصحاب القرار قدراتهم في السيطرة عليها واحتوائها، ومن أهم أسباب الأزمات أنها قد تكون قدراً مقدوراً مثل الزلازل والبراكين أو من صنع الانسان مثل النزاعات والفضائح والأمراض، وتكمن خطورة الأزمة في كونها تهدد الكيان الإداري والسياسي أو الأمني أو الاقتصادي، عن طريق إثارة الخوف والرعب في نفوس الجماهير وتشويه سمعة وصورة الأفراد والمؤسسات والمسؤولين وبالتالي إحداث شلل تام أو توقف عن العمل.

1.2 مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة

1.1.2 مفهوم الأزمة

تعددت الآراء وكثرت الاجتهادات في تعريف معنى الأزمة فذهب الباحثون والمهندسون في اتجاهات مختلفة، وحاول كل منهم الوصول إلى تعريف شامل، وتمكن صعوبة تحديد مفهوم لماهية الأزمة في شمولية هذا المفهوم واتساع نطاقه حيث أصبح مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح يشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمة الفردية وانتماءها

للأزمات الدولية¹، وما أشبه حياة الانسان بحياة المنظمات، نتيجة للتغيرات البيئية السريعة، يمكن النظر إلى الأزمات على أنها جزء مهم ورئيسي من حياة أي منظمة.

وقد عرف مجموعة من الباحثين في عالم الإدارة الأزمة من وجهات نظر مختلفة نستعرض بعضها منها على النحو التالي²:

- قد عرفها **Mitroff** : بأن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف استشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم واكتساب الخبرة³.
- بينما تعرف الأزمة في قاموس **Webster**: بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ والأفضل وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها⁴.

- والأزمة هي حقيقة من حقائق الحياة الثانية، وتحظى التحديات الداخلية والتحديات الخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ

¹ بطرس حلا، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، ص 03.

² المرجع نفسه، ص 4.

³ Mitroff persene,C :Programme frome work and services centre for crises 1991, p 13-15

⁴ Webster nirth new olictionarry, second addition ,lirdsic, due libnan, Beirut,1999, p 495

عن التهديدات والتحديات لإدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها¹.

2.1.2 إدارة الأزمة

تعني كالبقية التغلب والتحكم بضغط الأزمة وتحويل مسارها واتجاهها بشكل إيجابي في مدة قصيرة، وتحقيق المنافع منها والحد من الأضرار بأدنى ما يمكن². وهي العملية الإدارية المستمرة والتي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة اللازمة وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت³.

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات على أنها:

- مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة.

¹ أمين هويدي، فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي، المستقبل العربي، 1993، ص 7.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، دار جدارة النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 96.

³ Miss werber and malim mabjork, A brief sucerry of the work beling perforsed by crises organizations in European union meuber stales ou climate change effects, journal of cotigencies and crisis management, vol 25, N4, second 2017, p 364-368.

- أو هي عملية اعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تحدد برجة خطيرة مهمة الشركة، وربحيتها أو بقاءها في السوق.
- أو هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد خروج الأزمة¹.

2.2 خصائص وأنواع الأزمة

1.2.2 خصائص الأزمة:

إن تعدد تعريفات الأزمة واختلاف الباحثين في التأصيل لها، لم يمنع على أين يجمعوا على الخصائص العامة، الأزمة كظاهرة، وفيما يلي أهم الخصائص التي يتفق عليها أغلب الباحثين:

- أهمية الرهان: سواء تعلق الأمر بالأثر على رقم الأعمال أو على سعر الأسهم وفقدان الثقة في المؤسسة ومنتجاتها أو على تحفيز العمال تضع الأزمة المؤسسة في حالة من الضغط، وإذا كان ضعف معدل تحقيق أهدافها سبب في توسيع نطاق الأزمة، فإن هذه الأخيرة تصبح فعلية إلا إذا كان ذلك الهدف ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة.

- سرعة الوقت: ضغط الأزمة يتزايد أحيانا ويضع المؤسسة في حالة استجالية كونها مطالبة بتقديم توضيحات سريعة وأنية عن أسباب ونتائج الحدث.

¹ نعيم إبراهيم، مرجع سابق، ص 99.

" يشكل هذا الضغط الأزموي تهديماً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي ولأهدافه ولأمنه واستقراره.

- تشييع قدرات الاتصال: جميع قنوات الاتصال في المؤسسة في حالة أزمة تتعطل تدريجياً أمام كثرة الطالب على الاخبار ومواكبة التطورات، " حيث يطالب الأجزاء توضيحات أكثر فأكثر، في حين خارج المؤسسة يسعى جمهور المؤسسة والصحافة خاصة أن يكونوا أول من يتلقى المعلومات".

- خطر الخسارة: فكرة أن الخطر ضعيف تنقص من حدة الأزمة، توجد ثلاث عوامل على الأقل تسمح بتقويم الخط الذي تواجهه المؤسسة، الأول يظهر من خلال الثقة الممنوحة لعملية تحديد الأهداف وتقدير الوضعية الحالية يعتبر تقييم الخطر كذلك دلالية على وجود توضيحات جديدة ومقيدة للانحراف الملاحظ وعدم التأكد فما رخص الاستجابة الملائمة، والعامل الثالث والأخير هو، المهم فإذا كان هناك حل ممكن للمشكل المطروح فالخطر يكون ضعيف وفكرة الأزمة بذلك تنقص.

- المفاجأة: الأزمات المفاجأة خاصة الطبيعة هي عادة غير متوقعة، وبالتالي تنفي إعداد الخطة والتنبؤ بها للتخفيف من نتائج قد تكون هامة.

- زيادة حالات عدم التأكد: تؤدي اللازمة إلى انقطاع في التسيير العادي في المؤسسة، فهي تضع هذه الأخيرة في موقع حرج أين يتم اتخاذ القرار في وضع عال من عدم التأكد مما يشعر متخذ القرار بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها.

وفيما يلي نضيف آخر لخصائص الأزمة والتي تناولها العديد من الباحثين والمنظرين:

- استيعاب أنها مرحلة حرجة، والادراك من منطلق أنها نقاط تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة، وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.
- مجموعة من الأحداث المتشابهة والمترابطة مع بعضها البعض والتي ينتج عن ترابطها ظروف جديدة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمتهمة وغير المهتمة.
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة المباشرة، ويفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه.
- تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمرار في أدائه الوظيفي.

2.2.2 أنواع الأزمة

تقسم أنواع الأزمات إلى ستة أنواع:

- حسب المحتوى:

- أزمة معنوية: كتشويه سمعة مؤسسة معينة
- أزمة عادية: وهي الأزمة التي تلحق أضرار على العتاد المادي.

- أزمة معنوية ومادية: كتشويه سمعة مؤسسة وانخفاض مبيعاتها¹.

- حسب إمكانية الاستفادة:

- أزمة تنموية: أي الأزمة التي تزيد من مردود العمال.
- أزمة عرضية: وهي الأزمة التي لا تؤثر سلباً ولا إيجاباً على المؤسسة.

- حسب شدة التوتر²

- أزمة شديدة الأثر: أي تلحق خسائر وخيمة مادية أو معنوية.
- أزمة ضعيفة الأثر: وهي الأزمة التي تؤثر بشكل طفيف.

- حسب مراحل التكوين:

- النشوء: وهي مرحلة بداية الأزمة³
- التصعيد: وهي المرحلة التي تتطور فيها الأزمة.
- الاحتواء: وهنا تبلغ الأزمة ذروتها.
- النهاية: وهي المرحلة التي تنتهي فيها الأزمة نهائياً.

- البعد الزمني:

- أزمة متكررة الحدوث.
- أزمة يصعب التنبؤ بها (نادرة الحدوث).

¹ جاد الله محمود، إدارة الأزمات، دار الأسامة، عمان، 2008، ص 20

² نفس المرجع، نفس الصفحة

³ نفس المرجع، ص 21

- حسب كيان الضر:

- الأولوية
- قومية
- مجتمع معين
- فردية
- تنظيمية¹

وهناك من يقسم أنواع الأزمات حسب طبيعتها:

- أزمة اقتصادية: تعرف الأزمة في الاقتصاد بالانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة

الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها والهادف إلى تحقيق غاياتها².

حيث فرق جون بوفي **Jean Bouvier** بين أنواع من الأزمات الاقتصادية:

- أزمات الحكم القديم
- أزمات صناعية
- أزمة التضخم
- أزمات المضاربة

¹ جاد الله محمود، مرجع سابق، ص 22

² هديرة محمد، الاعلام والاتصال وإدارة الأزمات، دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلان، جامعة الجزائر، 2005، ص 39

- أزمة اجتماعية: في المنظومة الاجتماعية تعرف الأزمة بأنها اختلال نظام القيم والتقاليد والرعية إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهة، وإعادة التوازن إلى هذا النظام من خلال تطوير هذه القيم والتقاليد حتى تتلائم مع التغيير الناجم عن تطور المجتمع، ومن قبيل الأزمات الاجتماعية وأزمة التجانس القومي التي تكثر في المجتمعات ذات الجماعات العرقية أو الدينية المختلفة، وأزمة العدالة الاجتماعية وأزمة العمومية الحضارية¹، وهذا النوع من الأزمات منتشر في كل المجتمعات، وفي كل الأزمات وقد يحدث حتى في المؤسسات الإنتاجية والمثال الذي يوضع هذا النوع من الأزمات هو التوقف عن العمل الناتج عن إضراب مفاجئ.
- الوضع الجديد وتعيقه في انجاز أهدافه، وتحدث خلا في التوازن النفسي للفرد وبدورها تتخذ الأزمة النفسية أشكالاً وأنواعاً كالارتباك، الصدمة، القلق، وعدم التوازن².

¹ هدير محمد، مرجع نفسه، ص 39

² www.webabylon.edu.iq(15-03-2024/19 :00)

3.2 استراتيجيات إدارة الأزمة

لقد تنوعت وتطورت الاستراتيجية التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات وأهمها، الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات، والاستراتيجيات غير التقليدية لإدارة الأزمات، وفيما يلي سنجري تناول هذه الأسباب لنوع من التفصيل وهي كالتالي:

1.3.2 الاستراتيجيات التقليدية الحديثة لإدارة الأزمة

إن الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة، هي مجموعة من الطق والتقنيات التي استخدمتها المؤسسات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي استراتيجيات ذات طابع خاص وهذا الطابع ينبع من خصوصية المواقف الأزمومية التي تتعرض لها هذه المؤسسات، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التقليدية¹:

- استراتيجية إنكار الفرصة: أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعليم الإعلامي للأزمة، ومستخدم هذه الطريقة في ظل وجودها إدارة أو بيروقراطية شديدة السلطة.
- استراتيجية كبت الأزمة: يتحرك سريع ضد قوى الأزمة تهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة وهي استراتيجية تشير إلى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.

¹ أحمد طاهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الأزمات، دار الجامعي، القاهرة، 1998، ص ص 91-92

- استراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة: تحدث عندما تفقد المؤسسة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية لنشوتها والمحركين لها وافقادها قوى دفعها.
- استراتيجية بخص الأزمة: من تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وبتقليل من شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة، وتفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه¹
- استراتيجية تفريغ الأزمة: وهي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين.
- استراتيجية عزل قوى الأزمة: وتشير على قيام المؤسسة بأبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا، ماديا ونفس الأحداث الأزمة نفسها، ويتم العزل بعدة طرق² منها على سبيل المثال ارسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفة وعملية.
- استراتيجية تنفيس الأزمة: تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم " تنفيس البركان".

¹ أحمد ماهي، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، ص 92

² نفس المرجع، نفس الصفحة

- استراتيجية إخماد الأزمة: وتشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة، وبالتالي فهو عكس الأفكار تماما وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساس مع المحركين لهذه الأزمة وتصفيتهم، وتتم تصفيتهم من خلال منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم¹.

2.3.2 الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

- استراتيجية تحويل (تغيير) المسار: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.

- استراتيجية احتواء الأزمة: وفق هذه الاستراتيجية يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافتقادها قوتها وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات والاحزاب².

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 13

² فهد علي ناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على التسويق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 36

- استراتيجية تفرغ الأزمة: من أنجح الطرق الغير تقليدية للتعامل مع الأزمات إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدونه الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة¹.
- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: تلجأ هذه الاستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.
- استراتيجية المشاركة الديمقراطية: هذه الاستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلعات الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي الحر، إذ يعلن مدى الأزمة وخطورتها وأسباب مواجهتها ، كما تحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الأزمات.
- استراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا: وتسمى أيضا² "استراتيجية التفجير الداخلي للأزمة" أو "بالصدام المباشر" وتستخدم حينما ترى المؤسسة أن هناك خطرا مدمرا للمؤسسة ويهدد بقاؤها، وهنا تلجأ المؤسسة إلى تفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها، وذلك باتباع الخطوات التالية:

¹ المرجع نفسه

² فهد علي ناجي، المرجع السابق، ص 37

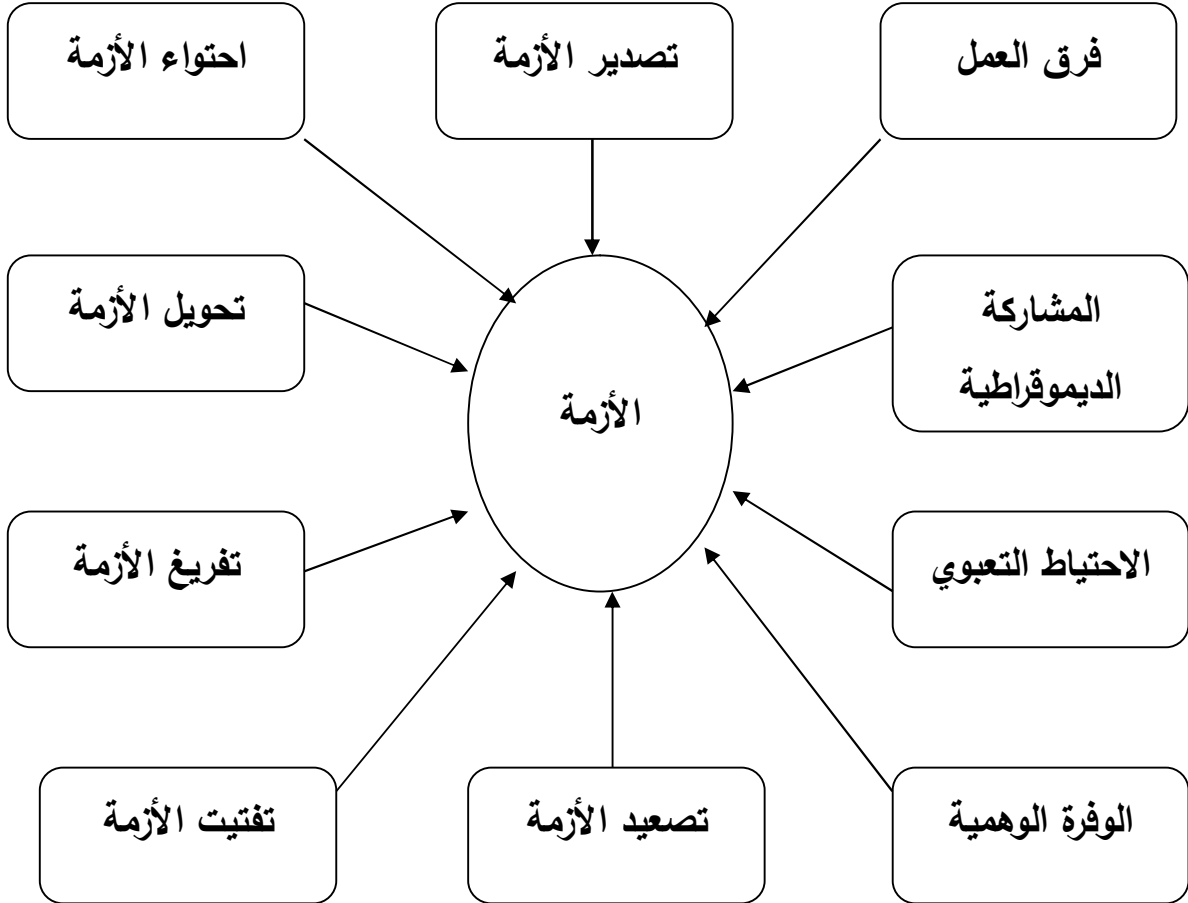
- حزب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكرة الأزمة.
- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين.
- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال أبعادهم وربما تصفيتهم¹.
- إيجاد قادة بديل للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل أتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.

- استراتيجية الوفرة الوهمية: وهي إحدى الطرق النفسية التي يلجأ لها متخذي القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها: الأزمات التتموية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبز، الدقيق، ... الخ²

¹ المرجع نفسه

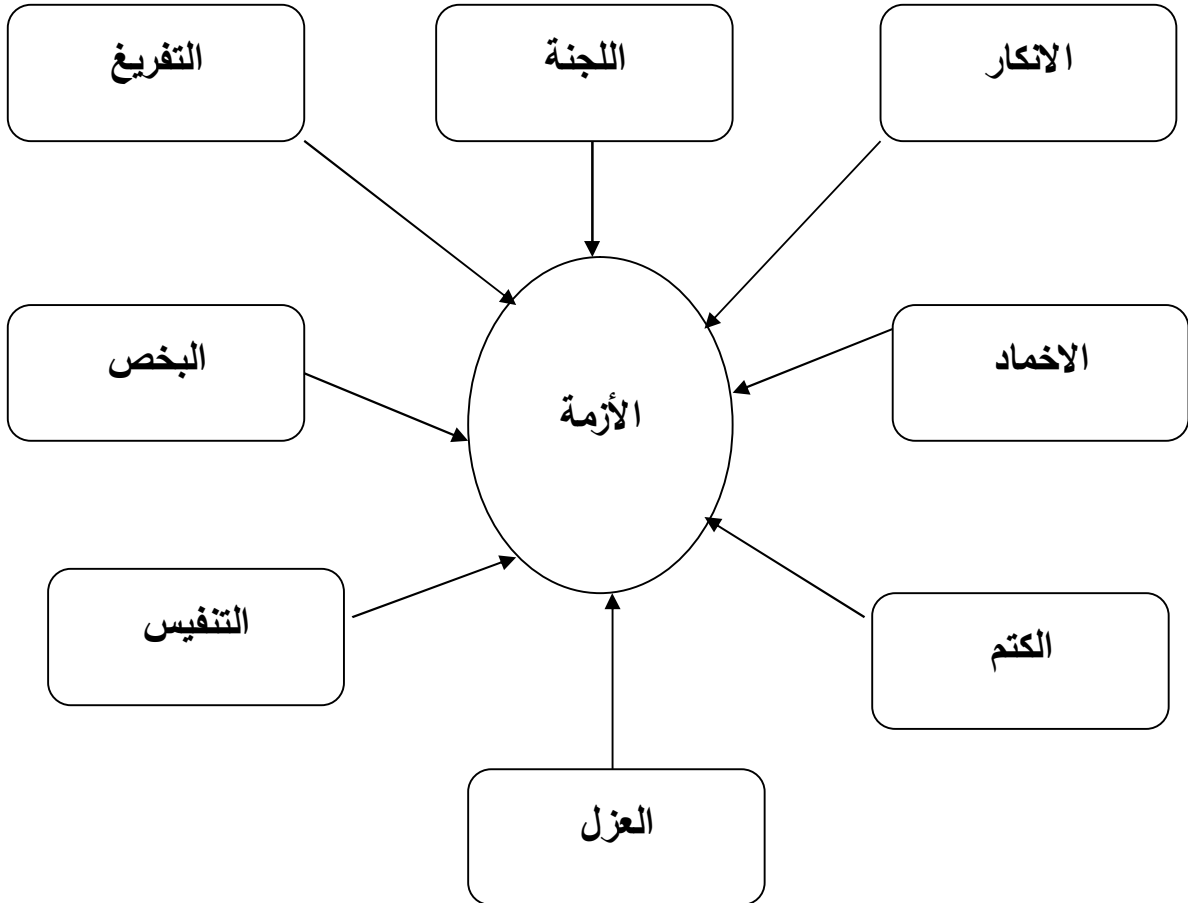
² فهد علي ناجي، المرجع السابق، ص 38

الشكل رقم (01): الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات



المصدر: أحمد ماهي، المرجع السابق، ص 100

الشكل رقم (02): الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات



المصدر: فهد علي ناجي، المرجع السابق، ص 40

4.2 جهود العلاقات العامة في إدارة الأزمة

1.4.2 دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة

نعتبر معالجة وإدارة الأزمات من مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى، لكن العلاقات العامة يبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات، لذا هناك عدة إجراءات يجب اتباعها عند حدوث الأزمة والتي يمكن سردها كما يلي:

- عند وقوع أي حادث فإن على الموظفين المعنيين اتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاصرته ومعالجته أولاً وقبل كل شيء.
- الاتصال بمدير المصنع ومدير العلاقات العامة وإبلاغهما بما حدث وبالتفاصيل الكاملة عن عدد الوفيات أو الإصابات وعن حجم الحادث ومسبباته.
- عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الأزمة وإقرار الحقائق المفروض التصريح بها.
- قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بأهالي المتضررين أو المصابين لإبلاغهم بالحادث.

- قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الاعلام لإبلاغهم بتفاصيل الحادث مع صراعات عدم تحريف الحقائق أو المبالغة فيها¹.

5.2 استراتيجية العلاقات عبر مراحل الأزمة:

1.5.2 العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة: أحيانا يصبح الاعداد لمواجهة الأزمة

أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، وتشير إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها واعمل على منع نشوبها وترى أنه يجب الخروج بإدارة ناجحة للأزمة من خلال :

- خلق استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.

- تأهيل وتدريب كوادر بشرية قادرة على مواجهة الأزمات.

- استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات.

✓ خطوات لمنع حدوث الأزمة:

- وضع دليل ارشادي للالزمات المتوقعة.
- وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.
- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة.
- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الاعلام.

¹ السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة،

✓ ومن العوامل الإجرائية التي يجب اعدادها في هذه المرحلة:

فريق الأزمة: ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجمهور الداخلي والعالم الخارج، وينبغي ان يتضمن فريق الأزمة تمثيلا لأعلى سلطة في المنظمة لان الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، ولذلك يجب تشكيل الفريق بقياس رئيس مجلس الإدارة للمنظمة، ومسؤولين تدفق الاتصال والعلاقات العامة والشؤون القانونية والأمن، وأخصائي النفس والاجتماع، ومستشار من المنظمة بينما يضم الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

الفريق الأساسي: ويضم قائد الفريق، المتحدثون الرسميون، مراقب المعلومات، مستوى وسائل الاعلام، مسؤول تنفيذي، وفي بعض الأزمات الدولية قد تحتاج المنظمة على الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.

الفريق المعاون: ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، مستشار نفسي واجتماعي لتعامل مع الضحايا¹..

2.5.2 العلاقات العامة في مرحلة إدارة الأزمة: وتبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات

الانذار أو علامات التحذير التي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ على

الفور بعملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات

¹ الشعلان، فهد احمد، إدارة الأزمات الأسس، المراحل، الآليات الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم، الأمنية، 2002،

التي سبق اعدادها، وما قد تحتاجه من إضافات أو تعديلات نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لاتخاذ القرار والسيناريو المناسب لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولاً إلى درجة الإنجاز مع العمل على تقليل الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن.

3.5.2 العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الازمة: إن التخطيط الدقيق والإدارة الممتازة

للأزمات تشمل أيضا عدم اسقاط الكرة بعد انتهاء الازمة مباشرة، يجب على فريق الأزمات والمنظمات أن يدرجوا في تعريفهم للأزمة الحديث بأكمله وتداعياته، في هذه المرحلة لا تزال الذكريات حاضرة والمبادرات لا تزال مهمة بعد انتهاء الأزمة كما لا تتعاند اندلاعها لمجرد معالجة الأزمة لا بد ن تحويل الانتباه إلى التفاصيل والتحقيق في أسباب الأزمة، يجب أني تستمر التحقيقات من اجل تجنب الأزمات المماثلة، ولكن يجب ألا يغفل الفريق أهمية العامل البشري في الأزمة والحاجة المستمرة إلى التركيز على المصداقية وكسب الثقة، مع مرور الوقت يجب على فريق الأزمات أيضا مراجعة خطة الأزمة في ضوء الخبرة العملية التي اكتسبها الأعضاء خلال الأزمة.

حتما ستكون هناك جوانب من الخطة نجحت بشكل جيد وأخرى تحتاج إلى اصلاح أو الإلغاء والاستبدال كليا، يجب أيضا إيلاء الاهتمام الاستراتيجية العملاء بعد الأزمة واستراتيجية التعااضي.

بغض النظر عن مدى جودة تعامل الفريق مع الأزمة، يجب ترسيخ ثقة العملاء، ومن المؤكد ان التغاضي سيدع أي أزمة كبيرة إذا تمسك الفريق بالخطأ واتبع البروتوكول المحدد، فيجب طمأنة العملاء إلى ان الشركة تتبدل كل ما في وسعها للاستجابة للأزمة بطريقة عادلة وصریحة¹.

يجب على مديري المبيعات والتسويق صياغة استراتيجية لمعالجة صيغ الدعاوي المعلقة والمصدرة وانهاؤها، يجب ان تعمل الإدارة أيضا عن كثب مع الشركات التأمين لتقليل الخسائر المالية للمنظمة.

لكن في التحليل النهائي فإن أهم نصيحة ما بعد الأزمة هي:

التعلم من الاحداث والأخطاء التي أدت إلى الأزمة حتى لو لم تلعب الشركة أي دور في التسبب في الأزمة، فلا تزال هناك دروس يجب تعلمها لتجنب أزمات مماثلة ولتحسين خطة الأزمة الخاصة بالمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات يمكن عرضها كما يلي:

- استعادة النشاط: تعمل إدارة الأزمة على استعادة المنظمة لنشاطها بأسرع وقت ممكن، وتتضمن هذه المرحلة تركيز الإدارة على عملياتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية مع أصحاب المصالح.

¹ آية رياض ابد القادر بورزان، إدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 181

- التعلم: نتائج الأزمة هي أزمة بحد ذاتها، ومع ذلك فالأزمات تمثل في تطوير أنظمة الطوارئ وتطوير خطط الوقاية والتخفيف من آثار الأزمة، حينما يمكن القول أن الأزمة تركت آثارا إيجابية.
- الاعداد للتغيير: تتضمن هذه المرحلة حشد كافة الموارد اللازمة للبدأ بالتغيير وكلما كان التغيير كبيرا استدعى بدل المزيد من الجهود لتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة وأصحاب المصالح.
- التغيير: إذ لم تؤدي الازمة بحياة المنظمة فإنها على الأرجح ستجعلها أقوى، فالكثير من المنظمات مرت بأزمات واستطاعت تجاوزها بفضل الإدارة الكفؤة فتحولت الأزمة إلى نقطة جديدة للانطلاق والتطور والازدهار.

6.2 العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة

إن نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواحي منها ما يتعلق بالمنظمة والإدارة العليا ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارسيها وثقافتهم في إدارة الأزمات وهي كالتالي:

- ثقافة المنظمة الاتصالية في الأزمات، والتي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات ومدى اهتمامها ببرامج التخطيط لها.
- مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، ومستوى الخبرة في التعامل مع الأزمات، والتي قد تكون عائقاً أمام مسؤولي العلاقات العامة في التخطيط للأزمات.
- تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها في مستوى شدتها وسبب حدوثها وبالتالي اختلاف طرق الاستجابة لها.
- مركزية الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات، والتي تعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن كل النواحي الإدارية والاتصالية في حالة الأزمات، ثم لا يحق للعلاقات من الإدارة العليا، وهذا يتوقف على نواحي التنسيق، التخطيط والاستعداد قبل موقف الأزمة¹

¹ بلعسل رايح، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مذكرة منشورة لنيل شهادة ماستر في تخصص اتصال، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2021، ص 36

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نلاحظ أن دراسة وتحليل الأزمة وإدارتها في المؤسسة خطوة مهمة وأساسية حتى يتم توجيه سلوكهم لما يتفق مع اهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الرقي والازدهار.

ونستنتج بالقول أن الأزمة وكما سبق وتطرقنا إليه هي وضعية صعبة ومعقدة، أو هي مجموعة أحداث وظروف مفاجئة تحتوي على تهديدات واضحة للموضع الراهن أو الحالي تؤثر على المصالح العليا للبنى الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ولمواجهة هذه الوضعية الصعبة والمعقدة كان من اللازم على متخذي القرار وصانعيه تشخيص واقع الأزمة اعتماداً على مجموعة من الحقائق والبيانات وتحليلها تحليلًا معمقاً لأن لكل أزمة أبعاد مختلفة مرتبطة بطبيعتها ونوعها وأن كل أزمة تقريبا لها مقومات نجاح وأيضاً أسباب للفشل لذلك فإن الطريقة الأنسب للتعامل مع الأزمة هي إعداد العدة لها جيداً، وهذه العدة بطبيعة الحال هي ما يعرف في عصرنا الحالي بإدارة الأزمات.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

تمهيد

بعد تحصلنا على المعلومات من خلال المقابلة والاستمارة سنحاول في هذا الفصل تحليل البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة بهدف الإجابة عنها وذلك من خلال ثلاث محاور رئيسية وهي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

1.1 المنهج المعتمد وأدواته: لقد اعتمدنا في هذه المنهجية على المنهج الوصفي

- **تعريف المنهج الوصفي:** هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة إجتماعية أو مكان معين، فهو ذلك الأسلوب العلمي الذي يعتمد على وصف وذكر خصائص الظاهرة او الحادثة أو السلوك المدروس وصفا خارجيا ظاهريا سواء بطريقة كمية أو كيفية¹.
- **أدواته**

- **المقابلة:** هي محادثة بين القائم بالمقابلة ومستجيب، وهذا بغرض الحصول على معلومات من المستجيب، وتعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى جوانب مجهولة كثيراً أو للتعرف على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء المقابلات².
- **الاستبيان:** هو أداة لتجميع البيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقوره المستجيبون في اجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان³.

¹ محمد محمود الذبيات ، عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق و اعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الامعية، الجزائر، 2002، ص 139

² حمدي أبو الفتوح، كريقة منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والتنظيمية، دار النشر ، القاهرة، مصر، ط1، 1995، ص 232

³ كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 123

2.1 العينة

هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، إن المعاينة أو اختيار العينة قائمة على أساس علمية صحيحة بطريقة الاجتماعات وكل وحدة من وحدات العينة يجب أن تجمع لشروط العينة¹

3.1 المجال الزمني والمكاني

- المجال المكاني: المؤسسة المينائية سكيكدة

- المجال الزمني: انقسم المجال الزمني لأداء الدراسة إلى:

✓ تواجدنا في الميدان وإجراء المقابلة مع مدير خلية الاتصال يوم 2024/05/07 على الساعة 11:11 سا.

✓ بعد تصميم الاستمارة وتحديد العينة قمنا بتوزيعها على الجمهور الداخلي للمؤسسة من

موظفي ورؤساء أقسام وكان ذلك يوم 2024/05/ 22 على الساعة 10:12 سا.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1. تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية

الجدول رقم (01) : توزيع البيانات حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
53	21	ذكر
47	19	أنثى
100	40	المجموع

¹ محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة المحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة تنوز للنشر والتوزيع، الجزائر، ع 9، 2019، ص 313

يمثل الجدول رقم (01) توزيع المبحوثين حسب الجنس حيث بلغ نسبة الذكور 53% بمعدل 21 مبحوث بينما قدرت نسبة الاناث بـ 47 % بمعدل 19 مبحوث

وبهذا نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من الاناث وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة المينائية بسكيدة التي تعتمد على الطاقة الذكورية أكثر منها نسائية.

الجدول رقم (02) : التوزيع حسب العمر (السن)

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
15	06	من 20 إلى 30
37	15	من 31 إلى 40
23	09	من 41 إلى 50
25	10	50 فما فوق
100	40	المجموع

بالنسبة للجدول رقم (02) فهو يدرس الفئات العمرية للعمال في المؤسسة المينائية حيث نجد أن (06) من العمال يتراوح معدل أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة تصل إلى 15%، أما العمال الذين يتراوح معدل أعمارهم من 31 إلى 40 فقد بلغ (05) عامل بنسبة تتراوح 37%.

أما (09) عمال فقط تراوح عمرهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة وصلت إلى 23%، أما الفئة العمرية التي تمتد من 50 فما فوق فنجد فيها (10) عمال بنسبة وصلت إلى 25%.

وعليه نلاحظ أن المؤسسة المينائية بسكيدة تعتمد على الطاقة الشبابية في إدارة الازمات بنسبة 37% يقدر من العمال (15) عامل بينما هناك (10) عمال يتحملون المسؤولية لكونهم الأكثر نضوجا بالمؤسسة حيث تبلغ نسبتهم 25%.

الجدول رقم (03): توزيع البيانات حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ابتدائي
02	01	متوسط
13	05	ثانوي
85	34	جامعي
100	40	المجموع

يمثل هذا الجدول المستوى التعليمي للمبحوثين حيث يوضح أن أكبر نسبة هي في الطور الجامعي حيث احتلت 85% من أصل (40) مسجون، أما المتوسط فقد كانت لمبحوث واحد فقط والثانوي قد بلغت (05) عمال وبع نستنتج حسب التحليل وأرقام الجدول أن الغالبية الساحقة كانت من نصيب الجامعيين وهذا راجع إلى الكفاءات التي يحتاجها الميناء وخاصة الخلية الاتصالية والأزماتية على حد سواء.

الجدول رقم (04): توزيع البيانات حسب المستوى العملي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
73	29	ايطار
27	11	عون تحكم
100	40	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول المستوى العملي لعمال المؤسسة المينائية حيث أن حصة الأسد كانت من نصيب الإطارات بنسبة قد بلغت 73% ، وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بحصد الإطارات مما يساعدها على تحسين جودة العمل وتطويره أما أعوان التحكم فقد كانت نسبتها 27% فقط بحاصل عمال بلغ 11 عامل.

الجدول رقم (05): توزيع البيانات حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
من سنة إلى 10 سنوات	14	35
من سنة 11 إلى 20 سنة	15	38
من 11 سنة إلى 30 سنة	08	20
أكثر من 30 سنة	03	07
المجموع	40	100

يوضح هذا الجدول توزيع المبحوثين حسب الأقدمية وسنوات الخبرة حيث احتلت فئة من 11 سنة إلى 20 سنة النصيب الأكبر من العمال بنسبة 38% أما من سنة إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبتها 35% أما كأقل نسبة فقد جاءت فئة أكثر من 30 سنة خلفها فئة 21 إلى 30 سنة بنسبة 20%.

وعليه نستنتج أن خلية الأزمات تشتغل عمال ذوي كفاءات وخبرات تساعدها على حل أزماتها بشكل جيد حسب خبراتهم وأقدميتهم في المجال.

الجدول رقم (06): توضيح إذا ما كان هناك تدريب للعمال في المؤسسة لمواجهة الأزمة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
تدريب العمال	35	88
نعم	05	12
المجموع	40	100

بناءً على معدل النسبة المئوية للإجابات العمال فإنه 88% منهم أفادوا أن المؤسسة تقوم بتدريب العمال على مواجهة الازمات حيث بلغ عددهم (35) عامل واجابتهم كانت بنعم، أما (05) منهم فقط من أجابوا بلا وبهذا فإن 88% من العمال مؤهلين لتفاعل مع أي أزمة قد تواجه المؤسسة.

الجدول رقم (07): جدول يوضح كيفية تكوين العمال لمواجهة الأزمة

كيفية تكوين العمال لمواجهة الأزمة	التكرار	النسبة المئوية %
عدم التوتر أمام الأزمة	19	48
التقليل من شأن الأزمة	16	40
تحويل مسار الأزمة	05	12
المجموع	40	100

يمثل الجدول الذي أمامنا مدى تكوين العمال لمواجهة الأزمة حيث أن عدم التوتر أمام الأزمة قد شغل تقريبا جل التكرارات حسب رأي (19) عامل بنسبة بلغت 48%، أما التقليل من شأن الأزمة فكان اختيار (16) عامل بنسبة وصلت إلى 40% وكأقل نسبة شغلها

تحويل مسار الأزمة بـ 12% ورأي (05) من العمال ونستنتج أن عدم التوتر أما الأزمات هو أول خطوات العمال في كيفية السيطرة على الأزمات بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم (08): جدول يوضح الأطراف التي لعبت دوراً فعالاً في إدارة الأزمة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الأطراف التي تلعب دوراً فعالاً في إدارة الأزمة
58	23	الإدارة العامة
17	07	خلية الاتصال
25	10	خلية الأزمات
100	40	المجموع

يكشف هذا الجدول الأطراف الفعالة التي تلعب دوراً هاماً في إدارة الأزمة حيث بلغت الإدارة العامة 58% وبهذا تكون الإدارة العامة هي أكثر الأطراف أهمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة تأتي بعدها مباشرة خلية الأزمات بمعدل (10) عمال ونسبة وصلت إلى 25%، أما خلية الاتصال فقد كانت كآخر طرف بـ (07) عمال و 17% فقط.

وبهذا نستنتج أن الإدارة العامة لعباً دوراً فعالاً في إدارة الأزمة بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا ناتج عن العمل الضخم الذي يعود إليها في الأيام العادية فما بالك بالأوقات الغير عادية (الازمات) كما تقوم خلية الأزمة بعمل جزء من الأعباء إضافة لكونها خلية أزمائية تعقد في أوقات الأزمة.

أما خلية الاتصال فيكون دورها إعلامي من أي اخبار العمال بتشكيل خلية أزمة إذا ما وقعت أزمة بطبيعة الحال.

الجدول رقم (09): جدول يوضح الاحتياطات والترتيبات التي تتخذها المؤسسة لتفادي الوقوع في الأزمات

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتياطات والترتيبات التي تتخذها المؤسسة لتفادي الوقوع في الأزمات
95	38	نعم
05	02	لا
100	40	المجموع

يبرز لنا الجدول المقابل الاحتياطات والترتيبات التي تتخذها المؤسسة لتفادي الوقوع في الأزمات حيث بلغت الإجابة بنعم 95% بينما لم تجاوز الإجابة بـ لا 05%.

وهذا يوضح أن المؤسسة المينائية بسكيدة تحاول قدر الإمكان وبكل الإمكانيات المتاحة أخذ الاحتياطات والترتيبات لتفادي الوقوع في الأزمات.

الجدول رقم (10): جدول يوضح كيفية اتخاذ المؤسسة الاحتياطات والترتيبات لتفادي الوقوع في الأزمة

النسبة المئوية %	التكرار	كيفية اتخاذ المؤسسة الاحتياطات والترتيبات لتفادي الوقوع في الأزمة
45	18	إعادة خطة مسبقة
50	20	تشكيل لجنة مختصة لمتابعة سير المؤسسة
05	02	الامتناع عن الاجابة
100	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (10) ماهية الاحتياجات التي تتخذها المؤسسة لنفاذي الوقوع في الأزمات فتشكيل لجنة مختصة لمتابعة سير المؤسسة أخذت أكبر نسبة بـ 56% و (20) شخص قد قاموا باختيارها وتأتي بعدها إعادة خطة مسبقة بـ 45% و (18) شخص أجابوا لها أما (02) من العمال فلم يجيبوا وامتنعوا عن الإجابة وذلك راجع لسؤال رقم (09) حيث أجابوا ب لا .

الجدول رقم (11): جدول يوضح المعلومات التي قدمت للمؤسسة لتجنب الوقوع في أزمة

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات التي قدمت للمؤسسة لتجنب الوقوع في أزمة
20	08	دائماً
02	01	غالباً
45	18	أحياناً
28	11	نادراً
05	02	أبداً
100	40	المجموع

يمثل الجدول الذي أماننا المعلومات التي قدمت للمؤسسة اتجنب الوقوع في الأزمات حيث بلغت نسبة الإجابة بدائماً بـ 20% و (08) أشخاص، أجابوا لصالحها، أما نادراً فبلغت نسبتها بـ 28% و (11) عاملاً لها والذين اختاروا أبداً فنسبتهم 5%، أما المبحوثين الذين أجابوا بأحياناً فبلغت نسبتهم 45% كأكبر نسبة بين النسب الأخرى وعدد مختاروا هذه الإجابة بلغ عددهم (18) والعمال المؤيدون بغالباً بلغت نسبتهم بـ 2% وشخص واحد (01) مقرر لها وصنفت كأضعف خيار .

الجدول رقم (12): جدول يوضح كيفية التصرف إذا أوشكت المؤسسة في الوقوع في أزمة

النسبة المئوية %	التكرار	كيفية التصرف عند الوقوع في الأزمة
22	09	تتصرف وفق ما تراه مناسباً
50	20	تتصل برئيسك لتلقي التعليمات اللازمة
28	11	تتصرف وفق الأوامر والتنظيم المعمول به في الإدارة
100	40	المجموع

يكشف هذا الجدول كيفية التصرف إذا أوشكت المؤسسة في الوقوع في الأزمات، فتتصرف وفق ما تراه مناسباً بنسبة 22% و (09) أشخاص قد قدموا باختيارها وتأتي بعدها التصرف وفق الأوامر والتنظيم المعمول به في الإدارة بنسبة 28% و (11) شخصاً داعماً لها، أما الاتصال بالرئيس لتلقي التعليمات اللازمة فتصدت كأكبر نسبة بتهم حيث بلغت نسبتها بـ 50% و (20) شخصاً منحازاً لهذا القرار.

وبهذا نستنتج أن العديد من العمال يعودون إلى رؤوسائهم لتلقي التعليمات وهذا يعود إلى خبرات الرؤساء وجاهزيتهم نظراً للمناصب العالية التي يشغلونها.

الجدول رقم (13): جدول يوضح أنواع الصدمات التي يمكن أن تولد أزمة

النسبة المئوية %	التكرار	أنواع الصدمات الممكنة
32	13	صددمات المواقف الاجتماعية
25	10	صددمات تطور المؤسسة
15	06	صددمات نفسية
28	11	صددمات الحفاظ وجود واستمرار المؤسسة
100	40	المجموع

يعبر الجدول الذي أمامنا أنواع الصدمات التي يمكن أن تولد الأزمة فأخذت نسبة صدمات المواقف الاجتماعية نسبة بلغت 32% و(13) فرداً متجاوبون مع هذا القرار التي حصدت المرتب الأولى من بين النسب والمرتببات الأخرى أما صدمات تطور المؤسسة 25% و(10) عمال، هذا القرار، ثم بعد ذلك تأتي صدمات الحفاظ وجود واستمرار المؤسسة التي تعتبر في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 28% و (11) من العمال أجابوا لهذا القرار، ثم الصدمة التي تليها الصدمات النفسية التي قدرت نسبتها بـ 15% و(06) عمال مؤيدين لها كأصناف نسبة بين النسب المذكورة سابقاً.

الجدول رقم (14): جدول يوضح ما إذا تقوم المؤسسة بتشكيل خلية أزمة

النسبة المئوية %	التكرار	تشكيل خلية إنشاء أزمة
80	32	نعم
20	08	لا
100	40	المجموع

يكشف هذا الجدول ما إذا تقوم المؤسسة بتشكيل خلية الأزمات حيث لغت الإجابة بنعم 80%، أما الفئة الأخرى فبلغت 20%، وبه تتأكد أن المؤسسة المينائية بسكيدة تتعامل مع أزماتها بشكل احترافي ودقيق كما أنها تأخذ جل الأزمات مهما كانت بعين الاعتبار.

الجدول رقم (15): جدول يوضح الإمكانيات المادية وغير المادية المخصصة لإدارة الأزمات

النسبة المئوية %	التكرار	الإمكانيات المادية وغير المادية المخصصة لإدارة الأزمات
88	35	نعم
12	05	لا
100	40	المجموع

من خلال الجدول الموضح للإمكانيات المادية وغير المادية التي تخصصها الإدارة لإدارة الأزمات أن 88% من العمال أجاب بنعم وقدرت الإجابة بلا نسبة 12%.

ومنه نستنتج أن المؤسسة المينائية بسكيكدة توفر احتياجات إدارة الأزمات وتخصص إمكانيات مادية وغير مادية لكي تواجه الأزمة إن وجدت.

الجدول رقم (16): جدول يوضح التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة خلال وقوع أزمة

النسبة المئوية %	التكرار	التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة خلال وقوع أزمة
90	36	نعم
10	04	لا
100	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) إذا ما كان هناك سهولة في التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة خلال وقوع أزمة وقد بين أن 90% من العمال أجابوا بنعم أما 10% فقط أجابوا بلا.

وبه نستنتج أن هناك سهولة كبيرة في التنسيق بين المبحوثين وهذا يؤدي حتماً إلى إيجاد حلول لجميع الأزمات بسبب هذه التسهيلات.

الجدول رقم (17): جدول يوضح هل تعامل الجهات المعنية مع الأزمة مرضي أم لا

التعامل مع الأزمة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	75
لا	10	25
المجموع	40	100

يبرز لنا الجدول المقابل: هل تعامل الجهات المعنية مع الأزمة مرضي أم لا، حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم 75% يقابلها الإجابة بلا التي بلغت نسبتها 25%.

الجدول رقم (18): جدول يوضح المساهمة في اعداد التقارير خلال حدوث الأزمة

المساهمة في إعداد التقارير خلال حدوث الأزمة	التكرار	النسبة المئوية %
دائماً	06	15
غالباً	12	30
أحياناً	07	18
نادراً	05	12
أبداً	10	25
المجموع	40	100

من خلال الجدول الذي بين أيدينا والذي يوضح المساهمة في إعداد التقارير خلال حدوث أزمة حيث: بلغت نسبة القرار بدائماً 15% والعمال الذين اختاروها (06) عمال أما غالباً فقد قدرت نسبتها بـ30% ومؤيدوها (12) عاملاً، وصنفت كأكبر نسبة بين النسب الأخرى،

أما التي بعدها فكانت أبدا والتي بلغت نسبتها بـ25% و(10) من المبحوثين الذين اجابوا لصالحها، أما أحيانا فنسبتها 18% و(07) عمال يشاطرونها، أما التي تليها فهي نادراً التي صنفت كأضعف نسبة حيث قدرت بـ 12% و(05) عمال مناصرين لها.

الجدول رقم (19): جدول يوضح كيفية التصرف عند حدوث أزمة

النسبة المئوية %	التكرار	كيفية التصرف عند حدوث أزمة
15	06	تمارس التعقيم الإعلامي
75	30	تخبر الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة
10	04	تخبر الأفراد المتعاملين من خارج المؤسسة
100	40	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول كيفية التصرف عند حدوث الأزمات حيث تصدر قرارا تخبر الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة بـ 75% و(30) من المبحوثين الذين أيدوها كأكبر نسبة بين النسب المتبقية أما تخبير الأفراد المتعاملين من خارج المؤسسة فبلغت نسبتها بـ 10% والعمال الذين أقرروا بـ (04) عمال وصنفت كأضعف نسبة بين النسب الأخرى أما ممارسة التعليم الإعلامي فقدرت نسبة بـ 15% والأفراد الذين صوتوا له (06) من الأفراد.

وبهذا يتضح لنا أن العمال في غالب الأحيان ما يخبرون الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة فقط وذلك تقاديا بانتشار الاشاعات والأخبار المغلوطة التي من الممكن أن يتم تداولها بين الأفراد خارج المؤسسة.

الجدول رقم (20): جدول يوضح ما إذا كانت المؤسسة قد تعرضت المؤسسة إلى أزمات خلال مدة التواجد بها

هل تعرضت المؤسسة إلى أزمة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	68
لا	13	32
المجموع	40	100

يعبر الجدول الذي أمامنا ما إذا كانت المؤسسة قد تعرضت إلى أزمات خلال مدة التواجد بما حيث بلغت نسبة الإجابة بنعم بـ 68% والإجابة بلا 32%.

وعليه فإننا نستنتج أن أغلبية العمال لهم سوابق في مواجهة الأزمة، وهذا يدل على مدى جاهزيتهم لتصرف إذا ما طرأت أزمة أخرى والعمل وفق خبراتهم السابقة.

الجدول رقم (21): جدول يوضح نوع الأزمات

نوع الأزمات	التكرار	النسبة المئوية %
أزمات أمنية	10	25
أزمات مالية	08	20
أزمات اجتماعية كالإضراب	10	25
لم يكونوا موجودين	12	30
المجموع	40	100

يمثل هذا الجدول نوع الأزمات حيث بلغت نسبة الأزمات الأمنية بـ 25% و 10 من العمال الذين أجابوا عليه، ومن بين الأزمات كذلك هناك الأزمات الاجتماعية كالإضراب حيث بلغت نسبتها 25% والمبحوثين الذين أجابوا لصالحها (10)، ونلاحظ هنا أن الأزمات

الأمنية والأزمات الاجتماعية لهم نفس النسب، أما الأزمة التي تليها فهي أزمات مالية حيث

بلغت نسبتها بـ 20% و (08) من العمال فقط قاموا بالاجابة على الأزمات المالية.

أما 30% من العمال لم يكونوا موجودين ولم يشهدوا أي أزمة من أي نوع.

مما ذكر بعض العمال أنواع أخرى من الأزمات كانوا قد شهدوها وهي كالتالي: حرائق،

حوادث العمل، أزمة حريق مديرية الشؤون العامة، الاحتجاجات.

الجدول رقم (22): جدول يوضح التعامل مع الأزمة من طرف الجهات المعنية

النسبة المئوية %	التكرار	نعم أو لا
80	32	نعم
20	08	لا
100	40	المجموع

الجدول رقم (23): جدول يوضح إذا ما كان يتم وضع قوانين احترازية لتفادي الوقوع في

الأزمات

النسبة المئوية %	التكرار	نعم أو لا
90	36	نعم
10	04	لا
100	40	المجموع

الجدول رقم (24): جدول يوضح ما إذا كان يتم تدارك الأضرار التي خلفتها الأزمة في وقت قصير

النسبة المئوية %	التكرار	نعم أو لا
85	34	نعم
15	06	لا
100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الموضح لكيفية تدارك أضرار المؤسسة لمخلفات الأزمة في وقت قصير حيث نلاحظ ان 85% من العمال كانت اجابتهم نعم يتم تدارك الأزمة و 15% من العمال كانت إجابتهم بلا.

ومنه نستنتج أن أفراد المؤسسة قادرون على تدارك مخلفات الأزمات في وقت قصير.

الجدول رقم (25): جدول يوضح ما إذا كان التدارك مرضي

النسبة المئوية %	التكرار	هل التدارك مرضي
23	09	مرضي جدا
47	19	مرضي
23	19	غير مرضي
07	02	امتنعوا عن الاجابة
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح ما إذا كان التدارك مرضي أن العمال بنسبة 23% أي (09) أفراد رأوا أنه مرضي جدا و 47% أي (19) فرداً رأوا أنه مرضي و (09) أفراد أي ما يعادل 23% أجابوا أنه غير مرضي وقام (07) من العمال عن الامتناع عن الإجابة.

الجدول رقم (26): جدول يوضح ما الذي يتم فعله بعد انتهاء الأزمة

النسبة المئوية %	التكرار	ما يجب فعله بعد انتهاء الأزمة
83	33	البحث في الأسباب لتجنبها مرة أخرى
17	07	نسيانها وعدم الرجوع إليها
100	40	المجموع

يمثل الجدول الذي أمامنا الإجراءات التي يتم فعلها بعد انتهاء الأزمة في البحث في الأسباب

لتجنبها مرة أخرى حازت على صوت (33) من العمال بنسبة تقدر بـ 83% أما نسيانها

وعدم الرجوع إليها فقد أحدث رأي (07) من المبحوثين بنسبة تقدر بـ 17%

وبه نستنتج أن البحث والاستقصاء في أسباب الأزمة هو ما يجنب المؤسسة الميئانية

الخوض في نفس الأزمة مرة أخرى.

الجدول رقم (27): جدول يوضح كيفية التعامل مع الشائعات ضد المؤسسة بعد انتهاء

الأزمة

النسبة المئوية %	التكرار	التعامل مع الشائعات
17	07	تكديسها
53	21	تجاهلها
30	12	نشر بيان توضيحي لها
100	40	المجموع

من خلال الجدول 27 نجد أن المؤسسة الميئانية تعمل على تجاهل الشائعات ضدها وذلك

حسب (21) عامل قاموا بتأكيد ذلك 53% أما نشر البيان توضيحي لها فقد كان بتقدير

(12) شخص من عامل ونسبة 30% أما تكديسها فقد جاءت كآخر خيار ب،ن (07)

مبحوثين فقط ونسبة بلغت ب 17%

وعليه فإن المؤسسة المينائية بسكيكدة تعتمد على تجاهل حل الشائعات وفي بعض الأحيان فقط يتم نشر بيان توضيحي، وقد صرح مسؤول الخلية الاتصالية بأنه في مقابلة قد أجريناها من قبل أنه يجب في بعض الأحيان نشر بيان توضيحي تفاديا للإشاعات.

الجدول رقم (28): جدول يوضح العوامل المساعدة على نجاح التعامل مع الأزمة

النسبة المئوية %	التكرار	العوامل المساعدة
23	09	إدراك أهمية الوقت
20	08	انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات
57	23	الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات
100	40	المجموع

يبرز لنا الجدول رقم 28 العوامل المساعدة على نجاح التعامل مع الأزمة حيث ان استعداد الدائم لمواجهة الأزمة كأكثر اقتراح معمول به من طرف العمال ب (23) عامل و 57% أما إدراك أهمية الوقت فقد جاء كثاني اقتراح بتصويت (09) عمال و 2%، أما إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات فقد بلغت نسبتها 20% و (08) عمال فقط قاموا باتخاذ كاقتراح لهم.

وبهذا نستنتج أن الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات هو ما يجعل المؤسسة المينائية بسكيكدة تتفادي الأزمات وحلها وحصرها بشكل لائق بها وجعلها مؤسسة رائدة في مجالها.

ثالثا: أهم نتائج الدراسة الميدانية

ومن خلال دراستنا التطبيقية لكل مجموعة توصلنا إلى عدة نتائج عامة وهي:

- نجد نسبة الذكور غالبية بنسبة 53 % وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة المينائية.

- أما مستوى التعليم الذي يتمتع به أفراد العينة فقد طغى دون المستوى الجامعي بعدد 34 مبحوث وهذا يدل على حرص المؤسسة توظيف أشخاص ذوي كفاءة عالية.

- بالنسبة لتسيير الأزمة قبل حدوثها من طرف المؤسسة المينائية بسكيكدة فعادة ما تقوم المؤسسة بتدريب عمالها لمواجهة أزمة من الممكن أن تتعرض لها وذلك حسب ما أدلى به 35 عامل بالمؤسسة وبهذا نتأكد أن العمال في أتم الجاهزية لمواجهة أي أزمة.

- أما بالنسبة لتسيير الأزمة أثناء حدوثها في المؤسسة امينائية بسكيكدة فعادة ما تقوم المؤسسة بتشكيل خلية أزمة عند وقوعها وذلك بعدما تم الحصول على الإجابة بنعم من طرف 32 عامل وبالنسبة بلغت 80%، وعليه فإن العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة يقومون يحظى الأزمة والتقليل من حدوثها قدر المستطاع.

- أما تسيير الأزمة بعد حدوثها في المؤسسة المينائية بسكيدة فإنهم يقومون بوضع قوانين احترازية لتفادي الوقوع في الأزمات وذلك حسب 36 عامل والنسبة وصلت إلى 90%، وبه تسمح أن المؤسسة المينائية سكيدة وكامل العمال يحاولون عدم الوقوع في نفس الأزمات وتفاديها قدر المستطاع.

خلاصة الفصل

انطلاقاً من المعطيات المتعلقة بالجانب النظري وبناءً على الدراسة الميدانية التي مكنتنا من الإجابة على التساؤلات المقترحة في البحث توصلت إلى نتائج تعبر عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

خاتمة

خاتمة

وفي الأخير يمكنني القول بأن العلاقات العامة أصبحت تلعب دوراً كبيراً ، في إدارة الأزمات وبالمؤسسات الجزائرية والذي يؤيد كلامي هو دراستي هذه التي أثبتت مدى مساهمة العلاقات العامة في تسيير إدارة الأزمة في المؤسسة المينائية بسكيدة، حيث الذي كان وراء نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمة بالمؤسسة هو حسن تسيير الأزمة، ومستوى التعليم لأن معظمهم إطارات وتكوين العمال لمواجهة الأزمة، ووضع القوانين الاحترازية لتفادي الأزمات، كما أحسنت الجهات المعنية في التعامل مع الأزمة باعداد التقارير وإنشاء خلية الأزمة عند وقوعها.

ومنه نستنتج بأن العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية أثر كبير ودور رئيسي في رسم صورة جيدة وحسنة في أذهان جماهيرها الداخلية والخارجية فهذا ما يتوافق مع المهام التي تقدمها على أكمل وجه.

التوصيات والاقتراحات

وفي الختام أردنا أن يكون هناك مجموعة من التوصيات والمقترحات من أجل الأخذ بها لتفعيل نشاطات العلاقات العامة في المؤسسة المينائية سكيدة وهي كالتالي:

- إنشاء قسم خاص بالعلاقات العامة.
- التعريف بأهمية العلاقات العامة ومدى فاعليتها في المؤسسة المينائية بسكيدة.

- توظيف أخصائيين متمكنين في مجال العلاقات العامة.
- تشجيع الاقبال على تخصص العلاقات العامة.
- العمل على توظيف مصطلح العلاقات العامة كتطبيق لا كمفهوم.
- تخصيص ميزانية تستطيع من خلالها العلاقات العامة تسيير نشاطاتها.

قائمة المراجع

1. الكتب

- إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- أحمد تقي، كبية الآداب واللغات، جامعة بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2021.
- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ملكية، لبنان، بيروت، 1993،
ص 395
- أحمد طاهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الأزمات، دار الجامعي، القاهرة، 1998.
- أحمد محمود محفوظ، العلاقات العامة مفاهيم وعمليات، زهراء للنشر والتوزيع، الأردن،
2006
- أحمد محمود محفوظ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات.
- أمين هويدي، فن إدارة الأزمات العربية في ظل النظام العالمي الحالي، المستقل
العربي، 1993
- آية رياض عبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
- بطرس حلا، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية
- بلخير ميسون، العلاقات العامة ودورها في إدارة أزمات المنظمات الاقتصادية، مجلة
الحكمة للدراسات الاستراتيجية، العدد 01، 2013.
- ثامر بكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحاصد، 2006

- جاد الله محمود، إدارة الأزمات، دار الأسامة، عمان، 2008.
- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، المسير للنشر والتوزيع، 1998.
- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 1998.
- حسن الحسني، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2009 عبد المعطي محمد عصف وفالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006
- حسين محمد جواما الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012
- حمدي أبو الفتوح، كريقة منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والتنظيمية، دار النشر ، القاهرة، مصر، ط1، 1995.
- الديلمي عبد الرزاق، العلاقات العامة أحمد مختار عمر، القاهرة، علم الكتاب، ط1، 2007.
- ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصال، د.ط، دار الصف للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- رصا هاشم حمدي، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، عمان، دار اليازة للنشر، ط1، 2001.

- الريملي عبد الرزاق محمد، المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

- زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- سحمي محمد القحطاني، دور العلاقات العامة في التعامل مع الازمات و الكوارث
بيانات بلوغرافية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003

- سعاد راغب الخطيب، مبادئ العلاقات العامة، دار البداية، عمان، الطبعة 1، 2009.

- السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة،
دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006.

- الشعلان، فهد احمد، إدارة الأزمات الأسس، المراحل، الآليات الرياض، أكاديمية نايف
العربية للعلوم، الأمنية، 2002.

- طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، عمان، دار حرير للنشر والتوزيع، ط1،
2005

- عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في المجال الدولي

- عبد الرزاق النجملي، العلاقات العامة في التطبيق، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان،
ط1، 2005

- عبد المعطي محمد عساف، محمد قالح صالح، أسس العلاقات العامة، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- علي عجوة، فريد كريمان، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مصر، علم الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- عنان داود اللامي، إدارة الأزمات والتضيقات، نشر شكل الكتروني من قبل مكتبة نيوز الالكترونية، 2015.
- غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- فهمي محمد عدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- لغني كاظم محمد، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الرأسمالية، مجلة الطوب، العدد 16، 2018.
- لي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1988
- ماجد الجار الله، جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، 2010

- محمد الدبس، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- محمد جاسم فلجي، محاصرة بعنوان، مقدمة في العلاقات العامة والرأي العام، الجامعة العربية المفتوحة في الدانمرك، كلية آداب والتربية، 2006
- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، د ط، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- محمد محمود الذبيات، عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق و اعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الامعية، الجزائر، 2002.
- محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط1، مكتب الرائد، 2002
- محمد يوسف مصطفى، مقدمة في العلاقات العامة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، مصر، ط1، 1995
- ناصر داودي، عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، دار جدارة النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009

2. المجالات:

- طالبى النية، دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات فى المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، 2017.

- محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمى، مجلة المحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة تنوز للنشر والتوزيع، الجزائر، ع 9، 2019.

3. الرسائل الجامعية والمذكرات:

- رسائل الماجستير

- إبراهيم كرمية، العلاقات العامة فى المؤسسة السياحية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2005

- إسلامى سعيدانى، استراتيجيات العلاقات العامة فى إدارة الأزمات التنموية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، 2011

- الباحث سلطان بن سعد محمد النثلان، جهود إدارة العلاقات العامة فى مواجهة الازمات، دراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة الماجستير سنة 2008

- باية وقنوني، أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائى، مذكرة ماجستير غير منشورة، بومرداس، كية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2008

- بن عياش حورية، صراع الأدوار لدى المرأة الجزائري، رسالة ماجستير، معهد علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1994.

- توفيق عمري، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال،

2011، جامعة الجزائر

- رزيقة لقصير، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، مذكرة

ماجستير منشورة لجامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية، 2008.

- فهد علي ناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على التسويق، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق

الأوسط، 2012

- هديرة محمد، الاعلام والاتصال وإدارة الأزمات، دراسة وصفية تحليلية، رسالة

ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلان، جامعة الجزائر، 2005

• **مذكرات الماستر**

- بلعسل رابح، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مذكرة منشورة لنيل شهادة

ماستر في تخصص اتصال، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2021

4. **المراجع باللغة الأجنبية**

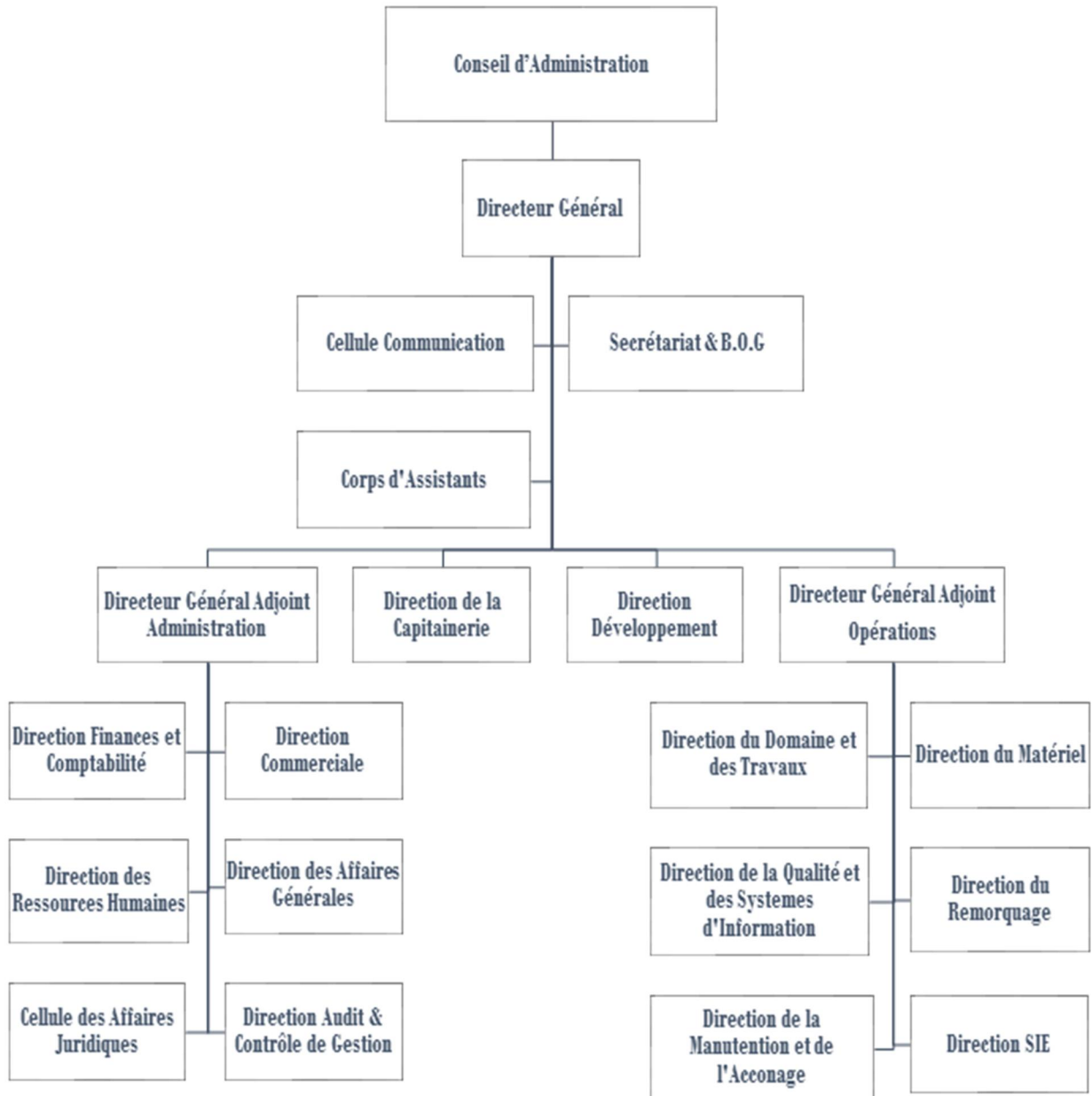
- Constantine Iovgovoy, Action psvcho logique et Relation Publique,
Paris, Dvmod, Economica, 1971.

- Mitroff persene,C :Programme frome work and services centre for
crises 1991.

- Webster nirth new olictionarry, second addition ,lirdsic, due libnan, Beirut,1999.
- Miss werber and malim mabjork, A brief sucerry of the work beling perforsed by crises organizations in European union meuber stales ou climate change effects, journal of cotigencies and crisis management, vol 25, N4, second 2017
-

الملاحق

الملحق رقم (01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة



الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة

س1: هل هناك قسم خاص بالعلاقات العامة في المؤسسة المينائية؟

ج1: لا يوجد قسم خاص ولكن توجد خلية اسمها خلية الاتصال من بين مهامها ووظائفها

التدخل في العلاقات العامة.

س2: إذا كان موجود فكيف تقيمون هذا النشاط؟

ج2: ليس موجود، لكن نشاط الخلية الاتصالية، جيد ويحتاج إلى تحسين وتطوير.

س3: من وجهة نظركم ما هو التحسين والتطوير التي تحتاجها؟

ج3: العلاقات العامة تدخل في العملية الاتصالية بصفة عامة كالتطور التكنولوجي أو

تطور عملي حيث يجب مواكبة هذا التطور وتكوين ورسكلة أكثر لإطارات خلية الاتصال

فيما يخص وظائف العلاقات العامة. وتحسيس أكثر للعمال وإطارات المؤسسة بأهمية

العلاقات العامة

س4: هل يتم الاستعانة بالعلاقات العامة إذا ما طرأت أزمة ما؟

ج4: ليس كل الأزمات بل في كثير من الأزمات يتم اللجوء أو العمل بها.

س5: ماهي آخر أزمة حدثت في المؤسسة؟

ج5: أزمة حريق البنك

س6: ما هي الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المؤسسة لتفادي الوقوع في أزمات مماثلة؟

ج6: عملية تدريبية للعمال للسيطرة على مثل هذه الأزمات، مؤتمرات تحسيسية و تدريب العمال وتنظيمهم للتعامل مع هذه الأزمات.

س7: حسب رأيك ما هو دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة داخل المؤسسة؟

ج7: دور العلاقات العامة هو توضيح الحقيقة للجمهور الداخلي والخارجي لان في كل أزم يجب أن يكون هناك تواصل بين الجمهور الداخلي والخارجي لتفادي الاشاعات، ولتهدئة الأمور¹.

¹ مدير الخلية الاتصالية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، 2024/05/07 على الساعة 11:39

الملحق رقم (03): الاستبيان

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول موضوع

**دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية "المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجيا"**

ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبتين:

- د/ عبد الكريم بابوري

- بن طالب رحمة

- مرصادة آية

ملاحظة: هذا الاستبيان يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة، المرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة ضمنه بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة ونعلمكم أن المعلومات التي تدلون بها لا يطلع عليها سوى الطالبتين ولا تستعمل إلا في البحث العلمي

السنة الجامعية 2023-2024

المحور الأول: المعلومات الشخصية (السوسيوديموغرافية)

1. الجنس: أنثى ذكر

2. العمر:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة 50 فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. هل أنت:

إطار عون تحكم

5. الأقدمية:

من سنة إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 20

من 21 إلى 30 سنة أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة قبل حدوثها في المؤسسة

المينائية بسكيكدة

6. هل يتم عادة تدريب العمال في المؤسسة لمواجهة الأزمة؟

نعم لا

7. إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم تكوينكم كعمال بـ:

عدم التوتر أمام الأزمة التقليل من شأن الأزمة تحويل مسار الأزمة

8. ماهي الأطراف التي لعبت دور فعالا في إدارة الأزمة في مؤسستكم؟

الإدارة العامة خلية الاتصال خلية الأزمات

9. هل تتخذ مؤسستكم احتياطات وترتيبات معينة لتفادي الوقوع في الازمات؟

نعم لا

10. إذا كانت الإجابة بنعم اذكر كيف:

إعداد خطة مسبقة تشكيل لجنة مختصة لمتابعة سير المؤسسة

11. هل سبق أن قدمت للإدارة معلومات جنبت المؤسسة الوقوع في أزمة:

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

12. إذا رأيت المؤسسة على وشك الوقوع في أزمة مفاجئة كيف تتصرف:

تتصرف وفق ما تراه مناسبا تتصل برئيسك لتلقي التعليمات اللازمة

تتصرف وفق أوامر والتنظيم المعمول به في الإدارة

13. حسب رأيكم ما هي أنواع الصدمات التي يمكن أن تولد أزمة:

صددمات المواقف الاجتماعية صدمات تطور المؤسسة

صددمات نفسية صدمات الحفاظ وجود واستمرار المؤسسة

المحور الثالث: دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة أثناء حدوثها في المؤسسة

المينائية سكيكدة

14. هل تقوم مؤسستكم عادة بتشكيل خلية أزمة عند وقوعها:

نعم لا

15. هل تخصص لكم المؤسسة إمكانيات مادية وغير مادية لإدارة الأزمات:

نعم لا

16. هل تجد سهولة في التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة خلال وقوع الأزمة:

نعم لا

17. هل تعتقد تعامل الجهات المعنية مع الأزمة يكون بشكل مرضي لكم:

نعم لا

18. هل سبق لك وأن ساهمت في إعداد التقارير خلال حدوث أزمة ما في مؤسستكم:

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

19. كيف تتصرف عند حدوث الأزمة في مؤسستكم:

تمارس التعقيم الإعلامي تخبر الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة

تخبر الأفراد المتعاملين من خارج المؤسسة

20. هل تعرضت مؤسستكم إلى أزمات خلال مدة تواجدك بها:

نعم لا

21. في حالة الإجابة "بنعم" ما نوع هذه الأزمات:

أزمات أمنية أزمات مالية أزمات اجتماعية كالإضراب

أخرى تذكر:

22. هل التعامل مع الأزمة في مؤسستكم من طرف الجهات المعنية يكون مرضي

بالنسبة لك:

نعم لا

المحور الرابع: دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة بعد حدوثها في المؤسسة

المينائية سكيكدة

23. هل يتم وضع قوانين احترازية لتفادي وقوع الأزمات في مؤسستكم:

نعم لا

24. هل يتم تدارك الأضرار التي خلفتها الأزمة في وقت قصير:

نعم لا

25. إذا كانت الإجابة "بنعم" فهل هناك التدارك مرشي بالنسبة لكم:

مرضي جدا مرضي غير مرضي

26. ماذا تفعل بعد انتهاء الأزمة:

البحث في الأسباب لتجنبها مرة أخرى نسيانها وعدم الرجوع إليها

27. كيف تتعامل مع الشائعات التي تطلق ضد مؤسستكم بعد انتهاء الأزمة:

تكذيبها تجاهلها نشر بيان توضيحي لها

28. حسب رأيكم ما هي العوامل المساعدة على نجاح التعامل مع الأزمات:

إدراك أهمية الوقت انشاء قاعدة شاملة دقيقة من المعلومات

الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات

أولاً: فهرس المحتويات

/	الشكر
/	الإهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
04	أولاً: الإشكالية والتساؤلات
06	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثاً: أهداف الدراسة
07	رابعاً: أهمية الدراسة
08	خامساً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11	سادساً: الدراسات السابقة
17	سابعاً: منهج الدراسة وأدواته
17	1. أدوات جمع البيانات
18	2. منهج الدراسة
18	ثامناً: مجتمع الدراسة وعينته
18	1. مجتمع الدراسة
19	2. عينة الدراسة
19	تاسعاً: مجالات الدراسة
19	1. المجال المكاني
19	2. المجال الزمني
الفصل الثاني: العلاقات العامة وإدارة الأزمات	

23	أولا العلاقات العامة
23	1.1 مفهوم العلاقات العامة
24	2.1 نشأة وتطور العلاقات العامة
33	3.1 روادها
36	4.1 وظائف العلاقات العامة
45	5.1 وسائل اتصال العلاقات العامة
51	6.1 أهمية واهداف العلاقات العامة
55	خلاصة
57	ثانيا: إدارة الأزمة في المؤسسة المينائية
57	1.2 مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة
60	2.2 خصائص وأنواع الأزمة
66	3.2 استراتيجيات إدارة الأزمة
73	4.2 جهود العلاقات العامة في إدارة الأزمة
74	5.2 استراتيجية العلاقات عبر مراحل الأزمة
79	6.2 العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة
80	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي	
82	تمهيد.
83	أولا : إجراءات الدراسة الميدانية
83	1. المنهج المعتمد وأدواته
84	2. العينة

84	3. المجال الزمني والمكاني
84	ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
102	ثالثا: أهم نتائج الدراسة الميدانية
104	خلاصة الفصل
106	خاتمة
109	قائمة المراجع
118	الملاحق

ثانيا: فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
84	توزيع البيانات حسب الجنس	01
85	التوزيع حسب العمر (السن)	02
86	توزيع البيانات حسب المستوى التعليمي	03
86	توزيع البيانات حسب المستوى العملي	04
84	توزيع البيانات حسب الأقدمية	05
88	توضيح إذا ما كان هناك تدريب للعمال في المؤسسة لمواجهة الأزمة	06
88	جدول يوضح كيفية تكوين العمال لمواجهة الأزمة	07
89	جدول يوضح الأطراف التي لعبت دوراً فعالاً في إدارة الأزمة في المؤسسة	08
90	جدول يوضح الاحتياطات والترتيبات التي تتخذها المؤسسة لتفادي الوقوع في الأزمات	09
90	جدول يوضح كيفية اتخاذ المؤسسة الاحتياطات والترتيبات لتفادي الوقوع في الأزمة	10
91	جدول يوضح المعلومات التي قدمت للمؤسسة لتجنب الوقوع في أزمة	11
92	جدول يوضح كيفية التصرف إذا أوشكت المؤسسة في الوقوع في أزمة	12
92	جدول يوضح أنواع الصدمات التي يمكن أن تولد أزمة	13
93	جدول يوضح ما إذا تقوم المؤسسة بتشكيل خلية أزمة	14
94	جدول يوضح الإمكانيات المادية وغير المادية المخصصة	15

	لإدارة الأزمات	
94	جدول يوضح التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة خلال وقوع أزمة	16
95	جدول يوضح هل تعامل الجهات المعنية مع الأزمة مرضي أم لا	17
95	جدول يوضح المساهمة في اعداد التقارير خلال حدوث الأزمة	18
96	جدول يوضح كيفية التصرف عند حدوث أزمة	19
97	جدول يوضح ما إذا كانت المؤسسة قد تعرضت المؤسسة إلى أزمات خلال مدة التواجد بها	20
97	جدول يوضح نوع الأزمات	21
98	جدول يوضح التعامل مع الأزمة من طرف الجهات المعنية	22
98	جدول يوضح إذا ما كان يتم وضع قوانين احترازية لتفادي الوقوع في الأزمات	23
99	جدول يوضح ما إذا كان يتم تدارك الأضرار التي خلفتها الأزمة في وقت قصير	24
99	جدول يوضح ما إذا كان التدارك مرضي	25
100	جدول يوضح ما الذي يتم فعله بعد انتهاء الأزمة	26
100	جدول يوضح كيفية التعامل مع الشائعات ضد المؤسسة بعد انتهاء الأزمة	27
101	جدول يوضح العوامل المساعدة على نجاح التعامل مع الأزمة	28

ثالثا: فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
71	الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات	01
72	الاستراتيجيات التقليدية لمواجهة الأزمات	02

رابعاً: فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
118	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة	01
119	أسئلة المقابلة	02
121	الاستبيان	03