



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان

**فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في
إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة**

اشراف:

د. أمال توهامي

اعداد:

شيماء زين

عبد الرحمان شراييرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
صليحة غلاب		رئيسا
أمال توهامي		مؤظرا
رفيقة برباج		مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022م

شكر وتقدير

الحمد لله منفرج الكربة، المعين وقت الشدة، والأزمات، والذبي إليهما المحتجا في الحج والعلماء، يسر لنا طريق العلم نستنير بهما من الخطأ في العلم.

أول من نوجه له الشكر هو الله عز وجل وهو القائل في «الحج شكرتم لأزيد نعمة»، وإنا لشكروه على ترويضنا بالصبر والأناة التحمل مستقمة هذا البحر، وتوفيقنا لإتمامه ونعم أن يزيرونا من فضله ويقم علينا نعمته بأجرنا الجته.

والله أعلم من قول النبي صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لا يشكر الله، واعتزنا بالجميع والإمتثال لأهل الفطن، توجهنا بالشكر الجزيل إلى الأستاذة العسرة "توهامي آمال" التي لا يسعنا القول إلا أن نوجع لها رسالة شكر خالص، غيبها فيها على توجهها لها ونهاجها القيمة، كما نقدم بالشكر الموصول إلى الأستاذة الفاضلة "عيسوي أمير" على توجهها لنا الصائبة، ولما خصنا بها من وقتها ورغف كثره أعبائنا.

ودون أنفسنا كل من كان في العون في إنجاز هذا البحر العلمي من قريين أو بعين إلى أن خرج من حيز التصور إلى الواقع الملموس، وإلى كل من ساعدنا لإثرائه ولو بالتسامح.

أما الشكر الذي من النوع الخالص فتوجهنا به إلى كل من لم يقف إلى جانبنا، ومن وقف في طريقنا وعرض مسيرتنا، فلوله وجودنا أحسننا بجمعة البحر، ولا حلاوة الحنانسة، فله من كل الشكر.

إهداء

إلى أمي نعم أمي نعم أمي
ليس فقط لأنني حملتني نعمة أشهر
وعاركتي الموت لتنجيني الحياة في ميراثي المخاض
فكل اللامهات تفعل ذلك
إنما لأنني كنت منزلة أنجبني حتى هذه اللحظة
أما عظيمتي إلى البحر الذي أشعر فيه بأنت كثيرة علي
أنت من رافقتني برحمتها المستجابة بإذن الله "أمي الغالية" أطال الله في عمرك
إلى من كاد ولا زلا زلزل قلبي ووليد وربي
إلى أساس فوني وسموخي
إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر
أنت اللجاجة الثابتة.. الفورية المبرعة التي لا تقبل السراخمة أو التراخي عنها إذ لم تسد عن أحمل الأقدار في حياتي
"أبي العزيز" ومنت سدرالي
أنا من تكبرنا عنا مجبني إلى عزرا العالم
وعرضوني عندما لم أكون نفسي
وأحييتوني عندما كنت مجرد كتلة وود فائدة من العظام والدمج..
حبا سرمديا غير منروط
جزاكما الله عني خير الجزل
إلى من تلمزت علي أنا وبنهم، وإلى من أمروني بنصائحهم، ونوجهاتهم "أساندي"
إلى من كانوا لي سدرالهمتي كلما رأوا ضجرا أو نهارا مني في بعثي "أخواني"
إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة
إلى من كانوا في المنورات العجاف سحابا مطرانا أنا مسنة
وإلى كل يد صافحتها يوما عن ظهر قلب!
إلى أيضا، حيث لا أكونني إلا منذ سطر..!

إهداء

المحمد لله الذي وفقنا للتعبير بهذه الخطبة في مسيرتنا البريئة عمرة الجهاد والنجاح بفضلها تعالى سهرارة إلهي

إلى من جبر حسن الكأس فارحاً لتسقي قطرة حسن

إلى من رمى الحرس وبلسم الشفاء

أسي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى من حص الأشرار على ودي ليهم في طريق العلم

أبي العزيز حفص الله

إلى أبي وأخواتي الذين هم أعتز وأقوى..

لكم العائلة الكريمة

وإلى كل من كان له أثر على حياتي ولكن من أجمع قلوب من أصدق وأرقا..

لكنتم عوناً خيراً، وروحاً طيباً.

عبد الرحمن صالح

فہر سے اختیاری

فهرس الموضوعات

شكر وتقدير

إهداء

ملخصات الدراسة

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية

4 1-1 إشكالية الدراسة

5 2-1 أسباب اختيار موضوع الدراسة

6 3-1 أهداف الدراسة

6 4-1 أهمية الدراسة

6 5-1 الدراسات السابقة

15 6-1 منظور الدراسة

18 7-1 تحديد مفاهيم الدراسة

20 8-1 الإجراءات المنهجية للدراسة

20 1-8-1 منهج الدراسة

20 2-8-1 أدوات جمع البيانات

21 3-8-1 مجالات الدراسة

21 1-3-8-1 المجال المكاني للدراسة

21 2-3-8-1 المجال الزمني للدراسة

22 3-3-8-1 مجتمع الدراسة وعينتها

الفصل الثاني: العلاقات العامة واستراتيجيتها الاتصالية

24 1-2-1 ماهية العلاقات العامة

24 1-1-2-1 نشأة العلاقات العامة

25 2-1-2-2 مفهوم العلاقات العامة

26 3-1-2-3 خصائص العلاقات العامة

26 4-1-2-4 مبادئ العلاقات العامة

28	2-1-5- أهمية العلاقات العامة
28	2-1-6- أهداف العلاقات العامة
29	2-1-7- وظائف العلاقات العامة
29	2-1-8- مجالات العلاقات العامة
30	2-1-9- أنشطة العلاقات العامة
43	2-1-10- أنواع استراتيجيات العلاقات العامة
44	2-1-11- النظريات المفسرة للعلاقات العامة
47	2-2- طبيعة الاستراتيجية الاتصالية
47	2-2-1- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
47	2-2-2- خصائص الاستراتيجية الاتصالية
49	2-2-3- مبادئ الاستراتيجية الاتصالية
49	2-2-4- أهمية الاستراتيجية الاتصالية
50	2-2-5- أهداف الاستراتيجية الاتصالية
51	2-2-6- أنواع الاستراتيجية الاتصالية
52	2-2-7- عناصر الاستراتيجية الاتصالية
55	2-2-8- نماذج الاستراتيجية الاتصالية
59	2-2-9- مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية
62	2-2-10- أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية
65	2-2-11- المقاربات النظرية للاستراتيجية الاتصالية
الفصل الثالث: إدارة الأزمات	
69	3-1- مدخل مفاهيمي للأزمة
70	3-1-1- نشأة الأزمة
70	3-1-2- مفهوم الأزمة
71	3-1-3- خصائص الأزمة
72	3-1-4- أبعاد الأزمة
73	3-1-5- أنواع الأزمة
74	3-1-6- مراحل الأزمة
75	3-1-7- أسباب الأزمة

76	3-1-8- آثار الأزمة
77	3-1-9- فوائد الأزمة
78	3-1-10- مناهج تشخيص الأزمة
79	3-1-11- مداخل دراسة الأزمة
80	3-2- ماهية إدارة الأزمات
81	3-2-1- نشأة إدارة الأزمات
81	3-2-2- مفهوم إدارة الأزمات
81	3-2-3- خصائص إدارة الأزمات
82	3-2-4- أهداف إدارة الأزمات
83	3-2-5- مقومات إدارة الأزمات
83	3-2-6- مراحل إدارة الأزمات
85	3-2-7- أساليب إدارة الأزمات
87	3-2-8- وسائل إدارة الأزمات
88	3-2-9- أنواع خطط إدارة الأزمات
90	3-2-10- معيقات إدارة الأزمات
91	3-2-11- منهج إدارة الأزمات
الفصل الرابع: الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة وإدارة الأزمات:	
96	4-1- أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية بسياسة المؤسسة
97	4-2- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
97	4-3- استراتيجية العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة
101	4-4- جهود العلاقات العامة في إدارة مراحل الأزمة
102	4-5- نماذج العلاقات العامة في إدارة مراحل الأزمة
103	4-6- العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمات
103	4-7- نظريات الاتصال المفسرة للعلاقات العامة في المؤسسة
الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في "مؤسسة عمر بن عمر"	
109	تمهيد.
110	5-1- لمحة عامة عن المؤسسة
112	5-2- تحليل بيانات الدراسة الميدانية

112	1-2-5 - خصائص مفردات العينة
114	2-2-5 مكانة جهاز العلاقات العامة في فريق إدارة الأزمة في مؤسسة عمر بن عمر
119	3-2-5 إجراءات الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر مراحل إدارة الأزمة
125	4-2-5 مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة عمر بن عمر
130	نتائج الدراسة
133	خاتمة الدراسة وتوصياتها
135	قائمة المراجع
	ملاحق الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
112	جنس مفردات العينة	1-1-2-5
112	سن مفردات العينة	2-1-2-5
113	المستوى التعليمي لمفردات العينة	3-1-2-5
113	نوع التكوين المتحصل عليه لمفردات العينة	4-1-2-5
114	الخبرة المهنية لمفردات العينة	5-1-2-5
114	طبيعة الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة	1-2-2-5
115	وجود فريق خاص بإدارة الأزمة في المؤسسة	2-2-2-5
115	الأطراف الأخرى الفاعلة في فريق إدارة الأزمة	3-2-2-5
116	إشراك جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة	4-2-2-5
117	مصادر اكتساب مفردات العينة لمهارات إدارة الأزمات	5-2-2-5
117	المكانة التي يحظى بها جهاز العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمة	6-2-2-5
118	دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات	7-2-2-5
119	قيام إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة بإعداد استراتيجية اتصالية لإدارة الأزمة	1-3-2-5
119	وقت إعداد إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة الإستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات	2-3-2-5
120	الإجراءات التي تقوم بها مفردات العينة استعدادا لمواجهة الأزمات المحتملة	3-3-2-5
121	الإجراءات التي تقوم بها مفردات العينة للسيطرة على الأزمة عند وقوعها	4-3-2-5
122	الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء المؤسسة	5-3-2-5
123	الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة للتواصل مع الجمهور منذ وقوع الأزمة	6-3-2-5
124	وسائل الإتصال بوسائل الإعلام خلال الأزمات عند ضرورة التعامل معهم	7-3-2-5
124	الأشكال الصحفية التي تعتمد عليها مفردات العينة للتعامل مع هذه الوسائل	8-3-2-5
125	تبيان ماذا إذا كان للاستراتيجية الاتصالية دور في إدارة الأزمات	1-4-2-5
125	مصادر معرفة مفردات العينة لأهمية الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات في حال الإجابة "بنعم"	2-4-2-5

126	مدى اعتماد العلاقات العامة بالمؤسسة على الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات	3-4-2-5
127	الاستراتيجية الاتصالية الأكثر اعتماداً من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة في إدارة الأزمات	4-4-2-5
128	تقييم فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مفردات العينة لإدارة مختلف الأزمات	5-4-2-5
129	المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مفردات العينة عند إدارة الأزمات في المؤسسة	6-4-2-5

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتي اتخذنا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر نموذجاً لها، ولتأطير ذلك اعتمدنا على النظرية البنائية الوظيفية من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: ما مدى فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل الذي انبثقت عنه جملة من التساؤلات الفرعية التفكيكية، اعتمدنا على منهج دراسة حالة منهجاً للدراسة، واستمارة استبيان أداة لها والتي تم توزيعها باليد على عينة قصدية تمثلت في فريق الأزمة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مطاحن عمر بن عمر، تأثرت بالأزمة الأمر الذي استدعى إلى تخصيص خلية خاصة لإدارة الأزمة وفريق عمل لها، وفي ذات السياق قامت الإدارة العليا بتقديم عرض عن خطوات إدارة الأزمة لرؤساء المصالح والهيئات، واستخدمت المؤسسة مختلف الأساليب الاتصالية لإدارة الأزمة، كما تم توظيف مجموعة من الاستراتيجيات الاتصالية الخاصة بإدارة العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ومن بين تلك الاستراتيجيات الأكثر اعتماداً نجد استراتيجية الحوار، في حين قيم فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة لإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرفهم في إدارة الأزمة بأنها فعالة، وذلك في ظل مجموعة من المعوقات، أهمها: ضعف التكوين حيث يعتبر هو من بين أكثر المعوقات التي تحد من فاعليتها عند إدارة الأزمات بالمؤسسة، إضافة إلى بيروقراطية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الاتصالية، العلاقات العامة، الأزمة، إدارة الأزمات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

Abstract :

The current study aimed to reveal the effectiveness of the communication strategy for public relations in managing crises in the Algerian economic institution, for which we took the Omar Bin Omar Mills Foundation as a model, and to frame this we relied on the functional constructivist theory through the following main question: What is the effectiveness of the communication strategy for public relations in crisis management? In the Algerian economic institutions? In order to answer this question, from which a number of deconstructive sub-questions emerged, we relied on a case study method as a method for the study, and a questionnaire as a tool for it, which was distributed by hand to an intentional sample represented by the crisis team at the Omar Bin Omar Mills Corporation.

The study reached a number of results that the Algerian economic institution, Omar Bin Omar Mills, was affected by the crisis, which necessitated the allocation of a special cell to manage the crisis and a work team for it. Various communication methods for crisis management, and a set of communication strategies for the Public Relations Department of the Omar Bin Omar Mills Corporation were employed, and among those strategies are the most adopted, we find the dialogue strategy, while the crisis management team in the organization evaluated the communication strategy adopted by them in managing the crisis as effective, in light of a number of obstacles, the most important of which are: weak training, as it is considered one of the most obstacles that limit its effectiveness when managing crises in the organization, in addition to the bureaucracy of senior management in decision-making.

Keywords: communication strategy, public relations, crisis, crisis management, the Algerian economic institution.

مَقْصِدُ

يشهد العالم اليوم عصرا مغايرا يعج بالتحويلات التكنولوجية، الاتصالية والاقتصادية، حيث تطور مجال علم الاتصال وتعددت تقنياته ووسائله، لتتجاوز بذلك الحياة الشخصية إلى المؤسسات والمنظمات على اختلاف طابع نشاطها وعملها، فأصبح الاتصال ضرورة اجتماعية ملحة، فهو يعتبر الركيزة الأساسية لأداء المؤسسات لمهامها ومتغيرا هاما لنجاحها، وهذا تحديدا ما جعل المؤسسات اليوم توليه اهتماما بالغاً في نظامها الإداري، إذ أنه أصبح ضروري كغيره من الموارد البشرية والمادية، لقدرته على ضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها في تحقيق أهدافها.

وفي نفس السياق يوجد ما لا يقل أهمية عن الضرورة الاتصالية، ألا وهي العلاقات العامة، والتي تعتبر إدارتها وظيفة حيوية مهمة من وظائف المؤسسة هي الأخرى، كونها تقوم بدور فعال ورئيسي في الإدارة، فهي تركز على البحث والأسس العلمية المدروسة والمبنية على التخطيط والتحليل، وباعتبارها وظيفة هامة في المؤسسة، فإن ضرورة تخطيط أنشطتها حتمية تفرضها مجموعة من المعطيات، وبما أن استراتيجيتها تكون ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة فصياغتها تتماشى مع بنية المؤسسة ضمانا لمواجهتها أي حدث طارئ أو مفاجئ.

وبالحديث عن عنصر المفاجأة يتبادر إلى أذهاننا الأزمة، والتي يحتمل وقوعها بأي مؤسسة وفي أي لحظة كانت دون أدنى علم بها، وفي ظل الأحداث المتواجدة بالآونة الأخيرة لم تكن المؤسسة الجزائرية - خاصة الاقتصادية منها - بمعزل عن الأزمات، فهي أيضا تعرضت للعديد من الأحداث والأزمات المختلفة نتيجة لعدة أسباب، ما فرض عليها ضرورة التحرك لإدارتها وتسييرها للخروج منها بأقل الأضرار.

تمثل إدارة الأزمات مجموعة مركبة من العمليات والأفكار والمهارات المتداخلة والجهود المتضافرة من طرف إدارة العلاقات العامة بشكل عام، وفريق عمل الأزمة خاصة، والتي تتطلب توفر استراتيجيات اتصالية متكاملة للعلاقات العامة وكذا متنوعة بتنوع الأزمة. تتبع الاستراتيجية الاتصالية في معظم الأحيان خططا واضحة، لكي تنجح في دمجها لعناصر العملية الاتصالية وعليه يتم تقويمها وقياس نتائجها، وهذا كله يتم في ضوء الأهداف المسطرة مسبقا، كما يتم مقارنة النتائج بالأهداف، ومن خلال هذه المقارنة يمكن الحكم على مدى فاعلية الاستراتيجية الاتصالية من فشلها.

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة الوصفية التي تكمن أهميتها في أهمية متغيراتها لتكشف عن فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، ومن أجل تقديم هذا العمل ولتحديد خطوطه العريضة، حصرنا إشكاليته في تساؤل رئيسي انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية، حاولنا الإجابة عنها باستخدام منهج دراسة الحالة وجمع البيانات والحقائق المتعلقة بها من عينة قصدية، تمثلت في فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مطاحن عمر بن عمر، معتمدين في ذلك على استمارة الاستبيان التي تم تصميمها بما يتماشى والتساؤلات المطروحة وبحقق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

وعليه، قد تم إجراء هذا البحث وفقا لتسلسل منطقي يتجسد في ثلاثة أطر، إطار منهجي للدراسة، إطار نظري وآخر تطبيقي، وهي كالآتي:

– الإطار المنهجي للدراسة:

ضم الفصل الأول موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية من خلال طرح الإشكالية وتساؤلاتها، وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها والدراسات السابقة ومنظور الدراسة ومفاهيمها، والإجراءات المنهجية للدراسة بدءًا بمنهج الدراسة، انتقالاتها إلى أدوات جمع البيانات، إنتهاءً بمجالات الدراسة.

– الإطار النظري للدراسة:

ضم الفصل الثاني مبحثين: المبحث الأول حول ماهية العلاقات العامة، تناولنا فيه النشأة والمفهوم والخصائص ثم انتقلنا إلى المبادئ والأهمية والأهداف، ثم وظائف العلاقات العامة ومجالاتها، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة وأنواع استراتيجياتها، وأخيرا النظريات المفسرة لها. أما المبحث الثاني يتمحور حول طبيعة الاستراتيجية الاتصالية، تناولنا فيه المفهوم والخصائص والمبادئ، ثم انتقلنا إلى الأهمية والأهداف، ثم أنواع الاستراتيجية الاتصالية وعناصرها، بالإضافة إلى نماذج الاستراتيجية الاتصالية ومراحل صياغتها وأساليب التخطيط لها، وأخيرا المقاربات النظرية للاستراتيجية الاتصالية.

ويحتوي الفصل الثالث بدوره على مبحثين، المبحث الأول يحتوي على مدخل مفاهيمي للأزمة، تناولنا فيه نشأة الأزمة ومفهومها وخصائصها، ثم انتقلنا إلى أبعاد الأزمة وأنواعها ومراحلها، بالإضافة إلى أسبابها وآثارها وفوائدها، ثم مناهج تشخيص الأزمة، وأخيرا مداخل دراستها. أما المبحث الثاني: حول ماهية إدارة الأزمات، تناولنا فيه النشأة والمفهوم والخصائص، ثم انتقلنا إلى الأهداف والمراحل والأساليب، بالإضافة إلى وسائل إدارة الأزمات وأنواع خططها، ثم معوقات إدارة الأزمات، وأخيرا منهج إدارتها.

كما وضم الفصل الرابع الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة وإدارة الأزمات، وتناولنا فيه أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية بسياسة المؤسسة وكذا دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ثم استراتيجية العلاقات العامة ونماذجها في إدارة مراحل الأزمة، والعوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وأخيرا نظريات الاتصال المفسرة للعلاقات العامة في المؤسسة.

– الإطار التطبيقي للدراسة:

ضم الإطار التطبيقي للدراسة كل من: لمحة عامة عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "مطاحن عمر بن عمر"، والهيكل التنظيمي لها، وخصائص مفردات العينة وتحليل وتفسير كل البيانات الميدانية، وصولا إلى تعداد النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول

موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية

1-1- إشكالية الدراسة:

تتسم طبيعة الحياة المجتمعية بالسرعة والتغير المتلاحق وتشهد العديد من مجالاتها تطورات هائلة، ومنها مجال الاتصال وبيئة المؤسسات الاقتصادية، هاته الأخيرة التي أصبح استمرارها وتطورها يتطلب اساليب إدارية فعالة تمكنها من التعامل مع متطلبات العصر من ظروف ومواقف مختلفة.

وتعد العلاقات العامة كمفهوم حديث من المفاهيم التي أضافت للعلاقات الإنسانية معنى جديدا كونه يسعى إلى تحقيق التواصل والتفاهم بين المؤسسات وجمهورها، لذلك أصبحت العلاقات العامة موجودة في كل المؤسسات العامة والخاصة الصناعية والخدمية، واصبحت ضرورة ملحة في هذا العصر الذي تعتريه التغيرات السريعة والأحداث المتعاقبة التي دفعت معظم المؤسسات في دول العالم الى ان تضع ضمن هيكلها إدارة العلاقات العامة لتقوم بوظيفتها التي غالبا ما تحقق للمؤسسة أهدافها وتسمح لها بأداء رسالتها وتقديم خدماتها من خلال تفهم الجماهير لدورها والإقبال على التعاون معها. كما أنها علم يتصل اتصالا مباشرا بالظروف والأوضاع غير العادية كالمشكلات والأزمات وغيرها التي تعد الحيلولة دون حدوثها والتغلب عليها في حال حدوثها احدى اهم وظائف العلاقات العامة.

وتؤكد الأحداث اليومية المتلاحقة أننا نعيش اليوم في عالم تسوده العديد من الأزمات التي تتطلب ضرورة الإستعداد لها والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الإستجابة لمواجهة تلك الأزمات، وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات، التي تعتبر من الإدارات التي لها أهمية كبيرة للعديد من المؤسسات على إختلاف أنواعها الخدمية منها والاقتصادية، فقد أضحت هذه الوظيفة في السنوات الأخيرة أحد الوظائف الأساسية التي تساعد أي مؤسسة في التعرف على أنسب الطرق العلمية والمهنية لحل وإدارة الأزمات، كما ولا يعد حدوث الأزمات شيئا جديدا في حد ذاته، لأن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي.

وتقوم العلاقات العامة بدور كبير وفعال عند حدوث الأزمة، حيث انه عند تعرض المؤسسة للأزمة مهما كان نوعها سواء إدارية أو مالية أو غيرها من أنواع الأزمات التي تعرقل عمل المؤسسة بشكل أو بآخر، فإن الإدارة العليا للمؤسسة تلجأ إلى إدارة العلاقات العامة لتستخدم هذه الأخيرة كل ما بوسعها لإنقاذ المؤسسة وحل أو إدارة تلك الأزمة بالطرق والاستراتيجيات التي تتخذها بشكل سريع وغير مكلف وبشكل علمي أيضا لضمان عدم تكرارها، وهذا بالضبط ما يدخل في دائرة المهمة الاستراتيجية للعلاقات العامة والتي لا تتضح بجلاء إلا عندما تواجه المؤسسة أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة، أو تهدد وجودها ذاته وكذا قدرتها على البقاء حيث تصبح المؤسسة آنذاك عرضة لمراقبة الجمهور ووسائل الإعلام.

ولا تقتصر العلاقات العامة على هذا فقط، بل لها عدة استراتيجيات تقوم بها عبر مراحل الأزمة. ومن بين أنواع تلك الاستراتيجيات المهمة نجد النوع الذي يضم بدوره عدة أنواع أخرى وهي الاستراتيجية الاتصالية والتي يعد موضوعها من بين المواضيع التي حازت على اهتمام كبير من قبل المؤسسات الحديثة خاصة في ظل انفتاح المؤسسات على البيئة الخارجية، وما تحمله هذه الأخيرة من ديناميكية وتطورات متسارعة وتقلبات جذرية توجب وضع مخططات واستراتيجيات تكون كفيلة لمسايرتها، الامر الذي تضمنه الاستراتيجية الاتصالية التي تعد العنصر الأساسي الذي يركز عليه نجاح

المؤسسة، وهذا يرتبط تلقائيا بما تقدمه من معلومات دقيقة حول الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة وقدراتها، فالاستراتيجية الاتصالية هي تفكير منظم له تقنياته الفعالة. كما ويجدر بنا التأكيد على ضرورة عمل المؤسسة جاهدة للحفاظ على مكانتها بين المؤسسات وكذا على جمهورها لضمان تأييده وكذا ولائه لها، لاسيما مع تطور الاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي فتحت للمؤسسات مجالات واسعة لتطوير منتجاتها وخدماتها، من جهة، واعتمادها لإدارة العلاقات العامة باستراتيجياتها في إدارة الأزمات من جهة أخرى، ومنه كان لابد عليها من الإعتماد على استراتيجية اتصالية فعالة وناجعة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار، ناهيك عن تفادي حدوثها مستقبلا.

ولتحسيد ذلك ميدانيا قمنا بدراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "عمر بن عمر" في ولاية قالمة انطلاقا من

التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

والذي تم تفكيكه الى التساؤلات الفرعية الآتية:

- فيما تتمثل مكانة جهاز العلاقات العامة في فريق إدارة الأزمة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟
- ما هي إجراءات الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر مراحل إدارة الأزمة؟
- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر؟

1-2-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

في الحقيقة إن عملية اختيار الباحث لموضوع معين لا يكون اعتباطيا، أو عشوائيا بقدر ما هو مبني على دوافع تدفعه دون غيره، ولهذا فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة تضافر مجموعة من الأسباب، نجملها فيما يلي:

1-2-1-أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع فاعلية الإستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، وارتباطه ارتباطا وثيقا بمجال تخصصنا مما يسمح لنا بإثراء معارفنا في هذا المجال.
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تبحث في الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة وإدارة الأزمات، لذا وجب تسليط الضوء عليه.
- رغبتنا الملحة في معرفة وفهم الحالة التي تشهدها المؤسسات في ظل تعرضها للأزمات وآلية معالجتها لها.

1-2-2-أسباب موضوعية:

- يعتبر من أهم المواضيع الحديثة في علم الاتصال خاصة في المؤسسات الجزائرية، فحداثة الموضوع تنطلق من خلال حداثة الاهتمام بالاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة والتعمق في هذا الموضوع يتزايد يوم بعد يوم نظرا لقلة الدراسات في هذا المجال خاصة في بلدنا.
- معرفة أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكيفية توظيفها في إدارة الأزمات.
- غموض مفهوم الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة على الرغم من دوره الحيوي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية.

1-3- أهداف الدراسة:

إن الأهداف بالنسبة للدراسة مهمة لذلك فإن لكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى إلى الوصول إليها وتحققها، ومنها وجب على كل باحث في أي مجال كان أن يسطر الخطوط العريضة لبحثه، ومن هذا المنطلق حصرنا أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة تسليط الضوء على مكانة جهاز العلاقات العامة في فريق إدارة الأزمة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- تحديد إجراءات الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر مراحل إدارة الأزمة.
- معرفة كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة.
- الكشف عن أثر توظيف الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "عمر بن عمر".

1-4- أهمية الدراسة:

• تبرز أهمية موضوع دراستنا من خلال احتوائه على شقين نحن بصدد دراستهما وهما: الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة وإدارة الأزمات، بمعنى محاولة التطرق لموضوع الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في أشد الظروف حساسية ألا وهي الأزمات، أين تصبح الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة أداة ذات فاعلية كبيرة بالنسبة للمؤسسات في إدارة الأزمات.

• تساهم هذه الدراسة في التنويه بضرورة الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمة، حيث أن هذه الأخيرة تحدث خللا كبيرا على مستوى المؤسسات باختلاف أهدافها وجاهيرها، لذلك تعتبر العلاقات العامة ككل بمثابة عصب حياة المؤسسة لأنها تمكنها من حل الأزمة، فالاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة تساهم في معالجة الأزمة والوصول إلى نتائج مفيدة فيما يخص تسيير المؤسسة بشكل منظم وفق خطة عمل تمكنها من إدارة الأزمة.

• إن الأزمة تنشب دون أي مقدمات، تحتاج للتحرك السريع التلقائي وتكون المؤسسة غالبا ليست مستعدة لها كامل الاستعداد وبما أن العلاقات العامة تبرع في مثل هاته المواقف بإيجاد الحلول بسرعة إلى جانب دورها الفعال في معرفتها لما يدور بالمؤسسة وقدرتها باستراتيجيتها الاتصالية في تسيير الأزمة، فإنها تستطيع مواجهة أي موقف عصيب قد تتعرض له المؤسسة.

• ندرة الدراسات التي تتناول موضوع بحثنا ما يجعلها تتسم بالأهمية التي تسمح بالإسهام في إثراء البحث العلمي في هذا المجال.

1-5- الدراسات السابقة:

يستمد البحث العلمي فروضه وتساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة، باعتبار أن البحث العلمي عملية دائرية يغذي بعضها البعض، ومن هنا فإن مرجعة البحوث السابقة في موضوع العلاقات العامة ودراسة ما أسفرت عنه الجهود المبذولة على المستوى العلمي المتغيرات الأساسية التي كشفت عنها هذه الدراسات والجهود كمتغيرات مؤثرة في

إدارة العلاقات العامة في بعض الدول، حيث تطرح مجموعة القضايا الجوهرية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات والبحث والمتابعة العلمية.¹

وعليه فإننا قد عمدنا إلى مراجعة أهم الأسباب السابقة والتي تكون ذات الصلة المباشرة بموضوع دراستنا، من أجل استخلاص أهم النتائج والمؤشرات العامة التي خلصت بها البحوث.

إذن بهدف بلورة مشكلة دراستنا وتحديد أبعادها وتوضيح الرؤية، حاولنا الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة بموضوع دراستنا والتي تناولت موضوع: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وسنحاول فيما يلي أن نقدم ملخصات عن بعض الدراسات التي تم الحصول عليها، وذلك بعرض أهم ما تضمنته أجزائها المنهجية وكذا النظرية وذكر أهم نتائجها، ملتزمين في ذلك بترتيب منهجي نعطي من خلاله الأولوية للدراسة الأقرب زمانا ومكانا من بين الدراسات المعروضة، وعليه تم تصنيف هذه الدراسات إلى محورين أساسيين، أين أخذنا المجال المكاني من حيث كونها جزائرية أو عربية كمعيار للتصنيف، والتزمنا في عرض دراسات كل محور بترتيب أولي نعطي من خلاله الأولوية للدراسة الأقرب زمانا من بين الدراسات المعروضة، وهي كالآتي:

1-5-1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

• وهي مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، في تخصص الحقوق والعلوم السياسية، للباحثة "أوليدي مريم"، نوقشت سنة 2019، جاءت بعنوان: "استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة-".

• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: مفهوم الأزمة ومحاولة توضيح أهم الفروقات بينها وبين مصطلحات مشابهة لها، وكذا معرفة متطلبات إدارة الأزمة وكيفية مواجهة الإدارة لبعض قرارات الأزمة العقلانية وأهم من ذلك كيفية الوقاية منها وعلاج الأزمات قبل وقوعها وذلك من خلال استراتيجيات المؤسسة، ومعرفة كيفية التعامل مع الأزمات ومدى انتهاج المؤسسة لاستراتيجيات ناجعة.

• طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات حاولت من خلالها التعرف على: أهم أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز.

• تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: "ما مدى تبني مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة استراتيجيات إدارة الأزمات؟".

• تم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى أربع تساؤلات فرعية، نوردتها فيما يلي:

- ما مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات؟

- ما هي طبيعة صنع قرار الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة؟

نورة بلعول، آمال عشيخ: دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن 1
مهدي-أم البواقي، 2014-2015، ص ص 16-17

- كيف يتم التعامل مع النتائج التي تفرزها الأزمة في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة؟
- ما هي معايير إدارة الأزمة الناجحة في مؤسسة سونلغاز بورقلة؟
- قدمت الباحثة إجابات مؤقنة على تساؤلاتها، تمثلت في:
- تقتزن استراتيجية إدارة الأزمات بعملية اتخاذ القرار حيث كلما توفرت المؤسسة على استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات سهل عليها ضمان خدماتها للزبائن.
- تتسم العلاقات العامة بين جودة نظم المعلومات ونجاح مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة بالترابط الإيجابي.
- يلعب الاتصال الفعال دورا هاما في اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.
- وعن الإجراءات المنهجية للدراسة، فلقد:
- اعتمدت الباحثة على ثلاثة مناهج للدراسة كالتالي: المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة ومنهج تحليل مضمون.
- وتمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في: المقابلة.
- وتمثل مجتمع الدراسة في: مختلف أطراف عمال المؤسسة على إختلاف مستوياتهم سواء قادة أو مدراء الإدارة الوسطى أو العمال المشرفين لمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.
- توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، نذكرها فيما يلي:
- وجوب إدراك الأسلوب العلمي ومعرفة تقنيات حديثة للتعامل مع الأزمات والتي تتغير مع تغير الظروف ووعي القائمين على إدارة الأزمة.
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة تمتلك إدارة الأزمة وذلك بفرض القانون.
- تبين جليا عدم تعاون الجماعات المحلية مع مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة وذلك بعدم اطلاعها الأخيرة على استراتيجيات الجماعات المحلية من مشاريع سكنية وبنى تحتية مما يعرقل إمكانية التخطيط والدراسة في وقت أوسع.
- أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة: تتقاطع دراستنا مع هذه الدراسة في المجال البحثي لها، والمتمثل في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث أن لإدارة الأزمات مكانة كبيرة وخاصة في المؤسسة، ومن حيث المنهجية المتبعة للدراسة فإن كلتا الدراستين اعتمدتا على المقابلة كأداة كأداة لجمع البيانات، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الجانب المنهجي لأنها لم تتطرق إلى بعض العناصر المهمة.

الدراسة الثانية:

- وهي مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، في تخصص اتصال وعلاقات عامة، للباحثات "سميرة حملاوي" و"رانية فيدوم" و"مليكة بوهالي" و"رشيدة زيتوني"، نوقشت سنة 2019، جاءت بعنوان: "فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع قالمة-".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: ماهية الأزمات وطبيعتها وكذا التعرف على دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة وكيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة في الأزمات، ومعرفة كيف تحقق العلاقات العامة الإنسجام والتوافق داخل المؤسسة.

- طرحت الباحثات مجموعة من التساؤلات حاولن من خلالها التعرف على: فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال إبراز مساهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
- تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: "ما مدى مساهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-قلمة-؟".
- تم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى خمس تساؤلات فرعية، نوردتها فيما يلي:
 - ما مفهوم العلاقات العامة وما هي خصائصها وأهدافها وأهميتها؟
 - ما المقصود بالأزمة وما هي أنواعها وأسبابها؟
 - ماذا نعني بإدارة الأزمة وما هي مراحل إدارتها وأبرز النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات؟
 - هل يلعب اتصال الأزمة دور في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - ما هو الدور الرئيسي الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به قبل وأثناء وبعد مع الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- وعن الإجراءات المنهجية للدراسة، فلقد:
 - اعتمدت الباحثات على المنهج: المسحي للدراسة.
 - وتمثل مجتمع الدراسة في: مؤسسة اتصالات الجزائر.
 - وكانت العينة: المتوافرة.
 - توصلت الباحثات إلى مجموعة من النتائج، نذكرها فيما يلي:
 - تساهم العلاقات العامة في بناء علاقات قوية بين الموظفين وكذا تنمية التفاهم المشترك بينهم ومما يؤدي إلى خلق جويسوده النظام والتعاون داخل المؤسسة.
 - تمارس العلاقات العامة من طرف المكتب المكلف بالاتصال ومكتب الموارد البشرية بدرجة كبيرة وتم تحديد موقعها بالقرب من الإدارة العليا وذلك راجع لمدى أهميتها.
 - العلاقات العامة لتندرج ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العليا وإنما وظيفة ونشاط تابع لقسم الاتصال وتسيير الموارد البشرية وهذا رغم وعي الإدارة بأهمية وجود العلاقات العامة ضمن قرار المؤسسة.
 - تتسم الأزمة بالمفاجئة والسرعة والتهديد.
 - الأزمة بمثابة درس تستفيد منه المؤسسة في المستقبل بالإستناد عليه في حالة وقوع أزمة أخرى.
- أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أنها هي أيضا تبحث في العلاقات العامة من ناحية فاعليتها في إدارة الأزمات، فيما تختلف عن دراستنا في بعض الإجراءات المنهجية وكذا عدم تطرقها للجانب التطبيقي لما تعذر على الباحثات من إجرائه بسبب تفاقم حالة أزمة كورونا آنذاك.

الدراسة الثالثة:

وهي مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، في تخصص اتصال وعلاقات عامة، للباحثين "بعلول نورة" و"عشيش آمال"، نوقشت سنة 2015، جاءت بعنوان: "دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات -دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم-".

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة في الأزمات، وكذا مساهمة العلاقات العامة في تسيير الأزمة، ناهيك عن معرفة أهمية العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم.
- طرحت الباحثين مجموعة من التساؤلات حاولت من خلالها التعرف على: دور العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم في التعامل مع الأزمات.
- تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: "كيف يتعامل جهاز العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم أثناء حدوث الأزمات؟".

• تم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى ثلاث تساؤلات فرعية، نوردتها فيما يلي:

- ما هي أهمية العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم؟
- كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة أثناء الأزمة؟
- كيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الأزمة؟
- وعن الإجراءات المنهجية للدراسة، فلقد:
 - اعتمدت الباحثين على: المنهج المسحي للدراسة.
 - وتمثل مجتمع الدراسة في: جزء من الجمهور الداخلي للمديرية وهم الإطارات ورؤساء المصالح والموظفين المتوسطي الدخل والمسؤولين بنشاطات العلاقات العامة ووظائفها بالمديرية.
 - وكانت العينة: العينة العمدية أو القصدية.
 - توصلت الباحثين إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:
 - إن العلاقات العامة لها دور في تحقيق الاتصال التفاعلي مع الأشخاص والهيئات الذين تتعامل معهم مديرية التربية والتعليم، ومتغير الجنس لا يؤثر في وجهة نظر الباحثين نحو أهمية العلاقات العامة في تحقيق الاتصال التفاعلي مع جمهورها الخارجي الذي تتعامل المؤسسة بل أكد أغلبية الباحثين من كلا الجنسين بأهمية العلاقات العامة في تحقيق الاتصال التفاعلي.
 - تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في مديرية التربية والتعليم رغم أنها غير مجسدة فعلياً في الهيكل التنظيمي المؤسسة، إذ تشرف عليها المديرية العامة فالعلاقات العامة مرتبطة عملياً مباشرة بالقمة الاستراتيجية للمؤسسة، كما تقوم برسم المهام والسياسات الاتصالية العامة للمؤسسة.

• أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة: تتقاطع دراستنا مع هذه الدراسة في المجال البحثي لها، والمتمثل في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، في حين تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث أنها دراستنا الميدانية كانت بمديرية التربية والتعليم عكس دراستنا التي كانت بمؤسسة اقتصادية.

1-5-2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

وهي رسالة بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة، في تخصص علوم الاتصال، للباحثة آيات مجدي محمد محمود، نوقشت في 2021، جاءت بعنوان: "توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي - دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على عينة من مؤسسات التعليم العالي-".

• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: إدارة الأزمة بين مسؤوليات ووظائف العلاقات العامة، وكذا الدور الرئيسي الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به بعد التعامل مع الأزمات، لاسيما تحديد مدى توظيف ووجود استراتيجية عمل مبرجة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي، وإبراز العلاقات العامة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة وبين طبيعة معلومات الأزمة.

• تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: "إلى أي مدى تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي؟".

• تم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى سبع أسئلة فرعية، نوردتها فيما يلي:

- هل توجد استراتيجيات علاقات عامة بمؤسسات للوقوف على الأزمة وإدارتها؟
- ما هو الدور الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به للتعامل مع الأزمة وبعد الأزمة؟
- ما العلاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة وبين طبيعة معلومات الأزمة؟
- ما العلاقات القائمة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة الذي يتمثل في: البحوث، والتخطيط، والتنفيذ والتقديم ومراحل الأزمة؟

- ما مدى توافر ووجود الإمكانيات الفنية والتنظيمية لإدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة أم درمان الأهلية، جامعة الجزيرة، جامعة الإمام المهدي، جامعة النيلين) نموذجاً للوقاية والتعامل عند وقوع الأزمة ومعالجة آثارها؟

- ما هي المعوقات والعقبات التي تواجه العلاقات العامة للقيام بواجباتها تجاه التعامل مع الأزمة؟

- إلى أي مدى يوجد تنسيق بين العلاقات العامة والإدارة العليا للمؤسسة لمواجهة الأزمة؟

• وعن الإجراءات المنهجية للدراسة، فلقد:

- اعتمدت الباحثة على المنهج: الوصفي التحليلي للدراسة.

- وتمثل مجتمع الدراسة في: عينة من مؤسسات التعليم العالي.

- توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، نذكرها فيما يلي:

- أثبتت الدراسة أن إدارة العلاقات العامة تساهم في صياغة رؤية الجامعة بالجامعات المبحوثة.
- توصلت الدراسة إلى أن إدارة العلاقات العامة تبين المعايير والرسالة نحو تحقيق أهداف وتقييم الجامعات المبحوثة.
- اتضح من الدراسة أن أفراد يرون بأن الجامعة تقوم بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.
- أثبتت الدراسة أن إدارة العلاقات العامة بالجامعات تنوع من مصادر الحصول على المعلومات.
- **أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة:** من حيث متغيرات الدراسة فهي تعالج الاستراتيجيات الحديثة للعلاقات العامة وإدارة الأزمات، ونحن بصدد دراسته هذان المتغيرين، كما وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث طبيعة الأزمة، فدراستنا تدرس أزمة اقتصادية، أما هذه الدراسة تدرس الأزمة في مؤسسات التعليم العالي، ومن حيث المنهجية المتبعة فإن الدراستين تشابهان في المنهج المستخدم.
- الدراسة الثانية:** وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص الإعلام، للباحث سلطان بن سعد محمد الخثلان، نوقشت سنة 2018، جاءت بعنوان: "جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات - دراسة ميدانية بالإدارة العامة للمرور الرياض-".
- **هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:** المقترحات التي قد تسهم في تحسين جهود إدارة العلاقات العامة في الإدارة العامة للمرور الرياض عند وقوع الأزمات، وكذا معرفة التحديات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور في مواجهة الأزمات، ورصد مدى رضا جمهور الإدارة العامة للمرور بالرياض عن جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، ولا سيما إبراز الوسائل التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور الرياض في التواصل مع الجمهور.
- **طرح الباحث مجموعة من التساؤلات حاول من خلالها التعرف على:** الجهود التي قد تقوم بها إدارة العلاقات العامة في منطقة الرياض في مواجهة الأزمات التي قد تواجهها.
- **تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في:** "ما جهود إدارة العلاقات العامة في الإدارة العامة للمرور الرياض في مواجهة الأزمات؟".
- **تم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى أربع تساؤلات فرعية، نوردتها فيما يلي:**
 - ما الوسائل التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور في الرياض في التواصل مع الجمهور عند حدوث الأزمات؟
 - ما مدى رضا الجمهور عن جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالإدارة العامة للمرور في الرياض؟
 - ما التحديات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور في مواجهة الأزمات؟
 - ما المقترحات التي قد تسهم في تحسين جهود إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور في الرياض عند حدوث الأزمات؟

- قدم الباحث إجابات مؤقتة على تساؤلاته تمثلت في:
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تغيير مسار الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية
 - تطوير الخدمات والعمليات
 - الربحية
 - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة (0.05 أكبر أو يساوي a).
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية فرق عمل إدارة الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية
 - تطوير الخدمات والعمليات
 - الربحية
 - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة (0.05 أكبر أو يساوي a).
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي (الحصة السوقية
 - تطوير الخدمات والعمليات
 - الربحية
 - العائد على الاستثمار) في البنوك المحلية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة (0.05 أكبر أو يساوي a).
- وعن الإجراءات المنهجية للدراسة، فلقد:
 - اعتمد الباحث على المنهج: الوصفي للدراسة.
 - وتمثل مجتمع الدراسة في: الجمهور المستفيد من خدمات إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة لمرور الرياض.
 - وكانت العينة: العشوائية.
 - توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، نذكرها فيما يلي:
 - تسعى إدارة العلاقات العامة بمرور الرياض إلى نيل رضا جمهورها المستفيد من خلال ما تقدمه من معلومات وبيانات وبطريقة أسرع لتوفر الجهد والوقت للمستفيدين من خدماتها.
 - أبرز الوسائل التي يمكن أن تقدمها إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور تكمن في تعيين متحدث رسمي بالإضافة إلى تفعيل خدمة العملاء طيلة اليوم بالإضافة إلى قيام الإعلام بدوره في التوعية والتثقيف والإخبار ونشر المعلومات التي تهم جمهور المستفيدين.
 - أبرز التحديات التي تواجه إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة للمرور تتمثل في ضيق الشوارع وكثرة الحفريات وقطع بعض الشوارع وتزايد أعداد السيارات بشكل ملحوظ بالإضافة إلى إغلاق بعض الشوارع بسبب مترو الرياض.
- **أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة:** تتقاطع دراستنا مع هذه الدراسة في موضوعها والذي يهتم بجهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، فيما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث مجتمع دراستها وعينتها وكذا مجالها الميداني.

الدراسة الثالثة: وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص إدارة الأعمال، للباحث "لؤي سليم عياد"، نوقشت سنة 2015، جاءت بعنوان: "أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة -دراسة ميدانية في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة-".

• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: مدى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة، وكذا توضيح أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة، وتحديد الاستراتيجية الأكثر أهمية ومستوى تطبيقها أيضاً.

• طرح الباحث مجموعة من التساؤلات حاول من خلالها التعرف على: أثر الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة بقطاع غزة التي هي بلا شك أكثر تعرض وتأثراً بهذه الظروف.

• تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: "ما استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة الأكثر أهمية (تغيير المسار- تفتيت الأزمة-احتواء الأزمة-فرق العمل، تفرغ الأزمة) التي تؤثر على الأداء التسويقي في البنوك المحلية من خلال دراسة (الحصة السوقية-الربحية-تطوير الخدمات والعمليات) كمقاييس للأداء التسويقي؟".

• تم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى سؤالين فرعيين، نوردتهما فيما يلي:

- ما مدى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة؟

- ما أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة؟

• وعن الإجراءات المنهجية للدراسة، فلقد:

- اعتمد الباحث على المنهج: الوصفي التحليلي للدراسة.

- وتمثل مجتمع الدراسة في: شاغلوالمواقع الإستشرافية، ومن في حكمهم من موظفي البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة.

- توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكرها، فيما يلي:

- لدى البنوك مجتمع الدراسة العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الأزمات، بحسب طبيعة ونوع وحجم الأزمة التي تواجهها.

- حوالي 85% من أفراد عينة الدراسة تلقودورات في مجال إدارة الأزمات (دورة على الأقل) وهي نسبة جيدة.

- حصل المعدل العام لمستوى أهمية استراتيجية معالجة الأزمة على أهمية مرتفعة تبلغ 4.464، مقارنة مع باقي

الاستراتيجيات، تلتها استراتيجية "الإحتياطي التعبوي"، وذلك يعود إلى نوعية الأزمات التي قد تتعرض لها البنوك.

• أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أنها تبحث في مجال الاستراتيجيات وإدارة الأزمات، وكذلك في المنهج المستخدم، فيما يكمن الاختلاف في أن مجتمعها مغاير لمجتمع دراستنا وبما يتضمنه ذلك من عينة وغيرها.

– أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

في النهاية نقول بأن اطلاعنا على هذه الدراسات كان له من الأثر الكثير على بلورة مشكلة دراستنا وإزالة الغموض عنها، كما كان لها أيضا فائدة كبيرة في صياغة تساؤلات الدراسة واستخراج مؤشراتنا وكذا تحديد الإجراءات المنهجية، ناهيك عن بناء كل من المقابلة والإستمارة، هذا فضلا عن الاعتماد على هذه الدراسات لإثراء الجانب النظري لدراستنا.

1-6- منظور الدراسة:

بناءً على موضوع دراستنا والمتمثل في: "فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، فإنه قد اعتمدنا على النظرية البنائية الوظيفية. وذلك يعود إلى عدة اعتبارات أهمها:

أن هذه النظرية تهتم بتحليل العلاقة بين النظام ككل والوحدات المكونة لهذا النظام¹ وذلك بالتحديد ما ينطبق على دراستنا هذه، والتي يتمثل النظام بها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ككل واحد، وكذا الوحدات المكونة لهذا النظام والمتمثلة في العلاقات العامة باستراتيجيتها الاتصالية، وبما أن للنظرية البنائية الوظيفية أهمية بالغة فإننا أردنا التعرف على وظيفة العلاقات العامة واستراتيجيتها الاتصالية المتبعة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا معرفة فاعليتها كجزء من المؤسسة بمساهمتها في إدارة الأزمات التي تكون المؤسسة عرضة لها، والتي يتمثل هدفها في الحفاظ على استقرارها من خلال جملة الوظائف والأنشطة والأهم من ذلك الاستراتيجيات الاتصالية التي تتضمنها، على اعتبار أن الأزمة تأتي مباغتة وتحلف آثارا تكون في الغالب غير محمودة.

– لمحة عن النظرية:

لقد أصبحت البنائية كلمة شائعة، وانتشرت في أدبيات البحث انتشار النار في الهشيم، ومن منظور البنائية فإن أي نشاط يتيح الفرصة للطلاب المتعلم المشاركة والانفعال في بناء المعرفة هو مفضل ومرغوب ومطلوب.² كما أنه ينظر لها من ناحيتين: الفلسفية والسيكولوجية، فمن الناحية الفلسفية هي نظرية معرفية أو نظرية في المعرفة، لها مبادئها وافترضاؤها في هذا الجانب، ومن أبرز منظريها فان جلاسرفيلد von glasserfeld الذي يعتبر واضع اللبنة الأساسية للبنائية كنظرية معرفية تمثل جوهرها المعتقدات حول المعرفة التي تبدأ من الحقيقة ثم المفاهيم وكيفية بنائها.³

¹ نضال فلاح الضالعين، مصطفى يوسف كافي، علي فلاح الضالعين، ماهر عودة الشمالية، محمود عزت اللحام: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري،

دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 196

² محمود زيتون عايش: النظرية البنائية واستراتيجيات تدريس العلوم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 33

³ محمود زيتون عايش، المرجع نفسه، ص 36، 37

– نشأة النظرية:

• أولاً عند فلاسفة الغرب:

اكتسبت النظرية البنائية شعبية كبيرة في السنوات الأخيرة على الرغم من أن فكرتها ليست حديثة إذ يمكن ملاحظة الاتجاهات نحو النظرية البنائية من خلال أعمال كل من سقراط، وأفلاطون وأرسطو (من 320 إلى 470 ق.م)، الذين تحدثوا جميعاً عن تكوين المعرفة التي أظهرت تحدياً للنظرية السلوكية، ولعل جذور المعرفة التاريخية تعود إلى الفيلسوف اليوناني أفلاطون الذي يؤمن بأن المعرفة الشخصية هي معرفة غير موروثية بمعنى آخر أن مهمة المعلمين تكون في مساعدة الطلاب على استذكار هذه المعرفة، والتذكر عند أفلاطون هو البحث واكتشاف الأفكار الحيوية حيث يتم اتباعها باستنباط مجموعة من المفاهيم الجديدة من خلال هذه الأفكار، كما أن سقراط الذي يؤمن بالتعليم المركب الذي يجعل فيه طلابه يستنبطون أفكاره دون أن يقول لهم شيئاً، فأفكار أفلاطون وسقراط هي أساس الأفكار الحديثة التي تعتبر التعليم عملية استكشافية وترى المعرفة تشتق من الحواس، أما سنت أوغستين (منتصف 300 ق.م)، فيقول: يجب الإعتماد على الخبرات الحسية عندما يبحث الناس عن الحقيقة، وقد علل ذلك في حالة عدم توازن مع الكنيسة في ذلك الوقت، ويقول جون لوك (من القرن السابع عشر وإلى القرن الثامن عشر): لا يمكن لمعرفة الفرد أن تكون خلف خبرته، وكانط (في القرن التاسع عشر) نشر أسس النظرية المعرفية إذ افترض أن الحواس علاقتها مع بعضها البعض غير كافية للحصول على المعرفة وقد فسر كانط ذلك بالقول: التحليل المنطقي للأعمال والأشياء يؤدي إلى نمو المعرفة، وأن خبرات الفرد القديمة تكون سبباً في توليد معرفة جديدة، وهناك العديد من المدارس المشابهة التي يمكن أن نجدتها في الغرب الأوروبي مثل ما يقوم على أفكار (ماري منتسوري) وما يقوم على أفكار البلغاري (بيلجن) والفرنسي (فلينت) والألماني (بيترسون)، وقد بدأت تظهر الأفكار البنائية في عمل (بياجيه) الذي صعد فكرة البنائية في علم النفس النمائي، وبالرغم من أن حقيقته (بياجيه) لم تكن لتختص بمحتوى معين، فإن مبادئ هذه الفكرة طبقت في شتى فروع المعرفة الأكاديمية، وعلى الرغم من أن الفلاسفة الرئيسية للبنائية تنسب إلى (جان بياجيه) إلا أن (بستالوزي) قد أتى بنتائج مشابهة قبل أكثر من قرن على ذلك، وعليه يمكن القول أن البنائية تعد نظرية في المعرفة منذ زمن طويل يمتد عبر قرون، وليس غريباً رؤية هذا التكرار من عدة فلاسفة ومُتَظَِّرين عبر هذا التاريخ والمُتَظَِّر الوحيد الذي حاول تركيب هذه الأفكار المتعددة في نظرية متكاملة وشاملة هو العالم (جان بياجيه).¹

• ثانياً عند فلاسفة العرب:

على الرغم من أن البنائية تعد نظرية فلسفية حديثة في التعلم المعرفي إلا أن لها جذوراً تاريخية عميقة، حيث أن الإسلام جعل الإدراكات الحسية أساساً تقوم عليه المعارف ولكن الحواس فقط لا تحقق بمفردها المعرفة المطلوبة لأن هذه مهمة العقل من خلال مبادئه الفطرية، واعتماد الإنسان على الحواس فقط في الوصول للمعرفة جعله عرضة لخداعها ولولا كفاية العقل ورجاحته لالتبس في عقول العلماء والناس معتقدات فاسدة عن الخالق، بينما اهتم البعض الآخر

¹ زيد سليمان العدوان، أحمد عيسى داود: النظرية البنائية الاجتماعية وتطبيقاتها في التدريس، مركز ديونولتعليم التفكير، دبي-الإمارات العربية المتحدة/عمان-المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2016، ص 37، 39.

بطبيعة المعرفة وتقسيماتها فمنهم من قسمها إلى توفيقية ومكتسبة، ومنهم من قسمها إلى معرفة نقلية ومعرف حسية ومعرفة تقليدية، والمعرفة العقلية التي تصدر عن طريق العقل والتأمل الفكري، والمعرفة الحسية التي تأتي عن طريق الحواس ولا يمكن الإعتماد على نمط واحد من هذه الأنماط في اكتساب المعرفة وإنما الإعتماد عليها كلها.¹

- مفهوم النظرية:

لقد اختلفت وتعددت التعاريف بالنسبة لهذه النظرية حسب الباحثين، وفيما يلي أهم تعريفاتها:

***تعريف أول:** "تشير الوظيفة إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل وهذا الكل يكون ممثلاً في مجتمع ما أو ثقافة، إذن فالإلتجاه الوظيفي يؤحد على ضرورة تكامل الأجزاء في إطار الكل أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان تساند الأجزاء".²

***تعريف ثاني:** "إن جميع أجزاء النسق الاجتماعي أو عناصره هي إما وظيفية أو غير وظيفية".³

- مبادئ النظرية:

ترتكز هذه النظرية على عدد من المبادئ الأساسية، وهي كالآتي:

- 1- معرفة المتعلم السابقة هي محور الارتكاز في عملية التعلم، وذلك كون الفرد المتعلم يبني معرفته في ضوء خبراته السابقة.
- 2- إن المتعلم يبني معنى لما يتعلمه بنفسه بناءً ذاتياً، حيث يتشكل المعنى داخل بنيته المعرفية من خلال تفاعل حواسه مع العالم الخارجي أو البيئة الخارجية، من خلال تزويده بمعلومات وخبرات تمكنه من ربط المعلومات الجديدة بما لديه وبشكل يتفق مع المعنى العلمي الصحيح.
- 3- لا يحدث التعلم ما لم يحدث تغيير في بنية الفرد المعرفية، حيث يعاد تنظيم الأفكار والخبرات الموجودة بها عند دخول معلومات جديدة.
- 4- إن التعلم يحدث على أفضل وجه عندما يواجه الفرد المتعلم مشكلة أو موقفاً أو مهمة حقيقية واقعية.
- 5- لا يبني المتعلم معرفته بمعزل عن الآخرين، بل بينها من خلال التفاوض الاجتماعي معهم.⁴

¹زيد سليمان العدوان، مرجع سبق ذكره، ص 40

²غني ناصر حسين القريشي: المداخل النظرية المؤسسة لعلم الاجتماع، دار صفا للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 160

³طه عبد المعطي نجم: الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 58

⁴محمود زيتون عايش: مرجع سبق ذكره، ص 44

7-1- تحديد مفاهيم الدراسة:

1-7-1- الفاعلية:

أ- التعريف اللغوي: وصف كل ما هو فاعل مصدر صناعي من فاعل: مقدرة الشيء على التأثير.¹

ب- التعريف الإصطلاحي: تقابل كلمة "الفاعلية" العربية كلمة (Efficacy) في المعاجم الغربية وهي تتحدد عندهم بكونها وصفا لكل شيء فعال، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح -ويقصد بها الفاعلية- هي "ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخفية على إدراك الأشياء".²

ج- التعريف الإجرائي: هي قوة التأثير في الشيء، وتزيد من فاعليته أي تزيد من قوته وقوة تأثيره.

1-7-2- الاستراتيجية الاتصالية:

التعريف اللغوي: إن مصطلح الاستراتيجية الاتصالية مشكل من كلمتين أساسيتين كالآتي:

• الاستراتيجية: اسم، مصدر صناعي.

• مِنَ الْفُنُونِ الْعَسْكَرِيَّةِ وَيُقْصَدُ بِهَا التَّخْطِيطُ وَتَحْدِيدُ الْوَسَائِلِ الَّتِي يَجِبُ الْأَخْذُ بِهَا فِي الْقِمَّةِ وَالْقَاعِدَةِ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْبَعِيدَةِ، وَتُسْتَعْمَلُ أَيْضاً فِي الْخُطَابِ السِّيَاسِيِّ.

• فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية استراتيجية القوات المسلحة.³

• الاتصال: بكسر الهمزة والتاء المشددة من اتصل، الارتباط في مماسه والتئام = ضد الانقطاع ومنه: الاتصال في صفوف الصلاة.⁴

ب- التعريف الإصطلاحي: هي رؤية شاملة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وتوجيه المنظمة بطريقة منظمة وشاملة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال ما تتيحه من فرص وتجنب واستيعاب التهديدات وتعظيم نقاط القوة الداخلية والتقليل من الأثر السيء لنقاط الضعف.⁵

ج- التعريف الإجرائي: هي خطة منظمة تعتمد المؤسسة للوصول إلى هدف طويل المدى.

1-7-3- العلاقات العامة:

التعريف اللغوي: إن مصطلح العلاقات العامة مشكل من كلمتين أساسيتين كالآتي:

علاقات: الجمع: علاقات وعلائق، وهي المناسبة بين المعنى الأصلي والمعنى المراد في المجاز والكنائية.⁶

• عامة: يقصد بها الجماهيرية أي الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة.

¹ <https://www.a/maan/com/ar/dict/ar> (15:00 على الساعة 1/03/2022 يوم)

² <https://www.nmsmry.com/vb/t66743> (15:09 على الساعة 13/03/2022 يوم)

³ ((يوم 13/03/2022، على الساعة 16:00) <https://www.almaany.com/ar/dict/ar>)

⁴ ((يوم 13/03/2022، على الساعة 16:10) <https://www.almaany.com/ar/dict/ar>)

⁵ أحمد صبيح: استراتيجية العلاقات العامة والاعلام بمصلحة الجمارك، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 51

⁶ ((يوم 13/03/2022، على الساعة 16:30) <https://www.almaany.com/ar/dict/ar>)

ب-التعريف الإصطلاحي: هي مجموعة من النشاطات يقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضائه.¹

ج-التعريف الإجرائي: هي مهنة تمارس في كافة المؤسسات على اختلاف مجالات عملها تهدف لتكوين علاقات جيدة للمؤسسة مع الجمهور والمؤسسات الأخرى.

1-7-4- إدارة الأزمات:

أ- **التعريف اللغوي:** إن مصطلح إدارة الأزمات مشكل من كلمتين أساسيتين كالآتي:

• **الإدارة:** ورد في قاموس المورد عربي الإنجليزي: أدار، تولى الإدارة دبر، قام على إدارة، تدبير حكم توجيهه.²

• **الأزمة:** هي الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع حرب مأزم.³

ب- التعريف الإصطلاحي: هي علم إدارة التوازن بين القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها وهو علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو الثقافية، وهو بذلك علم مستقل بذاته ومتصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد التي تحتاج إليه.⁴

ج-التعريف الإجرائي: هي جملة الطرق والأساليب التي تنتهجها إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة لمواجهة الأزمة وحلها عبر مختلف مراحلها.

1-7-5- المؤسسة الاقتصادية:

أ- **التعريف اللغوي:** إن مصطلح المؤسسة الاقتصادية مشكل من كلمتين أساسيتين كالآتي:

• **المؤسسة:** (اسم)

الجمع: مؤسّسات.

صيغة المؤنث لمفعول أسس، وهي منشأة تؤسس لغرض معيّن، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.⁵

• **الاقتصاد:** قَصَدَ قَصْدَهُ: نَحَا نَحْوَهُ.

إِقْتِصَادِيّ: (اسم)

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 2004، ص

² سميرة حملاوي، رانية فهدوم، مليكة بوهالي، رشيدة زيتوني: فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، 2019-2020، ص 9

³ مريم أوليدي: استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2018-2019، ص 11

⁴ غادة البطريق: العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجزيرة، الطبعة الأولى، 2017، ص 64

⁵ <https://ar.dict/ar-ar/> (14:00 على الساعة: 13/03/2022، يوم

اسم منسوب إلى اقتصاد، كل ما له علاقة بالاقتصاد تنمية.¹

ب-التعريف الإصطلاحي: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطها.²

ج-التعريف الإجرائي: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية": هي عبارة عن تنظيم مؤسس يحتوي على عدة موارد بشرية، مادية، يقوم بنشاط معين مقابل تحقيق ربح مادي.

1-8- الإجراء المنهجية للدراسة:

1-8-1- منهج الدراسة:

يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه، وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، وتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، والتي من شأنها وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحديد خصائصها كينيا وجمع المعلومات والحقائق عنها، ومن ثمة التنبؤ بما ستكون عليه مستقبلا، كما نجد أنها أيضا تدرس الظاهرة بدقة حتى يتسنى إدراكها وفهمها.

وهذا تحديدا ما نسعى إليه في دراستنا هذه، بداية بجمع البيانات، ثم تفسيرها وتحليلها نهاية إلى فهمها. حيث اعتمدنا على هذا النوع من الدراسات لمعرفة مدى فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومنه معرفة ردة فعلها أثناء وقوع الأزمة وآلية معالجتها لها.

وعلى هذا نرى بان منهج "دراسة حالة" هو المنهج الملائم لدراستنا حيث يهتم هذا المنهج بتجميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع، أو أي جماعة، كوحدة للدراسة، كما ويقوم هذا المنهج أيضا على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.³

1-8-2 أدوات جمع البيانات:

انطلاقا من طبيعة دراستنا التي تبحث في فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فلقد تم اختيار استمارة الاستبيان أداة لهذه الدراسة والتي تعرف على أنها أسلوب لجمع البيانات والتي تستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقدم حقائق وأفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها.⁴ كما تعرف على أنها هو إحدى وسائل جمع البيانات والمعلومات بهدف الحصول على إجابات أفراد العينة المختارة من مجتمع البحث.⁵

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar> (يوم 13/03/2022، على الساعة 17:00)

² عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006، ص 26

³ عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر للنشر والتوزيع، دمشق، الطبعة الأولى، 2002، ص 177

⁴ محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الاعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1983، ص 193

⁵ محمود عبد الفتاح عفان، مصطفى حسين ناجي: فرائض البحث العلمي، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 139

وقد تم استخدامنا لهاته الأداة لجمع البيانات من العينة المختارة، الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات التي نسعى للوصول إليها من خلال المبحوثين.

وعلى هذا تم تصميم استمارة بحث لهذا الغرض بالإعتماد على مفاهيم خاصة بكل من: الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة، إدارة الأزمات، ولقد احتوت الاستمارة على 27 سؤالاً، وتكونت من أربع محاور، على النحو التالي:

- المحور الأول: البيانات الأولية، وقد احتوى 06 أسئلة مرقمة من 01 إلى 06.

- المحور الثاني: مكانة جهاز العلاقات العامة في فريق إدارة الأزمة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وقد احتوى 07 أسئلة مرقمة من 07 إلى 13.

- المحور الثالث: إجراءات الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر مراحل إدارة الأزمة، وقد احتوى 08 أسئلة مرقمة من 14 إلى 21.

- المحور الرابع: مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة، وقد احتوى 06 أسئلة مرقمة من 22 إلى 27.

1-8-3 مجالات الدراسة:

1-8-3-1 المجال المكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وهي مؤسسة اقتصادية جزائرية تقع في المنطقة الصناعية ببلدية الفجوج ولاية قلمة شرق الجزائر العاصمة.

1-8-3-2 المجال الزمني للدراسة:

أنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022، وتمت على عدة مراحل، جاءت كما يلي:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة اختيار الموضوع وضبط عنوان الدراسة، بالتعاون مع الأستاذة المشرفة نهاية شهر مارس.
- المرحلة الثانية: وهي مرحلة الشروع مباشرة في القراءة حول مشكلة الدراسة وجمع المادة العلمية، وذلك بالإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- المرحلة الثالثة: القيام بإنجاز كل من الفصل المنهجي والفصول النظرية الثلاثة، ومراجعتهم وضبطهم استناداً لتوجيهات الأستاذة المشرفة.

- المرحلة الرابعة: مرحلة النزول إلى الميدان والشروع في الجانب التطبيقي للدراسة، حيث وزعنا استمارة استبيان الدراسة على فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة.

- المرحلة الخامسة: مرحلة الإسترجاع، ومن ثم تفرغ البيانات والتعليق عليها في جداول إحصائية وتحليلها وتفسيرها.
- المرحلة السادسة: مرحلة استخلاص النتائج النهائية للدراسة، ومن ثم مراجعة العمل وإنجاز المسودة النهائية لهذه المذكورة، ثم إنتاجها بصيغتين، واحدة بصيغة إلكترونية وأخرى بصيغة ورقية تم طبعها وتجليدها وتسليمها للإدارة.

1-3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

أ-مجتمع الدراسة:

هناك من يطلق على مجتمع البحث مجتمع الدراسة الأصلي، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.¹

ويتمثل مجتمع دراستنا في (فريق إدارة العلاقات العامة، فريق إدارة الأزمة، فريق الإدارة العليا) بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مطاحن عمر بن عمر.

ب-عينة الدراسة:

نظرا لكون أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع يتطلب وقتا وجهدا كبيرين، لجأنا إلى أسلوب آخر، ألا وهو أسلوب المعاينة، وكما تعرف عند الجميع بأنها الجزء من الكل، أي جزء من المجتمع، مجتمع الدراسة. ولقد تم الاعتماد على العينة القصدية، أو كما يطلق عليها بالعينة العمدية التي تعرف على أنها: تلك العينة التي يتعمد الباحث فيها أن تتكون من وحدات معينة اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل، فالباحث في هذه الحالة قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثيلية للمجتمع وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح المجتمع كله.²

حيث اخترنا أن تكون مفردات عينة هذه الدراسة هم فريق إدارة الأزمة، بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وذلك على اعتبار أنهم الأقدر على الإجابة على تساؤلات الدراسة عامة وتساؤلات استمارة الاستبيان خاصة، لأنها موجهة إليهم، وكذلك كونهم على علم بالأزمات التي واجهتها المؤسسة وخلفياتها. ويبلغ عدد فريق إدارة الأزمة ب: 20 فردا.

¹ عيسى بوكروش: استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، قسم الاتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص 19
فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص 2196

الفصل الثاني

العراق العاصم واسترا فجيتهما اللوحه ليرة

تمهيد:

إن العلاقات العامة كالقوة الناعمة تلك التي في حالة ما إذا أحسن إستخدامها تستطيع أن توصل المؤسسة للأهداف المسطرة مسبقا ناهيك عن تحقيق أفضل النتائج المرجوة، ومما لا شك فيه أنه هنالك بعض المؤسسات التي غالبا ما تغفل عن الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة باستراتيجياتها الاتصالية في حين تكفي بوضعها ضمن الهيكل الإداري لها فقط، وبالرجوع إلى نشأة العلاقات العامة كعلم نجد أنها لاقت رواجاً كبيراً ونجاحاً باهراً بشتى الميادين الإقتصادية والاجتماعية، أما بالحديث عن تجارب الرواد أبرزهم "إدوارد بيرنيز" نجد أن العلاقات العامة خرجت من مفهومها النظري إلى ممارستها المهنية مستعينة بعدة استراتيجيات والتي هي بدورها أكملت العملية وباءت عليهم بالمزيد من النجاح.

وبناءً على ذلك ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للعلاقات العامة كمبحث أول، ومن ثمة التطرق إلى الاستراتيجية الاتصالية.

2-1-1- نشأة العلاقات العامة:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي المكان الأول الذي ظهرت فيه ممارسة مهنة العلاقات العامة، وهي أيضا المكان الذي شهد تطورها من مجرد ممارسة غير مقننة إلى ممارسة أكثر تتسم بالتكنيك العلمي، حتى أصبحت علما يدرس في المعاهد المتخصصة والجامعات ومنها انطلقت إلى باقي دول العالم تدريجيا، حتى وصلت الوطن العربي في أوائل الأربعينات، وكان للرواج الإقتصادي والمشكلات التي تبعث الإنتاج العالمي الضخم الفضل في انتشار العلاقات العامة، وقد جاء تطورها كاستجابة طبيعية لحاجة الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية، لتواجه به ثورة الرأي العام في البيئة الاجتماعية، والذي سببته سلبياتها في مواجهة الظروف التي خلقتها أعمالها وعملياتها، ولتتعامل مع الإضرابات التي قام بها العاملون في مواجهة الإدارة العليا بسبب ظروف العمل السيئة، وتجدد الإشارة إلى أن "إيفي لي" والذي يلقب برائد العلاقات العامة، قد بدأ في إرساء قواعد مهنية للعلاقات العامة كممارسة، ثم مهنة أخذت في الانتشار آنذاك من خلال بداياته العملية الأولى بعمله لصالح شركة American Anthracite coal Industry عندما تعرض لأزمة إضراب العمال عن العمل وكانت إدارة "لي" للأزمة التي نشبت بين هذه الشركة وعمالها هي أولى مهمات العلاقات العامة التي نفذت آنذاك وهي في نفس الوقت إدارة مهنية للأزمات.

- ومن الأزمات التي حدثت في البدايات الأولى للعلاقات العامة كانت أزمة إضراب عمال منجم Colorado عام 1914، وقد أقنع "إيفي لي" الذي كان يعمل صحفيا وقتها مالك المنجم بزيارة موقع العمل والتحدث مع العمال بشكل ودي ومناقشة الأمور مع العمال المضربين مما أدى إلى إعادة الثقة بين المؤسسة والعمال.

- ويتضح مما سبق أن نشأة العلاقات العامة ارتبطت بظهور الأزمات الصناعية وهذا ما تسبب في اعتقاد البعض أن العلاقات العامة لا تظهر الحاجة إليها إلا عند التعرض لأزمة، ولكن أعمال وأنشطة "لي" لم تقتصر آنذاك على إدارة الأزمات، إذ يرجع إليه الفضل أيضا في حث المؤسسات التجارية والصناعية إلى نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها

والعمل على كسب ثقته، والحصول على تأييده ومساندته، وهذا ما يؤكد بأن "إيفي لي" هو رائد العلاقات العامة المهنية.

- إسهامات إدوارد بيرنيز Edward Bernays:

يعد إدوارد بيرنيز من الرواد الأوائل في حقل العلاقات العامة في فترة ما بين الحربين، وقد ولد في فيينا وذهب بعدها إلى أمريكا، ومن الطريف أن خاله هو عالم النفس الشهير سيغموند فرويد، صاحب نظرية التحليل النفسي واللاشعور الشهيرة، ولا شك أن بيرنيز كان متأثراً بنظريات خاله فرويد أشد تأثيراً، وعن هذا الطريق استطاع أن يخصب العلاقات العامة بالدراسات النفسية.

- مشاعل الحرية:

كلمة يعرفها كل من يتخصص في العلاقات العامة أو في الدعاية الإعلامية، لصاحبها إدوارد بيرنيز، والذي شارك في لجنة مسؤولة عن الترويج للدور التحرري الذي لعبته الولايات المتحدة في الحرب العالمية الأولى، وحين زار الرئيس الأمريكي وقتها، ويلسون، أوروبا، استقبلته المظاهرات الحاشدة وأثبتت نجاح الدعاية السياسية يمكن أن يستثمر في التجارة أيضاً، فاخترع كلمة "علاقات عامة" وأنشأ مكتباً لها استشارياً للشركات، استخدم بيرنيز أفكار خاله فرويد عن اللاوعي والسلوك والدوافع الخفية والرغبات البشرية، في وضع سياسات عمله.

- ولعل مثال "مشاعل الحرية" هو المثال الأبرز، ففي العقد الثاني من القرن العشرين، كان التدخين حكراً على الرجال، فيما ينظر المجتمع بريبة إلى المرأة المدخنة، جورج واشنطن هيل، رئيس الشركة الأمريكية للتبغ، كان يعرف الربح الذي ينتظره إذا وسع سوقه ليشمل الجنس الآخر أيضاً، لذا، استعان بخدمات المستشار في مجال الدعاية، إدوارد بيرنيز، الذي أطلق حملة "مشاعل الحرية"، إذ استأجر عارضات أزياء، وسار بهن في مكان عام وهن يدخنن واتصل بالصحافة وقال لهم أن هناك تحرك نسوي حقوقي، وفعلاً، انتشرت صور التحرك على أنه "تحرر نسوي" من القمع الذكوري لحق المرأة في التدخين، وسمى السجائر في فم النساء المشاركات: مشاعل الحرية، فانتشرت الكلمة على أنها رمز "الثورة"، وفي نفس العام الذي نجحت فيه حملته، ارتفعت نسبة استهلاك النساء للسجائر من 5 إلى 12%¹.

2-1-2- مفهوم العلاقات العامة:

• عرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها: "الجهود المخططة والمستمرة لإقامة وإدامة فهم متبادل بين منظمة أعمال وجمهورها".

ويلاحظ عمومية هذا التعريف، فهو لا يتطرق إلى طبيعة تلك الجهود وعلى أية جهة في منظمة الأعمال التي تقع على مسؤوليتها، كما أنه لا يوضح المقصود بجمهور المنظمة.

• عرفت الجمعية الدولية العلاقات العامة بأنها: "وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة، التي تسعى بها المنظمات العامة والأهلية لكسب فهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك

¹علي محمد فرجاني: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص ص 11-31

من خلال قياس الرأي لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها أو أنشطتها، ولتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والآداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط".¹

• يعرفها "إيفي لي" بأنها: "مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح وإعلام الناس بذلك، مهمتها مزدوجة، تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام، ونصح المؤسسات بتغيير خططها وتعديل سياستها لخدمة المصلحة العامة ثم إعلام الناس بما تقوم به المؤسسات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم".²

2-1-3- خصائص العلاقات العامة:

في ضوء التعريفات السابقة للعلاقات العامة، يمكن أن نحدد أهم خصائصها كنشاط متكامل فيما يلي:

• إن العلاقات العامة وظيفة إدارية تدخل ضمن العملية الإدارية في أي منظمة.
• تتسم أنشطة العلاقات العامة بالإستمرارية فهي عملية مستمرة وديناميكية.
• العلاقات العامة جهود مخططة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة أوجه نشاطها متمثلاً في القيام بالدراسات والبحوث المستمرة.

• إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجمهور التي تتعامل معها سواء الجماهير الداخلية أو "الجماهير الخارجية"، وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت ومن ثم فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والإستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين.

• تركز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها لهذا فهي تبتعد عن كل أساليب الغش والتظليل، وتهدف إلى تقديم الحقائق والوقائع للجمهور لكسب ثقتهم وتأييدهم.

• العلاقات العامة تبدأ من داخل المنظمة حيث أن العلاقات العامة الجيدة مع الجمهور الداخلي للمنظمة ينعكس أثرها على كيفية تعامله مع الجماهير الخارجية فهو "المرآة" التي تعكس واقع المؤسسة لجمهورها الداخلي.³

2-1-4- مبادئ العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة كغيرها من العلوم تستند في ممارستها وتطبيقها على العديد من الأسس، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

• انطلاق نشاطها في أي منظمة من داخل هذه المنظمة:

جميع العاملين في المنظمة يساهموا في تكوين السمعة الطيبة والإنطباع الجيد عن المنظمة وبالتالي لا يمكن لأية منظمة مهما كانت أن تقوم بتحسين علاقاتها مع الوسط الخارجي إن لم تكن العلاقات فيما بين الجمهور الداخلي على أحسن وجه ومبنية على المحبة والتعاون والإحترام المتبادل.

¹ خالد درار، عبد الملك الدناني: الأسس النظرية والممارسة المهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص 13

رزيقة لقصور: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-² قسنطينة، 2006-2007، ص 55

³ نيفين أحمد غباشي: ديناميكية العلاقات العامة الداخلية - صورة المنشأة آليات إدارة الأزمات، دار الإيمان للطباعة، القاهرة، 2008، ص 29

• الديمومة والاستمرارية:

إن اكتساب ثقة الجماهير "الداخلية والخارجية" لن يتحقق إلا عن طريق العمل المستمر والدؤوب للعلاقات العامة وفي كافة الأوقات ودون انقطاع من أجل الحفاظ على صلة التواصل لتبادل الآراء والمعلومات والسعي لتحقيق ما يطلبه الجمهور.

• التعاون المتبادل بين المنظمات:

إن ممارسة أية منظمة لنشاطها وتوطيد علاقاتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية لا يكفي في غالب الأحيان لنجاحها في تأدية رسالتها وخاصة إذا كانت قد أغفلت تعاونها وتضافرها مع المنظمات الأخرى لذلك أصبح هذا التعاون أحد مرتكزات وأسس العلاقات العامة نظرا لأهميته وضرورته.

• شمولية العلاقات العامة:

إن نشاط العلاقات العامة يجب أن يشمل جميع المجالات وألا يقتصر على مجالات معينة أو محددة، لأن العلاقات العامة ضرورية ولا بد منها في كافة الميادين التجارية والصناعية والإدارية والتعليمية والصحية وحتى على المستويين العام والخاص وبكل الفروع التابعة لها وعلى الصعيد الداخلي والخارجي.

• أخلاقيات العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة تقوم على أساس الثقة والإحترام المتبادل بين المنظمات وجماهيرها وهذا يتطلب منها أن تقوم على مبادئ أخلاقية، يعني أن تبتعد عن التحيز والتفرقة والعنصرية والحزبية والدينية وعن وسائل الغش والتظليل والدعاية المزيفة، وأن تقوم في تعاملها مع الجماهير على أساس من الصدق والأمانة والثقة.

• ديناميكية العلاقات العامة وحيويتها:

إن نشاط العلاقات العامة يجب ان يتصف بالفاعلية والإيجابية "بالتأثر والتأثير" عن طريق استخدام وسائل الاتصال والاعلام المناسبة التي من شأنها أن تأخذ دورا هاما بين الطرفين "المنظمات والجماهير" وذلك من أجل تكوين رأي عام مستنير لدى الجماهير.

• إنسانية العلاقات العامة:

وتعني التركيز على الجانب الإنساني واعتبار أن الإنسان هو محور كل نجاح في أي منظمة كانت والاهتمام بالعاملين كافة دون تمييز واعتبارهم حجر الأساس في أية منظمة وتحسين ظروفهم وظروف عملهم، كذلك إتاحة الفرصة للإبتكارات وعرض المقترحات والحيلولة دون الفردية وسيطرة القلة على المؤسسة، كذلك توفير الحياة الكريمة للعاملين والإبتعاد عن المحاباة والتميز في معاملة الأطراف التي تتعامل مع هذه المنظمة.

• اجتماعية العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة يجب أن تقوم على قواعد وأسس اجتماعية من أجل تحقيق عنصر التماسك والتضامن بين المنظمة والجمهور من أجل تحقيق أهداف اجتماعية عن طريق قيامها بتدريب الجمهور الداخلي للمنظمة كما تحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال تعريفهم بإمكانياتها وسياساتها ومسؤولياتها وبالعبث والصعاب التي تواجهها وبما يجب

عليهم من تأييد ومشاركة في تحمل هذه المسؤوليات للمساهمة في تأدية رسالتها، وأن ننظر للعاملين على أنهم يعيشون في ظروف اجتماعية مشتركة ومتفاعلة لا على أساس أنهم أفراد منعزلين عن بعضهم البعض.¹

2-1-5- أهمية العلاقات العامة:

- تسعى العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجمهور في المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة شهرتها وتحسين سمعتها وارتفاع مكانتها لدى الجمهور، وبناء سمعة طيبة لمنتجاتها ويعاون ذلك على زيادة حجم التعامل معها.
- في المؤسسات الخدمائية تسعى العلاقات العامة إلى دعم ثقة الجمهور بالمؤسسة، وبناء سمعة طيبة لها عن طريق زيادة فهم وتقدير الجمهور لرسالة المؤسسة وإنجازاتها وخدماتها.
- تسهم العلاقات العامة الجيدة في أن تسود علاقات عمل طيبة بالمؤسسة، وهذا من شأنه تسهيل تدبير احتياجات المؤسسة من أفراد القوى العاملة ذوي الكفاءة، حيث تجتذب المؤسسة أفضل عناصر القوى العاملة، وتسهم العلاقات الطيبة في استقرار أفراد القوى العاملة بالمؤسسة.
- تزايد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، مما تطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تصنعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها.
- تسهيل العلاقات العامة لعملية تمويل المؤسسة، سواء عن طريق القروض حيث تثق مؤسسات التمويل هي الأخرى فيها وفي قدراتها ومثانة مركزها.

- تزايد الطلب على الحقائق والمعلومات من جانب الجمهور نتيجة لانتشار الثقافة والتعليم والتقدم في وسائل الاعلام، جعل العلاقات العامة سريعة في تأدية دورها في تغيير المفاهيم إلى الأصح.²

2-1-6- أهداف العلاقات العامة:

تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تسعى إلى زيادة شعبية اسم الشركة أو سلعتها وتفضيلها على غيرها، وذلك بالمساعدة على بناء سمعة الشركة التي تقف وراء السلعة أو الخدمة وترويج بيع منتجاتها أو خدماتها.
- تعمل على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التي تقدمها الشركة، فالهدف من العلاقات العامة ليس فقط بناء سمعة فهذا الهدف يسعى للمزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها.
- تسعى إلى تأسيس هوية وصورة قيادية للشركة/المؤسسة في السوق.
- تسعى إلى تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها، وذلك ينشر أفكار جديدة يتقبلها الناس، تفتح المجال لتسويق سلعتها أو خدماتها في مجالات جديدة وأسواق جديدة.³

حسن أيوب أنعام، عبد القادر جميل زاهر، محمد مقداد فارس، يوسف مصطفى: العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد للنشر

¹ والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 39-40

حميد جلابية، محمود شطاب: واقع العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-

² (قلمة)، 2017-2018، ص ص 43-44

³ صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص ص 97-98

2-1-7-وظائف العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف الأساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

- **البحث:** ويقصد به تلك الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة سواء في الداخل أو الخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بقياسات إحصائية دقيقة، وتتضمن وظيفة إجراء البحوث والدراسات جميع البيانات والمعلومات عن المنطقة وجمهورها.¹
- **التخطيط:** هو رسم خطة دقيقة للعلاقات العامة، تتفق مع الخطة العامة للمؤسسة، ولا يتعارض معها في ضوء الخطة الشاملة وهذه الأخيرة تحدد الأهداف البعيدة وقصيرة المدى وترسم خطوات التنفيذ وتحدد الميزانية تحديدا دقيقا وتوزع المسؤوليات على القائمين بالتنفيذ.²
- **التنسيق:** يكون بين المؤسسات والهيئات والمصالح المختلفة في المجتمع تحقيقا للتوافق في التفاعل الاجتماعي في المجتمع والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق التوافق بينهما وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
- **الاتصال:** يكون الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى والسعي إلى إقامة علاقات ودية، قوية وقائمة على الفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.
- **التقييم:** بمعنى تقييم أنشطة العلاقات العامة من خلال البحث التقييمي للكشف عن التأثيرات التي أحدثتها خطة العلاقات العامة والحكم على مدى نجاح هذه الخطة.
- **الإدارة:** إن الإدارة تساعد شؤون العاملين في اختيار الموظفين والعمال وتدريبهم والنظر في وسائل تشجيعهم وترقيتهم وحل مشاكلهم.³
- **الإنتاج:** تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عمليات الإنتاج بصورة مباشرة وغير مباشرة إضافة إلى الوظائف السابقة، فهي تعمل على زيادة الإنتاج وتسويقه ومعرفة البيانات اللازمة من مصادر الإنتاج.⁴

2-1-8-مجالات العلاقات العامة:

- **الميدان الاقتصادي:** تقوم المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح بإنشاء قسم خاص لإدارة العلاقات العامة برأسه عادة مدير متخصص، حتى إن بعض مديري الشركات والمصانع والمؤسسات العامة يجتارون الأمن من بين خبراء وأخصائي العلاقات العامة.
- **الميدان الاجتماعي:** بدأت المؤسسات الاجتماعية في الإهتمام بالعلاقات العامة على الرغم من أن معظمهم لا يعتمد على الخبراء لرسم وتنفيذ خطط العلاقات العامة، وتكتفي بإسناد العلاقات العامة إلى مدير المؤسسات.

¹ محمد فريد الصحن: العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص39.

² بشير علاق: الترويج والإعلان، دار الباروزي، عمان، الطبعة الأولى، مدخل متكامل، عمان، 2007، ص 85

³ رجحانة سحنون: واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمانية الجزائرية، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم

البواقي، 2014-2015، ص 71

⁴ رجحانة سحنون: مرجع سبق ذكره، ص 71

• **الميدان الاجتماعي والإداري:** تطورت العلاقات العامة في هذا الميدان تطوراً كبيراً حتى أصبح لها إدارات في معظم الوزارات، وتقوم هذه الإدارات بعملية الربط بين الوزارات والجماهير، وأن جاهزية العمل الإداري ترتكب غلطة العمر إذا ما تصورت أن أجهزتها الكبيرة غاية في ذاتها، إن هذه الأخيرة ليست إلا وسائل لتنظيم الخدمة وضمان وصولها إلى نحو سليم إلى الجماهير.

• **الميدان الدولي:** تستعمل العلاقات العامة في المؤتمرات الدولية ويتوقف نجاح هذه المؤتمرات على قوة برامج العلاقات العامة فيها، وإن التفاهم والثقة المتبادلة بين الدول عن طريق مندوبيهم خطوة إيجابية نحو السلم العالمي، والتفاهم الدولي وإزاء هذه الأهمية والدور الكبير برزت وازدادت فعالية العلاقات العامة دولياً.¹

2-1-9- أنشطة العلاقات العامة:

أولاً: إعداد الكتيبات والملصقات والمطبوعات:

1- الكتيبات:

تحتاج المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة عملها إلى إصدار كتيبات من وقت إلى آخر للجمهور الخارجي والداخلي، وإن كانت الصيغة الغالبة على الكتيبات هي الموضوعات التي تم الجمهور الداخلي للمؤسسة، فالشركات المساهمة تحت التأسيس تجد أن إصدار كتيب صغير عن مشروعها وطبيعة الصناعة التي يستعمل فيها، ومقدار النجاح المتوقع لأعمالها له فائدة كبيرة في إقناع الجمهور على شراء أسهمها، كما تصدر بعض الشركات كتيبات لموظفيها به أهم المعلومات التي يستفسر الجمهور عنها. - وهناك أنواع عديدة من الكتيبات أهمها:

- **كتيبات للترحيب بالأفراد الجدد:** وذلك للترحيب بالموظفين الجدد بالشركة والزائرين وغيرهم، فتعطي لهم فكرة مختصرة عن حقوق الفرد وواجباته ومسالك النقل والترقية والنظم واللوائح الخاصة بالشركة وما إلى ذلك.
- **كتيبات للرجوع إليها عند الحاجة:** لإعلام الموظفين والعمال بتفاصيل المشاريع المختلفة التي تقوم بها المؤسسة لمصلحتهم كمشروع تأمين جماعي أو مشروع معاش أو نظام الاقتراحات أو العناية الطبية أو الرحلات وغيرها.²
- **كتيبات لشرح فلسفة الشركة:** لتوضيح الفلسفة العامة التي تقوم عليها الشركة وأهدافها وأغراضها حتى يقتنع الأفراد بأهمية مواصلة العمل بهذه الشركة ويقتنع الجمهور الخارجي بأهمية الاستمرار في التعامل معها.

ولا شك أن إصدار هذه الكتيبات يساعد على إيجاد علاقات عمالية طيبة وعلى تحقيق سلم صناعي بين الإدارة والعمال، فهي التي تقدم الشركة إلى الموظف الجديد وتبين له نوع الوظيفة التي سيلتحق بها، وماهية واجباتها وحقوقها ونوع الشركة التي سيعمل فيها ومركزها في السوق، ونوع الأفراد الذين سيعمل معهم، وهل توجد نقابة أو لا توجد وكيفية الانضمام إليها ومقدار الإشتراك فيها، ونوع الخدمات التي تؤيدها الشركة إلى العاملين بها وهكذا، وعلى كل فكثير منها لا يفني بالغرض الرئيسي الذي من أجله تصدر بسبب سوء تحريرها أو عدم العناية بها، وعدم تمتعها بتأييد كامل من جانب الإدارة، ففي أغلب الأحيان لا تحتوي إلا على مواضيع هزيلة أو خطاب ترحيب من المدير

¹ عبد الرزاق محمد الدلمي: العلاقات العامة والعمولة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 18

² عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 1974، ص 62، 63

العام، أو العقوبات التي توقع على الأفراد إن هم خالفوا اللوائح، والواقع أن الكتيبات تعتبر أهم وسيلة تمكن الموظف من أن يكون لنفسه فكرة عامة عن الشركة التي سيعمل بها، لذلك يجب العناية بإعداده وتصميمه حتى يكون له الأثر المطلوب على نفسية الموظف الجديد.¹

- وفي ما يلي أهم ما يجب أن يحتويه الكتيب.

* **مقدمة:** كلمة ترحيب من المدير العام - فلسفة الإدارة - طبيعة العلاقات العمالية.

* **معلومات متعلقة بالشركة:** تاريخها، أقسامها، مكان كل قسم، أسماء أعضاء مجلس الإدارة والمشرفين ورؤساء الأقسام، درجة نشاط الشركة ومقدار إنتاجها، مركز الشركة بين الشركات المنافسة.

* **شروط التوظيف:** فترة تحت الاختبار، الترقية والنقل والعلاوات الدورية.

* **ساعات العمل:** ساعات العمل العادية والإضافية، مواعيد الحضور والإنصراف، مواعيد فترات الراحة ومقدارها، الغياب والتأخير.

* **الأجور:** جدول الأجور وفتاته بالنسبة للوظائف المختلفة، كيف تحسب الأجور، متى تدفع وأين، المكافآت.
* **مدة الخدمة:** شرح مفصل عن أهمية طول مدة الخدمة بالمؤسسة في النقل والترقية والإستغناء عن خدمات بعض الأفراد إذا اضطرت المؤسسة إلى ذلك.²

2- الملصقات: الملصقات عبارة عن لوحات مصورة على صحائف كبيرة من الورق تلتصق داخل إطارات خشبية تعلق على الجدران أو على جوانب الطرق ومداخل المدن والمواقع الجماهيرية والمعارض والمتاحف، وتعتمد على ضوء الشمس في مشاهدتها على الضوء الصناعي الذي يتخلل بعض المشاهد الليلية، وعادة يتقمص الملصق فكرة يعبر عنها بالرسم والكتابة بطريقة بسيطة وفعالة ومركزة تجذب الانتباه وتثير الاهتمام وتدفع المشاهد إلى الإنفعال أو أداء عمل معين.

- وتستخدم الطباعة في إعداد هذه الملصقات عندما يكون الهدف إنتاج عدد كبير منها مثل: الملصقات الإرشادية والتوجيهية والإعلامية التي تنتجها وزارة الزراعة، أو هيئة تنظيم الأسرة مثلاً، أو تلك التي تقدمها بعض الهيئات في المناسبات الخاصة مثل الملصقات الخاصة بمناسبة الأعياد القومية للمحافظات، والملصقات التي تنتجها الهيئة العام للإستعلام، وتلاحظ عند إعداد هذه الملصقات أن يستخدم في إعدادها المواد الأكثر مقاومة للأمطار.³

- والملصقات التي نستخدمها في العلاقات العامة عديدة ومن المهم لخبير العلاقات العامة أن يتعرف على أنواعها المختلفة، والمزايا المختلفة لكل نوع وخصائصها والأهداف التي يفيد لتحقيقها كل نوع منها، فهي من حيث الشكل تنقسم إلى أنواع رئيسية أهمها:

• **الملصقات الورقية الكبيرة الحجم:** وهذه تلتصق بعد طبعها أو رسمها على لوحات خشبية معدة لذلك وتتميز بسهولة تغييرها كل فترة زمنية.

¹ عادل حسن: مرجع سبق ذكره، ص 64

² محمد سرو الحريز: إدارة العلاقات العامة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 22

³ صلاح الدين عبد الباقي، عبد السلام أبو قحف: العلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 185

• **لوحات مصنوعة من المعادن والخشب والزجاج:** وتوضع داخلها الرسالة الإعلامية وهي طويلة العمر وتفيد أكثر باعتبارها وسيلة تذكيرية تحمل رسالة مستمرة طويلة الأجل.

• **اللافتات:** التي تكتب على القماش وتوضع في الشوارع أو على أبواب المنشآت في المناسبات المختلفة. - ومن حيث الوظيفة الأساسية لهذه الملصقات تنقسم إلى:

* **لاستخدام الآلات أو للإلتزام بتعليمات الأمن الصناعي،** ملصقات تعليمية لزيادة خبرة العمال وتذكيرهم بالأساليب الصحيحة.

* **ملصقات تجارية:** لزيادة المبيعات وخلق تعاطف وجداني لدى المستهلك نحو السلعة أو الخدمة.

* **ملصقات اجتماعية:** وتهدف إلى إرساء قواعد السلوك الاجتماعي كالسعي إلى تغيير العادات والتقاليد السيئة التي تعيق الإنتاج وتناقش مثل تضييع وقت العمل في الثثرة أو الأحاديث التلفزيونية أو الزيارات الخاصة.

* **ملصقات صحية:** وهي التي تقدم معلومات عن الأمراض ووسائل انتشارها وطرق الوقاية منها أو التي تتناول الصحة التقنية للعاملين.

ومن حيث المضمون، تحتوي الملصقات على كتابة فقط أو صور فوتوغرافية أو رسوم طبيعية أو تخطيطية أو كاريكاتورية، وقد تجمع بين الكتابة والصور والرسوم وقد تحتوي على رسوم متسلسلة أو مقسمة أو مركبة.¹

3- المطبوعات: كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة المتحقيين بها، وكلما كبرت المنشأة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة وعلى مستوى راق من الإخراج الفني ومثل هذه المطبوعات قد تتعدد وتتخذ عدة أشكال منها:

* **النشرات:** من الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في إتمام الاتصال مع الجماهير المختلفة وعادة ما تكون هذه النشرات إعلامية تحتوي بعض البيانات عن المنشأة وموقع عملها والخدمات والسلع التي تقدمها، وأنسب طرق الاتصال بها سواء عن طريق المقابلات أو الزيارات أو الاتصال التلفزيوني أو غيرها.

وتهتم العلاقات العامة بإخراج هذه النشرات باعتبارها تتضمن إعلانات نشاط المنشأة وتنفق المنشآت الكبيرة عليها مبالغ كبيرة وتعد منها عدة أنواع تتناسب كل نشرة منها جمهورا معينا. ومن أمثلة هذه النشرات تلك التي تصدرها العلاقات العامة في هيئة الأمم المتحدة ومنظماتها المختلفة عن حقوق الإنسان وحقوق الطفل والأغذية والزراعة، وغيرها.²

* **الموجز المصور المطبوع:** وهو الموجز المصور والمطبوع، يعد إعدادا جيدا لاعتبار أنه يوضع في أماكن معينة أو في المعارض الصناعية ويجوي صورا ملونة ومختارة بدقة كبيرة، والبعض منها يتضمن رسوما توضيحية أو صورا مأخوذة من عدة زوايا للسلعة أو أماكن تقديم الخدمة ومن أمثلة ذلك ما تقدمه شركات السياحة والنقل السياحي.

* **الدوريات:** ومن الدوريات ما تصدره بعض إدارات العلاقات العامة من أخبار المنشآت والأنشطة التي تعمل فيها أو

¹ منال طلعت محمود: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص 108

² جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص 149

آخر تطورات التكنولوجيا والصناعة في المنشآت الصناعية في العديد من الدول. وقد تكون هذه الدوريات أسبوعية أو شهرية أو كل ربع سنة مثل: المجالات المتخصصة وهناك بعض الدوريات التي تصدرها القطاعات النوعية مثل قطاع الصناعات الهندسية أو قطاع الصناعات الكيماوية وغيرها. وكذلك يدخل في الدوريات التقارير السنوية عن المركز المالي للمنشأة.

*الأدلة الإرشادية: تمثل نوعاً من المطبوعات أو الرسائل المطبوعة أو المقروءة التي تعدها العلاقات العامة في المنشآت الصناعية والمنشآت الخدمية وكذلك المنشأة الحكومية.

- وتتضمن هذه الأدلة الإرشادية بيانات واضحة وموجزة ترشد المواطن أو المستهلك أو العميل إلى كيفية التعامل مع المنشأة والإجراءات التي تتخذ معه، والأوراق التي يجب أن يستوفيه عند التعامل، وفي الأدلة التي تصدرها الأجهزة الحكومية ما يساعد الجمهور والمواطنين على إتمام اتصالاتهم وأداء حاجاتهم في أقصر وقت ممكن.¹

ثانياً: إعداد مجلة المؤسسة:

1-مجلة المؤسسة:

هي إحدى المطبوعات التي تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية للاتصال بالجمهور وتزويده بكل المعلومات التي يرغب في معرفتها بغرض التفسير أو تحسين الصورة الذهنية عنها أو للإعلان.

2- أنواع المجالات:

أ- مجلة المؤسسة الخارجية: وهذه المجلة تصدرها المؤسسة خصيصاً للجمهور الخارجي مستخدمة في ذلك أفضل أنواع الورق وأفضل المطابع، وتتضمن الموضوعات التي تهم الجمهور وتلبي رغباته، مستعينة بأفضل الكتاب والمحررين وتستخدم الصور والرسوم البيانية، أما توزيعها فهو واسع وذلك لدعم سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية.

ب-مجلة موجهة للجمهورين معا: إن هذا النوع من المجالات أصدر أساساً إلى الجمهور الداخلي فتحوّلت لتصبح إحدى المجالات الكبرى الموجهة للجمهور العام وما تتميز به هو أنها تصل إلى عدد كبير من الأفراد، كما يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة وهذا كله من أجل تحسين العلاقة بين المؤسسة وبين القراء.²

- أما عن مضمون المجلة فيجب أن يكون واضحاً وأغلب المجالات يدور مضمونها ضمن الفئات التالية.

• أخبار العاملين: وتمثل في:

*الأخبار الخاصة بالعاملين: كأعياد ميلادهم والذكرى السنوية لمناسباتهم الخاصة.

- الهوايات التي يمارسها العاملون.

- الأنشطة الرياضية المختلفة التي يزاولونها وما يحققونه من نجاحات فيها. الترقيات في العمل وفي الحياة الاجتماعية.

- أسماء العاملين الجدد الملتحقين بالمؤسسة مع التعريف بهم.

- صور من جوانب العمل المختلفة.

¹ رجبى مصطفى عليان، إيمان فاضل السمراني: تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 292

² محفوظ أحمد جودة: العلاقات العامة 'مفاهيم وممارسات'، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2007، ص 96

• أخبار جماهير المؤسسة: وتشمل:

- إلقاء الأضواء على دور هؤلاء في المؤسسة واهتمام المؤسسة بهم.
- جوانب من تعامل هؤلاء مع المؤسسة ووجهة نظرهم فيها.
- الأخبار الاجتماعية الهامة لهؤلاء.

• أخبار المؤسسة: وتشمل:

- أخبار حركة مبيعاتها أو خدماتها.
- إلقاء الضوء على خطة المؤسسة.
- أخبار عن فرص التدريب المتاحة فيها.
- أخبار المؤسسات الجديدة وتوسعها.
- إلقاء الضوء على السياسات والقواعد المتبعة فيها.
- أخبار التغييرات التنظيمية فيها.
- أخبار المديرين وتشمل جوانب مختلفة عن أنشطتهم وكفاءتهم وما إلى ذلك من أخبار منتجتها الجديدة.
- الأخبار العامة التي تهم منظمة الأعمال أو نوع المواد التي تتعامل بها.¹

ثالثاً: تنظيم وإعداد الاجتماعات والندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة للمؤسسة:

1- الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات إحدى صور النشاط الهام في مختلف المنظمات والمنشآت بأنواعها، والاجتماعات على كافة صورها وأشكالها تتمثل في عدد من الأفراد قد يكون اثنين أو أكثر، وقد يصل إلى المئات كما هو الحال في الندوات والمؤتمرات.

- ويتمثل الاجتماع في لقاء بين أكثر من فرد في مكان محدد وزمان محدد للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها وينطوي الاجتماع على مفهوم التعاون بين أفراد قد تختلف ثقافتهم وخبراتهم ومع ذلك يحاولون معا عن طريق المناقشة الموضوعية، للوصول إلى حل للمشكلات المعروضة عليهم.

- وتعتبر الاجتماعات التطبيق العلمي لمبدأ المشاركة في الإدارة حيث يشترك المرؤوسون مع الرؤساء في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بتخطيط العمل ومراقبة تنفيذه، ومع ذلك فإن المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرؤوسين في جميع الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار.²

- ويعتبر تنظيم وإعداد الاجتماعات من صميم عمل العلاقات العامة وقد تكون هذه الاجتماعات رسمية أو غير رسمية ومهما كانت طبيعتها فيجب أن يخطط لها بشكل جيد فهي تساعد على ما يلي:

- تساعد في الوصول إلى قرارات.

¹ عبيدة صبيطي، كلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010، ص 131

² محمد أحمد: إعداد وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات والحفلات، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 19-20

- تساعد في بث الروح الجماعية والدافع لخدمة المؤسسة.
- تهيئ الفرصة لتكوين وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء.
- توفر الفرص لإشعار الأعضاء بقيمتهم وأهميتهم وة كذلك بمسؤوليتهم الفردية والجماعية قيم يتخذونه من قرارات.¹

2- الندوات:

أ- التعريف: تعد الندوات إحدى الأنشطة التي تستخدمها العلاقات العامة لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها. - يتطلب أن يكون الحوار فيها ذا طابع ديمقراطي ليخلق روح الفريق لدى الحاضرين وتحقيق الولاء والتعاون والترابط بينهم.

- تستخدم الندوات لمعرفة آراء المتخصصين في العديد من الموضوعات التي لا يوجد عليها اتفاق تام، لتقريب وجهات النظر.

- تستخدم الندوات لتعزيز ثقة العاملين بالإدارة التي توضح لهم نشاط المنظمة والإنجازات التي تمت أو لشرح القوانين والاتجاهات الجديدة لرفع مستوى العاملين ومناقشة الأمور بصراحة ووضوح للوصول إلى حلول لها.

- تعد الندوة قناة اتصالية ذات اتجاهين يتم بها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل وهم المتخصصون وبين الجمهور حول موضوع معين بما يخلق روح الألفة والود.²

ب- مميزات الندوة:

- تتيح الفرصة للنقاش بين الجمهور والخبراء بتلقائية مما يجعل الاتصال يسير في اتجاهين.
- تتيح الفرصة للاستماع لآراء أكثر من خبير أو متخصص وتنوع هذه الآراء وتعدد بتعدد المتحدثين.
- تتميز بقدرتها على التأثير ولاسيما إذا كان موضوعا غير مفهوم لأغلب الحاضرين.
- تتميز الندوة بأنها طبيعية وتلقائية ومثيرة للاهتمام.³

ج- الضوابط التي يجب مراعاتها من قبل المسؤولين عند إقامة الندوة:

- أن يحسنوا اختيار الأفراد الذين يناقشون أمام الجمهور.
- أن تنظم موضوعات الندوة تنظيما دقيقا.
- أن تعرف وجهة نظر ودور كل فرد من أعضاء الندوة.
- أن يلتزم مدير الندوة بمساعدة الجمهور وأعضاء الندوة بموضوع المناقشة، ويتحيز الفرصة لعرض مختلف وجهات النظر ويشجع الجمهور على الاشتراك في المناقشة.

¹ عبادة صبيطي، كلثوم مسعودي مرجع سبق ذكره، ص 138

² لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة 'المبادئ والأسس'، منشورات اليازوري، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص 155

³ علي عوجة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص 155

د- إجراءات تساعد على التخطيط لإقامة ندوات ناجحة:

*مرحلة الإعداد: ويتم تحديد موضوع الندوة تحديدا دقيقا في إطار الأهداف المرجوة من خلال:

• تحديد الخبراء اللازمين للندوة.

• تحديد الجمهور.

• الإعلان عن الندوة ودعوة الخبراء.

• إعداد لجنة سكرتاريا لتسجيل وقائع الندوة.

*مرحلة التنفيذ: ويتم فيها:

• افتتاح الندوة بكلمة تعريفية بموضوع الندوة.

• بدء الخبرات بترتيب إلقاء الضوء عن كل جانب من جوانب الموضوع.

• السماح للجمهور بالاستفسار والتوضيح والمناقشات والتعليق حتى يمكنهم من الإلمام بالموضوع.

• يقوم مدير الندوة بمهمة تلخيص كل جزء من الندوة.

• يقوم مدير الندوة بتلقي أسئلة الجمهور.

*مرحلة التقييم: وفيها يتولى مدير الندوة ملاحظة سلوك الجمهور ومعرفة ردود أفعالهم أو إجراء استفتاء لمعرفة آرائهم

أو يطلب من الجمهور كتابة تقارير عن رأيهم في الندوة ومدى استفادتهم.¹

3- المؤتمرات:

أ- أنواع المؤتمرات وتصنيفها:

- تقسم المؤتمرات من حيث المستوى إلى:

• مؤتمرات محلية.

• مؤتمرات قومية.

• مؤتمرات إقليمية.

• مؤتمرات دولية.

- ومن حيث الأهداف الاتصالية تقسم إلى:

• مؤتمرات مصادر المعلومات.

• مؤتمرات بغرض تبادل المعلومات.

• مؤتمرات البحوث.

• مؤتمرات اتخاذ القرارات.

• المؤتمرات الصحفية.

- ومن حيث طبيعة موضوعاتها تقسم إلى:

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره ، ص 113

• مؤتمرات عامة.

• مؤتمرات نوعية ومهنية.

ب- إجراءات إدارات العلاقات العامة في تنظيم المؤتمرات ودورها فيها:

*مرحلة الإعداد والتهيئة: وتشمل:

• تحديد أهداف المؤتمر ومحاور الموضوعات وإعداد الدراسات والتقارير.

• تحديد الأعضاء ودليل عمل اللجان ونظام الجلسات.

• تحديد موعد المؤتمر ومكانه.

*مرحلة انعقاد المؤتمر: وفي هذه المرحلة يتكثف نشاط العلاقات العامة وعلى مستويات مختلفة، وبإجراءات تنظيمية هدفها توفير الجو المناسب للمؤتمرين لأداء عملهم بشكل فعال، وتوفير الأسباب الموجبة لإنجاح المؤتمر وتحقيق أهدافه، ومن هذه الإجراءات:

• اختيار زي موحد للعاملين في إدارة العلاقات العامة أو تعليق شارة مميزة لهم حتى يمكن التعرف عليهم.

• استقبال الوفود وتسهيل الإجراءات وواجبات الضيافة وتيسير سبل الانتقال لهم.

• طبع بطاقات أسماء وعناوين الأعضاء على أمتعتهم الخاصة فور وصولهم وعلى السيارات المخصصة لتنقلاتهم.

• دعوة رجال الأعمال لمتابعة أعمال المؤتمر.

ج- نشاطات وأعمال العلاقات العامة في المؤتمرات: يمكن تفصيل نشاط العلاقات العامة في أي مؤتمر بالنقاط التالية:

• الإقامة.

• الاستقبال.

• التنقل.

• الزيارات.

• الخدمة العامة.

رابعاً: تنظيم المعارض والحفلات والدعوات:

1- المعارض:

المعرض هو طريقة سهلة أو وسيلة لعرض فكرة أو التعبير عنها وذلك بترتيب الأجسام وخاصة غير الحي منها ترتيباً مقصوداً وفق خطة معينة.

- المعرض يشكل صورة مجسمة عن نشاط المنظمة، بترتيب وتعليم الجمهور بدور المنظمة الاجتماعي والخدمات التي تؤديها في هذا المجال، تستخدم إلى جانب المنتجات المعروضة، النماذج والملصقات والمجسمات الصغيرة، والفولدرات وغيرها.

- الترتيبات التي يجب مراعاتها من قبل ممارسي العلاقات العامة عند التخطيط لإقامة المعارض: تتمثل بالآتي:

- أن يكون للمعرض غرض أو هدف يسعى إلى تحقيقه.
- تحديد نوع الجمهور الذي سيزور المعرض حتى يتناسب المعرض مع نوع الجمهور وخصائصه.
- تحديد مكان العرض بحيث يسهل الوصول إليه.
- أن يتناسب مكان العرض مع نوع المعارض وحجمها وأن تتوفر له الإضاءة الكافية.
- اختيار المعارض يتم على أساس تحقيق الهدف والمساعدة في توصيل رسالة محددة إلى الجمهور.
- إعداد نماذج وعينات صغيرة من المعارض فضلاً عن المنشورات توزع على المشاهدين من زائري المعرض.
- اختيار عدد من المرافقين لإرشاد الزائرين والإجابة على تساؤلاتهم واستفساراتهم.¹
- وتتعدد أهداف المعارض غير أن الهدف الأساسي الذي هو تحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام وكسب تأييده وذلك بواسطة تزويد الرأي العام بالمعلومات المختلفة، حيث تكون هذه الأخيرة على شكل رسومات وتخطيطات، وتستخدم المعارض للإعلان عن ما يلي:
- تاريخ المؤسسة والنشاط الحالي لها.
- خطط المؤسسة ومنتجاتها.
- التكريمات والجوائز التي حصلت عليها.
- مدى استفادة الجمهور من المؤسسة.
- وتعرض هذه الموضوعات عن طريق: الصور، الرسوم، الخرائط المصغرة والنماذج، عرض الآلات القديمة.²

2- الحفلات والدعوات:

- يدخل تنظيم الحفلات في اختصاص إدارة العلاقات العامة ويمثل نوع من أنواع الاتصال المباشر مع الجماهير، سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المنشأة أو الجمهور المتعامل معها، أو عملاء المنشأة، وفي الحفلات يتم التعارف بين كبار المسؤولين في المنشأة والمدعوين إلى الحفل ويتبادلون مع بعضهم البعض الحديث والمناقشات التي تجعل كل منهم أكثر تفهماً للآخرين واتجاهاتهم وآرائهم، وقد تكون الحفلات لأغراض التكريم أو الاستقبال لزوار أجنب ومثل هذه الحفلات يجب إعدادها بالمستوى المناسب لشخصية ومكانة هؤلاء الزوار، كما قد يدخل ضمن هذه الحفلات الدعوة المحدودة لعدد قليل من الزوار على الغداء أو العشاء في أحد الأماكن الممتازة بالمدينة ويتم في هذه اللقاءات إنجازات كثيرة.³

¹ محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 199

² عبيدة صبيطي، كلثوم مسعودي: مرجع سبق ذكره، ص 142

³ جميل أحمد خضر: مرجع سبق ذكره، ص 144

خامسا: تنظيم الرحلات والزيارات:

1-الرحلات:

- تعد الرحلات من بين الأعمال التي تستخدمها العلاقات العامة لإكساب العاملين المعارف من خلال مشاهدة الواقع والتعرف على الحقائق وللترويج عنهم وتقوية الرد والصدقة بينهم الأمر الذي يساعد على تماسكهم وتربطهم.

- ويبدل العاملون في إدارات العلاقات العامة جهدا بارزا في تنظيم الرحلات فنجاح الرحلة في تحقيق أغراضها يتوقف على ما بذل في إعدادها وتنفيذها وتقييمها وعلى مدى الاعتماد على التخطيط العلمي لهذه المرحلة، وهناك مجموعة من الاختيارات ينبغي مراعاتها لضمان نجاح الرحلة، ففي مرحلة الإعداد للرحلة يتم تحديد الهدف من الرحلة ومكانها وما يتطلبه ذلك من توقيعات وتصريحات وتحديد أماكن المبيت والإجراءات التي تتخذ لذلك ووسيلة المواصلات.-

وتحديد برنامج الرحلة ووضع دليل سليم للأعضاء وتحديد مسؤوليات المشرفين على الرحلة، وعقد اجتماع للمشاركين في الرحلة مع المشرفين لمعرفة التعليمات الخاصة بذلك.¹

- أما مرحلة تنفيذ الرحلة فتبدأ بالقيام بالرحلة في الوقت المحدد وتوزيع المسؤوليات على الأعضاء بحيث تكون واضحة محددة والتأكد من كل منهم يقوم بمسؤولياته ويراعي الإلتزام بالبرنامج المحدد والإطمئنان على سلامة المشاركين جميعا عند العودة من الرحلة.- أما مرحلة تقييم الرحلة فتبدأ عند العودة وينصب التقييم على البرنامج ومحتوياته وطريقة التنفيذ، ومدى تحقيق البرنامج للعرض من الرحلة وعوامل النجاح والفشل وأيضا تقييم سلوك الأعضاء في الرحلة من حيث سلوكهم الفردي والجماعي ومدى تحملهم المسؤولية.- وينبغي مراعاة إرسال خطابات شكر لكل من قدم خدمات للرحلة عند العودة تديما للأعمال الطيبة بين المنشأة وهذه الجهات المختلفة.²

2- الزيارات:

- الزيارة هي نوع من الأحداث الخاصة تعدها إدارة العلاقات العامة هدفها هو شرح وتبين طريقة العمل، وكذا عرض إمكانيات المؤسسة وتتم هذه الزيارات في مناسبات معينة، غير أن هناك بعض المؤسسات تقوم بهذا النشاط يوميا على اعتبار أن هذا النشاط دائم لإدارة العلاقات العامة.

- وتمثل الزيارات إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر، حيث تستخدم للاتصال بقيادة الرأي في المجتمع وذلك بدعوتهم من طرف المؤسسات لزيارتهم وإشراكهم في الأمور المتصلة بالتبرعات والخدمات العامة، كما قد يطلبون لإسداء النصح والمشورة للمؤسسة في الأمور التي تحتاج إلى رأي، وهذه الآراء هي آراء استشارية إلا أنها تترك أثرا طيبا في النفوس لأنها تشعرهم بالإحترام والتقدير الذي تكنه لهم المؤسسة.

محمد منير حجاب، سحر محمد وهي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة "المدخل الاتصالي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999،

ص1 124

محمد منير حجاب، المرجع نفسه، ص 475

- وتعتبر الزيارات أكثر وسائل الاتصال تأثيراً على الناس لأنها أكثر إقناعاً أو صدق تعبيراً والمؤسسة التي تستخدم هذه الوسيلة فإنها تقوم ببداية لصداقة طويلة تحافظ عليها بعد ذلك بإرسال المطبوعات والكتيبات والبطاقات الخاصة في المناسبات لكي لا تنقطع الصلة بينهم وبين المؤسسة.¹

*** اتجاهات الزيارات:**

- دعوة بعض الجماهير الخارجية لزيارة المؤسسة للإطلاع على أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وعلى إدارة العلاقات العامة تعيين شخص لاستقبال الجمهور ويتصف هذا الشخص باللباقة والفصاحة وحسن الاستقبال والتعامل، لأن هذا الأخير يعتبر بمثابة المرآة العاكسة لصورة المؤسسة، ويقوم بتعريفهم بالمؤسسة وأهدافها إلا أن بعض المؤسسات التي لا تهتم بهذه الزيارات وتعارضها وذلك لأجل الحفاظ على سرية أعمالها وأنشطتها.²
 - تقوم إدارة العلاقات العامة بتنظيم زيارات واتصالات مع مختلف المؤسسات الشعبية وهذا ما يمكنها من اللقاء مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص، وهنا تقدم لهم الكتيبات والنشرات التي تشرح وتوضح أهداف ونشاطات المؤسسة، وحتى تنجح الزيارات يجب على موظفي العلاقات العامة أن يختاروا الجهات الأكثر تعاملًا واحتكاكًا مع المؤسسة وخلال هذه الزيارات يتم توزيع بعض الهدايا للتأثير على الجمهور.
- سادسا: الإشراف على لوحة الإعلانات في المؤسسة:

1- تعريفها: حيث تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت، فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بها بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات والمعاشات، وينشر أحيانا في لوحة الإعلانات بعض ما يصدر في الصحف والمجلات المختلفة والقوانين الخاصة بالعاملين في الدولة، وبهذا تربط هذه اللوحة هؤلاء العاملين بالمجتمع وبما يستجد فيه من تشريعات تنظيم حياتهم العملية.

- وتسهل لوحة الإعلانات مهمة خطة العلاقات العامة في الوصول إلى الجمهور الداخلي للمنشأة وتساعد في القضاء على الشائعات أو المعلومات التي لا أساس لها.

2- عوامل نجاح لوحة الإعلانات:

- الاهتمام بتحسين إعدادها وإدراجها في ثوب شيق يشجع على القراءة ومراعاة سهولة اللغة ووضوح المعنى وتسلسله عند إعادة مادتها.
- مراعاة دقة التوزيع للمواد على اتساع اللوحة.
- مراعاة التنوع والاقتصار على الحقائق وما يهم العاملين معرفته فعلا.

¹ عبيدة صبيطي، كلثوم مسعودي: مرجع سبق ذكره، ص 138

² شريف أحمد شريف العاصي: الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 122

• العناية بتجديدها بحيث لا تكون الأخبار التي تتضمنها متقدمة أو غير ذات موضوع حتى لا يضيق القارئ من رؤية اللوحة بشكل متكرر بدون تجديد.¹

سابعاً: تخطيط وإعداد الحملات:

1-تعريفها: الحملات الإعلانية نشاط منتظم يستخدم العديد من الأساليب المستحدثة والمبتكرة لتصميم إعلانات تحقق الاتصال المقنع والمؤثر والمتميز لتحقيق الأهداف المخطط لها، من جانب المنظمات والحملات الإعلانية هي البرنامج الإعلاني المخطط المحدد من جانب المعلن إلى المستهلكين الحاليين والمرقبين، وتتضمن مجموعة عمليات جهود مخططة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة.

- وتعد عمليات تخطيط وإعداد الحملات الإعلانية نمطا من أنماط التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المؤسسة.

2- خصائص تخطيط وإعداد الحملات:

- المخاطرة والمجازفة في عمليات إعداد الحملات.
- طبيعة التكتيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات الخارجية المؤثرة.
- التركيز على البعد الزمني وأهميته في العمل.
- تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف المرجوة.
- توفير الواقعية وإمكانية التنفيذ للبرنامج الإعلاني بنجاح.
- وفي البداية يجب أن يحدد المعلن الأسلوب المطلوب لتوقيت بدأ الحملة بما يتوافق مع طبيعة السلعة أو الخدمة المعلن عنها.

3-أساليب التوقيت المستخدمة في الحملات:

- بدأ الحملة قبل دخول المنتج إلى السوق حتى تمهد أذهان المستهلكين لتقبل السلعة الجديدة وإثارة اهتمامهم وكيفية استخدامها.
- أن يصاحب الحملة بدء عمليات التوزيع للسلع أو الخدمات الجديدة في السوق حتى يجدها المستهلك متاحة له فور الإعلان عنها. - ويؤكد الخبراء على أهمية أن يراعي المعلن في تخطيط الحملات الإعلانية في كافة الوسائل المستخدمة، ويشير الخبراء إلى ثلاثة أنواع من التشابه: التشابه في الجانب المرئي: تكرار نفس الأشخاص المستخدمة في مختلف أنواع الحملة. التشابه في المضمون اللفظي: استخدام نفس الكلمات والتعبيرات في الإعلانات المختلفة.
- *التشابه في الجانب السمعي: استخدام نفس المؤثرات الصوتية والموسيقى أو صوت معين بالتعريف بخصائص السلعة (ينطبق على الإعلانات المرئية).²

¹محمد منير حجاب، سحر محمد وهي: مرجع سبق ذكره، ص 161

²عماد الدين تاج السر فقير عمر: إعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2013 ص ص

- و مما سبق يمكن حصر أنشطة العلاقات العامة في ثلاث محاور هي:

***محور الإعلام:**

- التعريف بالمؤسسة من خلال الشرح والتحليل والتفسير عبر وسائل الإعلام المختلفة وبلغة سهلة الفهم للجماهير.
- إعداد وصياغة وتحرير البيانات والمعلومات وإيصالها لوسائل الإعلام الأخرى.
- إعداد وتحرير النشرات والبوسترات والبروشورات والكتيبات والمطبوعات والمطويات.
- السعي لإحداث موقع الكتروني في المؤسسة وإعداد مجلة متخصصة عن المؤسسة.
- تخطيط وتنفيذ الملصقات والإعلانات.
- تنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات والحفلات.
- تنظيم الزيارات والرحلات والأيام المفتوحة والاستقبال والمعارف.
- إعداد كافة المواد الإذاعية والتلفزيونية.
- الإشراف على لوحة الإعلانات في المؤسسات.
- رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.¹

***محور الاستعلام:**

- إجراء البحوث والدراسات وجمع المعلومات عن جمهور المؤسسة أو الرأي العام للوصول إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها تجاه المؤسسة.
- تحليل اتجاهات الجمهور والرأي العام في المؤسسة ومتابعة هذه الاتجاهات لمعالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية منها تجاه المؤسسة.
- التأكد من صحة المعلومات التي تنقل للجمهور والعمل على تصحيحها وتدارك الموقف في حال كون هذه المعلومات غير صحيحة.
- متابعة شكاوى الجماهير والتعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها.
- متابعة ما ينشر عن المؤسسة في وسائل الإعلام المختلفة والتصدي للرد على أي شائعات أو أخبار كاذبة أو معلومات غير صحيحة عن المؤسسة.

***محور التنسيق:**

- ربط خطة العلاقات العامة بالأنشطة الأخرى في إطار الخطة الشاملة للمؤسسة.
- ربط أنشطة العلاقات العامة بالأنشطة الأخرى بالمؤسسة والتنسيق فيما بينها بما يمنع التداخل والتعارض بينها، تقديم المشورة للإدارة العليا حول سياسة المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في جماهير المؤسسة.
- تأمين الاتصالات بين الإدارات المختلفة في المؤسسة.

¹ بسام عبد الرحمن جرايدة: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 216-217

- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق الإنسجام فيما بينها وتحقيق الانسجام والتكيف فيما بينها ووبين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.¹

2-1-10-أنواع استراتيجيات العلاقات العامة:

• **استراتيجية التركيز:** إذا كانت الاستراتيجية هي الخطة العامة التي تواجه مراحل المعركة، فإنها تهدف كذلك إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة، ولما كانت طبيعة الأنشطة في هذا المجال متنوعة ومتعددة، فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمها وتحقق أهدافه، فإذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً، والجمهور المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة يكون من الملائم استخدام استراتيجية التركيز إذا كانت الموارد المالية تسمح بذلك، ولتوضيح هذه الاستراتيجية نفرض أن وباء خطيراً يهدد إحدى المناطق، وأن وزارة الصحة تريد أن تتحرك بسرعة لتوعية المواطنين وإمدادهم بالإرشادات اللازمة لتجنب انتشار هذا الوباء، فإن الأمر يتطلب استخدام جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتأكد من تعرض الجماهير للرسالة وتفهم محتواها، ولو اقتصر نشاط الوزارة على وسيلة اتصال واحدة لكان من المحتمل أن لا تصل هذه الرسالة لبعض الجامعات، أو ربما وصلت مشوهة عن طريق الزملاء أو الأقارب أو الجيران.

• **استراتيجية التوقيت:** وتعتمد استراتيجية التوقيت على اختيار الوقت المناسب لإذاعة بيان سياسي أو قرار اقتصادي أو اتخاذ إجراء ما لكسب تأييد جمهور معني أو لتجنب مشكلة متوقعة، وكثيراً ما نلاحظ إعلان بعض القرارات التي تستهدف ارتضاء المواطنين في مناسبات الأعياد، أو افتتاح المشروعات الجديدة في ذكرى حدث قومي بارز، ومن الضروري في جميع الأحوال دراسة كافة الظروف المحيطة بالموقف، والأطراف المختلفة المؤثرة عليه أو المتأثرة به، ثم اختيار الوقت المناسب للإقدام على أي عمل يتعلق بهذا الموقف.

• **استراتيجية التريث:** وقد تلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التريث وعدم التورط إذا اكتشف القائمون عليها أن هناك حملة كيدية لإثارة الغبار حولها في صحيفة معينة، وقد يفضل في بعض الأحيان أن يكون الرد على هذا النوع من الحملات إيجابياً يتمثل في بعض الأفعال أو المعلومات التي تقدم للجمهور بأي وسيلة من وسائل الاتصال ويكون ذكرها في حد ذاته نفيًا لما أثير وكثيراً ما نسمع شائعات عن إبعاد شخصية عامة عن موقعها أو إصابتها بمرض خطير أو غريب، ثم تظهر بعد ذلك في وسائل الإعلام لتنفى بطريقة غريبة مباشرة ما أثير حولها دون أن تذكر شيئاً عن ذلك.

• **استراتيجية المفاجأة:** وتستخدم استراتيجية المفاجأة في اللحظات الأخيرة من حدث هام، حتى يصبح لأي معلومة جديدة وهامة "تأثيراً حاسماً"، كترجيح كفة أحد المرشحين في أحد الانتخابات، ويحدث ذلك أيضاً عندما يدلي أحد رجال الدولة بمعلومات على جانب كبير من الأهمية في وقت معني للتأثير على اتجاهات الجماهير أو كسب التأييد لشخص أو قضية أو موقف معني، أو لتحويل الأنظار عن بعض المشكلات القائمة ومن ثم توجيه الإهتمام إلى الموقف الجديد، وعلى مسؤولي العلاقات العامة عدم استخدام تلك الاستراتيجية بما يتنافى مع مصلحة الجماهير، فالهدف من

¹ فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 75-76

العلاقات العامة هو تحقيق التكيف والتفاهم بين أي فرد أو منظمة وبين الجماهير باستخدام المعلومات الصادقة والكاملة في أي موقف من المواقف.

• **استراتيجية المشاركة:** وتتبع بعض المؤسسات استراتيجية المشاركة حيث تشجع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وتسمح للعاملين باختيار ممثليهم في مجلس الإدارة، وتتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها وبهذا يشعر العاملون بانتمائهم الحقيقي إلى المؤسسة ودورهم الفعال في نجاحها.

• **استراتيجية ملتقى الطرق:** وتقضي استراتيجية ملتقى الطرق بتنفيذ خطة مرسومة لاختيار المواسم والأماكن التي يلتقي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة، بالإضافة إلى التعرف على الشخصيات ذات التأثير المتعدد الاتجاهات وتوثيق الصلة بها، لأن ذلك يفتح أمام الفرد أو المؤسسة بعض الطرق التي كانت مغلقة أمامه.

• **استراتيجية الارتباط أو الاقتران:** تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام شخصيات مرموقة مشهورة في البرنامج الإعلامي الذي تقوم به المنظمة، أو المشاركة مع هيئات مرموقة ذات سمعة متميزة في برامج وأنشطة مشتركة تؤدي إلى زيادة فهم الرأي العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

• **استراتيجية الانفصال أو الانعزال:** وهي التي تعمل العلاقات العامة بموجبها من خلف الستار ودون أن يظهر ممارسوها على مسرح الأحداث، بحيث يتم القيام بالأنشطة الإعلامية أو الدعائية عن طريق أفراد أو هيئات أو مؤسسات متخصصة مرموقة وذات سمعة طيبة، بينما يقوم خبراء العلاقات العامة بالإعداد والتوجيه والنصح والتنسيق وتحريك الأحداث حتي تتجه الجهود نحو الأهداف التي أعدت لتحقيقها.

• **استراتيجية التظاهر بالانسحاب:** وهي الاستراتيجية التي تتبع بصفة مؤقتة في بعض المواقف التي تتطلب عدم ظهور مسؤول العلاقات العامة أو الأنشطة التي يقوم بها لفترة معينة يتاح فيها إعادة ترتيب الموقف بطريقة تسمح بظهور الأنشطة والمسؤولين على مسرح الأحداث مرة أخرى، وتعد هذه بعض الأساليب أو الاستراتيجيات التي يلجأ إليها أو بعضها المشتغلون بالعلاقات العامة لتحقيق أهدافهم، ومن المهم أن نؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية المناسبة، فما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر، بل قد يؤثر أثراً عكسياً لا يتوقعه واضع الاستراتيجية.¹

2-1-11- النظريات المفسرة للعلاقات العامة:

• **نظرية النسق:** تعد نظرية النسق من أهم وأكثر النظريات شيوعاً في فهم الطريقة التي تعمل بها إدارة العلاقات العامة داخل التنظيم، لكونها تعد نسق تنظيمياً فرعياً من النسق التنظيمي الأكبر الذي تعمل من خلاله، والذي ينتمي بدوره إلى نسق مجتمعي أكبر يتبادل معه التأثير والتأثر إذ تصف نظرية النسق ذلك التفاعل المتبادل بين الأجزاء المختلفة التي تمثل الإطار المجتمعي، الذي تعمل المؤسسة من خلاله وهناك مفهومان غالباً ما يستخدم في مجال العلاقات العامة عند الاستعانة بنظرية النسق وهما الاعتماد على المصادر "Resource dépendance" ويشير ذلك المفهوم إلى الدرجة التي ينضبط فيه التنظيم في علاقته بالمصادر الخارجية بصورة تمكنه من تحقيق أهدافه، أما المفهوم الثاني مفهوم

¹علي فرجاني: مرجع سبق ذكره، ص ص 112-115

الملكية المتماثلة "Domain Similarity" ويعني الكيفية التي يتقاسم بها أفراد التنظيم وأقسامه المختلفة المهارات والأهداف والفرص. - وتعود البدايات الأولى لهذه المقاربة إلى أعمال العديد من العلماء والباحثين من بينهم نجد العالم الاجتماعي "تالكوت بارسونز" Talcott Parsons قد نظر إلى المؤسسة على أنها "نسق اجتماعي أنشئ من أجل تحقيق هدف معين".

- وتعد نظرية النسق العام "General System Théorie" مدخلا عاما يقوم على أساس أن أهداف الأفراد ومصالحهم غالبا ما يرتبط بالنسق الكلي الذي ينتمون إليه. - ضمن هذا الإطار غالبا ما ينظر علماء الإدارة إلى موضوع المؤسسة من منظورين، المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مغلق وهي المؤسسات التي تعمل بشكل منعزل عن البيئة الخارجية، وحسب هذه المقاربة فهي مؤسسة غير نافعة ومهددة بالفناء، والمنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مفتوح وهي المؤسسة التي تعمل باستمرار عن البيئة الخارجية عن طريق مختلف عمليات التبادل (المدخلات والمخرجات)، كما يستوعب التغيرات التي تحدث في تلك البيئة ويتكيف معها ومن هنا تتمكن المؤسسة من أداء دورها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فالنسق المفتوح يمثل نسقا تعاونيا وقد حرص منظرو العلاقات العامة على تبني منظور النسق المفتوح في كتاباتهم ويرون أن أي نسق يقوم على أربعة عناصر أساسية هي:

- الأهداف والموضوعات التي يسعى إلى تحقيقها.
- تتحدد خصائص النسق في ضوء أهدافه.
- لا يعمل النسق في فراغ بل من خلال البيئة المحيطة به.
- توجد علاقات متبادلة بين أهداف النسق نفسه والبيئة الخارجية.

- ويضع مدخل النسق المفتوح العلاقات العامة في المنتصف، بحيث تواجه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للتنظيم، والتغيرات التي تحدث داخل النسق التنظيمي نفسه كنتيجة للمدخلات الخارجية بما يحقق التوازن داخل وخارج التنظيم. - فالنسق المفتوح يسعى إلى تحقيق التوازن بين المؤسسة وجمهورها، ويعد ذلك الهدف من أهم أهداف إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة وفي مجال العلاقات العامة فإنه يقوم على أساس فكرة السيمترية، وتعرف السيمترية بأنها نموذج "Symmetrical in public Relation" للعلاقات العامة يوظف الأبحاث والدراسات والحوار من أجل إدارة الصراع، وتحسين علاقات الفهم والتبادل ويقوم ذلك المنظور على أساس النقاش والحوار المتبادل والحلول الوسط، كما أن إتباع ذلك النموذج يسهل من عملية التعاون والتكامل والاندماج كما يؤدي إلى نجاح الإستراتيجيات الخاصة بتحسين الصورة الذهنية وتدعيم العلاقات مع الجمهور، بحيث أن نظام الحوار المفتوح يسمح بتلاشي الآثار السلبية للصراع ويحقق التوازن والتوافق بين أفراد الجمهور الداخلي والخارجي. - إن الفائدة الأساسية التي قدمتها المقاربة النسقية لمختلف العلوم خاصة العلوم الإدارية أنها تلزم المسيرين بالنظر إلى المؤسسة كلا متكامل مكونا من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، كما تجعلهم ينظرون إلى المؤسسة كشبكة علاقات متدفقة داخليا وخارجيا، وتتعلق بالبيئة الخارجية الكبرى لذا وجب العمل على التوفيق بين أداء المؤسسة مع بيئتها الخارجية وبين

مواردها كالمهارات والإبداع، لأن المؤسسة من خلال معرفتها لنقاط القوة والضعف، وتشخيص مخاطر البيئة الخارجية تستطيع أن تتجنب معوقات الأداء، مما يؤدي إلى المحافظة على استمرارها وبقائها.

• نظرية التبادل: تمتد الجذور التاريخية لهذه النظرية مثلها مثل التفاعلية الرمزية إذ تختلف مع التفاعلية الرمزية في أنها تستمد بعض ملامحها من النموذج الوضعي، وتركز نظرية التبادل على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة وسلوك الدوافع، ومن أهم رواد تلك النظرية "جورج هومانز"، "ريتشارد إمرسون"، "بيتر بلاو"، وتركز هذه النظرية على النقاط التالية:

• تؤكد نظرية التبادل على أن البناء الاجتماعي يعد نتاجا للتبادل الاجتماعي بين الأفراد، والتبادل الاجتماعي ما هو إلا عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار والقيم، وهو بذلك طريقة لتدعيم العلاقات الاجتماعية، بحيث يراعي كل طرف مطالب واحتياجات الطرف الآخر بهدف الوصول إلى علاقات قوية ومستقرة.

• تؤكد هذه النظرية على أن المنفعة أو الاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع خلال عملية التبادل، بمعنى أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الأساسي للأفراد وذلك ما يسمى بالدافعية، ويتم ذلك في إطار المصلحة الفردية إذ أنه لا بد من الإشباع حيث يحدث التفاعل بين الأشخاص وهو ما يترتب عليه العلاقات الاجتماعية.

• ومن ناحية أخرى وضع كل من "هومانز وبلاو" الافتراضات الأساسية لهذه النظرية واهتموا بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم، كما رأوا أن الصراع يتولد عندما يتوقع الفرد الحصول على المكافأة ولا يجد سوى العقاب، وتزداد الحاجة إلى المكافأة عندما يشعر الأفراد بالرضا، ويحدث التغيير عندما يوجد تفاوت في القوة الموجودة في العلاقات، أما إذا ركز أخصائي العلاقات العامة على المؤسسة كوحدة للتحليل بافتراض أن توقعات المؤسسة تتفق مع توقعات الجمهور يحدث نوع من التفاهم الجمعي.

• وبهذا فإن أهداف وافتراضات نظرية التبادل يمكن أن تترجم إلى المستوى التنظيمي، بحيث أن الأفراد العاملون داخل التنظيم لا بد أن يكون لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأهداف التنظيمية بصورة تمكنهم من توجيه وتشكيل التفاعلات التنظيمية بين المؤسسة وسائر المؤسسات الأخرى، وهنا يكون البناء التنظيمي نتاجا للحاجة إلى إحداث نوع من التوازن في عملية التبادل، كما يتحدد نجاح أو فشل الاتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن في العلاقات ويحدث الصراع عندما يختل التوازن بين المدخلات والمخرجات.

• وتتمثل مهمة أخصائي العلاقات العامة في تحليل أبعاد وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة بهدف تحديد عناصر ذلك التبادل ومحدداته وتعد نظرية التبادل ذات فائدة في دراسة الدوافع التي تؤثر على ما تحققه المؤسسة من توافق وانسجام على المستوى الخارجي، وكذلك عند اتخاذ القرارات والاتصال.

• إن المؤسسة قد تسيء استخدام العلاقات العامة مما يدفع الباحثين في ميدان العلاقات العامة إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وممارس العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدد طبيعة

العلاقة بين الطرفين، كما أن دراسة أوضاع خبراء العلاقات العامة بالمؤسسة يعد بمثابة خطوة أولية تسهم في نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدورها بفعالية من خلال.

- تحديد آليات التعامل مع الأطراف المتضمنة في المستويات المختلفة للتعاملات والعلاقات.

2-2-2- طبيعة الاستراتيجية الاتصالية:

2-2-1- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

- عرفها "ألفرد تشندلر": على أنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط عمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لإختيار هياكل التنظيم، والأخذ بعين الاعتبار جزءا منها.

- الاستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تحدد المسار العام للمؤسسة وهذا من أجل تحقيق الأهداف الكبرى لها وفق سياسات وخطط تكون مكيّفة مع بيئة المؤسسة وغاياتها.¹

- كما عرفت الإستراتيجية بأنها القدرة على حشد وامتلاك والإستغلال الأمثل للقوة الشاملة وتهيئة الأوضاع لتحقيق المصالح والغايات العليا، والإستراتيجية فن وعلم تشكيل المستقبل وفق الإرادة المناسبة والإمكانات المتاحة، وهي الخطة بعيدة المدى التي تنفذ بعد أعوام طويلة متى ما توفرت الظروف المناسبة لتنفيذها.²

- تعريف كلاوزفيتز: «بأنها استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى غايات الحرب، أو إلى الأهداف التي شنت الحرب من أجلها».³

- وقد عرفها مولتك بأنها: «عملية الموائمة الصحيحة للوسائط الموضوعية تحت تصرف القائد لتحقيق الأهداف».⁴

2-2-2- خصائص الاستراتيجية الاتصالية:

- الاستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية، لأن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات ومن ثم خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، إنما أدى إلى خطأ استراتيجي تمثل في:

- تجاهل مفهوم الوضع الاستراتيجي النسبي.
- عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والاستراتيجية.
- عدم إدراك المفهوم الحديث للاستراتيجية.
- تقوم الاستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة، وهناك ثلاث طرق للتمييز:
- إما تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك.

¹عواطف زواقة، سماح حرنان: الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2014-2015، ص 41 .

²معتصم عبد العزيز سعيد محمد: دور استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص 73

³عبد القادر محمد فهمي: مدخل إلى دراسة الاستراتيجية، مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 19

⁴عبد القادر محمد فهمي: المرجع نفسه، ص 21

- أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين.
- أو كليهما، ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من منافسيها، وعملت على استقرار هذا التميز وحمايته من التقليد.
- الاستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة، حيث هناك ثلاث أسس لتحديد الوضع الاستراتيجي للشركة، وهي:
 - *أساس تشكيلة المنتجات: حيث وفقا لمبررات اقتصادية معينة، قد ترى شركة إنتاج مجموعة محددة من المنتجات باستخدام مجموعة محددة من الأنشطة.
 - *أساس الحاجات: وتزداد أهميته عندما تختلف حاجات مجموعة المستهلكين، حيث تفاضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو بعض تلك الحاجات، كذلك عندما تختلف حاجات نفس مجموعة المستهلكين باختلاف المناسبات.
 - *أساس طرق الوصول إلى المستهلكين: وهو أقل الأسس شيوعا، ويتبع عندما تتباين أساليب الوصول إلى قطاعات المستهلكين على الرغم من تشابه بعض احتياجاتهم.
- تقوم على المفاضلة بين البدائل: حيث يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الاستراتيجي للشركة الرائدة، أما بتعديل أوضاعه الحالية، أو بالتوسع بإضافة أنشطة أو خدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات الشركة القائدة.
- حماية المزايا التنافسية: إن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة، كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا، وذلك من خلال:
 - *دعم كل نشاط للاستراتيجية العامة: فمثلا إذا كانت استراتيجية الشركة تخفض التكاليف، فإن جميع الأنشطة والوظائف تصمم للحد من الفقد.
 - *التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض: حيث يمكن محاربة التقليد من خلال خلق سلسلة من الأنشطة، تعد كل حلقة فيها أقوى حلقة.
 - *تعظيم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع الأنشطة ووحدات الشركة.
 - *توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة.
- الاستراتيجية هي إعادة اكتشاف، وهذه تتضح من خلال:
 - *تجنب أسباب الفشل.
 - *تجنب مصيدة النمو السرطاني: ونعني به النمو العشوائي غير المخطط الذي يسلب الشركة مزاياها التنافسية، ويقوم التنافس على أسس متضاربة وغير منسقة.
 - *النمو المرغوب «العقلاني» المريح: يتسم النمو المخطط بالخصائص التالية:
 - تأصيل وتعميق الوضع الاستراتيجي للشركة.
 - دعم المزايا التنافسية التي تنفرد بها الشركة.
 - التوافق بين القدرات الذاتية للشركة.
 - يصعب على المنافسين محاكاته.

• يحقق ويحافظ على تناسق الأنشطة وتكاملها.

• يقوم على تحليل التكلفة والعائد لجميع البدائل.¹

2-2-3- مبادئ الاستراتيجية الاتصالية:

- من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء استراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين أن يصيغوا مبادئ أساسية للإسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي:
- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ هذه الغايات، كما أن، عدم ملائمة وإنسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.
 - إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم إستيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الإتجاه الاستراتيجي المرسوم، إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين. - عدم إهمال إتجاهات العمل التي تبدو أقل إحتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المنظمة المفاجآت غير المريحة والمربكة. - من الضروري إستثمار إتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الإتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه. - يبدو مهما أخذ إتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة. - التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشى الحالات المستجدة والتي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة ليسهل تكيفها للوضع الراهن.
 - من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الإتجاهات.
 - عدم إعادة الكرة أو الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها بإستخدام الأساليب والوسائل نفسها ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.²

2-2-4- أهمية الاستراتيجية الاتصالية:

تكمن أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية في سياسة المنظمة في:

- **الاتصال الداخلي:** لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا بد من وضع استراتيجية أو خطة إتصالية مناسبة فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الرهانات من خلال وضع استراتيجية للإتصال الداخلي منها: - تحفيز المستخدمين: اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسستهم، لأن

¹ فيروز بحامد: استراتيجية الاتصال وأهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص ص 52-54¹

² الجودي بن قيط: استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص ص 51-

التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص، لابد للمؤسسة أن توجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها.

- **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور إنقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين أن يوفرنا الشروط التالية:

* على المسير ان يكون على علم بالأهداف الاستراتيجية وخطط العمل.

* لابد أن يكون المسير قادر على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.

- تغير التصرفات والعقليات: تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء، ومن هذه المتغيرات تغير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة لتطور التكنولوجيا والاستثمارات، قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة مجمل هذه المتغيرات، لكن رغم ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا كبيرا، يرجع السبب الرئيسي لذلك رفض التغيير بسبب تحجر الذهنيات، وتمكن الاستراتيجية الاتصالية هنا من مواجهة هذا التصلب في المواقف وتقديم الإجابات الضرورية، دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما إعتدنا عليه لأن كل ما هو جديد مجهول وغامض ويصعب التأقلم معه.¹

- تحسين الإنتاجية: الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة على كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.

• في الاتصال الخارجي أو برامج العلاقات العامة: مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدولة زمنية محددة، تتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة بدفع الناس لإلتخاذ أفعال معينة، أو الدفاع في سياسة معينة تنتهجها، وفي هذا السياق فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الاستراتيجية، لهذا نجد نوعان من برامج العلاقات العامة أحدهما يطلق عليه البرامج الوقائية والأخر البرامج العلاجية، فالبرامج الوقائية طويلة الأجل تستهدف تحقيق الفهم المشترك والمشاركة في المسؤوليات الإجتماعية، فهي تتسم بالإستمرارية وتتصل بالسياسة العامة لكل مؤسسة.²

2-2-5- أهداف الاستراتيجية الاتصالية:

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع استراتيجية اتصالية نجد:

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.

¹ عبد الرحمان توفيق: منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية والإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 23، 21

² عواطف زواقة، سماح حرنان: مرجع سبق ذكره، ص 45

• الوسائل التي تستعملها.

• التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.¹

2-2-6- أنواع الاستراتيجية الاتصالية:

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، إختلف الباحثون في تحديد أنواع للاستراتيجية الاتصالية

فلكل واحد منهم منظور مختلف نذكرها كالآتي:

- استراتيجية أنشر وتأمل: لا تعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال، حيث يعتقد المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق إتصالا ناجحا، غير أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة فكثرة المعلومات قد تفسد موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية وليس محددًا، وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات الغير مجدية التي تعيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، ففي هذه الاستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات والفعالية.

- استراتيجية أخبر ورغب: يقوم المدير ضمن حدود هذه الاستراتيجية بتقديم كم من المعلومات، يكون أقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق إتصال ناجح من خلالها، كما أن محتوى الرسالة في هذه الاستراتيجية يكون غنياً وواضحاً، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الإنتباه، فرغم ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن إعتبرها بمثابة وسط من ناحية الكفاءة، لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

- استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الإستطلاع:

تعد هذه الاستراتيجية مهمة من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق وملائمة بين كمية المعلومات والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال، كما يمكن إعتبرها استراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابياً وانسجام المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال، والواقع أن وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الاتصال والمعلومات بطريقة تجعل منها أكثر إنسجاماً مع ما تستهدفه من غايات. - استراتيجية التقييد ثم التعزيز: في هذه الاستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكنه يبلغهم عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم فقط، حيث تعد السرية والرقابة على المعلومات من أهم الأمور بإعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة والأساس الذي يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه، وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، وعن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الاستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المؤسسة، وبذلك نقل فعالية الاتصال بشكل جيد، لكن عادة ما تلجأ الإدارة في المنظمة إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وليس بالضرورة أن تكون الاستراتيجية المختارة هي الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال.²

¹ مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 45

² بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص ص 148-151

- أما "رولر" فقد قدم أربع استراتيجيات إتصالية يمكن لممارسي الاتصال إستخدامها أو إستخدام بعضها في الممارسات اليومية وفقا للمواقف التي يواجهونها، لهذا أطلق "رولر" النموذج الموقفي الذي يضمن أربع استراتيجيات إتصالية وهي:

- **استراتيجية الإعلام:** يكون الاتصال وفقا لهذه الاستراتيجية في إتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة، يحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين رأي واتخاذ القرارات ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة.

- **استراتيجية الإقناع:** تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في إتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد هذه الاستراتيجية الاتصالية هي الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، تستخدم في إتصالات المنظمة عند ما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات مع جمهورها الداخلي والخارجي حيث تسعى إلى التغير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

- **استراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في إتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة والعاملين فيها، أو بينها وبين بيئتها الخارجية وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل منها في وجوده على الطرق الأخرى، فعلى سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية في بيئتها الخارجية وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب، ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر.

- **استراتيجية الحوار:** تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في إتجاهين، وهي المضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، فيحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، تتضمن هذه الاستراتيجية إستشارة الإعتبار، فيتم إشراك الجمهور في الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الإعتبار فيتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، لذلك تسمى استراتيجية التسيير حيث تعمل المنظمة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الإجتماعية.¹

2-2-7- عناصر الاستراتيجية الاتصالية:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، وجميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل الاستراتيجية بنجاح، فهي عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء المنظمة والعمل على تنميتها وتطويرها في المدى البعيد، والاستراتيجية الاتصالية لا تختص بالدول أو بعض الشركات الصغيرة أو الكبيرة بل يدخل عنصر أساس في أي عمل أو الوصول إلى الاهداف الكبرى، إلا أن هذه الاستراتيجية تختلف من جهة أخرى، فتخطيط استراتيجية اتصالية لدولة

¹عواطف زواقة، سماح حرزان: الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2014-2015، ص ص 48-49

ما هو عملية طويلة ومعقدة مقارنة بالتخطيط لمنظمة أو مشروع حملة اتصالية، ويمكن تحصيل مراحل هذه الاستراتيجيات في ست مراحل هي¹:

1- ضبط سياسة المنظمة وأهدافها:

أول شيء ينبغي معرفته هو أهداف المنظمة، وأن تكون أهدافا طموحة واقعية ومحددة، كما يجب أن ترتبط بأولويات البرنامج الاتصالي للمنظمة، وأي أهداف ناقصة ومبهمة ستعيق الحصول على فهم عقلائي للتغيير، فالاستراتيجية الاتصالية هي آلية تستعمل من طرف مدراء ومسؤولي الاتصال من منطلق أنه دعامة أساسية لتحقيق السياسة العامة للمنظمة، ومن جانب آخر فنجاعة وفعالية الاستراتيجية الاتصالية للإتصال مرهون بالدرجة الأولى بالدعم المعنوي (الأهداف) والمادي من طرف إدارة المنظمة.

و تحتاج عملية وضع الاستراتيجية الاتصالية إلى جمع قدر كافي من المعلومات حول سياسة المنظمة واستراتيجيتها والبيئة المحيطة بها، فالقائم بصياغة الاستراتيجية لا بد أن يحاط علما بسياسة المنظمة في سبيل تحقيق التطور والاستقرار حتى تساهم نشاطاته التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة، والإدارة العليا للمنظمة هي من يملي بهذه الرؤية والمعلومات للمخطط، ولهذا لا بد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة التي تعرقل أو يحتمل أن تعيق أهداف المنظمة، وقد تكون هذه التحديات داخلية كإمكانيات التأطير ومحدودية الموارد، كما قد تكون تحديات خارجية كالبيئة الثقافية للجمهور المستهدف والجو السياسي، بمعنى أن الخطة يجب أن تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات وتضعها في حسابات وضع الخطة مثل بحثها عن الفرص المتاحة للعمل على إرساء أهدافها.

2- تحليل اتصالات المنظمة:

حتى يتسنى الاتصال بفاعلية وبخاصة حتى يتسنى استثمار الموارد المتاحة، لا جدوى من الحديث والتمني لأن يصغى ويستجاب للرسائل الاتصالية دون تحديد دقيق للجمهور المستهدف الذي ينبغي الوصول إليه، وليس هذا فحسب بل يجب فهمهم واستطلاعهم عن كيفية تقديم الخدمة لهم، وماذا يحركهم لإتخاذ السلوك المرغوب، وبمن يتأثرون من قادة الرأي الذين يعتبرون من أهم ركائز استراتيجية التأثير في الآخرين، أحيانا بعض قادة الرأي ممن يثق الجمهور فيهم أقوى من حشد من الرسائل عبر الوسائل الجماهيرية الكبرى كالصحف والتلفزيون، وعلى العموم ينبغي تفادي التوجه إلى الجمهور على أنهم الحشد العام في الاستراتيجيات الناجحة، إذ هناك تكنيكات معينة للوصول إليهم واستعمالهم كناقلين للمعلومة إلى غيرهم، وبهذا يتضح أن الجمهور ليس نهاية العملية الاتصالية، بل بداية لرسائل أخرى يشيعها الجمهور بين أفراد وفئاته.

و بهذا يتضح أن استقصاء الجمهور المستهدف عملية شاملة تتضمن مسح الجمهور واستعمال أدوات معقدة لجمع المعلومات، وأحيانا قد تكون هذه المعلومات متوفرة لدى بعض الهيئات التي تعمل في نفس المجال بالمنظمات الدولية أو أبحاث السوق المتعلقة بالجمهور المستهدف.

¹ عيسى بوكروش: مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38

3- صياغة الأهداف الاستراتيجية للاتصال:

بعد أن تتم فهم طبيعة الجمهور المستهدف، تتضح الفكرة التي ينبغي إقناعه بها لتحقيق أهداف المنظمة، لكن يحتاج هنا إلى طرق عديدة للإقناع بتلك الفكرة إلى جمهور مختلف، فهناك أشكال وقوالب عدة تناسب عرض الفكرة الواحدة كالأخبار والنداءات التي قد تحقق المقصد الرئيسي للهدف الاتصالي الذي رسمته المنظمة، وقد تبين أنه من الفعالية الاتصالية أن لا تقدم رسائل كثيرة بإطناب، حيث أن تقديم رسالة بسيطة موجزة وواضحة كفيلة بأن تحطف الانتباه، هذه الرسالة ليس عليها أن تغرق في التفاصيل بقدر ما تحرك عاطفة الناس لأن يستجولوا الحقيقة في الموضوع بأنفسهم فتجعلهم يتساءلون:¹

- ما هو البديل؟ ما الجديد؟

- ما المشكلة في الأمر وما مثار الجدل؟

- ما هي المصلحة المشتركة في القضية؟

بعد هذا يصبح من الضروري وضع النقاط على الحروف كما يقال لكن بحجج منطقية واضحة وأسلوب إقناعي مناسب عبر فتح مجموعات النقاش المركزة مع أفراد الجمهور وسرد تفاصيل الموضوع الرئيسي لهذه الحملة واستعمال الوسائل الإعلامية الأخرى لهذا الغرض.

4- تخطيط الاهداف العملية للاتصال:

يحتاج تنفيذ الخطة الاتصالية إلى وسائل اتصالية وفعاليات تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف، حيث سيضطر القائم بالاتصال للاختيار فيمكنه توظيف جهاز العلاقات العامة

لهذا الغرض واستعمال وسائل الاتصال الجماهيرية والمطبوعات وحتى الانترنت، وسيتساءل عن أفضليتها وأكثرها استراتيجية إذ هناك بعض المتناظرات لذلك:

- رسائل بسيطة منتظمة أفضل للحملة أم تغطيات إعلامية مناسبة أو عرضية.

- ندوة وطنية واسعة أنسب للحملة أم سلسلة سمينارات جهوية.

- رسائل البريد الإلكتروني أو الاتصال الشخصي المباشر هو الأنسب للحملة.

وقد يحتاج المخطط لمعرفة قيمة الإنفاق لكل وسيلة ليوازن احتياجاته، ويشكل مزيجاً من الوسائل الاتصالية التي تؤدي غرض الاستراتيجية وتقتصد نفقاته، كما يجب عليه أن يمد

جسوره الاتصالية مع جمهوره ليتمكن من تقييم العملية الاتصالية بانتقائه لوسائل اتصالية تمكنه من معرفة رجع الصدى، ولا يكتفي بوسائل الإعلام الصماء.

¹ عيسى بوكروش: مرجع سبق ذكره ، ص 38-39

5- تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية للاتصال:

تتضمن الاستراتيجية الاتصالية أهدافا مرحلية متوسطة وبعيدة المدى لها آجالها المحددة للإنجاز، ومن الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده وإلا فقدت الاستراتيجية صفتها من الفاعلية، وهذا لا ينفي عنها صفة المرونة كما يعتقد، فالوقت الإضافي محسوب في الأجل مسبقا، ومن الأفضل دائما البداية بالأهداف البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف.

وعند تنفيذ الاستراتيجية يراعى توكيل المسؤوليات وتنظيم الأدوار داخل نطاق المنظمة، فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي إلى التحكم السلس في مسار الاستراتيجية ويجول التدخل التصحيحي المناسب في الوقت الحرج، على أن تسيير الاستراتيجية ككل يحتاج لدعم الإدارة العليا المخططة.¹

6- التقييم والتقويم:

هناك اعتقاد بأن الاستراتيجية رهان ومقامرة لا يمكن قياسها، وهذا منطوق خاطئ، لأن الاستراتيجية مزودة ضمنا بآليات للتقييم يمكنها من تقليص الأخطاء وتفادي التوجه إلى الوجهة الخاطئة، وهذه بعض هذه أشكال التقييم:

- قياس الانتباه للرسالة قبل وبعد التعرض لها من قبل الجمهور المستهدف.
- ترجمة نتيجة القياس أثناء التنفيذ إلى نشاط (فعل) للتصحيح أو الدعم.
- رجوع الصدى عن مختلف الفعاليات المنجزة.
- تعقب حجم وطبيعة التغطية الإعلامية جغرافيا وإدراكيا من قبل الجمهور المستهدف.
- حجم رسائل الاستعلامات التي يبعثها الجمهور وطبيعة مضمونها.
- حجم الدعم المجتمعي والمادي (الهبات) الذي تلقاه الحملة في سبيل إنجاحها.

8-2-2- نماذج الاستراتيجية الاتصالية:

تناولت دراسات عديدة الاتصال في العلاقات العامة من منظور تطبيقي يركز على عناصر العملية الاتصالية المتعارف عليها وعلى أهمية هذا المنظور في توضيح كيفية الاستفادة من نتائج الدراسات والتطبيقات في تنفيذ البرنامج الاتصالي المخطط له سلفا، وتحقيق أهداف المنظمات، إلا أن هناك جانبا آخر للاتصال في العلاقات العامة يتعلق بالاستراتيجيات الاقناعية المرتبطة بالرسائل الاتصالية، هذه الاستراتيجيات تمثل مرشدا وأسس نظرية لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في صياغة قواعد هامة تزيد من فعالية تنفيذ هذه البرامج، وفي نفس الوقت تعد هذه الاستراتيجيات انتقالاتا منطقيًا وموضوعيًا من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة إلى مرحلة التنفيذ الفعلي لهذه الخطط.

1- نموذج "رولر" لاستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة:

يقوم نموذج "رولر" على فرضية أساسية مؤداها: أنه يصعب استخدام استراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، وأنه لا توجد استراتيجية مثلى، وإنما يمكن استخدام الاستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي، وقد بنى "رولر"

¹ عيسى بوكروش: مرجع سبق ذكره، ص 40-41

رؤيته تلك على النماذج التي قدمها "جرو ننج" حيث اعتبرها نماذج موقفية يمكن استخدامها، كذلك يمكن استخدام كل من النموذج المتماثل وغير المتماثل في نوعي الاتصال في نفس الوقت، لذلك شبه "جرو ننج" ممارسي العلاقات العامة بمهندسي إنشاءات كبرى، حيث يجب عليهم أن يعملوا كأذان وعيون للمنظمة، ومتحدثين باسمها في نفس الوقت، ومن ثم عليهم ممارسة الاتصال في اتجاه واحد مثل: (تنظيم المؤتمرات الصحفية، وإصدار البيانات الصحفية)، وفي الوقت نفسه ممارسة الاتصال في اتجاهين.

- وبناء على النظريات والنماذج التي قدمها "جرو ننج" من قبل قام "رولر" بوضع نموذج، والذي أطلق عليه: "النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال، حيث يمكن استخدام استراتيجية معينة في موقف محدد، أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر.¹

- ويحدد نموذج استراتيجيات الاتصال وفقا لمحورين أساسين:

*يتعلق المحور الأول: بطبيعة عملية الاتصال، ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد، في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين.

*أما المحور الثاني: فيشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور، وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين.

- وبناء على ذلك يكون لدينا أربع استراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي:

أ- استراتيجية الإعلام:

يكون الاتصال وفقا لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد، ويتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك: البيانات الصحفية، ومطبوعات المنظمة.

- تتطلب هذه الاستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، ومزيج من الرسائل الاتصالية التي تعبر عن تلك الأهداف، وفي الوقت نفسه تتطلب جمهورا مدركا يبحث عن المعلومات.

- ويكمن الأساس النظري هذه الاستراتيجية في نظريات وسائل الاتصال، ونظريات التأثير التي سادت في الثلاثينات والأربعينات من القرن الماضي وكذلك في نموذج "جرو ننج" السابق ذكره.

ب- استراتيجية الإقناع: تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد استراتيجية الإقناع هي الاستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستخدم هذه الاستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية، وتسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التغيير المقصود في

¹ راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجية، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008ص217.

معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين، وتتطلب استراتيجية الإقناع أهدافا واضحة ومحددة، ومزيجا من الرسائل الإقناعية، وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط، أو الجمهور الضمني.

- ويكمن الأساس النظري لهذه الاستراتيجية في نظريات الإعلان والدعاية والنظريات النفسية، وكذلك يعود إلى النظريات المعرفية والسلوكية.¹

ج- استراتيجية بناء الإجماع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الذي يعبر عن رؤى المنظمة، تستخدم هذه الاستراتيجية لبناء علاقات استراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أو بين المنظمة والعاملين فيها، وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين الأطراف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر، فعلى سبيل المثال: تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب، ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر، وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين، وعادة ما توجه هذه الاستراتيجية إلى الجمهور النشط، وينتج عنها تطوير لسياسات المنظمة.

د- استراتيجية الحوار: تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين.

- تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار لذلك تسمى هذه الاستراتيجية: استراتيجية التيسير، حيث تعمل المنظمة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

- ويتم استخدام استراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المتعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستجابة لها، وتتطلب هذه الاستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وعادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط.

ويكمن الأساس النظري لاستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض، والاتصال الشخصي وكذلك نظرية الحوار، وعلى الرغم من عدم تبلور إطار نظري متكامل لهذه الاستراتيجية فإنه يتم مناقشتها وتطبيقها حاليا في المنظمات التعليمية، وفي إدارة المعرفة.

2- نموذج احتمالية التفكير:

يعد أحد النماذج المهمة في هذا الإطار، ويركز على الاختلاف بين الأفراد ومدى علاقتهم بالقضية المطروحة، ويقدم هذا النموذج إطارا مفيدا يمكن تطبيقه في برامج العلاقات العامة، ويفترض أن الأفراد يتفاعلون ويستجيبون للرسائل الاتصالية بطرق مختلفة، ويتوقف مدى هذا التفاعل على مستوى انخراطهم أو تورطهم في القضية المطروحة،

¹ راسم محمد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص 218

فالأفراد غير المهتمين بموضوع ما يتعاملون مع الرسائل بتفكير أعمق، والعكس صحيح، ولعل هذا النموذج يتوافق مع النظرية الموقفية للجمهور.

- ووفقا لهذا النموذج فإن مصمم الحملة في العلاقات العامة يمكن أن يتبع مسارين في عملية الإقناع، المسار الأول يسمى المدخل المركزي والمسار الثاني يسمى المدخل الدائري أو الهامش، ويمكن شرحها كالآتي: أ- المدخل المركزي: يركز هذا المدخل على الحجج المنطقية والتفكير بعناية من قبل المتلقي، لذلك القرارات التي يتخذها المتلقي وفقا لهذا المدخل تتسم بالاستمرارية والبقاء لمدة طويلة، ويتطلب ذلك من المتلقي مدة أطول وجهدا أكبر في التفكير قبل اتخاذ القرار، وتكون نسبة نجاح هذا المدخل أكبر كلما كان المتلقي أكثر اهتمام بالقضية المطروحة.

ب- المدخل الدائري: يركز هذا المدخل على الاستمالات العاطفية أو التوجيهية، ويستخدم بعض سمات المصدر مثل الجاذبية وقوة الحضور، وتتسم القرارات التي يتخذها المتلقي اعتمادا على هذا المدخل بالوقتية والقابلية للاحتفاء التدريجي والتلاشي، ويتم اتخاذ القرارات بسرعة، لأن المتلقي لا يأخذ وقتا طويلا في التفكير فيها، ولذلك يناسب هذا المدخل أكثر الأفراد غير المهتمين بالقضية المطروحة.¹

- ولعل تطبيق هذا المدخل يتطلب إجراء بحوث لتحديد المدى الذي يشعر فيه المتلقون بأنهم مهتمون بالقضية المطروحة ولديهم استعداد للمشاركة فيها، ويمكن القول أن كلا من المدخل المركزي والدائري يتطلبان من مخطط الحملة فهم عناصر الرسالة التي يمكن أن تجذب انتباه المتلقي وتستحوذ على اهتمامه، وكذلك الدوافع التي تجعله يتابع التأثيرات اللازمة لتحقيق التغير المنشود في السلوك، ويوضح الجدول التالي الفرق بين المدخلين المركزي والدائري في ضوء نموذج احتمالية التفكير.

3- نموذج نشر الأفكار الجديدة:

يقدم هذا النموذج إطارا لمخطط الحملة الاتصالية في العلاقات العامة لكيفية حث الأفراد على تبني أفكار ومنتجات جديدة، وقد اهتم علماء الاجتماع وباحثو الاتصال بالمسارات والمراحل التي تمر بها الفكرة الجديدة في النظام الاجتماعي للاستفادة منها في التأثير في الجماهير باعتبارها نظاما اجتماعية.

- وقد حدد علماء الاجتماع خمس مراحل أساسية يمر بها الفرد في استجابته للفكرة الجديدة، ويتوقف استعداد الفرد ورغبته في التقدم عبر هذه الخطوات على عدة عوامل منها، الخبرات السابقة، والحاجات المدركة، وعادات المجتمع، وقدرة الفرد واستعداده للابتكار، وفي عرض هذا النموذج يتم التركيز على عدة نقاط وهي المراحل التي تمر بها الفكرة والقنوات المناسبة لكل مرحلة، وصولا إلى كيفية تطبيق هذا النموذج والاستفادة منه من قبل مخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة في بناء استراتيجية الرسائل التي تحقق التأثير الفعال لدى الجمهور المستهدف.

- المراحل التي تمر بها الفكرة:

- مرحلة الإدراك: وتعني أن الأفراد يدركون فكرة أو ممارسة، ولكن معلوماتهم محدودة حول الفكرة المطروحة.
- مرحلة الإهتمام: في هذه المرحلة يبدأ الجمهور في تطوير إهتماماته بالفكرة ويبدأ في البحث عن معلومات بشأنها.

¹ راسم محمد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص 231-232

- مرحلة التقييم: يبدأ الأفراد في هذه المرحلة بتقييم الفكرة ذهنياً وفقاً لمواقفهم الفردية، ويحصلون على معلومات أكثر عنها، ويفكرون في تجربتها.¹
- مرحلة التجريب: يبدأ في هذه المرحلة العمل الفعلي، ولكن على مستوى ضيق، ويهتم المتبنون المحتملون بالممارسة والتكتيكات والشروط اللازمة للتطبيق.
- مرحلة التبنى: بعد أن يتم التأكد من أهمية الفكرة يتم تبنيها.
- ويلاحظ في هذا السياق أنه ليس من الضروري أن يمر الفرد بكل هذه المراحل، حتى يتبنى فكرة جديدة أو يشتري منتجاً جديداً، فيوجد أفراد يتبنون الفكرة قبل غيرهم.
- قنوات التأثير:

- اقتضى الباحثون أثر الأفكار المستحدثة خلال مراحل عملية التبنى وتوصلوا إلى خمس قنوات ووسائل أساسية في التأثير المرتبط بقبول الأفكار الجديدة، وهذه الوسائل هي:
- وسائل الإعلام: وهي الوسائل الجماهيرية المعروفة من راديو، تلفزيون، صحف وانترنت.
- الوسطاء المتحيزون: وهم الأفراد والجماعات الذين يسعون للإستفادة من تبني أفكار أخرى مثل رجال البيع.
- الجماعات غير المتحيزة: وهي الجماعات التي تحظى بمصداقية أفراد المجتمع مثل: جماعات حماية المستهلك، وبعض الوكالات الحكومية.
- 4-الجماعات المرجعية أو الهامة: وهي جماعات الأصدقاء والأقارب، والجماعات المرجعية الأخرى مثل جماعات المصالح والضغط.
- 5-الخبرات الشخصية: وتعلق بالتجارب السابقة المرتبطة بتبني أفكار جديدة مشابهة للفكرة المطروحة.
- وتختلف أهمية هذه الوسائل والقنوات باختلاف المراحل التي تمر بها الفكرة الجديدة المطروحة.²
- 2-2-9-مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية:

- يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التحقيق الدقيق لكل من المجالات التالية:
- تحديد رسالة المنظمة.
 - تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
 - وضع استراتيجيات وتطويرها.
 - وضع البيانات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.
- 1-تحديد رسالة المنظمة: يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي، فرسالة المنظمة هي

¹ راسم محمد الجمال، مرجع سابق، ص 233-234.

² راسم محمد الجمال، مرجع سبق ذكره، ص 239-241.

الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، أي أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة طويلة الأمد، وفي حقيقة الأمر نجد أن تحديد رسالة محددة وواضحة للمنظمة تجيب على أربعة أسئلة هامة:

- ما هو عمل المنظمة الآن؟ وماذا سيكون في المستقبل؟
- لمن يؤدي هذا العمل؟
- لماذا توجد المنظمة؟

- الإجابة على هذه التساؤلات تساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه بإتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفتقد قائد السفينة بوصلة الملاحه تتساوى أمامه الإتجاهات الأربع وهو في وسط البحر.¹

2- **تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:** تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها، أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل تمنع الإنحراف والنشاط غير الهادف والإرتباك عما ينبغي تحقيقه وضياع الغاية من وجود المنظمة.²

- الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط، النشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، وتحديد الأهداف ما يجب إنجازه؟ ومتى يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن، وهناك من يفرق بين الغايات والأهداف إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد، وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي، أما الأهداف فهي التي تنبثق من الغايات، على أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل تعظيم الأرباح.

- ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المنظمة وغاياتها مايلي:

- الربحية (الأرباح الصافية).
- الكفاءة (إنخفاض التكلفة).
- النمو (الزيادة في المبيعات، الأصول..الخ).
- إستغلال الموارد (العائد على الإستثمار).
- السمعة أو الشهرة.
- الحصة السوقية.
- المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب، التوظيف، التبرعات).
- القيادة التكنولوجية (الإبتكار، التطوير).
- البقاء (تفادي الإفلاس).
- رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية).³

¹ مؤيد سعيد سالم: مرجع سبق ذكره ، ص 27

² الجودي بن قيط: مرجع سبق ذكره ، ص 63

³ مؤيد سعيد سالم: مرجع سبق ذكره ، ص 28

- وبمجرد إختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها، فإنه يتوجب عليها:

- التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا.
- ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها.
- تفصيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاو لها المنظمة.
- التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع استراتيجيات المنظمة والمخاطر والفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

3- وضع الاستراتيجيات وتطويرها:

استراتيجية المنظمة هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها، ويتمثل دور الاستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة، على سبيل المثال فإن منظمة ما كي تحقق هدف زيادة العائد على الإستثمار بنسبة 10% فإنها قد تتبنى استراتيجية لتنمية الطلب تركز على الابتكار والتطوير وفتح أسواق جديدة، وخدمة قطاعات جديدة.. الخ، والاستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية غير مكتوبة، والاستراتيجية هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأداء.

- وبالرغم من تعدد الآراء بشأن عدد المستويات الاستراتيجية في منظمات الأعمال إلا أن هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية متكاملة مع بعضها، لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختص بوضعها، وهذه المستويات هي:

• الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الإتجاه العام للمنظمة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وتهم بسؤال أساسي هو: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟

- وبالتالي فإنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تدخل فيها أو تخرج منها، وعليه فإن استراتيجية المنظمة تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات أعمال المنظمة، وتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل كما أنها تؤثر على كل المنظمة.

• استراتيجيات وحدات الأعمال:

تتمركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال، وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها، ومن أهم القرارات الاستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل

الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة، وتمتاز استراتيجية الأعمال بكونها أكثر تركيزاً أو أقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل.

• **الاستراتيجية الوظيفية:** تهتم الاستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف واستراتيجيات الوحدة الإدارية والمنظمة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة، حيث تضع الأقسام الوظيفية (في ضوء القيود التي تحددها استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال)، استراتيجيات لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة ومقدرتها على تحسين الأداء ومن بين هذه الاستراتيجيات، استراتيجية التسويق، استراتيجية الإنتاج واستراتيجية الأفراد وهكذا، وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذ قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية الخاصة بإختيار الموردين المناطق الجغرافية، والتحفيز والرقابة وأماكن تقديم مراكز الخدمة الخاصة بالصيانة.¹

4- السياسات: تستمد من الاستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية إتخاذ القرارات داخل التنظيم وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، هذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الإهتمام به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية. - ولا بد من صنع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة، يسترشد بها العاملون في إتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة على أنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها عبارة أخرى بمثابة دستور للعمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في إتخاذ القرارات وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في إنسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك، وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين بها بإتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، وتبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى زوال الاستراتيجية التي أدت إلى وضعها، وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنظمة.

2-2-10- أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية:

إن إعداد إستراتيجيات إتصالية يتم بالاعتماد على العديد من الأساليب العلمية، ومن أهم أساليب التخطيط للإستراتيجية الاتصالية نجد مايلي:

1- أساليب التنبؤ والتحليل: تهدف هذه الأساليب في الوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتحديات وتهديدات خلال فترة زمنية مستقبلية التي يحددها المخططون، وذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها ورسالتها بناء على ما تصل إليه التنبؤات التي تعتمد على النتائج التي تصل إليها هذه الأساليب، «و يستخدم هذا الأسلوب في تحليل عناصر النظام الاتصالي ووسائله ومؤسساته وفي تحليل الإحتياجات

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ، ص 65-66.

البيئية وإمكاناتها، وكذلك تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون معها وفي تحليل السياسات التي تعيق أو تفيده تطور النظام الاتصالي وهذا يعني تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية».

- أساليب التحليل: من بين هذه الأساليب نجد:

• أسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها: وهو الأكثر توافقا لمتطلبات التخطيط للإستراتيجية الاتصالية وترجع أهميته كونه يختص في تحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدراتها، كما يعمل على تقييم عناصر النظام الاتصالي ووسائله وقدراته بالكيفية التي يحتاج إليها المخططون ومتخذوا القرار الإستراتيجي، سواء فيما يتعلق بالنواحي المادية أو النواحي البنائية والبشرية، إن هذا الأسلوب يعتبر شكلا من أشكال معالجة المعلومات، « وتشمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من إستخدام هذا الأسلوب مواد كمية ووصفية وإحصاءات وأوصاف تاريخية، إلى جانب مواد تتصل بالبناء الداخلي للنظام الاتصالي ومؤسساته ووسائله ومواد قانونية وتنظيمية أخرى، ومن خلال المعلومات التي يوفرها هذا الأسلوب التحليلي يمكن تحديد واقع النظام الاتصالي وإمكاناته وقدراته ونقاط ضعفه وقوته، وهذا يؤدي إلى إلزام المخططين بالإمكانيات المتوفرة لهم حول مستوى النظام الاتصالي ودرجاته.

ب-أساليب التنبؤ: هذه الأساليب تقدم معلومات تسمح بتطور الأوضاع المستقبلية للمجتمع أو لقطاع من قطاعاته، وتسمح بتوقع النتائج التي يمكن أن تتحقق، وما يزيد من أهمية هذا التنبؤ وأساليبه أنه أصبح من الخطورة أن يكتفي المجتمع ومؤسساته بالتعامل مع الواقع فقط بل يجب أن يكون التعامل مع الحاضر والمستقبل معا كما يجب أن تتم الانطلاقة من الواقع إلى المستقبل، من خلال قدرته على التنبؤ والتوقع في مواجهة الظروف والتحديات والتغيرات والتهديدات المستقبلية، ومن أهم أساليب التنبؤ نجد مايلي:

• أسلوب التنبؤ الذاتي: هو أحد الأساليب الكمية التي تعمل على تجميع أكبر قدر من آراء المحكمين والخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة، ثم يتم التعرف على الإتجاه السائد لهذه الآراء الخاصة بالمحكمين والخبراء والتي تمثل الاحتمالات المستقبلية.¹

• أسلوب التنبؤ الإحصائي: هو أحد الأساليب الكمية التي تقوم على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي، ومتابعة أوضاعها في الحاضر لنصل إلى الإحتمالات والإتجاهات المستقبلية المطلوبة، ويمكن أن يغطي هذا الأسلوب فترات زمنية طويلة سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ويربط بينها برسوم بيانية.

• أسلوب التنبؤ التفسيري: أيضا من الأساليب الكمية يعتمد على نماذج بحوث علمية لإحداث تصور مصطنع للأوضاع المستقبلية، لكي يتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية من أجل التعرف على كيفية التعامل معها.

• أسلوب الإستقراء: يقصد به إستقراء الماضي من أجل التخطيط للمستقبل وغالبا ما يطبق هذا الأسلوب في متغير واحد ولوسيلة واحدة، حيث أن هذا الأسلوب يفترض أن الإتجاهات الماضية يمكن أن تمتد للمستقبل.

• أسلوب الومضة الذهنية: وهو وضع الفكر في مشكلة معينة للوصول إلى الأفكار التي يمكن بها مواجهة هذه المشكلة،

¹ شهيرة بوهلة: استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص 27-29.

وفيهذا الأسلوب في التعرف على العناصر البيئية ونظامها الاتصالي ومغزاها من أجل الوصول إلى رؤية معمقة لطبيعتها وكيفية تفاعلها.

• **أسلوب النظم:** يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من ناحية ومع العناصر البيئية من ناحية ثانية.

• **أسلوب السيناريو:** هو من الأساليب النوعية، يقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: متشائم، متفائل، معتدل، ولكل سيناريو منها احتمالاته ويكون السيناريو المعتدل هو القاعدة، لأنه يقوم على متغيرات معروفة واتجاهات ثابتة.

• **أسلوب دلفي:** يقوم هذا الأسلوب على جمع آراء عدد من المتخصصين في مجالات معينة كل على حدة، ثم تصنف هذه الآراء وتعرض عليهم مجتمعين لكي يحدفوا بالإجماع بعض المعلومات غير المثلة للإتجاهات المستقبلية، ثم تعرض المعلومات التي إستقر عليها رأيهم مرة أخرى لزيادة تمحيصها وتقويمها، وتكرر هذه العملية عدة مرات حتى لا يصبح هناك مجال للتغيير.

• **أسلوب تحليل الأثر المتداخل:** هذا أسلوب نوعي وهو عبارة عن محاولة لإكتشاف وتحليل العلاقات المتداخلة والتفاعلات الكامنة بين الحوادث والظروف المحتملة في المستقبل، وتستخدم مختلف الأساليب السابقة في تحليل الفرص والتحديات الكامنة على مستوى المجتمع ككل أو على المستوى الدولي وهي تتناسب تماما مع متطلبات التخطيط لإستراتيجية الاتصال.

2-أساليب الخيارات الإستراتيجية واتخاذ القرار:

إن هذه الأساليب تبحث بصورة أساسية الإجابة على السؤال: كيف نواجه ما سوف يحدث؟ ويعتمد المخططون في بنائهم للقواعد الأساسية للإتصال على خيارات عديدة تقوم على نظريات الاتصال المستمدة من علوم كثيرة كعلم الاتصال ذاته والإجتماع والإقتصاد والنفس والإدارة والمستمدة من الخبرات السابقة، ومن خلال هذه الخيارات الإستراتيجية يحولون الفروض الجامدة لهذه النظريات إلى أفعال مادية يفترض أنها سوف تحقق الأغراض المستهدفة، وذلك من خلال بناء السيناريوهات والتصورات المصطنعة والاعتماد على أساليب الحوار والنقاش عن طريق القيام بورشات عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة سياسة معينة أو خطة معينة.

- وعلى الرغم من أهمية كل هذه الأساليب إلا أنها لا تستخدم دفعة واحدة في عملية التخطيط لإستراتيجية الاتصال، وإنما يجب القيام بإختيار واحدة من هذه الأساليب بما يتناسب والأغراض التي تستهدفها الرؤية المستقبلية للمجتمع، وقد يضطر إلى إحداث توافق بين أكثر من أسلوب للوصول إلى ما هو مناسب، وذلك يرجع إلى العديد من الاعتبارات التي تحكم الإختيار بين الأساليب السابقة الذكر، وذلك لأن لكل أسلوب قدراته ولكل أسلوب حدوده ومن بين هذه الاعتبارات نجد مايلي:

• عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلية يمكن حدوث تغيرات غير متوقعة في البيئة الخارجية المحيطة بالمجتمع على المستوى الدولي.

- عند تغير المدى الزمني للخطة الإستراتيجية، فإذا كان التخطيط لإستراتيجية الاتصال يغطي مدة زمنية قدرها سبع سنوات، ورأت الإدارة زيادتها إلى عشر سنوات مثلا: فيكون على الإدارة أن تختار أسلوبا للتنبؤ متناسبا قدرته مع مدة أطول.
- تزايد الإعتماد على التنبؤ لتزايد الإيمان بأهميته، مما يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة ويكون على الإدارة الإستراتيجية تحديد الأنسب منها.
- مدى توفر المهارات البشرية القادرة على إستخدام أساليب التنبؤ تؤدي إلى تفضيل أسلوب منها على الأخر أو إلى دمج أكثر من أسلوب منها.
- إن درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ، يتطلب إحداث مقارنة بين النتائج التي حققتها الأساليب التي إعتمدت عليها الإدارة الإستراتيجية من قبل لتحديد مدى دقة كل منها وتختار من بينها الأكثر دقة، لتحقيق المزيد من الثقة والدقة فيما تعتمد عليه من تنبؤات مستقبلية في مواجهة التحديات والتهديدات القادمة.¹

2-2-11- المقاربات النظرية للاستراتيجية الاتصالية:

تتمحور إستراتيجية الاتصال حول ثلاثة أنماط للمقاربات النظرية للاتصال والتي تتم تحت إشراف فاعلين يقومون بتسييرها وهي:

1- **النمط الرمزي:** وهي عبارة عن إستراتيجية إتصالية « تدعو إلى إستجابة من طرف المستقبل في شكل رمزي، وإستراتيجية الاتصال تفرض مسار رمزي أثناء تلقيها من طرف المستقبل، وضمن هذا النمط تكون إستراتيجية الاتصال موجهة لخلق إنتماء لجميع الأفراد لنفس المجموعة أو لنفس المحيط، حيث أن هذه الإستراتيجيات تحمل في طياتها تمثيلات رمزية لخلق الإنتماء وبإمكانها أن تستقطب مساهمة جميع الأفراد في شكل إتصال إجتماعي.

- والأهمية التي تتميز بها الرموز في صياغة مختلف الأشكال القاعدية الاتصالية تعكس أهمية وضع إستراتيجيات إتصالية تسمح للمستقبل بإستيعابها، عن طريق التذكر لمختلف البنى والهياكل القاعدية لتقاليدهم، وبالتالي تشكل عضوية الإنتماء لديهم، وبالإمكان أيضا إدراج مثال حول طرق وأشكال عمل المنظمات، حيث أن الاتصال عندما يمر بوساطة رمزية يعزز ثقافة الإنتماء لدى الأفراد لأن عبارة الإنتماء تسمح له بمعرفة الآخرين في حالة مشابهة أمام نفس الأوامر، وبالتالي ضرورة الإستجابة (مثال: رموز الثورة والوطن...). - ويمكننا طرح مثال آخر فيما يخص إستراتيجيات الاتصال الرمزية المستخدمة في إكتساب المعرفة والمتمثلة في إستراتيجية الاتصال التعليمية، حيث أن بث وإرسال المعلومات يركز على إستراتيجية رمزية للاتصال والتي تدعو إلى إستجابة من طرف المستقبلين من خلال نشاطات رمزية حيث أن كل إتصال تعليمي يتضمن دائما معرفة يتبناها المستقبل تمثل إنتماؤه الذي يكون بمثابة هوية إجتماعية.

2- **النمط الحقيقي:** يتطلب من المستقبل القيام بفعل ما أو توحي الحيلة من أمر ما أو وضعية معينة، « ويتمثل في إستراتيجية إتصالية تتطلب رد فعل المستقبل على شكل سلوك أو القيام بفعل ما وذلك بإشراك حقيقي، أي القيام بفعل حقيقي، وفي هذه الحالة إستراتيجيات الاتصال تكون بمثابة أوامر، بحيث أن إستراتيجيات الاتصال التي تصاغ من

¹ شهيرة بوهلة، مرجع سبق ذكره ، ص 30-31.

النمط الحقيقي، تنتظر الإجابة من طرف المتلقي وطاعته (في هذه الحالة يجب عليه الاستجابة للطلب)». - ويمكن إدراج الاتصال السياسي ضمن إستراتيجيات الاتصال الحقيقية، هذا الأخير ينتظر من المستقبل إستجابة، وبالتالي الإشارك الحقيقي للأفراد في الفضاء السياسي في المجتمع لتحقيق إنتماء الأفراد، فعن طريق هذا الإنخراط الحقيقي يحقق مواطنته (مثال: الانتخابات)، ومنه يمكن إعتبار الاتصال السياسي شكل من أشكال إستراتيجيات الاتصال الحقيقية.

3- النمط الخيالي: إستراتيجيات الاتصال الخيالية تقوم بعمليات الإغراء وجذب المستقبل فإنها تركز على خيال المستقبل فالبنية الخيالية تضع مخطط للعلاقات، مخطط لإنتاج خيالي فهذه الأخيرة تعمل على خلق الرغبة لدى المستهلك (المستقبل)، وهذه الإستراتيجية الاتصالية « تهدف إلى الإشارك الشخصي للمستقبل على أساس رغبة الاتصالي، فعلى سبيل المثال: الإشهار يركز على خاصية الرغبة بمعنى تحريك الرغبة حيث أن الإشهار ينتج شكل من التعريف الخيالي عن طرق تمثيلات للمناظر وتمثيلات من الطبيعة لخلق الرغبة في المستقبل.¹

¹. شهيرة بوهلة، مرجع سابق، ص 25-26

ملخص الفصل:

كما هو معلوم بأن اتخاذ العلاقات العامة كإدارة وقسم خاص مستقل بذاته داخل أي مؤسسة مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه بات أمر أساسي لا بد منه، وعليه فقد أصبح من غير الممكن للمؤسسات اليوم الإستغناء عن إدارة العلاقات العامة لتحقيق أهدافها، كما وتعتبر الاستراتيجية الاتصالية عماد العلاقات العامة وذات دور بالغ الأهمية بالمؤسسة هي الأخرى، خصوصا إذا تم اختيار النوع الذي يتماشى والوضعية القائمة بالمؤسسة في ذلك الوقت.

الفصل الثامن

إدارة الأعمال

3-1-مدخل مفاهيمي للأزمة:

تمهيد:

لم تأتي إدارة الأزمات من العدم، بل جاءت منذ عصور قديمة قدم الإنسان، حيث وجدت بالممارسة فكانت مظهرا من مظاهر تعامل الإنسان مع ما كان يواجهه في حياته اليومية من مواقف طارئة أو حرجة فرضتها عليه الظروف والتي جعلت منه مواجهها لها دون أي سابق إنذار، وفي حله لهذه الأزمات وإدارتها تبني العديد من الأساليب والطرق البسيطة منها والتي عمل المفكرون على تطويرها لتصلنا بالشكل التي هي عليه الآن، وكل معاملاته سواء لتفاديها أو حلها تلك هي ما يطلق عليه بإدارة الأزمات عبر مختلف مراحلها منذ ظهورها لإختفائها.

وانطلاقا مما سبق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأزمة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه: ماهية إدارة الأزمات.

3-1-1- نشأة الأزمة:

في الحقيقة ترجع كلمة أزمة إلى الطب الإغريقي القديم، حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظة مصيرية في تطور المرض، إن المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطرابات ضربات القلب، وضغط الدم والتنفس ودرجة الحرارة. أما في القرن السابع عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن الثامن عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة (حيث تحول من المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي)، وفي بداية القرن التاسع عشر استخدم مصطلح الأزمة للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول حاسمة وفاقصة في العلاقات السياسية والإقتصادية والإجتماعية، حيث استخدم "كارل ماركس" مصطلح الأزمة للتعبير عن فشل الأفراد في الإنتاج وتفاقم كل من هذه الأزمات عن سابقتها. أما في القرن العشرين والواحد والعشرين، استخدم المصطلح بسبب أزمة الكساد العظيم الذي أصاب المجتمع الإنساني كله بشلل وخراب اقتصادي، ما نتج عنه من دمار اقتصادي تبعته صراعات سياسية ودولية، كانت بوادر ومقدمات الحرب لحرب عالمية طاحنة، وانتهت بكارثة ذرية في "هيروشيما وازباكستان"، كما أن الأزمة الإقتصادية التي تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الإقتصادية، مما يهدد سيرورة الأداء المعتاد عليها والهادف إلى تحقيق غايتها قاد إلى أزمة إجتماعية وإنسانية دفعت بالسياسيين إلى الأزمة الدولية السياسية التي انتهت بأزمة بيئية نووية.

ففي القرن الواحد والعشرين وبالضبط في منتصفه ومع حدوث انهيار في قيم المجتمع والتفكك المجتمعي خاصة المجتمعات الصناعية، بعد الحرب العالمية الثانية دخل المصطلح حيز الاستخدام حيث استخدمه علماء النفس للتعبير عن أزمة الهوية ومع مطلع السبعينات وارتفاع الأنماط الإستهلاكية والزيادة السكانية في دول العالم الثالث وما نجم عنه من أزمات وكوارث إنسانية خاصة في إفريقيا، استعار الديمغرافيين استخدام مصطلح أزمة الانفجار السكاني. و في الثمانينات استخدم مصطلح أزمة من طرف علماء الاجتماع وذلك للوصول إلى الوصف الدقيق والتفصيلي للأزمات الإجتماعية التي تهدد المجتمع بصفة عامة، نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط إزاء انهيار آليات تسوية النزاعات والصراعات الإجتماعية وتحقيق التوازن الاجتماعي، في ظل تنامي مجتمع الرأسمالية مما أدى إلى شعور طبقات أو فئات إجتماعية معينة داخل المجتمع بما يسمى "بالإغتراب" خاصة في الأوضاع الراهنة في مجتمعاتنا.¹

3-1-2- مفهوم الأزمة:

من الصعب وضع تعريف شمولي لمعنى "الأزمة" نتيجة لاختلاف نوعيات الأزمات واختلاف رؤى الباحثين في تناول هذا المفهوم كل في مجال تخصصه.

- تعرف بأنها: "تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ".
- هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً حاسماً ينتج عنه مواقف جديدة.²

¹نورة بلعلول، آمال عشيش: مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42

²عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1993، ص ص 16-18

- هي لحظة حادة مفزعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة غامضة وخطيرة وخبثية، وفي حالة عدم تأكد مع قصور في المعرفة واختلاف في المعلومات والأسباب بالنتائج، فالأزمة عبارة عن نقطة تحول كما أنها لحظة حاسمة حرجة مصيرية.
- هي اختلال القيم والتقاليد بشكل مرعب إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهة الأزمة وإعادة التوازن للمجتمع ويفرض التدخل الاجتماعي للتعامل مع الأزمة مجموعة من المحددات الأساسية تدور حول كل طبقة اجتماعية وتفرض مجموعة من الضغوط الاجتماعية على كل طبقة من طبقات المجتمع.¹
- هي موقف خارج عن السيطرة وتحويل فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، يؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.²

3-1-3- خصائص الأزمة:

- للأزمة خصائص عديدة، ومن أهمها ما يلي:

- المفاجئة من حيث المكان الذي قد تلحق به أضراراً، أو من ناحية الزمن كاختيار الوقت المناسب في تنبؤ الأزمة.
- قد نحتاج في معالجة الأزمة إلى الخروج من الوسائل المعتادة لمواجهة الأزمة، ووضع وسائل مبتكرة.
- تتصف بأنها مهددة لكيان أو حياة البشر واستقرارهم فلا بد من مواجهتها.
- قد يعجز ويختار صاحب القرار عند التعامل مع الأزمة، وقد يصل إلى فقد ثقته بنفسه مما يؤدي إلى ضياع مصالح المنظمة.³

- ومن الخصائص الأخرى نجد:

• المفاجأة العنيفة:

عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطة بها.

• التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:

في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.

• نقص المعلومات:

عدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري.

¹ محمد سرور حكيمات الحريري: استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي، مجلة

الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة الملكة أروى للدراسات العليا في صنعاء اليمن، المجلد: 04، العدد: 01، 2019، ص 156

² سامي عبد الله سالم أبو عزيز: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2010، ص 12

³ سلطان بن سعد محمد الختلان: جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، قسم الإعلام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف للعلوم الأمنية،

2018، ص 23-24

• سيادة حالة من الخوف:

من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

• ضيق الوقت:

فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرعاية والإستجابة له وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية لما يمثله من تهديد لمصالح القومية، كما أن الإستعداد لا يكون كافياً للمواجهة.

• التهديد:

و هي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإثارة أو القول أو الفعل من أجل الإستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني من التلويح باستخدام القوة عند عدم الإستجابة لهذه المطالب ومن هنا تبدأ الأزمة.¹

3-1-4- أبعاد الأزمة:

- تتميز الأزمات بعدة أبعاد نذكر منها:

• البعد الزمني:

ويقصد به الوقت المستغرق لمواجهة الأزمة، فلا بد أن يتوازن الوقت مع حجم وكثافة الأزمة، فكل أزمة تختلف من ناحية الفترة الزمنية والإجراءات المتبعة لحل تلك الأزمة.

• البعد التأثيري:

ويقصد به معرفة الآثار التي تنتج من الأزمة كالبطالة مثلاً، ومعرفة مدى أثرها على المجتمع من أجل تحديدها ومن ثم وضع إجراءات مناسبة لمواجهة تلك الآثار السلبية الناتجة من الأزمة.

• البعد المكاني:

و يقصد به الحيز أو المكان الذي نشأت فيه الأزمة، فمعرفة المكان تساعد على التخطيط الجيد لحل كل أزمة والقضاء عليها كالجماعات المتطرفة في المنطقة فهنا يتم تحديد أماكن تواجدهم ونشوء الجماعات.

• البعد الإداري:

ويقصد به تهديد إدارة وكيان المنظمة وشرعيتها ووجودها أمام المجتمع فالأزمة تؤدي إلى إحداث المشاكل في غاية المنظمة وهدفها ورسالتها وسمعتها.²

• البعد الموضوعي:

يعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي إجتماعية أو سياسية أو إقتصادية، أم خليط من كل نوع أو أكثر من تلك الأنواع.

¹لؤي سليم عبد الله عياد: أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2015، ص ص 22-23.

²سلطان بن سعد محمد الخثلان: مرجع سبق ذكره، ص 29.

• البعد التأثري:

بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة.

• البعد البشري:

يتضمن العنصر تحديد الأفراد التي تشغلهم الأزمة ونوعيتهم.

• البعد البيئي:

التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلياً. - ويمكن إضافة أبعاد أخرى للأزمات كالإنذار المبكر وغرفة عمليات الأزمة، بالإضافة إلى وضوح الرؤيا والإستخدام الأمثل للمواد، إيجاد البديل، توفر المعلومات، والرضا الوظيفي وتحديد النظم والبرامج.¹

3-1-5-أنواع الأزمة:

- تصنف الأزمة إلى عدة تصنيفات ومن بينها مايلي:

• تصنيف الأزمة من حيث المستوى:

أزمة فردية، أزمة جماعية، أزمة مجتمعية.

• تصنيف الأزمة من حيث الطابع المميز لها:

أزمة مادية، أزمة معنوية.

• تصنيف الأزمة من حيث التوقع:

أزمة مفاجئة، أزمة متوقعة.

• تصنيف الأزمة من حيث النوع:

أزمة نفسية، أزمة أسرية، أزمة سياسية، أزمة إقتصادية.

- ومن حيث طبيعة الحدوث تنقسم إلى:

• أزمة بفعل الإنسان، أزمة طبيعية.

- كما يمكن أن تصنف أنواع الأزمات إلى معايير أخرى وهي:

• حسب مرحلة التكوين:

الأزمة في مرحلة الميلاد، الأزمة في مرحلة النمو، الأزمة في مرحلة الإكتمال، الأزمة في مرحلة الإنحصر، الأزمة في مرحلة الإختفاء.

¹ غانية لطرش، فطيمة لعرويوي: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2018-2019، ص 64

• حسب الآثار الناجمة عنها:

أزمات ليس لها آثار جانبية، أزمات لها آثار جانبية.

3-1-6-مراحل الأزمة:

لقد اتفق كثير من الباحثين على أن الأزمة تمر بأربعة مراحل أساسية هي:

• مرحلة نشوء وتراكم الأزمة:

ويسمىها بعض الباحثين بمرحلة ميلاد الأزمة حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخاطر غريب غير محدد الملامح أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه ويرجع ذلك إلى اتساع نطاق الجهول في الأزمة وغياب الكثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها.

- وتشير بعض الدراسات إلى أنه يتم التعرف على الأزمة في هذه المرحلة عن طريق اكتشاف إرشادات الإنذار ولكن عادة يتم تحديد هذه المرحلة بعد وقوع الأزمة وعند دراسة أسبابها وفي بعض الأحيان يكون الإنذار بالأزمة غير مباشر ومن الصعب تحديده، وفي أحيان أخرى يكون واضحاً وتعتبر هذه المرحلة هامة لأنه يمكن لإدارة الأزمة بسهولة فيها من إدارتها بعد تحويلها لمرحلة الأزمة الحادة حتى في حالة عدم القدرة على التدخل في هذه المرحلة فإن تحديد الأزمة يعين على التحضير والإعداد لمرحلة الأزمة الحادة.

• مرحلة انفجار الأزمة:

وهي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرف في انفجار الأزمة وينتج عن هذا الانفجار أضرار تبدأ في التعاظم تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على المؤسسة، وفي هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنقها ويصبح السيطرة عليها مستحيل ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تكون الأزمة هنا بالغة العنف والشدة والقوة.

- ومن أبرز سمات هذه المرحلة هي حالة الإنهيار السريع والحاد الذي يصاحبها وسرعة الإنهيار تعتمد إلى حد كبير على نوع الأزمة، أما حدة الأزمة فهي تتحدد بحالة التمزق ومقدار الخسائر التي حدثت وهي أقصر مراحل الأزمة ولكن يكون هناك شعوراً بطولياً نظراً لطبيعة الأحداث فيها.

• مرحلة انحصار الأزمة:

و قد تسمى هذه المرحلة أحيانا الأزمة المزمنة لأن آثار وعواقب الأزمة قد تبقى لعدة سنوات فقد تستمر محاسبة المؤسسة قضائياً وتستمر الملاحقة القانونية والمتابعة الإعلامية للمؤسسة لعدة سنوات، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ في الإنحصار والتقمص وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي أولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة أو يعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتفقدتها.

• مرحلة انتهاء الأزمة:

و هي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الوصول إلى حلول نهائية لها وبعدها لا يستحوذ موضوع الأزمة على اهتمام المؤسسة و جماهيرها العامة، وفي هذه المرحلة يقع على عاتق إتصالات العلاقات العامة دور التأكد من تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة والسعي إلى إعادة سمعة المؤسسة كما كانت عليه قبل الأزمة وأعباء هذه المرحلة تقع في الأساس أيضا على عاتق العلاقات العامة والتي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة وإعادة الثقة فيها فتقوم بمجموعة من الأنشطة الاتصالية المنظمة مثل عقد الندوات والمؤتمرات الصحفية وشرح الأسباب الحقيقية وراء الأزمة والإجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلا.¹

3-1-7- أسباب الأزمة:

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة وهذه الأسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعه الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق إستجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها:

• سوء الفهم:

خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجته قتلها أو تداخلها.

• سوء التقدير:

إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

• سوء الإدارة:

بسبب العشوائية أو الإستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

• تعارض المصالح والأهداف:

لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

• الأخطاء البشرية:

ضعف قدره ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.

• الشائعات:

استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.

• اليأس:

الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.

¹ خيرة شابي، محمد حجار: اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2018-2019 ص 58-60 .

• الرغبة في الابتزاز:

تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.

• انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الإستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.

• الأزمات المتعددة:

تفتعل للتمويه على أزمات أكبر.¹

3-1-8- آثار الأزمة:

يرى بعض الباحثين أن الأزمة تترك وراءها آثارا إما أن تكون سلبية أو تكون إيجابية حسب طبيعة التعامل مع الأزمة وكيفية إدارتها وتتلخص الآثار الإيجابية فيما يلي:

• إن الضغوط التي تصاحب الأزمات تدفع الإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه الأزمات، ويشكل البعض منها مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات.

• إن الأزمة تمثل تحديا للسلوك الإعتيادي، وإذا نجحت الإدارة في مواجهة الأزمة، فإن هذا يساعد على الإبداع لديها، وابتكارها أساليب وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.

• توفر الأزمات قدرا هائلا من الخبرات التي تترك أثرا عميقا في المؤسسة.

• تنتج الأزمة الفرصة لظهور الأبطال من صانعي ومتخذي القرارات، كما تحول بعض الأفراد عن الأعمال التقليدية واقتحام أعمال جديدة، وتؤدي أيضا إلى اكتشاف عيوب أسلوب العمل الفردي غير المنسق.

- أما الآثار السلبية فتتلخص في:

• الهروب من مواجهة الأزمة، النكوص والإسحاب، البطء في الحركة، تهمين الأزمة.

• قد يعزز مناخ الأزمة أفكار وسلوكيات ضارة، إذ يندفع بعض الناس أو الإدارة إلى سلك طرق غير مشروعة للإلتفاف حول الأزمة.

• قد تؤدي كثرة المعلومات الواردة للإدارة إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة وذلك لأن كثرة المعلومات عن اللازم يعادل في تأثيره السلبي قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.²

¹ آيات مجدي محمد محمود: توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية

الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2021، ص ص 95-96

² غانية لطرش، فطيمة لعروي: مرجع سبق ذكره، ص 69

3-1-9- فوائد الأزمة:

رغم أن جميع التعريفات التي تناولت مصطلح الأزمة تعطي إنطبعا سلبيا، إلا أن الإدارة السليمة للأزمة يمكنها ليس فقط تجاوز الأزمة بأقل الخسائر، وإنما أيضا تحويل المخاطر إلى فرص، ويمكن بالإدارة السليمة للأزمة تحقيق عدد من الفوائد منها ما يلي:

• ميلاد قادة جدد:

يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة مثلما تنطبق على ميدان القتال، تنطبق تماما على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة، فالأشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قدراتهم على الإنجاز، وحتى بالنسبة للمدير، في الإدارة الوسطى أو الدنيا، تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة والعمل مع أناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض.

• تسريع التغيير:

إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطيء، يبدأ الآن في الإسراع، مع ظهور شبخ الفوضى، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم أن هناك آثار جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم.

• مواجهة المشكلات:

من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها، أو تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت، لكن التأخير يزيد الأمور سوءًا وتعقيدا في معظم الأحيان.

• إمكانية تغيير الأفراد:

في الأوقات المادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل الشركة و صفوف الإدارة بها، دون إثارة القلق والإستياء ومعارضة النقابات العمالية، ومن ثم فإن الأزمة توجد بيئة جيدة للتغيير.

• الاستراتيجيات الجديدة:

إن الأزمات تفرض أحيانا إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثابتة لا يمكن التزحزح عنها، فالتهديد الذي يواجه ازدهار الشركة وحالة عدم التأكد، والضغط وفقدان السيطرة، كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة.

• أنظمة الإنذار المبكر:

يرغب معظم من تحقق لهم النجاة من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل، غير أن الإمساك بزمام الأمور يستلزم أن يكون المرء قادرا على التأثير على الأحداث، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار المبكر تستشعر مشاكل الأداء وترسل إشارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت كافي.

• مزايا تنافسية جديدة:

إن الشركة التي تنجو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أذكى وأصلب عودا، وتحيل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فقد واجهوا عدوا مشتركا وتعلموا أن يرعى كل منهم الآخر، يعرفون كيف يتصرفون في مواجهة الأزمة وكيف يخرجون منها منتصرين وقد رأوا قيمة الإجتهد في العمل وقيمة العمل بذكاء، وصاروا يعلمون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح من قائد قوي يسانده فريق مختص.¹

3-1-10- مناهج تشخيص الأزمة:

هناك عدة مناهج لتشخيص الأزمات، ومعرفة طرق التعامل معها، فكل منهج له رموزه وأسس ومميزاته وضوابطه للتصدي للأزمات، فهناك تباين لكل منهج ومن أبرز تلك المناهج المستخدمة في معرفة الأزمات وتشخيصها، ما يلي:

- المنهج التاريخي: يعتمد المنهج التاريخي على نظرية مفادها أن الأزمة لا تنشئ بشكل مفاجئ ولكنها تنشئ بسبب عوامل وأسباب تاريخية تفاعلت مع بعضها قبل نشوء الأزمة، فالمنهج التاريخي يتطلب معرفة ماضي الأزمة وتاريخ تطورها والتعمق فيها وذلك في سبيل معالجتها.

- المنهج الوصفي التحليلي: يقوم المنهج الوصفي التحليلي على تحديد المرحلة التي وصلت إليها الأزمة والمراحل التي قد تصل إليها أيضا في المستقبل، فهنا يتم معرفة مظهر الأزمة والملامح العامة لها والنتائج التي حصلت منها، فيتم هنا توصيف الأزمة ووصف أبعادها والأطراف المشاركة فيها ومدى تطورها.

- منهج دراسة الحالة: يهتم منهج دراسة الحالة بدراسة كل أزمة بشكل مستقل، فمهما تشابهت الأزمات من حيث طبيعة حدوثها فلا يمكن أن تتماثل بشكل كامل، فاختلاف وقت الأزمة ومكانها كفيلا بأن يجعل الأزمة حالة فريدة من نوعها.

- منهج دراسات المقارنة لتشخيص الأزمات: يعنى منهج دراسات المقارنة بدراسة الأزمات التي حدثت في الماضي ومن ثم مقارنتها بالأزمات التي تحدث في الوقت الحاضر ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها، كما يدرس الأزمات بشكل موضوعي، ويقوم بتجربة التدابير والحلول التي استخدمت في الماضي ونجحت في حل الأزمات، هناك عدة أسس للمقارنة بين الأزمات، ألا وهي:

- مقارنة على أساس الزمن التاريخي.

- مقارنة وفقا للمكان الجغرافي.

- مقارنة وفقا للنشاط الذي تسبب بحدوث الأزمة.

- مقارنة وفقا للحجم الذي وصلت له الأزمة.²

¹لؤي سليم عبد الله عياد: مرجع سبق ذكره ، ص ص 42-43

²سلطان بن سعد محمد الختلان: مرجع سبق ذكره ، ص ص 31-32

3-1-11-مدخل دراسة الأزمة:

نظرا لاختلاف مفهوم الأزمات باختلاف مجالات العلوم التي تناولتها الدراسات، أصبح من الصعبية بمكان إيجاد إطار موحد لما يعرف بمفهوم الأزمات أو نظرية محددة لدراسة الأزمات، ولكن تختلف هذه الأطر باختلاف مدخل دراسة الأزمة، ويمكن تلخيص تلك المدخل في الآتي:

- **المدخل الإقتصادي:** وفيه يحدد خبراء الاقتصاد مفهوم الأزمة من خلال معايير متعددة مثل: التضخم، والبطالة، والركود الاقتصادي، وعجز الميزانية، والكساد، وترجع أسباب الأزمة من وجهة نظرهم إلى القرارات التي تتخذها الحكومة أو الفشل في مواكبة القواعد العامة، والنظام الإقتصادي العالمي.¹
- **المدخل السياسي:** يرجع خبراء السياسة الأزمة إلى بعض الظواهر مثل: فشل القيادة السياسية، أو عدم صلاحية النظام السياسي، أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية، أو الفشل في تطوير نظام سياسي عادل.²
- **المدخل الإجتماعي:** وفقا لهذا المدخل يرجع الباحثون الإجتماعيون الأزمات إلى عدم المساواة الاجتماعية، ونقص الحوافز والدوافع، وتحدي السلطة، وفشل نظام الرقابة والتحكم، ويهتم هذا المدخل برصد التأثير الإجتماعي للأزمة وخاصة خلال الأزمات التي تحدث خارج نطاق الإرادة الإنسانية مثل الزلازل والبراكين، والفيضانات، والأعاصير، وكذلك الأزمات التي يتسبب فيها الإنسان مثل: أزمات البيئة، والمجاعات، والحرائق.³
- **المدخل التاريخي:** ويرى علماء التاريخ أن الأزمات كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع، وأن الأزمة نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا.⁴
- **المدخل النفسي:** يرى علماء النفس أن الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم، ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية، أو تأثير قوى اجتماعية غير واعية، ويهتم هذا المدخل بدراسة سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وردود أفعالهم تجاه الأزمة.⁵
- **المدخل الثقافي-القيمي:** يرى كثير من الباحثين أنه إذا كانت الأزمة تؤدي إلى ارتباك المجتمع أو المنظمة، فإنها تؤثر بقوة على نسق القيم السائدة في المجتمع أو المنظمة، وبالتالي فإن معظم الأزمات تنطوي على بعد ثقافي-قيمي، ومن الواجب أثناء إدارة الأزمة والتخطيط إدراك الجوانب الثقافية-القيمية المرتبطة بالأزمة والتعامل معها.⁶

¹محمد رشاد حملاوي: التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص 19

²عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري-تطبيقي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 112

³محمد شومان: الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2002، ص 30

⁴محمد رشاد حملاوي: مرجع سبق ذكره، ص 20

⁵عادل صادق محمد: مرجع سبق ذكره، ص 112

⁶محمد رشاد حملاوي: مرجع سبق ذكره، ص 289

3-2-3- ماهية إدارة الأزمات:

3-2-1- نشأة إدارة الأزمات:

يعاني العالم اليوم من أزمات متعددة الجوانب، قد أصبحت الأزمات سمة من سمات هذا العصر وجزءًا من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، فلا توجد أي منظمة أو مؤسسة بعيدة عن الأزمات، لذا ستتم مناقشة الجذور التاريخية لإدارة الأزمات، فقد سعت نظم الإدارة وخاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرين على اختلاف توجهاتها إلى تطوير وتحديث أساليبها وأدواتها لمواجهة المواقف المتأزمة التي قد تلحق بها وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة ولم تعد مواجهة الأزمات وإدارتها بحكمة وفي أسرع وقت تعتمد على التوجهات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين ولكن أصبحت هناك استراتيجيات إدارية دقيقة واضحة، فبدأ الفكر الإداري في منتصف الستينات يحدثننا عن كيفية مواجهة الأزمات المختلفة بأسلوب إداري قادر على التنبؤ بها قبل حدوثها، وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين ظهور العديد من التطبيقات الإدارية الجديدة التي أفرزتها المتغيرات السريعة والمتلاحقة وأصبحت نظم الإدارة في حاجة مرغمة إلى تطوير أساليبها لمواجهة المخاطر التي لا حدود لها والتي تؤدي إلى أزمات ذات تداعيات سريعة ومؤثرة. - تعد إدارة الأزمات أحد الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ أواخر التسعينات في الإدارة العربية، كما شاع استخدام مصطلح الأزمة بسبب أزمة الكساد الكبير في الثلاثينيات من القرن الماضي، ونتج عن ذلك العديد من الأزمات انتهت بكارثة ذرية على اليابان، كما ظهر مصطلح الأزمة في السبعينيات من القرن الماضي حيث تزامنت مع الزيادة السكانية في دول العالم الثالث أدى إلى استخدام مصطلح أزمة الانفجار السكاني، كما استخدم علماء الاجتماع في الغرب مصطلح الأزمة في الثمانينيات للوصف التفصيلي للأزمات الإجتماعية نتيجة لتنامي الرأسمالية المادية المتوحشة. - لقد كانت إدارة الأزمات إحدى الأساليب القائمة في إدارة العلاقات العامة والإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ.

- وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1968م باعتبارها النموذج الناجح لإدارة الأزمات إشارة إلى البدء في انطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل إدارة الأزمات، وبهذا يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية وذلك عندما أطلق "روبرت ماكنمارا" وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس "كندي" جملته المشهورة قائلا: "لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجيات وإنما عن إدارة الأزمات فقط".¹

3-2-2- مفهوم إدارة الأزمات:

- يأتي مصطلح إدارة الأزمات في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيدا بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها وتباين مستوياتها، حتى نهاية

¹ محمد سرور حكيمات الحريري: مرجع سبق ذكره، ص ص 155-156

الحرب العالمية الثانية، وتطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الإرتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، ثم تمكنت من الحصول على اهتمامات عالية جدا من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله.¹

- مفهوم إدارة الأزمة: يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات، كما تعرف بأنها فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي لتجاوز البيروقراطية في العمل التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والإسترخاء إلى حالة من الحركة والحيوية.²

- تكون في شكل أحداث أو مواقف أو ظروف أو مشكلات، تؤثر بشكل خاص على منظمات الأعمال سواء عليها بأكملها أو على مستوى جزء منها (العمليات، الأفراد، الوظائف، المساهمين... إلخ) سواء كان هذا التأثير ملموس (مادي) أو غير ملموس (معنوي)، بسيط أو حاد.³

3-2-3- خصائص إدارة الأزمات:

تتميز إدارة الأزمات بعدة خصائص، نذكر أهمها فيما يلي:

- تتصف بصعوبة التطبيق العملي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول.
- اعتماد على خبير ماهر مختص في إدارة الأزمات ليسهل على المؤسسات المالية والتجارية حل المشاكل الإدارية والمالية.
- تعتمد على إدارة خاصة مكتملة لتعامل مع الأزمات بشكل كامل وفق نظرية علمية، وذلك من أجل تطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة.
- نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الأزمات.
- عدم قدرة الإدارات الأخرى داخل المؤسسات في التعامل مع الأزمات، إلا باللجوء إلى إدارة مكتب إدارة الأزمات ليعمل المدير على إنقاذهم من هذه الأزمات.
- عدم إحساس الإداريين بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها، وذلك يعود إلى عدم معرفتهم بعلم إدارة الأزمات.
- يعمل مدير وأعضاء مكتب إدارة الأزمات على تجهيز خطة متكاملة لمواجهة وحل الأزمات المالية والإدارية.⁴

¹ خالد تعيش: إدارة الأزمات في ضوء التحديات البيروقراطية الجديدة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد: 03، العدد: 03، 2021، ص 35

² خالد درار، عبد الملك الدناني: مرجع سبق ذكره، ص ص 291-292

³ لمية سوالية، منصف بن خديجة: دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سوق أهراس، المجلد: 11، العدد: 01، 2018، ص 173

⁴ زندهة الواعر، أحلام ثابت: دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2015-2016، ص 56

3-2-4- أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل الأهداف العامة لإدارة الأزمات فيما يلي:

- أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

لكي تنجح أي مؤسسة في مواجهة الأزمات المتوقعة طبقاً لنوع النشاط أو الحدث فإنه من الضروري إتباع ما يلي:

- وضع استثمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات في المنظمة ومشكلاتها ومخاطرها.
- بناء قاعدة معلومات جيدة في المنظمة دون الإعتماد على الشائعات العشوائية.
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة.
- تجديد وسائل وبدائل الاتصال، وأشخاص الاتصال بدقة.
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين، والأفراد الموجودين داخل المؤسسة.
- الإهتمام الشديد بالأمر التي تبدو صغيرة أو بسيطة وإسنادها لذوي الخبرة.
- وضع احتمالات واضحة وجيدة للمؤسسات المحيطة بالمنظمة.

- أهداف أثناء وقوع الأزمة:

على القيادات في المنظمات المختلفة الاهتمام بمجموعة من التصرفات

والأفعال التالية أثناء وقوع الأزمة منها:

- تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية "إنشاء غرفة عمليات لتحديد حجم واتخاذ الأزمة".
- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمات.
- ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة الأزمة أو الكارثة وتقليل أضرارها.
- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة.¹

- أهداف ما بعد وقوع الأزمة:

الإستفادة من وقوع الأزمات يعتبر هدفاً أساسياً لمستقبل مواجهة أزمات أخرى، لذلك من الضروري إتباع ما

يلي:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة.
- الإستفادة من التكنولوجيا ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء إستخدامه.
- توضع كل منظمة خطط تدريب متطورة على السيناريوهات المتوقعة حسب ظروف الفرد أو المنظمة.
- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق ما يتعلق بالأزمة من بداية ظهورها مروراً بطريقة التعامل معها، انتهاءً باختفائها.

¹ غانية لطرش، فطيمة لعريوي: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيبل، 2018-2019، ص ص 72-73

3-2-5- مقومات إدارة الأزمات:

يمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات كالتالي:

- تبسيط الإجراءات وتسهيلها، والأخذ بعين الاعتبار نوع الأزمة والمدة اللازمة لاتخاذ قرار المعالجة.
- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة). - تقدير الموقف الأزموي الحالي والمستقبلي، تحديد أسباب الأزمة وتطورها، تقدير الإمكانيات المتاحة لإدارة الأزمة. - تحديد الأولويات على أساس معايير معينة. - تفويض وتحديد السلطة. - فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع كافة الأطراف. - التواجد المستمر في مواقع الأحداث. - إنشاء فرق مهمات خاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة. - توعية المواطنين. - الخطة الإعلامية في الأزمة. (إنصاف جيتير، سوسن خماسي: أثر التكوين الاستراتيجي في إدارة الأزمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قلمة، 2019-2020، ص 56)

3-2-6- مراحل إدارة الأزمات:

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

- **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع. - وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news , good news".¹

- **الوقاية والإستعداد:** يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الإستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الإستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات

¹ عبد الله أحمد أحيارهم: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد

وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للإختيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتجها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

• احتواء الأضرار والحد منها:

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في أي مجال للحماية من الأزمة. - ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات¹

• استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

- وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.²

• التعلم:

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

¹ عبد الله أحمد أخيارهم: مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34

² محمد فتحي: الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002، ص 184

- إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن إدعاء بطولات كاذبة.¹

3-2-7- أساليب إدارة الأزمات:

- هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

• الطرق التقليدية: نجد من أهم طرقها ما يلي:

1- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري، وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو وأي مرض صحي وما إلى ذلك.

2- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

3- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

4- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.²

5- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

6- تفرغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، ويكون التفرغ على ثلاث مراحل:³ مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب- مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

ج- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من

¹ عبد الله أحمد أختيارهم مرجع سبق ذكره ، ص 36

² عباس رشدي العماري: مرجع سبق ذكره ، ص 22

³ السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 86

أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.

7- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

• الطرق الحديثة: وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

أ- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل، وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.¹

طريقة الإحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.²

ج- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

د- طريقة الإحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

هـ- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

و- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية، ومن طرقها الشائعة هي:

*التحالفات المؤقتة.

*الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

*تزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه

¹ عبد الله أحمد أخيارهم: مرجع سبق ذكره، ص 40-41

² عماد سعود سراج: إدارة الأزمات، مجلة الحرس الوطني، جامعة الرياض، العدد: 144، 2004، ص 39

التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

ك- **طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:** وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا ممكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

* ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

* استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

* نصفية العناصر القائدة للأزمة.

* إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

ن- **طريقة الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد الترمينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا. - احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.¹

3-2-8- وسائل إدارة الأزمات:

إن أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف حسب طبيعة الموقف وفي ضوء الإمكانيات المتاحة وهنا يظهر دور الأسلوب العلمي في الإدارة في التعامل مع الأزمات والقائم على التخطيط القائم على إدراك الإمكانيات المتاحة وأدوات التبوء بمستقبل إدارة الأزمة استخدام عدة وسائل، لعل من أهمها ما يلي:

• **الموارد والمتطلبات المعلوماتية:** و تعني هذه الوسيلة إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة فالخطوة الأولى والأساسية في إدارة الأزمة هي جمع أكبر قدر من المعلومات عن موقف الأزمة ونجد أنفسنا إزاء مشكلتين وهما:

* الإفتقار إلى الموضوعية في جمع المعلومات.

* تفسير المعلومات.

ففي حالة الإعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات فهذا يعني الإستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك ذات آثار سلبية ومنفصلة عن الواقع الحقيقي ومما لا شك فيه أن وجود مركز للمعلومات في كل منظمة يكون لديه قاعدة من البيانات عن الوضع الأزمومي للمنظمة يؤدي إلى تدارك الأزمة والتخفيف من آثارها.

- ويمكن النظر لخصائص معلومات الأزمة من عدة زوايا من حيث: طرق التمثيل: فمعلومات الأزمة لها صور عرض شتى وتختلف وتباين اتجاهات متخذ القرار فيما يتعلق باستعداده لتقبل شكل معين للمعلومة.

¹ عبد الله أحمد أختيارهم: مرجع سبق ذكره، ص ص 42-45

أبعاد الجودة: حيث تقاس جودة المعلومات بصفة عامة بأربعة أبعاد رئيسية وهي الحدثة والدقة والملائمة والتوافر.

- وبناء على ما تقدم يمكن القول إن المعلومات لها أهميتها وخاصة لفريق إدارة الأزمة وإن البيانات الدقيقة التفصيلية المحللة يكون لها فائدة محققة بالنسبة لكفاءة وفاعلية إدارة الأزمة بصفة عامة.¹

3-2-9- أنواع خطط إدارة الأزمات:

تبدأ المراحل الفعلية للخطة بوجود مشكلة أو أزمة أو توقع حدوثها، ثم تحديد المشكلة أي تشخيصها، وتعني عملية التشخيص التعرف على ماهية المشكلة وحجمها، وتتطلب هذه العملية جمع وتحليل المعلومات عن الأزمة وأسباب نشوئها وتأثيرها في مختلف الاتجاهات، وعلى هذا فإنّ هناك أنواعاً عديدة من الخطط لمواجهة الأزمات، وفيما يلي نوضح هذه الأنواع من الخطط، وأساس التفرقة في كل نوع منها، وذلك كالتالي:

1- الخطط النموذجية والخطط الواقعية:

أ- **الخطط النموذجية:** وتفترض الإجراءات التي تتضمنها الخطة النموذجية، التدريب العالي والكفاءة غير العادية للمسؤولين عن مواجهة الأزمة، والتزامهم غير العادي بحاجات واهتمامات المجتمع، وأنّ خطواتهم منظمة في بيئة عالية التنظيم، ذات أهداف محددة، ولكن يؤخذ على الخطط النموذجية أنّها غير قابلة للتطبيق الكامل، لأن متخذي قرارات مواجهة الأزمة، بل وواضعي خطط مواجهة تربكهم كثرة المعلومات، وتجعل اختيارهم للحل الأمثل من بين عشرات الحلول البديلة أمراً غاية في الصعوبة، حتى وإن توافرت أجهزة الكمبيوتر والمعلومات الإلكترونية والآلات المتطورة، التي قد تساعد في وضع تخطيط وحلول وقرارات ناجعة لمواجهة الأزمة، لهذا فإنّ الخطط النموذجية لا يمكن أن تنجح في حل أزمة نجاحاً كاملاً، لأنّها لا تعتمد على التحليل والتشخيص الكامل والأزمة القائمة على بيانات ومعلومات حقيقية وواقعية الذي من شأنه أن يؤدي إلى نجاح عملية التنبؤ بالأزمة وتداعياتها، ووضع الخطة الواقعية وليس النموذجية للمواجهة.

ب- **الخطط الواقعية:** يفترض نموذج الخطة الواقعية أن إجراءات وسياسات مواجهة الأزمة يتم وضعها بناءً على الحاجات العامة والاهتمامات والنتائج التي يتابعها القادة والجماعات الرئيسية في المجتمع، فهي سياسات وإجراءات تتسم إلى حد كبير بالواقعية لأنّها تواجه الصراعات والمشكلات التي تنشأ بمناسبة الأزمة، وبناءً على تلك السياسات والإجراءات الواقعية التي تتطلبها الإدارة الناجحة للأزمة، يستطيع مديري الأزمة تحقيق السيطرة على الأحداث الطارئة ومنع تفاقمها، ولهذا فإنّ النموذج الواقعي للخطة يتطلب التسوية السريعة للخلافات التي تثور بين أطراف الأزمة أثناء حدوثها، كما أنّه يحتاج إلى وضع سياسة للإقناع وامتلاك المعرفة وتحليلها وتحديد النقاط الحيوية داخل جماعة مواجهة الأزمة، حتى يمكن التعامل معها بفعالية، كما يجب أن تتضمن الخطة الواقعية حدود السلطة المخولة لكل فرد من فريق

بطرس حلاق: العلاقات العامة والأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، تم الاسترجاع يوم: 10 ماي 2022:
¹، ص <https://pedia.svuonline.org/mod/resource/view.php?id=1693&redirect=185>: الساعة 13:00، من

مواجهة الأزمة، ومشروعية هذه السلطة، وهل هي مستمدة من القانون، كذلك يجب عند إعداد الخطة الواقعية أن يوضع في الاعتبار المتغيرات الإقليمية والدولية عند صياغة سياسة وإجراءات مواجهة الأزمة.¹

2- الخطط طويلة المدى والخطط الفورية:

أ- **التخطيط طويل المدى:** هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى وقت طويل في إعداد الخطة للاستعداد لمواجهة أزمة أو كارثة قد تقع في المستقبل، ولذلك فإنه يبحث عن الحل الأفضل أو الأمثل للأزمة، وقد يتضمن عادة بدائل لمواجهة الأزمة، كذلك فإنّ التخطيط طويل المدى هو الذي يواجه أحداثاً أو أزمات قد تقع في المستقبل خلال فترة زمنية طويلة المدى نسبياً، كخمس سنوات أو عشر سنوات قادمة، ومثالها أزمات السيولة والبطالة والركود والكساد الاقتصادي والتطرف وغيرها.

ب- **التخطيط الفوري:** ويتميز هذا النوع من التخطيط بأنه يتضمن أقل قدر من البيانات الضرورية لإعداد خطة عمل لمواجهة الأزمة، ويتم مراجعتها من منظور عملي ويرتكز على ما يلي:

- المواقف الحرجة للأزمة وإيجاد الحلول لها أولاً.
- الموارد المتاحة.
- الزمن الحقيقي المقدر للأزمة ولإجراءات المواجهة.
- الإجراءات التي يتم اتخاذها لتخفيض المخاطر المترتبة على الأزمة وعلى تصاعدها.
- إجراءات التنسيق بين الأفراد والجهات المسؤولة عن مواجهة الأزمة.
- مرونة الإجراءات الواردة بالخطة، لمواجهة التغيرات الطارئة أثناء حدوث الأزمة.
- ويرتبط كل ذلك بضرورة مراعاة الاعتبارات السياسية والأخلاقية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع أثناء الأزمة.²

3- الخطط الفرعية والخطط الإستراتيجية:

أ- **الخطط الفرعية:** يُطلق على الخطط الأصغر والأكثر تحديداً اسم الخطط الفرعية، ويُطلق عليها أحياناً تسمية "ملاحق الخطة"، وهي تستهدف معالجة قضايا محددة ومهام معينة في عملية التخطيط، بالإضافة إلى معلومات عن المسؤوليات والإجراءات وعمليات التنفيذ التي تتعلق بموضوع الملحق، ومثلها خطط جمع المعلومات وخطط الإنذار والإجلاء المرتبطة بمواجهة الأزمات.

- ولضمان فعالية الخطط الفرعية ولتحقيق أهداف المنظمة، فإنها يجب أن تتضمن العمليات التالية:
* الأنظمة والقدرات الواجب توافرها أو تحسينها.

¹ محمد حافظ الرهوان: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث ومكافحة الإرهاب (دراسة تطبيقية)، هلا للنشر والتوزيع، الجزيرة، الطبعة الأولى، 2006، ص 131-134

² سعد الدين عشموي: الإدارة، الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990، ص ص 84-

*الخبرات المتاحة أو التي يجب توفيرها لتنفيذ الخطة.

* وسائل الاتصال.

*تسجيل الأعمال والإجراءات المناسبة وغير المناسبة وإثبات شرعيتها.

ب- **الخطط الإستراتيجية:** يأتي بعد تحديد أهداف التخطيط وتحديد أولويات عملية وضع الإستراتيجية التي تسترشد بها السياسة التي تتضمنها خطة مواجهة الأزمة، ويحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لنجاحه من أهمها:

* حجم وشكل فريق التخطيط.

*تحديد الأشخاص والجهات المشاركة في تنفيذ الخطة.

*تحديد الأشخاص والجهات ذات الصلة غير المباشرة في تنفيذ الخطة، وتحديد دورهم في إعداد وتنفيذ الخطة.¹

3-2-10- معوقات إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا أنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، وقد لخص الباحثون أهم هذه المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف هي:

• **المعوقات الإنسانية:** هي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.

- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفاف إليها.

- الإعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدي.

- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزءاً أساسياً في المنظمة.

- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

• **المعوقات التنظيمية:** وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.

- اختلاف الثقافات والخلفيات الإجتماعية بين الأفراد.

- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.

- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

¹إسماعيل حماني: التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 98

• المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

• المعوقات المتعلقة بالاتصال:

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- عدم إطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.¹

3-2-11- منهج إدارة الأزمات:

- **المنهجية العلمية:** فلا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية وإنما يجب أن يخضع هذا التعامل في جميع مراحل تطور الأزمة للأسلوب العلمي الذي يميز المنهج الإداري السليم ومع ذلك فإن أخطر المشكلات الإدارية في البلدان النامية عدم الاعتماد على الأساليب العلمية.

- **تقدير الموقف الأزموي:** يشمل تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها وتحديدًا دقيقاً للقوى الصانعة للأزمة والساندة لها ويليهما جمع المعلومات عن الأزمة وأبعادها.

- **الوفرة الاحتياطية الكافية:** فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة ومقاومة كل قصور وعجز أيًا كان نوعه.

- **توعية المواطنين:** يتطلب هذا الأمر حملة إعلامية شاملة وفعالة تستخدم فيها مختلف أساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي يمكن أن يقدمها المواطن.
- **تبسيط الإجراءات:** إن الأزمة عادة ما تكون حادة ووعنيفة لذلك لا يمكن تجاهل عنصر الوقت وإنما يتطلب التدخل الفوري خلال تبسيط الإجراءات.

- **إنشاء فرق مهمات خاصة:** يجب إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع على أن يخضع أفرادها لتدريب عالي وكافي لتأهيلهم لمجابهة الأزمات المتعددة والمختلفة.

- **تفويض السلطات:** وهو منح كل فرد من أفراد الفريق الذي يفترض أن يقوم بمجابهة الأزمة منحه السلطات اللازمة لإنجاز عمله المحدد ويمثل هذا التفويض الشريان الحيوي في إدارة الأزمات الذي من شأنه تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز القرارات.

- **استخدام الخطة الإعلامية:** يعد الإعلام في عصرنا الحالي قوة حقيقية وسلاح بالغ الأثر إيجاباً أو سلباً، ومن هنا يجب على القيادة أن تكون واعية وعلى قدر كبير من الحذر.

¹ غانية لطرش، فطيمة لعروي: مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78

• توفير الدعم القانوني والرسمي:

- حيث يعتبر من أكثر المقومات أهمية للإدارة الفعالة للأزمات، فلا بد لنجاح هذه الإدارة من توفير الدعم القانوني والرسمي اللازم لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مع ضرورة التفاوض المستمر خلال فترة الأزمة وما بعدها.
- استخدام نظم الخبرة: تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية وإلى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة.¹

¹ بطرس حلاق: مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43

ملخص الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، لا يسعنا إلا القول أن الأزمة وكما سبق وتطرقنا إليه هي وضعية مفاجئة، صعبة ومعقدة، في حلها أو بمعنى أدق "إدارتها" تستدعي فريق خاص بها للتعامل الجيد معها ومواجهتها وكذا إدارتها، بداية بتشخيصها ثم تحليل المعلومات والبيانات تحليلا معمقا، وذلك يعود بطبيعة الحال لإختلاف كل أزمة عن غيرها سواء في نوعها أو أبعادها أو مسبباتها، مروراً إلى حلها ومن ثمة اختفائها.

الفصل الرابع

الاستراتيجية الدولية للعلاقات العامة

وإدارة الأعمال

تمهيد:

إن العلاقات العامة لا تعمل بمعزل عن المؤسسة، بل إن نجاح هذه الأخيرة يتوقف على عدة جوانب أهمها ما يتعلق بلجوء المؤسسة إلى العلاقات العامة باستراتيجيتها الاتصالية لإدارة الأزمات، حيث تعتبر تلك المهمة من العناصر الفعالة للحد من الأزمات قبل وقوعها واحتواء أضرارها بعد انتهائها، وفي ذلك تعتمد إدارة العلاقات العامة على الاستراتيجية الاتصالية بالدرجة الأولى ناهيك عن الجهود القائمة بكثرة خاصة طيلة مدة الأزمة عبر مراحلها المختلفة. لذا اعتمدنا في هذا الفصل على عدة مباحث تهدف إلى تقديم العلاقات العامة من رؤية أخرى تختلف عما تم تقديمه في الفصلين السابقين، مركزين أكثر على جهودها في إدارة الأزمة وكذا استراتيجياتها المختلفة عبر مراحل الأزمة.

4-1- أهمية وجود الاستراتيجية الاتصالية بسياسة المؤسسة:

في الاتصال الداخلي: لنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة داخل المؤسسة لابد وضع استراتيجية اتصالية مناسبة، لكن رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنها لم تخصص بعد بالانتشار اللازم، إذ قليلة هي المؤسسات التي تأخذها ضمن برنامج تفسيرها، ونسب الباحث في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لمهامها ووظائفها، وتوفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المنظمة للوصول، إلى أحسن النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيرها، وهو ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية.¹

- **تحفيز المستخدمين:** اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه من دون تحفيز للمستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن تجد الظروف المواتية لظهوره وتطويره، وذلك من خلال إجابة تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورهاناتها. - تنسيق الأفعال: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادلاتها وقد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام، إلى عدم التجانس وظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية ولتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسيرين توفير الشروط التالية:

- لابد أن يكون المسير قادراً على بث المعلومات الضرورية لمساعدته.
- عليه أن يكون قادراً على إتاحة صعود المعلومة (رجع الصدى).
- تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف واستراتيجية المؤسسة.

- **تغيير التصرفات والعقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية، وتستدعي ضرورة التأقلم معها من أجل البقاء، ومن هذه المتغيرات تغيير مجال النشاط أو ظهور المنافسة الحادة بالإضافة إلى ظهور التكنولوجيا والاستثمارات.

- **تحسين الإنتاجية:** الرهان الرابع الذي تعمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابق ذكرها، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.²

ب- في الاتصال الخارجي العام أو برامج العلاقات العامة: مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدول زمنية محددة وخطة أساسية وتتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج للمنظمة يدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة أو الدفاع عن المنظمة في سياسة معينة تنتهجها وفي هذا السياق، فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الاستراتيجية، وتعرف العلاقات العامة بأنها العلاقات التي تقوم على التحليل والتأثير لموضوع معين سواء كان هذا

¹ سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 88

² آمال فحصي: الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن والوقاية من حوادث المرور، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوضياف-المسيلة، 2015-2016، ص 27

الموضوع يدور حول فكرة أو شخص أو جماعة ما بقصد تهيئة السبل أما الجماهير لكن تعترف بالفائدة التي يضمنها هذا الموضوع وأنه يستفيد فعلا من أداء ذلك.¹

4-2- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

تعتبر 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 أولا وقبل كل شيء.
- الاتصال فورا بمدير الأمن والسلامة بالإضافة إلى استدعاء الطبيب المناوب في عيادة الشركة.
- 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 الإعلام لإبلاغهم بتفاصيل الحادث مع مراعاة عدم تحريف الحقائق أو المبالغة فيها.²

4-3- استراتيجية العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة:

1- العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة: أحيانا يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، وتشير "مور" إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل 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.
- ويطرح "ريجسترولا ركن" ست خطوات لمنع حدوث الأزمة:
- وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة.
- وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.
- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة.
- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.

¹محمد بمجت: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص 14

نورة بعلول، آمال عشيش: دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2014-20 فيها ص ص 82-83

- ومن العوامل الإجرائية التي يجب إعدادها في هذه المرحلة:

***فريق الأزمة:** و معناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجمهور الداخلية والعالم الخارجي، وينبغي أن يتضمن فريق الأزمة تمثيلاً لأعلى سلطة في المنظمة، لأن 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 خارج المنظمة بينما يضم الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

- **الفريق الأساسي:** ويضم قائد الفريق، المتحدثون الرسميون، مراقب المعلومات، منسق وسائل الإعلام مسؤول تنفيذي، وفي بعض الأزمات الدولية، قد تحتاج المنظمة على الإستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.
- **الفريق المعاون:** ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، ومستشار نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

- إجراءات وتدابير مرحلة ما قبل الأزمة:

أ- **رصيد بيئة عمل المنظمة:** يستهدف رصد بيئة عمل المنظمة وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة ونشاطها ومركزها المالي والقانوني، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة وعلاقات العمل في الداخل والخارج وعلى الأخص الجوانب التالية:

- طبيعة نشاط المنظمة وخلفيتها التاريخية ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- علاقة المنظمة مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية.
- مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر عن المنظمة، والعمل على دعمها بالمعلومات الموثوقة.
- الاستيعاب الكامل للقوانين واللوائح المنظمة ودورها في المجتمع وكيفية توظيف هذه الجوانب في حالة التعرض للأزمة.
- دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء وكسب العديد من المؤيدين للمنظمة وسياستها ومحاولة التعرف على الخصوم وكيفية التصدي لهم.
- مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصاءات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة.

ب - **تجديد الجماهير المستهدفة:** الهدف من تحديد الجمهور هو سرعة التعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بالمؤسسة وهم عادة:

- الجمهور الذي تؤثر فيه الأزمة.
- الذي يؤثر في المنظمة.
- المتورط في الأزمة.

ج- **بناء الرسائل الاتصالية واختيار طرق الاتصال:** تعتمد صياغة الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة والمرحلة التي تمر بها والجمهور المستهدف ومن المهم التفكير في صياغة هذه الرسائل وذلك لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على خلفية المنظمة واستراتيجيات عديدة.

2- العلاقات العامة في مرحلة أثناء الأزمة: تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث أن الأمر الذي يكون قيد الاهتمام أثناء الأزمة يتمثل في المعلومات، حيث أن قلتها تؤثر سلباً على مختلف الأطراف، وبالتالي فإن قدرة أخصائي العلاقات العامة في المنظمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية، والأزمة تعطي مؤشراً مهماً على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة وخلق آثار إيجابية عن المنظمة لدى الجماهير ذات الصلة، ولذلك سنحاول تحليل الأدوار الاستراتيجية للعلاقات العامة مع الأطراف التي تتعامل معها بالدرجة الأولى وهي وسائل الإعلام، كما سنحاول إدراك كيفية استخدام العلاقات العامة أثناء الأزمة إجرائياً.

أ- وسائل الإعلام أثناء الأزمة: تتعرض منظمات كثيرة اليوم إلى أزمات نتيجة الرغبة الملحة لوسائل الإعلام في الحصول على معلومات عن تطورات هذه الأزمات، وتواجه تلك المنظمات مشكلة الرغبة في تلبية حاجة وسائل الإعلام في تزويدها بسرعة بالمعلومات، والحذر من تقديم معلومات مغلوبة أو غير متكاملة، وتقوم من دوائر العلاقات العامة والاتصال بدور مؤثر عند مواجهة المنظمة للأزمات، وذلك من أجل الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة اتجاه جماهيرها الداخلية والخارجية.

و- لكن من أهم العراقيل التي تنقص من شأن الدوائر السابقة هي أنه عادة ما تساهم وسائل الإعلام في اختناق القنوات الاتصالية للمنظمات، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى تسرع وسائل الإعلام في الحكم على الأحداث أو تقييمها مبكراً هذا من جهة، كما أنها تجلب اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل الأزمة وتؤكد أحد الدراسات الحديثة التي أجريت على عينة من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة أن وسائل الإعلام تحول المشاكل الإدارية داخل المؤسسة إلى أزمات عندما تتحول إلى حدث إعلامي نتيجة انتشارها على مستوى عامة الناس وهو ما يعرف "بالكشف العام"، وهذا ما يؤثر فعلاً على الصورة الذهنية للمنظمات.

- في مثل هذه الأحوال وغيرها يجب على المؤسسات أن تكيّف نمط إدارتها بنظام الاتصال والعلاقات العامة على المستويين الداخلي والخارجي، وخاصة فيما أصبح يعرف اليوم بتفتح وسائل الإعلام على التكنولوجيات الحديثة للاتصال.

ب- معايير عمل العلاقات العامة أثناء الأزمات: ويمكن حصرها في:

- سرعة الاستجابة للحدث: حين تقع الأزمة لا بد أن تكون المنظمة مستعدة للاستجابة لها عملياً من خلال السبق في طرح المعلومات، وتلبية اهتمام المتعاملين مع المنظمة، وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث.
- الانفتاح: إذا كان لا بد أن يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم، أو تؤثر على مصداقية المنظمة، فلا بد من تقديم معلومات مكتملة، ويتضمن عنصر الانفتاح (سرعة الوصول للجماهير، وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب، والرغبة للاستجابة لمتطلبات الجمهور).
- الصدق: إذ هو السياسة الوحيدة التي تكسب المنظمة ثقة كافة الأطراف والمتعاملين معها.
- إظهار الاهتمام: حين تقع المشكلات لا بد من إظهار الاهتمام بالمتأثرين بها في الداخل والخارج حتى يتم شرح جوانب الأزمة.

- التعاون: وذلك مع وسائل الإعلام من خلال مندوبيها، وامتدادهم بكافة البيانات والإحصاءات.
- المسؤولية: من خلال التصدي للمشكلات وتحمل مسؤوليات كافة التصريحات والبيانات، بما فيها الاعتراف بحوث أخطاء.
- تجنب الحساسية: من خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء وتقبل النقد دون حساسية مسبقة.
- ج- إجراءات العلاقات العامة في مرحلة الأزمة: أحيانا تتخذ المنظمة بعض الاجراءات المفتعلة ليس لسبب سوى الإيحاء للجماهير بأنها ليست مستسلمة للأزمة وإنما تقوم بعمل مهم حيالها، فمثلا حين يحدث تلوث في الهواء، قد تقوم المنظمة بإيقاف تشغيل أحد المصانع حتى تبدي للجماهير أنها مهتمة بهم وحرصت على صحتهم، وبذلك تكون المنظمة قد ألت بالأحداث وخاصة عندما تقوم وسائل الإعلام بإيداع أفعالها.
- *إصدار البيان: يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقا، وينطوي البيان على بعض العناصر المهمة:
 - تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث.
 - إظهار تعاطف إنساني، وذلك باستخدام عبارات مثل: "نحن نهنئكم"، "نحن قلقون مما حدث" و "نحن نعنتي"، "نحن نتعاطف"، "نحن نأسف"، "نحن نندم"... الخ.
 - الكشف عما تقوم به المنظمة لمواجهة الحدث، مثل: اتخاذ إجراءات وقائية، إيقاف التشغيل، إغاثة المتضررين وإجراء تحقيقات خاصة من قبل جهات مختصة.
- *اجتماع فريق الأزمة:
- ليس من الواجب أو المتوقع إلزاما تواجد جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة الحدث ومهما كان هيكل الفريق فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع بعيدا عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث، قصد تطوير استراتيجية مواجهة.
- *عقد المقابلات الإعلامية:
- في الوقت الذي توصف فيه منشورات المنظمات بعدم المصداقية، وذلك لغياب عنصر الإقناع بها لذلك ينصح الباحثون باستخدام وسيلة الانترنت كوسيلة تجمع العديد من المحاسن، منها نقص التردد والخوف من أسئلة الصحفيين، المواجهة المباشرة التي تجعل الجماهير يطمئنون إلى تفسيرات المتحدث الرسمي باسم المؤسسة، وبينما يرجح آخرون أن على فريق الأزمة اختيار واحدة من المقابلات التالية:
- المقابلات الحية: وهي قليلة نسبيا، ويجب الترحيب بها لكونها فرصة لطرح وجهة نظر المنظمة وتكون غير قابلة للإختصار أو الحذف لكونها على الهواء مباشرة.
- المقابلات المسجلة: معظم المقابلات المرتبطة بالأزمة تكون مسجلة وهي تتيح للمتداول معه إمكانية التوقف وتجميع الأفكار وعرضها بشكل جيد.

• **المقابلات الجماعية:** حيث يتم التفاوض مع أكثر من شخصية، ولكن كلما زاد عدد المتفاوضين قلت فرصة نجاح ممثلي المؤسسة في عرض رسائلهم، لذلك يجب التحدث بصفة متواصلة لإيقاف الأسئلة.

• **المقابلات في موقع الحادث:** حيث يأتي المحاور وطاقم التصوير إلى عين الحادث، وهنا يحاول مسؤولو المنظمة التقليل من توترهم.

***التعامل مع المؤتمرات الصحفية:** يرى خبراء العلاقات العامة ومنهم (بيرغسون) أن على فريق الأزمة تجنب المؤتمرات الصحفية أثناء الأزمة، وإذا كان ضروريا فلا بد من توافر شخصية قادرة على التعامل مع المواقف الصعبة وإدارتها.

3- **أنشطة العامة في مرحلة ما بعد الأزمة:** بما أن الأزمة تحمل معها إرهابات عميقة التأثير فيجب على المنظمات الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المنظمة، وعدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره وسائل الإعلام والاهتمام بالرد القوي على كافة المستويات، كما يجب الإستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح هيكل المنظمة وكسب ثقتها، ومن ثمة بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.

– أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة:

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

• **دعم العلاقات بجماهير المنظمة:** وبالأخص التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية، والتفهم الكامل لمدرجات الجمهور وتبني قضاياها لاكتساب المصداقية، وذلك من خلال وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية الحاجات.

• **دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:** وذلك من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة.

• **دورها في خدمة المجتمع والجماهير:** وإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة والإلتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الاعلام.

• **مواجهة جماعات الضغط:** ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عداوية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين والمنافسين.¹

4-4- جهود العلاقات العامة في إدارة مراحل الأزمة:

إن جهود العلاقات العامة مستمرة ولا تنتهي بانتهاء الأزمة في المنظمة، ومن المحتمل أن تتكرر الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير من القضاء عليها، هناك مرحلة تسمى بما بعد الأزمة، وتعتبر إجراء بالغ الأهمية لأنه يزيد من خبرة المنظمة وإمكاناتها وقدرتها في الوقاية من مثل تلك الأزمات، إن للعلاقات العامة مهام منها ترتيب الأمور وإرجاع

¹نورة بلول، آمال عشيش: مرجع سبق ذكره، ص ص 77-82

المنظمة إلى ما كانت عليه في السابق، ويتم ذلك عن طريق التخطيط، فلا بد من معرفة مدى نجاح المنظمة في مواجهتها للأزمات، ودراسة الأسباب التي أدت إلى الأزمات، ووضع برامج إذا تأثرت سمعة المنظمة من جراء الأزمات، للتحسين من صورتها الذهنية لدى الجماهير الداخلية أو الخارجية، كما تقوم العلاقات العامة باستقصاء رأي الجماهير ووسائل الإعلام ومعرفة انطباعاتهم حول المنظمة.

4-5- نماذج العلاقات العامة في إدارة مراحل الأزمة:

• أزمة شركة جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson): لقد واجهت شركة "جونسون آند جونسون" أزمة من جراء وفاة سيدة بسبب تناول عقار "التايلينول" الذي كان يعد أحد أكثر العقاقير المسكنة للألم مبيعا في الولايات المتحدة، فلقد كان يسمح الحصول عليه دون وصفة طبية وعبواته من السهل فتحها مما تسبب بلجوء أحدهم إلى إضافة مادة سامة إليه، أصبحت هذه القصة على ألسنة الجميع وتداولتها الصحف والنشرات الإخبارية على فترة دامت ستة أسابيع، ولكن الشركة تداركت الأمر، وعلى رأسهم المدير التنفيذي للشركة "جيمس بيورك"، الذي كان قادرا على إدارة الأزمة على أكمل وجه، لقد اتخذت الشركة قرارا بسحب العقار من الأسواق وتحذير الناس من استخدامه وإيقاف الإعلانات التجارية له، ولم تكتفي بذلك فقط، فلقد قامت الشركة بفحص مرافق الإنتاج والمخازن بحثا عن المواد السامة، ولم يمر 60 يوما حتى طرحت الشركة العقار ذاته في عبوات محكمة الإغلاق، وبعد فترة طرحت العقار على شكل كبسولات، وهذا أسهم في زيادة إيرادات المنتج بشكل كبير، وأخيرا الشركة استطاعت تحويل الأزمة إلى نجاح في تاريخها واستعادة ثقة الناس بمنتجاتها.

• نموذج توضح سوء إدارة الأزمات:

• أزمة شركة يونيون كاربايد "Union Carbide"

لقد واجهت شركة يونيون كاربايد "Union Carbide" أزمة من جراء تسرب غاز من أحد مصانعها المنتجة للمبيدات الحشرية بالهند، بدأت الحادثة بعد ملاحظة العمال لرائحة غاز "ايزوسيانات الميثيل" تواصلوا مع المسؤول ولكنه لم يبيدي اهتماما، لأنه كان من المعتاد أن تحدث تسربات صغيرة للغازات، وبعد تسرب الغاز من الخزان استمر بالإندفاع إلى أنابيب المصنع وشكل سحباً غطت موقع المصنع وبدأت تسير باتجاه مدينة "بوبال"، وتضرر الكثيرون من جراء ذلك فبعضهم لقوا حتفهم في حين أصيب الآخرون بالعمى، وتلوثت مياه الشرب، ولم يستطع الأطباء التعرف على السبب وراء ذلك، لذلك طلبوا من الشركة إخبارهم بأي معلومات عن الغاز ولكن الشركة رفضت بحجة كون هذه المعلومات سرية، من الواضح بأن هذه الأزمة نتجت عن عدم وجود خطط للطوارئ لدى الشركة حيث أنه كان يمكنهم تشغيل برج الإحتراق لحرق الغاز، ولقد ادعى المسؤولون في الشركة أن الغاز كان مخزن بطريقه محكمة في حين نفى العمال ذلك، ولقد حاول المسؤولون بالشركة التهرب من المسؤولية بشتى الطرق، ولكن بعد رفع الدعاوي القضائية واعتقال مدير الشركة، صرحت الشركة أن ما حدث هو مجرد عمل تحريبي متعمد من أحد العمال، ولكن بعد الانتهاء من التحقيقات تبين أن الشركة هي المسؤولة عما حدث.¹

¹ سلطان بن سعد محمد الختلان: مرجع سبق ذكره ص ص 43-45

4-6- العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

- إن نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواحي منها ما يتعلق بالمنظمة والإدارة العليا بها، ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارستها وثقافتهم في إدارة الأزمات وهي كالآتي:
- ثقافة المنظمة الاتصالية في الأزمات، والتي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات، ومدى اهتمامها ببرامج التخطيط لها.
- الوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة، حيث أن أجهزة العلاقات العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المختلفة بها، وما يصدر عنها من قرارات ومسؤوليات.
- 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، زمن ثم لا يحق للعلاقات العامة التصرف أو اتخاذ أي إجراءات في إدارة الأزمة وقت حدوثها إلا بتصريح من الإدارة العليا، وهذا يتوقف على نواحي التنسيق والتخطيط والإستعداد قبل موقف الأزمة.¹

4-7- نظريات الاتصال المفسرة للعلاقات العامة في المؤسسة:

أ- **نظرية المعلومات:** إن استخدام العلاقات العامة لوسائل الإعلام ساهم وبشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية في المؤسسة، هذه العملية القائمة على المعلومة وطريقة تسييرها وتوزيعها حسب حاجة المؤسسة والجمهور ومن بين أهم النظريات التي يمكن التطرق إليها في توضيح أهمية المعلومة كأساس تقوم عليه العلاقات العامة، كوظيفة إتصالية وإدارية داخل المؤسسة، نتطرق إلى نظرية المعلومات لمؤسسها كلود شانون، النظرية الرياضية للمعلومة وأيضاً يمكن إطلاق عليها تسمية النظرية الرياضية للاتصال، فبالنسبة للمهندسين الرياضيين يعتبرون أن الاتصال والمعلومة لهما نفس المرادف وأحياناً يقصد بالاتصال بالنسبة لهم "الناقل" والمعلومة هي الشيء المنقل، وبالتالي تنقل المعلومة كما تُنقل المادة أو الطاقة، لكن ما يمكن التركيز عليه هنا هو أن مصطلح المعلومة في النظرية الرياضية يقصد به "المعطيات" بمعنى مجموع الإشارات الغير دالة وأحياناً يطلق عليها بنظرية الإشارة أو بالنظرية الإحصائية للمعلومة، تعتبر طريقة المعلومات بمثابة ثمرة جهود مجموعة كبيرة من الباحثين، ومن بين هؤلاء الباحثين الذي قدم الحرف الأول من اسمه (H) من أجل تمييز المعلومة في المعادلة التي سيكون لها صدى كبير فيما بعد، بحيث يمكن العرض التركيبي الأول لهذه الطريقة للباحث كلود شانون المهندس في شركة "بال" للهاتف وباحث في المعهد التكنولوجي الشهير بمساشوستس (MIT)، أين تتلمذ على يد معلمه "نوربرت فينر"، وقد قام بنشر ثلاث مقالات في سنة 1948 في جريدة "بال سيستم" التكنولوجية كما قام بإصدار كتاب في النظرية الرياضية للمعلومات سنة 1949 بإسهام ومشاركة كبيرة من طرف الباحث "وارن ويفر".

¹نورة بلول، آمال عشيش: مرجع سبق ذكره، ص 83

- وحتى في التطرق إلى مفهوم المعلومة في العلوم الإنسانية، فإنه يؤخذ بعين الاعتبار النظرة التقنية في فهم ظاهرة الاتصال، إذا لماذا نقوم بقياس المعلومة؟- تقوم العلاقات العامة كعملية إتصالية داخل المؤسسة بالتركيز على الإشارة والمعلومة في التواصل ما بين المؤسسة والجمهور والعكس، وبالتالي ينبغي على المعلومة أن تبنى على أسس صحيحة لتحقيق الفعل التواصلية. - وبالتالي فإن المعلومة مهما كانت طبيعتها تتغير حسب طبيعة الأفراد، وهذا لأن المعلومة هي في حقيقة الأمر فعل جديد ومتجدد، هو بمثابة استعلام أو معرفة نتيجة خطة معينة ويمكن أن تخزن عناصر المعلومة في الذاكرة وفي المكتبات، لأجل توظيفها في أفعال أو أعمال مفيدة وعليه تتجدد وتستحدث وظيفة العلاقات العامة في كونها تقوم بتوظيف المعلومات التي تخزن من أجل تحويلها إلى معاملات إيجابية وتواصلية، لا سيما أن العلاقات العامة تنبني على اتصال فعال أساسه المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير، وبالتالي فإن النظرية الرياضية للمعلومات تقوم بدراسة ثقل المعلومة من المرسل إلى المستقبل.

- وبالتالي فإن مصطلح المعلومة في النظرية الرياضية للمعلومات يستعمل خاصة في التعريف بمجموع الإشارات الدالة على المعلومة (الرسالة، المعطيات) لا تختلف في المحتوى بالنسبة للمرسل والمستقبل.

ب- النظرية التفاعلية الرمزية: يتفق علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي، على أن الاتصال لم يكن ممكناً بين البشر دون الاتفاق على معانٍ موحدة للرموز الموجودة بالبيئة، ويترتب على هذا الاتفاق تشابه الاستجابات بين الناس، فيزداد التفاعل بينهم بازدياد خيراتهم الاتصالية المرتبطة بإدراك هذه الرموز ومعانيها، ولذلك تهتم النظرية التفاعلية الرمزية بطبيعة اللغة والرموز في شرح عملية الاتصال في إطارها الاجتماعي، حيث تتحدد الاستجابات من خلال نظام الرموز والمعاني الذي يبينه الفرد للأشياء والأشخاص والمواقف، وبالتالي كلما اتسع إطار المعاني المشتركة، كلما تشابهت الاستجابات في عمليات التفاعل الاجتماعية المختلفة.

- ويعتبر "هربرت بلومر" أول من استخدم تسمية التفاعلات الرمزية وهي في ذلك تعتمد على ثلاث مبادئ:

- أن للأفراد سلوكهم اتجاه الأشياء يرتبطون بالمعنى الذي تحمله الأشياء إليهم.
 - إن معنى هذه الأشياء ينبثق عن التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.
 - أن هذه المعاني يتم تناولها وكذا تعديلها في سياق سيروية وأولية يوظفها الفرد في التعامل مع الأشياء التي يلاقيها.
- أما في إطار العلاقات العامة فإن المؤسسة تتفاعل مع الجمهور المستفيد من خدماتها، ويقصد بالتفاعلات في هذا المجال هو العلاقات المستمرة والتأثيرات المتبادلة التي تحتوي على استخدام الرموز، فالجمهور المستفيد من الخدمة هم أفراد، وعليه فالرموز المرتبطة بالثقة والوفاء والولاء، تلعب دوراً هاماً في علاقاتهم مع المؤسسة المنتجة وتشكل التفاعلية الرمزية خطوة تتجاوز البنائية الوظيفية بإثبات وجود البعد الإنساني الرمزي أكثر من البناء والوظيفة فالتفاعلية الرمزية لا تنفصل عن عملية الاتصال، وكل كلمة في هذا الإطار تتباين وفق الشكل ومضمون مسار الاتصال بحيث لا تتضمن هذه العملية الأشياء العادية بل تتضمن الأشياء ذات القيمة، ولديها تأثير في تكوين رموز بين المستهلك والمؤسسة فضلاً على أن المشاركين في العملية التفاعلية يجددون اتجاهات سلوكهم على أساس تفسير دائم للأفعال التي يقوم بها

الآخرون، فكل سلوك أو فعل مستمر في هذه الحالة له تاريخه الخاص وخلفياته، وبالتالي يكون تصرف كل فرد داخل المؤسسة وخارجها مؤثر في الآخر.

ج- نظرية الإدارة العلمية: والتي توصل فيها الباحث فريدريك تايلور إلى جملة من المبادئ الرئيسية والتي اعتبرها الأسس الضرورية للإدارة العلمية ومن بين هذه المبادئ مايلي:

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا، واختيار أفضل طرق الأداء وأهم شروط العمل من حيث المستوى والمدة الزمنية المطلوبة.
- إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف.
- تحديد المسؤولية بين المديرين والعاملين، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ.
- ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يعتقدون أن المقدر والمسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي.

- وهذا بالفعل ما تتبناه وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة في تأديتها لوظائفها أهمها التخطيط والتوجيه والرقابة.

د- النظرية الأوروبية للعلاقات العامة:

تعتبر النظرية الأوروبية للعلاقات العامة نظرية لعلم السلوك العلائقي أو السلوكات العلائقية إذ يقول " سانت إكسويري": "إذا كان ثمة ترف في الأرض فإنه يعود إلى العلاقات الإنسانية".

- بداية علينا أن نشير إلى أن العلاقات العامة ليست فلسفة، على الرغم من امتلاكها لمفاهيم ترتبط كلية بالفلسفة مثل الإنسان ومكانته داخل المجتمع، بالإضافة إلى ذلك ليست العلاقات العامة اقتصادا سياسيا، ذلك لأنها لا تحدد موضوعها بدراسة الجوانب الخاصة بتفسير المواضيع الاقتصادية بالرغم من أن بعض المختصين والخبراء في مجال الإعلام الاقتصادي يدخلون وبصورة كاملة ضمن حقل دراستهم مفهوم العلاقات العامة، زيادة على ذلك يجد مفهوم العلاقات العامة تقارب أساسي مع بعض الحقول العلمية مثل: السوسولوجيا، السيكلوجيا والإيتولوجيا.

- ففي الغالب نجد أن العلاقات العامة تحمل صورة النظريات السوسولوجية فالعلاقات العامة شأنها شأن هذه العلوم، ترفض تحديد مواضيع دراستها بجوانب معزولة عن الواقع الاجتماعي، لأجل الاهتمام بدراسة التصرفات البشرية منظورا أساسيا في مجموعها وفي تأثيرها على الفرد وعلى الجماعة، وتكمن الأهمية في جودة العلاقة الموجودة في صلب الجماعة، وعليه فإن العلاقة على العموم هي المكان الهندسي الذي من خلاله تنتهي إلى مختلف المتغيرات، وفي هذا الصدد علينا أن نذكر بمعادلة صاغها "لوسيان ماترا" عندما يقول: "يتشكل الإنسان عبر التفاعل مع أقرانه أي أولئك الذين يشبهونه"، كما أن ماركس في حد ذاته قد ميّز بين مختلف أنماط المجتمع، حين وظف الكيفية التي تحدّد طبيعة العلاقات التي تتنافس وتتواجد بين مختلف قوى الإنتاج: مجتمع قديم يتميز بالعبودية ومجتمع إقطاعي يظهر الرق، ومجتمع حديث

محكوم بالمأجورين، إذا ما هي حاجات الإنسان الاجتماعية؟ طبعاً الأمر هنا لا يتعلق بالحاجات البيولوجية وإنما هي مرتبطة بحاجات معنوية: حاجة المعرفة، حاجة الفهم، حاجة الإثبات (إثبات الذات) وحاجة

المشاركة والانتماء والانخراط، حاجة التعبير وأن يكون المرئ مسموعاً، مهمّاً، مُتّزماً، وفي أن يكتسب مكانة اجتماعية، وأن يكون مرتاحاً وراضياً أي مكتملاً بذاته، وعليه فإن النظرية الأوروبية للعلاقات العامة تستدعي حاجات من الوجود وظهور الحاجات التي قامت المجتمعات المتقدمة بالجعل منها حديثة ومتطورة إلى درجة أنه صار اليوم مطلوب البحث عن حاجات أخرى أكثر تقدماً وتطوراً، أين يجد الفرد نفسه مدعوّاً لأن يطرح على مجتمعاته مسائل لا بد أن تجد لها حلولاً، بمعنى أن الفرد اليوم داخل المجتمعات الأوروبية، (وغير الأوروبية) يطالب مجتمعاته من إيجاد حلولاً تمكنه من مواصلة سير تطوره بصورة متعقّلة ومنطقية. هـ- نظرية المبادئ العامة والتطبيقات الخاصة: لقد طرح " جيمس جرونج " وزملاؤه نظرية عالمية للعلاقات العامة أطلقوا عليها "المبادئ العامة والتطبيقات الخاصة" وتقوم هذه النظرية على أنه ثمة مبادئ عامة للعلاقات العامة، يمكن تطبيقها عالمياً من خلال تكيفها مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية الجديدة، وتعتبر هذه النظرية تطويراً لنماذج "جرونج" الأربعة المعروفة ويرى "جرونج" في هذه النظرية أنها نظرية معيارية أي أنها تصنف الطريقة التي يجب أن تمارس العلاقات العامة على المستوى الدولي، أو الطريقة التي تؤدي بها بعض أنشطتها.

- وهذا النوع من النظريات المعيارية شائع في كثير من الحالات العلمية كالإدارة والتسويق، كما أن أغلب النظريات التي تطرحها مراجع العلاقات العامة هي نظريات معيارية، بحيث يمكن أن تكون النظرية المعيارية جيّدة لكن لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع بمعنى أنها نظرية منطقية لكن ليست عملية، وعليه جاءت نظرية المبادئ العامة والتطبيقات الخاصة بـ "جرونج" كمحاولة لبناء نظرية معيارية تأخذ في اعتبارها كل الاعتبارات السابقة وتحدّد مبادئ عامة قابلة للتطبيق في كل الدّول وتراعي المتغيرات البيئية المختلفة التي تمارس فيها العلاقات العامة. - ونجد أن جيمس جرونج قد توصل مع زميله "تود هونت" إلى أنه ثمة أربعة نماذج لممارسة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة ترتبط بتطور العلاقات العامة كمهنة، وبطبيعة الاتصال في المؤسسات وهي: نموذج الوكالة الصحفية، نموذج الاعلام العام، نموذج الاتصال غير المتوازن (أو غير المتماثل) في اتجاهين، النموذج المتوازن (المتماثل) في اتجاهين "و هو النموذج المثالي لممارسة العلاقات العامة ولذلك يطلق عليه نموذج العلاقات العامة الممتاز"، إضافة إلى هذه النماذج أضاف جرونج وزملاؤه نموذجين إضافيين لممارسة العلاقات العامة أطلقوا عليهما: نموذج "النفوذ الشخصي" ونموذج "المرجم الثقافي".¹

كريمة حاج أحمد: العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017-2018،

¹ ص 26-39

ملخص الفصل:

وفي ختام هذا الفصل، نجد أن العلاقات العامة في مواجهتها للأزمة وإدارتها تتبنى عدة استراتيجيات تعتمد على فريق إدارة الأزمة وكذا الظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة والموارد المتاحة، كذلك يمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طيلة فترة المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية تماشياً ومراحل تطور الأزمة.

الفصل الخامس

فأعلنت الأمانة العامة للجامعة العربية

في إدارتها الأمانة في مؤسسة مؤسسة "مهاجر عمر

بجاء عمر"

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل لمحة عامة عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم يليها عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أداة جمع البيانات لهذه الدراسة "استمارة استبيان"، وذلك لدراسة موضوع فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

5-1-1-5-1- لمحة عامة عن المؤسسة: ¹

5-1-1-5-1- التعريف بمطاحن عمر بن عمر:

تشكل مطاحن عمر بن عمر مجمعا صناعيا مهما يقع في المنطقة الصناعية من الفجوج بولاية قلمة شرق الجزائر العاصمة، أنشئ هذا المجمع في سبتمبر 2000، ويحتل مساحة قدرها 42500 متر مربع.

• شراكة بين مطاحن الدقيق العام عياد ومجموعة

عمر بن عمر المتخصصة في قطاع الحبوب "Moulins de Corso"، والتي أغلقت منذ زلزال بومرداس، ويحمل عمر بن عمر النسبة المتبقية البالغة 60٪، وذلك بفضل مساهمته المالية وإعادة تأهيل المنشآت المتضررة من الزلزال.

• بفضل هذه الشراكة الجزائرية بين القطاعين العام والخاص، تزن الشركة ما يصل إلى 50 ٪ من سوق قطاع الدقيق والسميد والمعكرونة وتعتمد ما يقرب من 112 مليون يورو على مدى خمس سنوات لتحديث المجمع من خلال تطوير مخبز صناعي هناك.

• استحوذت مجموعة عمر بن عمر على ثلاثة خطوط إنتاج للخبز الصناعي من شركة Mecatherm الفرنسية، الشركة الرائدة عالميا في بناء معدات المخابز الصناعية، تبلغ سعة الخطتين المخصصين لإنتاج الخبز الصناعي المخبوز 8000 باكيت في الساعة، أو 384000 باكيت يوميا، السلسلة الثالثة، نصف أوتوماتيكية، بسعة 120000 باغيت يوميا محجوزة للخبز التقليدي والخبز الخاص، كما ستنتج أيضا خبزا غير مخبوز مسبقا وخبزا مثبنا مسبقا، والذي سيتم تخميره وخبزه لأول مرة وخبزه ببساطة للمرة الثانية في المخابز الشريكة أو الحاصلة على الامتياز المباشر.

• تقوم مجموعة عمر بن عمر بالفعل بحملة توعية لجعل الخبازين يلتزمون بالصيغة الجديدة لتسويق الخبز، من خلال تركيب المعدات المناسبة، في الوقت نفسه، فإن المجموعة في مرحلة التنقيب عن إنشاء منافذ للعلامة التجارية الخاصة بها.

5-1-1-5-2- شكل مطاحن عمر بن عمر:

يتمثل النشاط الرئيسي لشركة مطاحن عمر بن عمر في تحويل القمح الصلب إلى أنواع مختلفة من السميد، لهذا تمتلك هذه المطاحن أصولا كبيرة، سواء من الناحية البشرية أو من حيث إمكانات الإنتاج. وبالتالي وبفضل القوة العاملة التي قوامها حوالي 300 شخص، بما في ذلك حوالي 40 مديرا تنفيذيا، وأحدث جيل من معدات الإنتاج، يمكن لشركة عمر بن عمر الاستجابة بفعالية لاحتياجات المستهلكين، حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية الحالية أكثر من 700 طن في اليوم.

¹مقابلة مع: السيد محمد نعمون، مدير اللوجستيات والمخزون، يوم 08 ماي 2022، على الساعة 11:45 صباحا، في مؤسسة

يتم استكمال هذه الخدمات اللوجستية بمساحات تخزين كبيرة، وبالتالي يمكن تخزين 27500 طن من القمح في الموقع، في حين يمكن تخزين 50000 طن أخرى في أماكن مستأجرة إذا لزم الأمر.

5-1-3- منتجات مطاحن عمر بن عمر:

وضعت منتجات مطحنة عمر بن عمر بعناية حيث تأتي بالشكل التالي:

- دقيق مخصص للعجائن (معكرونة، كسكس...).
- سميد ممتاز.
- السميد الشائع.
- السميد العادي.
- الخبز.
- الخبز المصري.

- وتجدر الإشارة إلى أن مطاحن عمر بن عمر تنتج أيضًا منتجات طحن مثل النخالة على سبيل المثال.

5-1-4- جودة منتجات مطاحن عمر بن عمر:

نهج الجودة المعتمد إلى تحسين جودة المنتج وكذلك جودة الخدمة على جميع مستويات سلسلة الإنتاج، أي طلب المواد الخام واستلامها وتخزينها ومعالجتها وتعبئتها وأخيرًا البيع وهي المرحلة الأخيرة التي تربط المستهلكين بالمجموعة. - كما يتيح تطبيق نظام HCCP للمؤسسة مراقبة جودة منتجاتهم والتحكم فيها من استلام المواد الخام إلى استهلاك المنتجات النهائية، حيث يسمح هذا النظام لمطاحن عمر بن عمر بأن تكون في تناغم تام مع المعايير الدولية المعمول بها حاليًا.

- جودة المطاحن لدى عمر بن عمر تقوم على فريق علمي متخصص في صناعة الأغذية والذي بفضل خبرته يضمن المراقبة اليومية لجودة القمح أثناء استقباله ثم خلال مراحل المعالجة والتعبئة، من أجل توفير السلامة الغذائية المثلى للمستهلك، يجمع المهندسون والفنيون جهودهم لتحديد التحليلات ذات الصلة وتخطيطها وتنظيمها على أساس منتظم، وقادرة على اكتشاف أي حالات شاذة تقدمها بعض المنتجات.

5-1-5- استراتيجية المبيعات والتسويق بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر البيع غير مباشر من خلال تجار الجملة، مع مجموعة من موظفي التسويق الطموحين والمتحمسين والمختصين، تتبع المؤسسة استراتيجية تسويق طويلة الأجل لضمان البيع المستدام لمنتجات المطاحن.

5-1-6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: انظر للملاحق

5-2- تحليل بيانات الدراسة الميدانية

5-2-1- خصائص مفردات العينة:

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على خصائص المبحوثين، حيث اعتمدنا عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات حسب ما أقتضته متغيرات دراستنا.

ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية، وتضمن خمس أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع التكوين المتحصل عليه، والخبرة المهنية.

5-2-1-1- جنس مفردات العينة:

جدول رقم (5-2-1-1) يبين جنس مفردات العينة:

الجنس	ت	%
ذكر	15	75%
أنثى	5	25%
المجموع	20	100%

يبين الجدول أعلاه جنس مفردات العينة، حيث بلغت نسبة الذكور منهم 75%، بينما نسبة الإناث بـ 25% ويعود السبب الى كون الرجل قادر على تحمل المسؤولية وإدارة أعماله بنسبة أكبر مقارنة بالمرأة، كما أن إدارة العلاقات العامة تتطلب جهدا وعملا إضافيا في حالات كثيرة، وهذا ما أثر على العنصر الأنثوي كذلك فيما يخص الوظيفة سواء من حيث الوظيفة أو الالتزامات الأخرى.

5-2-1-2- سن مفردات العينة

جدول رقم (5-2-1-2) يبين سن مفردات العينة:

السن	ت	%
أقل من 25	2	10%
(25-30)	4	20%
(36-45)	10	50%
أكثر من 45	4	20%
المجموع	20	100%

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

بما أن السن يعتبر أهم خصائص العينة المدروسة، فإننا نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (36-45) سنة يحتلون أكبر نسبة والمقدرة ب 50% وهذا ما أكدته عشرة منتجون ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المرحلة هي مرحلة الذروة في تقديم العمل بصورة جيدة، وتأتي في المرتبة الثانية فئتين ما بين (25-30) سنة وفئة أكثر من 45 سنة بنفس النسبة والتي قدرت ب 20%، في حين تأتي فئة الأقلية وهي فئة أقل من 25 سنة والمقدرة ب 10%.

3-1-2-5 المستوى التعليمي لمفردات العينة:

جدول رقم (3-1-2-5) يبين المستوى التعليمي لمفردات العينة

المستوى التعليمي	ت	%
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	9	45%
جامعي	11	55%
المجموع	20	100%

من حيث المستوى الجامعي فإننا نلاحظ من خلال هذا الجدول احتلال المرتبة الأولى للمستوى الجامعي بنسبة 11%، ثم تليه المستوى الثانوي بنسبة 9% في حين تنعدم نسبة المستويين الابتدائي والمتوسط بالمؤسسة بنسبة 0% وبالتالي يتم اختيار الموظفين في المؤسسة على أساس الشهادة الجامعية والمستوى الثانوي فقط.

4-1-2-5 نوع التكوين المتحصل عليه لمفردات العينة:

جدول رقم (4-1-2-5) يبين نوع التكوين المتحصل عليه لمفردات العينة

نوع التكوين المتحصل عليه	ت	%
جامعي	11	55%
مهني أو تقني	9	45%
دون تكوين	0	0%
المجموع	20	100%

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

من حيث نوع التكوين المتحصل عليه فإننا نلاحظ من خلال هذا الجدول احتلال المرتبة الأولى لفئة الجامعيين وذلك بنسبة 55% ثم تليها في المرتبة الثانية فئة المهنيين أو التقنيين بنسبة 45% ثم تأتي فئة المفردات الذين هم دون تكوين بنسبة منعدمة أي 0%، وبالتالي يتم اختيارهم للتوظيف وتولي المناصب في المؤسسة بناء على التكوين الجامعي أولاً ثم المهنيين أو التقنيين فقط.

5-2-1-5 الخبرة المهنية لمفردات العينة:

جدول 5-2-1-5 يبين الخبرة المهنية لمفردات العينة:

الخبرة المهنية	ت	%
أقل من 05 سنوات		%
من 05 الى 10 سنوات		%
أكثر من 10 سنوات		%
المجموع		%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن فئة الخبرة المهنية من 05 الى 10 سنوات هي الأكثر نسبة والتي قدرت ب50% ثم يتبعها أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 40%، وأخيراً أصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 10%.

5-2-2-5- مكانة جهاز العلاقات العامة في فريق إدارة الأزمة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر":

5-2-2-1- طبيعة الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة:

جدول رقم (5-2-2-1) يبين طبيعة الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة

طبيعة الأزمة	ت	%
أزمة مالية	8	29,62%
إضراب عمال	1	3,70%
حوادث عمل	2	7,40%
عطل في الأجهزة التقنية	5	18,51%
أخرى تذكر	11	40,74%
المجموع	27 ¹	100%

¹ مجموع التكرارات يساوي (27) وهو أكبر من مجموع مفردات العينة (20)، لأن الإجابة على السؤال تحتل عدة خيارات.

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذكروا أن من بين أكثر الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة هي أزمة نقص التمويل بالمواد الأولية، وقدرت نسبتها بـ 40,74% في حين تلتها الأزمة المالية بنسبة 29,62% وبعدها تلتها أزمة عطل في الأجهزة التقنية بنسبة 18,51% فيما جاءت أزمتي إضراب العمال وحوادث العمل على التوالي بالنسب التالية 3,70% و 7,40%.

2-2-2-5 وجود فريق خاص بإدارة الأزمات بالمؤسسة :

جدول رقم (2-2-2-5) يبين وجود فريق خاص بإدارة الأزمة في المؤسسة:

السؤال	ت	%
هل يوجد بالمؤسسة فريق خاص بإدارة الأزمات؟	6	30%
	14	70%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه، أن المؤسسة يكون لها فريق خاص بإدارة الأزمات يتم تشكيله خلال حدوث الأزمات حسب ما أكده المبحوثين بنسبة 70%، فيما أجاب مبحوثين آخرين بأنه يوجد بالمؤسسة فريق خاص بإدارة الأزمات بشكل دائم بنسبة 30%، وذلك راجع لخصائص الأزمة المعروفة لدى أغلبية الناس باعتبارها مفاجئة وغير متوقعة.

3-2-2-5 الأطراف الأخرى الفاعلة في فريق إدارة الأزمة:

جدول رقم (3-2-2-5) يبين الأطراف الأخرى الفاعلة في فريق إدارة الأزمة:

الأطراف الأخرى الفاعلة	ت	%
محللو الإدارة العليا	6	21,42%
الخبراء المحليون	5	17,85%
الخبراء التقنيون	8	28,57%
الخبراء القانونيون	9	32,14%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	128	100%

¹ مجموع التكرارات يساوي (28) وهو أكبر من مجموع مفردات العينة (20)، لأن الإجابة على السؤال تحتل عدة خيارات

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أنه هناك أطراف أخرى فاعلة في إدارة الأزمة، متعددة ومختلفة، إذ نجد الخبراء القانونيون من أكثر الأطراف الفاعلين الأخرى في فريق إدارة الأزمة بنسبة 32,14% لأنه لا بد من الخبرة والممارسة القانونية في جميع الإدارات وبأي نشاط كان، ثم يليهم الخبراء التقنيون بنسبة 28,57% ويليهم محليو الإدارة العليا بنسبة 21,42% ثم أخيرا الخبراء المحليون 17,85%.

5-2-2-4 إشراك جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة:

جدول رقم (5-2-2-4) يبين إشراك جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة:

السؤال	ت	%
هل يتم إشراك جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجهها؟	دائما	5%
	غالبا	35%
	أحيانا	60%
	أبدا	0%
المجموع	20	100%

من خلال الفئات التي تؤكد اشتراك جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة، والتي تتراوح بين اختيارات دائما وغالبا وأحيانا وأبدا، نجد أنه يتم إشراك جهاز العلاقات العامة أحيانا فقط بالدرجة الأولى، وبنسبة قدرت ب 60% أما الاتجاه الذي اختار إجابات دائما وغالبا نجد نسبتها على التوالي كما يلي:
5% و 35% في حين تنعدم نسبة الاختيار أبدا عند النسبة 60%.

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

5-2-2-5 مصادر اكتساب مفردات العينة لمهارات إدارة الأزمات :

جدول رقم (5-2-2-5) يبين مصادر اكتساب مفردات العينة لمهارات إدارة الأزمات:

مصادر اكتساب مهارات إدارة الأزمات	ت	%
التكوين الجامعي	2	7,69%
الخبرة	14	53,84%
التدريب والتكوين	10	38,46%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	26 ¹	100%

من خلال أجوبة مفردات العينة يتبين لنا من النتائج الجدول أن مصادر اكتساب مفردات العينة لمهارات إدارة الأزمات اختلفت وتفاوتت بعض الشيء، لكن أغلبية المبحوثين اكتسبوا المهارات من خلال الخبرة والتي قدرت نسبتها ب 53,84% وتلتها فئة التدريب والتكوين بنسبة 38,46% في حين لم يعتمد على التكوين الجامعي إلا فئة قليلة مقارنة بما سبق، حيث قدرت النسبة ب 7,69%.

5-2-2-6 المكانة التي يحظى بها جهاز العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمة :

جدول رقم (5-2-2-6) يبين المكانة التي يحظى بها جهاز العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمة.

السؤال	ت	%
ماهي المكانة التي يحظى بها جهاز العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمة؟	9	45%
وجوده ضروري دائما مهما كانت طبيعة الأزمة	11	55%
يمكن الاستغناء عنه في حالات معينة من الأزمات	20	100%
المجموع		

مجموع التكرارات يساوي (26) وهو أكبر من مجموع مفردات العينة (20)، لأن الإجابة على السؤال تحتل عدة خيارات.¹

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه، أن وجود جهاز العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمة من عدمه كان بنسب متقاربة حسب الباحثين، حيث أن 55% منهم أجابوا بإمكانية الاستغناء عنه في حالات معينة من الأزمات، في حين أن 45% منهم أكدوا على أن وجوده ضروري دائماً مهما كانت طبيعة الأزمة.

7-2-2-5 دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات :

جدول رقم (7-2-2-5) يبين دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات

السؤال	ت	%
ما هو دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟	14	63,63%
دور تنفيذي (اتصالي إعلامي مع الجمهور الداخلي والخارجي)		
دور استشاري (تقديم النصائح والتوجيهات الاتصالية لأعضاء فريق إدارة الأزمة)	8	36,36%
المجموع	122	100%

حسب معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية الباحثين أكدوا على أن دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات هو دور تنفيذي يكون اتصالي إعلامي مع الجمهور الداخلي والخارجي بنسبة قدرت بـ 63,63% في حين يرى البعض الآخر بأن دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات هو دور استشاري فقط يتم فيه تقديم النصائح والتوجيهات الاتصالية لأعضاء فريق إدارة الأزمة، بنسبة قدرها 36,36%.

مجموع التكرار يساوي (22)، وهو أكبر من مجموع مفردات العينة (20)، لأن الإجابة على السؤال تحتل عدة اختيارات.¹

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

5-2-3- إجراءات الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر مراحل إدارة الأزمة:

5-2-3-1- قيام إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة بإعداد استراتيجية اتصالية لإدارة الأزمة.

جدول رقم (5-2-3-1) يبين قيام إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة بإعداد استراتيجية اتصالية لإدارة

الأزمة.

السؤال	ت	%
هل تقوم إدارة العلاقات العامة	5	25%
بمؤسستكم بإعداد استراتيجية	9	45%
اتصالية لإدارة الأزمة؟	6	30%
نادرا	0	0%
أبدا	0	0%
المجموع	20	100%

من خلال الفئات التي تؤكد قيام إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة بإعداد استراتيجية اتصالية لإدارة الأزمة، والتي تتراوح بين اختيارات دائما وغالبا وأحيانا ونادرا وأبدا، نجد أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة تقوم بإعداد استراتيجية اتصالية لإدارة الأزمة غالبا بنسبة قدرت ب 45% أما الاتجاه الذي اختار إجابات أحيانا ودائما، نجد نسبتها على التوالي: 30% و 25% في حين تنعدم نسبة الاختبارين نادرا وأبدا عند النسبة 0%.

5-2-3-2 وقت إعداد إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة للاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات :

جدول رقم (5-2-3-2) يبين وقت إعداد إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة الاستراتيجية الاتصالية لإدارة

الأزمات:

السؤال	ت	%
عند إعداد إدارة العلاقات العامة	5	25%
بمؤسستكم للاستراتيجية الاتصالية	15	75%
لإدارة الأزمات، متى يكون ذلك؟		
المجموع	20	100%

يبين الجدول أعلاه، أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة خصصت وقت لإعداد الاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات، وذلك عند وقوع الأزمة بنسبة 75% حسب 15 مبحوث، في حين 05 مبحوثين آخرين أي بما يقارب بنسبة 25% يقولون بأن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة خصصت وقت قبل وقوع الأزمة لإعداد استراتيجية اتصالية لإدارة الأزمات.

3-3-2-5 الإجراءات التي تقوم بها مفردات العينة استعدادا لمواجهة الأزمات المحتملة :

جدول رقم (3-3-2-5) يبين الإجراءات التي تقوم بها مفردات العينة استعداد لمواجهة الأزمات

المحتملة:

ت	%	ما هي الإجراءات التي تقومون بها استعدادا لمواجهة الأزمات المحتملة؟
3	15%	رصد تهديدات البيئة الداخلية والخارجية التي من شأنها إحداث الأزمة
7	35%	وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الأزمات المحتملة
4	20%	تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة
2	10%	تحديد الوسائل الاتصالية
1	5%	تدريب متحدثين رسميين للتعامل مع وسائل الاعلام
3	15%	وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة
/	/	أخرى تذكر
20	100%	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن المبحوثين تم تكليفهم بإجراءات يقومون بها استعدادا لمواجهة الأزمات المحتملة، من هذه الإجراءات التي يقومون بها كثيرا هي وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الأزمات المحتملة بنسبة 35% وتليها نسبة 20% تمثل تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة، بينما يتساوى إجرائين وهما رصد تهديدات البيئة الداخلية والخارجية والتي من شأنها إحداث الأزمة ووضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة، عند النسبة 15% وبعدها إجرائي بتحديد الوسائل الاتصالية وتدريب متحدثين رسميين للتعامل مع وسائل الاعلام ونجد نسبتها على التوالي: 10% و 5%.

5-2-3-4 الإجراءات التي تقوم بها مفردات العينة للسيطرة على الأزمة عند وقوعها :

جدول رقم (5-2-3-4) يبين الإجراءات التي تقوم بها مفردات العينة للسيطرة على الأزمة عند وقوعها:

ت	%	ما هي الإجراءات التي تقومون بها للسيطرة على الأزمة عند وقوعها؟
7	25,92%	تحديد الجماهير والرسائل الموجهة لهم، ووسائل الوصول إليهم
7	25,92%	تحسين الجماهير بالإجراءات المتخذة لإزالة المخاطر
4	14,81%	تقديم المعلومات المتعلقة بالأزمة للجمهور الداخلي
1	3,70%	تقديم المعلومات المتعلقة بالأزمة للجمهور الخارجي
2	7,40%	التعامل مع وسائل الاعلام (مؤتمرات صحفية، مقابلات...)
5	18,51%	تقديم النصائح والإرشادات لفريق إدارة الأزمة
2	7,40%	الرد على الاشاعات
/	/	أخرى تذكر
127	100%	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن المبحوثين تم تكليفهم بإجراءات يقومون بها للسيطرة على الأزمة عند وقوعها، ومن بين هذه الإجراءات نجد أكثرها استعمالا والنسبة ذاتها والمقدرة بـ 25,92% تحديد الجماهير والوسائل الموجهة لهم ووسائل الوصول إليهم، وكذا تحسيس الجماهير بالإجراءات المتخذة لإزالة المخاطر، وتليهما نسبة 18,51% تمثل تقديم النصائح والإرشادات لفريق إدارة الأزمة، وتليها نسبة 14,81% تمثل تقديم المعلومات المتعلقة بالأزمة للجمهور الداخلي، في حين تتوالى النسب الأخرى بـ 7,40% و 3,70% والمتعلقة بكل من الإجراءات التالية: التعامل مع وسائل الاعلام والرد على الاشاعات، وأخيرا تقديم المعلومات المتعلقة بالأزمة للجمهور الخارجي.

¹مجموع التكرارات يساوي (27)، وهو أكبر أكبر من مجموع مفردات العينة (20) لأن الإجابة على السؤال تختمل عدة اختيارات.

5-2-3-5 الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة :

جدول رقم (5-3-2-5) يبين الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة

ت	%	ما هي الإجراءات التي تركز عليها مؤسستكم بعد انتهاء الأزمة؟
5	13,15%	تحليل وتقييم اتصالات الأزمة
0	0%	دعم العلاقات مع الجمهور
8	21,05%	متابعة تنفيذ المهام
7	18,42%	متابعة تحقيق الأهداف
3	7,89%	مراقبة الجهات التي تعيق تحقيق الأهداف
4	10,52%	إعادة هياكل التنظيم وإدارة الاتصال
11	28,94%	تطوير الاستراتيجية الاتصالية لتجنب الوقوع مجددا بالأزمة
/	/	أخرى تذكر
138	100%	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، نجد الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة، ومن بين أكثر الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة حسب 11 مبحوث بما يعادل نسبة 28,92% نجد إجراء تطوير الاستراتيجية الاتصالية لتجنب الوقوع مجددا بالأزمة، ثم تليها نسبة 21,05% والمثلة لإجراء متابعة تنفيذ المهام، ويليهما إجراء متابعة تحقيق الأهداف بنسبة قدرها 18,42% ثم تأتي إجراءات تحليل وتقييم اتصالات الأزمة، وإعادة هياكل التنظيم وإدارة الاتصال، ومراقبة الجهات التي تعيق تحقيق الأهداف على التوالي بالنسب التالية: 13,15%، 10,52%، 7,89% في حين تهمل المؤسسة إجراء دعم العلاقات مع الجمهور حيث انعدمت نسبته ب0%.

مجموع التكرارات يساوي (38)، وهو أكبر أكبر من مجموع مفردات العينة (20) لأن الإجابة على السؤال تختمل عدة اختيارات.¹

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

5-2-3-6 الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة للتواصل مع الجمهور عند وقوع الأزمة :

جدول رقم (5-2-3-6) يبين الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة للتواصل مع

الجمهور منذ وقوع الأزمة

ت	%	ما هي الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة للتواصل مع الجمهور عند وقوع الأزمة؟
2	5,12%	الاتصال الشخصي المباشر
11	28,20%	لوحة الإعلانات
12	30,76%	الموقع الإلكتروني للمؤسسة
8	20,51%	البريد الإلكتروني
6	15,38%	صفحة المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي
/	/	أخرى تذكر
139	100%	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، نجد أن اعتماد جهاز العلاقات العامة للوسائل الاتصالية للتواصل مع الجمهور عند وقوع الأزمة كان متقاربا من حيث النسبة، حيث نجد من بين أكثر الوسائل الاتصالية اعتمادا، الموقع الإلكتروني للمؤسسة بنسبة 30,76%، ولوحة الإعلانات بنسبة 28,20% فيما تأتي كل من البريد الإلكتروني وكذا صفحة المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي على التوالي بالنسب التالية: 20,51%، و 15,38% أما الاتصال الشخصي المباشر فكانت نسبته قليلة مقارنة مع باقي الوسائل الاتصالية الأخرى، حيث قدرت نسبتها ب 5,12%.

¹مجموع التكرارات يساوي (39)، وهو أكبر أكبر من مجموع مفردات العينة (20) لأن الإجابة على السؤال تختمل عدة اختيارات.

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

5-2-3 وسائل الاتصال بوسائل الاعلام خلال الأزمات عند ضرورة التعامل معهم :

جدول رقم (5-2-3-7) يبين وسائل الاتصال بوسائل الاعلام خلال الأزمات عند ضرورة التعامل معهم:

السؤال	ت	%
عندما تكون هناك ضرورة للتعامل مع وسائل الاعلام خلال الأزمات، ما هي الوسائل التي تتصلون بها؟	12	46,15%
صحف	12	46,15%
قنوات تلفزيونية	2	7,69%
قنوات إذاعية	26 ¹	100%
المجموع		

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن المبحوثين اختاروا وسيلتي اتصال بوسائل الإعلام خلال حدوث الأزمات عند ضرورة التعامل معهم، بنفس النسبة المقدرة ب 46,15% وتشمل كل من الصحف والقنوات التلفزيونية أما القنوات الإذاعية يعتمدون عليها بنسبة قليلة فقط مقارنة بوسائل الاعلام الأخرى، حيث قدرت ب 7,69%.

5-2-3-8 الأشكال الصحفية التي تعتمد عليها مفردات العينة للتعامل مع هذه الوسائل :

جدول رقم (5-2-3-8) يبين الأشكال الصحفية التي تعتمد عليها مفردات العينة للتعامل مع هذه الوسائل

ما هي الأشكال الصحفية التي تعتمدون عليها للتعامل مع هذه الوسائل؟	ت	%
المؤتمرات الصحفية	6	27,27%
المقابلات	6	27,27%
البيانات الشخصية	5	22,72%
المقال الصحفي	5	22,72%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	22 ²	100%

يبين الجدول أعلاه، أهم الأشكال الصحفية التي تعتمد عليها مفردات العينة للتعامل عليها مفردات العينة للتعامل مع الوسائل الإعلامية التي سبق ذكرها في الجدول رقم (5-19) حيث تم الاعتماد عليها بدرجة متساوية،

مجموع التكرارات يساوي (26)، وهو أكبر أكبر من مجموع مفردات العينة (20) لأن الإجابة على السؤال تحتل عدة اختيارات. ¹

مجموع التكرارات يساوي (22)، وهو أكبر أكبر من مجموع مفردات العينة (20) لأن الإجابة على السؤال تحتل عدة اختيارات. ²

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

بداية بالمؤتمرات الصحفية والمقابلات، والتي قدرت نسبتها ب 27،27%، في حين تساوت كذلك البيانات الصحفية والمقال الصحفي بنسبة 22،72%.

5-2-4- مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة:

5-2-4-1 للاستراتيجية الاتصالية دور في إدارة الأزمات:

جدول رقم (5-2-4-1) يبين ما إذا كان للاستراتيجية الاتصالية دور في إدارة الأزمات

السؤال	ت	%
هل تعتقدون أن للاستراتيجية الاتصالية دور في إدارة الأزمات؟	19	95%
لا	1	5%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 95% فيما يخص أن الاستراتيجية الاتصالية دور في إدارة الأزمات، فيما أجاب البعض الآخر ب لا بنسبة 5% وهذا راجع لمساهمة الاستراتيجية الاتصالية الكبيرة في إدارة الأزمات بالمؤسسة.

5-2-4-2 مصادر معرفة مفردة العينة لأهمية الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات في حال الإجابة ب "نعم":

جدول رقم (5-2-4-2) يبين مصادر معرفة مفردات العينة لأهمية الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات في حال الإجابة ب "نعم":

السؤال	ت	%
إذا كان الجواب نعم ما هي هذه المصادر	13	65%
الخبرة المهنية	2	10%
التخصص الدراسي	1	5%
الاطلاع على البحوث والدراسات	4	20%
الدورات التكوينية بالمؤسسة	/	/
أخرى تذكر	/	/
المجموع	20	100%

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

حسب نتائج الجدول الموضح أعلاه، نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 65% كانت الخبرة المهنية هي المصدر الأساسي لمعرفةهم بأهمية الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات، وذلك راجع لممارستهم المهنية بالمؤسسة والتي مكنتهم من التعرف على أهمية هذه الأخيرة على النحو الصحيح.

3-4-2-5 مدى اعتماد إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة على الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات:

جدول رقم (3-4-2-5) يبين مدى اعتماد العلاقات العامة بالمؤسسة على الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات.

السؤال	ت	%
الى أي مدى تعتمد إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة على الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات؟	11	55%
	8	40%
	1	5%
المجموع	20	100%

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة اعتمدت على الاستراتيجية الاتصالية بنسبة كبيرة في إدارة الأزمات، حسب ما أكده المبحوثين بنسبة 55% وهذا بطبيعة الحال راجع لأهمية هذه الأخيرة في إدارة الأزمات.

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

5-4-2-5 الاستراتيجية الاتصالية الأكثر اعتمادا من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة في إدارة الأزمات :

جدول رقم (5-4-2-5) يبين الاستراتيجية الاتصالية الأكثر اعتمادا من قبل إدارة العلاقات العامة

بالمؤسسة في إدارة الأزمات.

ما هي الاستراتيجية الاتصالية الأكثر اعتمادا من قبل إدارة العلاقات العامة بمؤسستكم في إدارة الأزمات	ت	%
استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع	5	20,83%
استراتيجية الإعلام	5	20,83%
استراتيجية الإقناع	6	25%
استراتيجية الحوار	8	33,33%
أخرى تذكر	/	/
المجموع	124	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن نسبة كبيرة من الباحثين أكدت على أهم استراتيجية اتصالية تم اعتمادها كثيرا من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة في إدارة الأزمات، وهي استراتيجية الحوار بنسبة 33,33% ثم تليها استراتيجية الإقناع بنسبة 25% وأخيرا استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع، واستراتيجية الاعلام بنفس النسبة والمقدرة ب 20,83%.

مجموع التكرارات يساوي (24)، وهو أكبر أكبر من مجموع مفردات العينة (20) لأن الإجابة على السؤال تحتمل عدة اختيارات.¹

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

5-2-4-6 تقييم فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مفردات العينة لإدارة مختلف الأزمات :

جدول رقم (5-2-4-6) يبين تقييم فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مفردات العينة لإدارة

مختلف الأزمات

السؤال	ت	%
كيف تقيمون فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدونها عند إدارة الأزمات في المؤسسة؟	8	40%
	9	45%
	3	15%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه، أن بعض المبحوثين قيموا فاعلية الاستراتيجية الاتصالية بإدارة الأزمات المختلفة على أنها فعالة بنسبة 45%، في حين قيمها البعض الآخر بأنه فعالة جدا بنسبة قدرها 40%، مما يتبين لنا الأهمية البالغة التي تحظى بها الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة ومدى فاعليتها في إدارة الأزمات.

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

5-2-4-6 المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مفردات العينة عند إدارة الأزمات في المؤسسة :

جدول رقم (5-2-4-6) يبين المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مفردات العينة عند إدارة الأزمات في المؤسسة

ت	%	ما هي المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدونها عند إدارة الأزمات في المؤسسة؟
3	12%	قلة الوسائل الاتصالية
13	52%	ضعف التكوين
7	28%	بيروقراطية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات
2	8%	عدم التحكم في التكنولوجيات الجديدة
/	/	أخرى تذكر
125	100%	المجموع

من خلال دراستنا للجدول المبين أعلاه، نلاحظ أن ضعف التكوين هو من بين أكثر المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية عند إدارة الأزمات بالمؤسسة حيث على تحصل على نسبة 52%، ويليه بيروقراطية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بنسبة 28% ثم تليها بقية المعوقات بنسب قليلة ومتقاربة، وهذا راجع الى أن مفردات العينة بحاجة كبيرة الى المزيد من التكوين والخبرة لاعتماد الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات بالمؤسسة.

مجموع التكرارات يساوي (25)، وهو أكبر أكبر من مجموع مفردات العينة (20) لأن الإجابة على السؤال تختمل عدة اختيارات.¹

نتائج الدراسة:

على الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ اختيار موضوع فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إلى غاية كتابة وإخراج هذا العمل ولاسيما في الجانب الميداني، إلا أن هذه الدراسة تعد محاولة للمزاوجة بين ثلاث متغيرات: الاستراتيجية الاتصالية، العلاقات العامة، إدارة الأزمات، وتجمع بين عدة تخصصات، إلا أننا حاولنا قدر المستطاع التنوية بأهمية الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة في إدارة الأزمات، والبحث في خفايا هذا الموضوع، في حدود المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفقا لمنهج علمي محدد المعالم.

ولقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي كان مفاده: ما مدى فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

والذي تم تفكيكه إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي نلخص نتائجها تبعا للبيانات التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة المتمثلة في فريق إدارة الأزمة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج ولاية قالمة، فيما يلي:

– مكانة جهاز العلاقات العامة في فريق إدارة الأزمة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

- من بين أكثر الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، نجد أزمة نقص التمويل بالمواد الأولية وتليها الأزمة المالية.
- للمؤسسة فريق خاص بإدارة الأزمات يتم تشكيله خلال حدوث الأزمات.
- هناك أطراف أخرى فاعلة في إدارة الأزمة، أهمهم الخبراء القانونيون والتقنيون.
- غالبا ما يتم إشراك جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة.
- يكتسب فريق إدارة الأزمة مهارات إدارة الأزمات عن طريق الخبرة بالدرجة الأولى إضافة إلى التدريب والتكوين.
- على الرغم من المكانة الهامة التي يحظى بها جهاز العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمة، إلا أنه يمكن الإستغناء عنها في حالات معينة من الأزمات.
- لجهاز العلاقات العامة دور في إدارة الأزمات وهو دور تنفيذي، بحيث يكون اتصالي إعلامي مع جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.

– إجراءات الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر مراحل إدارة الأزمة:

- غالبا ما تقوم إدارة العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإعداد استراتيجية اتصالية لإدارة الأزمة.
- بينت دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة خصصت وقتا لإعداد الاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات وذلك عند وقوع الأزمة.
- في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر يتم تكليف فريق إدارة الأزمة بإجراءات يقومون بها استعدادا لمواجهة الأزمات المحتملة، ومن بين هذه الإجراءات التي كثيرا ما يقومون بها هي وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الأزمات المحتملة.

الفصل الخامس: فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة "مطاحن عمر

بن عمر"

- تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتكليف فريق إدارة الأزمات بإجراءات يقومون بها للسيطرة على الأزمة عند وقوعها، ومن بين أكثرها استعمالاً نجد تحديد الجماهير والرسائل الموجهة لهم ووسائل الوصول إليهم، وتحسيس الجماهير بالإجراءات المتخذة لإزالة المخاطر.
 - تركز مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بعد انتهاء الأزمة على عدة إجراءات، أهمها متابعة تنفيذ المهام ومتابعة تحقيق الأهداف.
 - يعتمد جهاز العلاقات العامة في التواصل مع الجمهور عند وقوع الأزمة على العديد من الوسائل الاتصالية، ومنها نجد الموقع الإلكتروني للمؤسسة، لوحة الإعلانات، البريد الإلكتروني، وصفحة المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي.
 - عندما تكون هناك ضرورة للتعامل مع وسائل الإعلام خلال الأزمات، يتصل فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة بوسيلتين إعلاميتين هما، الصحف والقنوات التلفزيونية.
 - يعتمد فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة في التعامل مع الوسائل الإعلامية على أربعة أشكال صحفية، تتمثل في، المؤتمرات الصحفية والمقابلات والبيانات الصحفية والمقال الصحفي.
- مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة:
- للاستراتيجية الاتصالية دور في إدارة الأزمات.
 - تتمثل مصادر معرفة فريق إدارة الأزمة لأهمية الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات، في الخبرة المهنية.
 - تعتمد إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة على الاستراتيجية الاتصالية بنسبة كبيرة في إدارة الأزمات.
 - من بين الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر اعتماداً من قبل إدارة العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، نجد استراتيجية الحوار.
 - قيّم فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرفهم في إدارة المؤسسة بأنها فعالة.
 - إن ضعف التكوين هو من بين أكثر المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية عند إدارة الأزمات بالمؤسسة، إضافة إلى بيروقراطية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

خاتمة

خاتمة الدراسة، آفاقها وتوصياتها:

لقد أدى التطور الكبير المتسارع إلى إحداث جملة من التغييرات بالعديد من المجالات، ولعل أهمها مجال المؤسسات الاقتصادية، والتي باتت اليوم في حالة صراع مستمرة مع الأزمات والحوادث التي تتطلب منها هي الأخرى الإستعداد الجيد لها وحسن تسييرها في حال وقوعها وكذا إدارتها على النحو الجيد، وفي ذلك تسعى إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة والفريق الخاص بإدارة الأزمة، للإعتماد على الاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات والخروج منها بأقل الخسائر، ومنه تفادي حدوثها مستقبلا.

و لقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت دراسة حالة التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة، إلى مجموعة من النتائج مفادها أنه لجهاز العلاقات العامة أهمية كبيرة في إدارة الأزمة بالمؤسسة وغالبا ما يتم إشراكه في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة، تزامنا مع مساهمة الاستراتيجية الاتصالية بها في إدارة الأزمات، والتي تبين أن لها دور فعال في إدارة الأزمة، بحيث تعتمد عليها المؤسسة بنسبة كبيرة، فتعتمد على وجه الخصوص على استراتيجية الحوار، وذلك في ظل وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعليتها، أهمها ضعف التكوين وكذا بيروقراطية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، كما بينت الدراسة أنه غالبا ما تقوم إدارة العلاقات العامة بإعداد استراتيجية اتصالية، حيث تخصص لها وقتا ويكون عند وقوع الأزمة، كما وتقوم المؤسسة بتكليف فريق إدارة الأزمة بعدة إجراءات عبر مختلف مراحل إدارة الأزمة.

وبناءً على النتائج المتحصل عليها نوصي في ختام هذه الدراسة ب:

- ضرورة تنظيم فريق خاص بإدارة الأزمات بالمؤسسة بشكل دائم، لاحتواء الأزمة في بدايتها.
- على إدارة العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر أن تشرك بفريق إدارة الأزمة العديد من الأطراف الأخرى الفاعلة، والتي من شأنها أن تساهم في إدارة الأزمة، كمحلبيو الإدارة العليا.
- يجب على المؤسسة أن تنظم العديد من الدورات التكوينية والتدريبية لفريق إدارة الأزمة، من أجل اكتسابهم لمهارات إدارة الأزمات دون الاقتصار على الخبرة فقط.
- على إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة أن تعد الاستراتيجية الاتصالية قبل وقوع الأزمة لتفادي الأضرار التي قد تلحقها.
- يجب على فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة أن يولي الاهتمام الكافي للتعامل مع وسائل الإعلام باعتبارها لها دور فاعل في إيصال الأخبار المتعلقة بالأزمة إلى الفئات المستهدفة المختلفة منها.
- الاهتمام بالتحكم بالتكنولوجيات الجديدة أكثر وكذا توفير الوسائل الاتصالية اللازمة، ناهيك عن برمجة دورات تكوينية لفريق إدارة الأزمة، لزيادة فاعلية الاستراتيجية الاتصالية.

قائمتہ المعاصرون

والشمس لا يجمع

1. أحمد صبيح: استراتيجية العلاقات العامة والاعلام بمصلحة الجمارك، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
2. بسام عبد الرحمن جرايدة: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
3. بشير علاق: الترويج والإعلان، دار اليازوري، عمان، الطبعة الأولى، مدخل متكامل، عمان، 2007.
4. بطرس حلاق: العلاقات العامة والأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، تم الاسترجاع يوم: 10 ماي 2022: الساعة 13:00، من: <https://pedia.svuonline.org/mod/resource/view.php?id=1693&redirect=1>.
5. جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
6. حسن أيوب أنعام، عبد القادر جميل زاهر، محمد مقداد فارس، يوسف مصطفى: العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
7. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 2004.
8. خالد درار، عبد الملك الدناي: الأسس النظرية والممارسة المهنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
9. راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجية، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
10. ريجي مصطفى عليان، إيمان فاضل السمراني: تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
11. زيد سليمان العدوان، أحمد عيسى داود: النظرية البنائية الاجتماعية وتطبيقاتها في التدريس، مركز ديونو لتعليم التفكير، دبي-الإمارات العربية المتحدة/عمان-المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2016.
12. سعد الدين عشاوي: الإدارة، الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990.
13. سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
14. السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
15. شريف أحمد شريف العاصي: الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

16. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
17. صلاح الدين عبد الباقي، عبد السلام أبو قحف: العلاقات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.
18. طه عبد المعطي نجم: الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2004.
19. عابد سعود سراج: إدارة الأزمات، مجلة الحرس الوطني، جامعة الرياض، العدد: 144، 2004.
20. عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 1974.
21. عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري-تطبيقي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
22. عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1993.
23. عبد الرحمان توفيق: منهج العلاقات العامة والإعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية والإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
24. عبد الرزاق محمد الدلمي: العلاقات العامة والعمولة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
25. عبد القادر محمد فهمي: مدخل إلى دراسة الاستراتيجية، مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
26. عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير للنشر والتوزيع، دمشق، الطبعة الأولى، 2002.
27. عبيدة صبيطي، كلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010.
28. علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
29. علي محمد فرجاني: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018.
30. عماد الدين تاج السر فقير عمر: إعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
31. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006.
32. غادة البطريق: العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، الطبعة الأولى، 2017.
33. غني ناصر حسين القريشي: المداخل النظرية المؤسسة لعلم الاجتماع، دار صفا للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
34. فاطمة عوض صابر، ميرثت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002.
35. فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

36. لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة 'المبادئ والأسس'، منشورات اليازوري، دمشق، الطبعة الأولى، 2003.
37. محفوظ أحمد جودة: العلاقات العامة 'مفاهيم وممارسات'، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2007.
38. محمد أحمد: إعداد وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات والحفلات، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
39. محمد بهجت: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003.
40. محمد حافظ الرهوان: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث ومكافحة الإرهاب (دراسة تطبيقية)، هلا للنشر والتوزيع، الجيزة، الطبعة الأولى، 2006.
41. محمد رشاد حملاوي: التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.
42. محمد سرو الحرير: إدارة العلاقات العامة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
43. محمد شومان: الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2002.
44. محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
45. محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الاعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1983.
46. محمد فتحي: الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002.
47. محمد فريد الصحن: العلاقات العامة - المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
48. محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة "المدخل الاتصالي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
49. محمود زيتون عايش: النظرية البنائية واستراتيجيات تدريس العلوم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
50. محمود عبد الفتاح عفان، مصطفى حسين ناجي: فرائض البحث العلمي، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
51. منال طلعت محمود: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002.
52. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
53. نضال فلاح الضلاعين، مصطفى يوسف كافي، علي فلاح الضلاعين، ماهر عودة الشمايلة، محمود عزت اللحام: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

54. نيثين أحمد غباشي: ديناميكية العلاقات العامة الداخلية - صورة المنشأة آليات إدارة الأزمات، دار الإيمان للطباعة، القاهرة، 2008.

المذكرات:

1. إسماعيل حماني: التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2010-2011.
2. آمال فحصي: الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الأمن والوقاية من حوادث المرور، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوضياف-المسيلة، 2015-2016.
3. آيات مجدي محمد محمود: توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2021.
4. الجودي بن قيط: استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.
5. حميد جلايبي، محمود شطاب: واقع العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، 2017-2018.
6. خيرة شابي، محمد حجار: اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2018-2019.
7. رزيقة لقصير: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2006-2007.
8. رندا الواعر، أحلام ثابت: دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2015-2016.
9. ريجانة سحنون: واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمية الجزائرية، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2014-2015.
10. سامي عبد الله سالم أبو عزيز: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2010.
11. سلطان بن سعد محمد الختلان: جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، قسم الإعلام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2018.

12. سميرة حملاوي، رانية قيدوم، مليكة بوهالي، رشيدة زيتوني: فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-ثالمة، 2019-2020.
13. شهيرة بوهلة: استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.
14. عبد الله أحمد أختيارهم: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2012-2013.
15. عواطف زواق، سماح حرنان: الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2014-2015.
16. عيسى بوكرموش: استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، قسم الاتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012-2013.
17. غانية لطرش، فطيمة لعريوي: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2018-2019.
18. غانية لطرش، فطيمة لعريوي: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2018-2019.
19. فيروز بحامد: استراتيجية الاتصال وأهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.
20. كريمة حاج أحمد: العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، 2017-2018.
21. لؤي سليم عبد الله عياد: أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2015.
22. مريم أوليدي: استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2018-2019.
23. معتصم عبد العزيز سعيد محمد: دور استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.

24. نورة بعلول، آمال عشيش: دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2014-2015.

المجلات:

1. خالد تلعيش: إدارة الأزمات في ضوء التحديات البيروقراطية الجديدة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 03، العدد: 03، 2021.
2. لمية سولمية، منصف بن خديجة: دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سوق أهراس، المجلد: 11، العدد: 01، 2018.
3. محمد سرور حكمت الحريري: استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة الملكة أروى للدراسات العليا في صنعاء اليمن، المجلد: 04، العدد: 01، 2019.

المقابلة:

مقابلة مع: السيد محمد نعمون، مدير اللوجستيات والمخزون، يوم 08 ماي 2022، على الساعة 11:45 صباحا، في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

العمل حق

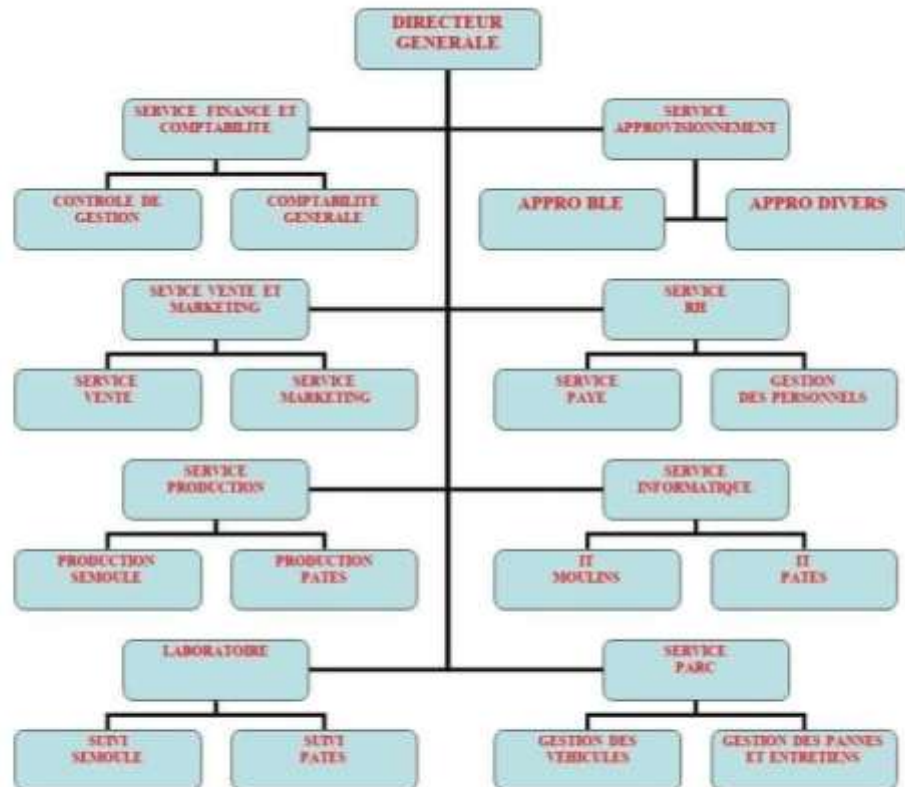


Figure (1.21) : L'organigramme de l'entreprise

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة



فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج – قائمة

السيد الفاضل، السيد الفاضلة... بعد التحية والتقدير،

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي أكاديمي للتحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، حول فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فالرجاء منكم التعاون معنا للإجابة على أسئلتها بوضع علامة (X) في خانة الإجابة المناسبة، ولكم منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

ملاحظة: المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

إشراف الأستاذة(ة):

إعداد الطالبين:

- د. آمال توهامي

• شيماء زين

• عبد الرحمان شرايرية

2022/2021

استمارة بحث

المحور الاول: البيانات الأولية:

- 1-الجنس: ذكر انثى
- 2- السن اقل من 25 [30-25] 36-45 اكثر من 45
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- نوع التكوين المتحصل عليه: جامعي مهني أو تقني دون تكوين
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مكانة جهاز العلاقات العامة في فريق إدارة الأزمة في مؤسسة عمر بن عمر

6- ما هي طبيعة الأزمات التي من الممكن ان تتعرض لها المؤسسة؟

- ازمه مالية -إضراب عمال -حوادث عمل -عطل في الأجهزة التقنية
- حوادث بيئية (حرائق....)

أخرى تذكر

7- هل يوجد بالمؤسسة فريق خاص بإدارة الازمات؟

- نعم بشكل دائم -يتم تشكيله خلال حدوث الأزمة

8- ماهي الأطراف الأخرى الفاعلة في فريق إدارة الأزمة؟

- محلي الإدارة العليا
- الخبراء المحليون
- الخبراء التقنيون
- الخبراء التقنيون
- الخبراء القانونيون

- أخرى تذكر

9- هل يتم إشراك جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجهها المؤسسة ؟

دائماً غالباً أحياناً أبداً

10- ما هي مصادر اكتسابكم لمهارات إدارة الأزمات؟

التكوين الجامعي الخبرة التدريب والتكوين

أخرى تذكر.....

11- ما هي المكانة التي يحظى بها جهاز العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمة ؟

وجوده ضروري دائماً مهما كانت طبيعة الأزمة

يمكن الاستغناء عنه في حالات معينة من الأزمات

12- ما هو دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات ؟

دور تنفيذي (اتصالي إعلامي مع الجمهور الداخلي والخارجي)

دور استشاري (تقديم النصائح والتوجيهات الاتصالية لأعضاء فريق إدارة الأزمة)

المحور الثالث: إجراءات الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة عبر مراحل إدارة الأزمة

13- هل تقوم إدارة العلاقات العامة بمؤسستكم بإعداد استراتيجية اتصالية لإدارة الأزمة؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

14- عند إعداد إدارة العلاقات العامة بمؤسستكم للاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات ، متى يكون ذلك؟

قبل وقوع الأزمة عند وقوع الأزمة

15- ما هي الإجراءات التي تقومون بها استعداداً لمواجهة الأزمات المحتملة؟

- رصد تهديدات البيئة والداخلية والخارجية التي من شأنها أحداث الأزمة

- وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الأزمات المحتملة

- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة

- تحديد الوسائل الاتصالية

- تدريب متحدثين رسميين للتعامل مع وسائل الإعلام

- وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة

-أخرى، أذكرها:

16- ما هي الإجراءات التي تقومون بها للسيطرة على الأزمة عند وقوعها؟

تحديد الجماهير، والرسائل الموجهة لهم، ووسائل الوصول لهم

- تحسيس الجماهير بالإجراءات المتخذة لازالة المخاطر

-تقديم المعلومات المتعلقة بالأزمة للجمهور الداخلي

-تقديم المعلومات المتعلقة بالأزمة للجمهور الخارجي

-التعامل مع وسائل الإعلام (مؤتمرات صحفية-مقابلات...)

-تقديم النصائح والارشادات لفريق إدارة الازمة

-الرد على الاشاعات

- أخرى ، أذكرها:

17- ما هي الإجراءات التي تركز عليها مؤسستكم بعد انتهاء الأزمة؟

-تحليل و تقييم اتصالات الأزمة

- دعم العلاقات مع الجمهور

-متابعة تنفيذ المهام

- متابعة تحقيق الأهداف

-مراقبة الجهات التي تعيق تحقيق الاهداف

- إعادة هياكل التنظيم وإدارة الاتصال

- تطوير الاستراتيجية الاتصالية لتجنب الوقوع مجددا الأزمة

- أخرى، أذكرها:

18- ما هي الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة للتواصل مع الجمهور عند وقوع

الازمة ؟

الاتصال الشخصي المباشر لوحة الإعلانات

الموقع الإلكتروني للمؤسسة البريد الإلكتروني صفحة المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي

أخرى تذكر

19- عندما تكون هناك ضرورة للتعامل مع وسائل الاعلام خلال الازمات ما هي الوسائل التي تتصلون بها ؟

صحف قنوات تلفزيونية قنوات إذاعية

20- ما هي الأشكال الصحفية التي تعتمدون عليها للتعامل مع هذه الوسائل؟

المؤتمرات الصحفية مقابلات لبيانات الصحفية المقال الصحفي

أخرى تذكر

المحور الرابع: مساهمة الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة.

21- هل تعتقدون أن للاستراتيجية الاتصالية دور في إدارة الأزمات؟

نعم لا

22- إذا الجواب نعم هي مصادر معرفتكم لأهمية الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات؟

- الخبرة المهنية

- التخصص الدراسي

- الاطلاع على البحوث الدراسات - الدورات التكوينية بالمؤسسة

- أخرى ، أذكرها:

23- في رأيكم إلى أي مدى تعتمد إدارة العلاقات العامة بمؤسستكم على الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات؟

بنسبة كبيرة بنسبة متوسطة بنسبة ضئيلة

24- ما هي الاستراتيجية الاتصالية الأكثر اعتماداً من قبل إدارة العلاقات العامة بمؤسستكم في إدارة

الأزمات؟

- استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع

- استراتيجية الإعلام

- استراتيجية الإقناع

- استراتيجية الحوار

.....: أذكرها ، أخرى ،

25- كيف تقيمون فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدونها لإدارة مختلف الأزمات ؟

فعالة جدا فعالة تحتاج إلى تطوير أكثر

26- ما هي المعوقات التي تحد من فاعلية الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمدونها عند إدارة الازمات في المؤسسة؟

- قلة الوسائل الاتصالية

- ضعف التكوين

- بيروقراطية الإدارة العليا في اتخاذ القرارات

- عدم التحكم في التكنولوجيات الجديدة

..... أخرى تذكر -