جامعة يحي فارس –المدية-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

عنوان المذكرة:

دور العلاقات العامة في تسيير المؤسسة الخدماتية أثناء الأزمات

دراسة حالة "مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية خلال أزمة كوفيد 19 "

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطلبة:
كردغلي بن عيسى
بن خالد عبد الفتاح

إشراف الأستاذ:
جمال زاوي

2021/2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله ذو الفضل والمنة والصلاة والسلام على رسوله أكرم الخلق وهادي الأمة، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الشكر بما أنعمت علينا من فضلك وهديتنا وعلمتنا وأنرت بصيرتنا ويسرت مسيرتنا حتى تمكنا من إتمام مذكرتنا بفضل منك وحولك وقوتك فلك الحمد ولك الشكر كله يا رب.

وكل الشكر للأستاذ الفاضل الدكتور "جمال زاوي" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل فشكراً له على توجيهاته الدقيقة وإرشاداته القيمة وعلى رحابة صدره التي أدت الى ظهور المذكرة بهذه الصورة.

إلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بعطائهم ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى الذي أعطى وضحى، وكان صبره، وحرصه، وإصراره نبراسا ينير سيرة حياتي "والدي الحبيب".

إلى التي بعثت في نفسي الصبر والتفاؤل والأمل قدما في تحقيق أحلامي "والدتي الحبيبة".

إلى كل إخوتي وأبنائهم

إلى أختي التي لم تنجبها أمي ورفيقة مشواري الجامعي "كوثر عرابي "

وإلى زميلي الذي ساندني ورفع معنوياتي " كمال بن سليمان"

الى كل اصدقائي الذين طالما تمنو لي النجاح والتوفيق " امين، عبد الحميد، محمد، "

إلى كل من أحبني في الله وتمنى لي الخير والنجاح

عبد الفتاح

إهداء

إلى أغلى الناس على قلبي نبع الحنان "أمي"

إلى "والدي" العزيز حفظه الله ورعاه

إلى إخوتي "عبد القادر" و "وليد"

إلى أختي وابنائها

إلى روح جدتي الطاهرة التي طالما دعت لي بالنجاح

إلى جدتي اطال الله في عمرها وشفاها

إلى أصدقائي الأعزاء الذين لم يبخلوا عليّا بالدعم "كمال وأمين"

بن عيسى

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول:الإجراءات المنهجية

أولا: الإشكالية

ثانيا: التساؤلات

ثالثا: تحديد المفاهيم

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: أهمية الدراسة

سابعا: منهج الدراسة

ثامنا: أدوات الدراسة

تاسعا: مجتمع الدراسة

عاشرا: عينة الدراسة

إحدى عشر: الدراسات السابقة

اثنا عشر: المجال الزمني للدراسة

الفصل الثاني: العلاقات العامة في المؤسسة

أولا: مدخل الى العلاقات العامة

1- تعريف العلاقات العامة

2- أهداف العلاقات العامة

3- وظائف العلاقات العامة

4- التخطيط في العلاقات العامة

ثانيا: التسيير المؤسساتي

1- مفهوم التسيير

2- مبادئ التسيير

3- خصائص التسيير

4- سمات القائم بالتسيير

الفصل الثالث: المؤسسات في الازمات

أولا: المؤسسة الخدماتية

1- تعريف المؤسسة الخدماتية

2- خصائص المؤسسة الخدماتية

3- وظائف المؤسسة الخدماتية

ثانيا: ماهية الأزمة

1- تعريف الأزمة

2- أسباب حدوث الأزمة

3- مراحل تطور الأزمة

ثالثا: الاتصال في الأزمات

1- مفهوم اتصال الأزمة

2- وظائف اتصال الأزمة

3- خطوات الاتصال الأزماتي

الفصل الرابع: الإجراءات التطبيقية

أولا: التعريف بميدان الدراسة

ثانيا: عرض البيانات وتحليلها

ثالثا: استنتاجات الدراسة

رابعا: الإجابة عن التساؤلات والإشكالية

خامسا: النتائج العامة للدراسة

خاتمة.

مقدمة:

أصبح من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات، فالعالم يواجه الآن مجموعة من التحديات والمتغيرات تسببت في حدوث اختلالات مختلفة في جميع المجالات، ويمكن القول أن الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري وباتت كل المنظمات باختلاف مجالات أعمالها وأحجامها معرضة لها فقد تلحق بها أضرارا وخسائر مادية ومعنوية هائلة، ومواجهة تلك الأزمات هي أحد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال بالمؤسسة ففاعلية الاتصال أثناء الأزمات يمكن أن يحول التهديدات الناجمة الى فرص لتحسين سمعة المؤسسة وزيادة مصداقياتها.

إن ما تقوم به العلاقات العامة من مواجهة الحوادث والمشكلات أمر بالغ الأهمية وهو دور لا يُستهان به، ففي وقتنا المعاصر المليء بالتغيرات والمستجدات والأحداث المفاجئة التي قد تقع على عاتق المؤسسة دون سابق انذار من المحتمل أن يؤدي بها إلى التلاشي أو عرقلة مهامها وعدم تحقيق هدفها ومصالحها، حيث تعتبر الأزمات أكثر ما يشغل بال المؤسسات الحديثة نظرا لخطورتها البالغة كونها تخلق جوا من الارباك والخوف والغموض والقلق الشديد وصعوبة في اتخاذ القرار المناسب، فاذا تمكنت المؤسسة من التأقلم مع هذه التغيرات ووضع تخطيطات ملائمة للعلاقات العامة تحسبا لما قد يقع من حوادث وأزمات فإنها بالضرورة ستحافظ على استمراريتها وتحقيق أهدافها، ولا تكمن أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات اثناء وقوعها فقط بل يتجلى دورها قبل، أثناء وبعد حدوث الأزمة، ويكون ذلك كله من خلال الخطط الوقائية والعلاجية التي تعمل خلية الاتصال باستمرار على وضعها وتطويرها، إضافة الى ذلك تهدف لتقديم إجراءات لإدارة اتصالات الأزمة في سياق عمل محكم ومتناسق لإبراز الجانب المشرق للمؤسسة وإعطائها القدرة على المنافسة وتمييزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فالعلاقات العامة تهدف إلى التنظيم والتنسيق داخل بين المؤسسة وجمهورها، كل هذا يجعلها تسير سيرا حسنا وتتفادى الفوضى وسوء التقدير وغياب المعلومات التي تحتاجها.

وللتوقف على أهمية العلاقات العامة أكثر وأكثر في إدارة الأزمات، أجرينا هذه الدراسة التي تبين دور العلاقات العامة في تسيير المؤسسة الخدماتية أثناء الأزمات واخترنا مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بولاية المدية نموذجا أثناء أزمة كوفيد 19.

وعلى هذا الأساس سنحاول في دراستنا هذه معالجة الموضوع بتناولنا للإطار المنهجي ثم الإطار النظري الذي تطرقنا فيه إلى فصلين، قُسِم الفصل الأول الى مبحثين احتوى المبحث الأول على العلاقات العامة، أهدافها ووظائفها إضافة إلى التخطيط، أما المبحث الثاني فخصصناه للتسيير المؤسساتي، مفهومه، مبادئه، خصائصه وسمات القائم به.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان المؤسسات في الأزمات والذي قُسم الى ثلاث مباحث بدءا بتعريف المؤسسة الخدماتية وإبراز خصائصها ووظائفها ثم تطرقنا إلى ماهية الأزمة وأسباب حدوثها في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث المعنون بالاتصال في الأزمات الذي تم التطرق فيه إلى مفهوم اتصال الأزمة ووظائفه.

إضافة إلى الفصل الثالث الذي يُعد الجانب التطبيقي، قمنا به في أحد المؤسسات الخاصة بولاية المدية وهي مؤسسة المعهد لتعليم اللغات وتطرقنا في هذا الإطار إلى التعريف بميدان الدراسة وتطبيق أداتي الاستبيان الالكتروني والمقابلة مع المبحوثين بهدف جمع المعلومات وتحليلها لنتوصل في الأخير الى خاتمة موضوعنا المُعالج.

الإشكالية:

لقد أصبح للاتصال دور بالغ في حياة المجتمعات الحديثة و لم يعد التعامل معه باعتباره حلقة وصل بين الافراد و الجماعات فقط بل أصبحت العمليات الاتصالية تتم على مستوى إدارة و تسيير علاقات المؤسسات في المجتمع، حيث خُصصت لها الكثير من الدراسات النظرية والميدانية داعية جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها الى الاهتمام بالجانب الإتصالي، فنجاح واستقرار المؤسسة مرتبط بسياستها الاتصالية، وتلعب العلاقات العامة دورا هاما في كل مؤسسة من المؤسسات من حيث تزويد الناس بالأخبار و المعلومات و الأفكار، تعتبر العلاقات العامة داخل المؤسسة سواء كانت اقتصادية، تربوية، سياسية أو خدماتية إحدى الدعائم الاساسية في تسييرها و آدائها لمهامها في محيط هادئ و متناسق ،باعتبارها تساهم في التنمية الشاملة للمؤسسة وحل أزماتها حيث ان كل مؤسسة يجب أن تتوفر على نوعية حسنة أن لم نقل جيدة من الموارد البشرية لتسييرها، كما هو الحال في مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية التي تمتلك جهاز علاقات عامة كغيرها من المؤسسات نظرا لما تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل تصاعد المنافسة الإنتاجية بين المنشآت والشركات في تسويق منتجاتها وأفكارها، ولاشك أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها قد تواجه نوعا من الأزمات التي قد تؤدي بها الى التلاشي او تشويه سمعتها لدى جمهورها فيسود جو من الغموض والاضطراب والإرباك مما يستوجب البحث عن حل سريع واتخاذ القرار المناسب، وهنا يبرز دور العلاقات العامة التي تعتبرها المؤسسة من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها في مواجهة وإدارة الأزمات.

وبناء على ما سبق يمكن طرح السؤال الآتي:

كيف ساهمت العلاقات العامة في تسيير مؤسسة المعهد خلال أزمة كوفيد 19؟

التساؤلات:

على هذا الأساس فإن دراستنا تتوجه الى الإجابة على التساؤلات التالية:

ـ هل يساهم المستوى التعليمي في نجاح الآليات والوسائل التي استخدمتها مؤسسة المعهد في التسيير خلال أزمة كوفيد 19؟

ـ ما هي الصعوبات التي واجهتها العلاقات العامة في التسيير خلال أزمة كوفيد 19؟

ـ هل نجحت مؤسسة المعهد في الحفاظ على مكانتها خلال أزمة كوفيد 19؟

ـ كيف وظفت مؤسسة المعهد العلاقات العامة ميدانيا في ازمة كوفيد 19؟

تحديد المفاهيم:

التسيير

لغة: سيّر يسيّر، فهو مسيّر والمفعول مسار

اصطلاحا: هو ذلك النشاط الذي يهدف الى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الافراد[1]

إجرائيا: هي مهارة وبراعة جهاز العلاقات العامة في مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية وتفوقه في تقدم المؤسسة وتطورها

الأزمة

لغة: يقال أزم عليه الأمر أي اشتد عليه، والأزمة تعني القحط والمأزم هو المضيق، اما قاموس الإدارة العامة فيقول الأزمة هي ظروف صعبة قد تتعرض لها الدولة.

اصطلاحا: هي وقت أو حالة غير مستقرة تشمل تغييرا حاسما غير متوقع وذلك ما ذهب أليه قاموس اوكسفورد فيقول أن الأزمة هي نقطة تحول في مجرى حياة الناس، كما تعرف الأزمة انها فترة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار بحيث تجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من التأكد وقلة البيانات وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، ويقصد بالأزمة هي كل حدث او موقف غالبا ما يتم بصورة مفاجئة بحيث لا تتيح الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات لمواجهتها وهو ما يضع المنظمات في حالة ارتياب في علاقتها مع زبائنها وجماهيرها.[2]

إجرائيا: هي الشدة التي أصابت العديد من المؤسسات في العالم المتمثلة في فيروس كوفيد 19، التي أدت إلى تقييد حركة البشر والمنظمات وانهيارها، خاصة المؤسسات التعليمية حيث تسببت في الإغلاق الكلي للمدارس والجامعات، ومن بين هذه المنظمات المؤسسة محل الدراسة.

[1] السيد سعيد، **استراتيجية إدارة الازمات والكوارث (دور العلاقات العامة)**، دار العلوم، القاهرة،2006، ص74
[2] محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2004، ص45

أسباب اختيار الموضوع:

تعود رغبة أي باحث في اختيار بحثه إلى عدة اعتبارات وأسباب ذاتية مرتبطة بالذات الباحثة وأسباب موضوعية تتعلق بموضوع الدراسة ويمكن تلخيص أهم اسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

أسباب موضوعية:

- موضوع جديد.

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.

- قلة الدراسات حول الموضوع.

- تسليط الضوء على مؤسسة المعهد في كيفية تسييرها خلال الأزمات.

- إبراز أهمية الحفاظ على صحة الانسان.

- تناول الموضوع من زاوية جديدة فمعظم الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات في ميدان الاتصال تنحصر في مجال السياسة والاقتصاد.

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

- تعدد الأزمات وتنوع الكوارث في الجزائر التي أصبحت تهدد المواطن والمؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة.

أهداف الدراسة:

من خلال التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن حصر الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها فيما يلي:

ـ التعرف على الآليات والوسائل التي استخدمتها مؤسسة المعهد في التسيير خلال أزمة كوفيد 19.

ـ تسليط الضوء على الصعوبات التي واجهتها العلاقات العامة في التسيير خلال أزمة كوفيد 19.

ـ التحقق من قُدرة مؤسسة المعهد في الحفاظ على مكانتها خلال أزمة كوفيد 19.

ـ توضيح أهمية العلاقات العامة في المؤسسة اثناء الأزمة.

أهمية الدراسة:

إن أساس البحث العلمي هو الإحساس بأهميته في تطوير المعرفة العلمية، لذا نعتبر دراستنا كصفحة جديدة تضاف إلى صفحات البحث العلمي في ولاية المدية، وتتمحور دراستنا حول مؤسسة المعهد وكيفية تسييرها خلال ازمة كوفيد 19.

تمثل هذه الدراسة أهمية بالغة وذلك لاحتوائها على طرفين نحن بصدد دراستهم وهما الأزمة والعلاقات العامة، فعلى الرغم من ان موضوع الأزمات موضوع قديم الا أن وعي متخذي القرار بأهمية دراسته لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة نظرا لتسارع الأزمات وتنوعها.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في ابراز دور العلاقات العامة في عملية تسيير المؤسسة تحت تأثيرات الأزمة وهو الذي يمكننا في النهاية من إدراك الفرق بين مؤسسة تهتم بإدارة علاقاتها الاجتماعية وأخرى لا تولي أي اهتمام لاتصالها وعلاقاتها، ومن هنا نسعى لمعالجة موضوع تسيير المؤسسات خلال الازمات كما هو الحال بمؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية.

منهج الدراسة:

لغة:

"كلمة منهج أو نهج تعني الطريق الصحيح وهي مأخوذة من كلمتين يونانيتين تعنيان (إتباع الطريق) ومن الممكن القول أن المنهج هو أقصر طريق معبد محدد المعالم يؤدي إلى الوصول إلى الشيء المطلوب، فالمنهج عند ديكارت هو مجموعة القواعد المؤكدة والسهلة التي تمنح مراعاتها الدقيقة المرء من أن يفترض صدق ما هو كاذب".[1]

اصطلاحا:

"هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار من أجل البحث والوصول إلى حقيقة غير معروفة من قبل من أجل البرهنة عليها وإثبات جوانبها المختلفة كما يعرف على أنه الخطوة الرئيسية في تنظيم أفكار الباحث للوصول إلى نتائج معلومة ومنطقية وهو الطريق المؤدي إلى المعرفة العلمية الصحيحة."[2]
إنه وباعتبار موضوع دراستنا هذه هو دور العلاقات العامة في تسيير المؤسسة اثناء الازمة وتسليط الضوء على مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية خلال ازمة كوفيد 19.

ومنه اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، "وهو دراسة الظاهرة من خلال العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها في ظروفها الداخلية، ونجده حاضرا بقوة في الدراسات الوصفية والاجتماعية، وللتحديد أكثر نستخدم منهج مسح الرأي العام الذي يهتم بمعرفة آراء الجماعة وأفكارها حول موضوع معين في وقت معين".[3]

[1] محي الدين مختار، **الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية**، دار المنشورات الجامعية، ط1، باتنة الجزائر، 1999، ص07
[2] عبد القادر محمود رضوان، **محاضرات حول الأسس العلمية بكتابة البحث العلمي**، ديوان المطبوعة الجزائرية، ب-س-ن، ص07.
[3] حسان محمد الحسيني، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، دار الطليعة للنشر، بيروت، 1986، ص93

أدوات الدراسة:

الاستبيان الالكتروني:

استعملنا في دراسة هذا الموضوع الاستبيان الإلكتروني كأداة مساعدة تتناسب مع المنهج المعتمد.

"ويعد الاستبيان الإلكتروني وسيلة من وسائل جمع المعلومات الموجودة على مواقع الانترنت وهو أداة مسحية تتضمن مجموعة من الفقرات والأسئلة المفتوحة او المغلقة يطلب من المبحوث الإجابة عنها، وتعد هذه الأداة الأكثر ملائمة للبحوث المسحية عندما يكون مجتمع العينة كبير نوعا ما وأماكن انتشارها متباعدة، تستخدم الاستبانة الالكترونية لمعرفة آراء الناس بصفة الكترونية بحيث يحتاج المبحوث وقتا وجيزا في الإجابة عن الأسئلة كما توفر له خاصية السرية، كما يعتبر الاستبيان الإلكتروني أقل تكلفة مقارنة بالاستبيان الورقي".[1]

المقابلة:

قمنا بالمقابلة مع رجل العلاقات العامة في المؤسسة وذلك لإثراء معلومات البحث وتفسير الملاحظات.

"و المقابلة العلمية هي عملية تتم بين الباحث وشخص او مجموعة من الأشخاص تطرح من خلالها أسئلة بحيث يتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة، وتعد المقابلة محادثة جادة نحو هدف محدد، ترتبط بجمع البيانات الخاصة ببحث معين وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات فعالية حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات التي قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق ويمكن الاستفادة منها في كونها تتيح الفرصة لشرح الأسئلة للمبحوثين و الإجابة عليها بدقة وبالتالي تقل الأخطاء كما يتم من خلالها تزويدنا بمعلومات إضافية عن الموضوع وفهمه جيدا، كما مكنتنا المقابلة من تحليل شخصية المبحوثين للإجابة على الأسئلة."[2]

[1] شريف الأتربي، **التعليم الالكتروني والخدمات المعلوماتية**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص119
[2] موريس انجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص176

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في جميع أعضاء المؤسسة المدروسة

عينة الدراسة:

تفرض العينة نفسها كأسلوب لجمع البيانات عندما يكون الباحث غير قادر على إجراء دراسته على جميع مفردات مجتمع البحث، على شرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

ويعرف محمد عبد الحميد العينة على أنها عبارة عن عدد من المفردات التي سيتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة، لهذا لجأنا في دراستنا هذه الى العينة القصدية

وهي اختيار **بقصد** جزء من مجتمع الدراسة ككل عن طريق المعارف والخبرات، وتتمثل عينتنا في جهاز العلاقات العامة وبعض من الطلبة الذين درسوا عن بُعد في مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية.

العينة القصدية:

"تعتبر من بين أهم أنواع العينات حيث يتم التركيز في الصنف الجميل من العينة على بعض الصفحات لباقة نمطية لمجتمع البحث يوجه على أساسها اختيار عينة الدراسة.

فمثلا في دراسة حول تصورات الطلبة للأزمات الاقتصادية العالمية، نتوجه الى طلبة العلوم الاقتصادية ليكونوا عينة الدراسة، انطلاقا من اعتقادنا أن هؤلاء الطلبة لديهم اهتمام أكثر من غيرهم بالمسائل الاقتصادية."[1]

[1]محسن علي عطية، **البحث العلمي في التربية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، د-ب-ن، 2009، ص104

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

"الطالبة هامل مهدية بعنوان اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التنمية وتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، جامعة قسنطينة" [1]

إشكالية الدراسة: وتمثلت في كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى الوصول لتحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية وذلك بتحديد أهم خطوات الاتصال المتبعة قبل، أثناء وبعد الازمة وتواصلها مع الجمهور الداخلي.

فرضيات الدراسة: استعملت الطالبة في هذه الدراسة الفرضيات المتمثلة في:

ـ الاتصال يتدخل في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الازمة اثناء وقوعها

ـ استمرارية الاتصال إلى ما بعد الازمة في المؤسسات الجزائرية

ـ وجود فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية في حدود توظيفها لاتصال الأزمة في مختلف المراحل

المنهج المتبع في الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف الى الحصول على معلومات كافية ودقيقة ولذلك استخدم المنهج المسحي والمنهج المقارن.

أداة الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أكثر من أداة بهدف الحصول على المعلومات من الميدان حيث استخدمت المقابلة بأنواعها المتمثلة في المقابلة الحرة والمقابلة الموجهة أما بالنسبة للأداة الثانية المعتمد عليها فكانت الاستمارة.

عينة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على العينة العرضية

[1] هامل مهدية، **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية**، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التنمية والموارد البشرية، قسنطينة، 2009/2008

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر من بينها:

ـ الاتصال يساعد على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية من خلال الاستعداد الفني قبل حدوث الأزمة والاستعداد المادي والبشري.

ـ يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمات أثناء وقوعها فيأخذ المسار الاتصالي شكلا آخر لاسيما امام ندرة المعلومات لهذا يتم تفعيل القنوات الاتصالية المتوفرة في حدود الشبكة الاتصالية الداخلية.

التعليق على الدراسة: تمثلت أوجه اختلاف هذه الدراسة مقارنة مع دراستنا بأن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج المقارن ومنهج دراسة حالة معا، درست الطالبة هذا الموضوع من زاوية مسار الاتصال ومدى مساهمته في تفادي الأزمة قبل حدوثها، واعتمدنا في دراستنا على المقابلة والاستمارة أما المنهج اعتمدنا على المنهج الوصفي فقط ودرسنا موضوعنا من جانب إدارة وتسيير المؤسسة اثناء الازمة.

وتكمن أوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا حيث أنها تناولت موضوع الأزمات في المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الثانية:

"الطالب كموش مراد الموسومة بالعلاقات العامة وإدارة الأزمة دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الأعلام والاتصال جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة".[1]

إشكالية الدراسة: تمثلت فيما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية؟

تساؤلات الدراسة: تمثلت تساؤلات هذه الدراسة فيما يلي:

ـ ماهي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

ـ ماهي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

ـ ما هو التصور السائد لدى الشركات الجزائرية حول العلاقات العامة؟

[1] كموش مراد، **العلاقات العامة وإدارة الأزمة**، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر-بن يوسف بن خدة-، 2008/2007

ـ كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

المنهج المتبع في الدراسة: بما أن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف الى الحصول على معلومات كافية ودقيقة ولذلك استخدم الطالب المنهج المسحي.

أداة الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أكثر من أداة بهدف الحصول على المعلومات من الميدان حيث استخدمت المقابلة كأداة أساسية والاستبيان التي فرضته طبيعة الدراسة

عينة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على العينة القصدية

نتائج الدراسة: في النهاية توصل الطالب الى مجموعة من النتائج أهمها:

ـ التسيير المحلي للأزمات بواسطة موارد الاتصال أو العلاقات العامة لايزال في بدايته الأولى

ـ التداخل الكبير بين إدارة الاتصال والعلاقات العامة مع الادارات العليا للمؤسسات الجزائرية أثر سلبا على المصداقية والاستقلالية خاصة في المراحل الحاسمة للأزمة.

ـ المؤسسات الجزائرية في عمومها لا تسعى الى تجنب الأزمة في المقام الأول بل هي تعمل في اغلب الأحوال على التصدي للازمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل الازمة قبل ان تتفاقم

التعليق على الدراسة: تمثلت أوجه اختلاف هذه الدراسة مقارنة مع دراستنا بأن هذه الدراسة تناولت موضوع الأزمة في مؤسسة حكومية اما دراستنا تطرقت الى كيفية إدارة الأزمة في مؤسسة خاصة

وتتجلى أوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا حيث انها تناولت موضوع الأزمات في المؤسسات الجزائرية إضافة الى المنهج المتبع والأدوات المستخدمة.[1]

[1] **المرجع نفسه**

المجال الزمني للدراسة:

انطلق العمل على هذه الدراسة مع بداية شهر مارس والتي تم فيها ضبط الموضوع ومن ثم جمع المعلومات من خلال الكتب والدراسات السابقة رغبة في اثراء رصيدنا المعرفي الذي يمكننا من استكمال مجريات الدراسة.

بعدها قمنا بإعداد الجانب النظري مطلع شهر افريل 2021وفي الفترة ذاتها تمت معالجة الجانب التطبيقي للدراسة من خلال القيام بمقابلة مع المكلف بالعلاقات العامة في مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية وتوزيع الاستبيان الالكتروني على عينة من طلبة المؤسسة حتى منتصف شهر ماي 2021.

تمهيد:

بعدما كانت العلاقات العامة تندرج ضمن العلوم الحديثة فحسب، أصبحت اليوم أحد فنون الاتصال التي تسعى لإرضاء كل شخص سواء داخل او خارج المؤسسة عن طريق الاقناع

وقد أدت الحاجة الإنسانية إلى أن تكون العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية وليدة لنظريات علمية بل وضرورة بشرية ملحة اعتمد عليها الإنسان من خلال الإمكانيات الحياتية المتاحة في المجتمعات، والعلاقات العامة هي ممارسة إنسانية اجتماعية أي ارتباط هذه الظاهرة بكافة تفاصيل النشاط الإنساني بمختلف جوانبه، وتعتبر العلاقات العامة أهم قسم من اقسام أي مؤسسة بحيث قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى مبحثين شرعنا في المبحث الأول بتقديم تعريفات مختلفة للعلاقات العامة وذكر أهدافها وضبط وظائفها، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الحديث عن مهارة تسيير المؤسسة، مراحلها وتعداد سمات القائم بالتسيير في المؤسسة.

أولا: مدخل الى العلاقات العامة

1- تعريف العلاقات العامة

"تعرف العلاقات العامة على أنها وظيفة ذات صبغة إنسانية تقوم بها الإدارة لتعديل الاتجاهات وتحديد خطط وسياسات المؤسسة وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى تحقيق رضى الجمهور الداخلي والخارجي وتكريس ولاءه لها، وتعرف أيضا أنها كافة الجهود الإدارية المخططة والمستمرة لبناء وضمان التدعيم المتبادل بين المنظمة وجمهورها، كما تعتبر العلاقات العامة جهدا مخططا للتأثير بشكل إيجابي في الرأي العام من خلال الأداء الناضج والسمعة الطيبة من خلال فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم وكسب رضاهم." [1]

"وتعرفها **جمعية العلاقات العامة الدولية** بأنها وظيفة إدارية مستمرة ومخطط لها تسعى المنشئات العامة والخاصة إلى كسب تفاهم الجماهير والحفاظ على هذا التفاهم من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياسة المؤسسة وانشطتها وتحقيق مزيد من التعاون والأداء الفعال للمصلحة المشتركة." [2]

" ويعرف **الدكتور علي عجوة** العلاقات العامة على أنها الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع." [3]

" يعرفها **آرنوف وباكسون** على أنها وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة، وتسهل التغيير فيها ويقوم ممارسو العلاقات العامة بالاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي الذين لهم صلة، وذلك لخلق تماسك الأهداف بين المنظمة والتوقعات المجتمعية ويحرص مختصي العلاقات العامة على تطويرها من خلال تنفيذ وتقييم برامج المؤسسات وجماهيرها." [4]

---

[1] بشير العلاق، **العلاقات العامة في الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2009، ص14

[2] عماد الدين تاج السر فقير عمر، **اعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة**، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص21

[3] **المرجع نفسه**، ص22

[4] صالح خليل أبو إصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، ط2، دار الشروق، عمان، 2008، ص16

" تعريف **دائرة المعارف البريطانية**: العلاقات العامة عبارة عن مظاهر النشاط الذي يفسر ويحسن الصلة او العلاقة بين هيئة ما سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية اعتبارية أو ذات صفة فردية أي يملكها فرد واحد وبين جمهور له ارتباط او اتصال بهذه الهيئة وواضح من هذا التعريف أنه يعتبر العلاقات العامة نوعا من النشاط الإنساني وليست له صفة العلم او الفن او طريقة علمية مهنية." [1]

" التعريف الوارد **للجمعية الفرنسية للعلاقات العامة:** هي الجهود لتي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات ثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الجماهير المختلفة التي تندفع بصورة مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة." [2]

إن العلاقات العامة علم مستقل بذاته مما أدى بالباحثين والمفكرين لدراستها وإعطائها تعريفات ومفاهيم مختلفة كلٌ حسب زاوية نظره.

[1] محمد مصطفى كمال، **العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات (إدارة-عولمة-اتخاذ قرار)**، ط1، رأس النبع للنشر، بيروت، 2012، ص24

[2] **المرجع نفسه**، ص25

2- أهداف العلاقات العامة

الأهداف هي مجموعة الغايات التي تسعى العلاقات العامة من خلال أنشطتها وبرامجها إلى تحقيقها والوصول إليها، وتختلف هذه الأهداف حسب طبيعة هذه الأنشطة التي تعمل فيها كل جهة وأهداف العلاقات العامة تتشابه مع تحسين الانطباع العام أو ما يسمى بالصورة الذهنية للجهة أو المؤسسة لدى الجمهور مما يكون أثر ايجابي في العلاقة المشتركة بينهما.

وقد حدد الباحثون العديد من الأهداف التي تسعى العلاقات العامة لتحقيقها نظرا للجهود التي تبذلها إدارة العلاقات العامة نتناول من تلك الأهداف ما يلي:

"- تعزيز وترسيخ سمعة المنظمة عن طريق إنماء فهم الجمهور وتنويره بما تقوم به من خدمات ونشاطات.

- خلق فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.

-الحصول على ثقة الجمهور الداخلي والخارجي وكسب ولاء المساهمين.

- معرفة ميول ورغبات واتجاهات فئات الجمهور نحو المنظمة.

- الرد على الاشاعات والأكاذيب والحملات الدعائية التي قد تقوم بها بعض الجهات الخارجية أو بعض الجماعات المغرضة الداخلية."[1]

"- تقديم المعلومات التي تنظم حركة العمل في المؤسسات العامة والخاصة.

- العمل على توعية الجمهور بأهداف المؤسسة.

- تحقيق أفضل درجات الانطباع لدى الجمهور لدى المؤسسة.

- تفعيل دور وسائل الاتصال التقليدية والحديثة لخدمة أهداف المؤسسة.

- تحفيز التفاعل الاجتماعي وتنمية العمل بروح الفريق بين أعضاء الجمهور الداخلي.

- التأثير الإيجابي على الرأي العام حول أنشطة المؤسسة.

- القيام بدور الوسيط الفاعل في تنظيم العلاقة بين الإدارة وفريق العمل."[2]

[1] محمد الصيرفي، **العلاقات العامة من المنظور الإداري**، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص09

[2] منال طلعت محمد، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص19

"ـ الاهتمام بعلاقة المنظمة مع المنظمات الأخرى وتنمية وسائل اتصال فعالة ومستمرة تخدم جميع الأطراف.

ـ التعريف بأهداف المنظمة وبنشاطها تعريفا صحيحا عن طريق تقديم المعلومات والعمل على تكييف الاتجاهات المنظمة وأعمالها مع مختلف الجماعات ومحاولة كسب التأييد للوصول الى هذه الأهداف وتحقيق ذلك النشاط مستعملة مختلف طرق الإقناع وذلك بدراسة الجماهير المعنية بالأمر."[1]

يرى خبراء إدارة الأعمال أن للعلاقات العامة هدفا أساسيا وهو توفير مناخ ملائم يساعد المنظمة على تكوين صورة ذهنية حسنة وانطباعات إيجابية لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي يتحقق لها البقاء والاستمرار.

[1] فريحة محمد كريم، **العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي**، دار العلوم، عنابة،2012، ص60

3- وظائف العلاقات العامة

"للعلاقات العامة وظائف متعددة، وتتنوع وجهات النظر المختلفة حول طبيعة تلك الوظائف، إذ غالبا ما ينظر للعلاقات العامة كوسيلة لضبط الجمهور وذلك عن طريق توجيه التفكير عند تلك الجماهير على اختلافها قدر المستطاع نحو ما يرضي المؤسسة ويشبع احتياجاتها ويحقق أهدافها، وترى وجهة النظر الأخرى أن وظيفة العلاقات العامة هي الاستجابة لمتطلبات احتياجات الجماهير بهدف تحقيق الاستقرار وحل ما قد تواجهه المؤسسة من مشكلات، بينما ينظر إلى وظائف العلاقات العامة من زاوية أخرى بانها تحقق منفعة متبادلة بين الجمهور الفعلي للمؤسسة فيما بينهم، يرى **ستيفن جريزر** وهو أستاذ إدارة اعمال في جامعة هارفارد أن هذه الوظيفة تتحقق وفقا لطبيعة النموذج الذي يتبعه التنظيم بحيث تتدرج تلك الوظائف في نهاية الأمر تحت نموذجين الأول وهو نموذج السيطرة والذي ينظر لجمهور المؤسسة كموضوع يجب استغلاله بأقصى درجة ممكنة، ونموذج الخدمات و الذي يراعي الجمهور من حيث احتياجاته ومتطلباته."[1]

ويرى البعض أن وظائف العلاقات العامة ترتكز على الاتصال بمختلف الجماعات وهيئات تكوين الرأي العام وتزويدها بالمعلومات والبيانات عن منتجاتها وخدماتها، وتبلغ الإدارة العليا أولا بأول بكل الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على مركز المؤسسة ومحاولة تجنب الآثار السيئة في تكوين الرأي العام ودعم الخطط واختيار الخبراء الذين يستطيعون القيام بواجباتهم وهناك رأي آخر يرى أن وظائف العلاقات العامة هي:

"- البحث وجمع المعلومات عن الظروف العامة المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر أو يحتمل أن تؤثر على موقفها عند الجمهور العام.

- التوجيه بما ينبغي على المؤسسة أن تفعله لمعالجة موقف ما.

- دراسة اتجاهات الجمهور وقياس الرأي العام قياسا علميا دقيقا."[2]

[1] شدوان علي شيبة، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص48

[2] حمدي البخشوشي، **العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية**، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية،1998، ص21

ليس المهم أن تجد تنظيما للعلاقات العامة بل الأهم هو نتائج عملها ومدى قيامها بمسؤوليتها في إطار ذلك التنظيم إضافة إلى كيفية تأدية العلاقات العامة أو تنظيمها لعملها وتحقيق الأهداف المقصودة لإيجاد علاقات متينة بين المؤسسة وجمهورها ولن يتم ذلك إلا من خلال الوظائف والمهام الذي يؤديها هذا الجهاز والتي تتمثل في:

"- البحث: ويتمثل في الدراسات الخاصة بقياسات الرأي العام وجماهير المنظمة الداخلية والخارجية.

- التخطيط: يقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسات العامة للمؤسسة، ورسم السياسة والبرامج الخاصة بالعلاقات العامة في إطار السياسة العامة للمؤسسة وخططها في ضوء البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز وذلك بتحديد الأهداف وتحديد الجماهير المستهدفة."[1]

"- الاتصال: ويعني القيام بتنفيذ الخطط والاتصال بالجمهور المستهدف، وتحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور، وعقد المؤتمرات وإنتاج الأفلام السنيمائية والاحتفاظ بمكتبة تضم البيانات التاريخية وإقامة الحفلات وإعداد المهرجانات والمعارض وتنظيم الندوات والمحاضرات والمناظرات.

- التنسيق: ويقصد به تنمية الروابط الاتصالية مع المسؤولين في الداخل والاتصال بالمنظمات والجماهير في الخارج بهدف تزويدهم بالأخبار والبيانات والمعلومات وخاصة ما يؤثر منها على سمعة المنظمة وشهرتها.

- التقويم: إذ لابد من متابعة الخطة للتأكد من سير التنفيذ وتصحيح الانحرافات المكتشفة والقيام بالتعديلات اللازمة."[2]

[1] مهدي حسن، **العلاقات العامة نظريات وأساليب**، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2014، ص62

[2] **المرجع نفسه**، ص74

- **وظائف تتعلق بالجماهير وتشمل:**

"ـ تعريف الجماهير بالمؤسسة وانتاجها أو خدماتها بلغة سهلة وواضحة لكسب تأييدهم إلى جانب المؤسسة.

ـ التعريف بسياسة المنظمة وما يحدث فيها من تعديلات وتغييرات والعمل على اقناع الجمهور بهذه التغييرات حتى يتقبلها ويتعاون معها.

ـ مساعدة الجماهير على تكوين فكرة سليمة عن المؤسسة عن طريق تزويدها بالمعلومات الصادقة والكاملة حتى يبنى رأيها على أساس هذه الحقائق.

ـ التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر للجماهير صحيحة وكاملة.

ـ العمل على تهيئة جو صالح في المنظمة بين جماهيرها الداخلية والخارجية.

- **وظائف تتعلق بالمؤسسة وتشمل:**

ـ تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام نحوها وكذلك التطورات والتغيرات التي تحدث على الرأي العام.

ـ حماية المؤسسة من كل هجوم تتعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر على سمعتها.

ـ التأكد من أن سياسة المؤسسة وأهدافها ونشاطاتها تجد الاهتمام الكافي من طرف جماهير المؤسسة المختلفة."[1]

[1] عبد المحيي محمود صالح، **العلاقات العامة والاعلام في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص48 -49

4- التخطيط في العلاقات العامة

1-4 مفهوم التخطيط:

هو عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند على خبرات عملية وعلمية وتتعامل مع حقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والطلبات وحجم العمليات لفترات زمنية قد تكون قصيرة أو طويلة الأمد.

"يعرفه **علي عجوة** بأنه ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة أما **"حسن الطائر"** فيرى أن التخطيط يعني تحديد المخاطر و التهديدات المحتملة لبيئة عمل المنظمة ووضع أساليب وإجراءات مواجهتها وأن هذا من شأنه أن يقلل من تأثير الأزمات ومن حجم الخسائر ويوفر سرعة الاستجابة ويساعد على استعادة النشاط بفعالية كما أن هذا التخطيط معني بوصع أساليب وطرق لمنع الأزمة."[1]

"يعرفه **جوتيز GOTEZ:** أنه عملية اختيار وأن مشكلته تبرز عندما يكتشف أن هناك عدة حلول من مسألة ما، أما **" أرفيك URWICK"** فيرى أن التخطيط هو عملية تعتمد على القدرات الذهنية في أداء المهام بطريقة منسقة، فالتخطيط هو تفكير قبل أن يكون أداء.

ولقد أصبح التخطيط عملية ضرورية وأساسية في جميع مرافق الحياة وفي جميع المجالات وفي العلاقات العامة يجب ان يكون هناك خطط واضحة وسليمة لبلوغ الأهداف المنشودة و المحددة باستخدام وسائل وموارد وأساليب معينة، ويعرف **ميلفين ويبر MILPHINE WIBER "** التخطيط بأنه عملية اتخاذ قرارات منطقية تخص الأهداف المستقبلية للمؤسسة واختيار بدقة جميع وسائل تحقيق هذه الأهداف والتي تعتمد على وضوح ورسم الإجراءات و القيم المتضمنة للطرق البديلة للعمل واتباعها، تتضمن وضع حد للتردد والتأرجح في اتخاذ القرارات وهو لا يستهدف تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة فحسب بل يعتبر عامل هام في خلق الشعور بالثقة والاستقلال و الاعتماد على النفس."[2]

"وقد عُرِّف التخطيط للعلاقات العامة أيضا بأنه عملية تحديث الأهداف التي يسعى خبير العلاقات العامة لتحقيقها وضبط البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود المحيطة بهذه العملية، وبالتالي يحدد عملية التخطيط بأسلوب التنفيذ وهذا يتطلب حصر الموارد المتاحة بالمؤسسة أو الهيئة ومعرفة كيفية الاستفادة منها."[3]

---

[1] محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2004، ص221

[2] هناء حافظ بدوي، **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص197

[3] محمد عبد الفتاح محمد، **العلاقات في المؤسسة**، ط2، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، 1997، ص113

2-4 مراحل التخطيط للعلاقات العامة:

إن خطط العلاقات العامة تختلف باختلاف المؤسسات وتتنوع بتنوع السياسات وتتناسب مع ما يرصد لها من اعتمادات مالية فانه يمكن القول بأنها تشترك من حيث المنهج العلمي والخطوات المنتظمة في تسلسل واقعي يهدف لتحقيق أغراض المؤسسة، ويمكن تقسيم مراحل التخطيط للعلاقات العامة على النحو التالي:

- مرحلة تحديد الموقف:

"وتعني تعريف وتعيين المشكلة والتعرف على أبعادها الحقيقية ومن ثم تشمل هذه المرحلة جمع البيانات اللازمة للتعرف على تلك المشكلة وقد يتطلب ذلك إجراء مقابلات مع الأفراد المسؤولين ذوي العلاقة بالمشكلة ووضع افتراضات مختلفة لأسبابها وتحديد الظواهر التي تحدد معالم تلك المشكلة ووجهة نظر جميع الأطراف فيها كما قد يقتضي الأمر استيفاء المعلومات من المصادر الثانوية في النشرات التي تصدرها الجهات الرسمية ذات ثقة في بياناتها."[1]

- مرحلة تحديد الهدف:

"تنبع أهداف العلاقات العامة في أي مؤسسة من السياسة العامة التي ترسمها الإدارة، وتمثل هذه الأهداف السند الأساسي واداة الاقناع الرئيسية التي ينبغي أن تتسم بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق كما يجب أن يراعى كل ما تتطلبه من جهد ومال وأفراد لوضعها موضع تنفيذ، كما أنه من الضروري أن نميز بين الأهداف الرئيسية التي تعكسها الخطة العامة وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة ويجب أن يكون واضحا أن كل هدف رئيسي لا بد أن يتم تحليله إلى أهداف فرعية محددة لكي يمكن الوصول إلى أنسب الانشطة لتحقيق الأهداف."[2]

[1] محمد منير حجاب، **مرجع سبق ذكره**، ص168
[2] **المرجع نفسه**، ص172

ـ مرحلة تصميم البرامج:

وتشمل هذه المرحلة العناصر الاتية:

"ـ تحديد الجمهور.

ـ تحديد الإمكانيات المادية والبشرية.

ـ ضبط وتحديد المضمون.

ـ اختيار الوسائل والاستراتيجيات المناسبة.

ـ اختيار التوقيت المناسب للتنفيذ.

ـ إعداد الإجراءات التنفيذية.

ـ مرحلة تنفيذ البرامج:

وهنا تبرز ضرورة التفكير في توقيت البرامج المناسب لتعطي مردودها بتوفير أكبر فرصة من إثارة الاهتمام، والتنفيذ لابد أن يكون هادفا بعد توفير جميع مستلزمات التنفيذ كالمتطلبات المادية وغيرها والتنفيذ هو الاتصال الفعال بالجمهور لمعرفة اتجاهاته وآرائه وتصحيح السلبي منها وإجراء أيّ تعديلات تراها المؤسسة ضرورية.

ـ مرحلة التقييم:

وتمثل هذه المرحلة المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة، كما أن هناك روابط بين هذه المرحلة والمراحل السابقة الأخرى، فبها يتعرف على مدى حاجات الجمهور وتُكتشف فيها الأخطاء وأسباب القصور لتفاديها في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح المؤسسة."[1]

[1] **المرجع نفسه**، ص ص 173 -174

3-4 أنواع التخطيط في العلاقات العامة:

يمكن التمييز بين عدة أنواع التخطيط وذلك بناء على عدة أسس هي:

- ✓ **"التخطيط على الأساس الزمني:** وينقسم الى

ـ تخطيط قصير الأجل والذي يمتد لمدة سنة أو بضعة شهور

ـ تخطيط متوسط الأجل والذي يمتد لأكثر من سنة ويصل لخمس سنوات

ـ تخطيط طويل الأجل والذي يزيد مداه عن أكثر من ذلك

- ✓ **وفقا لنطاق الخطة:** وينقسم التخطيط هنا الى:

ـ خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل

ـ خطط فرعية تختص كل منها بنطاق محدد أو بفرع للإدارة مثل خطة إدارة البحوث وخطة لإدارة التدريب وخطة للإنتاج الإعلامي وغيرها."[1]

- ✓ **"حسب المشكلات المستهدفة:** وينقسم التخطيط وفقا لهذا المعيار إلى:

ـ التخطيط الوقائي وهو الذي يُبنى على دراسات وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المنشأة وجماهيرها المختلفة عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو إلى تعارض المصالح، وهذا النوع من التخطيط يهدف إلى تجنب الأخطاء قبل حدوثها والدراية الأخطار قبل وقوعها ودراسة مواقف الجماهير إزاء المؤسسة باستمرار ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها ومحاولة تلافيها قبل حدوثها بزمن غير قصير مما يمكن من تجنبها.

ويرتكز التخطيط الوقائي على مبادئ أساسية وهي:

ـ تهيئة الظروف المناسبة للعمل من ناحيتين مادية ومعنوية.

ـ معاملة الجمهور معاملة طيبة والتدرب على كيفية أداء وتحمل المسؤولية.

ـ رفع المستوى الفني والثقافي للعاملين بالمنشأة كافة.

ـ إعطاء حرية للعاملين لإبداء ملاحظاتهم عن العمل وسياسة المنظمة وتمكينهم من تقديم مقترحاتهم في كل ما يتعلق بالعمل وهذا تطبيق لما يسمى بسياسة الباب المفتوح."[2]

ومنه يتضح لنا أن الأزمة او المشكلة عادة ما ترسل إشارات الإنذار المبكر قبل وقوعها، مالم يُوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا وقوع الأزمة.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **الاتصال والعلاقات العامة**، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2005، ص285

[2] محمد منير حجاب، **مرجع سبق ذكره**، ص234

ـ **"تخطيط الطوارئ:** ويتعامل هذا النوع من التخطيط مع المشكلات والأزمات والحوادث التي تقع بالفعل وبصورة غير متوقعة، وهو تخطيط يتسم بالحركة ويقف متأهبا للنزول إلى أرض الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ ولا يبدأ تخطيط الطوارئ إلا بعد حدوث المشكلات وينشأ من ثمة الحل المناسب لهذه الأزمات الذي يتصف بالسرعة والحسم، فهو يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وعلى حسب أنواع الأخطار التي يمكن حدوثها.

ويهدف هذا التخطيط إلى الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور أكثر ويتحول في نهاية الأمر إلى كارثة، فتعمل المؤسسة هنا بكل الوسائل لتفادي تأزم الوضع أكثر والوصول إلى حل مناسب دون تفاقم الأمور إلى مأساة محققة أو ما يشبه ذلك."[1]

يتبين لنا في هذا النوع من التخطيط أنه على المؤسسة أن تعد جميع الموارد المادية والبشرية للحد من الأضرار ومنعه من الانتشار.

"ـ تخطيط استعادة النشاط: يتم في هذه المرحلة إعداد برامج مختبرة من قبل فإذا لم تختبر مسبقا فإنه يكون من الصعب وضع حلول مناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها:

ـ اختيار الأفراد بعناية للقيام بالعمليات اليومية لإنجاز هذا النوع من التخطيط.

ـ محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فُقدت.

ـ التركيز على العمليات الداخلية وعدم تجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية."[2]

[1] ربحي مصطفى عليان، **مرجع سبق ذكره**، ص288

[2] علي عجوان، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة وإدارة الأزمات**، عالم الكتب، د م ن، 2005، ص86

ثانيا: التسيير المؤسساتي

1- مفهوم التسيير

تعد مهارة التسيير من بين أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في الطاقم الإداري لأي مؤسسة.

تعددت تعاريف التسيير باختلاف وجهات نظر الباحثين ومن أهمها نذكر:

"يُعرف التسيير بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشتمل أساسا على التخطيط واتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والرقابة، باختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها."[1]

"هو علم التيارات حيث يُعتبر إحدى المكونات الحيوية لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها ومهما كان هدفها ويشمل الأبعاد الاستراتيجية والعملية، ونقصد باستراتيجية النظرة الخارجية للتسيير أما العملية فنقصد بها النظرة الداخلية له."[2]

من خلال ما سبق استخلصنا أن التسيير هو التنسيق بين جميع موارد المؤسسة البشرية والمادية قصد تنظيم كل نشاطات وأعمال المؤسسة، وكذلك قيام المسيرين بأدائهم لمهامهم وذلك وفق النظام الرقابي السائد في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها من قبل وبقاء المؤسسة مرهون باعتمادها على التخطيط والتسيير لنجاح أعمالها ونشاطاتها ومن ثم التوصل إلى تحقيق أهدافها.

[1] محمد رفيق، **مدخل للتسيير**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص05

[2] جون فرانسوا، **العلوم الاجتماعية وإدارة الاعمال**، (ت. محمد هناد)، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص43

2- مبادئ التسيير

أورد **فايول** 14 مبدأ موضحا أنه استخدمها في حياته العملية مركزا على أنها ذات صفة عامة أي تنطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من أنشطة وأنها ليست ثابتة أو مطلقة يمكننا ذكر هذه المبادئ فيما يلي:

"- تقسيم العمل: وينطبق على كافة الأعمال بتقسيمها على الأفراد لتسهيل المهام واختصار الوقت والجهد.

- السلطة والمسؤولية: السلطة تعطي الحق للمسير في إصدار الأوامر التي يجب ان تتساوى مع المسؤولية التي هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة للفرد على أكمل وجه.

- الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الاخلال بالأوامر وهذا ما يعكس صورة الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

- وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو رئيسه المباشر.

- وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطة عمل واحدة لكل مجموعة من النشاطات لتحقيق هدف موحد.

- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.

- نظام المكافأة: أي إعطاء الموظفين أو العاملين مقابل يتناسب مع الأعمال التي يؤدونها لمصالح المؤسسة.

- المركزية واللامركزية: المركزية هي أن تتمركز السلطة في جهة واحدة، بينما اللامركزية يتم توزيع السلطات على عدة مستويات أخرى، كذلك تفويض السلطة بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.

- التدرج الرتبوي للسلطة: يقتضي هذا المبدأ وجود خطوط واضحة للسلطة، تكون فيها الأوامر من الأعلى إلى الأسفل مع إمكانية إقامة جسور عمودية وافقية من الاتصالات والتنسيق المباشر في حال الضرورة."[1]

[1] محمد رفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 61-62

"- النظام: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- الإنصاف والمساواة: أي معاملة الموظفين في المؤسسة بالعدل وحسن نية وهو أمر ضروري يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء.

- استقرار الأشخاص العاملين: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتا كافيا لذا فإن عدم استقرار أفراد المؤسسة في هذه الأعمال مهما كانت يُعتبر ظاهرة مُرضية.

- المبادرة: تحتاج المؤسسة الى القدرة على التنظيم وعلى تصور الخطة، كما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها هذا ما يتطلب وجود روح المبادرة وتضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي لتشجيع مرؤوسيهم.

- روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته وأن يتجنب حدوث أي تفرق لأن هذا يشكل خطأ جسيما، فقوة المجموعة تكمن في الاتحاد ووجود اتصالات مكثفة ومستمرة." [1]

[1] **المرجع نفسه**، ص63

3- خصائص التسيير:

يمكن حصر خصائص التسيير في النقاط التالية:

"- التسيير عمل جماعي، حيث لا نحقق التسيير الفعال للمؤسسة إلا إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين.

- التسيير عمل هادف، لأنه وسيلة إدارية تأتي لتحقيق مجموعة أهداف المؤسسة التي ينبغي الوصول لها.

- التسيير يحقق التنسيق، ويتم من خلال القيام بالتخطيط، التنظيم، الرقابة والإدارة لتحقيق التكامل والوصول إلى الأهداف المرجوة.

- التسيير صفة تنظيمية، فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يقوم على جمع المتناقضات والتوفيق بينها والابتعاد عن الخطأ والركون إلى الصدفة.

- التسيير ليس تنفيذ للأعمال، بحيث أن كثير من الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين لأن مجرد كون أحد الأفراد يرأس عدد من العمال لا يجعل منه مسيرا، فالتسيير ينطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين ولكي يشار له الفرد في التسيير من الضروري أن يتغلب عل الميل نحو أداء الأشياء والأعمال بنفسه ويبدأ في جعلها تتحقق عن طريق جهود الجماعة.

- التسيير ينطوي على العديد من التصرفات والمهام التي يقوم بها المُسيّر.

- التسيير نشاط انساني، حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز المهام، الوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف المتفق عليها.

- التسيير متغير، يتغير نظرا لتغير المحيط والعنصر البشري وتغير حاجاته بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية.

- التسيير يستلزم استخدام أنواع مختلفة من المهارات والإجراءات."[1]

[1] محمد قاسم القيروني، **مبادئ الإدارة نظريات-عمليات ووظائف**، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص27

4- سمات القائم بالتسيير

القائم بالتسيير في أي مؤسسة هو ذلك الشخص الذي يتولى مسؤولية إدارة المنظمة وتسييرها، على ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءات ومهارات عالية في الأداء، وغالبا ما نجد القائم بالاتصال هو نفسه القائم بالتسيير خاصة في الفترات الحرجة والأزمات، ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائم بالتسيير هي:

"- الموضوعية: تعني قدرة المسير على التصرف وإصدار أحكام غير متحيزة بعيدا عن المصالح الشخصية أو الخاصة.

- الصدق: المسير الصادق هو بالطبع الأكثر تأثيرا في طاقمه الإداري، والصدق يعني أن تعكس تصرفاتك حقيقة مشاعرك وأفكارك وآرائك، ويعني من ناحية أخرى مطابقة الأقوال للأفعال والتصرفات.

- الوضوح: المسير الناجح يجب أن يكون قادرا على التعبير عن افكاره بوضوح وبلغة بسيطة ومتسلسلة منطقيا وكلمات واضحة غير معقدة واستخدام مصطلحات دقيقة لتجنب سوء الفهم لدى المتلقي.

- الدقة: وتعني التأكد من أن الكلمات التي تُستخدم تؤدي المعنى الذي يُقصد بعناية وهذا يحتاج إلى رصيد لغوي كبير يمكن من اختيار الكلمات ذات المعنى الدقيق لتلبية متطلبات الرسالة.

- الحماس: لا يكفي أن تعرف كل شيء عن الموضوع لكن ينبغي وجود الحماس الذي يجعل القائم بالتسيير أكثر حيوية وحرارة وديناميكية في أداء مهامه، كما أكد الباحثان **برلو** و **ميرتز** أن المسير الذي يبدو في ظرف حيوي ونشط يحصل على درجة عالية من التصديق، بخلاف الذي قد يبدو متعبا قد يؤدي إلى عدم تصديقه وغياب تفاعل العمال معه.

- المظهر الخارجي: يندرج المظهر الخارجي ضمن أنواع السلوك غير اللفظي لأن هذا الأمر يمكن التحكم به من قبل الافراد، بحيث يمكنهم اختيار الملابس التي يجب عليهم ارتداؤها، فالمظهر العام سمة مهمة تستحق منا أن نوليها اهتماما وعناية لأن المظهر الخارجي يجعلنا نشعر بمزيد من الثقة.

- الثقة: وهي القدرة على إظهار مدى الاعتماد على الذات ويمكن أن يُنظر الى الثقة على مستويين **الثقة الخارجية** وهي الكيفية التي يظهر بها الشخص من قدرة استعداد. أما **الثقة الذاتية** هي إقناع العامل نفسه بأهليته وقدرته على إظهار مدى اعتماد الآخرين عليه."[1]

[1] منال المزاهرة، **نظرية الاتصال**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص252

"**ـ التفكير الإبداعي:** هو نشاط عقلي مركب وهادف يعبر عن رغبة الفرد في البحث عن حلول أو التوصل الى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقا ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة."[1]

وهناك العديد من المهارات الواجب توفرها في القائم بالتسيير نحددها في:

"ـ توفر مهارة الاتصال وهي خمس: مهارة الكتابة، مهارة الحديث، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، مهارة استخدام وسائل التكنولوجيا.

ـ قدرة معرفة الموضوع الذي يعالجه والتأكد من مصدره ليأثر في زيادة فعاليته.

ـ القدرة على تقصي مضامين الرسالة وتحليلها وتركيبها وكذا القدرة على النقد الذاتي.

ـ القدرة على صياغة رسالة تحقق رصدا لأثر اتصالي.

ـ القدرة على صياغة المفاهيم والربط بين الأفكار.

ـ التمتع بالموهبة والإحساس الذي يتيح له ممارسة عمله بأفضل أسلوب فني ممكن.

ـ الإلمام الكامل بأساليب وتقنيات الاتصال لا سيما الأساليب المتطورة والحديثة.

ـ القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة بعد تفكير ودراسة.

ـ خلق بيئة فريق شامل."[2]

[1] نفس المكان

[2] عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، **مهارات الاتصال -رؤية تحليلية-**، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص79

ملخص الفصل:

يمكننا التوصل في الأخير إلى أن العلاقات العامة بتخطيطها الاستراتيجي وتسييرها الناجح تمثل أحد المجالات الوظيفية التي تحقق قبولا إداريا داخل أي مؤسسة من خلال مساهمتها في التأثير على الرأي العام وإبراز الجانب المشرق للمؤسسة له، إضافة إلى أن التخطيط والتسيير الجيد يساعدان في مواجهة العراقيل والمشكلات والأزمات التي قد تحل بالمؤسسة، والعلاقات العامة تعد همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها بسبب قدرتها على جمع المعلومات حول أي أمر طارئ لمواجهته، لذلك تضم المؤسسة تخطيطات العلاقات العامة لكي تضمن السير الحسن وتتمكن من كسب ثقة جمهورها وبالتالي تحقيق المُبتغى الذي تريد المؤسسة الوصول اليه.

تمهيد:

كلمة أزمة لا شك أنها تثير في النفس الاضطراب والخوف والفزع في آن واحد، بحيث بمجرد سماع الكلمة نعلم بوجود مشكلة كبيرة قادمة مما يسبب الارتباك واتخاذ بعض القرارات التي قد تكون في كثير من الأحيان خارج مسؤولية العقل، فتكون النتائج عكسية وليست كما يرغب أن تكون.

والواقع أنه في ظل التطورات المتسارعة في هذا العصر، وفي ظل الاضطرابات التي أصبحت تسيطر عليه فإن الأزمات أصبحت شيئا متوقعا في أي زمان ومكان، ومن هنا أصبح من المفروض على المؤسسات في كافة مجالاتها وتخصصاتها ان تكون مهيأة دائما لمثل هذه الطوارئ.

أولا: المؤسسة الخدماتية والأزمة

1- تعريف المؤسسة الخدماتية

لقد أُسندت العديد من التعاريف لمفهوم المؤسسة، بينما نحن سنركز على التعاريف التي تناولت مفهوم المؤسسة الخدماتية.

" تعد المؤسسة الخلية الأساسية في النظام الاجتماعي والخدماتي في مختلف المجتمعات باعتبارها تعبر عن مختلف العلاقات الناتجة عن العملية الإنتاجية داخلها ونشاطها بشكل عام، بحيث يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية من جهة والعناصر المادية من جهة أخرى، وتعتبر المؤسسات الخدماتية قطاع اقتصادي بحد ذاتها خاصة في بعض الدول المتقدمة على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية التي تُعتبر أول دولة يصبح اقتصادها اقتصاد خدمات، حيث تشغل حوالي 80% من القوة العاملة فيها في هذا القطاع، ولقد شهد هذا النوع من المؤسسات منافسة حادة بين المؤسسات الأخرى في محاولة منها لإشباع حاجيات المستهلكين وتحقيق رضاهم، وعليه ازدادت أهمية المؤسسات الخدماتية وتطورت مع مرور الوقت.

ولقد بدأ في السنوات الأخيرة الإحساس المتنامي من طرف المؤسسات الخدماتية الجزائرية بأهمية الخدمات كأحد المدخلات الأساسية في عملية تسويق ما تنتجه من خدمات وقد زاد هذا الإحساس في ظل الطبيعة التنافسية التي آلت اليها السوق الخدماتية، حيث أدرك هذا النوع من المؤسسات أن زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق يكمنان فيما تقدمه من خدمات متنوعة، بل في تحقيق مستويات ذات جودة عالية من هذه الخدمات بهدف الحصول على رضا العملاء وكسب اتجاهاتهم."[1]

ومنه نستنتج أن المؤسسات في القطاع الخدماتي تعتبر من الأنشطة الاقتصادية المهمة في عصرنا الحالي، والتي باتت تشهد نمو سريع في الآونة الأخيرة نظرا للكفاءة السمعة الجيدة التي تتمتع بها، كما أنها أصبحت تساهم بشكل كبير في خلق فرص عمل وانخفاض البطالة.

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص34

2- خصائص المؤسسة الخدماتية

"تختلف طبيعة الخدمة عن السلعة وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج خدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدماتية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

- المؤسسة الخدماتية تقوم بتحويل المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة ولكنها محسوسة في صورة خبرة أو تجربة يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتساوى من خلالها للخدمة المقدمة، مثلا المؤسسات التي تقدم خدمة التعليم تستلزم وجود مباني تعليمية وكتب وأقلام وغيرها، إلا أنها تقدم خدمات غير ملموسة المتمثلة في معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم غير محدودة، كما هو الحال بالنسبة للخدمات الاتصالية والبنكية والبريدية فهي تتطلب أيضا وجود كيانات مادية لممارسة نشاطاتها.

- تتميز المؤسسة الخدماتية أيضا بشدة المنافسة ومعدل التقليد فيها حيث نجد أن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات ويشاركون في إنتاجها مباشرة.

- للمؤسسة الخدماتية ميزة أساسية وهي الجودة الشاملة وذلك لأن الجودة تعتبر من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عالي من الجودة في ميدان الخدمات.

- تعتمد المؤسسة الخدماتية على التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامها، فهي المصدر الرئيسي لقوتها التنافسية بحيث أن الإبداع التكنولوجي يعتبر تغيير إيجابي من شأنه تحسين السير والأداء في المؤسسة الخدماتية وضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويُمون ذلك إما عن طريق اعتماد تام أو عن طريق إرادات كلية.

- إن المؤسسة الخدماتية هي مواتية للبيئة التي وُجدت فيها وتستجيب لها لأن المؤسسة الخدماتية بحاجة أكثر إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ عليها، ثم تقوم بتشخيص وتحليل هذه التغيرات قصد تحديد نمط قرارها الملائم، سواء كان ذلك قرار استراتيجي أو إداري."[1]

[1] بشير عباس العلاق، **التسويق أساسيات ومبادئ**، دار الزهروان للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص266

يمكن ذكر خصائص أخرى للمؤسسة الخدماتية كالآتي:

-" استعمال الخدمات: حيث أن المؤسسة الخدماتية غالبا ما تقوم بإعطاء فرص لزبائنها لاستعمال الخدمات التي قدمتها لهم والاستفادة منها وهي بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة في متناول عملائها.

- اللاملموسة: الخدمات في الأصل تكون غير ملموسة، أي أنه من الصعب رؤيتها أو الإحساس بها وهذا ما يميزها عن السلعة فشراء الخدمة هو شراء غير ملموس.

- اللاتزامنية: نعني بها درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية مقدمها لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة استهلاكها، لأن السلع تُنتج وتُباع وتُستهلك، أما الخدمات فهي تُباع ثم تُنتج ثم تُستهلك.

- الملكية: هذه الخاصية هي التي تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة فندق أو مقعد في طائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال المؤقت أو الاستئجار، بينما في حالة شراء سلعة فالمستهلك هنا له كل الحق في التصرف بها كما يشاء".[1]

[1] ريوقي سليمة، **أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة**، دراسة حالة فندق المرسى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص46

3- وظائف المؤسسة الخدماتية:

يوجد عدة وظائف تخضع لها المؤسسة الخدماتية نذكرها كالآتي:

-" وظيفة الموارد البشرية: تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم بعد وضع المعايير السليمة لعملية الاختيار، كما تتعلق هذه الوظيفة بالخدمات التي تشبع حاجة الموظفين المادية والنفسية.

- الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال للمؤسسة والاهتمام بحساباتها فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنجح وتبقى دون هذه الوظيفة أو الاهتمام بعدد كبير بالقضايا التي تتعلق بتحديد الأموال الضرورية للعمل.

- الوظيفة الإنتاجية: تتكفل هذه الوظيفة بجميع الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات الى مخرجات بمعنى خلق خدمات من خلال الموارد الأولية ذات فائدة للمستهلك النهائي، شركة النقل الجوي مثلا التي لابد أن تمارس فعاليات توفير خدمات مختلفة لضمان بقائها وديمومتها.

- الوظيفة التجارية: تقوم هذه الوظيفة من خلال أفراد أو مسؤولين يتم تعيينهم لضمان حركة السلع والموارد ومختلف احتياجاتها المقدمة إلى السوق، وتشمل هذه الوظيفة نشاطين أساسيين هما:

- التسويق: يتعلق هذا النشاط ببيع وتوزيع السلع أو الخدمات التي أنتجتها المؤسسة، ويشمل هذا النشاط خدمة ما بعد البيع.
- التموين: يُقصد به مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم من أجل توفير مختلف عناصر المخزون المتحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، ويندرج ضمن هذا النشاط عمليتين أساسيتين هما:

- الشراء: ويُقصد به حصول المؤسسة الخدماتية وتأمينها لكل ما تحتاج إليه من الموارد والآلات اللازمة لنشاطها.

- التخزين: يُقصد به دخول المواد إلى المخزن للتأكيد من مرافقة الدخل المادي مع ما هو مسجل في الفواتير ثم يُحفظ في المخزن، ويتم وضع تنسيق منتظم مع كل من قسمي الشراء والإنتاج بالإضافة إلى قسم المبيعات لنجاح الوظيفة التجارية".[1]

[1] سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية الجديدة للطباعة، مصر، 2002، ص31

ـ **"الوظيفة الإدارية:** وهي الوظيفة الأكثر أهمية لبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة من الفعاليات الفرعية يمكننا تصنيفها الى:

ـ الإدارة الاستراتيجية: وتتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه بالاستراتيجية المنظمة، فيجب أن تحدد كل مؤسسة نوع نشاطها وعلاقتها بالمنافسين وإدراكها لموقعها في السوق التي تعمل فيه وغيرها.

ـ الإدارة العملياتية: وتتعلق بالعمل اليومي للمؤسسة وتقتضي هذه الإدارة:

أ. التخطيط: إن إحدى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الخدماتية هي التأكد من أن مهمة إدارة المنتج الخدمي تنحصر في المحافظة على انتباه المستفيد من تلك الخدمة، وهذا ما يتطلب من المؤسسة الخدماتية العمل الدائم على تطوير منتجها وخاصة في حالات استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة، وفي حال تقديم الخدمات ذات المستوى العالي من الاتصال بين مقدم الخدمة والمستفيد منها لذلك يتوجب دوما على المؤسسات الخدماتية إعادة النظر في نظام التشغيل المتوفر لديها ومدى ملائمته لخدمة العملاء وقدرته على توفير التسهيلات وإضافة ما هو جديد لزيادة جاذبية الخدمة وبالتالي تسويقها بفعالية أكبر لتحقيق رضى الزبون لأن نجاح المؤسسة متوقف على هذا الرضى". وبالتالي نستنتج بأنه يجب على مؤسسة أن تقوم بتحديد أهدافها التي تسعى لتحقيقها وتحديد كل الإجراءات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

ب. "التنظيم: يُعد التنظيم أمرا هاما بالنسبة لأي مؤسسة في أي مجال، وهو من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الخدماتية إذ أن كل مدير أو مسؤول في حاجة الى تنظيم مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق الواجبات المطلوبة من جميع العاملين وبما يحقق أهداف المؤسسة ويرى **ارنست دال** فيما يخص التنظيم أنه ترتيب للوظائف لتأدية مهمة معينة في نظام موحد." ومنه نرى أن على قدر ما توفره المؤسسة الخدماتية من تنظيم في بنيتها على قدر ما تؤدي المؤسسة عملها بكفاءة.

ج. "القيادة: تمثل القيادة أهم الوظائف الادارية التي يقوم بها المدير، ويلقى موضوع القيادة الاهتمام الكبير من قبل الباحثين وذلك راجع للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة عليها والحرص على زيادة عائداتها، فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواء في القطاع الاقتصادي أو الخدماتي لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات الناجحة سر نجاحها يرجع الى نجاح قادتها على تقديم اقصى الطاقات والجهود لديهم."[1] وهنا نجد أن القيادة فن التنسيق والتوجيه وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح.

[1] **المرجع نفسه**، ص33

ـ **"وظيفة تقديم النصائح:** حيث تقوم المؤسسة الخدماتية بتقديم نصائح متباينة ومتنوعة لصالح زبائنها، ففي المؤسسة الخدماتية القانونية مثلا نجد المحامي المعتمد عندها يقوم بإحاطة العميل بالمعلومات التي تخص حقوقه وواجباته كذلك يمكن أن تتمثل الخدمة المُقدمة في الاقتراحات والاستشارات كالمؤسسات الخدماتية الاستشفائية.

ـ **وظيفة البحث والتطوير:** تتضمن هذه الوظيفة جميع الأنشطة التي تساعد على الارتقاء كالاستعانة بالدراسات والبحوث لتطوير ما تقدمه من خدمات ويتحدد نجاح هذه الوظيفة من خلال:

ـ وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث الخاصة بخدمات المؤسسة وتطويرها.

ـ توفير القدرة المالية لإجراء البحوث.

ـ القدرة على استيعاب نتائج البحوث والاستفادة منها.

ـ مرونة العمليات والإجراءات بما يسمح بالاستفادة من البحوث.

ـ وجود إدارة راغبة في التغيير والتطور."[1]

[1] ريوقي سليمة، **مرجع سبق ذكره**، ص56

ثانيا: ماهية الأزمة

1- تعريف الأزمة

"لقد استُعمِل المصطلح في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والاحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عنها تطور مصير ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوء.

ويحدد **قاموس webster** الأزمة بانها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد بقاء الأفراد والمنظمات تنتظر حدوث تغيير حاسم.

ويعرفها **steve albert** "بأنها ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المؤسسة وهي تهديد خطيرا غير متوقع يستهدف أهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار".[1]

"وعرفتها **منى شريف** بأنها موقف ينتج عن تغييرات تتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجئة وضيق الوقت مما يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة لمواجهتها".[2]

"ومن المنظور الإداري نجد ان الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري في أي مؤسسة الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار اذ تجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من عدم التأكد وقصور المعرفة وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة.

أما من منظور الاتصال الأزمة تمثل موقفا يتسبب في جعل المؤسسة محل اهتمام سلبي واسع النطاق بحيث يرى خبراء الاتصال أن مجال الأزمة يزداد اتساعا كلما حجبت المنظمة المعلومات الحقيقية عن الجماهير ذات الصلة بالمؤسسة."[3]

ومنه الأزمة هي ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد والجماعة أو المنظمة والمجتمع وغالبا ما ينتج عنها تغيير كبير.

---

[1] فهد احمد الشعلان، **إدارة الأزمات الأسس -المراحل -الآليات**، ط2، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص25

[2] امينة مصطفى صادق، **إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001، ص ص27-28

[3] عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأزمات**، مطبعة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،1999، ص54

2- أسباب حدوث الأزمة

"لكل أزمة مقدمات وشواهد تدل عليها وتشير إلى حدوثها، مظاهر أولية ووسطى ونهائية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فان حدوث المقدمات ليس إلا شواهد تخفي تحتها قاعدة ضخمة من المتواليات والتبعيات.

ويمكن إيضاح أسباب نشوء الأزمة على النحو التالي:

سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

ـ المعلومات المبتورة أو الناقصة.

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

سوء الادراك: يعد الادراك أحد مراحل استيعاب المعلومات، فإذا كان الادراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها مما يشكل ضغطا من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة."[1]

"ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسرها على ضوء رغبات المرء الشخصية أو ما يُعرف بمنطق الميول النفسي فيتقبل المرء من المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته فقط، ويتجاهل من المعلومات ما يخالف رغباته ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية.

سوء التقدير والتقييم: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، بحيث ينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

ـ الافراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الأزمة والتغلب عليها.

ـ الاستخفاف بالأزمة واستصغارها والتقليل من شأنها."[2]

[1] فهد أحمد الشعلان، **مرجع سبق ذكره**، ص17

[2] الخضيري محسن أحمد، **إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات**، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003، ص 92

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

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته.

- عدم احترام الهيكل التنظيمي.

- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

- ندرة البيانات والمعلومات وغياب التنسيق.

الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات غالبا ما يكون سببها الوحيد هو إشاعة أُطلقت بشكل معين، تم توظيفها بشكل محدد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ محدد من خلال حدث ما يؤدي إلى ميلاد أزمة جديدة.

الأخطاء البشرية:

تعد الأخطاء البشرية من بين أهم أسباب حدوث الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل الأخطاء البشرية في: عدم كفاءة العاملين، اختفاء الدافعية للعمل، تراخي المشرفين، إهمال الرؤساء لعملهم، إغفال المراقبة والمتابعة، إهمال جانب التدريب.

تعارض الأهداف:

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

تعارض المصالح:

يُعد تعارض المصالح من بين أهم أسباب حدوث الأزمة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه وهذا ما يقوي تيار الأزمة."[1]

[1] **المرجع نفسه**، ص95

3- مراحل تطور الأزمة

"تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان هذا الأخير سريع الانتباه لبداية ظهور الأزمة أو بتكون عواملها كلما كان قادرا على علاجها والتعامل معها للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية وهناك خمس مراحل لتطور الأزمة هي:

1-3 مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه، والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وانما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته هما العاملان الأساسيان في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون هذا التعامل هو تنفيس الأزمة وافقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها في هذه المرحلة دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف، وتتمثل عملية التنفيس في هذه المرحلة بـِ:

ـ خلق محور اهتمام جديد يغطي الأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

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

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

2-3 مرحلة انفجار الأزمة:

وهي المرحلة التي يتسبب فيها حدث التصرف في انفجار الأزمة وينتج عن هذا الانفجار أضرار تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على المؤسسة، وفي هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تكون الأزمة هنا بالغة العنف وشديدة القوة، وفي حالات كثيرة تكون هذه المرحلة بمثابة نقطة اللاعودة.

ومن أبرز سمات هذه المرحلة هي حالة الانهيار السريع والحاد الذي يصاحبها حسب نوع الأزمة فهو يتحدد بحجم الخسائر التي حدثت نظرا لطبيعة الأحداث فيها".[1]

[1] خلف بلال السكارنه، **إدارة الأزمات**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2015، ص95

3-3 مرحلة النضج:

"تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المراحل، فهي تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية أو بحاشية من المنافقين الذين يكيلون له بالمديح ويصورون له اخطاءه حسنات.

4-3 مرحلة الانحسار والتقلص:

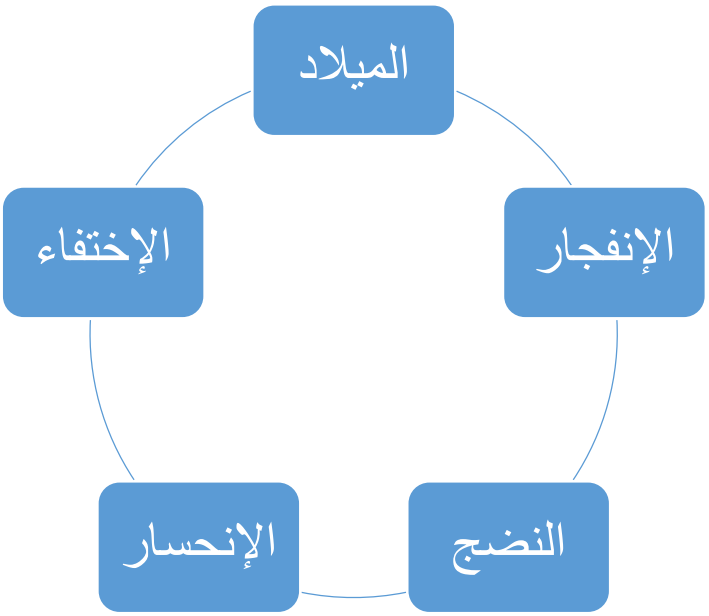
تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوتها، إلا أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر موجة تندفع وراء موجة.

5-3 مرحلة الاختفاء:

تصل الأزمة الى هذه المرحلة عندما تفقد قوة دفعها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها إلا أنه من الضروري الاستفادة من الدروس لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن انحصار الأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكييف، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة، أما إعادة البناء فتتصل أساسا بعلاج هذه الآثار ومن ثم إعادة فاعلية الهيكل وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع الأزمات."[1]

[1] **المرجع نفسه**، ص96



الشكل 1: مخطط يمثل دورة حياة الأزمة

(من إعداد الطلبة)

ثالثا: الاتصال في الأزمات

1- مفهوم اتصال الأزمة:

"لقد بُذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين من أجل وضع تعريف واضح ومحدد لاتصال الأزمة، ومن أهم هذه التعريفات نذكر:

يرى **عثمان محمد العربي** أنه اتصال تُجريه العلاقات العامة في المؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن هذا الاتصال يتصف بكونه يُجرى في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الاعلام أو من قبل جماهير المؤسسة وهنا يكون الهدف الأساسي لاتصال الأزمة هو تخفيف حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها التي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها.

كما يُعرف بأنه عملية التفاعل اللفظي الشفهي أو المكتوب أو المسموع أو المرئي بين المنظمة وجماهيرها لاستخدام وسائل وأساليب اتصالية تضمن وصول المعلومات إلى عملاء المؤسسة قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية، وهذا الاتصال قد صُمم لتقليل الأوضاع الواقعة على سمعة المؤسسة، ويعتمد نجاح هذا النوع من الاتصالات على دور ممارس العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة التي تخدم مصلحة المؤسسة وتضمن نقل معلومات صحيحة وكافية."[1]

"من جهته يرى **مارا** أن اتصال الأزمة هو العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة حيث يعتمد على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة اثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة رفع مقدرة المؤسسة بدرجة عالية أمام الجماهير وبالتالي سينعكس هذا إيجابيا على صورة وسمعة المؤسسة."[2]

[1] قدري على عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص172

[2] **المرجع نفسه**، ص181

2- وظائف اتصال الأزمة:

" الأهمية هنا أن نفرق بين نظم الاتصالات الداخلية والجهود الاتصالية التي تُبذل لإدارة الأزمة على المستوى الداخلي للمؤسسة ومع الجمهور العام.

1-2 وظائف اتصال الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي

إذ يعتبر الكثير من الباحثين أن تطوير نظم الاتصال داخل المؤسسة هي الوظيفة الأولى للإدارة العليا باعتبار أن فاعلية هذه الاتصالات قد تؤدي إلى تقليل حدتها وقوتها عند حدوثها وذلك من خلال تطوير الخطط الاتصالية التي تأخذ درجة عالية من التأثير الداخلي في المنظمة لتحقيق الفعالية عند تنفيذها.

ويتفق الكثير من الباحثين على أنه يجب على القائم بالاتصال في المنظمة بأن يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتعلق بالجمهور الداخلي وهي:

- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين وشرح الأسباب التي أدت بحدوث الأزمة واعلامهم بجميع الإجراءات التي اتخذتها المنظمة لمواجهتها.

- يجب على القائم بالاتصال أن يُصدر نشرة داخلية تُوزع على جميع العاملين في المؤسسة تتضمن تلك المعلومات، كما يجب عليه التأكد من أن إدارة الأزمة مهتمة بتقديم المعلومات للعاملين بصفة منظمة لإعلامهم بمختلف المستجدات.

- يجب على القائم بالاتصال إشعار العاملين بأنهم أفضل سفراء للمؤسسة لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات لذا يجب أن تتوفر لهم الخلفية والمعلومات الواضحة والصادقة."[1]

[1] العربي بوعمامة، **الإعلام وإدارة الأزمات**، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، د-ب-ن، 2016، ص30

2-2 وظائف اتصال الأزمة على المستوى الإعلامي والجمهور العام

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

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

ـ التركيز على إزالة الغموض الذي يسود الأزمة منعا للشائعات ولحماية صورتها وسمعتها.

ـ التعامل مع وسائل الاعلام للحد من سلبيتها واشباع شراهتها للمعلومات إبان الأزمة بطريقة تكفل عدم تفاقمها.

ـ إمداد وسائل الاعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

ـ إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وكيفية مواجهتها.

ـ العمل على أن تجتاز أجهزة الأمن الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة الأمن وكسب ثقة الجمهور.

ومن الضروري الاستعداد للتعامل مع الجمهور الخارجي عند التخطيط لإدارة الأزمات، وقد اهتم **مايكل بلاند** بتقديم عنصرين في هذا الشأن هما:

أ. دراسة الوسائل الإعلامية المختلفة ومعرفتها وقياس مدى أهميتها وانتشارها.

ب. أهمية الاستعانة بالمختصين والمستشارين في الاتصال الجماهيري."[1]

[1] **المرجع نفسه**، ص33

3- خطوات الاتصال الأزماتي

"لقد حدد الباحثين في مجال الاتصال والعلاقات العامة العديد من الخطوات التي يجب على القائم بالاتصال اتباعها أثناء الأزمات والكوارث نذكر منها:

1-3 التخطيط الاستراتيجي:

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

فكما يشير الباحثين إلى أن دوام ربط وتشغيل كافة وسائل الاتصال تحت مختلف الظروف يُعتبر من الأمور المهمة جدا التي يعتمد عليها نجاح أو فشل تنفيذ خطط مواجهة الأزمات، ويرو أن أهمية الاتصالات تزداد أثناء الأزمة بسبب ضرورة التعامل بسرعة مع تداعياتها لما تشكله من تهديدات خطيرة على المؤسسة وهذه ما يتطلب التخطيط للاتصال والاستجابة للأزمة.

2-3 تحليل الأزمة:

قبل محاولة وضع خطة وإعداد فريق لإدارة الأزمة فإنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار تقدير الأزمة بشكل عقلاني لإقناع الإدارة والحصول على موافقتها."[1]

3-3 إعداد الخطة اللازمة:

"يشير **اورفلي** بأن خطة الاتصال لها أهمية بالغة في الإنذار المبكر وفي نقل المعلومات أثناء الكوارث والأزمات، إذ يجب في هذه الخطوة إعداد الأفراد المناسبين للتعامل مع الأزمة حسب نوعها ومستواها، إذ تنبع أهمية هذه الخطوة في دورها في تنسيق الإجراءات وترتيبها وتحديد أولويات الأزمة، إلى جانب أن إعداد خطة تساعد في تحديد المسؤوليات والأدوار داخل فريق إدارة الأزمة."[2]

[1] قدري علي عبد المجيد، **مرجع سبق ذكره**، ص128
[2] محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص122

- **أسس الخطة الناجحة في الأزمة:**

" إن من أهم الاستراتيجيات الاتصالية في التخطيط لإدارة الأزمات هي خطة الاتصال لاشتمالها على أغلب الإجراءات اللازمة لإنجاز إدارة الأزمة وتعتبر جزءا رئيسيا في جميع مراحل التعامل مع الأزمة، ولضمان تنفيذ الخطة بنجاح لابد أن تتميز بمجموعة من الخصائص:

ـ أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ ومفهومة وشاملة.

ـ المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة التي تطرأ أثناء الأزمة.

ـ شمولية الخطة وتماسكها ودراستها لمختلف الأحداث المثيرة وفق تطور الأزمة في مختلف مراحلها.

ـ تدريب فريق اتصال الأزمة على الخطة حتى يتمكن من تنفيذها دون أخطاء أو عراقيل.

ـ الاختبار الأمني للخطة من خلال موقف أزمة معينة وإعداد قائمة للنقاط الضرورية.

ـ بعد الانتهاء من الأزمة يجب إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه على مستوى الفريق المتعامل مع الأزمة.

ويرى **الصيرفي** أن تغطية خطة اتصال الأزمة ضرورة للاعتبارات التالية:

ـ تقوم الخطة بتوضيح طرق الاتصال بين الفريق الواحد في الميدان.

ـ تحدد الخطة كيفية الاتصال ومدى الاستجابة للطوارئ أثناء الأزمة.

ـ تتضمن الخطة وجود قوائم بأرقام الهواتف لجميع الجهات الرسمية وغير الرسمية في الدولة.

ـ إمكانية الحصول على خدمات إضافية خلال فترة الأزمة كبدائل دعم احتياطي لظروف الأزمة.

ـ مراعات الظروف البيئية، والعوامل البشرية والمادية خلال اتصال الأزمة واختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال بما يتناسب مع الموقف." [1]

[1] **المرجع نفسه**، ص123

4-3 إعداد الفريق:

" يتطلب هذا الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الأزمة من مهام هذا الفريق الرد على المكالمات الهاتفية والتعامل مع وسائل الإعلام بحيث يكون فريق الأزمة ذو قدرة وتحمل كثافة وكثرة الاتصالات أثناء حدوث الأزمة خاصة إذا كانت خطيرة.

5-3 تسهيل الاتصال:

ينبغي الحذر في التعامل مع المتطلبات العديدة والظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة ووضع متحدث رسمي للمؤسسة للتعامل مع وسائل الاعلام.

6-3 التدريب:

إن الفريق الذي يتم اختياره من المؤكد أنه يحتاج الى تدريب لكي يتم إعداده بشكل جيد لمواجهة متطلبات الأزمة." [1]

بناءا على ما تقدم نستنتج أنه هناك العديد من الأمور التي يجب أن تتوفر لتحقيق الفائدة من الخطة الموضوعة:

ـ أن تكون الخطة تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومع طبيعة عملها.

ـ يجب تدريب فريق اتصال الأزمة بشكل مهني مما يعطيه الكفاءة للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.

ـ وضع تقييم مستمر لجميع عناصر الخطة ومتابعة آخر التقنيات الحديثة في الاتصالات ودمجها في الخطة أولا بأول.

[1] قدري علي عبد المجيد، **مرجع سبق ذكره**، ص 129

مثال:

نذكر على سبيل المثال المؤسسة المدروسة التي نرى أنها اتبعت الخطوات المذكورة سابقا في تشكيل خلية لإدارة الازمة من خلال انتهاج نظام التعليم عن بعد الذي يُعد نمطا جديدا من أنماط الدراسة حيث يسمح بنقل وتوصيل المادة العلمية عبر وسائل رقمية متعددة دون حاجة الطالب للحضور الى قاعة الدرس بشكل منتظم.

يشكل نظام الدراسة عن بعد ثورة في مجال التعليم اذ بدلا أن ينتقل الطلاب من مقر سكناهم الى مقاعد دراستهم فسوف تنتقل مقاعد الدراسة الى أماكن تواجدهم من خلال توفير المواد التعليمية المطبوعة، المسموعة، المرئية أو الالكترونية وكذا توفير مناخ ملائم لحدوث اتصال بين المعلم والمتعلم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ التعليم عن بعد هو صيغة من صيغ تكنولوجيا التعليم المعززة باستخدام الوسائط التقنية، يميل هذا النوع من التعلم إلى تعليم الجماهير على نطاق واسع لنشر المعرفة والعلم والثقافة لمن فاتتهم فرص الدراسة ونستنتج أن التعليم عن بعد أسلوب من أساليب التعليم من خلال إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت واقل جهد وأكبر فائدة وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية وضبطها باستخدام مختلف آليات الاتصال الحديثة.

ملخص الفصل:

كل مؤسسة يمكنها أن تتعرض الى أزمات تجعلها تعيش نوعا من الارتباك والخوف من المجهول، هذه الأزمات التي لا تكون من العدم بل تستمد قوتها من عدة أسباب التي تؤدي إلى زيادة قوتها وتضخمها وبالتالي صعوبة التحكم فيها ومن بين هذه الأسباب غياب التخطيط وعدم التفاهم بين العاملين كل هذا يزيد من قوة الأزمة ويجعلها أكثر سيطرة على المؤسسة، والأزمات اليوم أصبحت حدثا مُتوقعا لجميع المؤسسات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، فكلما استطاعت المؤسسة التأقلم مع هذه المتغيرات كلما كانت لها القدرة على التعامل معها.

كما استنتجنا في نهاية هذا الفصل أن العلاقات العامة تهتم بإدارة وحل الأزمات من خلال تشكيل فريق أزمة قادر على جمع المعلومات ووضع خطة محكمة، ولكي تكسب المؤسسة نفسها وتحافظ على بقائها وعلى ثقة جمهورها يجب عليها أن تعرف كيفية تحقيق اتصال الأزمة لإدارتها وذلك يكون بفضل وجود العلاقات العامة في المؤسسة.

أولا: التعريف بميدان الدراسة:

المعهد، شركة دولية تأسست سنة 2012 على يد الدكتور أيوب بوخاتم بولاية المدية، وهي مؤسسة خدماتية تهدف الى تعليم اللغات واتقانها، الترجمة والتدريب، دروس الدعم لكل المستويات، تطوير الذات وكذلك مهارات مهنية مع أساتذة ومدربين معتمدين دوليا باستخدام أحدث الطرق والمناهج لضمان جودة عالية من الخدمات ومحاولة بناء مستقبل افضل للشباب بأفكار إبداعية وقيمة، كما يقدم المعهد على وجه الخصوص برنامج إذاعي أسبوعي لتعليم اللغات، يسيّر هذه الشركة طاقم من المهنيين الشباب الذين يتمتعون بمسار مهني دولي متميز، بعد فترة وجيزة من التأسيس أصبح المعهد ينظم دورات تدريبية احترافية في شتى المجالات وفي جميع أنحاء الجزائر، وتنظيم فعاليات ثقافية علمية واحتضان أحداث محلية وعالمية مختلفة مع تقديم كل الدعم والمساعدة في التنظيم والتنسيق كورشات التدريب، الأيام والندوات العلمية ومسابقات عديدة ومختلفة.

للمعهد الكثير من الألقاب والجوائز نالها نتيجة تسع سنوات من الاجتهاد التي مكنته من امتلاك إعتمادات وطنية ودولية، ففي سنة 2013 تحصل المدير العام للمؤسسة السيد أيوب بوخاتم لقب المدرب الأفضل في الوطن العربي وجائزة أفضل مؤسسة تعليمية في الجزائر **SCHOOL ACCESS WORLD LEARNING**بدعم من السفارة الأمريكية التي تحصل عليها عام 2016، كما أن المعهد يقدم امتيازات خاصة للمتفوقين من طلابه بحيث يمكنهم من إتمام دراستهم في معاهد وجامعات عالمية.

توفر هذه المؤسسة فضاء لرواد الأعمال الشباب الذين يبحثون عن مساحة مجهزة لمزاولة العمل في بيئة تتكيف مع كل احتياجاتهم، تسمى هذه المساحة الموجودة داخل المؤسسة بـالنولاب **KNOWLAB** وهي مساحة مجهزة بمكاتب خاصة ومرافق مختلفة تمكن أي شخص من مزاولة نشاطه مقابل مبلغ رمزي بشكل شهري او أسبوعي او يومي تماشيا مع رغبة كل شخص من رواد الأعمال، والجيد في الأمر يضم العمال المستقلين وأصحاب الأعمال الحرة لتضمنه جميع المعدات التي تحتاجها جميع تلك الفئات في أحسن الظروف (أجهزة كومبيوتر، آلات طباعة، إنترنت، هواتف، قاعات مؤتمرات...) وحتى خبراء ومستشارين لتقديم أي مساعدات اثناء العمل.

للمعهد أثر كبير بمختلف النشاطات التي يقدمها في ولايات مختلفة خاصة ولاية المدية، فقد كان السبّاق لدعم شباب الولاية في تنظيم ودعم وإطلاق الكثير من المبادرات بالرغم من كونه مؤسسة خاصة ولا يملك دعما من أي جهة.

وهذه بعض إسهامات مؤسسة المعهد في ولاية المدية:

ـ المساهمة في نسخ مختلفة من START HACK

ـ المساهمة في I-PROGRAMING DAYS

ـ المساهمة في انشاء نادي MSOفي قسم للغات بجامعة يحي فارس بالمدية

ـ المساهمة في ONE STEP CLOSER EVENT

ـ المساهمة في BIOTECH

ـ المساهمة في ELECTRONICS IN HOURES

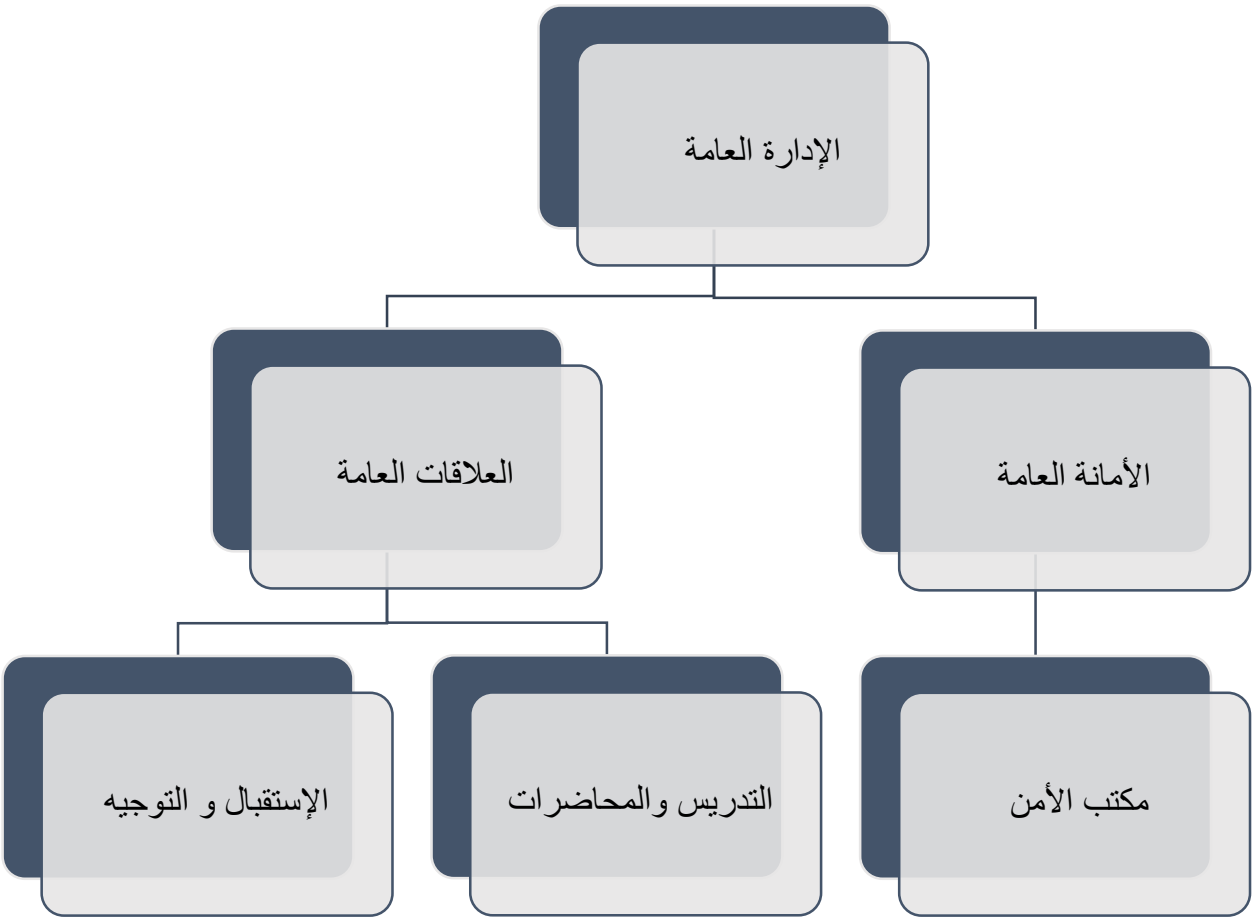
ـ المساهمة في احتضان مبادرة صوت الشباب العربي وإطلاق المناظرات بالمدية واحتضان اول دورة للمناظرة.

ـ المساهمة في اليوم المفتوح على نموذج الأمم المتحدة.

ـ تخريج دفعتين من برنامج ACCES الذي تقدمه وزارة الخارجية الأمريكية بالتعاون مع منظمة وورلد لورنينغ.

ـ تمثيل الولاية في تظاهرات وطنية ودولية من خلال مختلف وسائل الاعلام بما في ذلك التلفزيون الجزائري.

ـ دعم عشرات النشاطات الجمعوية والنوادي العلمية والتظاهرات ذات النفع العام.



الشكل 2: مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المعهد

من إعداد الطلبة

ثانيا: عرض البيانات وتحليلها:

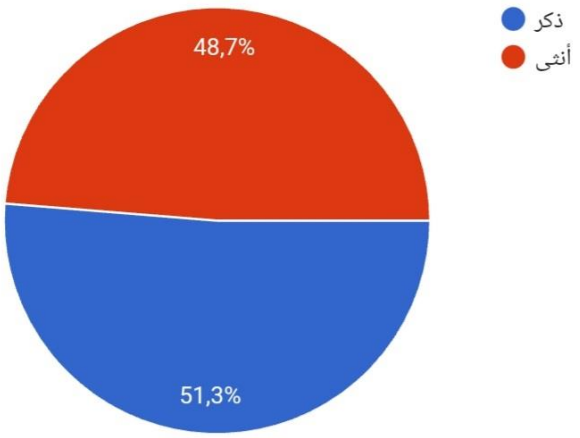
يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مؤسسة المعهد، ونظرا لتوسع المجال الجغرافي للعينة وصعوبة الوصول اليها قررنا استعمال الاستبيان الالكتروني، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات العينة **39** مفردة الذين تم انتقائهم بشكل مقصود وهم الطلبة الذين درسوا عن بعد اثناء ازمة كوفيد 19.

جدول رقم 01 يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس / العينة	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	20	19	39
النسبة	51.3%	48.7%	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول تقارب في عدد العينة حيث بلغت نسبة الذكور **51.3%**أما نسبة الإناث بلغت **48.7%** بفارق مفردة واحدة.

ومن هنا نستنتج أن هناك إقبالا متساويا من طرف كلا الجنسين على الدراسة في مؤسسة المعهد، وهذا ما كنا نسعى إليه قصد التعرف على جميع الآراء لمختلف المستجوبين.



الشكل رقم 03: دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم 02 يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

السن / العينة	أقل من 18	من 18 الى 25	أكثر من25	المجموع
التكرار	8	22	9	39
النسبة	20.5%	56.5%	23%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة ينتمون الى فئة ما بين 18 الى 25 سنة بنسبة **56.5%** أما فئة أكثر من 25 سنة بنسبة **23%** والنسبة الأقل كانت لفئة أقل من 18 سنة التي قدرت بنسبة **20.5%**.

نستنتج ان أغلب الطلاب الذين درسوا في المعهد عن بعد ينتمون الى الفئة العمرية ما بين 18و25 سنة وهذا راجع الى أن أغلبهم كانوا مقبلين على اجتياز امتحانات مصيرية.

جدول رقم03 يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى / العينة	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	5	10	24	39
النسبة	12.8%	25.7%	61.5%	100%

بتفحصنا لنتائج الجدول تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة من الطلبة الجامعيين بنسبة فاقت النصف حيث بلغت **61.5%** تليها فئة طلبة الطور الثانوي بنسبة **25.7%** وأخيرا بأقل نسبة نجد تلاميذ الطور المتوسط بنسبة **12.8%**.

نستنتج أن الطلبة الجامعيين أكثر وعيا باستغلال فترة الحجر الصحي فيما يفيد كتعلم لغة جديدة مقارنة بباقي المستويات.

جدول رقم 04 يمثل الوسائل التي تواصلت بها المؤسسة مع الطلبة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى / س1	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
مراسلة بالهاتف	0 0%	0 0%	5 12.8%	5 12.8%
عبر الإيمايل	1 2.6%	5 12.8%	4 10.2%	10 25.7%
صفحات التواصل	4 7.7%	4 10.2%	15 38.5%	23 58.9%
اخرى	0 0%	1 2.6%	0 0%	1 2.6%
المجموع	5 12.8%	10 25.7%	24 61.5%	39 100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الطلبة الجامعيين أُعلِموا ببداية الدراسة عن بعد في مؤسسة المعهد من خلال صفحات التواصل الاجتماعي بنسبة **38.5%** أما الذين أُعلموا منهم عبر المراسلة بالهاتف قدرت نسبتهم ب **12.8%** وأخيرا الايمايل حيث بلغت نسبة الطلبة الجامعيين الذين تحصلوا على المعلومة من خلاله ب**10.2%**، أما طلبة الطور الثانوي فتراوحت النسب بين الإيمايل وصفحات التواصل الاجتماعي **% 12.8**و **10.2%** على التوالي، أما تلاميذ المتوسط فأغلبهم تحصلوا على المعلومة من خلال صفحات التواصل الاجتماعي بنسبة **7.7%**.

منه نستنتج أن مؤسسة المعهد استعملت كافة الوسائل الممكنة لإعلام طلبتها ببداية الدراسة عن بعد خلال أزمة كوفيد 19 خاصة صفحات التواصل الاجتماعي لاختصار الوقت والجهد، كما نجد أن بعضهم تحصل على المعلومة من طرف اصدقائهم.

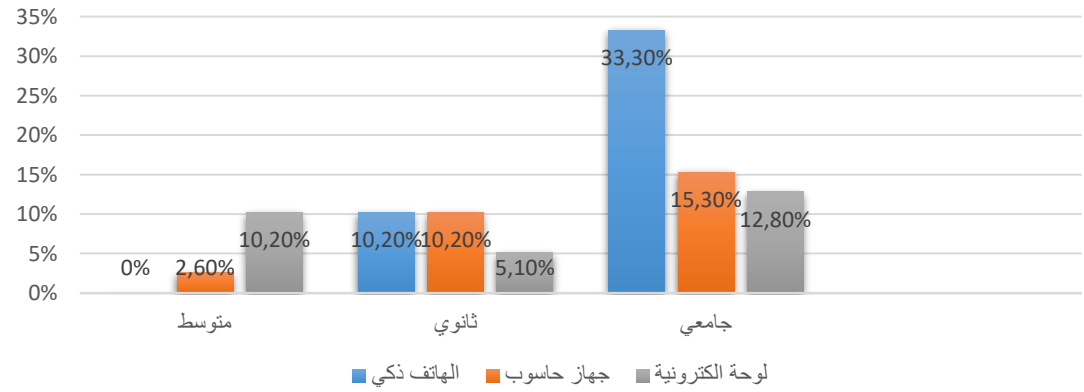
جدول رقم 05 يمثل الوسائل المستعملة للدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى / س2	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
هاتف ذكي	0 0%	4 10.2%	13 33.3%	17 43.5%
جهاز حاسوب	1 2.6%	4 10.2%	6 15.3%	11 28.2%
لوحة الكترونية	4 10.2	2 5.1%	5 12.8%	11 28.2%
المجموع	5 12.8%	10 25.6%	24 61.6%	39 100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الطلبة الجامعيين كانوا يستعملون الهواتف الذكية للدراسة عن بعد بنسبة **33.3%** أما عند طلبة الطور الثانوي فنجد تساوي بين الهاتف الذكي وجهاز الحاسوب بنسبة **10.2%** في المقابل نجد تلاميذ المتوسط لا يستعملون الهواتف الذكية بل أغلبهم يعتمدون على اللوحات الالكترونية في الدراسة كما يتضح في الجدول بنسبة **10.2%**.

نستنتج من خلال ما سبق كثافة استعمال الهواتف الذكية عند الشباب الجامعي والثانوي الذين أصبحوا يعتمدون عليها كوسيلة للدراسة وإعداد البحوث وغيرها أما عند تلاميذ المتوسط فنلاحظ انعدام ذلك واعتمادهم على اللوحات الالكترونية وذلك راجع لصغر سنهم وحرص أوليائهم على رعايتهم.

شكل رقم 4: اعمدة بيانية تمثل الوسائل المُستعملة للدراسة حسب متغيّر المستوى الدراسي



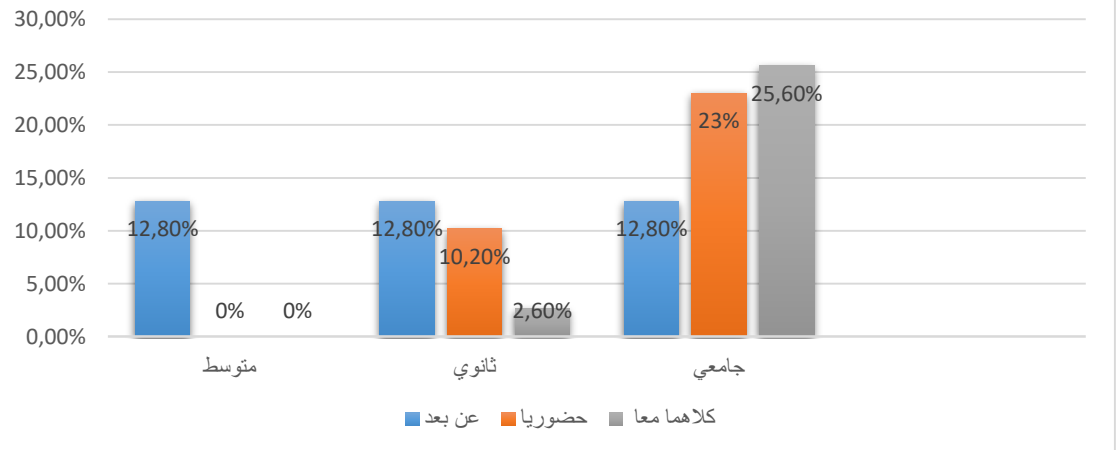
جدول رقم 06يمثل الطريقة المفضلة للدراسة في المعهد حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى / س3	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
عن بعد	5 12.8%	5 12.8%	5 12.8%	15 38.4%
حضوريا	0 0%	4 10.2%	9 23%	13 33.3%
كلاهما	0 0%	1 2.6%	10 25.6%	11 28.2%
المجموع	5 12.8%	10 25.6%	24 61.6%	39 100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الطلبة الجامعيين فضلوا الدراسة في المعهد حضوريا وعن بعد بنسبة **25.6%** أما طلبة الثانوي فضلوا الدراسة عن بعد بنسبة أكبر قُدرت بـ **12.8%** ونفس النسبة فيما يتعلق بتلاميذ المتوسط.

من خلال تبريرات المبحوثين نستنتج أن طلبة الجامعي فضلوا الدراسة في كلتا الحالتين لأن لكل منهما مزايا وخصائص خاصة فالدراسة عن بعد توفر عناء التنقل لمقر المؤسسة خصوصا أن بعض الطلبة لا توجد ملحقة للمعهد قريبة من مكان إقامتهم أما حضوريا فيفضلونها من أجل فهم الملامح مما تلعبه لغة الجسد من دور فعّال في إيصال المعلومة، أما بالنسبة للثانوي والمتوسط حبذوا الدراسة عن بعد باعتبارها تجربة جديدة خاصة وأنها تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

شكل رقم 5: اعمدة بيانية تمثل الطريقة المفضلة للدراسة حسب متغّير المستوى الدراسي



جدول رقم 07 يمثل مدى فعالية الوسائل المستخدمة في حصول الطلبة على المعلومات حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى / س4	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	5 12.8%	8 20.5%	21 53.8%	34 87.2%
لا	0 0%	2 5.1%	3 7.6%	5 12.8%
المجموع	5 12.8%	10 25.6%	24 61.6%	39 100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة للطلبة بمختلف مستوياتهم اتفقوا على أن الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة كانت كافية للحصول على المعلومات بنسبة **87.2%**.

ومنه نستنتج أن المعهد أحسن اختيار الوسائل التي اعتمد عليها للتدريس عن بعد اثناء أزمة كوفيد 19 من أجل إيصال المعلومات لجميع الطلبة بسلاسة ووضوح.

جدول رقم 08 يمثل درجة استيعاب الطلبة للدروس عن بعد

س5 / العينة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	جيدة	جيدة جدا	المجموع
التكرار	0	1	8	27	3	39
النسبة	0%	2.6%	20.5%	69.2%	7.7%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن درجة الاستيعاب عند أغلب الطلبة للدراسة عن بعد كانت جيدة بنسبة **69.2%** فيما قيّمها بعضهم بانها متوسطة بنسبة **20.5%** كما اعتبرها **7.7%** من الطلبة جيدة جدا في المقابل نلاحظ **2.6%** من طلبة استوعبوا الدروس عن بعد بدرجة قليلة.

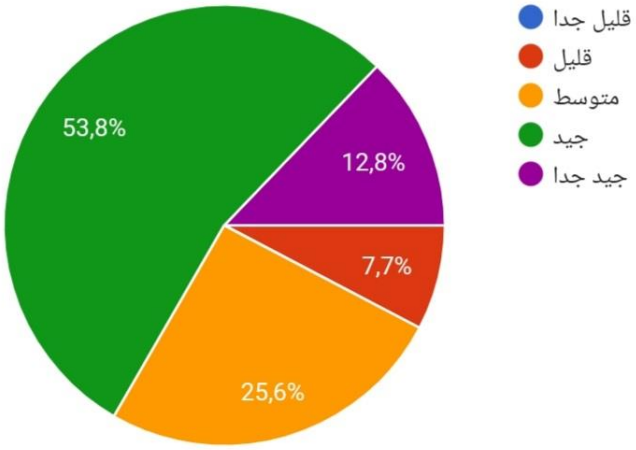
نستخلص أن المعهد يمتلك أساتذة كفئ تمكنوا من إنجاح عملية التدريس عن بعد، إلا أن هناك بعض الطلبة يحتاجون شرح مطول ومفصل لفهم المعلومات واستيعابها.

جدول رقم 09 يمثل تفاعل الطلبة اثناء الحصة عن بعد.

س6 / العينة	قليل جدا	قليل	متوسط	جيد	جيد جدا	المجموع
التكرار	0	3	10	21	5	39
النسبة	0%	7.7%	25.6%	53.8%	12.8%	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تفاعل الطلبة اثناء الحصة عن بعد كان جيدا بنسبة **53.8%** فيما يرى بعضهم أن التفاعل كان متوسط بنسبة **25.6%** كما اعتبره **12.8%** من الطلبة جيد جدا، في المقابل نلاحظ **7.7%** من الطلبة تفاعلوا بدرجة قليلة.

نستنتج ان التعليم عن بعد لم يُؤثر على التفاعل بين الطلبة والأساتذة وبالاعتماد على المقابلة يتضح لنا أن " نسبة تفاعل الطلبة تعتمد على مهارات الأستاذ بالدرجة الأولى مثلا طرحه للأسئلة وجعلهم يجيبون لإدخالهم في جو الدراسة وتفادي الملل".[1]



شكل رقم 6: دائرة نسبية تمثل تفاعل الطلبة اثناء الحصة عن بعد

[1] مقابلة مع السيد: محمد غزازي، المكلف بالاتصال والعلاقات العامة، مؤسسة المعهد لتعليم اللغات، المدية، بتاريخ 2021/05/21 على الساعة 15:30

جدول رقم 10 يمثل المعيقات التي اعترضت الطلبة اثناء الدراسة عن بعد

س7 / العينة	نقص تدفق الانترنت	لا استطيع الولوج الى المنصة	صعوبة الدروس	الجو العائلي غير ملائم	أخرى اذكرها	المجموع
التكرار	31	1	2	4	1	39
النسبة	79.5%	2.6%	5.1%	10.2%	2.6%	100%

يتضح لنا من هذا الجدول أن نقص تدفق الإنترنت كان أكبر معيق اعترض الطلبة أثناء الدراسة عن بعد بنسبة **79.5%** يليها الجو العائلي الغير ملائم بنسبة **10.2%** اما الطلبة الذين وجدو صعوبة في الدروس بلغت نسبتهم **5.1%** و **2.6%** هي نسبة الطلبة الذين لم يستطيعوا الولوج الى المنصة وبنسبة مماثلة للطلبة الذين تعرضوا لمعيقات أخرى.

نستنتج أن نقص تدفق الإنترنت في الجزائر يعتبر مشكل عويص في مختلف المجالات من بينها التعليم عن بعد حيث عرقل السير الحسن له، اما الجو العائلي الغير ملائم فكان أيضا أحد معيقات الدراسة عن بعد مما سببه من ضجيج بحكم تجمع أفراد العائلة في المنزل نظرا لفرض الحجر الصحي، كما أكد بعض الطلبة انهم لم يتعرضوا الى أي معيقات، وهذا ما أكده مسؤول الاتصال في المؤسسة في مقابلتنا معه:" تعتبر الإنترنت أكبر صعوبة تلقاها الأستاذ والطالب وبالتالي وضعنا حل لهذه المشكلة وهو أن كل طالب يمكنه التحصل على فيديو مسجل للحصة بعد انتهائها"[1].

[1] المصدر نفسه.

جدول رقم 11 يمثل اجابة المؤسسة على استفسارات طلابها

س8 / العينة	نعم	لا	المجموع
التكرار	35	4	39
النسبة	89.8%	10.2%	100%

يتبين لنا في هذا الجدول أن **89.8%** من الطلبة أكدوا أن المؤسسة تجيب عن جميع أسئلتهم واستفساراتهم فيما نفي ذلك **10.2%** من مجموع الطلبة المتمدرسين فيها.

ومنه وبحكم ان المعهد يخصص قسم اتصال للتواصل مع الطلبة فإن هذا الأخير يسعى للإجابة عن استفساراتهم واخبارهم بمواعيد الدروس وأي تغييرات قد تطرأ عليها" تم تقسيم المهام بين فريق الأزمة، حيث كل فرد مسؤول على مهمة معينة مثلا التواصل مع الطلبة"[1].

جدول رقم 12 يمثل محافظة الطلبة على علاقتهم ببعضهم اثناء الدراسة عن بعد

س9 / العينة	نعم	لا	المجموع
التكرار	31	8	39
النسبة	79.5%	20.5%	100%

نرى في هذا الجدول أن عدد كبير من الطلبة استطاعوا المحافظة على علاقاتهم مع بعضهم أثناء الدراسة عن بعد بنسبة **79.5%** فيما صرح عكس ذلك **20.5%** من المتمدرسين.

نستخلص من خلال هذه النتائج أن التعليم عن بعد يحافظ على علاقة الزملاء ببعضهم خاصة إذا تم اختيار الطريقة الأنسب لذلك، في حين نجد نسبة ضئيلة صرحت ب لا وهذا دليل على أن هذه الفئة تفضل الطرق التقليدية أي الحضور الى قاعات الدراسة.

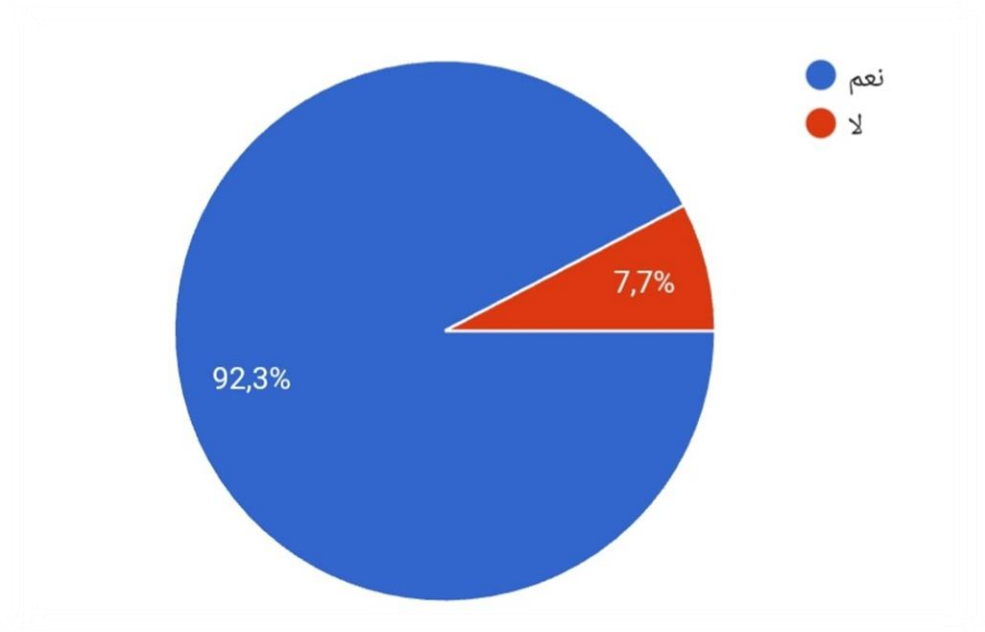
[1] المصدر نفسه

جدول رقم 13 يمثل مدى تكيف مؤسسة المعهد مع أزمة كوفيد 19

س10 / العينة	نعم	لا	المجموع
التكرار	36	3	39
النسبة	92.3%	7.7%	100%

تُشير نتائج الجدول أن نسبة عالية من الطلبة استطاعت التكيف مع أزمة كوفيد 19 حيث بلغت **92.3%** وتلتها الإجابة ب لا بنسبة **7.7%**.

نستخلص أن المعهد التأقلم والتكيف مع أزمة كوفيد 19 ونؤكد هذا بالاستناد على المقابلة:" لا أظن أننا حافظنا على مكانتنا فقط بل اكتسبنا قدرات وخبرات جديدة وانتقلنا إلى مرحلة متقدمة فيما يخص منصات التعليم عن بعد مما أدى إلى تعزيز مكانة المعهد أكثر وأكثر"[1].



شكل رقم 7: دائرة نسبية تمثل مدى تكيف مؤسسة المعهد مع أزمة كوفيد 19

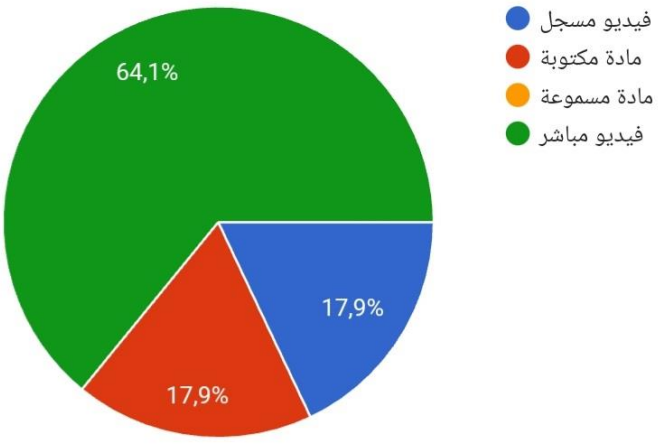
[1] المصدر نفسه

جدول رقم 14 يمثل الطريقة الأنسب للتعليم عن بعد

س11 / العينة	فيديو مسجل	مادة مكتوبة	مادة مسموعة	فيديو مباشر	المجموع
التكرار	7	7	0	25	39
النسبة	17.9%	17.9%	0%	64.1%	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يروا أن الفيديو المباشر هي أفضل طريقة للدراسة عن بعد بنسبة **64.1%** في حين فضّل **17.9%** طريقة الفيديو المسجل وبنسبة تساويها حبذوا المادة المكتوبة، أما المادة المسموعة لم يفضلها أحد من الطلبة كطريقة للتعليم عن بعد.

من خلال هذه النتائج يتضح أن الفيديو المباشر يُعتبر من أنسب الطرق للدراسة عن بعد لما يُوفره من تفاعل ونشاط اثناء الحصة وبالتالي زيادة في الفهم والتركيز وإعطاء الحصة روح المجموعة، أما الفيديو المسجل استحسنه الطلبة لإمكانية الرجوع إليه في أي وقت خاصة لمن لم يكن في الموعد أثناء البث المباشر، فيما فظل البعض الآخر طريقة الكتابة مبررين ذلك بأن قراءة الكلمات أحسن من سماعها وهي أضمن طريقة لترسيخ المعلومات في الذهن.



شكل رقم 8: دائرة نسبية تمثل الطريقة الأنسب للتعليم عن بعد

جدول رقم 15 يمثل تقييم الطلبة لطريقة التدريس عن بعد

س12 / العينة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	جيدة	جيدة جدا	المجموع
التكرار	0	1	8	21	9	39
النسبة	0%	2.6%	20.6%	53.8%	23%	100%

كشف لنا هذا الجدول أن طريقة التدريس كانت جيدة بنسبة**53.8%** فيما قيّمتها فئة أخرى من الطلبة على أنها جيدة جدا بنسبة **23%** فيما قيّم **20.6%** من المبحوثين طريقة التدريس عن بعد على أنها متوسطة في حين يرى القليل منهم أنها كانت ضعيفة.

نستنتج أن آراء الطلبة كانت مختلفة لكن اتفق أغلبهم على أن طريقة التدريس أثناء الأزمة كانت جيدة ومن خلال المقابلة نؤكد البيانات الواردة بما يلي:" في البداية كان هناك تخوّف من قِبل أغلبية الطلبة من الانتقال للتعليم عن بعد بصفته طريقة جديدة في تلقي الدروس، لكن بعد تجريبهم له استحسنوه ووجدوه سهلا وذو فائدة، وأصبحت نظرتهم إيجابية لهذا النوع من التعليم"[1].

[1] المصدر نفسه

جدول رقم 16 يمثل مدى تطوير التعليم عن بعد لمهارات الطلبة

س13 / العينة	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
التكرار	2	4	4	19	10	39
النسبة	5.1%	10.3%	10.3%	48.6%	25.7%	100%

تُبرز معطيات هذا الجدول ان **48.6%** من الطلبة وافقوا على أن التعليم عن بعد طوّر من مهاراتهم و**25.7%** وافقوا بشدة على ذلك، أما نسبة **10.3%** نجدهم محايدين وبنسبة مثلها من الطلبة لم يوافقوا أن التعليم عن بعد طور من مهاراتهم في حين لم يوافق بشدة **5.1%** من المبحوثين.

أعربت هذه النتائج على أن نسبة كبيرة من الطلبة طوروا من مهاراتهم خلال التعليم اونلاين بتعلم لغات جديدة وإيجاد استعمال وسائل التكنولوجيا وطرق التدريس الحديثة، في المقابل نجد بعض الطلبة يفضلون الطرق التقليدية.

جدول رقم 17 يمثل مدى تَسبُب التعليم عن بعد في عزلة الطلبة

س14 / العينة	نعم	لا	المجموع
التكرار	6	33	39
النسبة	15.4%	84.6%	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يروا التعليم عن بعد لم يتسبب في عزلتهم بنسبة **84.6%** في حين اجابت نسبة **15.4%** ب نعم.

نستنتج من خلال ما سبق أن التعليم عن بعد لم يتسبب في عزلة الطلبة بشكل عام وبالاستناد على الجدول رقم 04 و12 نجد أن الطلبة كانوا في تواصل دائم مع بعضهم البعض صوت وصورة.

جدول رقم 18 يمثل تقييم الطلبة لطريقة تواصل المؤسسة معهم

س15 / العينة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	جيدة	جيدة جدا	المجموع
التكرار	0	2	5	17	15	39
النسبة	0%	5.1%	12.8%	43.6%	38.5%	100%

تُشير نتائج الجدول أعلاه أن طريقة تواصل المؤسسة مع طلبتها جيدة بنسبة **43.6%** وجيدة جدا بنسبة **38.5%** ومتوسطة بنسبة **12.8%** كما تؤكد نسبة **5.1%** أن طريقة التواصل كانت ضعيفة أما ضعيفة جدا نسبتها **0%**.

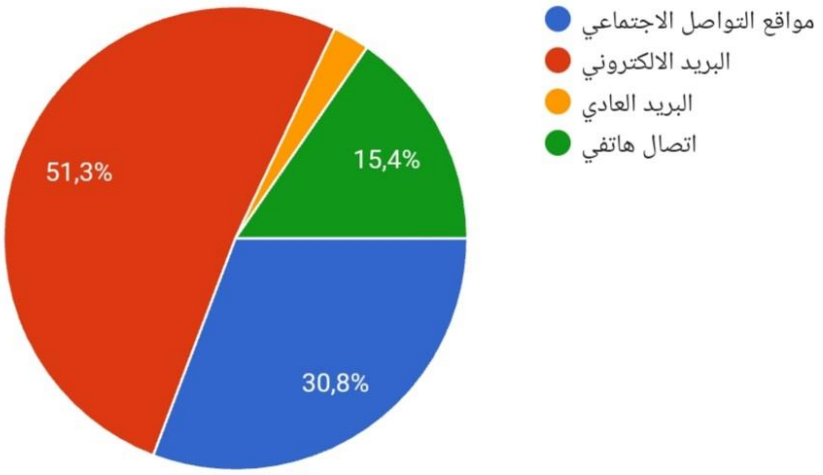
العلاقات العامة بالنسبة إلى المعهد أمر مهم جدا لأنه لديها علاقة بصورة المؤسسة وإدارتها وكل ما له علاقة بتطوير المؤسسة وتمس عدة مجالات أخرى وهي جزء من نظام العمل ككل، لذلك تحرص المؤسسة على التواصل المستمر مع طلبتها لإمدادهم وإعلامهم بكل كبيرة وصغيرة.

جدول رقم 19 يمثل التقنية التي يفضلها الطلبة للتواصل مع المؤسسة

س16 / العينة	مواقع التواصل الاجتماعي	البريد الالكتروني	البريد العادي	اتصال هاتفي	المجموع
التكرار	12	20	1	6	39
النسبة	30.8%	51.3%	2.6%	15.4%	100%

نرى من خلال هذا الجدول أن البريد الالكتروني هي التقنية التي يفضلها الطلبة للتواصل مع المؤسسة بنسبة **51.3%** ثم مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة **30.8%** يليها الاتصال الهاتفي بنسبة **15.4%** ويتذيل الترتيب البريد العادي بنسبة **2.6%**.

توصلنا بعد تحليل هذه البيانات إلى أن البريد الالكتروني أصبح في الآونة الأخيرة من أكثر التقنيات الرسمية استعمالا للتواصل مما يوفره من سرعة وسهولة في الإستعمال، أما مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت رائجة بين أفراد المجتمع خاصة الشباب الذين يقضون فيها معظم أوقاتهم، في حين أفراد العينة الذين فضلوا الاتصال الهاتفي والبريد العادي فهم يمثلون الفئة القليلة التي تستعمل الإنترنت كثيرا وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على عدم امتلاكهم لها في منازلهم.



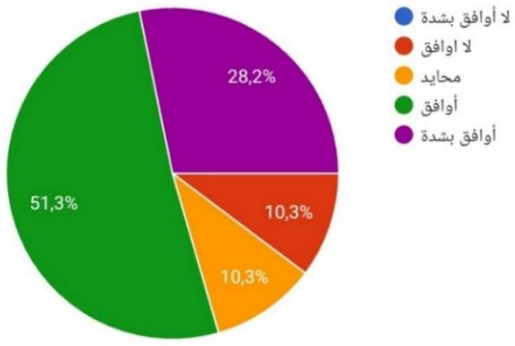
شكل رقم 9: دائرة نسبية تمثل التقنية التي يفضلها الطلبة للتواصل مع المؤسسة

جدول رقم 20 يمثل رضى الطلبة عن تطبيق زووم

س17 / العينة	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المجموع
التكرار	0	4	4	20	11	39
النسبة	0%	10.3%	10.3%	51.3%	28.2%	100%

يُوضح لنا الجدول أن تطبيق زووم لاقى رضى أغلبية المبحوثين حيث وافق عليه **51.3%** من مجموع الطلبة كما أن هناك من وافق عليه وبشدة بنسبة **28.2%** وتساوت فئة المحايدين مع فئة من لم يوافقوا على هذا التطبيق بنسبة **10.3%** في المقابل انعدام الأفراد الذين لم يوافقوا عليه بشدة.

تم اختيار تطبيق زووم لاحتوائه على العديد من المميزات التي تجعله الأفضل فهو سهل الاستعمال للطرفين (الأساتذة والطلبة) وغير مكلف ماديا بالمقارنة مع مختلف التطبيقات الأخرى التي تفرض عليك دفع مبلغ مالي للاشتراك وفتح قناة للتدريس أو الدراسة، وهذا ما تؤكده المقابلة التي أُجريت مع مسؤول الاتصال والعلاقات العامة في مؤسسة المعهد: "اخترنا تطبيق زووم نظرا لما يملكه من مزايا كالسرعة وسهولة الوصول الى المحتوى، لا يتطلب تدفق كبير للإنترنت، يمكن المستخدم من تقسيم الأفواج، إمكانية مشاركة رابط الحصص في مواقع التواصل الاجتماعي والكثير من العوامل التي جعلتنا نختار هذه الوسيلة"[1].



شكل رقم 10: دائرة نسبية تمثل رضى الطلبة عن تطبيق زووم

[1] المصدر نفسه

جدول رقم 21 يمثل اهتمام المؤسسة بالظروف الاجتماعية لطلبتها

س18 / العينة	نعم	لا	المجموع
التكرار	27	12	39
النسبة	69.2%	30.8%	100%

نلاحظ في هذا الجدول أن المؤسسة تهتم بالظروف الاجتماعية لطلبتها وهذا ما يظهر بنسبة **69.2%** الذين أجابوا بنعم، أما من أجابوا ب لا فكانت نسبتهم **30.8%**.

نستنتج أن المؤسسة عملت كل ما بوسعها للاهتمام بشؤون الطلبة من الجانب الاجتماعي وهذا ما أكده مسؤول الاتصال والعلاقات العامة "تم تنظيم برنامج يومي لخلق المحتوى وتحقيق تفاعل مع الطلبة والتواصل معهم خاصة في تلك الفترة التي كانت تستلزم علينا الاهتمام بهذا الجانب حيث كان التعليم والدورات التكوينية مجانيا في الأشهر الأولى من بداية أزمة كوفيد 19 في جميع فروع المؤسسة (المدية، الشلف)"[1]

جدول رقم 22 يمثل مدى تحفيز المؤسسة لطلبتها المتفوقين

س19 / العينة	نعم	لا	المجموع
التكرار	27	12	39
النسبة	69.2%	30.8%	100%

نرى من خلال هذا الجدول ان المعهد يقدم جوائز تحفيزية للطلبة المتفوقين مما تبينه الإجابة ب نعم التي نسبتها **69.2%** اما لا بلغت نسبتها **30.8%**.

بصفتنا منخرطين في المعهد فقد شهدنا كيفية تعامل المؤسسة مع طلبتها المتفوقين بحيث تخصص لهم منح لإتمام دراستهم في جامعات ومعاهد داخل وخارج الوطن.

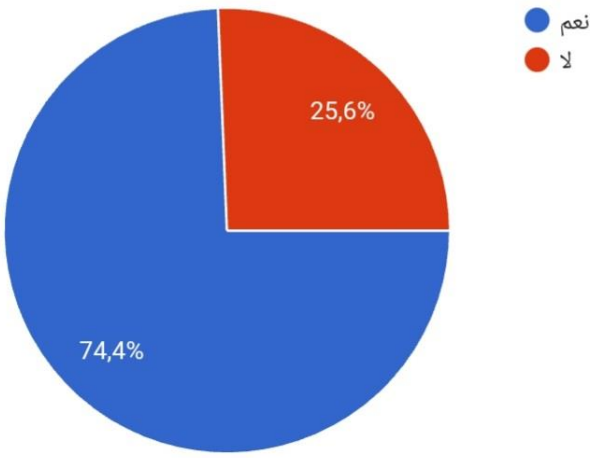
[1] المصدر نفسه

جدول رقم 23 يمثل تنظيم المعهد لمسابقات خارج مجال الدراسة

س20 / العينة	نعم	لا	المجموع
التكرار	29	10	39
النسبة	74.4%	25.6%	100%

يظهر لنا في هذا الجدول أن المعهد ينظم مسابقات خارج مجال الدراسة وهذا ما يبرز بنسبة **74.4%**ممن أجابوا ب نعم فيما نفي ذلك **25.6%** الذين اجابوا ب لا.

من خلال تتبعنا للمعهد كمؤسسة محل الدراسة وجدنا أنه يهتم بتنظيم العديد من النشاطات والمسابقات الثقافية والترفيهية والرياضية البعيدة كل البعد عن مجال الدراسة كتنظيم دورة كرة القدم سنويا بين طلبة المؤسسة.



شكل رقم 11: دائرة نسبية تمثل تنظيم المعهد لمسابقات خارج مجال الدراسة

ثالثا: استنتاجات الدراسة:

بعد تفريغ وتحليل البيانات توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

ـ استعملت المؤسسة كافة الوسائل المتاحة لإبلاغ الطلبة بإتمام الدراسة عن بعد إلى أن توصلت للوسيلة الأكثر ملائمة ألا وهي صفحات التواصل الاجتماعي بنسبة 58.9%.

ـ الوسيلة الأكثر استعمالا للدراسة لدى الطلبة هي الهاتف الذكي بنسبة 43.5%.

ـ استقطب التعليم عن بعد في الآونة الأخيرة معظم الطلبة حيث تبيّن لنا ذلك بنسبة 38.4%.

ـ عمل المعهد بجد على اختيار الوسيلة المناسبة لتنظيم الدراسة عن بعد التي لاقت استحسان الطلبة بنسبة 87.2%.

ـ يمتلك المعهد أساتذة ذوي كفاءة تمكنوا من إنجاح عملية التعليم عن بعد خلال أزمة كوفيد 19حيث وافق على ذلك 69.2%من الطلبة.

ـ استنتجنا ان التعليم عن بعد لم يُؤدي الى نقص التفاعل بين الطلبة والأساتذة إذ أكد ذلك 53.8%من الطلبة.

ـ أكبر صعوبة تلقّاها الأساتذة والطلبة أثناء التدريس عن بعد هي ضعف تدفق الإنترنت بنسبة 79.5% والذي يعتبر سلبية من السلبيات الموجودة في الجزائر.

ـ عمل جهاز العلاقات العامة في مؤسسة المعهد أثناء الأزمة على الحفاظ على التواصل الدائم مع الطلبة هذا ما أكده المبحوثين بنسبة 89.9%.

ـ تأكد لنا من خلال الإجابات المُتحصل عليها من طرف أفراد العينة أن المعهد استطاع التكيف والتأقلم مع أزمة كوفيد 19 بنسبة 92.3%.

ـ لقت طريقة الفيديو المباشر استحسان الطلبة حيث كانت أفضل طريقة للدراسة لديهم بنسبة 64.1%.

ـ اتفقت أغلبية مفردات العينة أن الدراسة عن بعد في المعهد خلال أزمة كوفيد 19 كانت جيدة بنسبة جيدة بنسبة 53.8%.

ـ للتعليم عن بعد دور في تطوير مهارات الطالب وقدراته الذهنية بنسبة 48.6%.

ـ التعليم عن بعد لم يتسبب في عزلة الطلبة وهذا ما يظهر في النتائج المُتوصل إليها بنسبة 84.6%.

ـ الصورة الحسنة للمؤسسة أمر مهم جدا وهذا ما تسعى العلاقات العامة المحافظة عليها من خلال إرضاء جمهورها وهذا ما توصل اليه دراستنا بنسبة 43.6%.

ـ البريد الإلكتروني أكثر وسيلة أصبح يستعملها الطلبة للتواصل مع غيرهم بنسبة 51.3%.

ـ سهلت منصة زووم التعليم عن بعد خلال أزمة كوفيد 19لما تحتويه من مميزات وخصائص وذلك بنسبة 51.3% من الطلبة.

ـ يعمل المعهد على تحفيز الطلبة المتفوقين والاهتمام بظروفهم وهذا ما تبين لنا في النتائج بنسبة 69.2%.

ـ تنظم مؤسسة المعهد العديد من الدورات والمسابقات الترفيهية والرياضية البعيدة عن مجال الدراسة أكد هذا 74.4% من مجموع العينة

رابعا: الإجابة عن التساؤلات والإشكالية

ـ هل يساهم المستوى التعليمي في نجاح الآليات والوسائل التي استخدمتها مؤسسة المعهد في التعليم خلال أزمة كوفيد 19؟

تم تجريب العديد من المنصات وفي النهاية تم اختيار تطبيق زووم الذي يتناسب مع جميع المستويات التعليمية على أساس أنها أحسن منصة في العمل أُونلاين بالإضافة إلى وسائل أخرى التي ساعدت في الدراسة عن بعد مثل باقة جوجل GOOGLE.

ـ ما هي الصعوبات التي واجهتها العلاقات العامة في التدريس خلال أزمة كوفيد 19؟

لم تكن هناك صعوبات واضحة ما عدا بعض الأساتذة الذين لم يكونوا على اطلاع على منصات التعليم عن بعد مما أدى الى استغراق فترة زمنية لتدريبهم على استخدام هذه الوسائل (الانتقال الالكتروني).

ـ هل نجحت مؤسسة المعهد في الحفاظ على مكانتها خلال أزمة كوفيد 19؟

المؤسسة لم تحافظ على مكانتها فقط بل اكتسبت قدرات وخبرات جديدة وانتقلت إلى مرحلة متقدمة فيما يخص منصات التعليم عن بعد مما أدى إلى تعزيز مكانة المعهد أكثر وأكثر.

ـ كيف وظفت مؤسسة المعهد العلاقات العامة ميدانيا في أزمة كوفيد 19؟

تم تشكيل خلية أزمة داخل المؤسسة مباشرة بعد الإعلان عن غلق المؤسسات.

من خلال هذه الإجابات يمكننا الإجابة عن الإشكالية حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي أبرزت أن العلاقات العامة تتمتع بعدّة صلاحيات في المؤسسة فهي تساهم في التسيير الحسن والتخطيط المحكم وأن المؤسسة تعطي أهمية للعلاقات العامة وذلك لقدراتها على إدارة الأزمة والتخلص منها ولضمان استمرارية المؤسسة وبقاءها.

خامسا: النتائج العامة للدراسة:

توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

ـ تُمارس العلاقات العامة داخل مؤسسة المعهد من طرف المكلف بالاتصال، وتم تحديد موقعها بالقرب من الإدارة العليا وهذا ما يُظهر أهميتها في هذه المؤسسة.

ـ تتمتع العلاقات العامة داخل مؤسسة المعهد بصلاحيات عديدة ومتنوعة وبالتالي لها دور فعّال داخل هذه المؤسسة.

ـ الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات مقبول من ناحية الممارسة حيث يكمن في وظائف متعددة من تخطيط وتنظيم واتصال وتنسيق وكل ما يساهم في معالجة الأزمات التي يمكن أن تتعرض المؤسسة.

ـ عند وقوع أزمة في مؤسسة المعهد تختلف الأدوار من موظف لآخر حيث يتم توزيع المهام على كل موظف في الجانب المتمكن فيه بهدف تقديم الأفضل لصالح المؤسسة وإدارة هذه الأزمة بشكل إحترافي منظم للخروج منها بأقل الأضرار.

ـ إن تخطيطات العلاقات العامة التي تعتمدها مؤسسة المعهد هي التخطيطات الوقائية بالدرجة الأولى وذلك تفاديا لأي طارئ قبل حدوثه وعليه فإن إدارة مؤسسة المعهد تعطي اهتماما لتخطيطات العلاقات العامة وتعترف بمدى أهميتها.

ـ تعتبر الأزمة بمثابة درس تستفيد منه المؤسسة في المستقبل وذلك بالاستناد عليه في حالة وقوع أزمات أخرى.

خاتمة:

لقد حاولنا قدر المستطاع إبراز أهمية العلاقات العامة وتخطيطاتها في المؤسسة ومدى مساهمتها في إدارة الأزمات وذلك بإجرائنا لهذه الدراسة التي أظهرت لنا حاجة المؤسسة لها، فالعلاقات العامة جهاز يساهم بشكل كبير في تنظيم المؤسسة واستقامتها وخلق التفاهم المتبادل والمشترك بين جمهورها كما تسعى لإبراز الجانب المشرق للمؤسسة وتحسين صورتها، العلاقات العامة تساهم أيضا في مواجهة الطوارئ والأزمات فهي تُعد وظيفة من وظائف الإدارة ومن مهامها تفادي سوء الفهم وتوضيح اللُبس، ووجودها في أي مؤسسة أصبح ضرورة أساسية تمليها علينا الظروف، فالمؤسسة ليست بمنأى عن التعرض لأزمات في أي وقت كان بحيث تتهدد مصالحها وصورتها أمام جمهورها وذلك في حالة عدم مراعاة الأُسس العلمية في إدارة الأزمة أو التقليص من دور العلاقات العامة في معالجتها.

من خلال دراستنا التي قمنا فيها بتسليط الضوء على دور العلاقات العامة في تسيير المؤسسات الخدماتية أثناء الأزمات وذلك في مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية حيث توصلنا إلى أن للعلاقات العامة دور فعّال في إدارة الأزمات ومواجهتها سواء من حيث التنظيم أو البحث عن المعلومات أو التنسيق وكذا الاتصال أو التخطيط، فمن خلال كل هذا تساهم العلاقات العامة بشكل كبير في إدارة الأزمات وإعادة استقرار المؤسسة ومساعدتها في استرجاع مكانتها عند جمهورها.

أولا: الكتب

1- أبو إصبع صالح خليل، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، ط2، دار الشروق، عمان، 2008.

2- أبو قحف عبد السلام، **إدارة الأزمات**، مطبعة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،1999.

3- البخشوشي حمدي، **العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية**، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية.

4- بوعمامة العربي، **الإعلام وإدارة الأزمات**، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، د-ب-ن، 2016.

5- حافظ بدوي هناء، **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث**، الإسكندرية، 2001.

6- حجاب محمد منير، **المعجم الإعلامي**، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2004.

7- الحسيني حسان محمد، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، دار الطليعة للنشر، بيروت، 1986.

8- دادي عدون ناصر، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

9- رضوان عبد القادر محمود، **محاضرات حول الأسس العلمية بكتابة البحث العلمي**، ديوان المطبوعة الجزائرية، ب-س-ن.

10- رفيق محمد، **مدخل للتسيير**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

11- السكارنة خلف بلال، **إدارة الأزمات**، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2015.

12- الشاعر عبد الرحمن إبراهيم، **مهارات الاتصال -رؤية تحليلية-**، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.

13- الشعلان فهد أحمد، **إدارة الأزمات الأسس -المراحل -الآليات**، ط2، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.

14- شيبة شدوان علي، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.

15- صالح عبد المحيي محمود، **العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.

16- الصيرفي محمد، **العلاقات العامة من المنظور الإداري**، ط1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.

17- طلعت محمد منال، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

18- عجوان علي، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة وإدارة الأزمات**، عالم الكتب، د م ن، 2005.

19- عطية محسن علي، **البحث العلمي في التربية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، د-ب-ن، 2009.

20- العلاق بشير عباس، **التسويق أساسيات ومبادئ**، دار الزهروان للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

21- العلاق بشير، **العلاقات العامة في الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ـ عمان، 2009.

22- عليان ربحي مصطفى، **الاتصال والعلاقات العامة**، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2005.

23- فرانسوا جون، **العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال**، (ت. محمد هناد)، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

24- فريحة محمد كريم، **العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي**، دار العلوم، عنابة،2012.

25- فقير عماد الدين تاج السر عمر، **إعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة**، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

26- قدري على عبد المجيد، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.

27- القيروني محمد قاسم، **مبادئ الإدارة نظريات-عمليات ووظائف**، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

28- لخضيري محسن أحمد، **إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات**، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003.

29- محمد عبد الفتاح محمد، **العلاقات في المؤسسة**، ط2، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، 1997.

30- مختار محي الدين، **الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية**، دار المنشورات الجامعية، ط1، باتنة الجزائر، 1999.

31- المزاهرة منال، **نظرية الاتصال**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.

32- المصري سعيد محمد، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية الجديدة للطباعة، مصر، 2002.

33- مصطفى صادق أمينة، **إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2001.

34- مصطفى محمد كمال، **العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات (إدارة-عولمة-اتخاذ قرار)**، ط1، رأس النبع للنشر، بيروت، 2012.

35- مهدي حسن، **العلاقات العامة نظريات وأساليب**، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2014.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

1- ريوقي سليمة، **أساليب قياس رضى الزبائن عن جودة الخدمة**، دراسة حالة فندق المرسى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.

2- كموش مراد، **العلاقات العامة وإدارة الأزمة**، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر-بن يوسف بن خدة-، 2008/2007

3- هامل مهدية، **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية**، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التنمية والموارد البشرية، قسنطينة، 2009/2008

ثالثا: المقابلات

1- مقابلة مع السيد: غزازي محمد، المكلف بالاتصال والعلاقات العامة، مؤسسة المعهد لتعليم اللغات، المدية، بتاريخ 2021/05/21 على الساعة 15:30

أولا: فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
مقدمة	أ - ب
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية	
الإشكالية	03
التساؤلات	04
تحديد المفاهيم	05
أسباب اختيار الموضوع	06
أهداف الدراسة	07
أهمية الدراسة	07
منهج الدراسة	08
أدوات الدراسة	09
مجتمع الدراسة	10
عينة الدراسة	10
الدراسات السابقة	11
المجال الزمني للدراسة	14
الفصل الثاني: العلاقات العامة في المؤسسة	
تمهيد	15
تعريف العلاقات العامة	16
أهداف العلاقات العامة	18
وظائف العلاقات العامة	20
التخطيط في العلاقات العامة	23
مفهوم التسيير	28
مبادئ التسيير	29
خصائص التسيير	31
سمات القائم بالتسيير	32
ملخص الفصل	34
الفصل الثالث: المؤسسات في الأزمات	
تمهيد	35
تعريف المؤسسة الخدماتية	36
خصائص المؤسسة الخدماتية	37
وظائف المؤسسة الخدماتية	39
تعريف الأزمة	42
أسباب حدوث الأزمة	43
مراحل تطور الأزمة	45
مفهوم اتصال الأزمة	48
وظائف اتصال الأزمة	49
خطوات الاتصال الأزماتي	51
ملخص الفصل	55

الفصل الرابع: الإجراءات التطبيقية	
التعريف بميدان الدراسة	56
عرض البيانات وتحليلها	59
استنتاجات الدراسة	77
الإجابة عن التساؤلات	78
النتائج العامة للدراسة	78
خاتمة	81
قائمة المصادر و المراجع	82
الفهارس	
الملاحق	

ثانيا: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
01	مخطط يمثل دورة حياة الأزمة	47
02	مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المعهد	58
03	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	59
04	اعمدة بيانية تمثل الوسائل المُستعملة للدراسة حسب متغيّر المستوى الدراسي	62
05	اعمدة بيانية تمثل الطريقة المفضلة للدراسة حسب متغّير المستوى الدراسي	63
06	دائرة نسبية تمثل تفاعل الطلبة اثناء الحصة عن بعد	65
07	دائرة نسبية تمثل مدى تكيف مؤسسة المعهد مع أزمة كوفيد 19	68
08	دائرة نسبية تمثل الطريقة الأنسب للتعليم عن بعد	69
09	دائرة نسبية تمثل التقنية التي يفضلها الطلبة للتواصل مع المؤسسة	73
10	دائرة نسبية تمثل رضى الطلبة عن تطبيق زووم	74
11	دائرة نسبية تمثل تنظيم المعهد لمسابقات خارج مجال الدراسة	76

ثالثا: فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
01	توزيع العينة حسب متغير الجنس	59
02	توزيع العينة حسب متغير السن	60
03	توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي	60
04	الوسائل التي تواصلت بها المؤسسة مع الطلبة حسب متغير المستوى الدراسي	61
05	الوسائل المستعملة للدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	62
06	الطريقة المفضلة للدراسة في المعهد حسب متغير المستوى الدراسي	63
07	مدى فعالية الوسائل المستخدمة في حصول الطلبة على المعلومات حسب متغير المستوى الدراسي	64
08	درجة استيعاب الطلبة للدروس عن بعد	64
09	تفاعل الطلبة اثناء الحصة عن بعد	65
10	المعيقات التي اعترضت الطلبة اثناء الدراسة عن بعد	66
11	اجابة المؤسسة على استفسارات طلابها	67
12	محافظة الطلبة على علاقتهم ببعضهم اثناء الدراسة عن بعد	67
13	مدى تكيف مؤسسة المعهد مع أزمة كوفيد 19	68
14	الطريقة الأنسب للتعليم عن بعد	69
15	تقييم الطلبة لطريقة التدريس عن بعد	70
16	مدى تطوير التعليم عن بعد لمهارات الطلبة	71
17	مدى تَسبُب التعليم عن بعد في عزلة الطلبة	71
18	تقييم الطلبة لطريقة تواصل المؤسسة معهم	72
19	التقنية التي يفضلها الطلبة للتواصل مع المؤسسة	73
20	رضى الطلبة عن تطبيق زووم	74
21	اهتمام المؤسسة بالظروف الاجتماعية لطلبتها	75
22	يمثل مدى تحفيز المؤسسة لطلبتها المتفوقين	75
23	تنظيم المعهد لمسابقات خارج مجال الدراسة	76

جامعة يحي فارس ـ المدية ـ

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيانية حول:

دور العلاقات العامة في تسيير المؤسسة الخدماتية أثناء الأزمات

دراسة حالة "مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية خلال أزمة كوفيد 19 "

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

إلى طلبة المؤسسة، تحية طيبة وبعد:

تمثل هذه الوثيقة استمارة خاصة ببحث علمي لتحضير شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

فالرجاء منكم القراءة المتأنية والاجابة على الأسئلة المطروحة وذلك في إطار البحث العلمي علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تخرج عن مجل البحث الأكاديمي كما نعدكم أنها ستبقى في سرية وكتمان

ملاحظة: ضع علامة **(x)** في الخانة المناسبة

إعداد الطلبة:

كردغلي بن عيسى

بن خالد عبد الفتاح

إشراف الأستاذ:

زاوي جمال

الموسم الجامعي 2021/2020

المحور الأول: الآليات والوسائل المستخدمة للدراسة عن بعد حسب المستوى التعليمي

1- كيف أعلمتكم مؤسسة المعهد باستئناف الدراسة عن بعد؟

- مراسلة بالهاتف ☐ - عبر الايمايل ☐ - صفحات التواصل الاجتماعي ☐

- أخرى اذكرها .....

2- ماهي الوسائل التي اِستعملْتَها للدراسة عن بعد؟

- هاتف ذكي ☐ - جهاز حاسوب ☐ - لوحة الكترونية ☐

3- كيف تفضل الدراسة في المعهد؟

- عن بعد ☐ - حضوريا ☐ -كلاهما معا ☐

- برر إجابتك .....

4 - هل الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة كانت كافية لحصولك على المعلومات اللازمة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: الصعوبات التي واجهها الطلبة في الدراسة عن بعد خلال أزمة كورونا

5- كيف كانت درجة الاستيعاب للدروس عن بعد؟

- قليلة جدا ☐ - قليلة ☐ - متوسطة ☐ - جيدة ☐ - جيدة جدا ☐

6- كيف كان التفاعل أثناء الحصة عن بعد؟

- قليل جدا ☐ - قليل ☐ - متوسط ☐ - جيد ☐ - جيد جدا ☐

7- ماهي المعيقات التي اعترضتك اثناء الدراسة عن بعد؟

- نقص تدفق الإنترنت☐ - لا استطيع الولوج للمنصة ☐

- صعوبة الدروس ☐ - الجو العائلي غير ملائم ☐

- أخرى أذكرها .....

8 - هل يتم الإجابة عن أسئلتكم واستفساراتكم من طرف المعهد؟

نعم ☐ لا ☐

9 - هل حافظْتَ على علاقتك مع زملائك أثناء الدراسة عن بعد؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: تعايش مؤسسة المعهد مع أزمة كورونا

10- في رأيك هل تمكنت مؤسسة المعهد من التكيف مع أزمة كوفيد 19؟

- نعم ☐ - لا☐

11- برأيك ماهي الطريقة الأنسب للتعليم عن بعد؟

- فيديو مسجل☐ - مادة مكتوبة☐ - مادة مسموعة ☐ - فيديو مباشر☐

- علل.....

12- ما هو تقييمك لطريقة التدريس عن بعد؟

- ضعيفة جدا ☐ - ضعيفة ☐ - متوسطة ☐ - جيدة ☐ - جيدة جدا ☐

13- التعليم عن بعد طور من مهاراتك في التفكير؟

- لا أوافق بشدة ☐ - لا أوافق☐ - محايد☐ - أوافق☐ - أوافق بشدة☐

14- هل التعليم عن بعد تَسبّب في عزلتك؟

- نعم ☐ - لا☐

المحور الرابع: تطبيق العلاقات العامة في مؤسسة المعهد

15- كيف تُقيّم طريقة التواصل بين مؤسسة المعهد وطلبتها؟

- ضعيفة جدا ☐ - ضعيفة ☐ - متوسطة ☐ - جيدة ☐ - جيدة جدا ☐

16- ماهي التقنية التي تفضل أن تتواصل معك مؤسسة المعهد بها؟

- مواقع التواصل الاجتماعي ☐ - البريد الالكتروني ☐

- البريد العادي ☐ - اتصال هاتفي ☐

17- في رأيك هل تطبيق "زووم" كان الأنسب للدراسة عن بعد؟

- لا أوافق بشدة ☐ - لا أوافق☐ - محايد☐ - أوافق☐ - أوافق بشدة☐

18- هل تهتم مؤسسة المعهد بظروفك الاجتماعية؟

- نعم ☐ - لا☐

19- هل تقدم المؤسسة جوائز تحفيزية للمتفوقين؟

- نعم ☐ - لا☐

20- هل يُنظم المعهد مسابقات خارج مجال الدراسة؟

- نعم ☐ - لا☐

21- ما رأيك في إدارة مؤسسة المعهد عموما؟

.....

.....

البيانات الشخصية

الجنس:

- ذكر ☐ **-** أنثى ☐

السن:

- أقل من 18☐ - من18 الى 25☐ - أكثر من 25☐

المستوى الدراسي:

- متوسط ☐ - ثانوي ☐ - جامعي ☐

دليل المقابلة

البيانات الشخصية

الاسم واللقب: محمد غزازي

المهنة: مسؤول الاتصال والعلاقات العامة داخل مؤسسة المعهد لتعليم اللغات بالمدية

يوم: 2021/05/21 **على الساعة** 15:30

أسئلة المقابلة

المحور الأول: الآليات والوسائل المستخدمة للدراسة عن بعد حسب المستوى التعليمي

ـ ماهي الآليات والوسائل التي استخدمتها مؤسسة المعهد في التعليم خلال أزمة كورونا؟

.....

ـ لماذا تم اختيار تطبيق زووم بالتحديد وليس تطبيق آخر؟

.....

ـ ماهي نظرتك للتعليم في السنوات القادمة (هل سيتلاشى التعليم الحضوري)؟

.....

ـ ماهي الفوارق بين طريقة الشرح في التدريس حضوريا والتدريس عن بعد؟

.....

ـ كيف كان تفاعل الطلبة أثناء الحصة عن بعد؟

.....

المحور الثاني: تعايش مؤسسة المعهد مع أزمة كوفيد 19

ـ كيف تم التخطيط لإكمال البرنامج الدراسي عن بعد؟

.....

ـ ماهي الإجراءات التي اتبعتها المؤسسة اثناء أزمة كوفيد 19؟

.....

ـ ما هو الهاجس الذي دفعكم لإتمام الدراسة عن بعد وعدم انتظار تلاشي الوباء؟

.....

ـ هل نجحت مؤسسة المعهد في الحفاظ على مكانتها خلال أزمة كوفيد 19؟

.....

المحور الثالث: تطبيق العلاقات العامة في مؤسسة المعهد

ـ ما موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

.....

ـ ما مدى تمتع العلاقات العامة بصلاحياتها داخل المؤسسة؟

.....

ـ كيف وظفت مؤسسة المعهد العلاقات العامة ميدانيا في أزمة كوفيد 19؟

.....

ـ كيف عمل الطاقم الإداري على السير الحسن للدراسة عن بعد؟

.....

المحور الرابع: الصعوبات التي واجهتها العلاقات العامة خلال أزمة كوفيد 19

ـ ماهي الصعوبات التي تلقيتها أثناء التدريس عن بعد؟

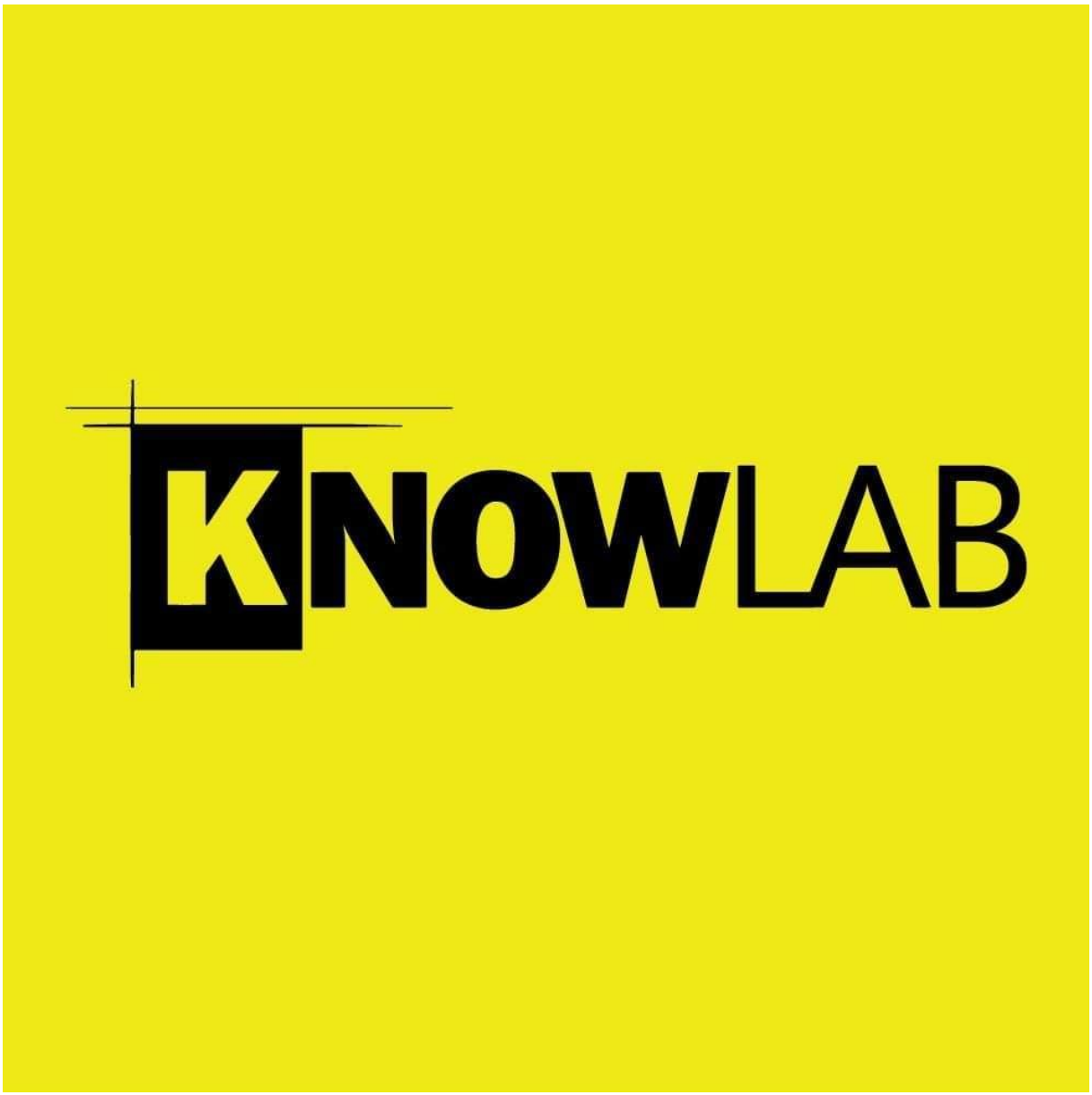
.....

ـ ما هي الصعوبات التي واجهتها العلاقات العامة في التدريس خلال أزمة كوفيد 19؟

.....



الرمز الرسمي لمؤسسة المعهد لتعليم اللغات



الرمز الرسمي لفضاء رواد الأعمال الشباب لمزاولة العمل داخل مؤسسة المعهد





صور تمثل الأنشطة الرياضية المُنظمة من طرف مؤسسة المعهد