جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية
دراسة حالة لشركة الكهرباء والغاز (سونلغاز) فرع المدية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:
عبد الرحمان عوني

تحت إشراف الأستاذ:
د.عبد الغني كحلة

أعضاء لجنة التقييم:

د. كحلة عبد الغني	أستاذ محاضر قسم -ب-	جامعة المدية	مشرفا، مقرّراً
د. معوشي عيماد	أستاذ محاضر قسم -أ-	جامعة المدية	الممتحن الاول
د بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر قسم -ب-	جامعة المدية	الممتحن الثاني

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير:

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والديا وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل الآية 19

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على نعمه، التي لا تعد ولأتحصى، فلك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك العظيم وسلطانك، فلله الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف" كحلة عبد الغني" الذي أفادنا بالتوجيهات العلمية القيمة بخصوص خطوات البحث والنصائح الهادفة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كما نشكر كافة عمال سونلغاز.

الذين لم يبخلوا علينا بالتوجيهات وفك الغموض الذي كان يعترض عملنا هذا، ونشكر كل من علمنا حرفا، فكرة أو مبدأ، إلى كل الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخاص إلى مدير جامعة يحي فارس المدية

وإلى كل من كانت له يد في إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور سواء من قريب أو بعيد، إلى هؤلاء جميعا..

نتقدم إليهم بالشكر الجزيل وجميل العرفان، والله المستعان.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

جميل أن يصل الإنسان إلى بر النجاح ولكن الأجمل أن يتذكر من كان سببا ودعما في ذلك

بعد الله سبحانه وتعالى

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى الشموع المضيئة التي لطالما أشرقت لتنير دربي إلى من يجري دمهم بعروقي وإلى من غمرني بعطائهما وسهرا للدعاء لي إليكما " أبي وأمي "

إلى عزتي وفخري وسندي " إخوتي واخواتي

إلى عائلة " عوني "

وإلى كل من علمني حرفا انتفع به ومد ليد العون

عبد الرحمان

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك لمعرفة طبيعة الدور الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات داخل المؤسسة.

لهذا الامر، أجريت دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع المدية لمعرفة الدور الفعال الذي يمكن أن تحققه العلاقات العامة كإدارة كون هذه المؤسسة مسؤولة على إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها، وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات لكل بلديات ودوائر ولاية المدية؛ حيث ان أهمية الدراسة تكمن في النتائج المتوصل إليها، باعتبار ان النتائج العلمية المتوصل اليها تفيد في الإجابة على التساؤلات الخاصة بطبيعة العلاقة المتمثلة في دور العلاقات العامة ومدى معالجتها للأزمات التي تتعرض لها الشركة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة العلاقات العامة، إدارة الأزمات التنظيمية، شركة الكهرباء والغاز (سونلغاز) فرع المدية.

Abstract

This study aims to know the role of public relations in managing organizational crises within the Algerian economic institutions, in order to know the nature of the role played by the public relations apparatus in dealing with crises within the institution.

For this matter, a field study was conducted at the National Corporation for Electricity and Gas Distribution, the Medea branch, to find out the effective role that public relations can achieve, such as managing the fact that this institution is responsible for the production, transmission and distribution of electricity, as well as the transmission and distribution of gas through channels for all the municipalities and departments of the state of Medea; As the importance of the study lies in the results obtained, given that the scientific results reached are useful in answering the questions about the nature of the relationship represented in the role of public relations and the extent to which it addresses the crises faced by the company.

key words:

Public Relations Department, Regulatory Crisis Department, Electricity and Gas Company (Sonelgaz) Medea Branch

الفهرس

العنوان	الرقم
شكر و تقدير	–
إهداء	–
مقدمة	أ–م
الفصل الأول: إدارة العلاقات العامة	
تمهيد	**09**
المبحث الأول: أساسيات العلاقة العامة	**10**
المطلب الأول: نشأة ومفهوم العلاقات العامة	10
المطلب الثاني: أسس ومبادئ العلاقات العامة	14
المطلب الثالث: أهداف ووظائف العلاقات العامة	**16**
المبحث الثاني: ماهية، وظائف واهمية إدارة العلاقات العامة	**22**
المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقات العامة	23
المطلب الثاني: وظائف ومهام إدارة العلاقات العامة	26
المطلب الثالث: أهمية إدارة العلاقات العامة	**28**
المبحث الثالث: أساليب وتقسيمات إدارة العلاقات العامة	
المطلب الأول: أساليب إدارة العلاقات العامة	30
المطلب الثاني: تقسيمات إدارة العلاقات العامة	34
المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة	41
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: إدارة الأزمات التنظيمية	
تمهيد	**49**
المبحث الأول ماهية الأزمات التنظيمية	**50**
المطلب الأول: تعريف الأزمات التنظيمية	50
المطلب الثاني: أنواع الازمات التنظيمية	54
المطلب الثالث: أسباب وآثار أزمات التنظيمية	63

المبحث الثاني: ماهية ووظائف إدارة الازمات التنظيمية	**73**
المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمات التنظيمية	73
المطلب الثاني: وظائف إدارة الازمات التنظيمية	84
المطلب الثالث: آليات إدارة الأزمات التنظيمية	91
المبحث الثالث: دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية	**97**
المطلب الأول: دور إدارة العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة	97
المطلب الثاني: دور غدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة	103
المطلب الثالث دور إدارة العلاقات العامة بعد الأزمة	108
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ولاية المدية	
تمهيد	**116**
المبحث الأول: تقديم لمؤسسة الجزائرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية	**116**
المطلب الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز	116
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية	118
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لبيانات ومحاور دراسة الحالة	**121**
المطلب الأول: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية	121
المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة الميدانية	147
خلاصة الفصل	**153**
الخاتمة	**155**
قائمة المراجع	**157**
الملاحق	**162**

مقدمة عامة

مقدمة عامة

في مطلع الألفية الثالثة شهد العالم مجموعة من التغيرات والتحولات السريعة والجذرية في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وهذا التغيير صاحبه إقبال كبير للبشرية وتهافتها إلى التكنولوجيا في إطار ما يعرف بالعولمة التي ساهمت في تطوير العلاقات العامة.

وأصبح العلاقات العامة دور فعال في التعريف بالمؤسسة وتحسين صورتها سواء لدى جمهور الداخلي أو الخارجي وتلبية حاجاته ورغباته وتكوين صورة جيدة لديهم وتوفيق بين هيئات والمؤسسات وتنسيق بين مصالح المختلفة وخاصة عن وجود أزمات في المؤسسة فلا شك أن كل مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة أو خدماتية أو اقتصادية تواجه نوعا من أزمات التي تطغى عليها وتجعلها تختفي من الوجود وهذا ما أجبر المؤسسات على أن تهتم بإدارة العلاقات العامة وتخصيص لها قسم من أقسامها وأصبحت من ضمن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها. في المواجهة من أقسامها وأصبحت من ضمن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها، في المواجهة وإدارة الأزمات التنظيمية، وذلك لدورها الفعال في تخفيض نسبة المخلفات السلبية للمؤسسة أو إبعاد الخطر عنها ورفع من نسبة تحسين أدائها حيث تعتبر إدارة العلاقات العامة أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان باستمراريتها وسيرورتها وتحقيق أهدافها وتعامل مع اللازمات ولتفادي أزمات قد تصيب أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها يتعين على القائمين عليها اتخاذ جملة من القرارات وتدابير السريعة وذلك بتوفير كل الأدوات ووسائل الخاصة.

أولا- إشكالية البحث:

نظرا لتزايد الاهتمام بجهاز العلاقات العامة كنشاط إداري مساعد على تحسين صورة المؤسسات، وعامل مساعد على تجنيبها الوقوع في الكثير من المشاكل والأزمات، ارتأيت دراسة موضوع دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظريا، وذلك لمعرفة طبيعة الدور الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات داخل هذه المؤسسة، انطلاقا من **طرح التساؤل الرئيسي:**

ما هو دور الذي يقوم به قسم العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ثانيا- التساؤلات الفرعية:

1-ما هي المقاربات المختلفة لعلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

2-ما موقع قسم إدارة العلاقات العامة داخل التنظيم الهرمي لمديرية توزيع الكهرباء وللغاز لولاية المدية؟

3-ما هو الدور الذي يؤديه هذا القسم من أجل لتفادي الوقوع أي أزمة داخل المديرية؟

4-ما هي الوسائل والتقنيات المتبعة لحل الأزمات بمدرية توزيع الكهرباء لولاية المدية؟

5-ما هي أهم الإجراءات الوقائية والمجهودات الاتصالية التي بها قسم الإدارة العلاقات العامة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية لتخلص من الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة.

ثالثا- الفرضيات:

1- للعلاقات العامة دورا في تحقق الالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة

2- للعلاقات العامة دورا في الالتزام المستمر للعامل من خلال الاهتمام بالتكون.

3- للعلاقات العامة دورا في إدارة الأزمة من خلال تفعل عملية الاتصال بنه وبآن إدارة المؤسسة.

ثالثا- أسباب اختيار الموضوع:

توجد العديد من الأسباب التي دفعتني هذا الموضوع دون غيره لعل أبرزها:

1-الميل النفسي لإشكالية الموضوع المطروحة

2-التمرن على إجراء الدراسات العلمية وتطبيق أدواتها المنهجية تطبيقا صحيحا.

3-توفير بعض المراجع التي أصبح عليها قسم العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ودوره في إنجاح هذه المؤسسات

رابعا- أهمية وأهداف الدراسة:

أ/ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة موضوع دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية في أهمية الموضوع في حد ذاته، والدور الفعال الذي يمكن أن تحققه العلاقات العامة كإدارة بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز كون هذه الأخيرة مسؤولة على إنتاج الكهرباء و نقلها وتوزيعها ، و كذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات لكل بلديات و دوائر ولاية المدية و أهميته تكمن في النتائج المتوصل إليها ، حيث هذه النتائج علمية تفيد في الإجابة على التساؤلات الخاصة بطبيعة العلاقة المتمثلة في دور العلاقات العامة و مدى معالجتها للأزمات التي تتعرض لها المديرية ، بالإضافة إلى إعطاء نوعية الدراسات و الأبحاث السابقة في مجال إدارة أعمال.

ب/ أهداف الدراسة:

1-التعرف على موقع قسم العلاقات العامة داخل التنظيم الهرمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية

2-التعرف على الدور الذي يلعبه هذا القسم من أجل تفادي الوقوع في أزمة داخل هذه المديرية.

3-التعرف على الوسائل والتقنيات المتبعة أثناء وقوع الأزمة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية.

4-التعرف على أهم الإجراءات الوقائية والمجهودات الاتصالية الذي يقوم بها قسم العلاقات العمة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز للمدية لتخلص من الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة.

خامسا- منهج البحث:

ان عنوان الدراسة يتناسب مع المنهج الوصفي، من أجل وصف ما مقصود بإدارة الأزمات، وتحديد أهمية وأهداف وخصائص قسم العلاقات العامة، والكشف على الدور الذي يؤديه هذا القسم في تعامله مع الأزمات التنظيمية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية وأهم الأساليب المتبعة من قبل موظفي قسم العلاقات العامة في تعامله مع هذه الأزمات، بالإضافة إلى تحديد ووصف أهم الأزمات التي تمر بها المؤسسة.

سادسا- عينة ومجتمع البحث

تحاول هذه الدراسة الوصول إلى استنتاجات عامة ونتائج مبيّنة على حقائق علمية وموضوعية، التي قمت بها من خلالها بطرح تساؤل رئيسي ومجموعة من تساؤلات فرعية

وذلك للسير بمقتضاها معالجة المشكل، وقد تم من خلالهم مسار الدراسة في جانبها النظري والميداني لنصل إلى التطبيقي بجمع البيانات والدلائل للوصول إلى نتائج ميدانية قابلة للقياس:

- أدوات جمع البينات:

الأدوات المستعملة في دراستي في الاستبانة، المقابلة غير المقننة، حيث اعتمدت على هذه الأدوات باعتبارها أكثر الأدوات التي تسمح لي بجمع المعلومات عن مشكلة البحث بشكل معمق.

أ/ الاستبانة :

هي أداة أو وسيلة لجمع البيانات، في شكل استمارة مطبوعة تتكون من قائمة الأسئلة توجه لأفراد المفحوصين للإجابة عنها بأنفسهم وذلك من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ماو تم الاعتماد على هذه الأداة في دراستي : دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء و الغاز لولاية المدية من أجل الحصول على :

-المعلومات و البيانات التي قد تجيب بشكل نسبي على مشكلة البحث

-بالإضافة إلى التعرف على أهم الإجراءات الوقائية و العلاجية التي يقوم بها قسم العلاقات العامة لتغلب على الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة

-وتم تقسيم استمارة استبيان إلى محاور كالتالي:

-المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لمجتمع البحث، حيث تعرفنا على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة، الاقدمية

المحور الثاني: موقع العلاقات العامة داخل التنظيم الهرمي بالمديرية سونلغاز ويحتوي على 6 أسئلة.

- مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في بحثنا الحالي، في كل الجمهور الداخلي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية المدية والذي يتكون من 165 مفردة

لكن ومادامت الضرورة البحثية تقتضي مني عدم تطبيق استمارة الاستجواب على كل العاملين بهذه المؤسسة فقد اكتفيت بتطبيقها على أولئك الذين يقدمون إضافة علمية لهذا البحث الموسوم بـ: " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " وهم العارفين بكيفية مواجهة أي أزمة تتعرض إليها هذه المؤسسة.

وعليه فقد اخترت عينة تتكون من 16 مفردة والتي تمثلت في: المدير، نواب المدير، رؤساء المصالح إضافة للموظفين بقسم العلاقات العامة دور غيرهم، وقد تمت عملية توزيع الاستمارة في الفترة ما بين: 2022/4/5 إلى 2022/04/12

- أدوات جمع البيانات:

تتعدد الأدوات التي تستخدم في عملية جمع المعلومات والبيانات وذلك بالإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته، فقد يستخدم الباحث أداة واحدة أو أكثر من أدوات جمع البحث، ويتوقف ذلك على :

المحور الثالث: دور قسم العلاقات العامة في تفادي أي أزمة، ويحتوي على 6 أسئلة،

المحور الرابع: الوسائل والتقنيات المتبعة لمقاومة داخل المديرية، يحتوي على 4 أسئلة

المحور الخامس: الإجراءات الوقائية والمجهودات الاتصالية التي يقوم بها قسم العلاقات العامة، ويحتوي على 6 أسئلة.

كما تضمنت هذه المحاور أسئلة مغلقة، وأخرى مفتوحة، واعتمدت كذلك على أسئلة متعددة الاختيارات.

ب/المقابلة الغير مقننة :

المقابلة من اهم الوسائل البحثية في جمع البيانات والمعلومات من ميدان الاجتماعي وللمقابلة عدة أنواع من بينها المقابلة للغير المقننة (الحرة)

هذا النوع من المقابلات لا تعتمد على استخدام أسئلة محددة مسبقا، و بالتأكيد أن يكون لدى الباحث في عام للموضوع ولكن ليس لديه قائمة أسئلة معدة مسبقا ، و تتميز المقابلة الحرة بالمرونة حيث يمكن تعديل أو إضافة أسئلة في أثناء المقابلة. لقد استخدمت هذه الأداة للتقرب أكثر من مشكلة البحث وذلك بالتحدث مع الموظفين القائمين على جهاز العلاقات العامة، والتعرف بشكل معمق على أهم أسباب الأزمات التي قد تتعرض لها مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية، بالإضافة إلى أنهم قد يطرحوا بعض المعلومات لم تكن في ذهني من قبل، وهذا ما يجعلني أتطرق إليها وإضافتها البيانات والمعلومات المتحصلة عليها من خلال استمارة استبيان التي وزعت عليهم من قبل.

وتضمن أسئلة المقابلة التي تطرقت إليها عند مقابلة المكلفة بالاتصال داخل المديرية مجال البحث الميداني ما يأتي:

-ماهي اختصاصات خلية الأزمة ؟

-هل يتم تعيين شخصية تتولى عملية الاتصال و يتحدث باسم المؤسسة أثناء الأوضاع الحرجة؟

-من يتم إعلام الزبائن بالأزمة؟

-في أي وقت يتم إعلامهم؟

-ما هي الوسائل المستخدمة للاتصال بالزبائن؟

- هل تقوم المؤسسة بتشييع مبادرات العمال على مساهمتهم لمعالجة الأزمة؟

سابعا- الدراسات السابقة

أهم التقنيات المستعملة لإدارة الأزمات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع دراستنا، بغية استخلاص أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها هذه البحوث، والتعرض على اهم ما طرحته من قضايا وفروض وتساؤلات بحثية حتى تتواصل دراستنا مع هذه الدراسات فنستفيد منها وتنطلق من دراستها، ونضيف المعرفة السابقة في موضوع إدارة العلاقات العامة بعيدا جديدا على مستوى الممارسة العلمية، حيث نعرض فيما يلي أهم هذه البحوث والجهود، وما أثمرته من نتائج.

- **الدراسة الأولى بعنوان: " العلاقات العامة وإدارة الأزمات":**

يدور موضوع الدراسة حول دور العلاقات العامة في إدارة و تسيير أزمات المؤسسات الجزائرية، و كانت الدراسة الميدانية مطبقة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية باعتبارها أكبر شبكة طيران في إفريقيا و نظرا لأهمية الموضوع ودوره في تطوير المؤسسة خصوصا أن هذه المؤسسة ليست بمنأى عن الأخطار والحوادث، فالعلاقات العامة لها دور في تحسين سمعتها و معالجتها أزماتها و الحد من حدوثها، فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة تساؤلات، حيث

تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في : ما هو دور العلاقات العامة في إدارة و تسيير الازمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟ وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

- احتلال العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- إن نماذج الاتصال المؤسساتي هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة.
- إن العلاقات العامة ضرورية بالمؤسسة أثناء الأزمة.
- إن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها اثناء ممارسة الاتصال عند وقوع الأزمة

- **الدراسة الثانية بعنوان: العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، حالة لوزارة السياحة:**

من إعداد الطالب يدور هذا موضوع هذه الدراسة حول المؤسسات السياحية بالجزائر وأجهزتها، ومكانة وجود العلاقات العامة بها نظرا للتطور الكبير الذي يشهده هذا القطاع، حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: " ما مكانة العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، وما مدى مساهمتها في صناعة الثقة مع جماهيرها؟ وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة تساؤلات فرعية هي كالآتي:

- ما موقع العلاقات العامة في المؤسسات السياحية؟
- ما هي مهام ووظائف العلاقات العامة في المؤسسة السياحية؟
- كما وضع الباحث عدد من الفروض لبحثه تمثلت فيما يلي:
- موقع العلاقات العامة بالمؤسسة السياحية مازال لم يرقى إلى الموقع الاستراتيجي.
- دور العلاقات العامة بالمؤسسة السياحية محدود.
- مساهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة السياحية يكاد يكون معدوما

- الاستفادة من الدراسة: ولقد استفدنا من هذه الدراسة كونها عالجت متغيرا واحدا من متغيرات الدراسة التي نحن بصدد تحضيرها، حيث أفادنا أسلوب الباحث في كيفية تناوله لهذا المتغير (العلاقات العامة) وكذا توضيح دوره في المؤسسة.

ثامنا- تقسيمات البحث:

- لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة حيث تحتوي هذه الفصل على ما يلي:
- الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي الخاص بإدارة العلاقات العامة وماهيتها
- الفصل الثاني: تم التكلم في هذا الفصل عن ماهية إدارة العلاقات العامة وعلاقتها بالأزمات التنظيمية.
- الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية المدية

الفصل الأول: ادارة العلاقات العامة

تمهيد:

إن العلاقات العامة لا تقتصر على أنها فلسفة إدارية عملية إدارية بل هي وسيلة للاتصال يتعرف المجهور من خلالها على أهداف وانجازات المؤسسة وقبل أن نغير العلاقة العامة كفلسفة إدارية لابد من الإحاطة بكل المعلومات ذات علاقة بها حيث نتطرق في الفصل في إلى

- المبحث الأول: أساسيات العلاقة العامة
- المبحث الثاني: ماهية، وظائف واهمية إدارة العلاقات العامة
- المبحث الثالث: أساليب وتقسيمات إدارة العلاقات العامة

المبحث الأول: أساسيات العلاقات العامة

المطلب الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة

يعتقد الكثير ان العلاقات العامة شيء جديد، وأن نشاطها حديث في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانها في التنظيمات الحديثة فقط، ولكن لو نظرنا إليها لوجدنا أنّها ليست بالشيء الحديث ولكنها قديمة قدم المجتمع البشري

فالعلاقات العامة ظاهرة حياتية، بمعنى أنها نشأت مع الحياة الإنسانية، وكانت ملازمة في تطورها، ذلك لأن كل عصر من العصور التاريخية لا يخلو من جهود تبذل ومحاولات لفهم الرأي العام والتفاعل معه والاتصال به...

لذلك سنتطرق بشيء من التفصيل العلاقات العامة وفقا للتطور التاريخي لظهورها

أولا: العلاقات العامة عند البدائيين:

وجدت وظيفة العلاقات العامة منذ وجد البشر، وقد اتضحت في نشاط رؤساء القبائل في بادئ الأمر ثم اتخذت شكلا تخصصيا بعد ذلك عندما استعان رؤساء القبائل بالسحرة والأطباء ومن يجيدون فنون التعبير البدائية، فقد اتفق الفراعنة سياسة اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال بالجماهير، كما أنّ الملوك الفراعنة والحكام استخدموا العلاقات العامة خاصة بعد الحروب لعرض انتصارات الجيوش في الواقع الحربية. [1]

وفي أثناء السلم كانوا يحاولون إبراز القضايا والمواقف الدينية وكان الهدف من ذلك هو كسب ثقة الشعب، كما اهتم ملوك بابل وآشور بالتأثير على عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم في أوقات الّأحداث والانقلابات السياسية والعسكرية والاقتصادية والثورات.

[1] محمود صالح، جلال الدين عبد الخالق، العلاقات العامة و إعلام في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2004،ص 15،

فقد كان الملك حمورابي يدعوا أعماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصة عيد حز القمح ففي هذا الوقت يستطيع أن يدفع أوامره وتعليماته، ولا شك أن هذا الاختيار فيه دليل على اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية وذلك من أسس العلاقات العامة الحديثة.

أما عن نشاط العلاقات العامة عند اليونان والرومان فقد توسع أكثر مما كان عليه عند الأشوريين والبابليين لأن حضارتنا اليونان والرومان كانتا تعتمدان على ثقة الجمهور وتأييده، فاليونان عرفت أهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير كما كانوا يسمعون للشعب بأن يوضح آراءه وأفكاره للمسؤولين وذلك لإنشاء علاقات المودة والثقة.

كما اعتمدت الحضارة الرومانية أسلوب كسب ثقة الناس وتأييدهم فقد اهتم الرومان اهتماما بالغا بالرأي العام ويتجلى ذلك في عباراتهم المشهورة " أنّ صوت الشعب هو صوت الله " ولعل أبلغ أمثلة على الاعتراف بقوة الرأي العام في عهدهم ما طبع على الحيطان فقد نقش على واجهة مجلس الشيوخ العبارة التالية: " مجلس الشيوخ والشعب الروماني "

ثانيا العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:[1]

استطاعت الحضارة الإسلامية تطوير العلاقات بفضل الشعراء والكتاب والخطباء، إذ كانوا يبحثون على الجهاد في سبيل الله، ويقوم الخطباء في المساجد بدور خطير في العلاقات العامة قديما وحديثا.

فقد كان الفاطميون والشيعة من أشد الناس اتقانا لفنون الدعوة لمذاهبهم، وكان الأزهر خير مكان ظهرت فيه العلاقات والاتصالات الطبية بالناس والدعوة للشيعة والخليفة. فقد حول الخليفة العزيز الفاطمي هذا المسجد من مسجد تقام فيه الشعائر الدينية إلى جامعة للشيعة تدرس فيها العلوم ويروج فيها للمذهب الفاطمي.

[1] محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، ط1، عمان، دار مجدلاوي، ص ص 180-182.

ثالثا: العلاقات العامة في العصور الوسطى:

كان للكنيسة خلال القرون الوسطى دور في ظهور العلاقات العامة وتطورها، حيث كان لها دورا هاما وأساسيا في الدعوة الدينية وخاصة عندما ظهر المذهب البروتستانتي الذي أعدوه الكاثوليك آنذاك خروجا على المسيحية، لذلك راحوا ينشدون الخلاص منه عن طريق دعواتهم وعلاقاتهم، وعن طريق قيام الكرادلة تحت رعاية البابا بمسائل الإعلام والنشر وإعادة الثقة بالكنيسة[1]

رابعا: العلاقات العامة في العصور الحديثة:[2]

العلاقات العامة الحديثة نشأت في وحمأ مع بداية القرن العشرون بعد أن مهدت لها نشاطات أخرى مثل الصحافة والحملات الانتخابية والتطور الصناعي والتجاري، ويعتمد اجفي لي المؤسس الحقيقي للعلاقات العامة الحديثة.

حيث لاحظ "إيفيت لي" بأن الشركات المساهمة والأعمال التجارية والصناعية تميل إلى الانطواء والعزلة، وأنّ أصحابها أو إدارتها لم تكن تبذل أي مجهود يكر لنشر سياستها وإعلام الجمهور بأغراضها وأهدافها.

وهذا ما كان في غالب الأحيان سببا رئيسيا في فشل الكثير منها، لأنه في نظر إيفيت لي نجاح الشركات والمؤسسات في اعمالها يتوقف إلى حد كبير على درجة ثقة الجمهور فيها وعلى مدى تأييده.

هذا ما جعل هناك تغيرا جذريا في حياة " إيفيت لي " إذ يحول من مندوب صحفي إلى خبير مشهور في العلاقات العامة، ومرجعا هاما للشركات الضخمة من أجل مساعدتها في كيفية الحصول على تأييد الرأي العام وهذا ما أكسبه لقب " أبو العلاقات العامّة " من قبل البعض.

[1] محمد جودة ناصرن مرجع سابق، ص ص 183- 184

[2] عبد الرزاق محمد الديلمي، العلاقات العامة والإعلام في خدمة اجتماعية، اسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص 16.

وبذلك حددّ مهام العلاقات العامة وقال: " أن مهمة العلاقات العامة مهمة مزدوجة تتلخص في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة، ونقل الأخبار وسياسة المؤسسة إلى الرأي العام بصراحة وأمانة دون لف أو دوران.

وبالرغم من أن هناك من حذا حذو " إيفيت لي" في هذا المجال أمثال " إدوارد برنار" " تومن روس «، " نوسن "، لأن الشعب الأمريكي لم يشبع العلاقات العامة إلا بعد الأزمة العالمية لسنة 1929 الفني أكدت للشعب الأمريكي أن ازدهار الأعمال الكبيرة نتيجة الدوام الكامل، والأجور المرتفعة ومنح الاعتمادات لم يكن حقيقيا على حد قول " ابرهام لنكولن " " لا شيء يفق مع الرأي العام، ولا يستطيع النجاح بدونه، ومنحت الفرصة لقيام العلاقات العامة بالمعنى الصحيح لتمكن المؤسسات الكبيرة من استعادة مركزها اتجاه الجميع

وبهذا الشكل انتشرت العلاقات العامة لتشمل العديد من الأقطار فنجد مثلا بدورها بدأت تترع في كندا عام 1940، و في فرنسا 1946 بفضل كل من " جان شوبان دمج انفري " و تعاقب بعدها تأسيس وكلاتها في معظم الدول الأوروبية حيث تأسست الوكالة الأولى للعلاقات العامة في هولندا عام 1946، و في إنجلترا عام 1948، و في النرويج عام 1949 و تتابع هذا التطور يشمل كل من أمريكا الوسطى و أمريكا الجنوبية و أستراليا و اليابان ونيوزلندية في الأعوام 1950 حتى عام 1955، أما الوكالة الرسمية للعلاقات العامة في المانيا الغربية فتأخر تأسيسها حتى عام 1958.

أما في الوطن العربي فقد تأخر انتشار العلاقات العامة، إذ بدأ في الستينات من هذا القرن ولعل هذا التأخر يعود إلى:

- خضوع الوطن العرب للاستعمار، والإدارة الاستعمارية لا يهمها الجمهور ولا مصالحه ولا فتح قنوات الاتصال ذات اتجاهين معه.
- الوطن العربي لم يعرف المؤسسات والشركات الكبيرة إلا حديثا.

- التأخر في الوعي بأهمية الاتصال ذي اتجاهين بين المؤسسات والشركات والإدارات الحكومية من جهة وبين الجمهور من جهة أخرى.
- إلا أنه من خلال العقود الثلاثة الأخيرة شهد الوطن العربي ازديادا في إدراك أهمية العلاقات العامة.
- وبهذا يمكن القول بأن تاريخ تطور العلاقات العامة كان مرافقا لتحسين الوسائل المستخدمة في خلقها وبشكل يتلاءم مع احتياجات وظائف وخدمات المنظمات المختلفة، ومع ميزانياتها، وحجمها وطبيعتها وتقاليدها وما إلى ذلك.

المطلب الثاني: أسس ومبادئ العلاقات العامة:[1]

تستند العلاقات العامة على مجموعة من الأسس اختصرها الدكتور شمس الدين أحمد في كل من:

- الثقة.
- الاحترام المتبادل.
- الحرية المتبادلة.

ويتم تطبيق هذه الأسس سواء بين الأفراد أو العاملين بالمؤسسة والجماهير التي تتعامل معها وفي ضوء ذلك أوضح الأستاذ محمد بهجت كشك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة:

[1] هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، أسس النظرية والمجالات التطبيقية دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ص 233،234.

1-العلاقات العامة من داخل المؤسسة:

ومعنى هذا أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع أفراد العاملين بها، مع خلق روح الجماعة والتعاون بين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، ثم تبدأ بعد ذلك في توطيد علاقاتها مع الجمهور الخارجي، فصورة المؤسسة انعكاس لجمهورها الداخلي.

2-مراعاة الصدق والأمانة واتباع الأسلوب العلمي:

لكي تبلغ المؤسسة أهدافها يجب اتباع طريقة البحث العلمي من تحليل دقيق للمعلومات وكذا الاستقصاء الميداني، كما يجب أن يلتزم العاملون في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية في جميع تصرفاتهم.

3-اتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:

حيث لا يمكن للعلاقات العامة أن تمارس عملها في ظل مستوى أداء سيء وإلا أصبحت العهود المبذولة في ممارسة أنشطة العلاقات العامة عديمة الجدوى، فلا يجب أن تتعارض أهداف المؤسسات مع أهداف المجتمع.

4- نشر الوعي بين الجماهير:

تقدم العلاقات العامة على نشر الوعي بين الجماهير وتوجيه الرأي العام من أجل التعاون لتحقيق المصالح العامة للمجتمع، فهي لا تقتصر على نوع معين من المؤسسات دون الأخرى، بل تشمل جميع المؤسسات العمومية والخاصة سواء كانت تجارية أو صناعية أو اجتماعية أو خدماتية.

5- كسب ثقة الجمهور:

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى رضا الجماهير عنها ولذلك يجب على عمال المؤسسة والمكلفين بالعلاقات العامة بصفة خاصة القيام بكل واجباتهم وتحسين أدائهم لخلق جو من الثقة واحترام الجمهور الواسع

6- مساهمة العلاقات العامة في رفاهية المجتمع:

تعتبر المساهمة في رفاهية المجتمع من طرف المؤسسة مسؤولية اجتماعية، لأن المؤسسة جزء من هذا المجتمع، وعليه فإنه يجب على إدارة كل مؤسسة أن تكون عضوا فاعلا في المجتمع، وتعمل على رفاهيته.

7- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:

يعتبر التعاون أحد أسس النجاح في أي عمل لذلك يجب على المؤسسة ألا تهمل المؤسسات الأخرى وأن تخلق نشاطا تعاونيا معها خاصة في برنامج العلاقات العامة.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف العلاقات العامة

أولا: أهداف العلاقات العامة:[1]

- تهدف العلاقات العامة إلى نقل وتوصيل معلومات عن المنظمة إلى الجمهور حتى تكون الجماهير على فكرة صحيحة عن هذه المنظمة ويؤدونها في ختها وأزمتها وتستخدم إدارة العلاقات العامة وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال في نقل هذه المعلومات إلى الجمهور وبذلك تصبح اتجاهاتهم مؤيدة للمنظمة فيقبلون على خدماتها أو ما تتجه من سلع.

[1] تامر البكري، اتصالات التسويق والتوزيع،ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، مصر ، سنة 2006، ص 40.

- معرفة أراء الجمهور واحتياجات العاملين (عمال – موظفين) في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافئات والعمل على مساعدتهم في حل مشكلاتهم وتسجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.
- إن كل مؤسسة موجودة فعليا من أجل تحقيق غرض ما، قد يكون لتحقيق الربح أو المساهمة في خدمة المجتمع في مجال ما، أو لتسهيل وصول الخدمات للجمهور... إلخ، وهذا الغرض لتحقيق الربح أو المساهمة في خدمة المجتمع في مجال ما، أو لتسهيل وصول الخدمات للجمهور...إلخ، وهذا الغرض يتحقق من خلال الأهداف الخاصة التي تضعها المؤسسة لنفسها، أو النتائج التي ترغب في تحقيقها، وللعلاقات العامة دور أساسي في تحقيق غرض المؤسسة أو بصورة أخرى مساعدتها على تحقيق النجاح في الغرض الذي وجدت من أجله.
- وتأسيس على ذلقيكن اعتبار العلاقات العامة تتمثل فيك
- المساهمة في نجاح المؤسسة، في كل من شأنه يسهم في بناء سمعة طيبة لها.
- معرفة اتجاهات الرأي العام تجاه نشاط المؤسسة وعرضها على قيادة المؤسسة عن مدى أهميتها وقائدها بالنسبة لأهداف المؤسسة.
- إعلام الرأي العام بنشاط المؤسسة وبرامجها وأهدافها للوصول إلى إقناعه وكسب ثقة تعاونية
- التحديد الدقيق للأهداف يؤدي إلى تحديد الاتجاه العام لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية معينة مما يساهم في التركيز على طبيعة المهمة المراد تحقيقها وحصر الجهود اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- وثمة اختلافات لأهداف العلاقات العامة عندما تكون هذه الأخيرة جهازا من أجهزة الدولة أو الحكومة فتكون هذه الأهداف في ثلاث مجالات هي:

***المجال الاقتصادي:**

- تنمية وتشجيع الوعي الادخاري.
- ترشيد الاتفاق الحكومي.
- نشر الوعي والتثقيف في مجالات الصحة، الزراعة، التغذية، الأمن الصناعي.

- **في المجال السياسي:** محاربة الدعايات والشائعات الخاطئة (المغرضة)
- **في المجال الإداري:** تشجيع مبادرات بعض الإداريين لحل المشكلات التي قد تعرقل العمل.
- نقد الإجراءات والقوانين التي تعيق حرية الإبداع والعمل.
- العمل على تدعيم العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى وأجهزة الإعلام المختلفة.
- التعرف على متطلبات العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى وأجهزة الإعلام المختلفة.
- التعرف على متطلبات جماهير المنظمة ورفعها إلى الإدارة العليا ومحاولة ربط الإدارة بالعاملين بعلاقات وطيدة وخلق روح التفاهم وتدعيم العلاقات الإنسانية بين مجموع العاملين بالمنظمة.[1]

ونجد ان "فريد الصحن" قد حدد أهداف العلاقات العامة في أربع نقاط أساسية وهي:

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة أو المنشأة وتدعيم صورتها الذهنية
- المساعدة في ترويج المبيعات، وذلك عن طريق أنشطة المنظمة وتقديم الخدمات والمنتجات للجمهور.
- كسب ثقة الجمهور الداخلي للمؤسسة، فالعلاقات العامة تبدأ من الداخل ويبرز دورها في تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة والاستقرار الوظيفي، ومسؤولية اجتماعية لدى

[1] تامر بكرين مرجع سابق، ص 41.

المواطنين ومساعدتهم على تحمل المسؤولية في رسم السياسة العامة للمنظمة وحل مشاكلها.

- كسب ثقة الجمهور الخارجي وذلك عن طريق قيام المنظمة بأنشطة تؤكد انتمائها للمجتمع عن طريق تقييم المنظمة لأفرادها.
- وما سبق نستنتج أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق التفاهم والتوافق بين المؤسسة وجماهيرها، وهي بذلك توفق بين عناصر المجتمع ومؤسساته وفئاته المختلفة وتنسيق بين مصالحهم تحقيقا للانسجام الاجتماعي، كما تهدف إلى تحسين السمعة بين الجماهير عن المؤسسة.

ثانيا: وظائف العلاقة العامة:

من المعروف أن العلاقات العامة في أي منظمة تهدف إلى إنجاح دورها ومساعدتها في تحقيق أهدافها سواء كان ذلك من أجل إيجاد التفاهم والتعاون من جانب الجمهور، أو من خلال خلق صورة ذهنية طيبة للمنظمة لدى الجمهور، أو من خلال زيادة إقبال الجمهور على المنتجات سلعا كانت أو خدمات فالعلاقة العامة تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية يمكن تحديد أهمها فيما يلي: [1]

أ/ الاعلام: تقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بقياسات إحصائية دقيقة في الداخل أو في الخارج وتتضمن وظيفة إجراء البحوث والدراسات جميع البيانات والمعلومات عن المنطقة وجمهورها.

[1] بشير علاق وآخرون: الترويج والإعلان، مدخل متكامل، ط1، اليازوري، عمان، 2007، ص 85.

ب/التخطيط: هو رسم خطة دقيقة للعلاقات العامة، تتفق مع الخطة العامة للمؤسسة، ولا يتعارض معها ضوء الخطة الشاملة وهذه الأخيرة تحدد الأهداف البعيدة وقصيرة المدى وترسم خطوات التنفيذ وتحدد الميزانية تحديدا دقيقا وتوزع المسؤوليات على القائمين بالتنفيذ.

ج/التنسيق: يكون بين المؤسسات والهيئات والمصالح المختلفة في المجتمع تحقيقا للتوافق في التفاعل الاجتماعي في المجتمع والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق التوافق بينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

ويقوم خبراء العلاقات العامة بالتنسيق المستمر سواء بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ذاتها، أو بين خبراء العلاقات العامة والجمهور الخارجي (أو بين الجمهور الداخلي والخارجي) بشكل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطبيق سياستها العامة.

د/الاتصال: يكون الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى والسعي إلى إقامة علاقة ودية، قوية وقائمة على الفهم بين المؤسسة وجمهورها.

فالاتصال يتم من خلال تحديد العناصر والوسائل المطلوبة لتنفيذ خصائص العلاقات العامة وتوصيلها للجماهير.

لنصل بعد ذلك إلى التقييم بمعنى تقييم أنشطة العلاقات العامة من خلال البحث التقييمي للكشف عن التأثيرات التي أحدثتها العلاقات العامة والحكم على مدى نجاح هذه الخطة.

هـ/الإدارة: إن الإدارة تساعد شؤون العاملين في اختيار الموظفين والعمال وتدريبهم والنظر في وسائل تشجيعهم وترقيتهم وحل مشاكلهم وتسهل لقسم المبيعات مهمة إقامة علاقة طيبة بالموزعين والمستهلكين.

فالعلاقات العامة في المؤسسة الخدمية هدفها تحقيق علاقة حسنة وثقة متبادلة بين جمهورها من مستهلكين وموظفين وتعتبر دورا جسيما في تسويق خدماتها وتتصف بيئتها بسرعة التغير.

و/الإنتاج: تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عمليات الإنتاج بصورة مباشرة وغير مباشرة إضافة إلى الوظائف السابقة، فهي تعمل على زيادة الإنتاج وتسويقه ومعرفة البيانات اللازمة من مصادر الإنتاج.

كما تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عمليات الإنتاج وتسويقه ومعرفة البيانات اللازمة من مصادر الإنتاج.

كما تقوم العلاقات العامة كقسم متخصص بتنظيم الحملات الإعلامية والاتصال بالوسائل المختلفة والمساهمة بإعداد النشرات المتعلقة بعمليات الإنتاج وأهداف المؤسسة وتنظيم الزيارات والأبواب المفتوحة والندوات والمؤتمرات.

المبحث الثاني: ماهية، وظائف واهمية إدارة العلاقات العامة

المطلب الأول: ماهية إدارة العلاقات العامة:

أولا: تعريف إدارة العلاقات العامة:

ولدت العلاقة العامة بمولد الإنسان، ونشأت بظهور المجتمع البشري، وتطورت مع تطور أنماط وصور الحياة المختلفة، وكان وجود هذه الظاهرة نتيجة طبيعة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمؤسسات بمختلف أنواعها. تقوم ممارسات العلاقات العامة على المنهج العلمي في البحث القائم على التحليل والتفسير ومن أهم أهداف إدارة العلاقات العامة قياس الرأي العام والتأثير فيه وتغييره بغرض اجتذابه نحو موقف معين، واكتساب تأييده ومؤازرته في قضية ما.

فالعلاقات العامة: " وظيفة إدارية متميزة تساعد المؤسسة على إقامة وصياغة خطوط اتصال متبادلة بينها وبين جمهورها، بهدف الوصول إلى التفاهم والقبول والتعاون بين الطرفين، كما تساعد هذه الوظيفة الإدارية المؤسسة في الوقوف على الرأي العام والاستجابة له بصورة

مناسبة، وذلك من خلال دعم تكيف الإدارة المؤسسية مع المتغيرات الحاصلة وسبل الاستفادة منها بفعالية".[1]

ويعد علم العلاقات العامة، مع كونه منتميا إلى العلوم الاجتماعية، أشمل وأعم من معظم العلوم الاجتماعية، بل إن الكثير منها يصبح في خدمته لزيادة فعالية ممارسته التطبيقية.

ثانيا: أهداف إدارة العلاقات العامة:

تتمثل فيما يلي: [2]

- توفير مناخ ملائم يدعم المؤسسة في تكوين صورة ذهنية إيجابية عند كافة الأطراف المرتبطة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، من أجل تأمين استقرار المؤسسة، ونجاحها
- التعرف على اتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي
- نقل المعلومات الخاصة باتجاهات الجمهور إلى الإدارة العليا.
- تحقيق التكامل بين السياسات العليا للمؤسسة واتجاهات ومطالب الجمهور.
- إقناع الجمهور بالسياسات العليا للمؤسسة وتعديل اتجاهاته لتكون إيجابية
- حل المشكلات الخاصة بالعلاقة مع الجمهور والتي تعترض المؤسسة
- حماية المؤسسة من الأخبار الكاذبة أو غير الصحيحة التي قد تنقل عنها، مع تهيئة الجمهور الداخلي والخارجي لعدم تصديق مثل هذه الأمور.
- توفير المعلومات الصحيحة للجمهور لدعمه.
- توفير المعلومات الصحيحة المختلفة للجمهور لدعمه في تكوين آراءه بناء على الحقائق.

[1] ربحي مصطفى عليان، عذبان محمود، الطرباسي، الاتصال و العلاقات العامة، ط1، عمان ، دار النشر و التوزيع، 2005، ص 302.
[2] جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، 1998، ص 122.

ثالثا: اختصاصات إدارة العلاقات العامة:

تتمثل فيما يلي: [1]

- نشر المعلومات والبيانات الصادقة عن المؤسسة وأنشطتها.
- الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة.
- تخطيط برامج العلاقات العامة.
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة بجماهيرها المختلفة.
- دراسة وتحليل وقياس اتجاهات الرأي العام.
- دراسة وتحليل وقياس اتجاهات الرأي العام للجمهور نحو المؤسسة. تحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة على الرأي العام للجمهور.
- إعداد النشرات، والمقالات، والبيانات الإخبارية.
- تنظيم المؤتمرات، والندوات، والمعارض، والمشاركة فيها.
- المبادرة بتحديد المشكلات الخاصة بأنشطة الإدارة ذاتها وتقديم الحلول لها.
- تنظيم الاستقبالات، والزيارات، والحفلات التي تقام في المناسبات الخاصة.
- إعداد ما يتعلق بالصورة الذهنية عن المؤسسة من شعارات، وأوراق، وملابس.

رابعا: مستويات إدارة العلاقة العامة:

تتلخص فيما يلي: [2]

- مراجعة جميع الوثائق المؤسسة التي يمكن أن يكون لها علاقة بالعلاقات العامة.
- الإشراف على جميع المجلات والكتيبات والنشرات التي تصدرها المؤسسة.
- جمع المعلومات اللازمة للمؤسسة من جميع المصادر المتاحة.
- العمل كقناة اتصال بين العملاء والمؤسسة.

[1] جميل أحمد خضر، مرجع سابق، ص 126.
[2] ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سابق، ص 304.

- جذب أنظار الجمهور إلى المؤسسة عن طريق تزويده بالمعلومات والحقائق التي تحظى باهتمامه، بحيث يكون هذا الجمهور على علم بكافة أنشطة المؤسسة، وسياستها، ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية نحو البيئة المحيطة بها.
- التنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، خاصة تلك المؤثرة على صورتها الذهنية.

إعداد الخطب التي يقوم المديرون بإلقائها سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- استشارة إدارة الموارد البشرية والتنسيق معها لتهيئة مناخ من التعان بين الموظفين.
- التعاون مع إدارة التسويق بالمؤسسة فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ للمحلات الهادفة إلى إنشاء العلاقات الحسنة وتنميتها مع جمهور المؤسسة الخارجي وتخطيط وتصميم وإدارة برامج العمل اللازمة لتمكين جهاز العلاقات العامة من الوفاء بالتزاماته كافة على نحو فعال.

المطلب الثاني: وظائف ومهام إدارة العلاقة العامة ووظيفة إدارة العلاقات العامة

تتمثل وظائف إدارة العلاقة العامة فيما يلي: [1]

- الإدارة المسؤولية على التواصل مع الجمهور سواء كان هذا الجمهور يقع ضمن الفئة المستهدفة أو لا.
- الإدارة المسؤولة عن بناء سمعة طيبة تخص المنظمة والعمل على تعظيم هذه الهالة الإيجابية بكل ما يمكن من وسائل.
- الإدارة المسؤولة على صد الهجمات المضادة من المنافسين والمختصة بوضع استراتيجيات احترافية تجعل من الجمهور هو المدافع الأول ضد هذه الهجمات بالشكل الذي لا يجعلها حتى تطر إلى التدخل.

[1] حميدي عبد الحارث البخشونجي، العلاقات العامة في الدول النامية، الأزريطة، المكتب الجامعي، الحديث، سنة 2000، ص 210

- الإدارة المسؤولة عن تنمية الدور المجتمعي للمنظمة وذلك بتنظيم الفاعليات الخاصة بتحقيق المسؤولية المجتمعية.
- الإدارة المسؤولة عن تنظيم الدور الإعلامي للمنظمة، وذلك بترتيب اللقاءات والمناسبات وإعلان البيانات والتصريحات الحصرية.
- الإدارة المسؤولة عن وضع خطط قصيرة وطويلة المدى فيما يخص رسم وتطوير الصورة الاعتبارية للمؤسسة.
- تقوم وظيفة إدارة العلاقات العامة على تنظيم وترتيب الفاعليات الرسمية والعمل على عكس صورة وسمعة طيبة للمؤسسة.
- الأفراد العاملين في إدارة العلاقات العامة هم مستشارين وإعلاميين محترفين يتم اللجوء إليهم عند وجود أي استفسار يخص التعامل مع الجمهور بصفة مباشرة.
- تقوم مهام إدارة العلاقات العامة على استقبال الوفود والضيوف الخاصين بالمؤسسة والعمل على تنظيم تجربة مثالية ومريحة لهم مع المؤسسة.

اما مهام إدارة العلاقات العامة فتتمثل فيما يلي:

- كتابة وتوزيع المنشورات والتصريحات الإعلامية وكذلك تنظيم عملية التعامل مع ردود الأفعال الناتجة عنها.
- تختص وظائف إدارة العلاقات العامة بتنظيم البروتوكولات المستخدمة في أوقات المناسبات الخاصة والتعازي وكذلك التهنئة والاحتفالات، بحيث تنظم الصورة التي يجب أن تظهر بها الشركة في هذه المناسبات بصورة احترافية.
- تقوم إدارة العلاقات العامة في المؤسسات على نفي الأخبار الكاذبة التي يتم نشرها حول المؤسسة وتقوم بسرعة التعامل معها طبقا لطريقة الأنسب لتقليل ومحو آثارها.

- تقوم إدارة العلاقات العامة أيضا بالتعامل مع شكاوى الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة بحيث تقوم بإجراء المفاوضات اللازمة والتي من خلالها يمكن حل المشاكل دون وقوع أي ضرر محتمل.
- تعريف الجمهور بالمنظمة وذلك من خلال ما تلجأ إليه من وسائل إعلامية مستخدمة سواء كانت هذه الوسائل بصرية أو كتابية أو لقاءات وندوات مباشرة أو أي وسيلة أخرى مستخدمة.

إذن فالعلاقات العامة هنا هي الشبكة التي تربط المؤسسة بالعديد من الأطراف، وهي شبكة معقدة التصميم والمهام من الداخل، لكنها مع ذلك تظهر للعوام بالصورة البسيطة والسهلة والمحببة لهم كذلك.

المطلب الثالث: أهمية إدارة العلاقات العامة

تكمن أهمية العلاقات العامة على إنقاذ المؤسسات التابعة لها من مخاطر الإفلاس أو حملات تشويه السمعة، حيث تقوم هذه الإدارة بالتعاون مع إدارة التسويق في عملية إعادة الروح للمؤسسة وبعثها بصورة جديدة للجمهور، مما يساعد على منحها قبلة الحياة والعودة إلى مجدها بقوة. فضلا عن: [1]

- اعتماد على القوة الناعمة التي تمتلكها إدارة العلاقات العامة، فإن المساحات التي تكتسبها من هذه القوة، تفوق ما تكسبه أي إدارة أخرى تقوم بإنفاق الأموال أو تبذل جهد.
- المجهود الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة سواء ببناء جسور التعاون مع المؤسسات المختلفة أو مع الجمهور، يكون أكثر تأثيرا وبقاء في الذاكرة عنه عن أي مجهود آخر.

[1] شريف أحمد شريف الحاجي، الترويج والعلاقات العامة مدخل الاتصالات التسويقية الإسكندرية، دار الجامعة، 2000، ص 379

- تساعد إدارة العلاقات العامة على الحفاظ على صورة العلامة التجارة بإيجابية وتعمل على تطويرها بشكل دوري بما يتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف وطبيعة السوق، فمتى احتاج السوق إلى تغير في الصورة النمطية للمؤسسة أو في طبيعة تعاملها، تقوم إدارة العلاقات العامة بعملية تغيير لجلد المؤسسة وإعادة تصديرها للجمهور بالشكل الجديد.
- تمثل العلاقات العامة خط الدفاع الأول عن المؤسسة إذا وقعت في أي أزمة، حيث تقوم بالتعامل مع الوضع باحترافية تجعلها تحد من الآثار السلبية الناتجة عنها، وتحاول إنقاذ ما يتم إنقاذه وتجنب تكراره مرة أخرى.
- من خلال إتمام دور العلاقات العامة باحترافية تتمكن الشركة من بناء علاقات قوية مع الجمهور، صعب التأثير فيها سلبيا أو زعزعتها من المنافسين.
- من خلال قيام العلاقات العامة بدورها، تظهر المؤسسة بصورة أكثر حياة للعملاء المستهدفين بحيث يسهل رؤيتها والتعامل معها وبناء علاقة وطيدة معها.
- من خلال العلاقات العامة تتمكن المؤسسة من القيام بدورها المجتمعي على أكمل وجه
- تقوم مهام إدارة العلاقات العامة على التخطيط الاستراتيجي لصورة العلامة التجارية بالنسبة للجمهور، وذلك بدراسة نقاط القوة والضعف التجارية بالنسبة للجمهور، وذلك بدراسة نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة وكذلك المنافسين، ثم العمل على الغلب على نقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة لصالح زيادة قوتها، واستغلال نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين لصالح عليها.
- من خلال إدارة العلاقات العامة يتم بناء جسر تواصل بين الإدارة التنفيذية المختلفة بصورة أكثر احترافية، مما يساعد في خلق بيئة عمل صحية تظهر بصورة أكثر تماسكا أمام الأطراف الأخرى وتساعد في زيادة الثقة بمدى قوة العلاقة بين أفرادها.
- التأثير الذي تقوم بها إدارة العلاقة العامة بالنسبة للمؤسسات يفوق ما تستطيع الإعلانات المتنوعة تحقيقه وكذلك الجهود التسويقية.

- تعمل إدارة العلاقات العامة جنبا إلى جنب مع كافة الإدارات المختلفة بحيث تدعم أهدافهم وتعززها وكذلك تساعد في تحقيقها من خلال ما تقوم به من جهود تلمع من صورة المؤسسة وتحسينها.

المبحث الثالث: أساليب وتقسيمات إدارة العلاقات العامة

تعد العلاقة العامة من أحداث وظائف الإدارية فقد تشكلت لها خلال مراحل التطور العلمي والعملي مجموعة قواعد تنظيمية وإدارية تتناسب مع طبيعتها وأهميتها وتأسيسها على ما تقدم نتطرق في هذا المبحث إلى:

- أساليب إدارة العلاقات العامة.
- تقسيمات إدارة العلاقات العامة.
- الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة.

المطلب الأول: أساليب إدارة العلاقات العامة

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة في منظمة من المنظمات فهي تختلف حسب عوامل كثيرة ففي حالة صغر حجم المنظمة مثلا يقوم المدير بنفسه أو بواسطة معاون له من العاملين في المنظمة بأعمال العلاقات العامة كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة ومن ثم البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى.

أولا: أنماط مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة:

تتمثل فيما يلي:[1]

1- يقوم بها وحدة خاصة.

[1] علي عجوة، كريماز قدير، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة عبد الخالق تروت، القاهرة، ص 12.

2- يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها.

3- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير (مكتب).

4- يقوم بها شخص غير نتفرغ من مستوى بسيط أو رئيس قسم.

5- جميع الموظفين في المنظمة مسؤولين عن العلاقات العامة.

6- ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد.

ويشير الهيكل التنظيمي إلى البناء التنظيمي العام وأسلوب تقسيمه قطاعيا ومستويات تقسيمه رأسيان وتختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري فحيث نجد في بعض النظم تداخلا أو تباعدا بين المستويات التنظيمية يمكن أن نتصور التقسيمات الرأسية الأساسية الآتية في أغلب النظم الإدارية في العالم الحديث وهي:

- المستوى الرئاسي.
- مستوى القرار التخطيطي.
- مستوى القرار الإجرائي.
- مستوى القرار التنفيذي.
- مستوى الإشراف المباشر.
- مستوى التنفيذ.

هذا ويمكن تصور انقسام كل المستويات السابقة إلى مستويات فرعية داخلية بحسب نطاق الإشراف المناسب وطبيعة النشاط.

ثانيا- إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة

يمكن تبيانه في الخطوات التالية:[1]

[1] علي حجوة، كريماز، فريد، مرجع سابق، ص 13.

1- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة:

ويجب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.

2-تحديد الأنشطة المساعدة:

وهذه هي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال: تدبير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال المساعدة في أداء الوظائف الأساسية.

3-تجميع أو تجزئة الأنشطة:

والخطوة التالية هي تجميع الأنشطة أو تجزئتها، كلما كان هذا أو ذلك ممكنا ويتم التجميع، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة... فإذا كان حجم العمليات المتوقع كبيرا إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان، فلابد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلا فإنه يجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.

4-خلق التقسيمات التنظيمية:

وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية وهذه تسمى: أقساما أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات وعادة تقسم إدارة العلاقات تبعا لواحد أو أكثر من التقسيمات التالية:

4-1- الأسلوب الاتصالي العام

وتوزع مسؤوليات الأقسام في هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام، فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية و توزيعها، و تنظيم المؤتمرات الصحفية ورعاية العلاقات بالصحفيين، بالإضافة إلى إصدار

صحيفة المؤسسة ، و يخصص قسم آخر للإذاعة و التليفزيون، و ثالث للإنتاج السنيمائي، و رابع للندوات، و خامس لإنتاج المطبوعات و النشرات، و في بعض إدارة العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامي، بينما يقوم بهذه الوظيفة في بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام، و من الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية، و لذلك يسمى أحيانا بالأسلوب الإعلامي أو الموظفين.

4-2- الأسلوب الاتصالي النوعي:

وفي هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة، فقسم للاتصال بالمستثمرين، وثان للمستهلكين، وثالث للمورينو رابع للمتعهدين، أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها.

ويكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهرية، ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بالأسلوب الاتصالي، ولما كان الإعلام شكلا من أشكال الاتصال وفنا من فنونه فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم

4-3- ثالثا: الأسلوب الاتصالي المزدوج

ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل، بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك، وليس هناك تفصيل مطلق لأي من هذه الأساليب الثلاثة، فالأسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها، وامكاناتها التي تستعين بها على تحقيق هذه الأهداف. [1]

[1] علي حجوة، حريزمان فريد، مرجع سابق، ص 14-15

و إلى جانب أقسام البحوث و الإعلام تخصص بعض الإدارات قسما للنشاط الداخلي، كإعداد الحفلات، و الرحلات ، و المعارضون توزيع الهدايا في المناسبات العامة و الخاصة و تنظيم المسابقات الرياضية، و الثقافية و غير ذلك من الأنشطة التي تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، و تبدي بعض الإدارات اهتماما كبيرا بالمجتمع المحلي و الهيئات التشريعية و التنفيذية القائمة في هذا المجتمع ، فتجعل للشؤون العامة قسما أو أكثر من أقسام إدارتها، و أحيانا تصبح هذه الوظيفة هي المسؤولية الأولى للإدارة، بل أن بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية تجعل إدارة العلاقات العامة بها قسما في إدارة أكبر تسمى إدارة الشؤون العامة، رغم أن هذه الوظيفة هي من صميم العلاقات العامة و ركن أساسي من أركانها.

وتحرص بعض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم قائم بذاته للتنسيق بين أقسامها من ناحية، وبين إدارات المؤسسة التي تؤدي أعمالا قريبة الصلة بها من ناحية أخرى. ففي بعض المؤسسات يكون قسم الإعلانات أحد الأقسام الرئيسية في إدارة العلاقات العامة، بينما تجعله بعض المؤسسات الأخرى إدارة قائمة بذاتها أو تضمنه إلى إدارة المبيعات. كما أن طبيعة بعض المؤسسات تجعل من الضروري أن يكون بها إدارة مستقلة للعلاقات الصناعية أو العلاقات الإنسانية، ومن هنا يصبح التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام غالبا ما تناط برؤسائها إلا أن بعض الإدارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة في إدارة العلاقات العامة.

ولكي تؤدي أقسام العلاقات العامة الفنية وظائفها علياكم وجه تخصص معظم الإدارات قسما مستقلا للشؤون الإدارية والمالية، تكون مسؤوليته الأساسية امداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التي يتطلبها العمل الفني، ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسة إلى أخرى تبعا لحجم إدارة العلاقات العامة، وأن كان من الواضح أنه من الأقسام الأساسية التي يصعب الاستغناء عنها.

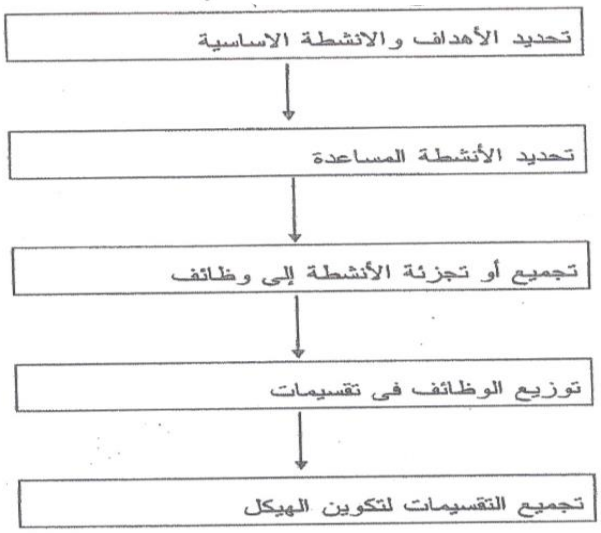
المطلب الثاني: تقسيمات إدارة العلاقات العامة

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام، فإنها ترتب في هيكل تنظيمي بين مواقعها وعلاقاتها، وغالبا ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، وهناك شكل تنظيمي آخر يعرف بالتنظيم الدائري، والذي تكون عينة الإدارات والأقسام بمثابة دائرة تلتف حول الرئيس وإلى جانب هذين الشكلين فهناك المصفوفة التنظيمية والتي تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذي يقوم بتصفيفه وتنفيذه.

أولا عملية التنظيم:

يمكن توضيح عملية التنظيم في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): نموذج لعملية التنظيم



المصدر: محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج الإسكندرية، المكتب الجامعي، مصر، 2004، ص: 310.

ولكي يكون التنظيم علميا سليما، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهي أسس مرتبطة ببعضها، وتوجد بينها علاقة تأثر وتأثير، وسوف نناقش من هذه الأسس الهامة التخصص وتقسيم العمل ووحدة الهدف، وتسلسل خطوط السلطة، ووحدة الأوامر، وتحديد الاختصاصات، وتناسب السلطة والمسؤولية، والمركزية واللامركزية وتفويض السلطة، ونطاق الإشراف، والتنسيق.

1-التخصص وتقسيم العمل:

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يحصل منه على أحسن النتائج. فهو ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه. ويعتبر هذا الأساس أو المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعا وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء.

2-وحدة الهدف:

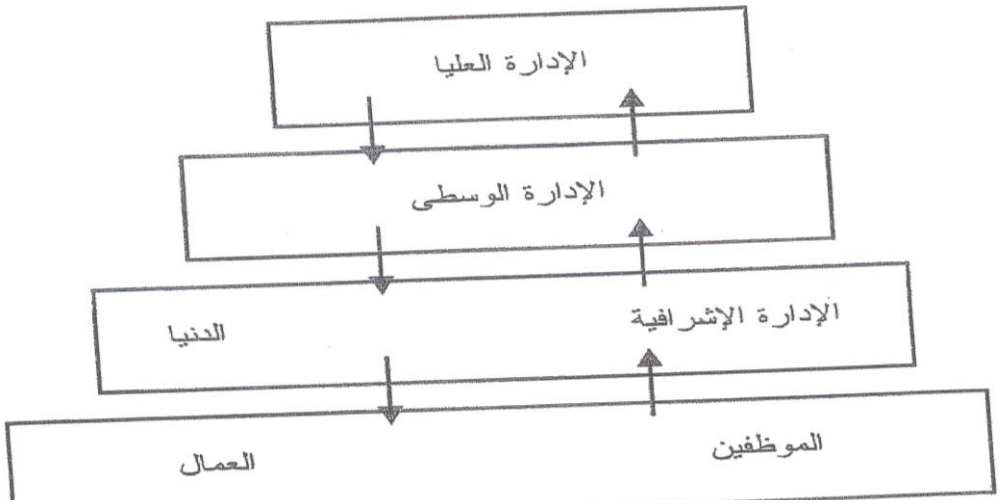
يعتبر الهدف هو الرابط النفسي الذي بربط الأفراد والجماعات والإدارات. ومن الضروري أن يقسم الهدف أو الأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية ولكن لابد أن تكون بينة هذه الأهداف وحدة هي لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل.

3-تسلسل خطوط السلطة

وهذا الأساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي وقفت عندها سلطاته، وكذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته، إن وضوح تسلسل السلطة من أعلى إلى أدنى التنظيم يساعد بلا شك في عملية اتخاذ القرارات وكذلك في عملية الاتصالات لأن كل فرد في التنظيم يعرف

حدود صلاحياته ويعرف بالتالي المصدر الذي يستقى منه هذه الصلاحيات وكذلك المصدر الذي يملك صلاحيات وسلطات أكثر في التسلسل الإداري[1]. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): التسلسل الإداري



المصدر: محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج الإسكندرية، المكتب الجامعي، مصر، 2004، ص: 310.

نلاحظ من الشكل أعلاه ان اتجاهات السلطة والمسؤولية والمحاسبة في الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري من هذا المنطلق يعني العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بدء من أعلى التنظيم إلى أسفله فالمدير العام يرتبط بنوابه بعلاقات محددة وهؤلاء تربطهم بالمدراء العاملين تحتهم أيضا علاقات محددة وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين حتى نصل إلى قاعدة التنظيم.

4- وحدة الأمر:

تبعا لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد. لأن ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد المجهودات

[1] محمد جودت ناصر: مرجع سابق ، ص 222.

أما لو كان المرؤوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر فإن ذلك يسبب ارتباكهم إذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ.

5- تحديد الاختصاصات

تقود الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، وتضع كل مجموعة من الأنشطة في وظيفة معينة، تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسؤولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى.

ويتضمن تحديد الاختصاصات: الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيب هذه الواجبات الإضافية أو تتابعها المرحلة والظروف التي تؤدي هذه الواجبات في إطارها، والواجبات الإضافية أو غير المتكررة والطارئة وحدود السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف.

6- تناسب السلطة والمسؤولية

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة وملزمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين. ويتضمن المفهوم الحديث للسلطة في الإدارة أنه في مقابل حق الرئيس في إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات من الضروري وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق حتى يكون للقرارات المتخذة فعاليتها.

7- المركزية واللامركزية:[1]

تأخذ بعض المؤسسات بالأسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامة حيث يرتكز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر جميع الأنشطة ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم في فروع المؤسسة طبقا للخطة الموضوع وقد تلجأ بعض المؤسسات

[1] محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 315.

إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة وفروعها وتقصرها على المقر الرئيسي فقط، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامة خاصة تمارس نشاطها من خلاله طبقا لظروفها المتميزة، وفي حدود الإمكانات المتاحة لها.

واللامركزية هي فلسفة ووسيلة. كفلسفة فهي تشير إلى ما تعتقده الإدارة العليا من أنه ينبغي أن تتاح لجميع العاملين الفرصة لتنمية مواهبهم وإمكانياتهم واستخدامها كأشخاص مسؤولين، وعلى ذلك ينبغي أن يحصلوا على التأييد والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى. وكوسيلة فإن اللامركزية هي أسلوب التنظيم حيث يوزع السلطة على الوحدات نصف المستقلة في اتخاذ القرار والتي تمارس بدقة وسائل الرقابة للتأكد من الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

ولما كانت هناك بعض الوظائف التي تتطلب جهدا أكبر من طاقة كل فرع على حدة، وتحتاج في نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملائمة الظروف المتباينة لكل فرع فقد بدأت بعض المنظمات في الجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما مثل مؤسسة Exxon الأمريكية وفي هذا الأسلوب تشترك الفروع في وضع الخطة العامة ويحدد لكل فرع واجباته الخاصة في إطار هذه الخطة مستفيدا من الإمكانات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيسي.

8- نطاق الإشراف وحجم الهرم:

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف: حيث تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة. وطبقا لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة وفي كل مستوى توجد تأكيدات

بأن لكل شخص رئيسا واحد يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات. وعلى ذلك فإن الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر عبر القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ طبقا للنظرية الكلاسيكية.

1-مبدأ التسلسل الرئاسي.

2-مبدأ وجدة الرئاسة.

3-مبدأ تركيز السلطة في شخص واحد ثم تفويضها.

ويمكن القول إن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة ذلك الحظ الذي تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسؤول الأول عن المنظمة وكل مستوى إداري زيادة معناه طول المسافة بين المسؤول الأول والمنفذين وزيادة وصعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالي صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات لاسيما المهم منها سيتم في أعلى مستوى. إن من الحكمة أن تكون الصورة عندما يتخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ، وكلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم على حد تعبير "ارنست ديل DALE " حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات في ضوء تركيبة السلم وربما لا تصل تلك المعلومات أو التعليمات على الإطلاق.

فطول أخذ السلطة يحدث بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة ما يلي

أ- أما أن تصل بها وتحريف مقصود أو غير مقصود.

ب- إما أن تصل متأخرة جدا أو بعد فوات الأوان.

ج- إما لا تصل على الإطلاق.

9-التنسيق:

و التنسيق هو تكوين علاقة متعاونة بين الأفراد و الجماعات الذين تتداخل أعمالهم، هو واحد من أهم المشاكل المهمة التي تقابلها المنظمات فعمل الإدارات متداخل كما أن عمل من بداخل الإدارة الواحدة أكثر تداخلا و قد حاول " هنري فأجول " مواجهة هذه المشكلة بإقامة ما أسماه الجسور Brides أي قنوات ما يمكن بها المديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة على أن يمر موضوع من خلال الرؤساء و التدرج الهرمي الصاعد و الهابط فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فإنهم بذلك يساهمون في سرعة عمليات الاتصال و عادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءة [1].

وهناك طريقة أخرى للتنسيق هي الوصلات Linkages اقترحها "شستربارنارد Chester Barnard" حيث أفاد بأن المنظمة أساسا يجب أن تتكون من وحدات ذات عشر أفراد أو أقل و هذا العدد الصغير المقترح يمكن من زيادة السعادة و الرضاء الوظيفي و التنسيق العمل داخل النشاط فإن رؤساء الوحدات التي ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب أن يكونوا وحدة تنفيذية من المدراء Exectivtive unit لإدارة وتوجيه الأعمال المتداخلة و المشتركة، مثل هذه الوحدات هي فريدة أو خاصة في تكوينها حيث أن المديرين أعضاؤها دائما ينتمون إلى مجموعتين الأولى هي مجموعة العمل الأصلية التي يديرها كل منهم و الثانية هي تلك المجموعة أو الوحدة الجديدة التي كونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة

هناك العديد من التوجهات النظرية التي توضح كيف يمكن بناء التنظيم فعلى سبيل المثال أشار " ويبر Weber " إلى خمس أسس يجب توافرها في التنظيم هي:

[1] جميل أحمد خضر، مرجع سابق، ص 132.

1-وضع حدود فاصلة في التقسيم.

2-البناء على الأساس المتدرج.

3-وضع نظام متكامل متناسق بين أجزاء النظام.

4-التحديد والفصل بين الوظائف.

5-الاعتماد على موظفين ذوي مؤهلات ومهارات

أولا: نماذج أساسية لإدارة العلاقات العامة:

يمكن تبيانها وفق ما يلي: [1]

1- المستوى المصغر Micro Level:

- أحد وظائف المدير في الإدارة العليا.
- وظيفة فرعية من التسويق.
- وظيفة مجموعة مديرين في الإدارة العليا.

2- المستوى الإداري التنفيذي Management Level:

- إدارة علاقات عامة صغيرة قائمة بذاتها.
- إدارة علاقات عامة صغيرة لميرها مكانة مرموقة على الهيكل الإداري للمنظمة.

3- المستوى المكبر Macro Level:

- مدير العلاقات العامة له قوة داخل مجلس الإدارة.
- مدير العلاقات العامة له سلطة حقيقية وليست سلطة تفويضية في المنظمة.
- مدير العلاقات العامة ضمن الإدارات التي ترسم السياسة العليا للمنظمة.

[1] محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص311

ثانيا: تقسيم إدارات العلاقات العامة

ويمكن نظريا أن نقسم إدارات العلاقات العامة من حيث الحجم إلى ثلاث مستويات: [1]

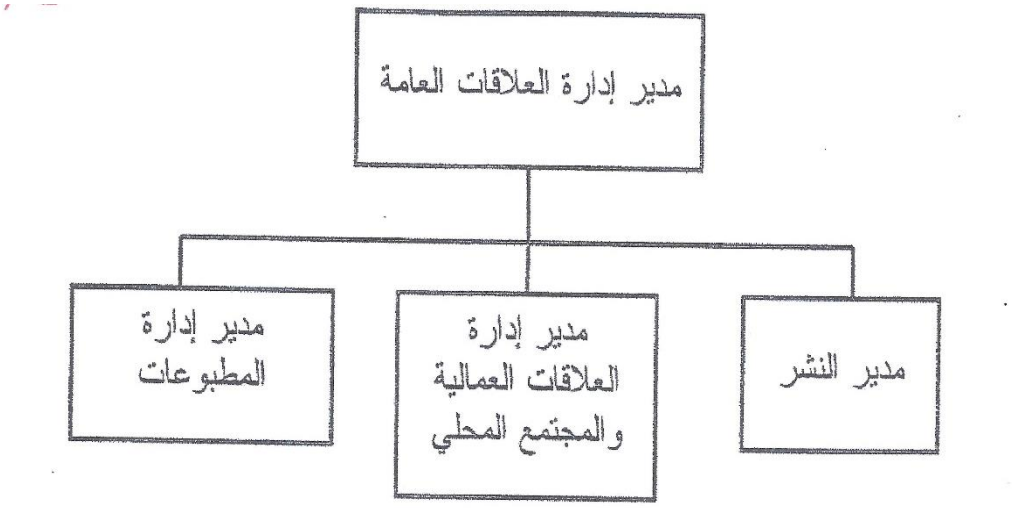
- نموذج إدارة العلاقات العامة الصغيرة.
- نموذج إدارة العلاقات العامة المتوسطة.
- نموذج إدارة العلاقات العامة الكبيرة.

وتوضح الأشكال الآتية التصور العام لما ينبغي أن تكون عليه هذه النماذج الإدارية:

2-1- نموذج إدارة العلاقات العامة الصغيرة

يمكن توضيح هذا النموذج وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): نموذج العلاقات العامة المصغرة



المصدر: محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج الإسكندرية، المكتب الجامعي، مصر، 2004، ص: 87.

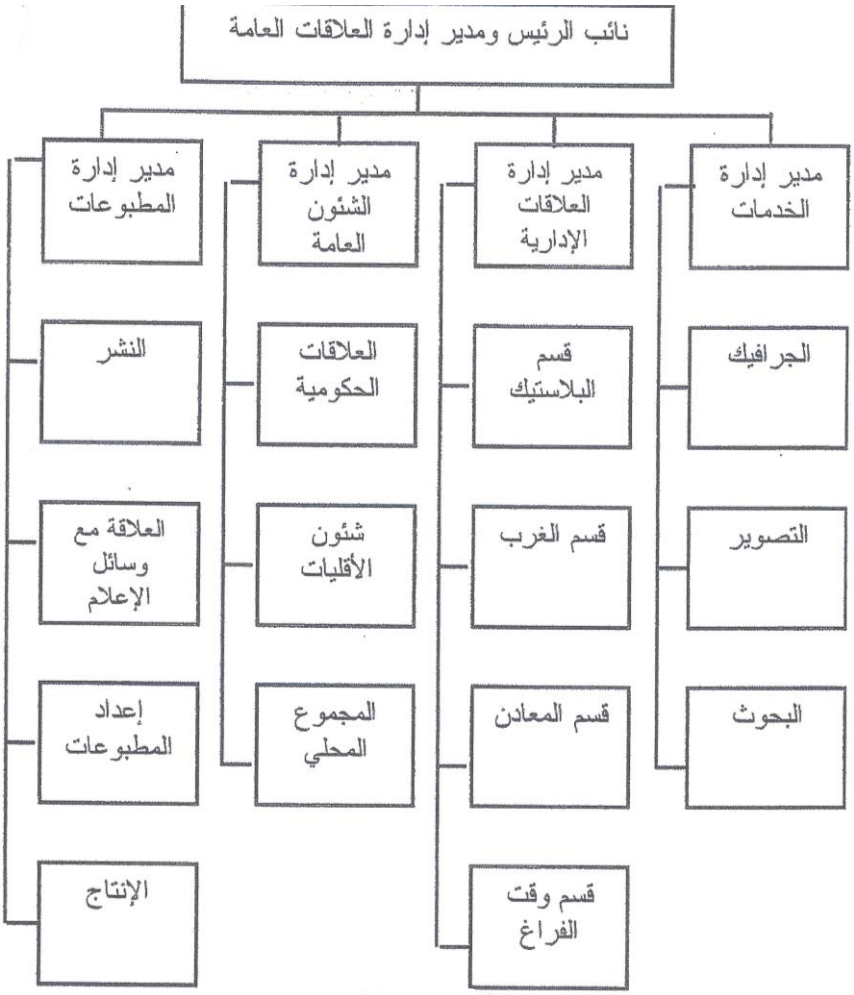
[1] أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري، الإسكندرية، مؤسسة شابا الجامعة، سنة 2001، ص 88-90.

وهذا النموذج لا يكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا وغالبا ما يلعب الدور التنفيذي وأقصى ما يمكن أن يلعبه هو الدور الاستشاري.

2-2- نموذج إدارة العلاقات العامة المتوسطة

يمكن توضيح هذا النموذج وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): نموذج العلاقات العامة المتوسطة



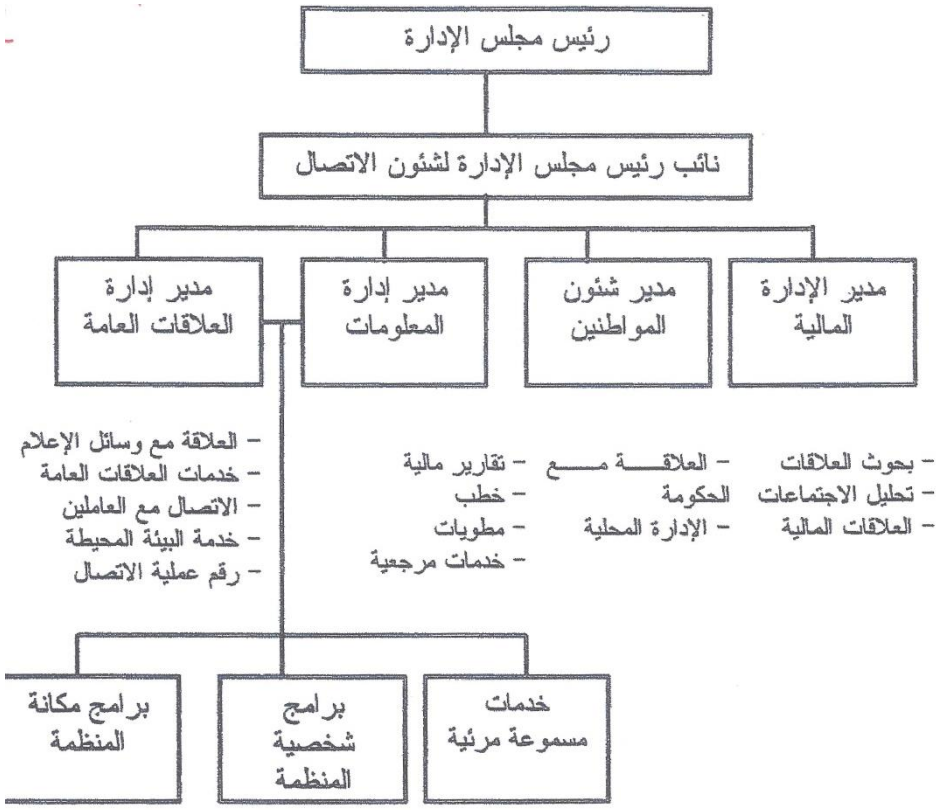
المصدر: محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج الإسكندرية، المكتب الجامعي، مصر، 2004، ص: 88.

من خلال الشكل أعلاه فان ما يلاحظ في هذا النموذج هو أن مدير إدارة العلاقات العامة نائب لرئيس المنظمة وهو ما يوضح ضرورة أن تحتل إدارة العلاقات العامة موقعا على مستوى الإدارة العليا حيث يكون مديرها مسؤولا ومباشرا أمام رئيس مجلس الإدارة بحيث يتاح له فرصة مشاركة الإدارة العليا في رسم السياسات وفي اتخاذ القرارات العامة.

2-3- نموذج إدارة العلاقات العامة كبيرة الحجم

يمكن توضيح هذا النموذج وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): نموذج العلاقات العامة كبيرة الحجم



المصدر: محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج الإسكندرية، المكتب الجامعي، مصر، 2004، ص: 89.

أهم ما يلاحظ على النموذج السابق بالإضافة إلى القرب من رئيس مجلس الإدارة هو ظهور الأخذ بالمركزية واللامركزية ووضوح أهمية مبدأ التنسيق بين الأقسام المختلفة لإدارة العلاقات العامة كما يظهر على الهيكل وظيفتين هامتين للعلاقات العامة الأولى هي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والثاني الاهتمام بدراسة صورة المنظمة ومكانتها في المجتمع كما يظهر أهمية إدارة التمويل حيث تلعب دورا بارزا في الكيان العام للعلاقات العامة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم، يمكن القول إن حجم الإدارة والجهة الإدارية التي يتبعها جهات العلاقات العامة في المنظمة يتوقف على مجموعة عوامل منها:

- مدى تقدير الإدارة العليا لطبيعة الأنشطة التي تنهض بها إدارة العلاقات العامة.
- مدى ملائمة الجهة الإدارية المشرفة على جهاز العلاقات العامة من حيث وظيفتها واختصاصها وطبيعة نشاطها. للقيام بالإشراف على جهاز العلاقات العامة.
- المستوى الإداري والتنظيمي للجهة الإشراقية.
- حجم المنظمة.
- مجالات اتصال المنظمة بالجماهير وحجم كل جمهور من هذه الجماهير.
- نسبة تواجد وسائل الإعلام الجماهيري في بيئة العمل.

الفصل الثاني: إدارة الأزمات التنظيمية

تمهيد:

يظهر من مصطلح الأزمات التنظيمية أن هذه الأزمات تتعلق بالمنظمات، حيث أن هناك أزمات فردية تصيب فردا ما، أزمات محلية تصيب دولة ما أو أزمات مالية تصيب العالم ككل...إلخ. لهذا سنحاول في هذا الفصل التكلم عن ماهية وإدارة الازمات التنظيمية

وفي إطار الالمام بموضوع البحث، قمنا بتقسيم الفصل الى:

المبحث الأول: ماهية الأزمات التنظيمية

المبحث الثاني: ماهية ووظائف إدارة الازمات التنظيمية

المبحث الثالث: دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الأزمات التنظيمية

يظهر من مصطلح الأزمات التنظيمية أن هذه الأزمات تتعلق بالمنظمات، حيث أن هناك أزمات فردية تصيب فردا ما، أزمات محلية تصيب دولة ما أو أزمات مالية تصيب العالم ككل...إلخ.

أما دراستنا فتنحصر على أزمات التنظيمية والتي تقوم بدارستها من خلال التطرق إلى

- ماهية الأزمات التنظيمية
- أنواع الأزمات التنظيمية
- أسباب الأزمات التنظيمية وآثارها

المطلب الأول: ماهية الأزمات التنظيمية

يحظى مصطلح أزمة بغض النظر عن المتضرر بتعاريف عديدة ويمكن إسقاط مختلف هذه التعاريف على الأزمة التنظيمية، ذلك أن الفرق الوحيد هو معرفة الكيان المتضرر في" المنظمة " كما أن الأزمة في المنظمة وأي كيان آخر تمر بمراحل متعددة.

وهذا ما سيتم توضيحه من خلال العرض إلى مفهوم الأزمة التنظيمية.

اولا: مفهوم الأزمات التنظيمية

سندرج فيما يلي تعريفات مختلف الكتاب والخبراء للأزمة التنظيمية، لكن نشير وكما سبق الذكر أنّ مختلف التعاريف المتعلقة بمصطلح " الأزمة " يمكن إسقاطها على المصطلح " الأزمة التنظيمية " فنجد بعض الكتاب يتناولون الأزمة بصفة عامّة كما نجد كتابا آخرين يختصّون بالأزمة التنظيمية إذ سنجمع مختلف التعاريف من أجل الإثراء وتوضيح أكثر

في 1972 عرّف " شارلز هارمان " Charles Hermann" خبير في الأزمات الدولية الأزمة على أنها " موقف يهدّد الأهداف الأساسية لوحدات اتخاذ القرار، و يؤثر على الوقت المتاح

لاتخاذ القرار حيث يكون الحادث مفاجئا على المسيّرين " و بالتالي يعرّف الأزمة من خلال ثلاث عناصر:

- وضع الأهداف الأساسية للمنظمة في خطر – نقص الوقت للاستجابة– المفاجأة.
- وتعتبر هذه العناصر الثلاث خصائص للأزمة وسيتم التفصيل فيها فيما بعد
- في 1976 عرّف " إدقارموران Edgar Morin"[1] العالم الاجتماعي الأزمة بأنها " الغموض والفترة التي تتسم بالاضطراب وعدم التأكد " و نجد في هذا التعريف خصائص أخرى للأزمة.
- وفي 1982 اقترح " فينك Fink" التعرف الثاني للأزمة " الأزمة هي نقطة تحوّل إلى الأحسن أو الأسوأ" ويوضح هاا التعريف أنه كما أن| للأزمة جانب سلبي فإنه يمكن أن يكون لها جانب إيجابي.

في 2001 عرف " زقليدوبولوس Zyglidopoulos"[2] الأزمة بأنها حادثة غير مرغوبة ومؤسفة، والتي تحدث بصفة غير منتظرة في المنظمة وتحدث أضرارا على الجماعات التي لها علاقة بالمنظمة، ويبيّن هذا التعريف أن الأزمة تؤثر على كلّ من له علاقة بالمنظمة كالزّبائن و الموردّين...إلخ.

من خلال سلسلة التعاريف التي تم ذكرها نستخلص أن للأزمة الخصائص التالية:[3]

- المفاجأة: وذلك نظرا لعدم توقع حدوث الأزمة.
- التهديد: حيث تهدّد الأزمة المنظمة بوقوع خسائر مادية ومعنوية لها.

[1] Karim Evradsameuel. Prévinir les difficultés post –fursion /acquision en utilisant la gestion de cris la boratoire de rettachement CERAG. Reff.e-revues .cam / article .jsp article.D/192 P04.

[2] Afefbdellaoui, gestion de la réputation organisationnelle et période de crise, xx léme Tutorat des lae,Université jules Vernes,24/25 juin 2004, p04.

[3] محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية،2004، ص 247.

- الاضطراب ك حيث تحدث الأزمة خللا واضطرابا و فقدانا للتوازن في المنظمة مما يشكل صعوبات بالنسبة للمسيّر.
- ضغط الوقت: فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرّد والاستجابة له و إنّ الرّد عليه يجب أن يكون سريعا لما يمثله من تهديد للمنظمة.
- القرارات يحدث قلقا ممّا يزيد الإحساس بهذا الضغط.
- عدم التأكد: فتصاعد الأزمة المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من عدم التأكد في مختلف الكيفيات لمجابهة الأحداث المتسارعة، نظرا لأنّ ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال و في ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- إنّ مواجهة الأزمة تتطلب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة، و ابتكار نظم تكمن من استيعاب و مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.
- جلب انتباه وسائل الإعلام: حيث تعبر خاصية أخرى أضيفت لخصائص الأزمة منذ عشرين.

ولدى بعض الكتاب تحفظهم بشأن بعض الخصائص حيث أنه

- ليس بالضرورة أن ينتج عن الأزمة فقدان للتوازن، حيث يتوقف ذلك على قدرة المنظمة وكفاءتها في التعامل مع الأزمة.
- ليس بالضرورة أن ترتبط بالأحداث المفاجئة، حيث يؤكد الواقع أنّ ما من أزمة تحدث إلا ويسبقها مؤشرات تؤكد من اقتراب وقوع الأزمة.

وقد رفض كريستوف روكسدوفور Christophe Roux Dufort"[1] الأسلوب المتبع في التعريف الاوّل اللازمة و الذي يطلق عليه " المدخل الظرفي " Approche évenementuelle" بالرّغم من أنّ المختصيّن يتبنون هذا المدخل و يأخذ هذا المدخل بعين

[1] Christophe house dufort, la gestion de crise : un enjeu startégique pour les organisations, de bock universit, paris, Bruselle, 2000, p18

الإعتبار عنصر " المفاجأة " و يرى أنّ الأزمة مقترنة بالحادثة المفجّرة لها، لكن " كريستوف روكسدوفور " Christophe Roux Dufort" يرى أن " المفاجأة ليست خاصيّة من خصائص الأزمة هذه الخاصّية التي تدلّ على أنّ الأزمات تكزن غير متوقعة، فبالنسبة له فإن الأزمة لا تكون غير متوقعة بالضرّورة، و يشير إلى أنّ " عدم التوقع " في الأزمة يمكن أن نلمسه فقط في تاريخ حدوثها، فكل منظمة تنتمي إلى قطاع معيّن يمكن لها أن تتخيّل و تتوقع الأزمات التي يمكن أن تصيبها.

من جهة أخرى فإنّ عدة بحوث دلت أنّ الأزمات لها أسباب و عوامل مكونّة لها، و استنتجت هذه البحوث أنّ الأزمات ليست ظواهر عرضية، و لكنّها بصورتها النهائية بعد عدّة مراحل من التحضير لها، و بالتالي فإن الأزمات دائما إمكانية إظهار إشارة منذرة تسبق مرحلتها الحادّة و هذا ما يؤكد إلغاء عنصر المفاجأة كخاصية من خصائص الأزمة.

و يضيف "كريستوف روكسجوفور " Christophe Roux Dufort " بأنّ الأزمات ملازمة للمنظمات، فنظرا لتعقد المنظمات و اندماجها في عدّة مجالات في المجتمع (اجتماعية، سياسية ، اقتصادية، بيئية) و تفاعلاتها و غير المتوقعة بين العناصر المكونة للمنظمة و بيئتها ، فإذن الأزمات هي خاصية حتمية للمنظمات المعاصرة.

وبالتالي يؤيد "كريستوف روكسدوفور " Christophe Roux Dufort الأسلوب الثاني في تعريف الأزمة الذي يطلق عليه " المدخل التدريجي Approche processuelle"

ويوضح الجدول التالي الفرق بين هذين المدخلين:

الجدول رقم (2-1): مقارنة المدخل الظرفي والمدخل التدريجي للأزمات

الخصائص	المدخل الظرفي	المدخل التدرجي
طبيعة حدوث الأزمات	فجأة / غير متوقعة	مراحل / تدرج في الشدة والوضوح / تسبق الأزمة إشارات للإنذار المبكر
التكرار	الأزمة غير محتملة	الأزمات نادرة ولكنها عادية وملازمة للنظم
زوايا ملاحظة الأزمات	أثار الأزمة	ديناميكية الحدوث والتوسع
مصادر الأزمات	الحادثة المفجرة	تفاعل غير خطي
تفسير الأزمات	مبدأ الحتمية	مدخل النّظم

Source: Christophe house dufort, la gestion de crise : un enjeu startégique pour les organisations, de bock universit, paris, Bruselle, 2000, p18

وحسب رأينا فإن الأزمة تعرف حسب كلا المدخلين وذلك حسب نوعها سواء كانت فجائية أو كامنة وبالتالي نعرّفها كما يلي:

*الأزمة التنظيمية هي حادث فجائي أو تراكم لمجموعة من المسببات يؤدي إلى إحداث اختلالات بالمنظمة.

المطلب الثاني: أنواع الأزمة التنظيمية

تتعدد وتتنوع الأزمات التي تتعرض لها المنظمات وذلك حسب الميدان الذي تعمل فيه و حسب البيئة المحيطة بها، و هذه الأزمات ليست وليدة ذاتها، و لكنها وليدة مجموعة من الأسباب التي أدت إلى نشوئها و تفاقمها، لذا فإن معالجة أي أزمة تتطلب معرفة دقيقة لأسبابها و ذلك للحدّ من الأثار التي قد تنجم عنها، و بالتالي سنتعرف على أنواع الأزمات التنظيمية.

سنشير إلى مجموعة من التصنيفات للأزمات و التي تشمل أيضا الأزمات التنظيمية

1-تصنيف الأزمات حسب عمق الأزمة:

تنقسم الأزمات وفقا لمقدار عمقها و تغلغلها في المنظمة إلى نوعين أساسيين هما: [1]

1-1 -أزمات سطحية:

و هي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، و تنتهي بالتعامل مع أسبابها غير العميقة

1-2 -أزمات عميقة:

و هي أخطر الأزمات ذات الطبيعة شديدة القصوة، و من ثمّ فإن المنظمة سوف تأثر بشدة بحدوث هذه الأزمة ، و بناء على مقدار التغلغل أو عمق الأزمة في هذه المنظمة سيكون تأثر هذه الأخيرة.

2- تصنيف الأزمات حسب الأداء السلوكي للأزمة

تقسم الأزمات حسب الأداء السلوكي للأزمة إلى الأنواع التالية: [2]

2-1- أزمات صريحة علنية.

وهي أزمات لها مظاهرها المصرحة المعلنة الملموسة، بحيث يشعر بها كل المحيطين بها منذ نشأتها والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات انتشارا، ومسلكها الطبيعي هو الإعلان عنها، بل يصعب على أي جهاز إعلامي تجاهلها، ومن ثم تستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين.

[1] رضا، صاحب أبو محمد آل علي وسنان كاظم الموسري، وظائف الإدارة و المعاصرة، مؤسسة الوراق، دون ط، ، عمان، ص ص 239،238.
[2] محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، دون ط،القاهرة، 2003، ص 104

2-2- أزمات ضمنية أو مستترة

وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميرا للمنظمة، فهي أزمة غامضة، غريبة في أسبابها وعناصرها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت خفية فهي محسوسة وملموسة الآثار بشكل كبير، وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات " أزمة الثقة " في الجهاز المصرفي، وما يترتب عليها من انصراف المودعين والعملاء عن التعامل مع بنك من البنوك، أو سحب أموالهم منه بشكل تدريجي، وإذا لم يكتشف القائمون على إدارة البنك بسرعة الأسباب الحقيقية لهذه الأزمة ومعالجتها فسوف يحكم على البنك بالإفلاس.

3- تصنيف الأزمات حسب محور الأزمة[1]

وفقا لهذا التصنيف يتم تقسيم الأزمات إلى الأنواع التالية:

3-1- أزمات مادية:

تدور حول محور مادي: مثل أزمة السيولة، أزمة انخفاض المبيعات ...إلخ، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بخسائر مادية على المتضرر سواء في الموجودات والأموال وفي الأفراد.

3-2-أزمات معنوية:

وهي أزمات تدور حول محور معنوي غير ملموس بمعنى انه لا يمكن الإمساك به ماديا، وإنما يتم التعامل معه خلال إدراكه المضمونين وذلك مثل: أزمة الصراع في المنظمة وتسمى بالأزمات المعنوية أيضا لأن الضرر الناجم عن الأزمة يكون معنوي الطابع.

[1] سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، واي سيرفيس، دون ط، القاهرة ، سنة 1998، ص 652.

3-3- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية:

وهي أزمات ينتج عنها خسائر تحمل بين طياتها خسائر مادية ومعنوية للمنظمة والتداخل بين الأثر المادي والمعنوي وارد، إذ قد يكون أحدهما سببا لنشوء الثاني فعلى سبيل المثال فإنّ أزمة " الثقة " في بنك ما وهي تبدو للوهلة الأولى " أزمة معنوية " يكون لها جانبها المادي المتمثل في سحب المودعين لأموالهم التي أودعها في البنك وحرمان البنك من أي ودائع جديدة، وجانبها المعنوي المتمثل فانهيار سمعة البنك بين جمهور المتعاملين.

4- تصنيف الأزمات حسب درجة شدّتها:

وفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما: [1]

4-1- أزمات عنيفة:

وهي أزمات بالغة الشدة والعنف على المنظمة وتكون لها آثار جسيمة.

4-2- أزمات هادئة:

على الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام يكون خفيفا، ويسهل معالجته بشكل فوري وسريع بمجرد معرفة أسبابه وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات الناتجة عن الإشاعات

5- تصنيف الأزمات حسب البعد الزمني

يمكن تصنيف الأزمات حسب البعد الزمني إلى نوعين أساسيين وهما[2]

[1] رضا صاحي أبو حمد آل علي و سنان كاظمالموسري، مرجع سابق، 240،241.
[2] حسمي محمد القحطاني، دور و إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2004، ص 68.

5-1- ازمات فجائية

وهي الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار مثل تعرض المنظمة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية.

5-. - أزمات متراكمة (كامنة):

وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث أن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتا طويلا قبل أن تنفجر وبالتالي فهذه الأزمات تتطور وتنمو مع مرور الزمن كإضراب العمال مثلا والذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة وبالتالي يكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من آثارها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة.

ويوضح الجدول التالي خصائص الأزمات المفاجئة والأزمات الكامنة:

الجدول رقم (2-2): خصائص الأزمات المفاجئة والأزمات الكامنة

نوع الأزمات الأبعاد السياسية للأزمة	الأزمات المفاجئة	الأزمات الكامنة
سرعة الحدوث	سريعة	تدريجية
قابلية التنبؤ	ضعيفة	مرتفعة
الميزة	بؤرة	غامضة
تمييز الأزمة	واضح	مشوش

المصدر: حسمي محمد القحطاني، دور وإدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2004، ص 69

6- تصنيف الأزمات حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة:

يمكن تصنيف الأزمات حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة إلى نوعين أساسيتين وهما:

6-1- أزمات داخلية

وهي الأزمات المتعلقة بالجمهور الداخلي للمنظمة، مثل: حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية.

6-2- أزمات خارجية:

وهي الأزمات المتعلقة بالجمهور الخارجي للمنظمة مثل: وجود عيب في المنتج.[1]

7- تصنيفات أخرى:

أما بالنسبة لتصنيف الأزمات التنظيمية بشكل خاص، فنجد عدة تصنيفات وضعت م طرف عدة باحثين، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات[2]:

7-1- حسب جيسلاد مييرسGerald Meyers" (1986):

فإن هناك تسع أنواع للأزمات في عالم الأعمال وهي:

- الإدراك العام.
- التحول السوقي المفاجئ.
- فشل المنتج.
- إحلال الإدارة العليا.
- أزمة النقدية.
- العلاقات الصناعية.
- الاستيلاء العدائي.

[1] سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 655.

[2]Christoph. Rose dufort, crérer et décider en situation de cuise,DNUD paris, p 34.

- الأحداث الدّولية السلبية
- التنظيم وإلغاء القيود التنظيمية

7-2-حسب " ميتروفMitroff" و " شريفاستافاsharivastava" (1987)

تصنف الأزمات حسب هذين الباحثين حسب بعدين أساسيين:

- مصدر الأزمة (داخلي أو خارجي)
- العوامل المسببة (تقنية / اقتصادية وإنسانية / تنظيمية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2-3): تصنيف الأزمات حسب اجتماعية /إنسانية

"ميتروفMitroff وشريفاستافاsharuvastava

مصدر خارجي	*مقاطعة المنتج *أداء اقتصادي سيّء *ظهور فجائي لمنتج بديل * إغلاق المحل	*حادث صناعي *تعطل أو فيروس معلوماتي *عيب في المنتج أو الخدمة	مصدر داخلي
	*إرهاب *تخريب /ابتزاز *مشاغبات مدنية *احتيالات متعددة *إشاعات *سلوكات منحرفة	*صراع اجتماعي *اختفاء شخص أساسي *تخريب *كلّ أنواع الإحتيال *انتشار المعلومات السّرية	

Source : Christoph Rose dufort, crérer et décider en situation de cuise, DNUD paris, p 34.

يفرق التصنيف المضح في الجدول رقم (3) بين الأزمات التي تنشأ من خارج المنظمة و التي لا يكون لها دخل في نشوئها، و يفرق بين الأزمات نشأت بسبب عوامل تقنية / اقتصادية ، و تلك التي نشأت بسبب عوامل إنسانية اجتماعية

7-3- حسب " ميتروفMitroff، " بيرسون PERSON" " و هارينغتونharington"

يوضح الجدول التالي تصنيف الأزمات الذي جاء بها هؤلاء الباحثون:

جدول رقم (2-4) تصنيف الأزمات حسب ميتروفMitroff، بيرسون Pearson" و "هارينغتون[1].

مجموعة الأزمات	أمثلة
عنف جنائي	*تخريب *إرهاب
عنف اقتصادي	*انهيار عنيف في البورصة *إضرابات
تبدّد معلومات	*تزوير *شائعات *تجسس صناعي
كوارث طبيعية	*فيضان *زلزال
عجز أو تدمير جزئي أو كلي للموقع أو التجهيزات	*تعطّل في أجهزة الإلام الآلي أو المنظمة *الاتصال *عيب في المنتج

[1]Christoph.Roux Dufort, crérer et déider en situation de crise.DNUD, paris,38

	*عيب معتبر الجودة
أزمة قانونية	*غش *دعوى قضائية
السمعة	*إشاعة طاعنة *فضيحة إعلامية
أزمة اجتماعية	*حجز *صراع اجتماعي *عنف في مقر العمل
الصّحة	*حادث عمل *تلوث المنتج *اختفاء شخص أساسي مهم
القواعد	*تغير القواعد المطبّقة

Source : Christoph Rose dufort, crérer et décider en situation de cuise, DNUD paris, p 35.

7-4- حسب " سوزان أرنولد susannearnold " و " ريني ساتر Rainer Suter تصنف الأزمات حسب هذين الباحثين إلى:

- الأزمات الناتجة عن الظواهر الطّبيعية أو الحوادث:

إن الكوارث الطّبيعية، الأخطاء التقنية يمكن أن تتلف أو توقف أجهزة الإنتاج ، و يمكن ان تشكل خطرا على الفرد

- أزمات المنتج:

عندما يهدد المنتج الأشخاص أو الأشياء يجب أن يسحب من السوق ، و يشكل ذلك أزمة قويّة على المنظمة

- **أزمات مالية:**
- إنّ تغيرات السوق العنيفة أو الأخطاء الاستراتيجية في التقديرات أو مخاطر الاستثمارات يمكن أن تضع ماليّة المؤسّسة في مشاكل عريضة وتهّد وجودها
- **أزمات شخصية:**
- فإضراب مثلا، أو رحيل مسؤول هام، أو تسيير غير كفؤ يمكن أن تشكل ضررا على إنجازات المنظمة وصورتها
- **أزمات إعلانية:**

حيث يمكن أن تتأثر المنظمة بالإشاعات مما يؤثر على صورتها.

المطلب الثالث: أسباب الازمات التنظيمية وآثارها:

أولا: أسباب الأزمات التنظيمية

عدّة تقسيمات لأسباب الأزمات التّنظيمية قد تمّ وضعها انطلاقا من ملاحظات الباحثين، والتقسيم الأكثر انتشارا هو التقسيم الذي جاء به " ميتروفMitroff " شاريفاستافاsharivastava و أدواديا Udwadia " (1987) هذا التقسيم يسمح بالتفريق بين الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية التي تفجر الأزمة، وبالتالي يسمح بالتفريق بين الحالة التي تكون فيها المنظمة ضحيّة للأزمة (الأسباب الخارجية) أو مسؤولة عنها (الأسباب الداخلية)

وعليه تتمثل أسباب الأزمات التنظيمية فيما يلي:

1.1-الأسباب الداخلية:

تتمثل الأسباب الدّاخلية للأزمات التّنظيمية في: [1]

[1] رجب عبد الحميد السيد:دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الأيمان دون ط، دون بلد، 2000، ص 02.

- **سوء الإدراك:**

يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تمّ الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد ممّا يؤدي إلى إمكانية حدوث أزمات

- **ضعف الإمكانيات الماديّة والبشرية:**

حيث يؤدي ذلك إلى تفاقم الوضع، ومضاعفة الخسائر ويتسبّب في تفجّر مجموعة من المشاكل التابعة والتي تكن لتظهر لو تم معالجة الوضع مبكرا.

- **التّهوين في المشاكل:**

حيث تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشاكل التي تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها.

- **تجاهل إشارات الإنذار المبكر:**

والتي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء التي يمكن أن تكون مؤثرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل.

- **الأخطاء البشرية:**

تأتي الأخطاء البشرية كسبب أساسيّ لانفجار الأزمات، وتحاول العديد من المنظمات في حال وقرع أزمة بها هذا السّبب خادعة، وإبعاد الشّك في أن تكون الأخطاء البشرية سببا لوقوع الأزمة.

-**الإدارة العشوائية:**

إنّ هذا ليس فقط مسببا للأزمات بل يمكن مدمّرا للمنظمة ككلّ، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل والاعتماد على التّوجيهات الشّخصية للرؤساء وافتقاد الرّؤية المستقبلية.

وقد أفاد تقرير إحصائي إجراء المعهد الخاص بإدارة الأزمات أنّ 62% من الأزمات التي تحدث في منظمات الأعمال يمكن أن تعود سوء الإدارة، بينما يمكن أن يرجع حدوث نسبة 25% من الأزمات إلى الموظفين

- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من
- انهيار نظام الاتصالات داخل المنظمة
- عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا
- عدم وجود فرق عمل فعّالة

وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى حدوث أزمات في المنظمة

2-1- الأسباب الخارجية [1]

- **الكوارث الطبيعية:**

مثل: الزلزال، الأعاصير، الفيضانات ... إلخ التي يصغ=عب التنبؤ بها والتحكم فيها، ويمكن أن تلحق أضرار جسيمة بالمنظمة.

- التغيرات في البيئة الخارجية.
- وذلك مثل: التغير في تكاليف المواد الأوّلية أو النقل
- التغير في تكنولوجيا الإنتاج
- التّغيّر في التشريعات الوطنية والرّأي العام

[1] رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص29

- **الشائعات:**

الشائعة هي الترويج لخبر مختلق لا أساس له في الواقع، أو هي المبالغة في سرد خبر يحتوي جزء ضئيلا من الحقيقة وبالتالي يمكن للإشاعة أن تشوّه صورة المنظمة أمام الجمهور مما يلحق بها أضرارا.

- **الأزمات المخططة:**

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للمنظمة على تتبع مسارات عملها واصطناع أزمة فيها وهو ما يعرف بـ الإدارة بالأزمات ويمكن أن تكون الشائعات وسيلة في ذلك.

وللتوضيح سندرج أمثلة لأسباب الأزمات:

-**أخطار طبيعيّة:** مثل الزّلازل والفيضانات والتي يمكن أن تلحق ضرارا كبيرا بالمنظمة

- **نقص تقني:** مثل تعطّل أجهزة الإعلام الآلي في المنظمة أو الآلات المستخدمة في الإنتاج

- **أعمال إجرامية:** مثل التخريب

- **أفعال غير قانونية:** مثل التجسّس الصّناعي، التّزوير.

- **مخاطر المهنة:** مثل حوادث العمل

- **التصرفات الإنسانية:** مثل الأخطاء المهنيّة

- **أفعال اجتماعية:** مثل الصرّاع التّنظيمي

-**إعلام / معلومات:** مثل الشّائعات، وانتشر معلومات سرّية

- **البيئة الاقتصادية:** مثل تغير التكنولوجيا

ومهما كانت الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات فغنّ الآثار الناتجة عنها غالبا ما تكون متشابهة، وسنحاول التعرف على هذه الآثار فيما سيأتي:

ثانيا: أثار الأزمات التنظيمية

إنّ للأزمات التنظيمية أثارا سلبيّة وأخرى إيجابية سنتعرف عليها فيما يلي:

2-1- الآثار السّلبية:

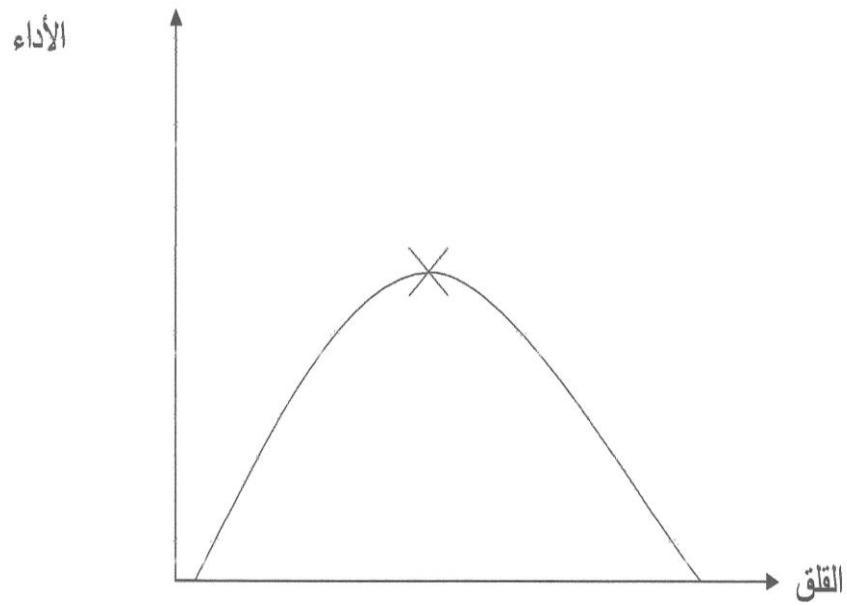
إنّ للأزمات التنظيمية أثارا سلبية متعددّة الأشكال كلا من الأفراد، الأطراف التي لها صلة بالمنظمة ككلّ، وسنوضّح هذه الآثار فيما يلي: [1]

- **آثار الأزمات التّنظيمية على الأفراد:**
- بمواجهة الأزمة يحدد الفرد نفسه في وضع معقد، أين تكون المعلومات ضئيلة جدا لديه ، كما عليه المواجهة بسرعة و أخذ القرار في الظروف عدم التأكد ممّا يؤثر على كفاءته، و ما يزيد على ذلك كله ضغط الوقت الذي يزيد هو الآخر من حدّة القلق.
- إذن تبحث الأزمة التوتر النفسي بدرجة مرتفعة، لذا مواجهتها يجب معرفة كيفية التّعامل معه وبالتالي التعامل مع الأزمة بكل يقظة وانتباه.
- ويشرح " د. بريكر BRIKER" العالم النفسي الإكلينيكي و مدير مجموعة براكسي التدريبية أنّ هناك قطبين لحالة اليقظة: القطب الأوّل يكون مستوى الإشارة عنده مرتفعا أكثر من اللازم ، أمّا القطب الثاني فيكون مستوى الاستشارة عنده منخفضا أكثر من اللازم، ولا تناسب أيّ من هاتين الحالتين الأزمة و ينسب " د. بريكر " الفضل في المساعدة على فهم أهميّة التوتر النفسي بالنسبة لاتخاذ القرار لبحث أجراه" د. إيرفنججانيس " و د. ليون مان " حول هذا الموضوع ، و قد أوضح د. بريكر " في كلمة ألقاها خلال ندوة عن " إدارات الأزمات " أن مستوى التّوتر إذا كان مرتفعا أكثر من اللازم عند شخص ما فإنّ

[1] عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية الإدارة بمليك، دون ط، القاهرة ، 2002، 2002، ص ص 119، 120

ذلك الشخص ينتابه شعور بالفزع و الهلع حيال الأزمة فيبذل محاولات بالنسبة للإفلات من الموقف بأسرع ما يمكنه. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2- 1): التالي علاقة التوتر النفسي أو القلق عند الأزمة



المصدر: عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية الإدارة بمليك، دون ط، القاهرة، 2002، ص 118

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، ان العلامة (X) تشير إلى موضوع التقاء الأداء و القلق عند مستوياتها المثلى، أي أن القلق المعتدل مثالي لتحقيق حالة اليقظة و الانتباه و بالتالي ارتفعا الأداء، و عندما يزداد القلق متجاوزا العلامة (X) أو يتناقض إلى ما دون العلامة (X) يبدأ الأداء في التأثر، و بالتالي نستنتج أن التوتر النفسي الذي ينتج عن الأزمة لن يكون سلبيا بالضرورة، بل يجب فقط معرفة كيفية استخدامه بصورة معادلة للاستجابة للأزمات استجابة سليمة و فعالة.

لهذا يمكن توضيح اهم آثار الأزمات التنظيمية على الأطراف التي لها صلة بالمنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2- 2): أثار الأزمات التنظيمية التي لها صلة بالمنظمة



المصدر: عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية الإدارة بمليك، دون ط، القاهرة، 2002، ص 200

إضافة إلى الأطراف التي تم ذكرها في الشكل رقم (2-2) نجد طرفا آخر وهو وسائل الإعلام حيث تعمل الأزمة على جلب انتباه قوي من طرف وسائل الإعلام ممّا يشكل خطرا على المنظمة. فضلا عن آثار الأزمات التنظيمية على المنظمة نفسها وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-5): آثار الأزمة التنظيمية في المنظمة

مستويات التحليل	الآثار
المنظمة كوحدة اقتصادية	*فقدان موارد هامة *تهديد مستويات الرّبح *تهديد الأهداف الأوّلية للنمو *وضع المركز التنافسي في خطر
المنظمة كوحدة اجتماعية	*قلب هوّية المؤسسة
المنظمة كمجموعة من النشاطات الرّوتينية	*التركيز الممكن للسّلطة *تدفق متواصل للمعلومات *تراكم المعلومات *ترقب المعلومات. *سلوكاتانتهارية (المنافسين) *فقدان الثقة

المصدر: عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية الإدارة بمليك، دون ط، القاهرة، 2002، ص 200

2-2- الآثار الإيجابية

وكما أن الأزمات التنظيمية آثار سلبية فإنّ لها أثارا إيجابية أن ينتج عن الأزمة وفق ما يلي[1]:

- ميلاد أبطال:

يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، فالأشخاص الموهوبون يمكن أن يبرهنوا على قدرتهم على الإنجاز عند حدوث أزمة إذ تمثل فرصة كبيرة لإبراز مواهبهم

[1] عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 115.

- **ظهور استراتيجيات جديدة:**

إن الأزمة تفرض إعادة النظر حتى في الخطط التي تبدو ثوابت، فالتهديد الذي يواجه ازدهار المنظمة وعدم التأكد و الضغوط و فقدان السيطرة، كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة و دراسة اتجاهات مغايرة، ففي مثل هذه الأوقات تبرز استراتيجيات جديدة.

- **مزايا تنافسية جديدة:**

إذ يمكن للأزمة أن تجعل المنظمة أكثر ذكاء مما يجعلها قادرة على تحقيق مزايا تنافسية جديدة

- **تسريع التغيير**

إذ تعتبر الازمة مجرد ثمن صغير للتقدم ونلاحظ أن آثار الإيجابية للأزمات التنظيمية تبرز انتهاء الأزمة وتتحقق في حالة إدارتها بشكل سليم.

المبحث الثاني: ماهية ووظائف إدارة الازمات التنظيمية

يعتبر مدخل إدارة الأزمات أحد مداخل الفكر الإداري الحديث يختص بدراسة المواقف والتغيّرات السّريعة، و لازال الإسهام في هذا المجال محدودا مما يترك الباب مفتوحا أمام الباحثين و الدّارسين من أجل اكتمال صرح البنيان الخاص بهذا المدخل للتوصل إلى نظرية يعتد بها.

ودراستنا ستتركز على إدارة الأزمات التنظيمية والتي سنتعرف على أساسياتها من خلال معرفة ماهيتها وآلياتها ووظائفها

المطلب الأول: ماهية الإدارة التنظيمية

تتعرض المنظمات إلى العديد من الأزمات، واغلب المنظمات تنتهج ردّ الفعل العشوائي عند مواجهتها، وهذا الأسلوب لا يحقق الهدف المرجو، ومن هنا تتبع الضّرورة الماحة لقيام المنظمات بتطبيق منهج " إدارة الأزمات التنظيمية " الذي سنتعرف على ماهيته من خلال التطرق إلى نشأة إدارة الأزمات التنظيمية و مفهومها ومراحل إدارة الأزمات التنظيمية.

أولا: نشأة إدارة الأزمات التنظيمية ومفهومها ومراحلها:

سنتعرف أولا على بداية إدارة الأزمات التنظيمية ثم سنتطرق بالتفصيل إلى توضيح مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية حسب آراء مختلف الخبراء والكتاب ثم التوصل إلى تعريف إجرائي.

1.نشأة إدارة الأزمات التنظيمية:

لقد شهدت السنوات العشرون الأخيرة كثيرا من الدراسات والأبحاث الخاصة بالأزمات أسبابها، طريقة تناولها، استعادة النشاط بعد حدوثها، و قد اتجه أكثر الكتاب و الباحثين على منهج دراسة الحالات المعتمدة على الخبرة مثل " أليزونAllison(1971)، [1] ميرسMeyers

[1] محمد شومان الإعلام و الأزمات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، دون ط، القاهرة،2003، ص 33

" " هولوشاHolusha ، بولتون (1988)، شاريفاستافا (1987)، و اتخذ بعض الكتاب منهج دراسة المقارنة مثل " ميلر MILLER" (1988) بيراوPerrow" (1988)، واتخذ آخرون المنهج التجريبي المبنى على الملاحظة و الاختبار مثل الاختبار مثل " فينك Fink (1988)، " بوشونPauchant و ميتروفMitroff (1992) و لقد اهتم الباحثون بثلاث مجالات رئيسية في إدارة الأزمات

1.1-من حيث المنظور السّيكولوجي (النفسي)

كانت الإسهامات مركزة على الافراد وردود الأفعال اتجاه الأزمة.

1.2- من حيث المنظور الاقتصادي السّياسي:

كانت إسهامات من باحثين مثل " هامان Harman" في مجالات العلاقات الدّولية حيث تناولوا تطّور الأزمات وكيفية إدارتها بالمبادرة السّياسية، وبعض الكتاب والباحثين مثل: ساشتر " الذين ركزوا على التحليل الاقتصادي للمنظمات وحاولوا تطوير نظريات تنبئية تعطي مؤشرات للأزمات المحتملة في قطاع المنظمات

1.3- من حيث المنظور الاجتماعي

ركز الباحثون في هذا المجال على ردود الفعل الاجتماعية للأزمات البيئية ، مثل الزّلازل و بالتالي لم تطور بحوث إدارة الأزمات كحقل معرفي جديد أو علم مستقل بل نشأت و تطورت ضمن كل العلوم الاجتماعية المختلفة[1]، بمعنى أنّ علماء الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الأزمات و الكوارث ، كما تناول علماء النفس الآثار النفسية و الاجتماعية للأزمات، كذلك الحال بالنسبة لعلماء السياسة و العلاقات الدّولية و علماء الإدارة و غيرها من العلوم ، بعبارة أوضح نشأت و تطورت بحوث إدارة الأزمات في إطار كل علم من العلوم الاجتماعية

[1]سمحي محمد القحطاني، ادور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات وحوادث، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم أمنية، رياض، 2000، ص 53

و ظهرت كأحد مجالات أو موضوعات هذا العلم أو ذلك من العلوم الاجتماعية ، و هنا تكمن الصّعوبة في تحديد المسارات المختلفة لنشأة إدارة الأزمات.

وممّا لا شك فيه هو ان إدارة الأزمات تعدّ ميدانا بحثيا جديدا وقد حظي بالاهتمام الأكاديمي منذ أوائل السّتينات و على وجه التهديد عقب أزمة الصّواريخ الكوبية عام 1962، حيث أظهرت هذه الأزمة أهمّية مفهوم إدارة الأزمات، فكانت إدارة هذه الأزمة هي نقطة الانطلاق للبحث الأكاديمي في علم إدارة الأزمات ، و قد اعتمد هذا العلم على عدّة مناهج كان من أهمها منهج القياس التّاريخي حيث تصبح التجربة التاريخية هي المصدر الرّئيسي و المعتمد لدراسة " إدارة الأزمات " مع الأخذ في الاعتبار المتغيّرات و ما يطرأ على الأزمة من مستجدات.

وحتى إذا كان الاهتمام بإدارة الأزمات قد برز في سنوات السّتينيات، إلا أن قليلا من المؤلفات لنشر خلال هذه السنوات ن ففي بحث أجري مؤخرا، تبين بأن 80% من المؤلفات التي ذكرت مصطلح " تسيير الازمات " أو إدارة الأزمات " قد نشرت بعد 1985 مؤكدة بذلك حداثة الموضوع.

وقد ازدهر اصطلاح " إدارة الأزمات " في أحضان علم الإدارة أيضان و كان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية و المنظمات العامّة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئة ، و على سبيل المثال ظهرت " قوة المهام الخاصة" أو ط الإدارة بالاستثناء " أو فكرة " غرفة العمليات" لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة ، و هو بذلك بمثابة إدارة أزموية، أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل الإدارة بالأهداف و لما تبلورت معالم هذا الأسلوب " الإدارة الازموية " ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل سمي " إدارة الأزمات " يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددّة هي الأزمات، و ذلك بوضع القواعد و الأسس النّظامية له ليصبح نمطا إداريا محدّد الخصائص له آلياته المتميزة في مواجهة الأزمات المتعدّدة.

أمّا مدخل " غدارة الأزمات التنظيمية" فهو بصفة عامّة معترف به على أنه بدأ في عام 1982 بعد حادثة منتوج " تايلينول " والذي تعرض إلى أزمة عندما وجدت شركة " جونسون أندجونسون " أقراص دواء مسممّة عن طريق أشخاص مجهولين، منذ هذه الحادثة أصبحت إدارة الأزمات التنظيمية حقلا أكاديما للدّراسة، حيث تمت شركة " جونسون أندجونسون " من مواجهة الأزمة بطريقة ملائمة وحسنة أصبحت القاعدة المرشدة للمؤسسات منذ ذلك الحين

وتعد الحصيلة النّظرية المتعارفة حتى الآن عن إدارة الأزمات محدودة نسبيا بسبب حداثة هذا المجال، كما انها مجزأة بين علوم مختلفة، وفي الواقع نجد أن أدبيات الإدارة لم تقدم حتى الآن نظرية متكاملة عن الأزمة وإدارة الأزمة، و إنّ ما قام به عدد من الباحثين هو عبارة عن نماذج لا ترقى لمستوى النّظريات، و إن كان البعض يطلق عليها نظريات.

ولقد كان للولايات المتحدّة الأمريكية فضل الرّيادة والاهتمام بإنشاء العديد من المراكز والهيئات المتخصصة في بحوث إدارة الأزمات تتضمن ستين ألف قصة عن أخبار أزمات الأعمال بينما لم يظهر سوى عدد محدود من مراكز وهيئات بحوث إدارة الأزمات في الوطن العربي من بينها وحدة البحوث والأزمات بكليّة التجارة بجامعة غين شمس بمصر

2-مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية:

من النّادر تحقق أيّ منظمة أهدافها أو تنجز أعمالها دون أن تواجه أزمة تعيق الأهداف أو تؤخرها أو تقلل من كفاءة تحقيقها، إلا أن تأثير هذه الأزمات على تحقيق الأهداف وإنجاز الاعمال يتوقف بدرجة أساسية على مهارات متخذ القرار في المنظمة وقدرته على التعامل معها، ولهذا فهو يحتاج إلى استعمال ما يسمى بـ " إدارة الأزمات التنظيمية" و تشير فقط إلى أن هذه الأخيرة نقصد بها إدارة الأزمات بالمنظمة و لذلك فلن يكون هناك أيّ فرق عند الاخذ بالتّعاريف الخاصّة بإدارة الأزمات. [1]

[1] رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص 35.

وقبل أن نتطرق إلى مفهوم أن إدارة الأزمات التنظيمية، نشير إلى أنّ هناك فرقا بين " الإدارة بالأزمات " و" إدارة الأزمات " إذ تقوم الإدارة بالأزمات بافتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتّغطية.

ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمنة للتحكم و السيطرة على الآخرين وهي عملية تحتاج إلى إحكام السيطرة حتى لا تفلت الأوضاع و تقلب فعلى مستوى منظمات الأعمال مثلا يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل معتمد عند الرّغبة في تحقيق أرباح طائلة، فقد يقوم أحد باستغلال ما نتمتع به شركته من مركز احتكاري بالسّوق، و يقوم بتقليل المعروض من منتجاتها، و تخزين جانب كبير منها لتعطيش السوق ، و افتعال أزمة لرفع أسعار المنتوجات بالسوق، و خلق طلب مغالى فيه على السّلعة التي تنتجها شركته، تمكنه من التخلص من المخزون الراكد لديه.

إنّ الإدارة بالأزمات لا تخرج عن كونها أسلوبا من أساليب التآمر التي تحتاج إلى مهارات معينة للأخذ بأسلوب الأزمات المقتلعة، وإن لم ينجح الإداري في كيفية تطبيق هذا الأسلوب فقد يجلب من المشاكل ما لا يحمد عقباها.

أمّا فيما يتعلق بإدارة الأزمات فيمكن أن ندرج لها عدّة تعاريف وهي كالآتي:

إدارة الازمات هي مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدّارية التي تبذل لمواجهة او الحد من الدمار المترتب عن الأزمة وإذا نظرنا إلى هذا التعريف نجد أنه ينظر إل عملية إدارة الأزمات بمنظور سلبي ن حيث أنّ الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل

***تعريف كتورنائل عبد الحفيظ العواملة:[1]**

على أنها مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية توضع بغية السيطرة على الأزمات و احتوائها و الحفاظ على التوازن

***تعريف فينك FINK**

" فن القضاء على المخاطر " وقد ركز هذا التعريف على الجانب السّلبي للأزمة، و لم يبين ضرورة الاستفادة منها.

***تعريف دكتور سعيد عامر ودكتور علي محمد عبد الوهاب:**

الازمات تعني منهجية التعامل في ضوء الاستعداد، المعرفة ن الوعي، الإدراك، الإمكانيات المتوافرة والمهارات" و نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ إدارة الأزمات ليست إدارة عشوائية، بل هي عملية قائمة على منهج علمي و هذا ما يؤيده التعريف الموالي.

وعليه نعرف إدارة الأزمات التنظيمية كما يلي:

" هي المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات التنظيمية قبل وأثناء وبعد حدوثها، و التي تهدف إلى الوقاية منها، الاستعداد لها، مواجهتها، و التعلم منها"

ونستنتج من التعريف ما يلي:

استخدام إدارة الأزمات للمنهج العلمي– والذي يبين بأنها علم– إلا أنّ هذا لا ينفي بأنها فن أيضا وذلك لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، وإن كانت المعرفة، وإن كانت المعرفة تصقلها و تعمّقها، فإن إدارة الأزمات تعتمد على إتقان مجموعة من المهارات فضلا عن الابتكار و الابداع و باختصار فإن الإدارة الأزمات هي علم و فن في آن واحد و

[1] نائل عبد الحفيظ العواملة، تطوير المنهزمات، الجامعة الأردنية، ط2، الأردن، 1995، ص 49.

ذلك باعتبار أنّ الإدارة في حد ذاتها بغض النّظر عن مجالاتها في علم وفنّ و ذلك كما سبق و أن أشرنا إليه.

إنّ لإدارة الأزمات جانبان متكاملان ومتلازمان ومتداخلان وهما:

الجانب الأول: هو الجانب الوقائي أو الإدارة الوقائية، التي تهدف إلى اكتشاف العلامات والعوامل والأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات، ومحاولة إزالة هذه الأسباب والتعامل معها قبل ميلاد الأزمة وانفجارها

الجانب الثاني: يتعلق بكيفية مواجهة الازمات بعد ظهورها على السّطح، وفي مرحلة من مراحل تطورها، وهو ما يمكن أن يطلق عليه الإدارة العلاجية لأزمات.

ولكن تجدر الإشارة إلى أن الإدارة الوقائية تستلزم أدوات وأساليب علاجية، والإدارة العلاجية هي إدارة وقائية لدرجة ما، ولذلك فإن هذين الجانبين من الإدارة متكاملان لبعضهما البعض.

3- مراحل إدارة الأزمات التنظيمية:

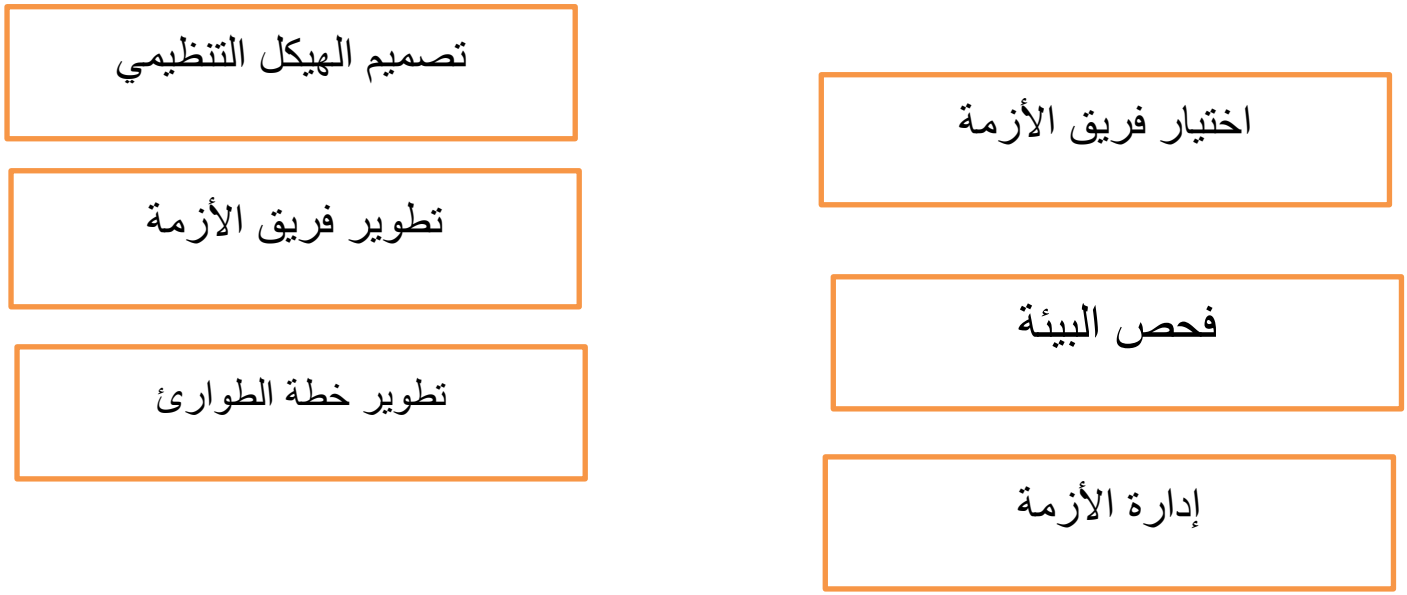
يوضح التعريف مراحل غدارة الأزمات ن وهذا لأنّ إدارة الازمات بحدّ ذاتها ما هي إلا مجموعة من الخطوات التي يؤدي تطبيقها إلى حسن التعامل مع مختلف الأزمات التي يمكن أن تمر بها المنظمة وتعتمد هذه الخطوات على المنهج العلمي، ولكن نشير فقط إلى أن العديد من الكتائب والباحثين قد تطرقوا إلى مراحل إدارة الأزمات، ونلاحظ اختلافا واضحا بين وجهات نظرهم ن ولكن لا بأس أن نتطرق إلى بعض منها

وتوجد عدة نماذج لتقسيم مراحل إدارة الأزمات، وفيما يلي بعض النماذج:

3-1- نموذج " روبار ليتلجون Robert F.Litteljohn" لإدارة الأزمات

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-3): نموذج " روبار ليتجون Robert F.litteljhon" لإدارة الأزمات



المصدر: سمحي محمد القحطاني، ادور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و حوادث، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم أمنية، رياض، 2000، ص 50

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه انه يمكن تجسيد من خلال اتخاذ الخطوات التالية:

3-1- 1- تصميم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي المصفوفي لإدارة الأزمات هو أحد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي، ويتكون من وحدة دائمة يكمن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وهذه الوحدة تتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة ان يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمتان للتعامل مع الأزمة.

3-1-2- اختيار فريق الازمة:

يمكن ان تتشابه سياسات اختيار أعضاء الفريق مع تلك المستخدمة عند اختيار الافراد، ويمكن لأعضاء الفريق الدائم ان يقرروا المهارات الإضافية المطلوبة لإدارة الأزمة الوشيكة الحدوث

3-1-3- تطوير الفريق:

بعد اختيار فريق الأزمة، يصبح المدير مسؤولا عن تطوير الفريق ليصبح وحدة متماسكة وذات كفاءة، ويجب أن يكون واضحا أن الغرض هو تطوير فريق ذو خبرة في معالجة الأزمة، بينما يستمر باقي الأفراد في المنظمة في مزاولة وأداء أعمالهم الروتينية، و يتحقق تطوير الفريق بتحليل الأهداف و القواعد و العمليات و بمجرد فهو الفريق لهذه المبادئ سيبدأ في التحول إلى وحدة لها أهداف واضحة.

3-1-4- فحص البيئة:

يعد فحص الأزمة مهما جدا في إدارة الأزمات ، و يمثل أداة تساعد المديرين في عمل تحليل البيئة و تحديد القضايا و الأزمات المحتملة و معرفة تأثيرها و احتمالات حدوثها ووضع أولويات لأغراض التخطيط، و تقسيم التهديدات إلى مستويات مختلفة حسب نتائجها، المستوى الاوّل له تأثير خطير على قدرة المنظمة على البقاء، بينما التهديد في المستوى الثاني يسبب اضطرابا ولكن لا يهدّد العمليات بالتوقف ، مع التأكد بأن أهداف إدارة الأزمات أولويتها ليست منفصلة عن أهداف المنظمة و لكنهما متوازيان، فأهداف إدارة الأزمات تصمم للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية

3-1-5- تطوير خطة الطوارئ

بمجرد تحديد الأولويات وأهداف الفريق يصبح الوقت مناسبا للبدء في إعداد خطة الطوارئ.

3-1-6- إدارة الأزمة:

وهنا يصبح من اللازم وضع بعض المرشدات لكيفية إدارة الأزمة بنفسه ومن سيديرها، وسيتوقف هنا بالطبع على شخصية وسمات المديرين، فالبعض يفضل أن يدير الأزمة بنفسه، وآخر قد يفضل وجود مدير لفريق يتعامل مع الموقف على أن يتم إبلاغه بتطورات الأحداث

كما نلاحظ من نموذج " روبار ليتلجونRobert F.litteljhon" لإدارة الأزمات أنه لا يتناول مراحل أساسية لإدارة الأزمات و التي – حسب نظرنا – تعتبر الضامن لنجاحها ، و تتمثل هذه المراحل في مرحلة الوقاية أي تجنب حدوث الأزمات وكذا مرحلة الاستفادة من الأزمات.

- **اكتشاف إشارات الإنذار**

إذ يتم اكتشاف الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع أزمة، ومالم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدّا أن تقع الأزمة.

- **الاستعداد والوقاية:**

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ باحتمال وقوعه

- **احتواء الأضرار والحد منها:**

وذلك بإعداد وسائل للحدّ من الأضرار ومنعها من الانتشار

- **استعادة النشاط:**

وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدّة جوانب منها: استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت.

- **التعلمّ:**

وهو عبارة عن التقييم الحسن ما تمّ إنجازه في الماضي

ونلاحظ من نموذج " محمد رشاد الحملاوي " لإدارة الأزمات أنه ينطلق من مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر و بالتالي فنرى أنه يعتمد على التدخل التدرجي لإدارة الأزمات، أي أن كل أزمة إشارات تدل على احتمال وقوعها ، و بالتالي فباقي المراحل تأتي بعد اكتشاف تلك الإشارات بالرّغم من أنه يمكن لبعض الأزمات أن تحدث فجأة ، و بالتالي فحسب هذا النموذج لن تتوفر استعدادات ملائمة لها، و منه فإنّ هذا النموذج لا يناسب أساسا تعريف الأزمة الذي تم تبنيه ولا تعريف إدارة الأزمات و اللذان تمّ الاعتماد فيهما على كلا المدخلين الظّرفي و التّدريجي

3-2- نموذج " منى شريف " لإدارة الأزمات "

قدّمت " منى شريف " نموذجا عاما لإدارة الأزمات مكونا من أربع عشرة خطوة وفيما يلي شرح لهذا النموذج [1]:

- تبدأ عملية إدارة الأزمات برصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق نظام معلومات
- تقييم المتغيرات البيئية وتحديد أولوياتها عن طريق دراسة احتمالات التغيير في تلك المتغيرات
- تنتج عن عملية تقييم المتغيرات البيئية تحديد المخاطر والأزمات المحتملة المتولدة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو كليهما معا.
- وضع أولويات للمخاطر والأزمات المحتملة باستخدام ما يعرف بمصفوفة الأزمات
- البدء في التخطيط وإعداد السّيناريوهات للمواجهة.

[1] سمحي محمد القحطاني، مرجع سابق، ص 57-58

- يتم عن طريق توفير نظم الإنذار المبكر لرصد وتسجيل وتحليل الإشارات التحذيرية التي ترسلها بصفة مستمرة ومتكررة ولفترة طويلة قبل وقوعها.
- فحص الإشارات التحذير وتقييمها للتأكد من أنّها تمثل إنذارا مبكرا حقيقيا.
- في هذه المرحلة يتم الاستعداد وتنشيط خطط للمواجهة.
- تقوم المنظمة باتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة أخيرة لمنع وقوع الأزمة أو تحجيم آثارها أو تأخير حدوثها لكي تكتمل تجهيزات المواجهة.
- تخصيص الموارد اللازمة، وكذا التهيئة النفسية للعاملين واستعداد فريق إدارة الأزمات.
- في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في مواجهة الأزمة عن طريق تحديد أولويات المواجهة، حيث تبدأ في تحقيق استجابة تنظيمية مناسبة، واختيار الأسلوب الإداري المناسب للمواقف، والعمل على تخفيض الضرر الذي تحدثه الأزمة إلى أقل ما يمكن، وفي هذه المرحلة تعمل المنظمة على تخفيض الضرر الذي تحدثه الأزمة إلى أقل ما يمكن، وفي هذه المرحلة تعمل المنظمة على تنظيم عملية الاتصال داخليا وخارجيا مع جميع الأطراف المعينة المتأثرة والمؤثرة في الأزمة
- تحاول المنظمة في هذه المرحلة احتواء الأزمة وعزلها لمنع امتدادها لباقي أجزاء المنظمة وفي نفس الوقت محاولة منع تصاعدها، وإذا لم تنجح المنظمة في احتواء الأزمة يتم تخصيص مزيد من الموارد وتحسين أساليب المواجهة لرفع قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمة واحتوائها.
- بعد انتهاء الأزمة وانحسارها تبدأ مرحلة العودة للأوضاع الطبيعية واستعادة النّشاط، في هذه المرحلة تسعى المنظمة لإصلاح وترميم ما حدث وعلاج أي خسائر أو أضرار سببتها الأزمة.
- بعد انتهاء الأزمة واستعادة النشاط تبدأ مرحلة التحليل والتقييم والتعلم.

- نلاحظ من نموذج " منى شريف " لإدارة الأزمات أنه جد منفصل ويوضح مراحل إدارة الأزمات جد دقيقة، كما نلاحظ أنه يحتوي على المراحل الأساسية التي يجب أن تمر بها إدارة الأزمات من وجهة نظرنا.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الأزمات التنظيمية

لا يمكن التعامل مع الأزمات التنظيمية في إطار من العشوائية والارتجالية، بل يجبر أن يخضع هذا التعامل للمنهج الإداري السليم والذي يقوم على وظائف أساسية محددة، وإدارة الأزمات التنظيمية تتوقف أيضا على آليات تعمل على ضمان نجاحها، وبالتالي سنتعرف إلى وظائف إدارة الأزمات التنظيمية وآليات الأزمات التنظيمية.

أولا: وظائف إدارة الأزمات التنظيمية:

لما كانت الإدارة الأساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، فلا مجال أن تكون هي أيضا وظائف إدارة الأزمات التنظيمية باعتبار أن هذه الأخيرة هي فرع من فروع الإدارة، وفيما يلي سنحاول التعرف على هذه الوظائف:

1.التخطيط:

سنتعرف على وظيفة التخطيط لإدارة الأزمات فيما يلي:

يمكن النظر على انه تنظيم للموارد البشرية، المادية، والمالية و الذي يسمع بعدم التردد ورد الفعل السريع في مواجهة الأزمة، و ذلك للتقليص من الآثار على هذه الأنواع الثلاثة من الموارد و كذا على محيط المنظمة.

وبالتالي فالتخطيط لإدارة الأزمات التنظيمية هو عملية تهدف إلى ما يلي:

- الحد من تفاقم الأزمة.
- التحكم في الاختلال.

- الرجوع بسرعة إلى حالة الاستقرار.

2.1- أهمية التخطيط:

لقد أوضحت دراسات قام بها " بيرهون و ميتروف " أنّ هناك من يرفض مدخل التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمة و ذلك بعد أن قام هذان الباحثين بمجموعة من الاستجوابات، و قد خلصوا في ذلك إلى مجموعة من الحجج المختلفة التي استند إليها الأشخاص الذين تم استجوابهم. [1]

ويوضح الجدول التالي أهم الحجج التي سيستند إليها المسيرون:

جدول رقم (2-6): أهم الحجج التي يستند عليها المسيرون في عدم اتباعهم مدخل التخطيط لإدارة الأزمات

خصائص المنظمة ترفض الحماية من الأزمات	خصائص البيئة ترفض حماية المنظمة من الأزمات	خصائص الأزمات ترفض عدم التأثير على المنظمة
حجم منظمتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات	إذ تعرضنا إلى أزمة، فإن هناك دائما من سينقذنا	غالبا ما تكون الأزمة ناتجة عن أخطاء بشرية
المنظمة الممتازة لا توجد بها أزمات	البيئة غير خطرة، نستطيع بسرعة حماية أنفسنا	أغلبية الأزمات تحل بنفسها ، القضية قضية وقت
بعض الأزمات لا تحدث إلا للآخرين	لا شيء جديد في تغير حقا في بيئتنا ويستحق تغييرا في منظمتنا	يكفي مواجهة الأزمة عندما تظهر

المصدر: عبد اله بن سلمان العمار، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث، رسالة ماجيستسر في العلوم، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ن رياض،2005، ص 55

وسنحاول الرد على هذه الحجج من خلال الجدول التالي:

[1]christophe houx Dufort, op cit, p :78.

جدول رقم (2-7) الرد على أهم الحجج التي يستند عليها المسيرون في عدم اتباعهم مدخل التخطيط لإدارة الأزمات

خصائص المنظمة ترفض الحماية من الأزمات	خصائص البيئة ترفض حماية المنظمة من الأزمات	خصائص الأزمات ترفض عدم التأثير على المنظمة
إن حجم المنظمة ليس ضمانا للحماية من الأزمات بل يمكن أن تكون الأزمات أكثر تأثيرا عليها	إن الحكم على كفاءة المنظمة يكون على أساس جهودها الخاصة في مواجهة الأزمة وليس على أساس جهود الغير	حتى الأزمات الناتجة عن أخطاء بشرية تستدعي التخطيط وذلك من بشرية تستدعي التخطيط قو ذلك من أجل تفادي مثل هذه الأخطاء والاستعداد للأزمات الناتجة عنها لأنها لا تعفي المنظمة من المسؤولية
حتى المنظمات الممتازة يمكن أن تتعرض إلى أزمات خاصة إذا ما تعلق الأمر بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجية كالكوارث الطبيعية أو الشائعات	أن البيئة غير مستقرة، إذ يمكن أن يحدث اضطراب فيها ومهما كانت سرعة المسيّرين في المواجهة فهي لن تفوق السرعة في حالة التخطيط المسبق لها	إن من اهم خصائص الازمة هي ضيق الوقت، و لذا فإنّ مرور الوقت من عير مواجهة سريعة سيزيد من حدة و من جسامة الاضرار
على المنظمات محاولة التخطيط للأزمات المحتمل أن تتعرض لها وذلك حسب الأولويات	لا يمكن انتظار حدوث أي تغيير في البيئة للقيم بالتخطيط للأزمات	إن مواجهة الأزمة عند ظهورها يجعل الهوية غير فعالة، وذلك نظرا لضيق الوقت، والغموض والتعقيد الذي تحدثه الأزمة، وذلك بعكس إذا ما تم التخطيط لها مسبقا

المصدر: من اعداد الطالب، اعتمادا على:

عبد إله بن سلمان العمار، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجيستر في العلوم، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ن رياض،205، ص 53

يعهد إبراز أهمية التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمة من خلال الرد على بعض الحجج التي يستند عليها المسيّرون يمكن أن نحدد أهمية التخطيط لإدارة الأزمات فيما يلي:

- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات
- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية أمام الإدارة للتعامل مع الأزمات.
- تأكيد أهمية توفر المتطلبات الفنية والمالية والإدارية لتجنب الأزمات ومواجهتها عند حدوثها
- توفير مجموعة من السياسات ومتطلبات الأمن لدى المنظمة لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلا
- وجود نظام تحذيري يساعد المنظمة في الإحساس الصادق المبكر باي مؤشرات عن أزمات متوقعة.
- وجود خطط جاهزة تحقق للمنظمة قدرا ملائما من الاطمئنان والثقة للتعامل مع الأزمات.

3.1- الاعتبارات التي يبنى عليها التخطيط

تقع مسؤولية التخطيط لإدارة الأزمات على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة، وهو يبنى على الاعتبارات التالية: [1]

- الأهداف العامة للمنظمة ومجموع القيم والمبادئ التنظيمية
- الموارد والإمكانيات المتاحة سواء الداخلية الممكن الاستعانة بها
- مدى توفر الخبرات اللازمة في مجال الأزمات
- الوقت المتاح للتعامل مع الأزمات
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

4.1- العوامل التي يمكن أن تحد من كفاءة التخطيط

تتمثل العوامل التي يمكن ان تحد من كفاءة التخطيط فيما يلي:

- نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة لتنبؤ بالأزمات المحتملة وتوقع مساراتها المختلفة

[1] عبد اله بن سلمان العمار، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث، رسالة ماجيستسر في العلوم، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ن رياض،205، ص 53-54

- سوء معالجة وتحليل البيانات أو عدم الفهم أو التعبير الخاطئ الإشارات الإنذار
- الفشل في التكوين السليم لفريق إدارة الأزمات
- عدم تنفيذ الخطة التي تم وضعها بطريقة سليمة أو التراخي في التنفيذ
- اتخاذ الأزمة مسارات مفاجئة غير متوقعة أثناء وضع الخطة
- حدوث تغيرات في الأسس والافتراضيات التي يبنى عليها التخطيط
- عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطو
- غموض وعدم وضوح بعض القرارات مما يسبب ارباكا أثناء التنفيذ
- عدم مرونة الخطة لإحداث تغيرات المواجهة المسارات الجديدة غير المتوقعة التي يمكن ان تسلكها الأزمة.

وسنتوسع أكثر في عملية التخطيط لإدارة الأزمات والتي تمثل أو تقابل إدارة ما قبل الأزمة في المنهج العلمي لإدارة الأزمات التنظيمية في الفصل الثاني

2-التنظيم

لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لابد من توافر التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمات.

ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم، ومن الذي سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل المتخذة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين الأعمال والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للمنظمة السيطرة على الموقف...

وبالتالي تتمثل العناصر الجوهرية لوظيفة التنظيم في إدارة الأزمات التنظيمية في:

- **تقسيم العمل:** حيث تحد الإدارة الأشخاص المسؤولين على إدارة الأزمات في المنظمة وبالتالي فهي تشكل ما يسمى بـ " فريق إدارة الأزمات " والمهام المنوطة بكل فرد من هذا الفريق
- تفويض السلطة: تفويض السلطة من اهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث تتيح لفريق إدارة الأزمات حرية الحركة والتصرف وفقا لما يمليه عليه الموقف، إذ يجب منح كل فرد من افراد الفريق السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد.

3-التوجيه:

يتضمن التوجيه في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة، ونطاق التدخل والهدف من التدخل، وكذا استخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ الفورين مع تحديد كيفية تنفيذها ومدى السرعة الواجبة في تنفيذ هذه الأوامر وتتمثل أهم أدوات التوجيه في إدارة الأزمات التنظيمية في القيادة والاتصالات.

4-الرقابة:

لقد سبق أن عرفنا الرقابة بأنها: " الوظيفة التي تسعى؟ إلى التأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها كما سبق تحديدها وأن الأهداف الموضوعة قد تحققت" وبالتالي تهدف هذه الوظيفة في إدارة الأزمات التنظيمية إلى التأكد من تنفيذ الخطط التي تم وضعها للاستعداد لمواجهة الأزمة وتقييم هذه الخطط باستخلاص نقاط القوة والضعف فيها، ومدى تحقيقها للأهداف، وتعديل هذه الخطط إن تطلب الأمر ذلك.

المطلب الثالث: آليات إدارة الأزمات التنظيمية

تعتمد إدارة الأزمات التنظيمية على آليات تعمل على ضمان نجاحها وتتمثل أهم الآليات فيما يلي:

1.فريق إدارة الأزمات[1]:

يقصد بفريق إدارة الأزمات مجموعة الأفراد الذين ت اختيارهم من طرف المنظمة من أجل الحد من خطورة الأزمات ومعالجتها.

ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة لأخرى ويتم إعداده وتدريبه بصفة مستمرة ليكون جاهزا لمواكبة أي أزمة فإذا ما حدثت يتم إبلاغه وإسناد المهمة إليه، و

ويتفق الباحثون على ضرورة وجود مجموعة من الشروط التي يجب أن يحظى بها فرق إدارة الأزمات لكي ينجح في تحقيق المهام التي يناط بها ولعل أهمها تحقيق مستوى عالي من الاتصالات الأفقية والراسية وتوفير مناخ من الحرية في التفكير ومناقشة الأمور والاحتمالات

- أن يكون عدد الأفراد صغيرا ومتلائما مع المهام المطلوبة التي قد تفرضها طبيعة ونوعية الأزمات المتوقعة والأقسام أو القطاعات الرئيسية داخل المنظمة، ولا يوجد رقم محدد متفق عليه من الباحثين والخبراء
- تنوع وتعد التخصصات داخل الفريق مع مراعاة القدر على التعاون المشرك والعمل الجماعي.
- المرونة ذو القدرة على التحرك سريعا، من هنا لابد من ضرورة أن يخول لفريق إدارة الأزمات السلطات وصلاحيات يحق له استخدامها أثناء مواجهة الأزمات
- التنسيق والاتصال الفعال بين فريق إدارة الأزمات وبين المستويات القيادية الحديثة بحيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الأزمة، ولا شك أن تكنولوجي الاتصال وما تتيحه من إمكانيات خاصة لهواتف النقالة والبريد الإلكتروني قد أزال كثيرا من المشكلات التي كانت تعوق الاتصالات بين أعضاء إدارة الازمات من جهة، وبين الفريق والقيادات العليا من جهة أخرى

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 364.

- اختيار قائد لفريق إدارة الأزمات تتوفر فيه مواصفات تؤهله للقيادة وتحمل مسؤولية القدرة على اتخاذ القرار. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): خصائص فريق إدارة الأزمات

السمات الشخصية	الميول المهنية	القدرات العقلية	القدرات الحركية	مهارات وقدرات أساسية
*النشاط والحيوية *تحمل المسؤولية *الموضوعية *الذكاء الاجتماعي *الاتزان الانفعالي	*الميول الابتكارية *الميول الإقناعية *الميول للأعمال الصعبة *الميول لجمع المعلومات	*الذكاء *سرعة استدعاء الأفكار *الحساسية للمشكلات *التركيز وسط أشياء مشتتة *القدرة على اتخاذ القرار *سرعة الإدراك *القدرة على التذكر *طلاقة التعبير	*سرعة ردّ الفعل *قوة الملاحظة	*إدراك الوقت *الاتصال *روح الفريق *تحمل الضغوط

المصدر: محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 368

بالإضافة إلى الخصائص التي يجب أن تتوفر في كل أعضاء فريق إدارة الأزمات بما فيهم القائد، فإن هناك خصائص أخرى يجب توفرها في قائد الفريق، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي:

- **القدرة على إدارة الفريق:** فبدون إدارة جيدة للفريق نفسه من الصعب عليه القيام بمعالجة الأزمة

- أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيدا في اتخاذ قراراته وواعيا ومدركا لأبعادها

- الشجاعة الكاملة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بإقدام، ويحتاج الأمر إلى التفرقة ما بين الشجاعة والإقدام على اقتحام الخطر ومعالجة مخاطر الأزمة ووقف تصاعدها وما بين

حاقة النهور ورد الفعل العشوائي المدمر الذي يتسبب في مزيد من الأزمات، ويزيد من حدة وخطورة الأزمة المتصاعدة

2. نظام معلومات الأزمات

تعتبر المعلومات المادة الأولية للقرارات في الإدارة، مثلها مثل المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، والتي تشكل بعد مرورها بمراحل الإنتاج المختلفة المميزات النهائية للمنتج (94) ص 06 وحتى تؤدي المعلومات دورها في المنظمة لابد من العمل على جمعها وتحليلها وتخزينها ونشرها في أرجاء المنظمة وبالتالي فلا بد من توفر ما يسنى " نظام المعلومات"[1]

وتتعامل نظم المعلومات مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات واتخاذ القرارات الازمة لتشغيل المنظمة ككل عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المديرين ومن بين الأنشطة تلك التي تتعلق بإدارة الأزمات، إذ تؤدي نظم المعلومات دورا حيويا في إدارة الأزمات ن إذ تؤدي نظم المعلومات دورا حيويا في إدارة الأزمات، وتبرز أهمية هذا الدّور من خلال ما يلي:

1.2- تجنب المفاجأة:

فالمفاجأة تحدث في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.

[1] منال محمد الكيردي و جلال إبراهيم العبدك مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعي، دون ط، الإسكندرية، ص 181.

2.2- سرعة اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة:

إن توفر المعلومات الدقيقة وإمكانية استدعائها واستخدامها بواسطة عناصر صنع أو اتخاذ القرار فبالوقت المناسب تسألهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لأحد سمات الأزمة ألا وهي " عدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرار

3.2-زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وآثارها المحتملة

يشكل استمرار تدقق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها

4.2- تجميع المعلومات الخاصة بالكيفية التي أديرت بها الأزمة ودراستها

وذلك لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلا

وبالتالي نلاحظ أن دور نظام المعلومات الأزمات يمكن أن نلمسه في كل مراحل إدارة الأزمات سواء في مرحلة ما قبل الأزمة و ذلك من خلال مساهمته في الوقاية من الأزمات المحتملة و الاستعداد لها، و كذا في مرحلة الأزمة و ذلك من أجل فعل رد سريع ومجد، إضافة على مرحلة ما بعد الأزمة و ذلك من خلال تحليل الأزمة و الخروج بالدّروس المستفادة منها، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن توافر المعلومات الكافية والمهمة لإدارة الأزمات بدون إمكانية توصيلها إلى متخذ القرار قد يؤدي إلى فشلها ومن ثم فهي تحتاج إلى وجود نظام اتصالات يسمح بذلك.

3-اتصالات الأزمات

تمثل اتصالات الأزمة كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة وتندرج في إطارها كل أنواع الاتصال بغض النظر عن المضامين و الوسائل المستخدمة و الهدف منها هو إقامة صورة جيدة للمنظمة و اكتساب تأييد و علاقات ثقة مع الجمهور و ذلك يكون سواء قبل الأزمة، أثنائها أو بعدها. [1]

و لقد اقترح " هورسلاي و باربر " سنة 2002 نموذجا لاتصالات الأزمات من أجل نجاح إدارة الأزمات حيث أن العلاقات العامة مسؤولة عن اتصالات الأزمات، و تعرف العلاقات العامة بصفة عامة بأنها " النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا و التفاهم المتبادلين بين تحقيقه يزداد أهمية عند الأزمات ، و العلاقات العامة – في حقيقة الأمر– علم يتصل اتصالا مباشرا بالظروف و الأوضاع غير العادية كالأزمات ، إذ أن هذه الأخيرة من الأسباب المباشرة لتطور و ازدهار العلاقات العامة كعلم المهنة ن فعندما تتعرض الصورة المنظمة للاهتزاز و التشويه تتضح و قتها أهمية العلاقات العامة في تجميع جهود المنظمة و تركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة

[1] منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 180.

المبحث الثالث: دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية

عندما نشأت فكرة العمل بما أصبح يعرف بالعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أولا و اروبا ثانيا ن كان السبب في ممارسة هذا النشاط هو تلك الأزمات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في أمريكا و تزعزع الثقة بينها و بين جماهيرها و كانت الفكرة السائدة حين ذاك هي استغلال العمال بأي كريقة في سبيل زيادة الإنتاج ، إلا أن هذا المجال لم يدم طويلا في ضوء انتشار الوعي بين العمال ن و ظهور تكتلات تجمعهم في ظل تلك الظروف كان لابد من إيجاد أسلوب مبتكرا ، و تخطيط مختلف عما كان سائدا ، و تغيير بعض الإنسانية التي كانت سائدة آنذاك كاستغلال العمال و من هنا بدا " لفلي (أبو العلاقات العامة) يرسي قواعد جديدة ترتكز على المسؤولية الاجتماعية لعمل المؤسسات و الاهتمام بالجمهور ، على عكس ما كان عليله الحال، و الدافع الأساسي لإرساء تلك القواعد و تغيير استراتيجية التعامل مع العمال، كان تلك الأزمات التي حلت بالمؤسسات

المطلب الأول: إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة:

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

1-الوقاية من الأزمات[1] :

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، و الحيلولة دون حدوثها، و هي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف بـ "

[1] محمد يوسف: التخطيط برامج الأزمات، مجلة علمية الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك من العدد التاسع ، القاهرة ، يوليو،2003، ص

التنبؤ بالأزمات المحتملة " ، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات.

1.1- التنبؤ بالأزمات المحتملة:

إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط و يعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات و من أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.

2.1- تحديد الأزمات المحتملة

يقصد بذلك تحديد المجالات التي من المتوقع أن تمثل بؤرا للأزمات فإذا ما تم تحديد هذه المجالات تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لموجهة الأزمة إن حدثت ويجب أن تشارك هذه العملية جميع المستويات الإدارية وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة لابد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق العلاقات العامة ألا و هي توصيف المؤسسة، و يقصد به جمع المعلومات و الحقائق عن المؤسسة و كللا ما يتعلق بها من:

-الالتزامات المالية (الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين ..)

المنتجات (قابلة للتلف، قابلة للمنافسة ،....)

القوانين (ما يحص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها)

الجهات التي لها علاقة بأداء المؤسسة (المنافسون، الموردون، الرأي العام ،...)

البيئة التي تقع فيها المؤسسة (مواصفاتها، مدى توافها مع النشاط،..)

و بصفة مختصرة، يمكن القول أن على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية و الخارجية، حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها ، إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة ، و الأساليب التي اتبعت لمواجهاتها ، و نتائج تلك الأساليب ، و كذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى ، و الوقوف على الأساليب المتتبعة و النتائج المحققة من تلك الأزمات.

إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرض لهان إضافة إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم يتمكن ذلك، فإنه سيكون هناك استعداد أفضل لمواجهتها وبالتالي التخفيف عن آثارها السلبية:

2-الإعداد لإدارة الأزمات:

إنّ قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والرد عليها بطريقة سليمة وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات، يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها:

1-المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام في جميع الأوقات، لتكون أكثر تعاونا مع

2-اختيار شخص ما ليكون مديرا للأزمات

3-تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.

4-تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للمتعامل مع وسائل الإعلام وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما

2-1 إعداد خطة إدارة الأزمات[1]:

بالنسبة لتخطيط للأزمة، فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي يختلف عن التخطيط الإداري الأزمات، الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة، كي يتمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها"

لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة، وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تكون بصفة عامة من عناصر التالية:

2-1-1- تحديد الّأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة:

حيث أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة معينة منها

2-1-2- تحديد والوسائل والإمكانات المتاحة:

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية " فريق إدارة الأزمات " فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات، لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمرا جد هام في خطة إدارة الأزمات، لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات

ولقد بينت دراسة استطلاعية على الشركة الأمريكية عام 1978 م أم 34% من هذه الشركات لديها فرق لإدارة الأزمات، ومن المتوقع أن تكون نسبة قد ارتفعت في السنوات

[1]DAENNIS Lcox, PHILIP H.A ult, Warren K Agee (1998) Public Relation : strategies& TACTICS 5 TH ED Addison-W ESLEY Educational PüblishersInc U.S.A.P181

الأخيرة، كما بينت دراسة استطلاعية أخرى في فرنسا عام 2004م أن 89 % من أصل 58 مؤسسة لها فرق لإدارة الأزمات.

ومن الصعب تحديد شكل قطعي لفريق إدارة الأزمات لكل مؤسسة، بحيث يمكن لها تعيين عناصره بالشكل الذي يظهر لها مناسبا، وذلك حسب حجم وطبيعة المؤسسة وكذا حسب نوع الأزمات التي أعد من أجلها

3-سيناريوهات الأزمات

يعرف السيناريو بأنه وصف لمجموعة من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة

وبالتالي يمكن تعريف الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة

إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرارات أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات لتفادي بما يتلاءم مع الظروف السائدة

و يتم إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوقعة وفن قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل و توضع التصورات على الورق، و الوقت ذاته يتم مراجعة هذه التصورات لإجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح أقرب إلى الواقع ، إذا كانت الأحداث المتوقعة هي أحداث افتراضية ، فإنها في واقعها الخاص و في محاورها العامة هي أقرب للحقيقة ، و من هنا فإن كتابة تصورات و سيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة و الخيال في شكل حقيقة افتراضية ، و كجزء من السيناريو ، يمكن إعداد شجرة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة ، و يستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات، نظرا لأنه يمكن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة.

ويتم الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات ضمن خطة إدارة الأزمات، لاستخدامها عند حدوث الأزمة، ولا شك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد قائمة بما يجب عمله، كما أنها مفيدة أكثر في حالة التدريب على إدارة الأزمة

4-خطة اتصالات الأزمة:

لا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها، فهي جزء مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة، إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أنها في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي

إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائيا، بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة، لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة الاتصال مع وسائل الإعلام" وأخرى للاتصال مع الجماهير.

لذلك فإن خطتها لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر التالية:

***تحديد وسائل الإعلام:**

تتوقف كافة إدارة الأزمة في المؤسسة على كفايتها في التعامل مع وسائل الإعلام، لأن وسائل الإعلام غالبا ما تتعامل بسلبية شديدة تجاه المؤسسة أثناء الأزمة، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة إضافة إلى ى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائيا عند حدوث الأزمة بين المؤسسة وسائل الإعلام، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصرا مساندا للمؤسسة في إدارة الأزمنة[1]

[1]samuelcoad Dyer (1995) getting people in crisis cominication plane, public relations quarterly , vol.40 , fall.NO, 3 P38

*** تحديد الجماهير:**

إذ على خطة الاتصالات تحدد الجماهير المستهدفة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة، وهذه الخطة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهورا خاصا بها، وذلك حسب طبيعة ونوعية الأزمة.

*** إعداد الرسالة:**

يعتبر إعداد رسالة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية مما تفعله – خاصة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة– ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف

*** تحديد وسائل الاتصال:**

هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول بأن " الوسيلة هي الرسالة " بمعنى أنه إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطب بها الجمهور المستهدف، فقد تم الضمان قدر كبير من نجاح الرسالة المقدمة، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل دون النظر إلى وسائلها.

المطلب الثاني: إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة

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

1-الاتصال بوسائل الإعلام

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كثيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات، إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولا بأول، لذلك فإن "ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيرا ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة «، لأن إغفالها وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصا الخسائر المتعلقة بصورتها

2.إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك:

فاتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى، والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام، الذي يعتبر مؤشرا على الرضا العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة[1].

3.متابعة ردود أفعال الجماهير (التعرف على رجع الصدى):

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة، لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية، ما يساعد في بناء البرامج الفعّالة تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الأزمة وبناء البرامج اللازمة وما بعدها، وتتطلبي هذه المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصيا على موقف الجمهور وردود أفعاله، من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه

وتعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورة وقت إدارة الأزمات، ويضاف إليها بعض المهمات منها: التنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة.

[1] مصطفى فهمي محمد : دور التخطيط في إدارة الأزمات و الكوارث ، جامعة عين الشمس، و حدة بحوث الأزمات ، ص 19.

4-اتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمات

لا يمكن فهم دور العلاقات في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال التي اتمثل أساس عمل العلاقات العامة، لذلك فإن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمات، باعتباره جزءا مهما في إدارتها. [1]

وتقع على العلاقات العامة مهام اتصالية عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات وهذه المهام في مثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي.

فأما على مستوى الجمهور الداخلي، فإن تلك الوظائف محورها الباحث في الآتي:

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

2-تقديم بيان موجز – أو تعميم رسمي سري- بنوعية حادث الأزمة أو الكارثة، مع توضيح لأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام يه على وجه السرعة، ويوزع على العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات.

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

1-العمل على أن يجتاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك.

2-إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق المواقف وتطوراته أولا بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة

[1] كموش مراد، العلاقات العامة و إدارة الأزمات ، دراسة تجربة شبكة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة شهادة الماجيستير ، إعلام و اتصال، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 89.

3-التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيتها وإشباع شراهتها إلى المعلومات إبان الأزمة وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.

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

5-إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها

6-إن الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة لفريق المسؤول عن مكافحة الأزمة، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسية الي تقين اتصالات مع جميع وسائل الإعلام ويفضل أن يكون الناطق شخصا واحدا، غير قابل للتبديل إلا في حالات الطارئة، ليكون موضع ثقة وأمانة من قبل الجمهور

ومن الصفات المطلوب توافرها في المتحدث الرسمي:

1-الخبرة والفهم للأسلوب السليم، لمخاطبة الجمهور والأطراف المعينة

2-العلاقات الجيدة السابقة مع أجهزة الإعلام والأجهزة الحكومية

3-الصدق والمصداقية والسمعة الطيبة

4-موضع ثقة في المؤسسة، ومعروف عنه الولاء لها.

5-الذكاء والفطنة وسرعة البديهة والثبات والثقة بالنفس

6-أن يكون على مستوى تنظيمي مرتفع.

6-عوامل نجاح إدارة الأزمات

ليتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يجب عليها أن تهتم بـ:

-إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات ، و هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة ، و على عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة

مطلوب لاستيعاب الأزمة، و التفكير في البدائل و اتخاذ القرارات المناسبة ، و من الأمثلة على اتخاذ القرارات المناسبة، ما حدث مع شركة " جونسون آن جونسون" ، حيث توفيت سيدة نتيجة لتناول عقاقير التيلينول، و الذي كان واحدا من أكثر العقاقير المسكنة للألم مبيعا في الولايات المتحدة الأمريكية و التي تصريف بدون وصفة طبية، لقد كانت العبوات سهلة الفتح، أضيفت مادة سامة يفعل فاعل، و تصدرت القصة عناوين الأخبار و كافة المحطات لمدة ستة أسابيع متواصلة، و أصاب الناس حالة من الهستيريا، لقد كان الجميع يدرك استحالة وجود طريقة تنقذ الشركة من الانهيار لكن عبقرية إدارة الأزمة التي تحلى بها " جايمسبيروك "– المدير التنفيذي للشركة – أدت إلى إعادة الثقة في المنتج و في الشركة ، حيث اتخذ قرارا بسحب العقار من السوق، و طالب الناس بالتوقف فورا عن استعمال أس شكل من أشكال التيلينول ، و بلغ ما تم سحبه 31 مليون قارة بتكلفة بلغت 100 مليون دولار، و أوقف كافة الإعلانات التجارية ، و قام بفحص مرافق الإنتاج و التوزيع بحثا عن أي مواد سامة أو ملوثة، و في غضون شهرين تم طرح المنتج في عبوات ثلاثية السداد و مقاومة التلاعب ، ثم طرح بعد ذلك على شكل كبسولات من الجل، لكي يستحيل فكها ، و قد أدت هذه العملية إلى نتائج رائعة، حيث حقق التيلينول78% من حصته في السوق، ثم 100% بعد عام واحد من الأزمة ، ليتحول إلى تجارة تدر على الشركة مليار دولار.

-إنشاء قاعدة من المعلومات:

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة لكل أزمة وخطر محتمل.

-توافر نظم إنذار بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

-الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العلمية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

- نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة، أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي

المطلب الثالث: إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة

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

1-مهام العلاقات العامة بعد الأزمة:

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسالة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات، لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة[1]:

- دراسة أسباب الأزمة، للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابهتها
- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة

[1] السعيد عبد الوهاب محمد: استراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث، ط1، دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر و التوزيع، القاهرة، ، 2006، ص: 154.

- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية المؤسسة– إن حصل فيها تأثير –
- إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسيا، لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين
- إعادة ترتيب على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.

2-تقييم الأزمة:

بعد زوال الأزمة، يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفاعليتها في مواجهة الأزمة ومدى تأثر المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب العملية عددا من الإجراءات، من بينها ما يلي:

2-1-استقصاء الرأي لجمهور الداخلي بالمؤسسة:

حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها

2-2-استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية:

حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصة فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

2-3-استقصاء رأي وسائل الإعلام:

لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام

3-تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته:

حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، و استقصاء رأي الخبراء و أساتذة الجامعات و غيرهم من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، و كذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى ، و البحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة ، و ذلك بإجراء التعديلات اللازمة

أسباب فشل إدارة الأزمات المالية إعلاميا: إن من أهم الأخطاء الإعلامية التي تقلل من مصداقية العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات ما يلي:

3-1- إنكار الأزمة: دفن الرأس في الرمال كالنعامة و التأخر في الإعلان عن الأزمة و الاقتصاد و الاعتماد على شهرة أو سمعة المنظمة من غير الدفاع عنها ، و التعامل مع وسائل الإعلام كعدو و الدفاع عن النفس بدلا من التصدي للأزمة و استخدام لغة لا يفهمها لا الجمهور عدم ة الاتصال بالمساهمين القناعة بأن الحقيقة ستظهر وحدها التركيز على الأزمة وعدم مراعاة مشاعر الجمهور المتضرر من الأزمة التكهنات غير المبنية على حقائق إعادة نفس الشيء عدة مرات توقف لنتائج مستحيلة بمظهر غير المستعد للتعامل مع الأزمة و التعامل مع أسئلة الصحفيين بطريقة غير مناسبة و الاعتذار عن النفس و المؤسسة وعدم الإلمام بالمعلومات الضرورية بمظهر غير منظم و تزويد الجمهور بالمعلومات الخاطئة

3-2- عدم وجود خطة إدارة الأزمات لدى الشركة و ضعف الناطق الإعلامي في نقل الحقيقة إلى الجمهور بسرعة يقلل من مصداقية أما الجمهور ووسائل الإعلام مثال الشركة الانجليزية للبترول و من الأمثلة على فشل العلاقات العامة في إطار والأزمات حالة الشركة الإنجليزية للبترول : ففي 2010/04/20 حدث انفجار في ناقلة نفط للشركة كانت راسية

في خليج المكسيك مما أدى إلى تسريب كمية كبيرة من الزيت إلى المياه الأمريكية حيث كانت أكبر كارثة بحرية في التاريخ الأمريكي .

كما ان أوجه فشل الفريق الإعلامي لإدارة الأزمة تتمثل في عدم وجود خطة مسبقة للشركة في التعامل مع الأزمة و عدم الأخذ بالحسبان التحذيرات التي سبقت الحادثة و بطئ الاستجابة للأزمة من حيث سرعة و دقة المعلومات و تدفقها لجمهور و كذلك إظهار التعاطف مع الضحايا و الاعتذار للجمهور و تركيز العلاقات العامة على حماية سمعة الشركة و صورتها و إهمال الضحايا و الجمهور و خسران الشركة لمصداقيتها و سمعتها لأن الناطق الإعلامي كان فظا مع وسائل الإعلام لتغطية الحدث حيث منع الناطق الإعلامي الصحفيين مع الوصول إلى مكان الحدث و حجب المعلومات عن الجمهور. لذلك فشلت الشركة في التعامل مع الحدث بمصداقية وأمانة أثناء الأزمة.

3-3-ضعف إدارة الأزمة : مثال في عام 2001 تعرضت شركة أندرسون للصرافة أكثر الشركات الأمريكية شهرة في العالم مكونة من شقين : أولا الربط بينهما و بين شركة أنرون للطاقة التي أدى سوء إدارة مدراءها التنفيذيين إلى وقوعها في أزمة انعكست بدورها على شركة أندرسون ما أجير شركة أندرسون إلى تقليص عملها مما أدى إلى انخفاض أعداد زبائنها أما الشق الثاني فهو تورطها بقضية قانونية بطلبها من موظفيها شطب ملفات شركة أنرون للطاقة عندما علمت بأنه التحقيقات الفدرالية الأمريكية فتحت تحقيقا في المشكلة أن ضعف إدارة الأزمة و عدم وجود خطة إعلامية لإدارتها ، و إعادة الثقة في خدماتها أدى إلى فقدانها ثقة زبائنها و تدمير سمعتها و كيانها الإداري و الخروج من سوق العمل بالاندماج مع شركات منافسة.

3-4- محاولة التنصل من المسؤولية عن الأزمة و التأخر في تقديم الاعتذار للجمهور: مثال 9 في عام 1999 تم إدخال مجموعة من طلاب مدرسة أطفال في بلجيكا إلى المستشفى بعد تناولهم مشروب كوكا كولا ، تلاها عدة حالات في عدة أجزاء من أوروبا

مما جعل عدة دول أوروبية تفرض حظرا على منتجات شركة كوكا كولا و لاحتواء الأزمة استخدمت الشركة الاستراتيجيات الاتصالية التالية للسيطرة: عليها بداية حاولت الشركة إنكار المشكلة و المسؤولية هنه و تأخرت في تقديم اعتذارها للجمهور و قللت من خطورة المشكلة بعزوها سب تلوث الببسي إلى وجود ثنائي أكسيد الكربون الذي يردي إلى شعور الإنسان بالتعب لكنه غير مؤذ له . فالبرعم من أنه كان لدى الشركة خطة استراتيجية للتعامل مع الأزمة إلا أنها فشلت في السيطرة عليها فقدت سمعتها وثقة 19% من زبائنها في منتجها و بلغت خسائرها (3.4) مليون دولار لأنها لم تظهر اهتماما بالمتضررين أو ضحايا الأزمة و الحرص على سلامتهم حماية لسمعة الشركة و استعادة ثقة الجمهور بمنتجاتها .

طرق تصحيح الصورة الذهنية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة:[1]

لقد توصلت عدة دراسات حول إدارة الأزمات إلى الطرق الآتية:

3-5-إنكار وجود الأزمة: يقوم مدير فريق الأزمة بإنكار وقوعها في منظمة اللقاء واللوم على الآخرين

التنصل من المسؤولية عن الأزمة

بعض الناس تجنب المسؤولية عن طريق استخدام الاستراتيجيات الآتية: استفزاز و استجابة فريق الأزمة لسلوكياتهم الخاطئة، و عدم وضوح الرؤيا لفريق الأزمة نتيجة توفر المعلومات حول الأحداث التي لوقوع الأزمة ، و الحوادث الطارئة للمنظمة التي أدت إلى عدم السيطرة و النوايا الحسنة للمنظمة لخدمة الجمهور و الصالح العالم إلا أن الأمور لم تتم على خير

3-6-التقليل من فعالية الأزمة أو تأثيرها:

عن طريق مهاجمة الشخص الذي يتهم المنظمة بالقصور حيث يقوم مدير فريق الأزمة بمهمة الشخص أو الأشخاص الذين اتهموا منظمته بالقصور في التعامل مع الأزمة ، و البحث عن كبش فداء سواء كان شخصا أو مجموعة أشخاص أو و سائل الإعلام بأنهم

[1] سعيد عبد الوهاب محمد، مرجع سابق، ص 160.

من وراء الأزمة ، و إلصاق التهمة بهم و اختلاق الأعذار بحيث يقلل مدير فريق الأزمة من حجم مسؤولياته عن تبعاتها، و يدعى بأنه لم يكن بالإمكان السيطرة على الأسباب التي كانت تقف وراء الأزمة و التبريان ، يقوم مدير فريق الأزمة بتذكير الجمهور بالنجاحات التي حققتها الشركة في الماضي و الحاضر و التكامل بأن يقوم مدير فريق الأزمة بامتداح جهود المساهمين و الجمهور في محاولة للسيطرة على الأزمة ، و التعويض بأن يقوم مدير الأزمة بالاعتذار للمتضررين من الأزمة و التفريق بين هذه الأزمة و أزمات أخرى ، و القيام بالإجراءات التصحيحية و إعطاء الوعود التي تضمن عدم عودة هذه الأزمة مرة أخرى و العمل على التغيير نحو الأفضل من خلال محو العار الذي لحق بالمنظمة عن طريق الاعتراف بالذنب و التأسف للجمهور و طلب المسامحة منهم عما حصل من أخطاء أو ضرر لحق بعهم

خلاصة الفصل:

لقد قمنا بالتعرف على دور العلاقات العامة في حال تعرضت المؤسسة لأزمة ما تهدد سمعتها و قدرتها على البقاء، وقد وصل هذا البحث إلى التعرف على مهام العلاقات العامة في مراحل الأزمة الثلاث (قبل الأزمة – أثناء الأزمة– بعد الأزمة)، حيث وضع الباحث خططا و استراتيجيات تقليل من الآثار السلبية للأزمة ، و يمكن اتباعها أثناء إدارة العلاقات العامة للأزمات وذلك بـ:

*قيام المؤسسات بوضع خطط و استراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات، ولتكون على أتم استعداد لذلك.

* ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمات – إن لم يكن في المؤسسة ذلك لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع التعامل مع الأزمة

* الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط الواضحة لها

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع ولاية المدية

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف بالمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بصفة عامة وإلى فرعها لولاية المدية وهياكلها التنظيمية لنمر إلى الدراسة التطبيقية لعرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات (الاستبيان، المقابلة) والتعليق عليها، وذلك لدراسة موضوع دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية، وتعد هذه المرحلة من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته، وهذا لأهمية البيانات المتحصلة عليها وعلاقتها بمشكلة البحث وأهدافه والاجابة على التساؤلات.

وحاولت في دراستي هذه التحصيل على بيانات كمية وأخرى كيفية، فالكمية تتمثل في شكل جداول عبرت عن عدد التكرارات ونسبتها المئوية الخاصة بكل سؤال من استمارة البحث، منها البسيطة، حيث ضمنت سؤال واحد فقط، ومنها المركبة والتي ربطت فيها بين سؤالين من أسئلة الاستبيان، أما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول وتحليل البيانات وتفسيرها والتعليق عليها، ثم استخلاص نتائج هذه الدراسة المراد الوصول إليها وربطها بنتائج المقابلة التي تمت مع المكلفة بالاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة مجال البحث.

المبحث الاول: تقديم بمؤسسة الجزائرية توزيع الغاز والكهرباء

نستعرض في هذا المبحث تقديما عاما للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ويحتوي هذا التقديم على شقين، الأول يقدم مجمع " سونلغاز " بصفة عامة وأهم التطورات التي شهدها منذ نشأته، أما الشق الثاني فقد خصصناه لتقديم الشركة الفرعية لتوزيع الغاز والكهرباء لمدية وهيكلها تنظيمي والتي تعتبر جوهر دراستنا.

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع " سونلغاز "

يعود وجود شركة " سونلغاز " ضارب إلى عقود من الزمن في الجزائر فلقد تم في سنة 1947م إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر " المعروفة اختصارا ب EGA، حيث أسند إليه احتكار انتاج الكهرباء، ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وضمت EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبونLEBON وشركائه SAE الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946م.

تحولت بعدها EGA في سنة 1969 إلى " سونلغاز " (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وفي سنوات قليله أصبح حجمها كبيرا، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عونا، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسات قدرات التنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وذلك كما أسلفنا للمرور الاقتصاد الوطني من مرحلة التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية ليس إلا، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

إعادة الهيكلة في سنة 1983 نتج عنها انتشاء خمس شركات للأشغال والتي أعيد دمجها في نهاية سنة 2005م وهي: كهريف للإنارة وإيصال الكهرباء، كهركيب للتركيبات والمنشآت الكهربائية، قناغاز لإنجاز شبكات نقل الغاز، إينرغا للهندسة المدنية، الترآيبلترآيب الصناعي.

في سنة 1991، تحولت " سونلغاز " إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIG، وبعدها أصبحت المؤسسة في سنة 2002م شركة ذات أسهم SPAوهذه الترقية تمنح مؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، ولقد شهدت المؤسسة توسعا كبيرا، فخلال السنوات من 2004 إلى 2006 أصبحت مجمعا وقامت بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية وهي:

- مؤسسة الانشاء سونلغاز انتاج الكهرباء .SPE
- أربع مؤسسات للتوزيع (الجزائر، الوسط، الشرق، الغرب).
- مؤسسة لنقل الكهرباء: " مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE .
- مؤسسة لنقل الغاز: مسير شبكة نقل الغاز GRTG

تعتبر إذا الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شركة ذات أسهم، هدفها إنتاج الكهرباء ونقلها وكذلك نقل وتوزيع الغاز إلى جانب تطوير الخدمات الطاقية بكل أنواعها، مع إنشاء فروع لها بالداخل والخارج ودراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه، لا سيما البحث عن المحروقات والتنقيب عليها وانتاجها وتوزيعها، كما تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب إلى أن ترتب المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في مجال جودة الخدمات وجودة التسيير وإدارة الأعمال وكذلك سياسة تقليص التكاليف.

أما بلغة الأرقام فقد قدم الرئيس المدير العام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز ميزانية سنة 2005 م للشركة بحضور وزير الطاقة والمناجم، وقد كان رقم أعمال الشركة يقدر ب 6.100 مليار دينار جزائري بارتفاع يقدر بـ 23.1410 % بالنسبة لسنة الأساس سنة 2004م.

إذ ان رقم الأعمال يقدر بـ 11.067.88 مليار دينار جزائري ، أعمال الشركة الإجمالي لفروع التوزيع سنة 2006م يقدر ب 4.108 مليار دينار جزائري.

رغم ما تشير إليه بعض الاحصائيات من أن إنتاج الكهرباء عرف ارتفاعا من 25 تيرا واط ساعيTWH سنة 2000م إلى 35 تيرا واط ساعي TWH وبالضبط 34922 جيقا واط ساعي GWH كما جاء في الميزانية السنوية للجنة ضبط الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية

أولا: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز للمدية:

وهي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية، بحيث تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم 59/69 في 29/07/1969 باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى القانون 12/01/1988 إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وحاليا أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي: ويتكون من أربعة مستويات تتمثل في:

1. **المستوى الأول:** المديرية العامة وتحرص على الأداء الجيّد ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على المستوى الأعلى.
2. **المستوى الثاني:** ويضم المصالح الرئيسية التالية:

أ. **أمانة العلاقات:** مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

ب. **المكلف بالشؤون القانونية:** الذي يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

ت. **المكلف بالاتصالات:**_ويقوم بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والاعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

ث. **المكلف بالأمن:** القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.

ج. **المكلف بالأمن الداخلي:** متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

3. **المستوى الثالث:** نجد في هذا المستوى من الهيكل الأقسام التالية:

أ. **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم بالاستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

ب. **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

ت. **قسم دراسات وتنفيذ الأشغال:** ويضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات وفرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

ث. **قسم العلاقات التجارية:** ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

ج. **قسم الإدارة والصفقات:** ويعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، ويعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.

4. المستوى الرابع: ويضم الأقسام التالية:

أ. **قسم تسيير الأنظمة والإعلام الآلي:** يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

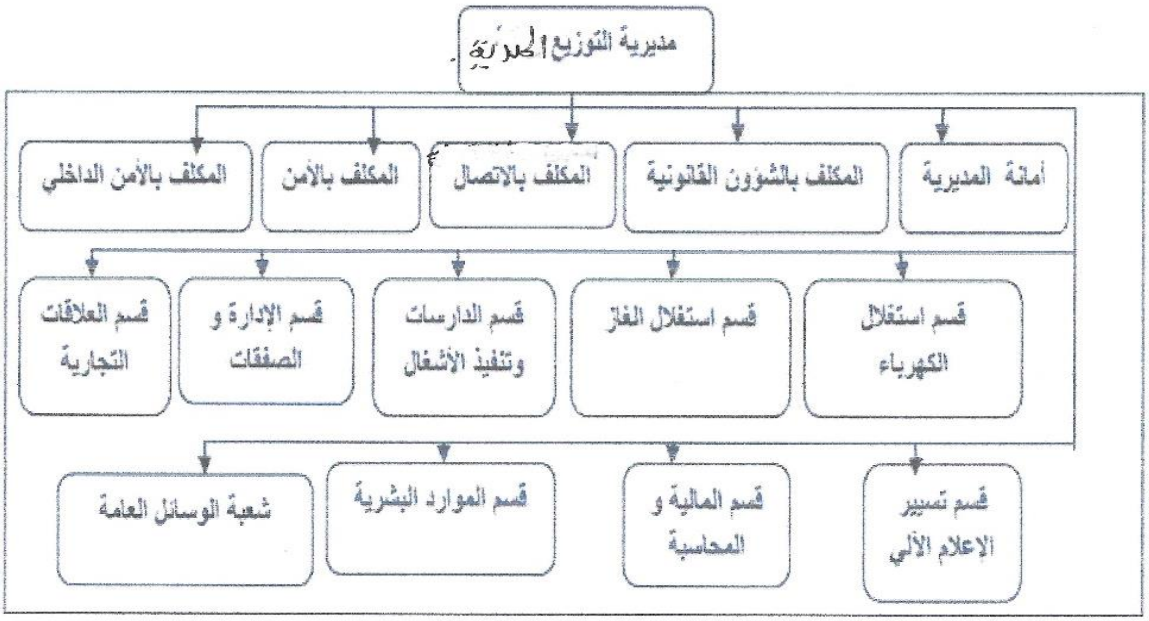
ب. **قسم المالية والمحاسبة:** يقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

ت. **قسم الموارد البشرية؛**

ث. **شعبة الإمكانيات العامة:** ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر بالمديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات والقيام بالتوثيق والأرشفة.

ومن خلال ما سبق فان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن تبيانه وفق ما يلي:

الشكل البياني رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الغاز والكهرباء لولاية المدية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق المؤسسة الداخلية

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لبيانات ومحاور دراسة الحالة

المطلب الأول: المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية

1- المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (3-1): يمثل استجابة أفراد العيّنة حول الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	**13**	**%81.25**
أنثى	**03**	**%18.75**
المجموع	**16**	**%100**

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن نسبة (81.25%) تمثل أفراد عيّنة الذكور، أما نسبة الإناث (18.75%) داخل المؤسسة مجال البحث، بما يعني أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث أي أغلبية رؤساء المصالح المساهمين في إيجاد حلول للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة ولهم علاقة بقسم إدارة العلاقات العامة هم ذكور.

الجدول رقم (3-2): يمثل استجابة أفراد العيّنة حول السّن

السّن	التكرار	النسبة
30-20	1	%6.25
40-31	13	%81.25
50-41	2	%12.5
أكثر من 50	0	%0
المجموع	**16**	**%100**

من خلال قراءة الجدول أعلاه، نجد أن النسبة المقدرة ب (81.25%) تمثل الفئة العمرية ما بين (31–40) بالإضافة إلى النسبة التي تليها والمقدرة ب (12.5%) تمثل الفئة ما بين (41–50)، ثم نسبة (6.25%) والمتمثلة لفئة (20–30)، أما نسبة 0% تمثل الفئة العمرية (لأكثر من 50 سنة).

نستنتج من خلال قراءتي لهذه البيانات أعلاه، بأن الفئة المهنية الأكبر نسبة تملك الخبرة مما يؤهلها لأخذ بآرائها فيما يخص موضوع الدراسة، ومعرفة المؤسسة هو ما يزيد من درجة وعيّهم وخبرتهم بأنشطة وتخصصات المديرية هم الفئة ما بين (31–40)، حيث تعتبر هذه الأخيرة فئة الشباب فرصة نفسها في المؤسسة، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة في السنوات الأخيرة، بتشجيعها لتجديد روح المؤسسة وتشجيع الشباب الكفء سواء الجامعيين أو ذوي تخصصات المهن، كما طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب فئة عمرية ناضجة من أجل السير الحسن والاستمرارية للمؤسسة خاصة في حالة وقوعها في أزمات والخروج منها بأقل الأضرار والنتائج.

الجدول رقم (3–3): يمثل استجابة أفراد العيّنة حول المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	13	%81.25
دراسات عليا	1	%6.25
مهندس	2	%12.5
المجموع	**16**	**%100**

يوضح الجدول أعلاه توزيع عيّنة الدراسة حسب المستوى التعليمي، في هذا السؤال لم أضع الاحتمالات بل حددت من طرف أفراد عيّنة الدراسة، حيث لاحظت من خلال الإجابة على هذا السؤال أن جميع المسؤولين داخل هذه المؤسسة مجال البحث بما فيهم المدير، والمسؤولين

على قسم الاتصال والعلاقات العامة ورؤساء المصالح كلهم حاملين شهادات جامعية على اختلاف درجة الشهادة والتخصصات، حيث تمثل نسبة (81.25%) حاملين شهادة ليسانس، تليها نسبة (12.5%) حاملين شهادة مهندس، أما نسبة (6.25%) فهم حاملين شهادة دراسات عليا، هذه النسب تدل على أن مستوى المسؤولين داخل هذه المؤسسة هم نخبة متعلمة ومثقفة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه سواء في الأيام العادية أو في حالة وجود طوارئ إلى درجة أن تصبح أزمة داخل المديرية مجال البحث.

الجدول رقم (3-4): يمثل استجابة أفراد العيّنة حول الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	**1**	**%6.25**
نائب مدير	**2**	**%12.5**
رئيس مصلحة	**12**	**%75**
مسؤول عن قسم الاتصال	**1**	**%6.25**
المجموع	**16**	**%100**

الجدول أعلاه يوضح وظيفة كل مبحوث من أفراد العيّنة مجتمع البحث، حيث يوجد في مؤسسة (سونلغاز المدية) مدير واحد يسير المؤسسة قدرت نسبته ب (6.25%) من اجابات المبحوثين، أما فيما يخص نواب المدير فيوجد اثنان من نواب بنسبة (12.5%)، بالإضافة وعلى اعتبار المؤسسة كبير ولديها فروع فهي تتكون من اثنتي عشرة مصلحة، كل مصلحة لديها مرؤوس تتبع له عدة مكاتب من ثلاث إلى أربعة مكاتب، حيث تمثلت نسبة رئيس مصلحة ب (75%)، ونسبة (6.25%) تمثل المسؤولة عن قسم الاتصال وعلاقات العامة، من هذا الأخير نستنتج أن هناك نقص كبير في الموظفين بقسم إدارة علاقات العامة خاصة وأنا المؤسسة لها نشاطات اتصالية وأعمال كبيرة ومكثفة تحتاج إلى عدد معتبر من العمال

داخل القسم، وهذا ما أكده القائم على هذا القسم داخل المؤسسة مجال البحث، أنها تقوم بممارسة هذا النشاط لوحدها شكل لها ضغط كبير وعدم شعورها براحة في ممارسة هذا العمل من كثرة الضغوطات، وهذا قد يؤدي إلى الانهيار للمكلفة بالاتصال ويمكن في وقت من الأوقات تزول حيويتها ونشاطها ويصبح انتاجها ضعيف إلى حدّ ما.

2-المحور الثاني: موقع العلاقات العالمة داخل التنظيم الهرمي بالمديرية سونلغاز:

الجدول رقم (3-5) موقع قسم اتصال والعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مرتبط مباشرة بالإدارة العليا	15	%93.75
قسم مستقل	00	%00
تابع لقسم من الأقسام داخل المؤسسة	1	%6.25
المجموع	**16**	**%100**

من خلال الجدول أعلاه ن يتبين لنا أن اغلبية أفراد العينة بما يمثل(93.75%) أكدوا على ان قسم الاتصال و العلاقات العامة له صلة مباشرة بالغدارة العليا، و هذا يدل على أن أفراد العينة لهم إطلاع على الهيكل التنظيمي (لمديرية سونلغاز المدية) و لهم معرفة كبيرة بأقسام المديرية ، أما النسبة التي تليها تمثل (6.25%) فهم الأفراد الذي يرو أن قسم الاتصال و العلاقات العامة تابع لقسم من الأقسام داخل المؤسسة. أما الاحتمال المتمثل في أن قسم الاتصال و العلاقات العامة هو قسم مستقل كانت نسبته (00%) وهذا ما يدل على أنه القسم له مكانة داخل المديرية، و مدركين أهمية نشاطات العلاقات العامة الذي تعمل على إظهار المؤسسة في أحسن صورة و بناء سمعة جيدة لدى زبائنها، أما الأفراد الذي كانت إجابتهم أنه تابع لقسم من الأقسام داخل المؤسسة هم الافراد ليس لديهم المعرفة التامة بالأقسام الموجودة

وطرق ممارسة نشاطات ووظائف كل قسم داخل المؤسسة هم الافراد ليس لديهم المعرفة التامة بالأقسام الموجودة وطرق ممارسة نشاطات ووظائف كل قسم داخل المؤسسة مجال البحث

الجدول رقم (3-6) يمثل نشاطات قسم الاتصال والعلاقات العامة

الاحتمالات	تكرار	نسبة
كثيفة	11	%68.75
متوسطة	05	%31.25
ضعيفة	00	%00
المجموع	**16**	**100%**

من خلال البيانات المصرحة أعلاه، نلاحظ ان نشاطات قسم الاتصال و العلاقات العامة كثيفة حيث تمثل نسبة (68.75%) أما النسبة التي تليها (31.25%) الذي اعتبروا أفراد العينة أن نشاطاته متوسطة و نسبة (00%) تمثل نشاطات القسم ضعيفة، و هذا راجع على أن أغلبية افراد العينة مطلعين و على وعي بما يقوم به هذا القسم ، كما كان له مكانة داخل المديرية خاصة في حالة وجود أزمات ، ومن خلال إجابات المبحثين و معرفة أراءهم لاحظت بأنهم يعترفون أن القسم يقوم و يمارس بشكل جيد نشاطات العلاقات العامة، كذلك يدل على أنهم دائما على اتصال بقسم الاتصال ة العلاقات العامة و يلاحظون المجهودات التي يقوم بها هذا القسم داخل المؤسسة مجال البحث.

الجدول رقم (3-7) يمثل أهم الصفات التي يتصف بها

مسؤول قسم الاتصال والعلاقات العامة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
القدرة على الاتصال	16	%27.58
الحيوية والنشاط	13	%22.41
القدرة على الإقناع	7	%12.06
التحكم في اللغات	3	%5.17
القدرة على مواجهة المشاكل	9	%15.51
القدرة على مواجهة الأزمات	9	%15.51
أخرى تذكر	1	%1.72
المجموع	**58**	**%100**

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ، أن القائم بالاتصال أهم صفة يتصف بها على غرار غير و حسب وجهات نظر المبحوثين هي قدرته على الاتصال بنسبة (27.58%)، ثاني صفة يتميز بها القائم على الاتصال هو الحيوية و النشاط بنسبة (22.41%) و ثالث صفة هي قدرته على مواجهة المشاكل و الأزمات التي تحدث للمؤسسة بنسبة (15.51%) ، تليها القدرة على الإقناع بنسبة (12.06%) ، بالإضافة إلى التحكم في اللغات بنسبة (5.17%) من خلال هذه النسب نستنتج ، أن القائم على الاتصال داخل مؤسسة مجال البحث له قدرة جيدة على الاتصال ، و هذا طبيعي لأنه من الضروري على القائم بالاتصال ان يكون له قدرة كبيرة على الاتصال لإنجاح عمله وكلما كانت له القدرة على الاتصال كلما استطاع أن يواجه الجمهور الخارجي أو الداخلي للمؤسسة و حل مشاكلهم بالإضافة إلى الأخذ برأيه ، كما نلاحظ أن ثاني صفة يتصف بها هو الحيوية ونشاط، و هذا ما لاحظته عند قيامي بزيارة استطلاعية داخل المؤسسة و إجراء المقابلة مع المكلفة بالاتصال، و لديها نشاط و حيوية على الرغم من أنها الوحيدة المسؤولة على الاتصال و تعمل لوحدها كل ما يخص الأنشطة

الاتصالية ، إلا أنها أنجحت عملية الاتصال داخل المؤسسة ، خاصة عند مواجهة الأزمات و أخفت النقائص لهذا القسم و هذا راجع لنشاط و القوة الذي تتصف بها كأنها تعمل داخل جماعة.

الجدول رقم (3-8) أهم المهام التي يقوم بها قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة مجال الدراسة

الاحتمالات	تكرار	النسبة
متابعة كل ما يحدث في مؤسستكم	10	%18.86
الاشراف على المؤتمرات الصحفية	11	%20.75
الرد على المقالات الصحفية التي تنشر مواضيع على مؤسساتكم	13	%24.52
السهر على إظهار المؤسسة بأحسن صورة	09	%16.98
الاستماع إلى الزبائن وحل مشاكلهم	00	%00
تزويد المؤسسة بكافة المعلومات التي تحتاجها	03	%5.66
المساهمة في مواجهة الأزمات وتقديم حلول لها	06	%11.32
أخرى	01	%1.88
المجموع	**53**	**%100**

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ من بين أهم المهام التي يقوم بها قسم الاتصال و المقالات العامة هو الرد على المقالات الصحفية التي تنشر مواضيع مؤسسة ن حيث أخذت أكبر نسبة تمثلت في (24.52%) من إجابات المبحوثين، كون القائم بالاتصال هو المسؤول لوحده الرد على المقالات الصحفية ، و هذا راجع لطبيعة قسم الاتصال و العلاقات العامة، و كذلك تعتبر إحدى وظائف العلاقات العامة ، تليها نسبة (20.75%) وهي مهمة الإشراف على المؤتمرات الصحفية لأن المكلفة بالاتصال هي الوحيدة المسؤولة على تنظيم مؤتمر صحفي لمدير مؤسسة سونلغاز بالمدية (للحديث عن المؤسسات)

والإجابة على كل الانشغالات وتساؤلات الزبائن في حالة تلزم ذلك، والسهر على إنجاح ذلك المؤتمر، هذا كما صرحت به المسؤولية عن قسم الاتصال وعلاقات العامة أثناء إجراء مقابلة معها داخل المؤسسة.

أما نسبة (18.86%) فكانت متمثلة في متابعة كل ما يحدث داخل المؤسسة و هذا ما نلاحظه أن مفهوم المبحوثين لمهام قسم الاتصال و العلاقات العامة خاطئ ، و يزرعون أن مهام القسم محدد داخل المؤسسة ، على رغم أنا كل ممارستهم من مهام العلاقات العامة، و هذا ما لاحظته عند زيارتي للمؤسسة و القيام بجولة استطلاعية ، بالإضافة إلى أن المبحوثين غير مطلعين جيدا على مهام القسم و هذا ما نلاحظه من خلال نسبة (16.98%) الذي أخذه الاحتمال الخامس المتمثل في السهر على إظهار المؤسسة بأحسن صورة أما بنسبة(11.32%) أن القسم يدخل في مواجهة الأزمات التي تحدث للمؤسسة سواء داخلها أو خارجها ، في حين هناك من أضافا للاحتمالات الموضوعة في استبيان لهذا السؤال أن من بين مهام قسم الاتصال و العلاقات العامة ضمان سير العلاقات مع وسائل الإعلام بأحسن صورة و هذا بنسبة (1.88%)

الجدول رقم (3-9) مكانة قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث التأثير على سير المؤسسة

يمثل مكانة القسم داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث التأثير على سير المؤسسة			يمثل حالة الإجابة " بنعم " ، يكون هذا التأثير من خلال:		
الاحتمالات	**التكرار**	**النسبة**	**الاحتمال**	**التكرار**	**النسبة**
نعم	10	%62.5	**اتخاذ القرارات**	3	%16.66
لا	6	%37.5	**تنظيم مؤتمرات واجتماعات داخل المؤسسة**	7	%38.88
المجموع	**16**	**%100**	**تقديم معلومات والأخذ بها**	8	%44.44
			الكل معا	00	%00
			المجموع	**18**	**%100**

- هذا الجدول عبارة عن جدول مدمج بين سؤالين في حالة الإجابة بنعم

الجدول رقم (3-10) عمل قسم الاتصال والعلاقات العامة بالتنسيق مع مصالح وإدارات المؤسسة

يمثل عمل قسم الاتصال والعلاقات العامة بالتنسيق مع مصالح وإدارات المؤسسة			**يمثل في حالة الإجابة " بنعم "**		
الاحتمالات	**التكرار**	**النسبة**	**الاحتمال**	**التكرار**	**النسبة**
نعم	16	%100	**بصفة دورية**	4	%25
لا	00	%00	**حسب ظروف المؤسسة**	12	%75
المجموع	**100**	**%100**	**المجموع**	**16**	**%100**

- هذا الجدول عبارة عن جدول مدمج بين سؤالين في حالة الإجابة بنعم

من خلال البيانات أعلاه نلاحظ أما هذا السؤال هو عبارة عن سؤال منطقي و هذا من خلال إجابات المبحوثين عليه، حيث تمثلت نسبة الإجابة على هذا السؤال بنعم 100%، كم نستنتج أن قسم الاتصال و العلاقات العامة داخل المديرية مجال البحث له مكانة داخل المؤسسة ، بالإضافة أن المبحوثين يرو عملية التنسيق لهذا القسم تكون بشكل جيد في حالات وجود الطوارئ أو مناسبات أو اجتماعات مستعجلة و هذا المؤشر الذي أخذ نسبة 75% الممثل في حسب ظروف المؤسسة، في حين هناك من يرى أن عملية التنسيق لهذا القسم مع المصالح الأخرى تكون بصفة دورية حيث أخذت نسبة (25%) فقط، هذا راجع على أنا هذه الفئة من المبحوثين غير مطلعين بشكل جيد على عمل القسم.

من خلال بيانات الجدول اعلاه نلاحظ أن الإجابة " بنعم " و التي تمثل أن القسم يملك مكانة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث التأثير على سير المؤسسة كانت بنسبة (62.5%) من إجابات المبحوثين ، في حين جاءت الإجابة بـ لا و التي تمثل أن القسم لا يملك مكانة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث التأثير على سير المؤسسة (37.5%) من خلال هذه النسب نستنتج أن قسم الاتصال و العلاقات العامة له مكانة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و ذلك يعود لاعتراف المؤسسة مجال البحث بمكانة هذا القسم ومدركين حقيقة نشاطاته وهذا راجع للمستوى التعليمي للمبحوثين باعتبار جميع أفراد العينة خريجي الجامعة ، كذلك مكانة القسم في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة جعله تكون له مكانة من حيث التأثير ، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تتعامل كثير بنشاطات العلاقات العامة أي كل نشاطاتها تمارس تحت ما يعرف بالعلاقات العامة أي كل نشاطاتها تمارس تحت ما يعرف بالعلاقات العامة لكن بتسميات مختلفة، و هذا ما أكدته لي المكلفة بالاتصال داخل المؤسسة خاصة المصلحة التي تعرف بمصلحة العلاقات التجارية.

بالإضافة إلى الأفراد الذين أجابوا ط بنعم " يروا " أن عملية التأثير للقسم تكون من خلال تقديم معلومات و الأخذ بها بنسبة (44.44%) ، تليها تنظيم مؤتمرات و اجتماعات داخل

المؤسسة بنسبة (38.88%) و أخيرها باتخاذ قرارات لكن أخذ نسبة قليلة قدرت بـ (16.66%) نلاحظ أن القسم خاصة عند حدوث الأزمات له مكانة عند تقديم معلومة يأخذ بها ، و هذا راجع لقوة فهم المكلفة بالاتصال لعملها و إبداعها فيه، كذلك تنظيم مؤتمرات و اجتماعات ، هذا يعتبر جزء من نشاطات العلاقات العامة كما هو مذكور سابقة في الجانب النظري من الدراسة.

كل هذه النسب، نلاحظ أن المبحوثين مدركين أهمية قسم الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات، وهذا ما يدل على أن المبحوثين لم ينفو دوره ولم يكن هناك إجابة على الاحتمال " لا " حيث أخذ نسبة (00%)، وهذا راجع لمكانة الاتصال داخل المؤسسة وسرعته في حل الأزمات التي تحدث للمؤسسة، وهذا ما أكدته القائمة على قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة مجال البحث عند إجراء مقابلة معها.

كذلك يتبين من خلال إجابة المبحوثين الذين أجابوا " بنعم يتصورون دور قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة على النحو الآتي:

أنه يعمل أولا على تحسين صورة وسمعة المؤسسة أثناء حدوث الأزمات والتي مثلوها بنسبة (25.80%)، تليها مباشرة إعطاء للمؤسسة القدرة في التعامل مع وسائل الإعلام بنسبة (22.58%) إضافة إلى أن القسم يساعد على منع تكرار أزمات مشابهة ما أمكن ذلك بنسبة (16.12%)، تليها من إزالة الآثار السلبية على مستوى العاملين وزبائن المؤسسة، وتقليل خسائر الأزمات إلى حد ما أمكن ذلك وهذا بنسبة (12.90%)، وهناك من يرى أنه يمنع وقوع الأزمة ما أمكن ذلك حيث أخذ هذا الأخير نسبة ضعيفة قدرت بـ (9.67%)

كل هذه النسب، يمكن أن نستنتج أن المؤسسة بصفة عامة وقسم الاتصال وعلاقات العامة بصفة خاصة هدفه هو تحسين صورة المؤسسة لدى زبائنها وإعطاء سمعة حسنة خاصة عند حدوث أزمات للمؤسسة لدى زبائنها وإعطاء سمعة حسنة خاصة عند حدوث أزمات للمؤسسة

لأنها بحاجة لذلك، كذلك هدفه إعطاء قوة للمؤسسة في التعامل مع وسائل الإعلام لإزالة كل الشائعات التي تروج عن المؤسسة، وما لحظته أن القسم مكانة داخل المؤسسة ة فعال في القيام بعمله إلى درجة أن كل المبحوثين أدركوا أهميته ودوره في مواجهة الأزمات.

الجدول رقم (3-11) يمثل اهم الوظائف التي يقوم بها قسم الاتصال والعلاقات العامة عند وقوع الأزمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الاتصالات بالإدارة المركزية	10	%34.48
الاتصال بجميع الموظفين	03	%10.34
الاتصال بوسائل الإعلام	13	%44.82
أخرى	03	10.34%
المجموع	28	%100

يتبين من خلال الجول أعلاه، الذي يبرز الوظائف التي يقوم بها القسم عند وقوع الأزمات بمؤسسة سونلغاز المدية حيث توزعت النسب على النحو التالي:

نسبة (44.82%) الاتصال بوسائل الإعلام، أما فئة أخرى من أفراد عينة الدراسة ترى بان أهم وظيفة يقوم بها عند وقوع الأزمات هو اتصال بالإدارة المركزية حيث قدرت نسبتها (30.84%) وهناك من أجاب على أنها تتصل بجميع الموظفين في حين هناك من اقترح أنهم يتصلوا بالمسؤولين ورؤساء المصالح حيث أخذ كليهما نفس النسبة تمثلت (10.34%) على حد سواء.

من خلال هذه النسب، لاحظت هناك نوع من الترتيب لإجابة المبحوثين في عملية ممارسة وظائف الاتصال و العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ، حسب وجهة نظري من المنطقي أن يكون عمل الاتصال ناجح هو أولا القيام بالاتصال مع وسائل الإعلام لإزالة أي شائعة

وتقليل من شحنة الأزمة، و بعدها الاتصال بالإدارة المركزية من أجل التخطيط الفوري و إيجاد حلول لأزمة، وهنا ما أكده المبحوثين من خلال إجابتهم، كما اكدت لي المكلفة بالاتصال و العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز المدية عند مقابلتها ، بعد كل هذه الإجراءات و بعد الاتصال بالإدارة المركزية تتصل بالمسؤولين و رؤساء المصالح فقط للاجتماع مع مدير المؤسسة و إيجاد حل و أخذ بالاقتراحات ، أما الموظفين فهم يكون على علم بالأزمة دون المشاركة في حلها، كما لاحظت أن المؤسسة تستهدف بالدرجة الأولى الزبائن المتمثل في الجمهور الخارجي أثناء حدوث الأزمة مباشرة ، و الوصول إليهم عن طريق وسائل الإعلام بما فيها الإذاعة المحلية لولاية المدية

الجدول رقم (3-12): الأهداف التي يسعى لها القسم لتحقيقها حسب راي المبحوثين عند وقوع الأزمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تكوين علاقات جيدة	5	%20
تبليغ الموظفين بالمستجدات	7	%28
تنظيم النشاطات الاتصالية	13	%52
المجموع	**25**	**"100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الهدف الذي يسعى إليه قسم عن وقوع الأزمات هو تنظيم النشاطات الاتصالية بنسبة 52%، وهذا من أجل عدم التضارب في الأقوال بالإضافة إلى تسهيل عملية التواصل، تليها نسبى (28%) من إجابات المبحوثين أن ثاني هدف يتمثل في تبليغ الموظفين بالمستجدات، وهذا راجع على أن المؤسسة مهتمة بجمهورها الداخلي أثناء الأزمة حتى يقف بجانبها لا عكسها، وبناء علاقة جيدة معهم ومعا جمهورها الخارجي، وهذا ما أكدوه المبحوثين من خلال إجابتهم بنسبة (20%)

الجدول رقم (3-13): تدريب وتكوين القائمين على هذا القسم لمواجهة الازمات

يمثل تدريب وتكوين القائمين على هذا القسم لمواجهة الأزمات			يمثل في حالة الإجابة " بنعم" مكان تدريبهم			يمثل تدريبهم لأجلك		
الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	%62.5	داخلها	8	%50	عدم التوتر أثناء الأزمة	6	%31.57
لا	6	%37.5	خارجها	2	%12.5	تهميش الأزمة	1	%5.26
المجموع	16	%100	المجموع	16	%62.5	التقليل من شأن الأزمة	1	%5.26
						تحويل مسار الأزمة	2	%10.52
						احتواء ومحاصرة وتطويق الأزمة في إطار محدود	9	%47.36
						المجموع	19	100%

- **هذا الجدول عبارة عن جدول مدمج بين ثلاثة أسئلة في حالة الإجابة بنعم**

يوضح الجدول أعلاه، مدى تدريب وتكوين القائمين على قسم الاتصال ومواجهة الأزمات بمؤسسة، حيث تنوعت إجابات المبحوثين أغلبيتهم أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتدريب القائمين على قسم الاتصال والعلاقات العامة خاصة عند مواجهة الأزمات حيث بلغت نسبتها (62.5%)، أما المبحوثين الآخرين يرو أن المؤسسة لا تقوم بتدريبهم فقد بلغت هي الأخرى نسبة (37.5%)

من خلال هذه النسب نستطيع أن نستنتج بأن المؤسسة سونلغاز تقوم بتكوين وتدريب القائمين على قسم الاتصال والعلاقات العامة لمواجهة الأزمات، وهذا ما أكدوه المبحوثين الذين أجابوا " بنعم ذ أنه يتم تدريبهم داخل المؤسسة " حيث أخذت نسبة (50%) و فئة قليلة ترى

أنهم يتم تدريبهم " خارجها " حيث أخذت نسبة لا تتجاوز (12.5%) و هذا راجع لعدم تطلعهم و إدراك حقيقة عمل المؤسسة أثناء عملية مواجهة الأزمات.

وفي نفس السياق يرى افراد الهدف من لجوء المؤسسة لتدريب القائمين على قسم الاتصال وعلاقات العامة لمواجهة الأزمات داخل وخارج المؤسسة مترتب كالتالي:

حيث جاءت المرتبة الأولى أنهم يرو هذا التدريب من أجل احتواء محاضرة وتطويق الأزمة في إطار محدود حيث بلغت نسبتها (47.36%) تليها مباشرة من أجل عدم التوتر أثناء حدوث الأزمة حيث اخذت نسبة (31.57%) وهناك من يرى من أجل تحويل مسار الأزمة بنسبة (10.52%) وهناك من وضع كل من التقليل وتهميش من شأن الأزمة في نقص الرتبة بنسبة (5.75%) على حد سواء.

كل هذه النسب لاحظت أن المؤسسة تعتمد على عملية احتواء ومحاصرة وتطويق الأزمة وهذا للتغلب على الأزمة ولا تدع نطاقها يتسع إلى مكان آخر، والإجابة المنطقية لهذا السؤال راجع لقوة المدربين و قدرة استيعاب القائم على الاتصال بهذا التدريب و قدرته على الاستفادة من هذا التدريب و تطبيقه في مواجهة الأزمات و تكثيف المجهودات لإعطاء صورة إيجابية على المؤسسة

جدول رقم (3-14): يمثل إبلاغ الملايين بوقوع أزمة من طرف مؤسستكم

يمثل إبلاغ العاملين بوقوع أزمة من طرف مؤسستكم			يمثل حالة الإجابة بنعم وقت إبلاغهم		
الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	03	18.75	قبل وقوعها	00	00
لا	01	6.25	أثناء وقوعها	03	18.75
أحيانا	12	75	بعد وقوعها	00	00
المجموع	**16**	**100**	**المجموع**	**16**	**18.75**

- هذا الجدول عبارة عن جدول مدمج بين سؤالين في حالة الإجابة بنعم

يمثل الجدول أعلاه مدى إبلاغ العاملين بوقوع أزمة من طرف مؤسستكم، حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا " بنعم " فبلغت (18.75%) بأن المؤسسة تخبرهم عند وقوع أزمة ،أما الذين أجابوا بلا عدد إبلاغهم تمثلت بنسبة (6.25%)

من خلال هذه النسب نستنتج أن أغلبية المبحثين أجابوا " أحيانا " و هذا راجع إلى أن جميع الأزمات التي تحدث للمؤسسة يكون على علم بها من طرف جميع الموظفين و هذا ما صرحت به المكلفة بالاتصال داخل مؤسسة مجال البحث ، وة هذا راجع على أن جميع مصالح المؤسسة لها علاقة مباشرة و ارتباط مع قسم الاتصال و العلاقات العامة، بمعنى أي شيء يحدث للمؤسسة من أزمات أو غيرها يكون العاملين و المسؤولين هم الأولين المدركين سبب ذلك لهذا المؤسسة ليست بحاجة أن تخبر العاملين بالأزمة ن و هذا ما لاحظته عند زيارتي لمؤسسة سونلغاز المدية و توزيع استمارة استبيان على المبحوثين أنهم لديهم علاقة عمل جيدة مع المكلفة بالاتصال داخل المديرية

المبحوثين الذين أجابوا " بنعم " أكدوا على أن المؤسسة تشارك موظفيها بكل ما هو جديد على الأزمات

3-المحور الثالث: الوسائل والتقنيات المتبعة لمقاومة الأزمات داخل المديرية

الجدول رقم (3-14): الوسائل الأكثر استعمالا لإدارة الأزمات التنظيمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الاتصال الشخصي	08	18.18
مجلة المؤسسة	03	6.81
وسائل الإعلام (عمومية، خاصة)	07	15.90
شبكات التواصل الاجتماعي	06	13.63
الهاتف / الفاكس	06	13.63
ملصقات إدارية	14	31.81
المجموع	**14**	**100**

من خلال بيانات الجدول أعلاله نلاحظ، الوسائل الأكثر استعمالا لغدارة الأزمات بمؤسسة (سونلغاز المدية) تمثلت الوسيلة الأول الأكثر استعمالا هي الملصقات الإدارية بنسبة (31.81%) ثم يليها الاتصال الشخصي بنسبة (18.18%) لتأتي بعد ذلك وسائل الإعلام بما فيها عمومية و خاصة بنسبة (15.90%) ثم كل من شبكات التواصل الاجتماعي و الهاتف/ الفاكس بسبة قدرت بـ (13.63%) على حد السواء ، و بعدا كآخر وسيلة مستعملة حسب المبحوثين تتمثل في مجلة المؤسسة بنسبة ضعيفة لا تتجاوز (6.81%) نستطيع من خلال معطيات الأرقام أن الملصقات الإدارية هي الأكثر استعمالا في إدارة الأزمات بالمؤسسة و هذا راجع إلى الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تعتمد كثير على الإعلانات عند قيامي بزيارة استطلاعية للمؤسسة ، بمعنى أن شيء جديد يخص المؤسسة يكون على شكل إعلان مكتوب على الورق و ملصق على الجدران داخل المؤسسة – سونلغاز بالمدية كمت أنها تعتمد المؤسسة كثيرا على الاتصال الشخصي الذي يعتبروه المبحوثين الوسيلة المناسبة في إيصال المعلومات لبعضهم، من تقديم اقتراحات و حلول ، كما أن المؤسسة تشجعهم عند إبداء أراءهم بعض الحالات الأخذ بها .

الجدول رقم (3-15) يمثل اللجوء إلى استعمال الإذاعة المحلية في إدارة أزمات بمؤسسة سونلغاز

يمثل اللجوء إلى استعمال الإذاعة المحلية في إدارة أزمات بمؤسسة سونلغاز			في حالة الإجابة بنعم، يتم الاستعانة بها لغرض		
الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	%93.75	الاعلام عن الأزمة	11	%20
لا	1	%6.25	شرح وتفسير أسبابها	13	%23.63
المجموع	**16**	**%100**	توضيح حقيقة الأزمة	10	%18.18
			تنبيه المواطنين بخطورتها	10	%18.18
			لإبراز مجهود المؤسسة	11	%20
			أخرى تذكر	00	%00
			المجموع	**55**	**99.99%**

- هذا الجدول عبارة عن جدول مدمج بين سؤالين في حالة الإجابة بنعم

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة كثيرا للإذاعة المحلية (بولاية المدية) و هذا ما اكدوه المبحوثين خلال الإجابة " بنعم " بنسبة (93.75 %) أي أغلبية المبحوثين أجابوا بان المؤسسة تلقي حوارات بكل ما يخص الأزمات على الإذاعة المحلية ، في المقابل هناك نسبة (6.25%) من إجابة المبحوثين أجابوا بـ لا، و من جهة أخرى أكدت لي المكلفة بالاتصال داخل المؤسسة مجال البحث عند مرور المؤسسة بأزمة مثل : أزمة الصيف 2017 " كانت يوميا و في ساعات معينة و طوال فترة الأزمة على اتصال دائم بالإذاعة المحلية تقدم معلومات المواطنين و الزبائن عن مستجدات الازمة وتقديم الطرق الوقائية لهم كما أكدوا المبحوثين الذين أجابوا " بنعم " انه تم استخدام الإذاعة المحلية في إدارة الأزمات هو شرح و تفسير أسباب الأزمة بنسبة (23.63%) ، ليتبعها بعد ذلك كل من الإعلام عن الأزمة و ابراز جهود المؤسسة في مواجهتها بنسبة (20%) ، ثم تليها كل من توضيح حقيقة الأزمة و

تنبيه المواطنين بنسبة (18.18%) على حد سواء من خلال النسب نستطيع أن نستنتج الغرض من استخدام الإذاعة المحلية هو ان المؤسسة مهتمة بزبائنها وانشغالها الوحيد هو شرح و تفسير أسباب الأزمة و إزالة الغموض على المواطنين بالإضافة إلى تصحيح كل البيانات و المعلومات في حالة ما روجت لهم إشاعات ، كذلك غرضها ان تبرر لزبائن المجهود التي تقوم بها المؤسسة للازمة وهذا من خلال بعث فرق التدخل إلى المناطق المتضررة و تصويرهم وهم منهمكون في العمل ليلا نهارا و هذا كله لراحة المواطن و الزبون. بشبكة عنكبوتية جد سريعة وفورية في توصيل المعلومات، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال داخل المؤسسة أثناء إجراء مقابلة معها أخبرتني على أن المؤسسة مجهزة بشبكة عنكبوتية خاصة بمجمع سونلغاز فقط اسمها الشبكة intranet، هذا الأخير أحسن وأعلى جودة في الشبكات الموجودة بالجزائر بعد شبكات التابعة للشرطة، حيث تعمل الشبكة على مدار العام دون انقطاع وسريعة جدا في إيصال المعلومات والغرض من اللجوء المؤسسة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال حسب المبحوثين هو التواصل الفوري والسريع مع الزبائن وتحسين صورة وسمعة المؤسسة حيث أخذو نفس النسبة قدرت ب (42.10%) وهناك من يرى أنه تم اللجوء إليها من أجل التواصل مع العاملين والذين قدرت نسبتهم ب (15.78%)، وهذا راجع لكل مبحوث وجهة نظر مختلفة وفهمه طبيعة عمل قسم الاتصال والعلاقات العامة.

الجدول رقم (3-16): الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بأزمات المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المحاضرات	00	%00
الندوات والاجتماعات	11	%44
الاتصال الشخصي	07	%28
استخدام تكنولوجية الاعلام الجديد	07	%28
المجموع	**25**	**%100**

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يمثل الوسائل التي يراها المبحوثين مناسبة لإعلامهم بأزمات المؤسسة، وكانت النتائج مبيّنة كالآتي:

أكبر نسبة من أفراد العيّنة يفضلون وسيلة متمثلة في " الندوات والاجتماعات " بنسبة (44%)، في المقابل هناك من يرى الوسيلة المناسبة لإعلامهم تتمثل في كل من الاتصال الشخصي والتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال بنسبة (28%) على حد سواء.

من خلال النسب نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على عقد اجتماعات دورية عند وقوع الأزمات، وهذا راجع إلى أن المسؤولين المشاركين في حل الأزمات يفضلون هذا النوع من الوسيلة ويعتبرونها الحل الأنسب لإيجاد حلول للأزمات التي تعرضت لها المؤسسة، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال أنه عند حدوث أزمة للمؤسسة تقوم بالاتصال عبر الهاتف بجميع المسؤولين المتمثلين في أفراد عيّنة الدراسة للاجتماع في قاعة الاجتماعات المتواجدة بمكتب المدير وإيجاد حل للأزمة بتقديم اقتراحات، والمؤسسة كما ذكرت سابقا تفتح مجال المبادرة للمسؤولين بتقديم آراءهم وفي بعض الأحيان الأخذ بها.

4- المحور الرابع: الاجراءات الوقائية والمجهودات الاتصالية التي يقوم بها جهاز اتصال والعلاقات العامة داخل المديرية:

الجدول رقم (3-17): الاستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أغلب أزماتها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
استراتيجية التحفظ	12	%75
استراتيجية التكتم	0	%00
استراتيجية التبرير والاعتذار	4	%25
المجموع	**16**	**%100**

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية التحفظ حيث قدرت نسبتها (75%) من اجابات المبحوثين، في حين هناك من يرى أنها تعتمد على استراتيجية التبرير والاعتذار بنسبة (25%).

من خلال هذه النسب يمكن أن نستنتج أن المؤسسة عند تعاملها مع الأزمات تعتمد على استراتيجية التحفظ دون الانفتاح، وهذا راجع لسياسة التي تتبعها المؤسسة في إدارة الأزمات لكي تنجح مخططاتها والقضاء على الأزمة، في حين يرى البعض من المبحوثين أن المؤسسة في بعض الأزمات تعتمد على استراتيجية التبرير والاعتذار، من خلال اتصالها بالإذاعة المحلية بولاية المدية، وتبرير للمواطنين أسباب الأزمات والاعتذار منهم في فترة الأزمة حتى يتم حلّها، وعادة الأزمات التي تمر بها المؤسسة تتمثل إما في انقطاع التيار الكهربائي على المناطق الحساسة لمدة زمنية طويلة، أو عدم تحصيل الديون لدى الزبائن، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال داخل المؤسسة مجال البحث عن أهم الأزمات التي تمر بها مؤسستهم عند إجراء مقابلة معها دامت لمدة ساعة ونصف.

الجدول رقم (3-18): تعامل المؤسسة مع وسائل الاعلام المختلفة عند وقوع الأزمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
اشراك وسائل الاعلام في تغطية أحداث الأزمة	7	%38.88
المسارعة في التصريح بالظروف والوقائع الحقيقية للحدث	11	%61.11
المجموع	**18**	**%100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر الإجابات ترى أن المؤسسة تتسارع إلى التصريح بالظروف والوقائع الحقيقية للحدث بنسبة (61.11%)، في حين نرى نسبة قليلة من إجابات المبحوثين ب (38.88%) أن المؤسسة تستدعي اشراك وسائل الاعلام في تغطية أحداث الأزمة.

من خلال النسب أعلاه نستنتج أن المؤسسة تفضل هي بنفسها تصريح بكل وقائع وأسباب حدوث الأزمة من أجل أن تحمي نفسها من كلّ شائعة، حيث تقوم مباشرة عند وقوع الأزمات الاتصال بالإذاعة المحلية لإجراء مقابلة وتصريح بكل الوقائع والأحداث وأسباب الأزمات، كذلك الكتابة في الفيس بوك على الصفحات الخاصة بالمؤسسة، وصفحات خاصة بولاية المدية مثل: "قناة مدينة المدية" وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال داخل المؤسسة مجال البحث.

الجدول رقم (3-19): يمثل طرق مواجهة المؤسسة الجمهور الخارجي في حالة وقوعها في أزمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
سرعة الوصول إلى الجمهور وإتاحة المعلومات له	12	%38.70
تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بهم	05	%16.12
تبني شكاوى الأفراد من أجل الحصول على المصداقية	07	%22.58
تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم	07	%22.58
المجموع	**31**	**%100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من الاجابات وهي (38.70%) يرى من خلالها المبحوثين أنهم يقومون بسرعة الوصول إلى الجمهور وإتاحة المعلومات له، هذا إلى جانب كل من تبنى شكاوى الأفراد من أجل الحصول على المصداقية، تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم بنسبة (22.58%) هذا الأخير ما يعكس دور ممارسي العلاقات العامة في تدعيم الفعل الاتصالي بصفة مادية، أما بنسبة إلى تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بهم فتمثلت نسبتها ب (16.22%).

من خلال النسب نستنتج أن المؤسسة اهتمامها الوحيد الزبون وصورتها لديهم، حيث تزيد دائما إظهار الصورة الجيّدة لدى زبائنها من أجل تفادي أيّ خسائر جراء الأزمة، وهذا ما يدل على أنها تقدم للزبائن مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين من جهة ومن جهة أخرى تتبنى بكل مصداقية شكاوى المواطنين، وهذا راجع إلى قوة قسم الاتصال والعلاقات العامة في إنجاح عملية الاتصال وقدرتهم على إقناع المواطنين لهذا تستقبل كل شكاويهم.

الجدول رقم (3-20): يمثل استعمال الاتصال الشخصي

في إدارة الأزمات من طرف مؤسسة سونلغاز

يمثل استعمال الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات من طرف مؤسسة سونلغاز			يمثل في حالة الاجابة "بنعم"، الجمهور المستهدف		
الاحتمالات	التكرار	النسبة	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	%93.75	العاملون	05	%31.25
لا	01	%6.25	الزبائن	10	%62.50
المجموع	16	%100	المجموع	16	%100

هذا الجدول عبارة عن جدول مدمج بين سؤالين في حالة الاجابة "بنعم":

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز المدية تستعمل الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات، حيث أجابوا بتقريب جميع المبحوثين "بنعم" أي أن المؤسسة مجال البحث تستعمل الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات وذلك بنسبة (93.75%)، هناك شخص واحد فقط من أجاب ب "لا" بنسبة (6.25%).

من هذه النسب نستنتج أن مؤسسة سونلغاز استخدمت الاتصال الشخصي أثناء إدارة الأزمات، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال البحث، حيث اعتبرت المكلفة بالاتصال بأن الاتصال الشخصي له دور مهم في المؤسسة لأنه يقوم بالتقليل من الدور السلبي للإشاعة، وكذا تقوم من خلاله بالتنسيق بين الأفعال والتصرفات.

أما فيما يخص الجمهور المستهدف من الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات بالمؤسسة مجال البحث، فقد عبر معظم المبحوثين بإجابتهم أنه يستهدف بدرجة أولى الزبائن وذلك بنسبة كبيرة قدّرت ب (62.5%)، أما فئة أخرى ترى أنه يستهدف الموظفين وذلك بنسبة (31.25%) فقط.

من خلال هذه النسب نستنتج أن الاتصال الشخصي يستهدف بدرجة أولى الزبائن، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال عند اجراء مقابلة معها، حيث أوضحت بأن الاتصال الشخصي يستهدف الزبائن من خلال الالتقاء بهم في الأبواب المفتوحة واستقبالهم والحديث معهم عن أسباب الأزمة، وإجابتهم عن كلّ سؤال يطرحوه عن الأزمة، لأن المؤسسة ترى الاتصال الشخصي هو الحل الأنسب للتخفيف من شحنة الزبائن باستخدام أسلوب اللّباقة في الحديث.

الجدول رقم (3-21): يمثل مدى برمجة مخططات إدارة الأزمات تعتبر من المخططات السنوية للاتصال بالمؤسسة

يمثل: مدى برمجة مخططات إدارة الأزمات تعتبر من المخططات السنوية للاتصال بالمؤسسة:			**يمثل حالة الاجابة "بنعم"، يتم ذلك:**		
الاحتمالات	**التكرار**	**النسبة**	**الاحتمالات**	**التكرار**	**النسبة**
نعم	11	%68.75	**إجراء ملتقيات وأيام دراسية تتحدث عن اتصال وإدارة الأزمات**	8	%50
لا	5	%31.25	**إرسال المكلف بالاتصال لإجراء تربصات في الخارج عن اتصال الأزمة**	5	%31.25
المجموع	**16**	**%100**	**المجموع**	**16**	**%81.25**

- هذا الجدول عبارة عن جدول مدمج بين سؤالين في حالة الاجابة "بنعم"

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل مدى برمجة مخططات إدارة الأزمات ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسسة سونلغاز، أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" حوالي (68.75%)، أما نسبة الذين أجابوا ب "لا" تمثلت ب (31.25%)، وبالتالي تؤكد هذه الأرقام أن المؤسسة أدرجت في مخططاتها الاتصالية مخططات إدارة الأزمات، وهذا الاستنتاج تؤكده مكلفة بالاتصال داخل المؤسسة مجال البحث، عندما صرحت أثناء قيامي بمقابلة معها أنهم

واجهتهم أزمة في صيف 2017 تمثلت في سقوط الرعد على مجمع الكهرباء لولاية المدية هذا ما أدى إلى انقطاع الكهرباء على سكنات المواطنين بحي التبيبي بالمدية فهي عبارة عن مجمع كبير من السكان، هذا أدى إلى حدوث أزمة داخل المؤسسة، وهذا راجع لمدة انقطاع الكهرباء التي دامت حوالي مدة يومين، ومن أهم الإجراءات الواجب اتباعها والموضوعة في المخططات السنوية لإدارة الأزمات، في مثل هذه الحالات الاستعجالية هو الكتابة على مواقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك بصفة خاصة سبب حدوث ذلك، وكذلك الاتصال بالإذاعة المحلية بولاية المدية وتصريح بكل ما هو جديد حتى تزيل هذه الأزمات، وفعلا هذا ما قامت به المكلفة بالاتصال في هذه الأزمة حتى انتشر الخبر عند جميع المواطنين، وتم حل الأزمة بتهدئة المواطنين حتى انتهى فريق العمل أشغالهم بإصلاح العطب.

كذلك نلاحظ أن المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" يرو أن المؤسسة تبرمج مخططات إدارة الأزمة بطريقة إجراء ملتقيات وأيام دراسية تتحدث عن اتصال وإدارة الأزمات، وهذا ما أكدوه من خلال إجابتهم والتي أخذت نسبة (50%)، وهناك من يرو أن المؤسسة تقوم بإرسال المكلف بالاتصال لإجراء تربصات في الخارج عن اتصال الأزمة والذي أخذ نسبة (31.25%)، كل هذا يؤكد ويثبت على أن المؤسسة مهتمة بإدارة الأزمات وهذا راجع لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية تكون عرضت للأزمات على اختلاف أنواعها ودرجتها.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات الدراسة الميدانية

- **نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الأول:** والمتمثل في الآتي:

ما موقع قسم العلاقات العامة داخل التنظيم الهرمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية؟

من خلال جملة من المؤشرات صنفتها كمحور تضمنته الاستمارة، قد توصلت الدراسة في هذا المحور من استمارة البحث، وكذا من المقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة مجال البحث إلى النتائج التالية:

موقع جهاز العلاقات العامة داخل التنظيم الهرمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية مرتبط مباشرة بالإدارة العليا، حيث أنه ومن خلال الوثائق الداخلية للمؤسسة وكذا من خلال استمارة البحث وخاصة في الجدول رقم (06) يتبين أن قسم الاتصال يحتل مكانة كبيرة في الهيكل التنظيمي وذلك بنسبة بلغت (93.75%)، إذ يأتي بعد المدير مباشرة.

كما للقسم مكانة داخل مؤسسة مجال البحث من حيث التأثير على سير المؤسسة ويتبين ذلك من خلال الجدول رقم (10) حيث أجمع بعض المسؤولين داخل المؤسسة لهذا المؤشر بنسبة (62.5%)، ويتمثل هذا التأثير كتقديم المعلومات والأخذ بها وذلك بنسبة (44.44%).

كما اتضح من خلال استمارة البحث وخاصة في الجدول رقم (07) أن نشاطات قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية تمارس بشكل جيّد وكثيف وذلك بنسبة (68.75%)، حيث تعمل المكلفة بالاتصال بالتنسيق مع كل المصالح وإدارات المؤسسة، بالإضافة إلى هذا تمارس كلّ نشاطاتها الاتصالية كرد على المقالات الصحفية التي تنشر مواضيع عن المؤسسة وكذلك الاشراف على المؤتمرات الصحفية، لهذا أعتبر نشاطات القسم مكثفة، وهذا ما يوضّحه أكثر كل من الجدول رقم 8 و9 و11 وذلك بنسبة (75%).

وبالتالي، من خلال المؤشرات التي سبق ذكرها يتبين أن قسم الاتصال والعلاقات العامة موجود داخل المؤسسة وله مكانة في الهيكل الهرمي، بالإضافة إلى مكانته من حيث التأثير على

سير المؤسسة والأخذ باقتراحاته، كما أنه يمارس كل نشاطاته الاتصالية بشكل جيّد داخل المؤسسة وخارجها، وهذا من أجل إظهار صورة وسمعة المؤسسة بشكل جيّد لدى زبائنها.

- **نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثاني:** والمتمثل في الآتي:

ما هو الدور الذي يلعبه هذا القسم من أجل تفادي الوقوع في أيّ أزمة داخل هذه المديرية؟

قد توصلت الدراسة في هذا المحور من استمارة البحث، وكذا من المقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة مجال البحث إلى النتائج التالية:

أن لقسم الاتصال والعلاقات العامة دور محوري وفعال في إدارة الأزمات داخل مؤسسة سونلغاز، كما هو موضح في بيانات الجدول رقم (12) وذلك بنسبة (75%)، حيث يعمل القسم على إعطاء قدرة للمؤسسة في التعامل مع وسائل الاعلام للوصول إلى زبائن المؤسسة وتوضيح لهم أسباب الأزمة وإزالة الشائعات بالإضافة إلى التقليل من شحنة الأزمة، وهذا ما يوضحه أكثر الجدول رقم (13).

كما أجمع المسؤولين داخل المؤسسة أن أهم وظيفة يقوم بها القسم عند وقوع الأزمات هو الاتصال بوسائل الاعلام وذلك بنسبة (44.32%) مثل الإجراءات التي قاموا بها في أزمة الصيف 2017 التي تم فيها أولا الاتصال بالإذاعة المحلية بولاية المدية لتوضيح الأزمة والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل حلّ الأزمة.

والهدف الأول لقسم الاتصال وعلاقات العامة داخل المؤسسة مجال البحث عند وقوع الأزمات، هو تنظيم النشاطات الاتصالية، وهذا من أجل تفادي التضارب في الأقوال عند التصريح بحقائق الأزمة، وهذا ما يوضّحه الجدول رقم (14) بنسبة (52%).

وبالتالي، من خلال المؤشرات التي سبق ذكرها يتبين أن قسم الاتصال والعلاقات العامة عند وقوع الأزمات للمؤسسة سونلغاز يقوم بتنظيم النشاطات الاتصالية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تعاملهم الكثير مع وسائل الاعلام خاصة الإذاعة المحلية للولاية، لتوضيح حقيقة الأزمة،

كما نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بصورتها ولا تريدها أن تتزعزع في وسط زبائنها، لهذا تلجأ لوسائل الاعلام أولا، وتصريح بكلّ ما يخص الأزمة من حقائق ومستجدات الأزمة.

- **نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الثالث:** والمتمثل في الآتي:

ماهي الوسائل والتقنيات المتبعة لمقاومة الأزمات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية؟

قد توصلت الدراسة في هذا المحور إلى النتائج التالية:

من خلال تحليل استمارة البحث وبالتحديد في الجدول رقم (17)، حيث كشف بأن المؤسسة قامت باستخدام وسائل الاتصال في إدارة الأزمات، وكذا من خلال مقابلة مع المكلفة بالاتصال تؤكد هي الأخرى على استخدام لوسائل الاتصال ومن هذه الوسائل نجد:

حيث اتضح أن المؤسسة استخدمت وبشكل كبير "الملصقات الإدارية" وذلك بنسبة بلغت (31.81%)، كما استخدمت ما يعرف "بالاتصال الشخصي" بنسبة (18.18%) من خلال تنظيم أبواب مفتوحة لاستقبال الزبائن والحديث معهم والإجابة عن كلّ تساؤلاتهم، بالإضافة إلى استخدامها لوسائل الاتصال الخارجي بما فيها وسائل الاعلام المتمثلة في الإذاعة المحلية للولاية بنسبة (15.90%) وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة (13.63%)، قد كان الغرض من استخدام الوسائل الاتصالية هو شرح وتفسير أسباب الأزمة، وإبراز مجهودات المؤسسة وتلبية المواطنين بخطورة الأمر وتقديم طرق وقائية للتغلب على الأزمة وتكذيب الإشاعات، وهذا ما يوضحه أكثر كل من الجدول رقم (18) و(19).

كما أن المؤسسة سخرت التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال في إدارتها للأزمة وذلك بنسبة (81.25%)، حيث تمثلت هذه التكنولوجية في مواقع التواصل الاجتماعي، هذا كله من أجل التواصل الفوري والسريع مع الزبائن.

وبالتالي، من خلال المؤشرات الميدانية يتبين لنا أن المؤسسة استخدمت مجموعة من وسائل الاتصال لمقاومة الأزمات، كانت أكثرها تتمثل في الوسائل التي تكون أكثر عرضة للجمهور مثل:

الملصقات الاعلانية التي تكون على جدران المؤسسة، والإذاعة المحلية التي يتعرض لها فئة كبيرة من الجمهور، وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي الذي أصبح يشكل دور فعال في نشر الخبر في عصرنا الحالي، والهدف من التنويع في وسائل الاتصال هو للوصول إلى كل المواطنين وزبائن المؤسسة.

- **نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الرابع:** والمتمثل في الآتي:

ماهي أهم الإجراءات الوقائية والمجهودات الاتصالية التي يقوم بها قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية نتخلص من الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة؟

من خلال إجراء المقابلة مع المكلفة بالاتصال وتحليل بيانات المحور الخامس أستنتج:

أن قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة مجال البحث عند مواجهته للأزمات يستخدم استراتيجية التحفظ، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (21) بنسبة (75%)، كما يقوم القسم الاتصال والعلاقات العامة الاتصال وبسرعة مع وسائل الاتصال وتصريح بكل الظروف والوقائع الحقيقية للأزمة، باعتبار القسم هو الوحيد له الحق الحديث باسم المؤسسة بعد المدير، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال عند إجراء المقابلة معها، وجدول رقم (22) يوضح ذلك بنسبة (61.11%)، وهذا من أجل الوصول وبشكل سريع للجمهور وإتاحة المعلومات لهم، وكذلك السرعة في انتشار المعلومة.

كما تقوم المؤسسة خلال الأزمة بتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو لأهاليهم من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة، كما أنها تستقبل شكاوى الزبائن حتى وإن كانت المؤسسة

في ضغط وهذا من أجل الحصول على مصداقيتهم، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (23) بنسبة (22.58%).

بالإضافة إلى هذا كله تعتمد المؤسسة كثير في مواجهة الأزمات على الاتصال الشخصي مع الزبائن، وهذا ما أجمع عليه بعض من المسؤولين داخل المؤسسة بنسبة (62.50%).

وحسب الجدول رقم (25) من أهم الإجراءات التي قامت به المؤسسة هو تم برمجة مخططات إدارة الأزمات ضمن المخططات السنوية للاتصال وذلك بنسبة (68.75%) حيث تم ذلك من خلال إجراء ملتقيات وأيام دراسية تتحدث عن الاتصال وإدارة الأزمات وذلك بنسبة (50%).

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذه الدراسة الميدانية لشركة سونلغاز، فان نتائج هذه الدراسة يمكن تبيانها عموما فيمما يلي:

- وجود قسم خاصة بالاتصال والعلاقات العامة في مؤسسة سونلغاز المدية؛
- القسم له صلة مباشرة بالإدارة العليا، أي تحت المدير مباشرة، وله مكانة من حيث التأثير على سير المؤسسة؛
- أهداف عمل العلاقات العامة داخل المؤسسة مجال البحث واضحة، ومتمثل في تحسين صورة وسمعة المؤسسة من خلال الاهتمام بزبائنها، كما أنه تم تخصيص للقسم أحسن شبكة عنكبوتية في الجزائر من أجل أداء وظائف العلاقات العامة على أكمل وجه خاصة عند حدوث الأزمات، لتوصيل المعلومة للزبائن بشكل سريع وفوري.
- كما أن المكلف بقسم الاتصال والعلاقات العامة معدي بشكل جيّد في أداء مهامها، وهذا راجع إلى تخصصها الدراسي في هذا المجال، بالإضافة إلى استفادتها من تدريبات الداخلية التي قامت بها المؤسسة من أجل مواجهة الأزمات، وهذا ما يعود بشكل إيجابي على مؤسسة سونلغاز المدية.
- كما أن المدير يعمل على تنظيم ومراقبة قسم الاتصال والعلاقات العامة وهذا ما يزيد من تطور القسم، ووصول إلى الأهداف المرجوة.
- فهم الموظفين للدور الذي يلعبه القسم داخل مؤسسة سونلغاز، رجع بشكل إيجابي على المكلفة بقسم الاتصال والعلاقات العامة وموظفين والمؤسسة ككل، كذلك مساعدتها في ممارسة نشاطاتها الاتصالية وهذا ما لاحظته عن قياسي بزيارة استطلاعية.
- السير الجيّد للمعلومات عند مواجهة الأزمات من طرف المكلفة بالاتصال والعلاقات العامة، أدى إلى التحكم في الإشاعة بين الموظفين وتوفير المعلومات بطريقة سليمة

يعني الارتقاء بأداء المؤسسة مجال البحث، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والحفاظ على صورتها لدى زبائنها.

- لعبة قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة مجال البحث، دورا محوريا وفعالا في إدارة الأزمات، وهذا من خلال الإجابة على كل التساؤلات وتحقيق كل أهداف البحث التي تضمنتها الدراسة.

الخاتمـــة

لقد حاولت من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية داخل المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز و في ثنايا دراستي يتبين لنا أن قسم العلاقات العامة لعب دورا كبيرا في مواجهة الأزمات ، فمن خلال هذه الدراسة حاولنا اثبات مدى مساهمة قسم الاتصال و العلاقات العامة في إدارة الأزمات التنظيمية التي تتعرض لها المؤسسة مجال البحث ، وهذا راجع لحسن استخدام و توظيف المكلفة بالاتصال داخل المؤسسة لمختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام و الاتصال لمواجهة الأزمات و المتمثلة في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي الاتصال بالهاتف مع رؤساء المصالح من أجل الاجتماع في قاعة الاجتماعات المتواجدة بمكتب المدير، و الاتصال كذلك بالإذاعة المحلية لولاية أم البواقي للتواصل مع زبائن المؤسسة و توضيح حقيقة الأزمة ، و كذلك من احل السرعة في انتشار المعلومة ، بالإضافة إلى استخدام الاتصال الشخصي أثناء تنظيم أيام الزيارة و استقبال الزبائن لحل مشاكلهم أثناء حدوث الأزمة بالخصوص.

كما أحسن قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية على تنظيم النشاطات الاتصالية خاصة عند حدوث الأزمات من خلال تنظيم اتصالاتها مع الإدارة المركزية للمؤسسة، وباقي المصالح داخل المديرية، وهذا من أجل عدم التضارب في الأقوال والقرارات عند مواجهة الأزمات

كذلك من خلال دراستي هذه تبين أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تعتمد على استراتيجية التحفظ أكثر من استراتيجية التبرير وهذا راجع لاعتراف المؤسسة بقسم الاتصال والعلاقات العامة ومعرفة قدرته وقوته في مواجهة الأزمات.

كما يعتمد القسم عند مواجهة الأزمات داخل المؤسسة مجال البحث على تحديد الجمهور المستهدف والتوجه إليه عن طريق الإذاعة أو الفيس أو تنظيم أيام للاستقبال.

لكن هذه الدراسة لا تغطي المشاكل و الضغوطات التي تواجهها المكلفة بالاتصال ، كونها تعمل لوحدها داخل هذا القسم و تمارس نشاطات العلاقات العامة من أجل تسيير المؤسسة على أكمل وجه ، خاصة و أن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة اقتصادية تكثر فيها نشاطات الاتصالية ، على الرغم من تحصلي على المؤشرات الإيجابية على دورة العلاقات العامة في غدارة الأزمات التنظيمية إلا أن هناك نقائص حول عملية ممارسة نشاط الاتصال عموما: مثل: عدم توفير قاعة مجهزة بكان=مل الإمكانيات ووسائل الراحة لإدارة الأزمات كذلك لا توجد فيها شاشات كبيرة لتسهيل عملية شرح و تفسير الأزمة هناك قاعة واحدة فقط توجد بمكتب المدير وخاصة الاجتماعية فيها : هاتف / فاكس ، حاسوب مزود بالإنترنيت، و مكيف فقط و لهذا و انطلاقا من دراستي سأقدم مجموعة من الاقتراحات ليكون الاتصال أقوى مما عليه داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية ، ومن هذه **الاقتراحات** نذكر:

- تخصيص ميزانية لقسم الاتصال والعلاقات العامة
- زيادة عدد الأفراد المتخصصين في الاتصال والعلاقات العامة، فلا يعقل أن مؤسسة بحجم مؤسسة سونلغاز تملك شخص واحد يقوم بأعمال قسم حساس، كقسم الاتصال والعلاقات العامة.
- فتح مناصب شغل وتوظيف خرجي الجامعات ذات العلاقة بتخصص الإعلام والاتصال، لأن جميع نشاط مؤسسة سونلغاز تحت العلاقات العامة، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية، فهي بحاجة كبيرة إلى هذا النوع من التخصصات تشكيل فريق أزمة، وإنشاء قاعات خاصة بالإدارة الأزمات، ومجهزة بكل الوسائل والتقنيات الحديثة التي تسهل على الفريق، وان تكون واسعة تسهل الحركة داخلها، وتجعل الفريق يشعر بالراحة عند ممارسة نشاطه وإيجاد حل للأزمة، وتوفير ميزانية خاصة بالإدارة الأزمات

قائمة المراجع

- باللغة العربية

أولا- الكتب

1-أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري، الإسكندرية، مؤسسة شابا الجامعة، سنة 2001

2-بشير علاق وآخرون: الترويج والإعلان، مدخل متكامل، ط1، اليازوري، عمان، سنة 2007.

3- تامر البكري، اتصالات التسويق والتوزيع، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2006.

4-جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، 1998.

6-حميدي عبد الحارث البخشونجي، العلاقات العامة في الدول النامية، الأزهرية، المكتب الجامعي، الحديث، سنة 2000.

7-ربحي مصطفى عليان، عذبان محمود، الطرباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1ن عمان دار النشر والتوزيع، 2005.

8-رجب عبد الحميد السيد دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الأيمان دون ط، دون بلد، 2000.

9-رضا، صاحب أبو محمد آل علي وسنان كاظم الموسري، وظائف الإدارة والمعاصرة، مؤسسة الوراق، دون ط، عمان.

السعيد عبد الوهاب محمد: استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة،

10- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، واي سيرفيس، دون ط، القاهرة، 1998.

12- شريف أحمد شريف الحاجي، الترويج والعلاقات العامة مدخل الاتصالات التسويقية الإسكندرية، دار الجامعة، 2000

13 -عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية الإدارة بمليك، دون ط، القاهرة، 2002.

14-عبد الرزاق محمد الديلمي، العلاقات العامة والإعلام في خدمة اجتماعية، اسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

15- علي عجوة ، كريماز قدير، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة عبد الخالق تروت، القاهرة.

16- الفار محمد جمال، المعجم ، إعلام شامل ، ط1، الأردن، دار أسامة ،2006

19- محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، دون ط، القاهرة، 2003،

17- محمد جودت ناصر، الدعاية و الإعلان و علاقات العامة ،ط1، عمان، دار مجدلاوي

18-محمد شومان الإعلام و الأزمات ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، دون ط، القاهرة،2003

19-محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج الإسكندرية، المكتب الجامعي حديث، 2004

20- محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، ط1، القاهرة ، دار الفجر ّ2007.

21-محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة ، دون طبعة، الإسكندرية،2004،

22-محمد يوسف : التخطيط برامج الأزمات ، مجلة علمية الدراسات العليا ، كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك من العدد التاسع ، القاهرة ، يوليو،2003.

23-محمود صالح ، جلال الدين عبد الخالق،2004، العلاقات العامة و إعلام في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية،

24-مروان عبد المجيد ابراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد رسائل الجامعية ، ط1، عمان مؤسسة الوراق ، 2000

25- مصطفى فهمي محمد : دور التخطيط في إدارة الأزمات و الكوارث ، جامعة عين الشمس، و حدة بحوث الأزمات.

26- منال محمد الكيردي وجلال إبراهيم العبد: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعي/ دون ط، الإسكندرية

27- منال هلال ظل مراكز، منهاج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان 2014

28- -نائل عبد الحفيظ العواملة، تطوير المنزمات، الجامعة الأردنية، ط2ن الأردن، 1995،

29-هباش رجاء الحربي، العلاقات العامة والإدارة العليا، دار أسامة للنشر والتوزيع ت ط1، الأردن ،2012،

30- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخمة الاجتماعية، أسس النظرية والمجالات التطبيقية دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية

ثالثا- رسائل الماجيستير

31- حسمي محمد القحطاني، دور وإدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2004،

32-عبد إله بن سلمان العمار، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجيستر في العلوم، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ن رياض،205

33- كموش مراد، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دراسة تجربة شبكة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة شهادة الماجيستير، إعلام واتصال، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، سنة 2007، 2008، ص 89..

المراجع الأجنبية:

1- Christoph. Rose Dufort, créer et décider en situation de cuise, DNUD ,paris,

2- Karim Evradsameuel. Prévinir les difficultés post –fursion acquissions en utilisant la gestion de cris la boratoire de rettachement CERAG. Reff.e-revues .cam / article .jsp article.

3- Afefbdellaoui, gestion de la réputation organisationnelle et période de crise, xx léme Tutorat des lae,Université jules Vernes,24/25 juin 2004.

3- Christophe house Dufort, la gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations, de bock université, paris, Bruselle, 2000,

الملاحق

- ضع علامة(x) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: - ذكر ☐ - أنثى ☐

2- السن: 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 51 ☐

3- المستوى التعليمي: يحدد ☐

4- الوظيفة: تحدد ☐

5- الأقدمية: تحدد ☐ سنة

المحور الثاني: موقع قسم العلاقات العامة داخل التنظيم الهرمي بالمديرية سونلغاز

6- ما هو موقع قسم إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

- مرتبط مباشرة بالإدارة العليا ☐ قسم مستقل ☐ تابع لقسم من الأقسام داخل المؤسسة ☐ - أخرى تذكر ☐

07 - كيف ترى نشاطات قسم إدارة العلاقات العامة؟

- كثيفة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐

08- ماهي أهم الصفات التي يتصف بها مسؤول قسم إدارة العلاقات العامة؟

- القدرة على الاتصال ☐
- الحيوية والنشاط ☐
- القدرة على الاقناع ☐
- التحكم في اللغات ☐
- القدرة على مواجهة المشاكل ☐

- القدرة على مواجهة الأزمات ☐

- أخرى تذكر ☐

09- ماهي أهم المهام التي يقوم بها قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل مؤسستكم؟

-متابعة كل ما يحدث في مؤسستكم ☐

-الاشراف على المؤتمرات الصحفية ☐

-الرد على المقالات الصحفية التي تنشر مواضيع على مؤسستكم ☐

-السهر على إظهار المؤسسة بأحسن صورة ☐

-الاستماع للزبائن ومحاولة حل مشاكلهم ☐

-تزويد المؤسسة بكافة المعلومات التي تحتاجها ☐

-المساهمة في مواجهة الأزمات وتقديم حلول لحلها ☐

- أخرى تذكر ☐

10- هل للقسم مكانة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث التأثير على سير المؤسسة؟

- نعم ☐ - لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساهم في:

- اتخاذ القرارات ☐

- تنظيم مؤتمرات واجتماعات داخل مؤسستكم ☐

- تقديم معلومات والأخذ بها ☐ - الكل معا ☐

11- هل يعمل قسم الاتصال والعلاقات العامة بالتنسيق مع مصالح وإدارات مؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم، في رأيك هل هذا التنسيق يكون:

- بصفة دورية ☐ - حسب ظروف المؤسسة ☐

المحور الثالث: دور قسم العلاقات العامة في تفادي الوقوع في أي أزمة

12- حسب رأيك هل يلعب قسم الاتصال والعلاقات العامة دورا محوريا وفعالا في إدارة الأزمات بمؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐ إلى حد ما ☐

- إذا كانت إجابتك بنعم، فكيف تتصور دور العلاقات العامة في هذه الحالة؟

- منع وقوع الأزمة ما أمكن ذلك ☐
- منع تكرار أزمات مشابهة ما أمكن ذلك ☐
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الاعلام ☐
- إزالة الآثار السلبية على مستوى العاملين وزبائن المؤسسة ☐
- تقليل خسائر المؤسسة إلى أدنى حد ممكن ☐
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة ☐
- العناية بعائلات الضحايا من جمهورها الخارجي ☐
- أخرى تذكر ☐

13- ماهي أهم الوظائف التي يقوم بها قسم الاتصال والعلاقات العامة عند وقوع الأزمات؟

- الاتصال بالإدارة المركزية ☐ - الاتصال بجميع الموظفين ☐
- الاتصال بوسائل الاعلام ☐ أخرى تذكر ☐

14- ماهي الأهداف التي يسعى لها القسم لتحقيقها حسب رأيك عند وقوع الأزمات؟

- تكوين علاقات جيدة ☐
- تبليغ الموظفين بالمستجدات ☐
- تنظيم النشاطات الاتصالية ☐

15- هل يتم تدريب وتكوين القائمين على هذا القسم لمواجهة الأزمات؟

- نعم ☐ - لا ☐

- إذا كانت الاجابة بنعم، هل يتم تكوينهم وتدريبهم داخل المؤسسة أو خارجها؟

- داخلها ☐ - خارجها ☐

- وهل يتم ذلك لأجل:

- عدم التوتر أثناء حدوث الأزمة ☐
- تهميش الأزمة ☐
- التقليل من شأن الأزمة ☐
- تحويل مسار الأزمة ☐
- احتواء ومحاصرة وتطويق الأزمة في إطار محدود ☐

16- هل يتم إبلاغ العاملين بوقوع أزمة من طرف مؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐ أحيانا ☐

- إذا كانت الاجابة بنعم، متى يتم إبلاغكم؟

- قبل وقوعها ☐ - أثناء وقوعها ☐ - بعد وقوعها ☐

المحور الرابع: الوسائل والتقنيات المتبعة لمقاومة الأزمات داخل المديرية

17- ماهي الوسائل الأكثر استعمالا لإدارة الأزمات؟ التنظيمية ؟

- الاتصال الشخصي ☐
- مجلة المؤسسة ☐
- وسائل الاعلام (عمومية، خاصة) ☐
- شبكات التواصل الاجتماعي ☐
- الهاتف/ الفاكس ☐
- ملصقات إدارية ☐

18- هل تم اللجوء إلى استعمال الاذاعة المحلية في إدارة أزمات مؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐

- في حالة الاجابة بنعم، هل تم الاستعانة بها لغرض:

- الإعلام عن الأزمة ☐
- شرح وتفسير أسبابها ☐
- توضيح حقيقة الأزمة ☐
- تنبيه المواطنين بخطورتها ☐

- لإبراز جهود المؤسسة في مواجهتها ☐

أخرى تذكر ☐

19- هل تم تسخير التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة الأزمات من طرف مؤسستكم؟

- نعم ☐ -لا ☐

- في حالة الاجابة بنعم، فيما تتمثل هذه التكنولوجيا؟

.....

.....

- ولماذا تم اللجوء إليها؟

- من أجل التواصل مع العاملين فقط ☐

- للتواصل الفوري والسريع مع الزبائن فقط ☐

- لتحسين صورة وسمعة مؤسستكم ☐

- أخرى تذكر ☐

20- ماهي الوسائل التي تراها مناسبة لإعلامك بأزمات المؤسسة؟

- المحاضرات ☐ الندوات والاجتماعات ☐ الاتصال الشخصي ☐

- استخدام تكنولوجية الاعلام الجديد ☐ أخرى تذكر ☐

المحور الخامس: الاجراءات الوقائية والمجهودات الاتصالية التي يقوم بها جهاز اتصال والعلاقات العامة داخل المديرية

21- ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسستكم أزماتها في أغلب الأحيان؟

- استراتيجية التحفظ ☐
- استراتيجية التكتم ☐
- استراتيجية التبرير والاعتذار ☐

22- كيف تتعامل مؤسستكم مع وسائل الاعلام المختلفة عند وقوع الأزمات؟

- اشراك وسائل الاعلام في تغطية أحداث الأزمة ☐
- المسارعة في التصريح بالظروف والوقائع الحقيقية للحدث ☐
- أخرى تذكر ☐

23- كيف تواجه مؤسستكم جمهورها الخارجي(مستخدمون، زبائن، جمهور عام) في حالة وقوع ازمات؟

- سرعة الوصول إلى الجمهور وإتاحة المعلومات له ☐
- تحديد الفئات المتضرر جراء الحادث والعناية بهم ☐
- تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصداقية ☐
- تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم ☐

24- هل تم استعمال الاتصال الشخصي في إدارة الأزمات من طرف مؤسستكم؟

- نعم ☐ -لا ☐

- إذا كانت الاجابة بنعم، من هو الجمهور المستهدف؟

- العاملون ☐ - الزبائن ☐

25- هل تتم برمجة مخططات إدارة الأزمات ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسستكم؟

- نعم ☐ - لا ☐

- إذا كانت الاجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

- إجراء ملتقيات وأيام دراسية تتحدث عن اتصال وإدارة الأزمات ☐

- إرسال المكلف بالاتصال لإجراء تربصات في الخارج عن اتصال الأزمة ☐

المقابلة:

س1- ماهي اختصاصات خلية الأزمة؟

.....

س2- هل تتوفر لكم قاعة بكل الامكانيات الاتصالية والتقنية؟

.....

- في حالة الاجابة لا، لماذا؟

.....

س3- هل يتم تعين شخصية ليتولى عملية الاتصال ويتحدث باسم المؤسسة أثناء هذه الأوضاع الحرجة؟

.....

- في حالة الاجابة بنعم، ما هو:

- المؤهل العلمي.....

- خبرته:.....

- المسؤولية الموكلة إليه:.....

- في حالة الجابة ب لا، لماذا؟

.....

س4- من يتم إعلام العمال الاخرين بالأزمة؟

.....

س5- في أي وقت يتم إعلامهم؟

.....

س6- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة للاتصال بالعمال؟

.....

س7- هل تقوم المؤسسة بتشجيع مبادرات العمال على مساهمتهم لمعالجة الأزمة؟

.....

- في حالة الاجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

.....

- في حالة الاجابة ب لا، لماذا؟

.....

س8- ماهي أهم الأزمات التي يمكن أن تتعرض إليها المؤسسة؟

.....

س9- أهم التقنيات المستعملة لإدارة الأزمات؟

.....