وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

دراسة حالة أزمة كورونا بجامعة المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال

تخصص علاقات عامة

إعداد الطالبتين:

- طاعن خديجة
- شويحي أمينة

إشراف الأستاذ:

أ.العيدي موسى

السنة الجامعية: 2020/ 2021

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصّلاة والسلام على أشرف المرسلين

أمّا بعد

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

أمي الغالية

إلى من كان قدوة لي في الصبر والتضحية والإصرار

إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وانتصار

والدي العزيز

إلى الشموع التي تنير طريقي إخوتي

سعيد، خليفة، ناصر

إلى فرحة عمري أخواتي

إلى البراعم الندية

ياسين، بلال

إلى رفيقة دربي خديجة

إلى كل قسم الإعلام والاتصال

وبالأخص العلاقات العامة

أمينة



الإهداء

إلى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود ولهما الفضل في تربيتي وتعليمي

أمي الغالية وأبي العزيز

إلى أخواتي العزيزات

أحلام وعائشة

إلى أميرتي أروى وروح قلبي وسيم

إلى كل أحبتي

نسرين، سهام، أنفال، فريال، نور، مريم

إلى أخي سندي

عزيز

إلى رفيقة دربي وصديقتي الغالية

أمينة

إلى كل من علمني حرف طيلة مسيرتي الدراسية

خديجة

ملخص الدراسة:

تتمثل دراستنا في دور تخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات. دراسة حالة أزمة كورونا بجامعة المدية، حيث يدور موضوع دراسة حول أهمية تخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وكيفية التعامل معها وأهم انعكاسات الازمة على المؤسسة. لذلك قمنا بطرح التساؤل الأتي : كيف ساهم تخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة أزمة كورونا بجامعة المدية؟

استخدمنا منهج دراسة حالة في دراستنا وكذلك بنسبة للأدوات جمع بيانات اعتمدنا على الاستبيان أما النتيجة متوصل إليها هي أن جامعة المدية تعتمد على تخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات رغم انه يعاني من عدة نقائص.

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

إهداء

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات..... **I**

مقدمة .....أ

الإطار المنهجي

1/ تحديد الإشكالية
والتساؤلات.....03

2/ أسباب اختيار الموضوع 03

3/أهمية الدّراسة.....03

4/ أهداف الدّراسة.....03

5/ منهج البحث وأدواته..... 03

6/ مجتمع البحث والعينة.....06

7/ تحديد المفاهيم والمصطلحات.....07

8/ الدّراسات السابقة.....08

الإطار النّظري

الفصل الأول: التخطيط والعلاقات العامة، المبادئ والاستراتيجيات

تمهيد.....12

المبحث الأول: العلاقات العامة.....13

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة.....13

المطلب الثاني: أهمية العلاقات العامة.....13

المطلب الثالث: أسس ومبادئ العلاقات العامة.....15

المطلب الرابع: وظائف العلاقات العامة.....15

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.....17

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....17

المطلب الثاني: أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي.....17

المطلب الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومستوياته.....18

المطلب الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي.....18

الفصل الثاني: العلاقات العامة وإدارة الأزمات

تمهيد..... 21

المبحث الأول: إدارة الأزمة.....21

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة.....22

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمة.....22

المطلب الثالث: مقومات إدارة الأزمة.....25

المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمة.....27

المبحث الثاني: دور العلاقات العامة في مواجهة وتسيير الأزمات.....29

المطلب الأول: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة.....29

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة.....30

المطلب الثالث: التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات 31

المطلب الرابع: مهارات رجل العلاقات العامة في إدارة الأزمات.....32

الإطار التطبيقي

المبحث الأول: الجامعة.....34

المطلب الأول: نبذة عن الجامعة.....34

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للجامعة.....36

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان.....37

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.....37

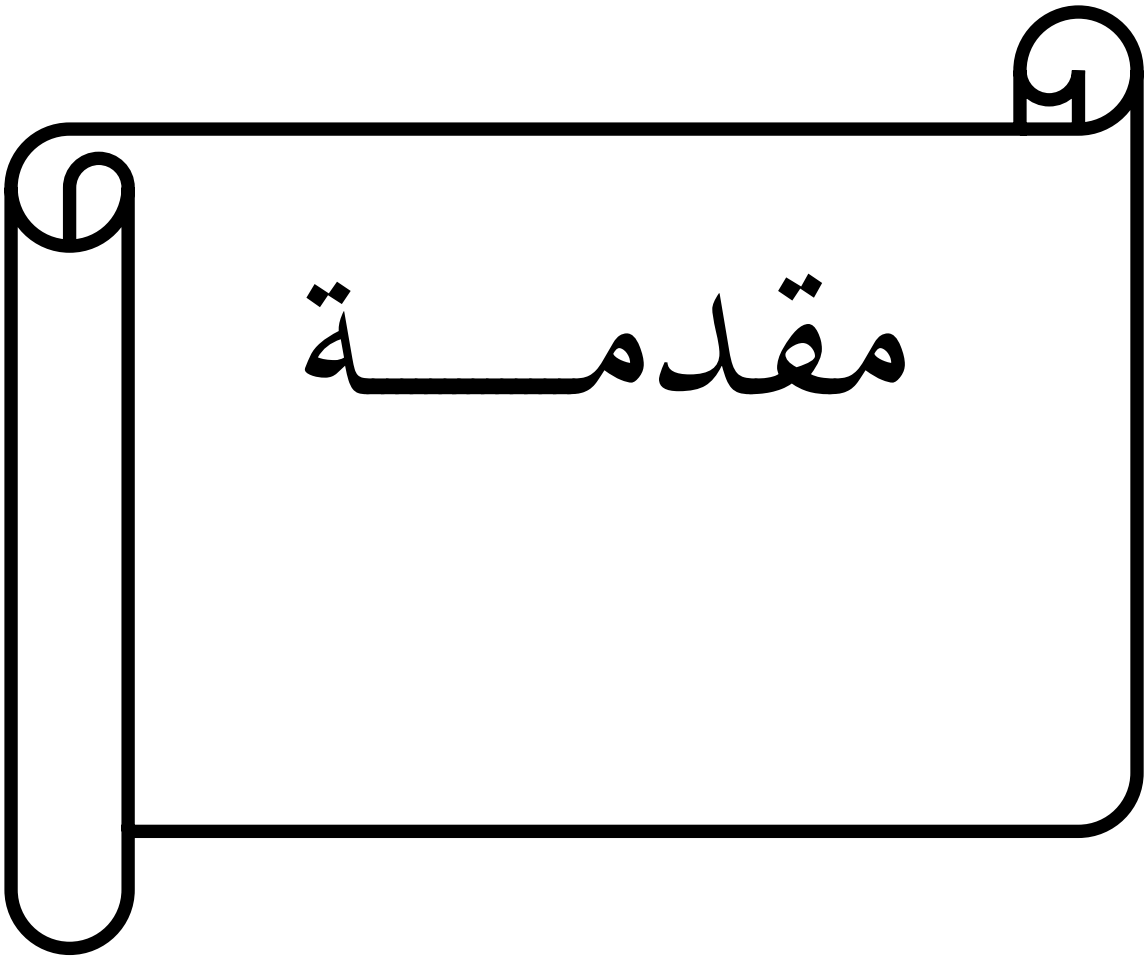
المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة 38

المطلب الثالث: النتائج.....53

خاتمة.....56

قائمة المصادر والمراجع.....58

قائمة الملاحق


مقدمـــــة

مقدمة

المقدمة:

حتل العلاقات العامة اهمية بالغة في النظم لإدارية الحديثة اذ تستند اليها لأدور حيوية وتتعلق بإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة وما تقدمه من خدمات للمجتمع وذلك من خلال التطورات الحاصلة في المجتمع الحديث والقوة المتزايدة للراي العام.

فالعلاقات العامة تعمل باتجاهين، فهي من جهة تؤمن العلاقة بموظفيها والعاملين بإطارها، ومن جهة اخرى فهي تعني العلاقة مع هذا الجمهور الخارجي الذي يفيد في خدمتها او يشاركها في تحقيق تلك الخدمات، فالعلاقات العامة علم يتصل اتصالا مباشر بالظروف، فهي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر من اهم المفاهيم الادارية التي لاقت اهتمام وانتشار في السنوات الاخيرة، واصل في التخطيط انه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلا، وهو عبارة ايضا عن نشاط جماعي من اجل بلوغ الاهداف المحددة بعناية، كما انه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغير ودارته لصالح تلك للهداف، مما يؤدي الي نتائج ذات مردود ايجابي

وأدى ارتفاع مستوى المخاطر في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل الي نمو لاتجاه لدى المؤسسات (العامة والخاصة)، وبكافة انواعها ومجالها وحجمها من اجل تبني منهج تفكير في التخطيط الاستراتيجي لتنمية امكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف بيئة المتغيرة.

وعلى ما سبق ذكره، فان اهمية التخطيط الاستراتيجي في اي منظمة او مؤسسة تتجلى في كونه اداة في لإدارة (المؤسسة) تمكننا من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق اهدافها، اضافة الى انه يشكل الخط لأساسي الذي تنتهجه لإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذه كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداة المنشاة او ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه.

وكذا لك كلمت قمنا بالكشف المبكر عن الازمة وتحديد حجمها ونوعها واستخدام المنهج العلمي والمنطق التعامل مع لازمات أصبح ضرورة حتمية من اجل ايجاد اسلوب لإدارتها وحلها، وذلك باتباع اساليب والتقنيات لإدارية تكون بشكل مختلف تبعا لنوع لازمة وبما يتماشى معه . ومنه فالتخطيط لاستراتيجي لاي مؤسسة ادارية اداة مهمة تمكننا من مواجهة المستجدات التي تطرأ في بيئتنا، ولها قدرة في تحقيق اهدافها، اضافة الى انه يشكل الخط الاساسي الذي تنتهجه لإدارة في تعاملها في المستقبل البعيد،

ولقد قمنا بتقسيم بحثنا هذا الي ثلاثة فصول ففي فصل لأول تعرفنا على التخطيط والعلاقات العامة والمبادئ ولاستراتيجيات وقمنا بتقسيمه الي مبحثين لأول تناولنا فيه مفهوم العلاقات عامة اما ثاني فتعرفنا على تخطيط لاستراتيجي، اما في الفصل الثاني تناولنا العلاقات عامة ولإدارة لازمات وقسمناه الي مبحثين لأول قمنا بتعريف ادارة لازمات وثاني دور العلاقات العامة في مواجهة وتسير لازمات اما فص الثالث قمنا بإعطاء لحمة حول جامعة المدية.

الإطار المنهجي:

1/ الإشكالية والتساؤلات

2/ أسباب اختيار الموضوع

3/ أهمية الدراسة

4/ أهداف الدراسة

5/ منهج البحث وأدواته

1/الإشكالية:

العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مميزة، تساعد الناس في تأسيس خطوط اتصال وتعاون متبادل والمحافظة عليها بين المؤسسة وجمهورها، وتشمل كذلك إدارة المشاكل والقضايا، وتساعد الإدارة على أن تظل على معرفة بالرأي العام والاستجابة له، ولعل أهم وظائف العلاقات العامة هي التخطيط والتنسيق الذي يسعى إلى تجنب الأزمات والتغلب عليها في حال حدوثها؛ أي ما يدعى بإدارة الأزمة وهنا تكمن أهمية العلاقات العامة التي تسعى بدورها لتحقيق البناء العام الذي تهدف إليه المؤسسة خاصة أثناء الأزمات.

وقد استخدم مفهوم الأزمة في بحوث ودراسات على الإدارة العامة، حيث أسست هذه الإدارة مفهوم جديد في الإدارة هو إدارة الأزمات، فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار فيها.

إنّ الأزمة عند حدوثها تجعل المؤسسة وجهات علاقاتها العامة تحت الأمر الواقع وفي اختيار صعب، إذ تتميز بالمفاجأة والوقوع دون سابق إنذار، وتتميز كذلك بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في المسببات.

إن أزمة كورونا التي نشأت في الصين نهاية سنة 2019م، وفي غضون شهري فبراير ومارس 2020م، أضحت الأزمة عالمية شملت كافة دول العالم بسبب انتشار فيروس**" كورونا المستجد كوفيد ــ19ــ"** من أصعب الأزمات في تاريخ البشرية المعاصرة، التي واجهتها مختلف الإدارات والمؤسسات من خلال فرض حجر صحي، أدّى إلى تعطيل الكثير من المؤسسات.

وتعتبر جامعة يحي فارس بالمدية من بين المؤسسات التعليمية التي تعتمد على نشاطات ووظائف العلاقات العامة التي تقوم بها كلية الإعلام والاتصال ومختلف المصالح بالمؤسسة الجامعية التي تأثرت بهذا الفيروس العالمي. ولهذا أردنا إجراء دراستنا الميدانية بهذه المؤسسة باعتبارنا من طلبتها، لذلك تساءلنا السؤال الآتي: كيف يساهم التخطيط للعلاقات العامة في إدارة أزمة كورونا بجامعة يحي فارس بالمدية؟

وللتوصل إلى إجابة على هذا السؤال قمنا بتفكيكه إلى التساؤلات الآتية:

- ✓ هل يقوم جهاز العلاقات العامة بجامعة المدية بالتخطيط المسبق للإدارة الأزمة المتوقعة؟

- ✓ كيف تعامل جهاز العلاقات العامة لجامعة المدية مع أزمة كورونا؟
- ✓ ماهي انعكاسات أزمة كورونا على المؤسسة الجامعية يحي فارس بالمدية؟

2/ أسباب اختيار الموضوع:

أ/ أسباب شخصية:

1/ ارتباط الدّراسة بمجال تخصصنا "العلاقات العامة".

2/ الرّغبة الذّاتية لدراسة موضوع "تخطيط استراتيجي للعلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية".

3/ التدريب على كيفية تطبيق أدوات جمع البيانات.

ب/ أسباب موضوعية:

تزايد احتياجات المؤسسات المتكررة في الوقت الحالي إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة من أجل تجنب الأزمات، والخروج منها بأقل الأضرار.

3/ أهمية الدّراسة:

1/ الوقوف على مدى اعتماد التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية.

2/ بيان كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال إدارتها.

3/ تنبيه كافة مسؤولي إدارة المؤسسات التعليمية إلى أهمية اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.

4/ أهداف الدراسة:

1/ التعرف على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

2/ معرفة كيف يمكن استغلال التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.

5/ منهج البحث أدواته:

لكل دراسة منهج علمي يحدد مسار البحث وينظم خطواته؛ حيث إنّ المنهج يرتبط بطبيعة زاوية الدّراسة التي تناولتها المشكلة، وانطلاقا من موضوع" التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجامعية التي تندرج ضمن الدّراسات الوصفية التي تقوم بالرصد والمتابعة الدّقيقة لظاهرة معينة، ومن أجل الوصول إلى نتائج ومعلومات دقيقة حول موضوع الدّراسة استخدمنا منهج "دراسة الحالة" وهو:" أسلوب يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة، أو عدّة حالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشابهها من ظواهر".[1]

أمّا بالنّسبة لأداة جمع البيانات فقد اعتمدنا على الاستبيان الذي وزع على كافة أفراد العينة، بحيث يعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في البحوث العلمية وهو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة وتتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة عن الأفراد. ويعرف بأنّه:" أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مركبة بأسلوب منطقي يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها". [2].

ومن أجل تحديد دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في جامعة يحي فارس بالمدية تمت صياغة الاستمارة على النحو التالي:

أ/البيانات الشخصية: اشتملت على خصائص أفراد العينة.

ب/ محاور الدّراسة: واشتملت على محاور هي:

- ✓ المحور الأول: جهاز العلاقات العامة والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات المتوقعة.
- ✓ المحور الثاني: كيفية تعامل جهاز العلاقات العامة مع أزمة كورونا.
- ✓ المحور الثالث: انعكاسات أزمة كورونا على جامعة المدية.

6/ مجتمع البحث وعينته:

[1]- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتاب، ط3، اليمن، 2019م، ص56.
[2] - ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008م، ص206.

أ/ مجتمع الدراسة" يشير معنى مجتمع الدّراسة إلى:" المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة".[1]

إنّ لمجتمع البحث بالنسبة إلى دراستنا:" دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجامعية ـــ دراسة حالة أزمة كورونا بجامعة المدية ـــ هو كافة الموظفين بجامعة يحي فارس بالمدية.

ب/عينة البحث: يشير معنى عينة الدّراسة إلى تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، كما أنها تتيح للباحث فرصة جمع المعلومات الكافية التي تمكنه من الوصول إلى نتائج أكثر تعمقا، وكذلك الحصول إلى إجابات سريعة ودقيقة.

أمّا في دراستنا ونظرا لضيق الوقت المخصص للدارسة وكبر حجم المجتمع، الذي تعذر علينا القيام بدراسة شاملة لجميع مفرداته، فقد اعتمدنا العينة القصدية حيث يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة.[2]

لذلك مثلت عينة دراستنا في 30 موظف بالإدارة المركزية بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية.

7/ تحديد المفاهيم والمصطلحات:

أ/ التخطيط الاستراتيجي:

[1]- أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط.4، 2005م، ص44.

[2] - محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، اليمن،2019م، ص 175، نسخة إلكترونية.

اصطلاحا: التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياستها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف.[1]

إجرائيا: هو عملية إدارية خاصة بوضع وإدارة العلاقة بين أهداف المؤسسة الجامعية وإعادة ترتيب أنشطتها بالشكل الصحيح.

ب/ العلاقات العامة:

اصطلاحا: هي فن متطور من فنون الاتصال بالجماهير والتأثير فيها يستهدف كل المؤيدين لهدف أو لقضية معينة وتحريكهم في اتجه مرسوم..."[2]

إجرائيا: هي تلك الوظيفة الإدارية التي تسعى من خلالها المؤسسة لضمان التكامل بينها وبين جمهورها.

ج/إدارة الأزمة:

اصطلاحا: هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. **(3)**

إجرائيا: هي التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية.

8/الدراسات السابقة: تمثل الدراسات السابقة مجموعة الأبحاث التي تتناول الذي قام الباحث بدراسته، حيث إنها تساهم في إثراء البحث العلمي بالمعلومات، ومن بين الدراسات التي ساعدتنا على إثراء موضوع:**"دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات"** نذكر:

---

[1] - عمري سامي: فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006م/2007م، ص18.

[2] - -محمد جودة ناصر: الدّعاية والإعلام والعلاقات العامة، مجدلاوي للنشر، ط1، عمان، 1981م، ص 190.

[3] - الحضري محمد حسن: إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف مجموعة النيل للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2002م، ص 243/242.

الدراسة الأولى: لبعلول نورة وعشيش أمال:" دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم بأم البواقي" مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، سنة 2015م.

طرحت الطالبتان التساؤل الآتي: كيف يتعامل جهاز العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم أثناء حدوث الأزمات؟

ووضعت جملة من التساؤلات الفردية تمثلت في:

1/ ماهي أهمية العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم؟

2/ كيف يتم اللجوء إلى مبادئ العلاقات العامة أثناء الأزمة؟

3/ كيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الأزمة؟

المجتمع المستخدم وأدواته: تعد هذه الدراسة من البحوث الوصفية، كما اعتمدت على المنهج المسحي، وبالنسبة لأدوات جمع البيانات فلقد تم الاعتماد على الملاحظة والاستبيان.

النتائج العامة للدراسة: من بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نذكر:

1/ تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في مديرية التربية والتعليم، رغم أنها غير محبذة فعليا في الهيكل التنظيمية للمؤسسة، إذ تشرف عليها المديرية العامة للعلاقات العامة مرتبطة عمليا مباشرة بالقمة الإستراتيجية.

2/ أن المديرية العامة تمثل الطرف الفاعل في التعامل مع الأزمة بالمؤسسة ومتحيز سنوات الخبرة لا يؤثر في وجهة نظر الموظفين.

3/ مساهمة العلاقات العامة في تسيير الأزمة من خلال تكوين فريق لمواجهة الأزمة.

4/ ظروف العمل هي أكثر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات بالمديرية العامة، ومكتب المنازعات أكثر الأطراف الفاعلة في تسييرها والتعامل معها.

5/ نقص كفاءة العاملين بالعلاقات العامة تشكل عائقا للناشطين بالعلاقات العامة أثناء الأزمة وهذا يؤدي إلى تدهور الواقع الداخلي للمؤسسة.

الدراسة الثانية: علي جاسم محمد:" **دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"** بحث مقدم إلى مجلس قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس، في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية العراق سنة 2017م، جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الأزمة وأثره على مواجهة الأزمات التي تتعرض نموه وتقدمه وثم تلخيص البحث مجموعة أسئلة هي:

1/ ما مدى ممارسة المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي؟

2/ كيف تتعامل المؤسسة مع الأزمات التي تواجهها؟

3/ هل هماك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسة هذه المنظمات؟

4/ ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟

منهج البحث وأدواته: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لأدوات البحث فلقد استعمل الاستبيان.

النتائج العامة للدراسة: من بين نتائج هذه الدراسة نذكر:

1/ وجدت الدراسة أن نسبة 84.5%من مديري المنظمات غي الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

2/ وجدت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات حيث أن النسبة 75.2%.

3/ لا توجد دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة (05/2.50) في التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تتعرض منظمات المجتمع المدني في العراق.

4/ المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة وتعمل في مجالات متنوعة هذا أمر جيد، إلا أن هذا التنوع وتعدد المجالات دليل على عدم وضوح الرؤيا لديها.

الفصل الأول:

تخطيط العلاقات العامة المبادئ والاستراتيجيات

- المبحث الأول: العلاقات العامة
- المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تعد العلاقات العامة واحدة من بين أهم الوظائف في المؤسسة، لما تقدمه من خدمات تضمن بناء علاقة جيدة بين المؤسسة وجمهورها، ومن بين خدماتها التي تقدمها مهمة التخطيط الذي يمثل العامل الأساسي لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وإمكانيتها وتوضيح الرؤى المستقبلية لها.

كما يحدد استراتيجيات للتعامل مع متغيرات بيئة المؤسسة التي قد تهددها، وتخلق أزمة لها، لذلك في حال حدوث أزمة يسعى التخطيط الاستراتيجي للخروج بالمؤسسة من الأزمة بأقل الأضرار الممكنة.

المبحث الأول: العلاقات العامة

العلاقات العامة هي وظيفة ادارية، تعمل على ربط علاقة جيدة بين المؤسسة وجمهورها، تحمل اهمية كبيرة داخل المؤسسات لما تقدمه من وظائف

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة

تشير العلاقات العامة إلى تلك الوظيفة الإدارية المستمرة والمخططة، التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى خلق نوع من التفاهم المتبادل بينها وبين جمهورها ولقد قدّم الكتاب والباحثون تعريفات مختلفة للعلاقات العامة، منها:

عرف **esraze wilsk العلاقات** العامة في شرحه الدورية " أنباء العلاقات العامة" بأنّها:" الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتعديل الاتجاهات وتحديد خطط وسياسات المؤسسات بما يتماشى ومصلحة الجمهور وتنفيذ البرامج الهادفة بهدف توطيد ثقة الجمهور مع المؤسسة وكسب رضاه". [1]

أمّا **الدكتور إبراهيم إمام** فقد عرّفها **بأنها:"** فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم ومعنى ذلك هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع". [2]

-وفي نظر **الدكتور محمود محمد الجوهري** رئيس جبهة العلاقات العامة العربية فهي:" مسؤوليات وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدّولة، سياسة اقتصادية واجتماعية للحصول على ثقة وتأثير جمهورها الداخلي والخارجي، وذلك بالأخبار الصادقة والأداء النافع الناجح في جميع مجالات العمل وفقا للتخطيط العلمي السليم، حتى عملها مرشدا أو مميزا في بناء الوطن ورسم سياسة في إطار سيادتها الوطنية". [3]

فالعلاقات العامة هي فن في كيفية التعامل مع الجمهور والحصول على رضاه ومحبته وكسب ثقته وتأييده، ويتحقق ذلك عن طريق الاتصال بالجماهير شل الحقائق لهم وتغيير هذه الحقائق حتى تلقى تلك المنظمات تأثير الجماهير لها". [4]

المطلب الثاني: أهمية العلاقات العامة

---

[1]- على عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1985م، ص17.
[2]- إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، ط2، مصر، 1968م، ص8.
[3]- محمود محمد جوهري: العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، د.ط، مصر، 1968م، ص58.
[4]- محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصياغة، ط1، عمان، 2011م، ص38.

بالحديث عن العلاقات العامة في المجتمعات المعاصرة، فقد أصبحت العلاقات العامة في المجتمع الحديث معقدة وليست بسيطة، ذلك أنّ المجتمع الحديث نفسه أصبح معقدا، فقد اتسع العمران وساد النشاط الصناعي، والتقدّم العلمي والتكنولوجي، وظهرت المؤسسات الكبرى التي تضم آلاف العاملين، وتتعامل مع ملايين البشر، ليس في المجتمع المحلي فحسب بل على نطاق العالم.

لقد تضخمت أعداد الجيوش وازداد عدد طلاب العلم، واتسعت النقابات والاتجاهات العالمية، وأصبحت نظم الحكم السياسية معقدة، وأصبح على رجال العلاقات العامة في المجتمع الحديث أن يواجهوا غاية خاصة على الدراسات العلمية للعلاقات العامة الإنسانية بين الفرد والجماعة وبين فئات المجتمع، وبين المؤسسات الحكومية والأهلية وحتى بين الدول ببعضها البعض أسس جديدة تضع في حساباتها هذا التصور الضخم والتقدم المستمر في شتى المجالات. في الصناعة وفي القوات المسلحة وفي التربية والتعليم..." [1] ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة في النقاط التالية:

- ✓ تهيئة الرأي العام لتقبل الأفكار والآراء الجديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات.
- ✓ توضح بحوث العلاقات العامة للمؤسسات والتنظيمات الاتجاهات الحقيقية للجماهير وكذلك رغباتهم في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات الجماهير ويحقق النفع لهم وللهيئات معا. [2]
- ✓ تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلي خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع، وبما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة، ويهيئ أسباب الحياة الكريمة للعاملين بالهيئات، وبالتالي فإنّ ذلك يساعد على نشر روح الاطمئنان في نفوسهم.
- ✓ تقوية الروابط بين الهيئات والجمهور، وبالتالي توفير التعاون بينهما.
- ✓ تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يساعد المجتمع والمنظمات على التغلب على العقبات التي تواجهها، لأن هذه المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزلة عن الجماهير. [3]

---

[1]-غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع العام، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر والتوزيع، د.ط، مصر،2006م، ص21.

[2] - كلير أوسن: العلاقات العامة الناجحة، دار الحرية للعلوم، لبنان، 1998م، ص 75.

[3] سلوى عثمان الصديقي وسناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الإحصائية، زاوية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، مصر 1999م، ص261.

المطلب الثالث :أسس ومبادئ العلاقات العامة.

هناك العديد من المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة ومن بينها.

- ✓ البدء من داخل المؤسسة والعمل على إيجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع العاملين بها والعمل على تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم روح الجماعة والتعاون داخل المؤسسة.
- ✓ مراعاة الصدق والأمانة في شرح ما يصدر عن المؤسسة حرصا على كسب ثقة الجمهور ورضاه حتى تنجح المؤسسة.
- ✓ التمسك بالأسلوب المهني والتمسك بأهداف العدل والعمل وإتباع المبادئ والقيم الأخلاقية في كل التحركات.
- ✓ إتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة حتى يمكن الوصول إلى قرار سليم مبني على الواقع.
- ✓ ضرورة اتصاف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل مع الجماهير.
- ✓ اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات.

مما سبق ذكره يمكن تلخيص أسس العلاقات العامة كالآتي:

أ/ وضع مصلحة الجمهور في المقام الأول.

ب/ إصدار قرارات إدارية تعكس فلسفة المؤسسة.

ج/ إتباع سياسة إدارية سليمة في إنجاح العلاقات العامة. [1]

المطلب الرابع: وظائف العلاقات العامة

يذهب العديد من الكتاب إلى ذكر خمسة (5) وظائف أساسية للعلاقات العامة وهي:

1/البحث: ويقصد به تلك الدّراسات المتصلة بقياس اتجاهات الرأي العام بين الجماهير والمؤسسة الدّاخلية والخارجية، وكذلك دراسة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على المؤسسة

[1]- مرجع سبق ذكره، ص:21/ 22.

وتقدير مدى نجاح الحملات الإعلامية التي تقوم بها وتحديد أي الوسائل الإعلامية أكثر فعالية وهذا فضلا عن البحوث التي تتناول التطور الذي يطرأ على العلاقات العامة. [1]

2/ التخطيط: وهي الوظيفة الأخرى من وظائف العلاقات العامة، فهو النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل واستخدامه لمجموع الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة محددة.

ومن أهم مراحل التخطيط في العلاقات العامة المرحلة الممثلة في دراسة اتجاهات الجمهور، وبالتالي يساعد هذا على التنبؤ بالرغبات والاحتياجات المختلفة، مما يجعل الخطط العملية مستندة إلى أسس علمية ومعرفة شاملة بما يدور وتوقع أفضل للنتائج. [2]

3/ الاتصال: هو وسيلة لتنفيذ الخطة وهذا يتطلب ابتكار الإدارة وسائل لنقل الخطة للواقع، والاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وقد تكون الرسالة شفهية أو مكتوبة أو صورة، ويتم الاتصال بين إدارة العلاقات العامة والإدارات المختلفة، وكذلك مع المؤسسات المختلفة في المجتمع، وكذلك الاتصال بالمسؤولين وقادة الرأي لربط المؤسسة بالمجتمع وإبراز صورتها الطيبة وموقعها وأهميتها في خدمة الجمهور.

4/ التنسيق: تعتبر وظيفة التنسيق من العناصر الأساسية في العلاقات العامة حيث يتم التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى داخل المؤسسة، ولابد من التنسيق المستمر مع هيئات المجتمع المحلي والهيئات التي تماثلها والمراكز الإعلامية، وتقوم كذلك بتأمين الاتصال الإعلامي اللازم مع المؤسسات أو الهيئات الإعلامية لنقل صورة المؤسسة ونشاطاتها المختلفة.

5/ التقويم: يعتبر المرحلة الأخيرة في آلية عمل العلاقات العامة، كما أنّ هناك علاقة بين هذه المرحلة والمراحل السابقة الأخرى، وظهر التقويم نتيجة للحاجة المستمرة لمعرفة مدى كفاية خطط العلاقات العامة وبرامجها ومدى حاجات جماهيرها المستمرة، وكذلك فهي تمثل عملية التحري العلمي عن الأخطاء وأسباب القصور في البرامج المختلفة وتفاديها في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح المؤسسة، وهذا ما يؤكد ان عملية التقويم هي عملية مستمرة تتزامن مع العمليات التحضيرية والتخطيطية والتفسيرية، وهناك أنواع من عملية التقويم:

---

[1] - حسن عبد الحميد أحمد رضوان: العلاقات العامة من تصور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط4، مصر، 1997م، ص147/146.

[2] - عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005م، ص43.

أ/ التقويم السابق على التنفيذ.

ب/ التقويم المزامن مع التنفيذ.

ج/ التقويم اللاحق للتنفيذ. [1]

المبحث الثاني :التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي هو عملية وضع المؤسسة لخططها طويلة وقصيرة المدى، توضح اهدافها ورؤياها المستقبلية، وللتخطيط اهمية داخل المؤسسة، ويمر عبر مراحل حتى يتحقق

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة ومن خلال الأبحاث والدراسات التي تناولته، ومن بين التعاريف نجد:

عرف التخطيط الاستراتيجي بـأنه:" منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات العقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ". [2]

ويعرف أيضا بأنه: أسلوب منظم تقوم به المنظمة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وجودتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة". [3]

وفي تعريف آخر أشير إلى التخطيط الاستراتيجي بأنه:" هو التخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ونجد القطاعات والشرائح الوفية وأسلوب المنافسة". [4]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه:" الجهد المنظم لصناعة القرارات المعيارية، والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرر وجودها. وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت تساعد القادة والمديرين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي وهو الذي يساعد المؤسسة

---

1 - عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص45/44.
2- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج مهام البازوريا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط العربية، 2009م، ص05.
3 - حسن الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مطابع الدار العربية، ط1، لبنان، 2010م، ص24.
4 - بلال خلف سكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2019م، ص90.

على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمؤسسة من فرص وتهديدات بالبنية الخارجية والداخلية.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي

أهمية التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة نوجزها فيما يلي:

- ✓ تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- ✓ صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- ✓ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ✓ يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة بحيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها. [1]
- ✓ توفير متطلبات تحسن الأداء، والسير نحو تقدم المؤسسة.
- ✓ التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة .التعرف على كيفية المنافسة وتأثيرها على المؤسسة. [2]

فوائد التخطيط الاستراتيجي: يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد، منها:

- ✓ توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غاية واحدة.
- ✓ تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل مما يؤدي إلى التميز وتطوير أو تحسين الداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- ✓ جعل المدراء بالاستمرار أكثر استجابة ووعيا بظروف البنية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتغيراتها.
- ✓ يساعد في تطير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها. [3]
- ✓ يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

---

[1] - محمد الكرفي: التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009م، ص 22.

[2] - المرجع السابق: ص92.

[3] - المرجع السابق: ص95.

- ✓ يجعل الأهداف العامة للمؤسسة واضحة.
- ✓ أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.

المطلب الثالث: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومستوياته

متطلبات التخطيط الاستراتيجي: تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية للبدء في التخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها:

1/ نظم معلومات وقاعدة بيانات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وإعدادها لمعرفة قدرتها وإمكانياتها الذاتية. [1]

2/ قدرة التنظيم في المؤسسة: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم طبيعة الأنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية والعملية المختلفة، والعلامة المسموحة لها وأساليب التنسيق مع الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى وموقعها من الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة لها بين تلك الوحدات.

3/ مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المدراء في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة والإدارة العليا والوسطى مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه فضلا عن ذلك يبقى أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الإستراتيجي عموما والتخطيط الاستراتيجي خصوصا.

4/ الحوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري وتنظيمي وقتي مضاعف، وطاقات مبدعة من المدراء في مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يستوجب منح مكانات عالية وحوافز معنوية تشجيعا لهم. [2]

المطلب الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أهمها:

1/ مرحلة الإعداد: العمل على جعل المنظمة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة متكونة من مسؤول عن عملية التخطيط. [3]

---

1 - حسن الجبوري: التخطيط الإستراتيجي في التعليم، مرجع ساق، ص49.
2 - سعد غالي ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر، ط1، عمان 1998م، ص 121.
3 - رمضان مصطفى عبد الرزاق: التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، د.ط مصر، 2012م، ص 7.

2/ مرحلة التقدير: يتم تحديد أين كانت المنظمة وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة يتم تقدير تاريخ المؤسسة ومشاريعها وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها والضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر.

3/ مرحلة التصوير: إيجاد الرؤية المهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة من خلال عدة اتجاهات وجلساتّ، ويتم إيجاد وإعادة تقديم العبارات الإرشادية للمنظمة وإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم وطبيعة مؤسستهم.

4/ مرحلة التكوين: ويتم وضع أولويات الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة والأهداف والأغراض المحددة لها وإيجاد اتجاه المؤسسة الذي تذهب إليه مع وضع خريطة الطريق لعمل المنظمة خلال ثلاث سنوات إلى خمس سنوات قادمة وتكون أهداف موضوعية إذا انطبقت عليها معايير محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها.

5/ مرحلة التنفيذ: أي وضع الخطط مرحلة التنفيذ والعمل ويمكن العمل ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد خطط تشغيل سنوية تفصيلية ذات مهام محددة ويتم تنفيذها حسب الجدول الزمني وتشمل الأشخاص، الرئيس، والموارد الميزانية.

6/ مرحلة التقييم: وهو القيام بإجراء يتم كمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطة يتم مراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد كما يقوم باستخدام بيانات التقييم للاستفادة في عملية صنع القرار مستقبلا. [1]

[1] - ابن اسماعيل إبراهيم محمد: دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية، السعودية، 2010د. ط، ص7/6/5.

خلاصة:

يندرج التخطيط الإستراتيجي ضمن الوظائف الأساسية للعلاقات العامة داخل المؤسسة، وهو عبارة عن وضع المؤسسة لخططها المستقبلية تجاه جماهيرها وتحقيق اهدافها، كما ان لتخطيط اهمية عظمى في تجنب الأزمات التي تهدد المؤسسات او الخروج بأقل الاضرار في حال وقوعها.

الفصل الثـــاني:

العلاقات العامة وإدارة الأزمات

- المبحث الأول :إدارة الأزمة
- المبحث الثاني: دور العلاقات العامة في مواجهة وتسيير الأزمات

المبحث الأول: إدارة الأزمة:

عند الحديث عن إدارة الأزمة يلاحظ أنّ الأزمة يمكن إجهاضها عند أول مرحلة، إن كانت الوقاية خيرا من العلاج، ولكن العجز عن إجهاضها يضع إدارة المنظمة بين خيارين، أولهما: إدارتها بفاعلية وكفاية، وثانيهما: الاستسلام لها وتلقي آثارها التي قد تكون تدميرية لكيان المنظمة ككل ومن هناك تتطلب الأزمات إدارة حاذقة قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة في المواجهة الصعبة، وليس هذا فقط بل متطلبات أخرى نشير إليها كعدم التوتر والتفاهم، الوحدة والتعاون والثقة...إلخ.

فعلى صعيد الإدارة الإستراتيجية فإنّ إدارة الأزمة تعني الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية، والتي تهدد أهداف المنظمة وأنشطتها.

نتعرف في هذا الفصل لإدارة الأزمات على مفهوم إدارة الأزمة ومراحل إدارة الأزمة، ومقومات إدارة الأزمة، وكذا أساليب إدارة الأزمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة

هي فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار ووضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره.

وهي أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما اعتقد أنّ له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة، إمّا لشعوره بالغبن في ظل هذا الوضع، أو للاعتقاد بأن الظروف الرّاهنة تمثل المناخ الملائم بالنسبة له لتعزيز وضعه داخل إطار هذه العلاقة.

وهي أيضا تمثل ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد، وتسبب لهم حالة من عدم التوازن هامشية وفنية.

ويقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. [1]

وتعرف أيضا بأنّها: تشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العالمي، من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات.

فإدارة الأزمات هي نشاط هادف، يقوم على ابحث والحصول على المعلومات اللّازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. [2]

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمة

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل إدارة الأزمة، إلاّ أنّها تنصب في إطار واحد لمواجهة الأزمة، وقد تم تحديد خمس مراحل هي:

1/ مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة: وفي هذه المرحلة نجد أنّ الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصّعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

[1] - د/ محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2006م، ص28/26.
[2] -د/ صلاح عبد الحميد: الإعلام وإدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013م، ص87/86.

2/مرحلة الاستعداد والوقاية: وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ووضع خطة المواجهة وتحديد الأساليب والاستعدادات الضّرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجامعات على مواجهة الأزمة، وذلك مع ملاحظة أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية، وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جدا في محاولة تفادي وقوع الأزمة كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.

3/مرحلة مجابهة الأزمة: وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة، وأيضا على طبيعة الأزمة نفسها، ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

4/ مرحلة استعادة التوازن والنّشاط: وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقا، واستعادة النشاط من عدّة جوانب، منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال البرامج والخطط، وذلك من أجل إعادة التّوازن بشكل تدريجي.

5/ مرحلة التعليم وتقييم التجربة: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة، دون تكرار الأزمة المختلفة والمتوقع حدوث الأزمة بسببها. [1]

6/ تمييع الأزمة: يتم ذلك من خلال تشكيل لجان (أساسية، فرعية، منبثقة) لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدّوا إلى وجودها ومن ثم التّعامل معهم، وعادة ما تأخذ اللّجان فترة مناسبة من الزّمن، حيث تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات ومرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

7/ تفتيت الأزمة: يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزئيات، يسهل التعامل معها متفردة، مع إعطاء كل جزء بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل من خطورته، ويتم التفتيت على ثلاث مراحل:

- ✓ مرحلة الصّدام: حيث تتم مواجهة الأزمة بعنف ومن خلال هذا الاصطدام يتحدد مدى تماسك هذه القوى ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته ومدى تراجع بعضها أو استعدادها للتراجع.

[1]- د/ قاسم داود العلامي، أ/م/ د/ خالد عبد الله إبراهيم العيساوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015م، ص 51/50.

- ✓ مرحلة إعطاء البدائل: حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفتيت جهودهم بدائل مختلفة ومتشبعة ومتفرقة، ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حدة، وبالطّريقة الملائمة لم يدير الأزمة.
- ✓ مرحلة التضامن مع كل فريق: حيث يتم استقطاب وامتصاص وابتلاع وإذابة كل فريق على حدة عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية علمية شاملة.

8/ عزل قوى الأزمة: يتم فيها معرفة قوى الأزمة المؤثرة في أحداثها، ومن الذي يقوم بتصعيدها حتى إذا ما تم عزله عن الأزمة، حدث خلل وعدم توازن لها وانتهت، أو على الأقل تم التقليل من شأنها، حتى يتم اختيار طريقة أخرى مناسبة لها تقل حدة عن الأولى في حالة استمرار وجود هذه القوى، ويتم عزل هذه القوى بالتدريج أو عزل القوى الصانعة للأزمة، ثم القوى المؤيدة تليها القوى المهتمة.

9/ احتواء الأزمة: ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها، كالأزمات العمالية كالإضرابات والاعتصام وأعمال الشّغب من حيث إبداء التفهم والإنصات الجيد لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتقديم مطالبهم، ثم مطالبتهم بتوحيد رغباتهم، ثم مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض.[1]

10/ تدمير الأزمة ذاتيا: ويتم ذلك عن طريق تفجير الأزمة من الدّاخل مع المواجهة المباشرة أيضا، ويتم اللّجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات، أو في حالة معرفة كاملة ولكن إذ لا مفر من الصدام، ويتم ذلك عن طريق:

- ✓ ضرب المناطق الضعيفة للأزمة حتى تتداعى أعمدتها وتفقد قوتها.
- ✓ استقطاب بعض العناصر القوية ذات التأثير على قوى الأزمة وإيجاد صراع بين مؤيدي هذه العناصر وبين باقي العناصر التي لا تزال متمسكة بتيار الأزمة، مما يمزق الأزمة ويجعل هناك خللا متسعا فيها.
- ✓ تصفية العناصر القائدة للأزمة عن طريق تجريمها وإفقادها مصداقيتها ونزاهتها.
- ✓ إيجاد قادة جدد وزعماء أكثر اعتدالا وتفهما واستعدادا لتولي قيادة الأزمة.

11/ تحويل مسار الأزمة: وتستخدم في حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة، والتي لا يمكن وقف تصاعدها، أو التعامل مع قوة الدّفع المولدة لضغوطها ويمكن تحويل مسارها والاستفادة من قوى الأزمة وقائدها بتحويله إلى شخص إيجابي، ينتمي إلى من قام مسبقا بالتمرد عليه، مثال عن اكتشاف أمريكا

[1] - نفس المرجع السابق: ص 64/63/62.

فيروس كمبيوتر استطاع أن يدمر العديد من الحاسبات، وكان سبب الأزمة متخصصا في هذا الأمر مما دفعها إلى عدم محاكمته، ولكن طالبته بإعداد برامج مانعة ضدّ اختراق فيروس الكمبيوتر لأجهزتها وفي نفس الوقت استخدام هذا الشاب لإنتاج فيروسات ضدّ أجهزة الدّول المعادية لها إذا لزم الأمر.

12/ تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم، وحتى يتم حل الأزمة لا بد من تصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة الفصل في حل الأزمة.

13/ الوفرة الوهمية: يتم إيجاد انطباع وهمي لدى الجماهير بأنّ هناك وفرة في الشيء محل الأزمة وذلك لوقف الفزع والهلع الذي يصيب متضرري الأزمة، كالأزمات التموينية وأزمات السيولة في البنوك.

14/ الاحتياطي الوقائي: ويتم هنا الاستناد إلى نظرية حدّ الأمان، حتى يستلزم معرفة المناطق الضعيفة التي يمكن للأزمة أن تخترقها ومن ثم إعداد احتياطي تعبوي وقائي يمثل حاجزا وقائيا لمواجهة أي اختراق.

15/ المشاركة الحقيقية في التشخيص والعلاج: يتم استخدامها عندما تتصل الأزمة باظلفراد والبشر عموما، وتستخدم في المجتمعات الراقية التي تتبع الديمقراطية بحرية وفي نفس الوقت يملك مدير أو قائد الأزمة حب الأفراد له واقتناعهم به، ومن ثم فإن يطلب مشتركة الرأي في التعامل مع الأزمة التي اتخذت في سبيل التعامل معها وما هو مطلوب من الجميع اتخاذ سلوك لإنجاح الخطة الموضوعة والمتفق عليها، ودور كل مشارك في الخطة، ومن ثم القضاء على الأزمة. [1]

المطلب الثالث: مقومات إدارة الأزمة

يقول الخضيري بأنّ التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب عدة أساليب إدارة متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح للفريق التعامل مع الأزمة حرية الحركة بالكامل.

ومنها تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exceptionحيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

[1]- نفس المرجع السابق: ص 61/60.

ويمكن أن تحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدّراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

- ✓ **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.
- ✓ **إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:** لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل بجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه.
- ✓ **تقدير الموقف الأزموي:** لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقود الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة والتنبؤ بالاحتمالات وتطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها. **(1)**
- ✓ **تحديد الأولويات:** بناء على تقديم الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

- ✓ **تفويض السلطة:** يعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض، وشريان الدّورة الدّموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة أزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد في الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.
- ✓ **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر :تحتاج** إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإنّ فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

---

[2]- صلاح عبد الحميد: الإعلام وإدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013م، ص 90/89.

- ✓ **الوفرة الاحتياطية الكافية:** الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدّعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي لأحداث إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة، وإتاحة فرص العمل التوعوي وفق الأسس المدروسة.
- ✓ **التواجد المستمر في مواقع الأحداث:** لا يمكن معالجة الأزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد الأسلوبين:
  - التواجد السري في موقع الأحداث
  - تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.
- ✓ **إنشاء فرق مهمات خاصة:** وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية حيث إنه ونظرا لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضروري إنشاء فرق المهمات الخاصة، وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذا الفريق الخاص والعالي حسب النوع والحجم، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذلك السبق في هذا المجال. [1]
- ✓ **توعية المواطن:** في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إلام وتوعية المواطن والمقيمين بالدّور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث إن وعيهم بالدّور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار كما أنّه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر من المواطن تقديمها.

الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، ونظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات ولأنّه عندما يهمش الدّور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة، بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات اللّازمة. [2]

---

[1] - نفس المرجع السابق: ص92/91.
[2] - نفس المرجع السابق، ص93.

المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمة

1/ إنكار الأزمة: يتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الكيان، مع الادعاء بسلامة كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة، مثال: أزمة الركود والسيولة التي واجهت الاقتصاد المصري.

2/ كبت الأزمة: يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وبشكل عام، وعدم الاستجابة لأية ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعا ومباشرا والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم، كتدخل الجيش الصيني لسحق انتفاضة الطلبة في الميدان السماوي.

3/ إخماد الأزمة: يتم فيها استخدام العنف البالغ، والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوى المؤثرة على الأزمة مع تصنيفها بدون مراعاة لأي أحاسيس أو مشاعر أو قيم، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة إذ ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للعيان، وأنه في حالة استمرارها سينهار هذا الكيان، ويجب المحافظة عليه حتى يمكن الحفاظ على الحياة، مثال: مواجهة الجيش الصهيوني للانتفاضة الفلسطينية.

4/ بخس الأزمة: ويتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا ولكن غير مهم قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه، حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم.

5/ تنفيس الأزمة: ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر الأزمة من غليان للحد من انفجارها، ولاستخدام هذه الطريقة شروط:

- ✓ دراسة الأزمة دراسة مستفيضة ومتعمقة.
- ✓ دراسة قوى الضغط على الأزمة.
- ✓ معرفة أطراف العلاقات وما هي المصالح والحقوق.
- ✓ دراسة تصارع المصالح وتصارع الحقوق.
- ✓ إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التي تستغرق الجهد فتضعف قوى الأزمة الرئيسية وتتفتت. [1]

[1]- د/ قاسم داود اللامي، أ/ م/ د/ خالد عبد الله إبراهيم العيساوي: إدارة الأزمات، الأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015م، ص 59/58.

المبحث الثاني: دور العلاقات العامة في مواجهة وتسيير الأزمات

تمهيـــــــد:

بالرغم من أن دور العلاقات العامة في مواجهة وتسيير الأزمات يخضع للقواعد والسياسات والثقافات السائدة، إلا أنّ الظروف السيئة المحيطة والأحداث الطارئة التي تتعرض لها المؤسسات بجانب رغبتها في إقامة وبناء علاقات وطيدة مع الجمهور لتسويق أنشطتها، قد أدت إلى ضرورة الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة وممارساتها والعمل على توسيع دائرة اختصاصهم، خاصة في دائرة العلاقات والاتصال مع الجمهور. وقد تطورت ممارسة العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الأزمات نظرا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والقيام بالدراسات المسحية عما يحدث بها، مع إجراء الاتصالات المستمرة بالجمهور، وبناء وتوطيد العلاقات معه وهو ما يكون له أثرا كبيرا عند وقوع الأزمات، حيث تكون الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من أكثر الجوانب أهمية عند إدارة الأزمات كما يبرز دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها لاسيما المتعلقة منها بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور وموقفه السلبي منها، لذا فإن الاستعداد لوقوع الأزمات يعكس قدرا كبيرا من الأهمية في احتواء الأضرار والتقليل منها وذلك بإتباع استراتيجيات في العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة وكذا دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الأزمات وهذا ما تطرقنا له.

المطلب الأول: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة

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

- ✓ عند وقوع أي حادث فإن على الموظفين المعنيين اتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاصرته ومعالجته أولا وقبل كل شيء.
- ✓ الاتصال فورا بمدير الأمن والسلامة بالإضافة إلى استدعاء الطبيب المناوب في عيادة الشركة.
- ✓ الاتصال بمدير المصنع ومدير العلاقات العامة وإبلاغهما بما حدث وبالتفاصيل الكاملة عن عدد الوفيات أو الإصابات، وعن حجم الحادث ومسبباته.
- ✓ عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الأزمة وإقرار الحقائق المفروض التصريح بها.
- ✓ قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بأهالي المتضررين أو المصابين لإبلاغهم بالحادث.

- ✓ قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الإعلام لإبلاغهم بتفاصيل الحادث مع مراعاة عدم تحريف الحقائق أو المبالغة فيها. [1]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة

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

- ✓ ثقافة المنظمة الاتصالية في الأزمات والتي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات، ومدى اهتمامها ببرامج التخطيط لها.
- ✓ الوضع التنظيمي للعلاقات العامة للمؤسسة، حيث إنّ أجهزة العلاقات العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المختلفة بها، وما يصدر عنها من قرارات ومسؤوليات.
- ✓ مدى كفاءة جاز العلاقات العامة بالمؤسسة ومستوى الخبرة في التعامل مع الأزمات، والتي قد تكون عائقا أمام مسؤولي العلاقات العامة في تخطيط الأزمات.
- ✓ تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها في مستوى شدتها، وسبب حدوثها وبالتالي اختلاف ظروف الاستجابة لها.
- ✓ مركزية إدارة التخطيط واتخاذ القرارات، والتي تعتبر الإدارة العليا لها هي المسؤولة في كل النواحي الإدارية والاتصالية في حالة الأزمات، ومن ثم لا يحق للعلاقات العامة التصرف واتخاذ أي إجراء في إدارة الأزمة وقت حدوثها إلا بتصريح من الإدارة العليا، وهذا يتوقف على نواحي التنسيق والتخطيط والاستعداد قبل موقف الأزمة. [2]

المطلب الثالث: التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات

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

واهتمام المؤسسة ببرامج إجراء التجارب راجع إلى عدة أهداف وفوائد منها:

- ✓ إن التدريب على خطط إدارة الأزمات يعد فرصة لاختيار إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية، ومدى قدرتها على الاستعداد لمواجهة الأزمات.

---

[1] - زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006م، ص26.

[2] - السعيد عبد الوهاب محمد: استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006م، ص154.

- ✓ يساهم في مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة الحدوث والتي تمثل السيناريوهات المختلفة.
- ✓ مراجعة مدى فعالية الأدوار والمسؤوليات لكل عضو بفريق إدارة الأزمة، ومدى السرعة في تحقيقها.
- ✓ التدريب فرصة لإدخال التحسينات والتعديلات على خطة إدارة الأزمات، ومعرفة أوجه القصور بها، والتدريب على إدارة الأزمات وإجراء التجارب يساهم في تدعيم ثقافة المنظمة في إدارة الأزمات، ويجعل هناك نوعان من الترويج والانتشار لثقافة الأزمة بين العاملين بالمنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا قد يوجد لدى كل فرد بالمنظمة شعورا بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- ✓ إلى جانب هذا فإن التدريب يساعد في دعم الثقة وضبط النفس والقدرة على المواجهة لدى فريق إدارة الأزمة نتيجة تكرار برامج التدريب على سيناريوهات الأزمات المتوقعة الحدوث تأخذ شكلا من الواقعية في تنفيذ الإجراءات برغبة كل عضو في إثبات كفاءته، وفي نفس الوقت قدرته على التنسيق مع زملائه فضلا عن دورة في اكتساب مهارات وخبرات إدارية واتصالية وفنية جديدة، وظهور حلول غير نمطية تكون فعالة عند إدخال التحسينات والتعديلات على الخطة عند مواجهة أي أزمة تحتاج إلى مهارات فنية في التعامل معها ليست مدرجة ضمن خطة إدارة الأزمة.[1]

المطلب الرابع: مهارات رجل العلاقات العامة في إدارة الأزمات

- ✓ رجال العلاقات العامة لديهم حلم، فالناجحون يتميزون بتحديد أهدافهم وغاياتهم بشكل جيد ودقيق، ولا يتأثر بسهولة، مما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف والغايات والنتائج.
- ✓ يطمح رجال العلاقات العامة في تحقيق شيء ما، ومن ثم يتوافر لديهم هذا الكبرياء والانضباط الذاتي وهم على استعداد للعمل بجد، ويقومون بكل ما يتطلبه العمل من جهد.
- ✓ أن يكونوا على تركيز على أهدافهم ورغباتهم الرئيسية.
- ✓ يتحملون مسؤولية أفعالهم، فلا يقدمون الأعذار ولا يلومون الآخرين.
- ✓ يبحث رجال العلاقات العامة الناجحين على حلول الأزمة، فهم يركزون على انتهاز الفرصة عندما تحين لهم.
- ✓ لديهم الشجاعة للاعتراف بأخطائهم عندما ترتكب.
- ✓ اعتمادهم على أنفسهم وهم يملكون المهارات والمواهب.[2]

الخلاصة :

---

1 - نفس المرجع السابق، ص13.
2 - نفس المرجع السابق، ص30.

استطعنا في هذا الفصل ان نحدد مفهوم ادارة الازمة رغم التعريفات المختلفة، كما تناولنا ايضا مراحل ادارة لازمة وكذلك مقومات واساليب ادارة ازمة .وكذلك تناولنا ايضا العلاقات العامة ودورها في مواجهة وتسير لازمات حيث ان العلاقات العامة لها دور كبير حل لازمات وكذا العوامل المؤثرة التي تساعد في حل لازمات ومن خلال هذا الفصل وجدنا ان العلاقات العامة تمثل مكونا حيويا في حياة اي مؤسسة فهي تعد جزءا اساسيا لإدارة لازمة، كما انها تساهم في حلها وتزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة.

الفصل الثـــالث:

إدارة أزمة كورونا بجامعة المدية

المبحث الأول :جامعة المدية

المطلب الأول :نبذة تاريخية عن جامعة المدية

راي التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988 ــ1989 بموجب المرسوم48 ، ــ 89 المؤرخ في 04 نوفمبر1989 ، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الإلكترو تقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير التعليم العالي في التخصصات الأتية:

- ❖ جذع مشترك تكنولوجيا
- ❖ تكوين قصير المدى في الإلكترونين

في شهر جويلية من عام 2000 تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي الى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم198ــ 2000المؤرخ في 05 جويلية2000 ، وشمل أربعة معاهد وهي:

- ❖ معهد العلوم والتكنولوجيا
- ❖ معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- ❖ معهد العلوم القانونية والإدارية
- ❖ معهد الأدب واللغات

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم09 ــ 11المؤرخ في04 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها الجامعة واختصاصاتها كالاتي:

- ❖ كلية العلوم والتكنولوجيا
- ❖ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير
- ❖ كلية الأدب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية
- ❖ كلية الحقوق

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم13ــ 403 المؤرخ في 4 جانفي 2009تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية كما يلي:

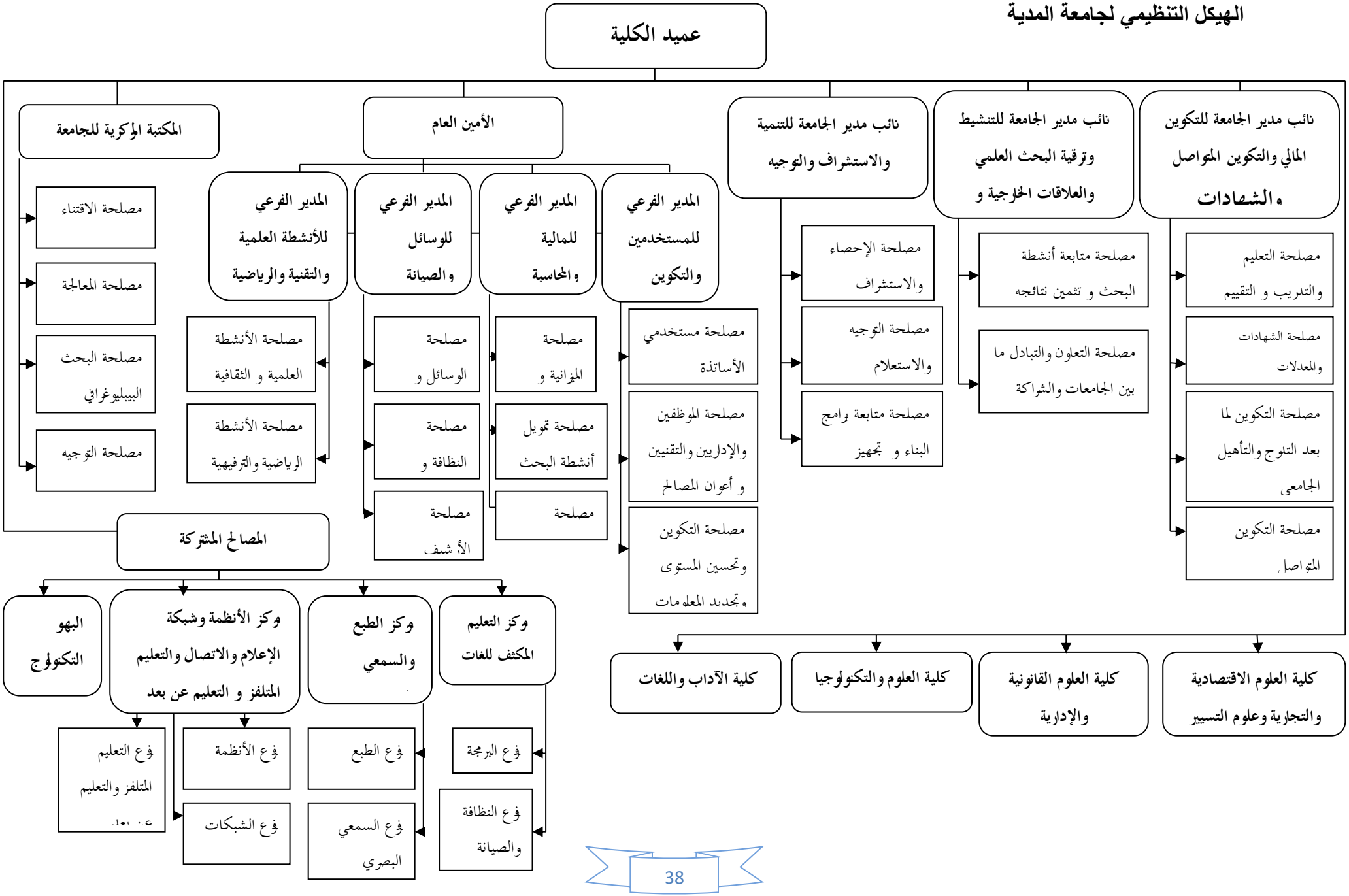
- كلية الأدب واللغات
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الحقوق

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم16 ــ 76المؤرخ في25 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 9ـ 11المؤرخ في4 جانفي 2009 تم تحديد عدد الكليات المكونة للجامعة كما يلي:

- كلية الادب واللغات
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية التكنولوجيا
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم[42]

[42] موقع جامعة المديةwww.univ_medea.dz ،تاريخ الاطلاع 05ـ06ــ 2021على الساعة 11:30

الهيكل التنظيمي لجامعة المدية



المبحث الثاني: تفريغ بيانات الدراسة

يعتبر التحليل البيانات خطوة مهمة من خطوات البحث العلمي حيث انه بغد توزيع اداة البحث بطريقة دقيقة يتم جمع المعلومات المتحصل عليها وتفريغها على شكل تحليل كمي يتبع بتحليل كيفي يفسر النتائج المتوصل اليها

المطلب الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 01: يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

نوع / الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	12	%40
ذكر	18	%60
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول: أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بسبة قدرها 60% بينما الإناث 40%.

يعود هذا الاختلاف في النسبة إلى طبيعة توزيع الاستبيان على الموظفين، حيث تم توزيعه بشكل عشوائي على العاملين بإدارة جامعة يحي فارس المدية.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس المصلحة	07	%23.33
موظف	23	%76.66
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين أكبر من نسبة رئيس المصلحة حيث قدرت 76.66% بينما نسبة رئيس المصلحة حيث قدرت ب 23.33% ويرجع هذا الاختلاف في النسب حسب طبيعة العمل بإدارة جامعة يحي فارس المدية حيث أن كل قسم بها يتطلب مسؤول ومجموعة موظفين.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 01 -05 سنوات	08	%26.66
من 05 -10 سنوات	11	%36.66
أكثر من 10 سنوات	11	%36.66
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين لهم سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات متساوية مع نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وقدرت ب 36.66% بينما نجد نسبة المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة من 01 على 05 سنوات 26.66%.

ويعود ارتفاع نسبة الموظفين أصحاب الأقدمية إلى طبيعة العمل، حيث تحتفظ جامعة المدية بموظفيها، واحتياج إدارة الجامعة إلى خبرتهم وكفاءتهم في العمل خاصة أثناء الأزمات.

المطلب الثاني: بيانات متعلقة بالدراسة

1. تحليل البيانات حسب متغير الوظيفة

محور 1: العلاقات العامة والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات.

جدول رقم 04: يمثل الإجابة عن التساؤل الاتي: هل تعتمد العلاقات العامة على التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية؟

الوظيفة / الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي التكرار	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	06	%20	13	%43.33	19	%63.33
لا	01	%3.33	10	%33.33	11	%36.33
	07	-	-	-	-	-

نلاحظ من خلال جدول أعلاه الذي يبين مدى اعتماد العلاقات العامة على التخطيط الاستراتيجي لجامعة المدية حسب متغير الوظيفة أن نسبة إجابة رؤساء المصالح بنعم كانت 20% بينما الإجابة ب لا حددت ب 3.33% بينما إجابة الموظفين بنعم قدرت ب 43.33% في حين أن نسبة الإجابة ب لا حددت ب 33.33%.

يعود الاختلاف على مستوى الإجابتين إلى أهمية التخطيط في المؤسسات، وذلك من خلال وضع الخطط والرؤى المستقبلية للمؤسسات والسعي إلى تحقيقها، وكذلك تجنب حدوث الازمات المتوقعة بالمؤسسة، والخروج بأقل الاضرار في حال حدوثها

جدول رقم 05: يمثل الإجابة عن التساؤل هل التخطيط لإدارة الأزمات المتوقعة خطة مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

الوظيف / تخطيط ازمة خطة مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي / التكرار	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	07	%23.33	22	%73.33	29	%96.66
لا	00	00	01	%3.33	01	%3.33

نلاحظ من خلال أعلاه أن نسبة إجابة رؤساء المصلحة حول اعتبار التخطيط الإدارة الأزمات المتوقعة خطة مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجية في المؤسسة بنعم 23.33% بينما نسبة اعتبارهم بأن التخطيط ليس خطو مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة 0% أما بنسبة إلى الموظفين فإن نسبة 73.33% اعتبرت ان التخطيط الإدارة الأزمات متوقعة خطة مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بينما بنسبة 3.33% قالت العكس.

ويعود هذا الاختلاف إلى مساعدة عمليات التخطيط المؤسسات على تجاوز عدة أزمات من خلال تسير عمليات حل الأزمة بالمؤسسات، وضمان الوصول إلى المعلومات الموثوقة الازمة لاتخاذ القرار المناسب.

جدول رقم 06: يمثل الإجابة في التساؤل هل للموظفين الأحقية في مشاركة في حل الأزمات؟

الوظيفة / أحقبة الموظفين في حل الأزمة / التكرار	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	07	%23.33	13	%43.33	29	%66.66
لا	00	00	10	%33.33	10	%33.33

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة رؤساء مصلحة حول أحقبة الموظفين في حل الأزمة كانت 23.33% بينما نسبة رؤساء المصالح الذين يعتبرون أن الأحقبة للموظفين في حل الأزمة 00% أما بنسبة للموظفين نجد نسبة أحقبة أن الأحقبة للموظفين في حل الازمة تقدر ب 43.33% اما الموظفين الذين يرون أن الأحقبة للموظفين في حل الأزمة قدرت ب 33.33%.

وهذا ما يفسر هذا الاختلاف في سبب إلى أهمية اشراك الموظفين في حل الأزمات لما يقدمه من إمكانيات واستعدادات وأفكار لتصدي الأزمات كل حسب تخصصه.

جدول رقم 07: يمثل الإجابة في التساؤل هل يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لإدارة الأزمات؟

الوظيفة / التكرار / مرونة الهيكل التنظيمي	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	03	%10	09	%30	12	%40
لا	04	%13.33	14	%66.66	18	%60

نلاحظ من جدول أعلاه ان نسبة رؤساء المصالح الذين يرون أن الهيكل التنظيمي لجامعة يحي فارس بالمدية لا يمتاز بالمرونة كافية لإدارة الأزمة بلغت 13.33% بينما 10% يعتبرون أن هيكل التنظيمي يمتاز بالمرونة لإدارة الأزمات ويعود هذا الاختلاف إلى غياب التنسيق بين مختلف الوحدات إدارة الجامعة في ظل الأزمة، وكذلك غياب الاتصال في جامعة المدية وذلك لعدم إدراك المسؤولين لأهمية التواصل بين كافة الفاعلين بالمؤسسة في مواجهة الازمة والتوصل الي حل لها من خلال تبادل الآراء والافكار حولها.

جدول رقم 08: يمثل إجابة عن تساؤل: هل توجد تعليمات وخطط واضحة تحدد كيفية التصدي الأزمات؟

الوظيفة / التكرار / وجود خطط وتعليمات	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	02	%6.66	10	%33.33	12	%40
لا	05	%16.66	13	%43.33	18	%60

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 16.66% من إجابات رؤساء المصالح كانت بأنه لا يوجد خطط وتعليمات واضحة تحدد كيفية التصدي للازمات بينما بنسبة 6.66% اكدت وجود تعليمات وخطط التصدي للأزمات أما بنسبة للموظفين فإن نسبة 43.33% أكدت عدم وجود تعليمات وخطط تحدد كيفية تصدي للأزمات بينما نسبته 33.33%. أكد وجود تعليمات وخطط التصدي للأزمات.

ويعود هذا الاختلاف في نتائج، التي ترى بأن إدارة جامعة المدية لا توجد بها خطط وتعليمات واضحة تحدد كيفية التصدي للازمات الىُ: إهمال الادارة بالمؤسسة لأهمية احتياجها لإستراتيجية دقيقة لمواجهة الأزمات، وأسلوب ذكي لوضع الخطط والتعليمات للتعامل معها، وهذا مالا يقوم به الإداريون بجامعة المدية

المحور الثاني: تعامل جهاز علاقات العامة مع الأزمات

جدول رقم 09: يمثل الاجابة على السؤال الاتي هل يتم تشكيل فريق أزمة عند وقوعها؟

الوظيفة / التكرار / تشكيل فريق الأزمة	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	04	%13.33	15	%50	19	%63.33
لا	03	%10	08	%26.66	11	%36.33

نلاحظ من جدول أعلاه أن نسبة إجابة أفراد رؤساء مصلحة حول تشكيل فريق الأزمة بنعم بنسبة قدرت 13.33% بينما نسبة رؤساء مصلحة الذين يعتبرون أنه لا يوجد فريق حل الازمة قدرت ب 10% أما بقية الموظفين نجد نسبة تشكيل فريق الأزمة قدرت بنسبة 50% أما الموظفين الذين يرون لا يوجد فريق الأزمة قدرت ب26.66%.

وتعود ارتفاع نسبة الاجابات التي ترى بانه يتم تشكيل فريق ازمة عند وقوعها إلى: الاجراءات التي تتخذها المسؤولين بجامعة المدية أثناء حدوث الازمة والتي من بينها تشكيل فريق خاص لمواجهة الأزمات، كما يرجع هذا إلى ادراكهم لمدى اهمية تشكيل خلية لمواجهة الازمات التي تحدث.

الجدول رقم 10: يمثل الإجابة على السؤال التالي: من المسؤول عن إدارة الأزمة؟

الوظيفة / التكرار / المسؤول عن إدارة الأزمة	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	06	%20	17	%56.66	23	%76.77
لا	01	%3.33	06	%20	07	%23.33

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة رؤساء المصالح الذين يرون أنه يوجد مسؤول عن إدارة الأزمة قدرت ب 20% أما الذين يرون انه لا يوجد مسؤول عن إدارة الأزمة قدرت ب 3.33%.

ويعود بسبب ارتفاع نسبة الاجابة بأن المدير هو المسؤول عن ادارة الازمة بجامعة المدية إلى طبيعة العمل، حيث ان السلطة في اتخاذ القرارات أثناء وبعد حدوث الأزمة بالمؤسسة، وكذلك عمليات التوجيه وكل الاجراءات الواجب اتخاذها للتعامل مع الأزمة تعود للمدير بجامعة المدية

جدول رقم 11: هل يتم توفير المعلومات الكافية الموظفين حول الأزمة؟

الوظيفة / توفير المعلومات الكافية للموظفين	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	04	%13.3	12	%40	16	%53.33
لا	03	10	11	%36.66	14	%46.66

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 13.33% من رؤساء المصالح يرون أنه يتم توفير المعلومات الكافية موظفين حول الأزمة في حين أن 10% يرون أنن لا يتم توفير المعلومات الكافية حول الازمة اما بنسبة للموظفين فإن نسبة 40% يرون أنه يتم توفير معلومات كافية حول الأزمة في حين أن نسبة 36.66% يعتبرون العكس.

قد يعود ارتفاع نسبة الاجابة بانه يتم توفير المعلومات بشكل كافي حول الازمة، الى شرح الادارة الوضع الصعب الذي تمر به المؤسسة الجامعية في ظل جائحة كورونا والإجراءات الواجب اتخاذها في مثل هدا الوضع وكذلك تحسيس الموظفين حول الوباء.

جدول رقم 12: ماهي طبيعة المعلومات المقدمة

الوظيفة / طبيعة المعلومات / التكرار	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
بيانات	05	%16.66	12	%40	17	%56.66
تقارير	02	%6.66	11	%36.66	13	%43.44

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 16.66% كانت إجابتهم بأن طبيعة المعلومات المقدمة بيانات ونسبة 6.66% اعتبرتها تقارير أساسية للموظفين فإن نسبة 40% اعتبرت أنها بيانات في حين أن نسبة 36.33% قالت إن طبيعة بيانات تقارير بيانات.

ويعود ارتفاع نسبة الاجابة بأن طبيعة المعلومات المقدمة عبارة عن بيانات إلى اهمية البيانات في تحقيق الاتصال الناجح والفعال اثناء الازمة بالمؤسسة بين موظفيها.

ومنه نستنتج أن جامعة يحي فارس تعتمد على بيانات في توفير المعلومة للعاملين بها.

المحور الثالث: انعكاسات أزمة كورونا على جامعة المدية

جدول رقم 13: يمثل إجابة في تساؤل هل تحتفظ الجامعة بتقرير مفضل عن الأزمة؟

الوظيفة / الاحتفاظ بالتقرير المفضل حول الازمة	الوظيفة					
	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	06	%20	02	%66.66	26	%26.33
لا	01	%3.33	03	%10	04	%3.33

نلاحظ من الجدول أعلاه ان 20% من رؤساء المصالح يرون أنه يتم احتفاظ بتقرير مفضل حول الأزمة و 3.33% يرون العكس. أما بنسبة للموظفين فإن نسبة 66.66% يرون أنه يتم الاحتفاظ بتقرير مفصل حول الأزمة في حين ان 10% يرون أنه لا يتم احتفاظ بتقرير مفصل حول الأزمة.

تعود ارتفاع نسبة الاجابة بأن جامعة المدية تحتفظ بتقرير مفصل عن الأزمة بعد حدوثها، إلى إدراك ادارتها لأهمية التقرير المفصل للازمة، حيث في حال وقوع ازمة مماثلة فإن الادارة تعود الي هذا التقرير من خلال تطبيق نفس الإجراءات والتعليمات اثناء الازمة وبالتالي تفادي اضرارها.

وهذه نستنتج أن إدارة جامعة يحي فارس بالمدية تحتفظ بتقرير مفصل حول الأزمة من الاستفادة منها في حال وقوع أي أزمة مماثلة لها.

جدول رقم 14: يمثل إجابة عن التساؤل التالي: هل يتم تدريب العاملين على مواجهة هذا نوع من الأزمات؟

	الوظيفة

الوظيف / تدريب العاملين على مواجهة الأزمات	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
التكرار	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	05	%16.66	08	%26.66	13	%43.32
لا	02	%6.66	15	%50	17	%56.66

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 16.66% من رؤساء المصالح كانت إجابتهم بأنه يتم تكوين وتدريب العاملين على مواجهة الأزمات ب 6.66% يرون العكس أما بنسبة للموظفين فإن 50% بدون أنه لا يتم تدريب العاملين على مواجهة الازمات في حين ان نسبة 26.66% يرون أنه يتم تدريب العاملين على مواجهة الأزمات.

ويعود هذا الاختلاف إلى اعتماد إدارة جامعة يحي فارس بالمدية في تكوين رؤساء المصالح مواجهة الأزمات على غرار باقي الموظفين لأن طبيعة العمل في الجامعة تتطلب رئيس مصلحة يدير مجموعة موظفين وبالتالي في حال ازمة يتولى رئيس مصلحة إدارتها.

جدول رقم 15: يمثل الإجابة في تساؤل التالي: ما هو تقييمك لدور التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به جامعة المدية لمواجهة الازمات؟

	الوظيفة

الوظيفة / تقييم التخطيط	رئيس مصلحة		موظف		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ضعيف	06	%20	10	%33.33	16	%53.33
قوي	01	%3.33	13	%43.33	14	%46.66
جيد	00	%00	00	00	00	00

نلاحظ من خلال جدول أعلاه أن نسبة 20% من رؤساء المصالح يرون ان التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية ضعيف في حين أن 3.33% يعتبر انه متوسط أساسية 43.33% من الموظفين يقيمون التخطيط الاستراتيجي بمتوسط أما 33.33% منهم يرون أنه ضعيف.

ويعود سبب تقييم التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية ب ضعيف الى متوسط إلى عدة أسباب نذكر منها: ضعف التنسيق بين مختلف المصالح في إدارة الأزمة والاعتماد على الإدارة المركزية لأي السلطة للمدير في حل الأزمات ،كذلك عدم وضع خطط وتعليمات واضحة في حال حدوث الازمات.

ب /تحليل البيانات حسب متغير السنوات الخبرة

المحور 01: العلاقات العامة والتخطيط المسبق لإدارة والازمة؟

جدول رقم 16: يمثل إجابة في تساؤل التالي: هل تعتمد العلاقات العامة على التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية؟

سنوات	سنوات الخبرة

خبرة اعتماد العلاقات العامة على التخطيط	من سنة الى5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	05	%16.66	08	%26.66	06	%20	19	%33.33
لا	03	%10	08	%10	05	%16.66	11	%36.66

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان إجابة المبحوثين أصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات كانت نسبة 16.66% بنعم أي أن العلاقات عامة بجامعة مدية تعتمد على التخطيط و 10% كانت ب لا أما من 05 سنوات إلى 10 سنوات كانت نسبة 26.66% ب نعم أي اعتماد على التخطيط في حين أن نسبة 10% كانت ب لا. اما أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات فكانت إجاباتهم بنعم بنسبة 20% وب لا 16.66%.

رجع ارتفاع نسبة اعتماد العلاقات العامة بجامعة المدية على التخطيط الاستراتيجي الى وضع المؤسسة لخططها واهدافها التي تسعى الي تحقيقها طوال الموسم.

ومنه نستنتج ان العلاقات العامة بجامعة المدية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم 17: يمثل الإجابة في التساؤل: هل التخطيط الإدارة الأزمات المتوقعة خطة مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

سنوات خبرة / تخطيط إدارة الأزمات	سنوات الخبرة							
	من سنة الى5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	08	%26.66	10	%33.33	11	%36.66	29	%96.66
لا	04	00	01	%3.33	00	00	01	%3.33

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان إجابة المبحوثين أصحاب الخبر من سنة إلى 5 سنوات كانت نسبة 26.66% بنعم أي خطة مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية نسبة لأصحاب خبرة من 5 إلى 10 سنوات فكانت نسبة 33.33% يعتبرون ان تخطيط لإدارة الأزمات خطة مهمة في عمليات تخطيط الاستراتيجي وبنسبة 3.33% يرون العكس حيث أصحاب خبرة أكثر من 10 سنوات فكانت إجابتهم حول ما إذا كان تخطيط لإدارة الأزمات خطوة مهمة في عمليات تخطيط الاستراتيجي ب نعم بنسبة 96.66%.

وتعود ارتفاع نسبة اجابة المبحوثين اصحاب الخبرة بان التخطيط لإدارة الأزمة خطوة مهمة في عمليات التخطيط الإستراتيجي إلى انه كلما زادت سنوات خبرة تيقن الموظف بأهمية التخطيط في إدارة الأزمات، حيث ان التخلص من الازمة والخروج منها بأقل الاضرار يتطلب تخطيط إستراتيجي ذكي محكم ودقيق.

جدول رقم 18: يمثل إجابة عن التساؤل التالي هل للموظفين أحقبة في المشاركة في حل الأزمات؟

سنوات خبرة / احقبية مشاركة الموظفين في حل الأزمات	سنوات الخبرة							
	من سنة الى5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	08	%26.66	06	%20	06	%20	20	%66.66
لا	00	00	05	%16.66	05	%16.66	10	%33.33

نلاحظ من خلال أعلاه نسبة لأصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات فإن نسبة 26.66% يرون للموظفين أحقبة للمشاركة في حل الأزمات أما من 5 إلى 10 سنوات خبرة فإن نسبة 20% يرون ان الموظفين أحقبة للمشاركة في حل الأزمات و 16.66% يرون عكس ذلك وأصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات فكانت إجابتهم بأحقبة الموظفين في مشاركة في جعل الازمة ب 20% وعكس ذلك ب نسبة 16,66%.

ويعود ارتفاع نسبة اجابة المبحوثين بأن الموظفين لهم الاحقية للمشاركة في حل الأزمة الى إدراك الموظفين أصحاب الخبرة لأهمية إشراك الموظفين في إدارة حل الازمات، حيث ان كل موظف له معارف ومعلومات مختلف حول الازمات كل حسب تخصص لذلك عند تضافر الجهود بين الموظفين واخذ افكارهم بعين الاعتبار، فإنه يكون من السهل الوصول إلى حل دقيق للازمة.

جدول رقم 20: يمثل إجابة عن التساؤل التالي هل يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية في إدارة الأزمات؟

سنوات الخبرة / هيكل التنظيمي مرونة	سنوات الخبرة							
	من سنة الى 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	04	%13.33	05	%16.66	03	%10	12	%40
لا	04	%13.33	06	%20	08	%26.66	18	%60

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة لأصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات أن نسبة إجاباتهم على مرونة هيكل التنظيمي ب نعم ولا متساوية قدرت ب 13.33%، أصحاب الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فكانت الإجابة ب لا بنسبة 20% أما بنعم فبلغت نسبة الإجابة ب لا 16.66% وأصحاب سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات قدرت بنسبة ب لا 26.66% وبنسبة ب 40% بنعم.

وتعود ارتفاع نسبة اجابة المبحوثين بان الهيكل التنظيمي لجامعة المدية لا يتسم بالمرونة الكافية اثناء الازمات إلى صعوبة التنسيق واتصال بين مختلف الوحدات واعتماد على إدارة المركزية في حل الأزمات.

جدول رقم 20: يمثل الإجابة عن التساؤل التالي: هل يوجد تعليمات وخطط واضحة تحدد فيه التصدي للأزمات؟

سنوات خبرة / وجود تعليمات و خطط	سنوات الخبرة							
	من سنة الى 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	02	%6.66	06	%20	04	%13.33	12	%40
لا	06	%20	05	%16.66	07	%23.33	18	%80

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان إجابة أصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات كانت نسبة 20% ب لا في حين أن نسبة 6.66% بنعم أصحاب خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات كانت إجابتهم حول وجود تعليمات وخطط ب نعم ب 20% ولا ب 16.66% أما أكثر من 10 سنوات خبرة فكانت ب لا نسبة 23.33% وبنعم ب13.33% .

تعود ارتفاع نسبة الإجابة بانه لا توجد تعليمات وخطط واضحة بجامعة المدية تحدد كيفية التصدي للازمة الي كون ازمة كورونا ازمة حديثة الظهور وهوا ما صعب وجود ووضع خطط خاصة لمواجهتها.

ونستنتج من خلال الإجابات أنه لا توجد تعليمات وخطط واضحة بجامعة المدية تحدد كيفية تصدي الأزمات.

المحور الثاني: كيفية تعامل العلاقات العامة مع أزمة كورونا بجامعة المدية

جدول رقم 21: يمثل الإجابة في التساؤل التالي: هل يتم تشكيل فريق أزمة عند وقوعها؟

سنوات خبرة / فريق الازمة	سنوات الخبرة							
	من سنة الى 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	06	%20	06	%20	07	%23.33	19	%33
لا	02	%6.66	05	%16.66	14	%13.33	11	%66

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة أصحاب سنوات الخبرة من سنة إلى 05 سنوات الذين أجابوا ب نعم 20% في حين أن 6.66% كانت إجابتهم ب لا وأصحاب الخبرة من 05سنوات إلى 10 سنوات فكانت إجابتهم بنعم بنسبة 20% حول تشكيل فريق الأزمة عند وقوعها و 16.66% ب لا أو بخصوص أصحاب خبرة أكثر من 10 سنوات فكانت اجابتهم حول تشكيل فريق الازمة عند وقوعها ب نعم بنسبة 23.33% وب لا ب 13.33%.

ويعود سبب ارتفاع إجابة المبحوثين بأنه يتم تشكيل فريق ازمة بجامعة المدية في حال حدوث ازمة إلى إدراك أصحاب الخبرة لأهمية تشكيل الفريق في حل الأزمة، حيث ان اعضاء هدا الفريق يتبادلون الآراء والمستجدات وتسطير خطط واضحة والسعي الي تفكيك الازمة والتخلص منها.

جدول رقم 22: إجابة في التساؤل التالي: من المسؤول على إدارة وحل الأزمة؟

سنوات خبرة / مسؤول عن حل الأزمة	سنوات الخبرة							
	من سنة الى 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
المدير	07	%23.33	07	%23.33	09	%30	23	%76.66
قسم العلاقات العامة	01	%3.33	04	%13.33	02	%6.66	07	%23.33ا

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الإجابة المبحوثين أصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات كانت 23.33% ب نعم أن المسؤول في حل الأزمة هو مدير الجامعة في حين أن 3.33% كانت قسم علاقات عامة 23.33% يرون أن المسؤول في حل أزمة هو مدير و 13.33% كانت لقسم علاقات العامة أما أكثر من 10 سنوات خبرة فكانت الاجابة بالمدير 30% وعلاقات عامة 6.66%.

ان ارتفاع نسبة الاجابة بأن مدير الجامعة هو المسؤول عن حل الازمات بجامعة المدية الى اعتماد هذه المؤسسة على الإدارة المركزية، حيث ان صلاحيات اتخاذ القرارات واصدار التعليمات من اختصاص هذا الاخير وحده.

ومنه نستنتج أن مدير الجامعة المدية هو الذي يقوم بحل الأزمات.

جدول رقم 23: يمثل إجابة عن التساؤل التالي: هل يتم توفير المعلومات الكافية للموظفين حول الأزمة؟

سنوات الخبرة / وفرة المعلومات	من سنة الى 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	04	%3.33	07	%23.33	05	%16.66	16	%53.33
لا	04	%3.33	04	%13.33	06	%20	14	%46.66

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة إجابة أصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات كانت متساوية بين نعم ولا وقدره ب 13.33% أما بنسبة إلى أصحاب الخبرة 05 سنوات 10 سنوات فكانت ب 23.33% ب نعم و 13.33% ب لا. أما أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات خبرة فكانت ب 20% ب لا و 16.66% ل نعم.

الملاحظ من الجدول هو ارتفاع نسبة اجابة المعنين بان جامعة المدية توفر المعلومات الكافية للموظفين بشكل محدود وقد يعود هذا اهمال اهمية الاتصال الفعال بين مختلف الناشطين بمؤسسة واشراكهم في الوصول الى حل للازمة.

ومنه نستنتج أن إدارة جامعة المدية توفر المعلومات للموظفين محدودة القدر.

جدول رقم 24: يمثل الإجابة عن تساؤل: ماهي طبيعة المعلومات المقدمة؟

سنوات / خبرة / نوعية / المعلومات	سنوات الخبرة							
	من سنة الى الأزمات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
بيانات	05	%16.66	06	%20	06	%20	!7	%56.66
تقارير	03	%10	05	%16.66	05	%16.6	13	%43.33

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة أصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات كانت بنسبة 16.66% أن المعلومات عبارة عن بيانات و 10%. كانت تقارير في حين ان أصحاب الخبرة من 05 إلى 10 سنوات متساوية بنسبة مع أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات حيث بلغت 20% للبيانات و 16.66% للتقارير.

تعود ارتفاع نسبة اجابة المعنين بان ادارة جامعة المدية تعتمد اعلى البيانات في توفير المعلومات حول الازمة للموظفين الى اثبات نجاح البيانات في مثل هذه الازمات في تداول المعلومات، او الاعتماد على البيانات التحسسية حول الازمة وخطورتها دون غيرها من المعلومات.

ومنه نستنتج أن جامعة المدية تعمد على لبيانات لتوفير المعلومات للموظفين.

المحور الثالث: انعكاسات ازمة كورونا على جامعة المدية

جدول رقم 25: يمثل الإجابة عن تساؤل التالي: هل تحتفظ الجامعة بتقرير مفصل عن الجامعة بتقرير مفصل عن الأزمة؟

سنوات خبرة / الاحتفاظ بتقرير مفصل	سنوات الخبرة							
	من سنة الى 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	06	%20	11	%36.66	09	%30	26	%86.33
لا	02	%6.66	00	00	02	%6.66	04	%13.33

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات كانت ب نسبة 20% الاحتفاظ بتقرير مفصل عن الأزمة و 6.66% لعدم احتفاظ بتقرير عن الأزمة أما أصحاب الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات كانت 36.66% بنعم واما بخصوص خبرة أكثر من 10 سنوات كانت 30% و 6.66% ب لا.

وتعود ارتفاع نسبة اجابة المبحوثين بان ادارة جامعة المدية تحتفظ بتقرير مفصل عن الازمة بعد حدوثها الى ادراك المؤسسة لأهمية هذا التقرير، حيث انه يساعد المسؤولين في اصدار التعليمات واتخاذ القرارات الصائبة، وذلك بالعودة اليه في حال حدوث ازمة مماثلة.

ومنه نستنتج أن إدارة جامعة يحي فارس بالمدية تحتفظ بتقرير مفصل عن الأزمة.

جدول رقم 26: يمثل الإجابة عن تساؤل التالي: هل يتم تدريب العاملين على مواجهة هذا النوع من الأزمات؟

سنوات الخبرة / تدريب العاملين	سنوات الخبرة							
	من سنة الى 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
نعم	05	%16.66	05	%16.66	07	%23.33	17	%56.66
لا	03	%10	06	%20	04	%13.33	13	%43.33

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابة المبحوثين أصحاب الخبرة من سنة إلى 05 سنوات كانت 16.66% و10% ب نعم. آما أصحاب خبرة من 05 إلى 10 سنوات فكانت إجابتهم بأنه يتم تدريب العاملين على خبرة أكثر من 10 سنوات فكانت إجابتهم ب 23.33% لأزمات و 13.33% يرون العكس.

وتعود نسبة اجابة المبحوثين اصحاب الخبر بانه لا يتم تدريب العاملين على مواجهة هدا النوع من الازمات إلى كون ان أزمة فيروس كورونا أزمة جديدة لم يسبق لها ان حدثت.

جدول رقم 27: يمثل إجابة عن التساؤل التالي: ما هو تقييمك للتخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية؟

سنوات خبرة / تقييم التخطيط الاستراتيجي	سنوات الخبرة							
	من سنة الى 5 سنوات		من 5 سنوات الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
ضعيف	04	%13.33	03	%10	07	%23.33	16	%53.33
متوسط	04	%13.33	06	%20	04	%13.33	14	%46.66
جيد	00	00	00					

ونلاحظ من خلال الجدول سابق ان تقييم أصحاب سنوات خبرة من سنة إلى 5 سنوات كان متساوي بين ضعيف ومتوسط بنسبة متوسط بنسبة 13.33% أما تقييم أصحاب خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات فكانت متوسط بنسبة 20% وضعيف بنسبة 10% أما أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات فكان 23.33% لضعيف ونسبة 13.33% لمتوسط.

تعود نسبة اجابة المعنين بان التخطيط الإستراتيجي بجامعة المدية دون المستوى حسب اصحاب الخبرة الي كونه يمتاز بعدة نقائص اهمها: نقص التنسيق بين مختلف الوحدات بالمؤسسة والاعتماد على الادارة المركزية في حل الازمة واهمال اشراك كامل الفاعلين فيها بالإضافة الي ضعف الاتصال الداخلي بالجامعة،

ومنه نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية دون المستوى.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

1. تعتمد العلاقات العامة على التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية وتعتبر أن التخطيط لإدارة الأزمة خطوة مهمة من عمليات بالمؤسسة.

2. للموظفين الحق في مشاركة لحل الأزمة إلا ان الهيكل التنظيمي للجامعة لا يتسم بالمرونة الكافية لغياب الاتصال وضعف التنسيق بين الموظفين في الجامعة.

3. لا توجد تعليمات وخطط خاصة تحدد كيفية التصدي للازمات بجامعة المدية.

4. تقوم إدارة جامعة المدية بتشكيل فريق أزمة عند وقوعها بقيادة مدير الجامعة وذلك لاعتمادها على مبدأ القيادة المركزية.

5. تعمل جامعة المدية على توفير المعلومات لموظفيها حول الأزمة في شكل بيانات.

6. تحتفظ إدارة جامعية المدية بتقرير مفصل حول الأزمة وتعود إليه في حالة حدوث ازمة مماثلة.

7. لا تقوم إدارة الجامعية بتدريب العاملين على مواجهة هذا نوع من الازمات باعتبار أن ازمة كورونا حديثة.

8. التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية دون المستوى وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين موظفين واعتماد الطرق التقليدية للتخطيط.

خاتمة

خاتمة

الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في ادارة لازمات معتمدين على ازمة كورونا بجامعة المدية كدراسة حالة، وهذا من خلال اسقاط ما تناولناه في الجانب على جانب التطبيقي وقد كان الغرض من هذا البحث لإجابة على الاسئلة المطروحة في لإشكالية بالاعتماد على منهج البحث العلمي السليم والدقيقة، حيث توصلنا من خلال بحثنا الى عدة نتائج حول موضوع الدراسة أهمها

1- جهاز العلاقات العامة بجامعة المدية لا يقوم بالتخطيط المسبق لإدارة لازمات المتوقعة، وهذا راجع لغياب التعليمات والخطط الواضحة التي تحدد كيفية التصدي لازمات، رغم اعتماد الجامعة على التخطيط الاستراتيجي، واعتبارها عملية التخطيط لإدارة لازمات للمتوقعة خطوة مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي
2- قام جهاز العلاقات العامة بإدارة ازمة كورونا بجامعة المدية منذ ظهورها، من خلال تشكيل فريق ازمة بقيادة رئيس الجامعة، كما سعت الادارة لتوفير المعلومات بشكل محدود لموظفيها
3- ان أبرز ما خلفته ازمة كورونا بجامعة المدية هو كشفها للمستوى الضعيف لتخطيط لاستراتيجي بها، وهذا راجع الى غياب تبادل المعارف بين الموظفين وكذلك غياب التنسيق بين مختلف مصالحها لإدارية بالإضافة الى عدم تدريب الموظفين على مواجهة هذا نوع من لازمات

وفي اخير ومن خلال ما وقفنا عليه اثناء بحثنا هذا تقديم بعض المقترحات فيما يخص الموضوع اهمها :

-إعطاء التخطيط الاستراتيجي اهمية كبيرة ضمن مهام جهاز العلاقات العامة بجامعة المدية، لما له من اهمية في تجنب المؤسسة للازمات والخروج منها بأقل اضرار

العمل على جعل الهيكل التنظيمي لجامعة المدية أكثر مرونة في العمل واثناء لازمات، وذلك بفتح قنوات لاتصال بين كافة الوحدات للإدارية، وكذلك اشراك الموظفين في مواجهة لازمات، حيث ان لكل موظف قدرات ومهارات خاصة به كل حسب تخصصه -فتح دورات تكوينية لفائدة عمال الجامعة من اجل تدريبهم واكتسابهم مهارات في كيفية التعامل مع لازمات التي تتعرض لها الجامعة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

أ. إمام إبراهيم: فن العلاقات العامة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، ط2، مصر، 1968م

ب. إبراهيم محمد ابن اسماعيل: دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية، السعودية، د.ط، 2010م.

ت. بن مرسلي أحمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4، الجزائر، 2005

ث. خلف سكارنة بلال: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2019م.

ج. الجبوري حسن: التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مطابع الدار العربية، ط1، لبنان، 2010م.

ح. حسن عبد الحميد أحمد رضوان: العلاقات العامة من تصور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط4، مصر، 1997م.

خ. الحضري محمد حسن: إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف مجموعة النيل للنشر والتوزيع، ط 10، مصر 2002م، ص 243/242.

د. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج مهام البازوريا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط العربية، 2009م.

ذ. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008م

ر. رمضان مصطفى عبد الرزاق: التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية، د.ط، مصر، 2012م.

ز. زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006م.

س. سعد غالي ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر، ط1، عمان 1998م.

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

ص. سلوى عثمان الصديقي وسناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الإحصائية، زاوية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، مصر 1999م.

ض. صلاح عبد الحميد: الإعلام وإدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013م.

ط. عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005م.

ظ. الزياتي عز الدين ، التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي، ط1، مطبعة دار القلم، 2008.

ع. علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1985م

غ. غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع العام، مؤسسة الشباب الجامعية للنشر والتوزيع،د.ط مصر،2006م

ف. قاسم داود العلامي، أ/م/ د/ خالد عبد الله إبراهم العيساوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2015م.

ق. قاسم داود اللامي، أ/ م/ د/ خالد عبد الله إبراهيم العيساوي: إدارة الأزمات، الأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015م.

ك. كلير أوسن: العلاقات العامة الناجحة، دار الحرية للعلوم، لبنان، 1998م

ل. محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، 2006م، ص28/26.

م. محمد الكرفي: التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009م.

ن. محمد جودة ناصر: الدّعاية والإعلام والعلاقات العامة، مجدلاوي للنشر، ط1، عمان، 1981م

ه. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتاب، ط3، اليمن، 2019م

و. محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصياغة، ط1، عمان، 2011م

ي. محمود محمد جوهري: العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام، المكتبة الأنجلو مصرية، مصرد،ط ، 1968م.

المذكرات:

1. عمري سامي: فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006م/2007م

المواقع الالكترونية:

1. موقع جامعة المديةwww.univ_medea.dz

قائمة الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول

دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة حالة أزمة كورونا بجامعة المدية

إعداد الطالبتين:

شويحي أمينة

طاعن خديجة

إشراف الأستاذ:

أ.العايدي موسى

تحية عطرة وبعد:

إن الغرض من هذا البحث هو دراسة دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات بجامعة يحي فارس، ويشرفنا نحن أعضاء البحث ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة، مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الموسم الجامعي : 2021/2020

قائمة الملاحق

1/ البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

الوظيفة:

رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

سنوات الخبرة:

من 1إلى 5سنوات ☐ من 5إلى 10سنوات ☐ أكثر من 10سنوات ☐

المحور الأول: العلاقات العامة والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات

1_ هل تعتمد العلاقات العامة على التخطيط الاستراتيجي بجامعة المدية؟

نعم ☐ لا ☐

2_ هل التخطيط لإدارة الأزمات المتوقعة خطة مهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي؟

نعم ☐ لا نعم ☐

3_ هل للموظفين الأحقية في المشاركة في حل الأزمات؟

نعم ☐ لا ☐

4_ هل يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لإدارة الأزمات؟

نعم ☐ لا ☐

5_ هل توجد تعليمات وخطط واضحة تحدد كيفية التصدي للأزمات؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم تفعيلها؟

.....

.....

.....

المحور الثاني: كيفية تعامل جهاز العلاقات العامة مع أزمة كورونا بجامعة المدية

6_ هل يتم تشكيل فريق أزمة عند وقوعها؟

نعم ☐ لا ☐

7_ من المسؤول على إدارة وحل الأزمات؟

- ✓ المدير.....( )
- ✓ قسم العلاقات العامة.....( )
- ✓ وحدات أخرى اذكرها.....( )

8_ هل يتم توفير المعلومات الكافية للموظفين حول الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

وإذا كانت الإجابة ب لا

لماذا.....

9_ ما هي طبيعة المعلومات المقدمة؟

بيانات ☐ تقارير ☐ أخرى اذكرها ☐

المحور الثالث: انعكاسات أزمة كورونا على جامعة المدية

10_بعد التخلص من الأزمة، هل تحتفظ الجامعة بتقرير مفصل عن الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟

.....

11_بعد الأزمة هل يتم تدريب العاملين على مواجهة هذا النوع من الأزمات؟

نعم ☐ لا ☐

12_ كونك أحد موظفي جامعة المدية، ما هو تقيمك لدور التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به جامعة المدية لمواجهة الأزمات؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐