جـــامـــعـة المـــــــدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم تسيير
تخصص: اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال و المالية

الموضوع:

دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات
دراسة حالة مجمع صيدال فرح انتبيوتيكال بالمدية

قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

من إعداد الطالب:
- رحموني احمد

تحت إشراف الدكتور:
علي عبد الله

لجنة المناقشة:

أ.د. علي مكيد	جامعة المدية	رئيسا
أ.د علي عبد الله	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
د. سليمان بوفاسة	جامعة المدية	مقررا
د. إسماعيل العشناني	المدرسة العليا للتجارة	مقررا

السنة الجامعية: 2011-2012


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

قال تعالى لإن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم

أحمد المولى عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله و عظمته

فالحمد و الشكر لله الواحد الأحد أولا وأخيرا

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور علي عبد الله على حسن إشرافه وتوجيهاته القيمة

التي قدمها لي

كما لا أنسى

كل عمال صيدال فرع أنتبيوتكال بالمدية

والى كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية و علوم التسير بجامعة المدية

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا البحث

وإلى كل من وسعهم صدري ولم تسعهم ورقتي هذه

* إلى كل هؤلاء شكرا *

الإهـ ـ ـ ـ ـداء

إلى وطني الحبيب... الجزائر
إلى عائلتي الكبيرة:
أبي ... حفظه الله
والدتي ... أطال الله في عمرها.
إخواني و أخواتي
الى كلا زملائي

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.. أهدي هذا العمل المتواضع.

الفـــــــــــــــــــــــــــــــــــهرس:

قائمة الأشكال.. XI

قائمة الجداول.. X

مقدمة عامة.. أ

الفصل الأول: الإطار العام للعلاقات العامة

تمهيد.. 2

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة.. 03

المطلب الأول:مفهوم العلاقات العامة.. 03

المطلب الثاني : نبذة تاريخية عن العلاقات العامة.. 08

أولا: تحولات الأكاديمية والمهنية في العلاقات العامة.. 09

التحولات الأكاديمية في العلاقات العامة.. 10

التحولات في مجال ممارسة العلاقات العامة.. 13

المطلب الثاني: أهداف ووظائف العلاقات العامة.. 15

أولا: أهداف العلاقات العامة.. 15

ثانيا: الوظائف العلاقات العامة.. 16

المطلب الرابع: عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة.. 20

المبحث الثاني: المجالات التطبيقية للعلاقات العامة.. 23

المطلب الاول: العلاقات العامة وبعض المفاهيم المتقاربة.. 23

المطلب الثاني : خصائص ومبادئ العلاقات العامة.. 27

أولا: الخصائص العلاقات العامة.. 27

ثانيا : مبادئ العلاقات العامة.. 29

المطلب الثالث: أخصائي العلاقات العامة (خصائصه ومؤهلاته).. 32

أولا- الصفات والقابليات الشخصية.. 32

ثانيا- الإعداد العلمي.. 34

المبحث الثالث: العلاقات العامة في المؤسسات.. 37

المطلب الأول :أهمية العلاقات العامة في المؤسسات.. 37

المطلب الثاني : التنظيم الإداري العلاقات العامة.. 39

أولا : موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 41
ثانيا : التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الصغيرة الحجم..... 44
ثالثا: التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات المتوسطة الحجم..... 45
رابعا: التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات الكبيرة الحجم..... 46
المطلب الثالث: حاجة المؤسسات المعاصرة لأساليب وأخلاقيات العلاقات العامة..... 47
أولا : أخلاقيات القائم بالاتصال نحو الإدارة (المؤسسة) ونحو زملائه..... 47
ثانيا: أخلاقيات العلاقات العامة في المؤسسة..... 49
خلاصة الفصل..... 53

الفصل الثاني: إدارة الأزمات

تمهيد..... 55
المبحث الأول: ماهية الأزمات..... 56
المطلب الأول: مفهوم الأزمة..... 56
أولا: تعريف الأزمة..... 56
ثانيا :خصائص الأزمة..... 62
المطلب الثاني: مراحل تطور الأزمة..... 63
المطلب الثالث: أسباب نشوء الأزمة..... 67
المطلب الرابع: أنواع الازمات..... 73
المبحث الثاني: إدارة الأزمات..... 80
المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات..... 80
المطلب الثاني : مراحل إدارة الأزمة..... 82
المطلب الثالث: إستراتجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات..... 86
المبحث الثالث : أساس العلاقات العامة في إدارة الأزمات..... 89
المطلب الأول: الاتصال أساس دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات..... 89
المطلب الثاني: أهمية التخطيط لبرامج اتصال الأزمات..... 93
أولا: جهود ما قبل الأزمة..... 93
ثانيا: جهود العلاقات العامة أثناء الأزمة..... 96
ثالثا: جهود العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة..... 97
المطلب الثالث: إدارة العلاقات العامة للأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها..... 98
خلاصة الفصل..... 101

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتقييم فعالية العلاقات العامة في مواجهة الأزمات لفرع انتيوتكال
تمهيد..... 103
المبحث الاول: نبذة عن مجمع صيدال وفرع انتيوتيكال..... 104
المطلب الاول: تقديم مجمع صيدال..... 104
اولا: التعريف بمجمع صيدال..... 104
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال..... 105
ثالثا: الفروع المكونة للمجمع..... 107
المطلب الثاني: تقديم فرع انتيوتيكال..... 108
أولا: التعريف بفرع أنتيوتيكال..... 108
ثانيا : تنظيم الفرع..... 110
المبحث الثاني: جهود العلاقات العامة لفرع انتيوتيكال..... 113
المطلب الاول: دراسة بيئة فرع انتيوتيكال..... 114
أولا: دراسة البيئة الخارجية للفرع..... 114
ثانيا: دراسة البيئة الداخلية للفرع..... 120
المطلب الثاني: إدارة الأزمات..... 124
المطلب الثالث: دراسة نشاطات العلاقات العامة للمؤسسة..... 128
أولا: دراسة أهم رموز مؤسسة صيدال..... 128
ثانيا: دور نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة مؤسسة صيدال..... 130
ثالثا: أهداف نشاط العلاقات العامة بمؤسسة صيدال..... 134

المبحث الثالث: بيان وتحليل الدراسة الميدانية لتقييم فعالية نشاط العلاقات العامة في مواجهة
الازمات في الفرع..... 136
المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة..... 136
أولا: فرضيات الدراسة..... 136
ثانيا: صدق محتوى أداة الدراسة..... 138
المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة..... 142
أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة..... 142
ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالدراسة..... 145

ثالثا: إختبار تباين اتجاهات عمال الفرع نحو العلاقات العامة وإدارة الأزمات..... 153
رابعا: علاقة العلاقات العامة بإدارة الأزمات..... 156
خلاصة الفصل..... 157
الخاتمة العامة..... 159
قائمة المراجع..... 164
قائمة الملاحق..... 173

قائمة الإشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المفهوم العام للعلاقات العامة	5
02	دورة العلاقات العامة	6
03	يوضح هيكل تنظيمي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة	42
04	يوضح قسم العلاقات العامة	42
05	يوضح هيكل تنظيمي لوحدة إدارية للعلاقات العامة تلحق بكل إدارة	43
06	يبن طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات و المؤسسات صغيرة الحجم.	44
07	يبن طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات و المؤسسات متوسطة الحجم	45
08	يبين طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات و المؤسسات كبيرة الحجم.	46
09	أسباب نشوء الأزمات	67
10	مراحل إدارة الأزمة ونمط الإدارة	82
11	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	106
12	الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال	110
13	قناة التوزيع الأولى	117
14	قناة التوزيع الثانية	117
15	قناة التوزيع الثالثة	118
16	قناة التوزيع الرابعة	118
17	يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	141
18	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل (الأقدمية)	142

فائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	
01	التقسيم القانوني لمستوردي الأدوية في الجزائر	116
02	حجم الطلب على الدواء	121
03	تعداد الموارد البشرية للفرع خلال 2006-2011	122
04	تقسيم الموارد البشرية للفرع	122
05	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	138
06	قيمة معامل ثبات الاستبيان	139
07	معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الأسئلة الأخرى	141
08	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	143
09	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالعلاقات العامة	148
10	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإدارة الأزمات	152
11	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية العلاقات العامة	153
12	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية إدارة الأزمات	154

مقدمة عامة

تمهيد:

تعد العلاقات العامة من الظواهر الاجتماعية، حيث ارتبطت بالإنسان من ناحية عيشه في جماعات وهذا هو منطلق علم الاجتماع، وما يلاحظ أن العلاقات بين الأفراد كانت في القديم بسيطة ومباشرة أي بعيدة عن التعقد وتعدد المؤثرات، ثم أتى زمن أصبحت العلاقات بين هؤلاء الأفراد أكثر تعقدا وبالتالي تضاءلت البساطة التي كانت سائدة آنذاك وهذا يعود إلى عدة ظواهر جديدة في الحياة الاجتماعية العملية للإنسان فنجد على سبيل المثال لا الحصر تخصص الوظائف وظهور المؤسسات الكبرى وهذا يدل على زيادة العبء الملقى على عاتق هذه المؤسسات، كما تلعب العلاقات العامة دورا هاما في نشاط المؤسسة، بل أصبحت جزءا لا يتجزأ من وظيفة المؤسسة حيث أن نجاح الكثير من المؤسسات والمنظمات مرهون بقوة إدارة العلاقات العامة وتنظيمها وفعاليتها.

يختلف دور العلاقات العامة ومكانتها من مجتمع إلى أخر ومن نظام إلى أخر، فمثلا إن العلاقات العامة في مجتمع مثل الولايات المتحدة الأمريكية قد خطت خطوات وصلت بها إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي والمساهمة في صنع القرار.

ليس الأمر كذلك فحسب، فالعلاقات العامة والحاجة إليها تبدأ مع بداية المؤسسة خاصة عندما تبدأ بصياغة مهمتها وبناء رؤيتها وتشكيل رسالتها فكل مؤسسة حديثة النشأة أو قديمة تسعى إلى تكوين السمعة أو ما يطلق عليه في الاصطلاح العلمي إدارة السمعة وحمايتها من التهديدات والمخاطر أيا كان شكلها فالوقاية والعلاج (وظائف العلاقات العامة) هي سبب وجود العلاقات العامة في المؤسسة.

فالمهمة الإستراتجية العامة لا تتضح بجلاء إلا عندما تواجه الحكومة أو المؤسسة أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، إذ تصبح المؤسسة آنذاك عرضة للجمهور ومراقبة وسائل الإعلام.

وهنا تكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها إن حدثت فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزازات والتشويه تتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود الأفراد و الوحدات المنظمة وتركيزها من اجل تصحيح هذه الصورة ، وغالبا ما يكون للازمات أثر على المؤسسة يتعلق بصورة الذهنية مما يقحم العلاقات العامة بشكل أو بأخر ومن هنا تبرز أهمية التخطيط للعلاقات العامة.

وهكذا فان إحدى وظائف العلاقات العامة الحيلولة دون حدوث الأزمة والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات ولا يعد حدوث الأزمات شيء جديد في حد ذاته سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة ككل، ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم لأنهم أدركوا أن بإمكانهم فعل شيء حيل الأزمات وتحليلها، والعلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للازمات

تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية لذلك فإن المؤسسة غير قادرة على السيطرة عن الأزمة ومجرياتها سوف تفقد الثقة بها حتما.

ولدراسة هذا النوع والتطرق إلى جوانبه المتعددة والقيام بالتحليل الضروري للوصول إلى النتائج المرجوة قمنا بطرح الإشكالية الرئيسة التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات؟

وتتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما طبيعة العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية ؟
- ما علاقة إدارة العلاقات العامة بإدارة الأزمات؟

ما مدى اعتماد إدارة العلاقات العامة على الأساليب العلمية في التعامل مع الأزمات؟

- هل تساهم العلاقات العامة في التحسس والتوقع المبكر بالأزمات؟
- هل تطبق شركة (صيدال) الجزائرية سياسة ناجحة في العلاقات العامة؟

الفرضيات:

نهدف من خلال هذا البحث إلى التحقق من صحة أو خطا الفرضيات:

- العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة الحديثة.
- موقع العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية لا يزال محدود.
- مساهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية يكاد يكون معدوما.

أسباب اختيار الموضوع:

يكتسي البحث أهمية نظرا للنقاط التالية:

1- محاولة معرفة واقع العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- محاولة تطبيق الرصيد المعرفي في إيجاد حلول للمشاكل التي تصادف إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة الجزائرية.

3- كون الموضوع لم يدرس من جانب صياغة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات في المؤسسة الجزائرية.

أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع العلاقات العامة في مواجهة الأزمات التي تحدث داخل المؤسسة ونحاول تحديد مكانة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ومدى مساهمتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتعزيز الثقة في الجماهير حيث تنبع أهمية الموضوع من أهمية إدارة العلاقات العامة في حد ذاته، علما أن إدارة الأزمات تعد من الظواهر الاقتصادية الحقيقة التي تعاني منها جل المؤسسات.

المنهج المتبع:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، سيتم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على الأشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات المأخوذة من الجانب التطبيقي.

مصادر البيانات و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة فإننا اعتمدنا على مجموعة من المصادر و الأدوات المساعدة على ذلك أهمها:

1- المسح المكتبي الذي كان الهدف الأساسي منه هو الوقوف على ما تناولته المصادر و المراجع العربية و الأجنبية القديم منها و الجديد في الموضوع

2- المصادر الأخرى للبيانات مثل المقالات و الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع، بالإضافة إلى مواقع الانترنت

3- كما أننا اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث ضممناها وفقا لمقياس لكارت وقمنا بتوزيعها باستخدام المقابلة وذلك بغية ضمان استجابة أكبر من قبل المبحوثين معها.

وبغية التعامل مع بياناتها فإننا اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث استعملنا الإصدار 17، بالإضافة إلى برنامج (Excel)، اللذين ساعدانا بشكل كبير على إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة بأهداف البحث، و التي نذكر من بينها:

- حساب التكرارات و النسب.
- حساب المتوسطات الحسابية المرجحةweighted mean
- حساب الانحراف المعياري standard deviation
- حساب معامل كرونباخ ألفا pearson correlation coefficient بغية قياس الاتساق الداخلي.
- تحليل التباين الأحادي (ف) One- way anova عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا بغية اختبار فرضية الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد للدراسة تمثلت أساسا فيما يلي:

1- **الحدود المكانية**: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال بالمدية

2- **الحدود البشرية**: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من موظفي الإدارة في فرع أنتيبوتيكال وتم اختيارهم عشوائيا من مختلف المستويات التعلمية.

3- **الحدود الزمنية**: قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان أداة الدراسة الميدانية على عينة البحث ابتداء من تاريخ2012/4/26 وقمنا باسترجاعها قبل تاريخ 2012/05/15.

صعوبات الدراسة:

تركزت صعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الدراسة فيما يلي:

1- ندرة المراجع و الدراسات السابقة في الجزائر التي تناولت موضوع البحث وخصوصا فيما يتعلق بإدارة الأزمات، الأمر الذي صعب كثيرا من مهمتنا أثناء محاولة حصر الموضوع.

2- صعوبة استرجاع الاستبيان وعدم إفصاح العاملين بالمعلولات التي نريدها.

3- صعوبة في التعامل مع برنامج spss و آليات عمله.

تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث-حسب الطريقة الكلاسيكية- إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي .

يتضمن الفصل الأول دراسة الإطار العام للعلاقات العامة من حيث الماهية في المبحث الأول و المجالات التطبيقية للعلاقات العامة في المبحث الثاني و تم التطرق إلى واقع العلاقات العامة في المؤسسات في المبحث الثالث، كما سنتناول في الفصل الثاني إدارة الأزمات تم التطرق في هذا الفصل لماهية الأزمة في المبحث الأول و واقع إدارة الأزمات داخل المؤسسة في الفصل الثاني وتطرقنا في المبحث الثالث إلى العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمختلف العوامل التي تؤثر على الأزمة وطرق مواجهة هذه الأزمات عندما تكون الأزمة في أوجها أو في بدايتها.

أما الفصل الثالث والذي يعد في مجمله إسقاط الدراسة النظرية في الواقع على شركة صيدال، والى تحليل نتائج الاستبيان الموجهة إلى عمال الشركة.

الفصل الاول

الاطار العام للعلاقات العامة

تمهيد:

منذ الربع الأخير من القرن الماضي، ارتبطت الحياة البشرية أكثر بوسائل وتكنولوجيات الاتصال والإعلام بعد أن أثبتت قدراتها على نقل الرسائل وتبادل المعلومات، وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات.

ومن هذا المنظور أصبحت المؤسسات **لا** تستطيع **أن** تعيش بمعزل عن الجمهور وعن المجتمع المحيط بها، فهي تحتاج إليه وهو يحتاج إليها، ولا بد من وجود علاقات طيبة بينهما و تعرف كل منها على أهمية الدور الذي تقوم به في المجتمع، و بدون الصلات الطيبة بين المؤسسات و بين الجمهور المتصل بها أو المجتمع المحيط بها لا يمكن لهذه المؤسسات أن تضمن لنفسها السلام و الاستقرار، و كلما كبر حجم المنشآت بعدت المسافة بينها و بين جمهورها و المجتمع المحيط بها.

فظهرت العلاقات العامة كنشاط متخصص في إقامة وتدعيم العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجماهيرها وذلك من خلال مهامها الساعية إلى التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها ومنتجاتها، إلى جانب دراسة انطباع الجماهير عن تلك النشاطات والمنتجات والأخذ بها في رسم سياسة المؤسسة المبنية على التفاهم المشترك بينها وبين جمهورها.

وللتطرق و التعمق في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : ماهية العلاقات العامة

المبحث الثاني : المجالات التطبيقية للعلاقات العامة

المبحث الثالث: العلاقات العامة في المؤسسات

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم العلاقات العامة ومن ثم أهم التحولات الأكاديمية التي مرت بها العلاقات العامة في نشأتها، وأيضا سيتم التطرق إلى وظائف وأهداف العلاقات العامة وأيضا عوامل الاهتمام بهذه الوظيفة وسنتطرق إليها بنوع من التفصيل كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة

يختلف تعريف العلاقات العامة حسب المهمة الوظيفية للعلاقات العامة وحسب رأي القائم بالتعريف ونظرته لمهمة العلاقات العامة الوظيفية، فترتكز بعض تعاريف العلاقات العامة على الجانب الاتصالي بينما يركز بعضها على الجانب الإداري، بعضها يركز على الجانبين الإداري و الاتصالي.

وقد عرف قاموس أمريكي العلاقات العامة بأنها1: الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق علاقات طيبة مع الجمهور.

كذلك عرفت العلاقات العامة بأنها2: الوظيفة الإدارية التي تتولى تقييم الاتجاهات العامة ، و التي تحدد السياسات و الإجراءات لفرد أو المؤسسة تجاه الاهتمامات العامة، وتخطيط وتنفيذ البرامج التي تستهدف زيادة الفهم و القبول العام.

وكذا عرفها "جيفكنـز" بأنها3: تتكون من كل أشكال الاتصالات المخططة تجاه الداخل و الخارج، بين المؤسسة وجماهيرها بغرض تحقيق أهداف محددة تتعلق بالتفهم المشترك.

تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة على أنها " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط و مستمر، تهدف من خلالها المؤسسات إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من

---

[1] The american heritagedictionary

[2] طاهر مرسي عطية ، فن وعلم العلاقات العمة، للطباعة يسري حسن إسماعيل، القاهرة، د ت، ص 13

[3] Frankjefkins, planned press public, (lindon ; black academic professional)

التعاون الخلاق والأداء الفعال والمصالح المشتركة، بين المؤسسات وجماهيرها ، باستخدام المعلومات المخططة ونشرها"[1]

وفي عام 1964 عرفت الحكومة الفرنسية العلاقات العامة ونشر التعريف في جريدة الرسمية للحكومة الفرنسية وينص على التالي: " تتمثل واجبات ممارس العلاقات العامة- سواء كان من العاملين بالمؤسسة أو مستشارا مستقلا- في إسداء النصح و المشورة إلى المؤسسة وتوظيف خدماته لخلق علاقات طيبة قائمة على أساس الثقة المتبادلة مع الجماهير و استمرارها وتزويد الجمهور بالمعلومات الخاصة بإنجازات المؤسسة وبكل المتغيرات المؤثرة في أنشطتها، كما يمكن أن تشمل هذه الواجبات أيضا علاقة المؤسسة بالعاملين ويعتبر ممارس العلاقات العامة مسؤولا عن تنفيذ السياسة المقترحة وقياس النتائج"[2]

بينما عرف معجم وبستر العلاقات العامة: بأنها[3] "نشاط مؤسسة صناعية أو نقابية أو شركة أو صاحب مهنة أو حكومة أو هيئة لإقامة علاقات سليمة مثمرة مع الجمهور العام وفئات هذا الجمهور النوعية كالمستهلكين و المساهمين وغيرهم، وذلك بغية التكيف مع البيئة وتفسير النشاط الاجتماعي، ويمكن أن نحكم على نجاح العلاقات العامة أو فشلها بمدى التكيف أو الانسجام بين المؤسسة و الرأي العام"

ويعرف محمد ناجي الجوهر العلاقات العامة" هي وظيفة إدارية متميزة تساعد في تكوين وإدامة خطوط اتصال ثنائية وفي تحقيق التفاهم و القبول بين المؤسسة وجماهيرها وتشمل هذه الوظيفة إدارة المشكلات أو القضايا وتساعد الإدارة على الاستمرار في الإطلاع على اتجاهات الرأي العام و الاستجابة وتحديد مسؤولية الإدارة في خدمة الصالح العام كما تساعد الإدارة في مجاراة التغيير وتخدم كنظام إنذار مبكر للمساعدة في التنبؤ و التعرف على الاتجاهات الجديدة مستخدمة في ذلك البحوث و الاتصال كأدوات أساسية[4]"

ويرى الدكتور على عجوة أن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، كما أن طبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من أربع مراحل أساسية هي البحوث و

---

[1] علي برغوت: العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة، مصر،2007 ص11.

[2] عبد السلام ابو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1994،ص 21

[3] إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة و الاعلام، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط3، 1986،ص4

[4] خالد الصوفي، العلاقات العامة أساليب وممارسات ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة،2004،ص30

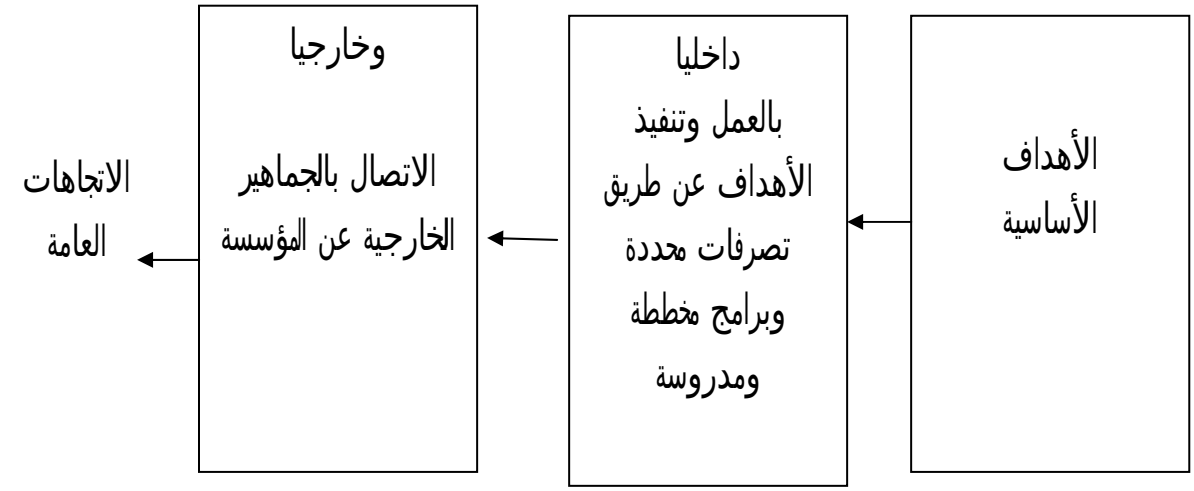
التخطيط وتنفيذ البرامج و التقويم ولا تحتمل الاختلاف باختلاف الأنظمة و المؤسسات[1]، على اعتبار أن الاختلاف يحصل فقط في تحديد بعض أهداف العلاقات العامة بين المؤسسة وأخرى.

وفي تعريف أخر للعلاقات العامة: هي "العمل المستمر لتوجيه السياسات و الخدمات ، و الإعمال المتصلة و الجماعات التي تسعي المؤسسة للعمل على ثقتهم، وكذلك شرح هذه السياسات و الخدمات و الإعمال لضمان فهمها وتقديرها".[2]

ولتصور العام لمفهوم العلاقات العامة قد يأخذ الشكل التالي:

الأداء + الإدراك = العلاقات العامة

الشكل رقم 01: المفهوم العام للعلاقات العامة



المصدر: احمد محمد المصري ، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2001،ص3

أي أن الاتجاهات العامة تتم عن طريق تحقيق الأهداف الأساسية وتنفيذ الأهداف عن طريق تصرفات محددة وبرامج مخططة ومدروسة وبالاتصال بالمجتمع الخارجي و الداخلي.

ولقد أدت الجهود المستمرة إلى إرساء المفهوم الحديث للعلاقات العامة وكان التعريف القديم للعلاقات العامة هو: أنها "الجهود الإدارية المرسومة و المستمرة و التي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة و الجمهور"[3]

---

[1] علي عجوة ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، عالم الكتاب، القاهرة، 2001، ص14

[2] حسن توفيق، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة،1972،ص 10

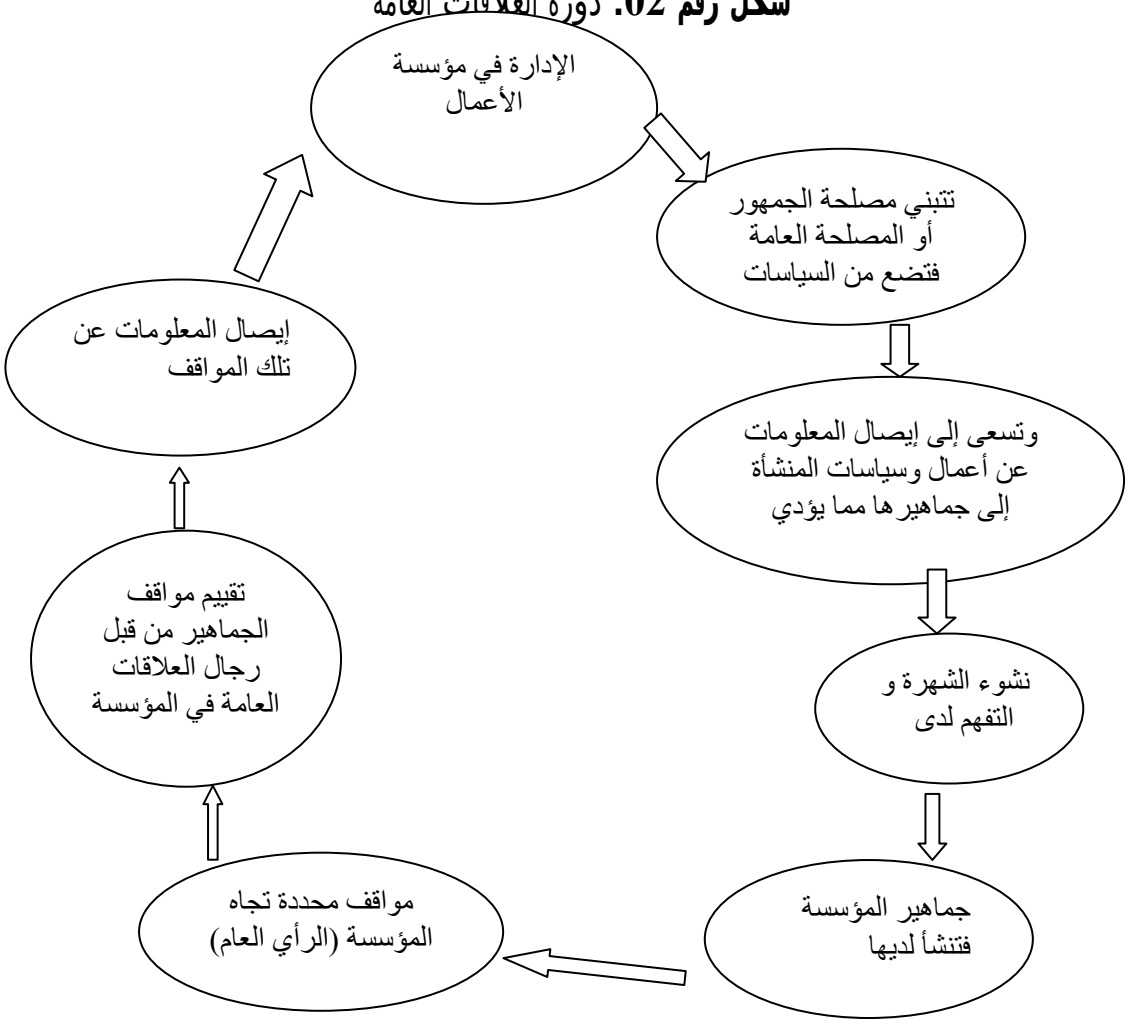
[3] احمد محمد المصري ، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2001،ص4

عرفت مجلة العلاقات العامة الأمريكية:

"العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية المتعلقة بتقييم ميول الجمهور وتحديد سياسات وإجراءات الفرد أو المؤسسة مع مصلحة الجمهور وتنفيذ برامج عملي للحصول على فهم وقبول الجمهور".[1]

كما يعرف مارستون العلاقات العامة على أنها:" نشاط إداري يقوم على تقييم مواقف الجمهورية و تحليل سلوكه وربط سياسات المؤسسة و إجراءتها بمصلحة الجمهور (الصالح العام) وتنفيذ برامج عمل (واتصال) لكسب فهم الجمهور وقبوله لها.[2]"

شكل رقم 02: دورة العلاقات العامة



المصدر: زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)، عمان دار صفاء، ط1، 1998،ص25

[1] موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال: العلاقات العامة و الإعلان الحديث، د ت ، ص15

[2] زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)، عمان دار صفاء، ط1، 1998،ص25

أجريت عدة دراسات لإرساء مفهوم حديث للعلاقات العامة، يدور حول إيجاد التفاهم المتبادل بين المؤسسات أو الإفراد وبين الجماهير المتعاملة معها، بل وأكثر من ذلك بناء السمعة الطيبة للمؤسسة التي لها قيمتها في استمرار التعامل و العلاقة بينهم.

وبهذا توصل المعهد البريطاني للعلاقات العامة إلى تحديد تعريف حديث للعلاقات العامة يقول بأنها:

إيجاد التفاهم المتبادل بين المؤسسة وأفرادها وأي مجموعة من المجموعات أو الإفراد أو المؤسسات، وما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة وعلاقة مستمرة.[1]

ومراجعة التعريفات السابقة، يتضح أن هناك عوامل مشتركة وأوجه اختلاف الباحثين و المهتمين بالعلاقات العامة. ويمكن تعريف العلاقات العامة بأنها البرنامج المخطط من السياسات الذي يهدف إلى تحقيق الفهم المشترك و الثقة المتبادلة بين المؤسسة و الجماهير المتصلة بها.

ويتضح من هذا التعريفات أن العلاقات العامة وظيفة تؤدي بصفة دائمة وبطريقة مخططة، فهي ليست عملا عشوائيا لفترة معينة ثم تنتهي، بل جهود متصلة ومستمرة هدفها إقامة تفاهم متبادل بين المؤسسة و المتعاملين معها.

وتتفق معظم تعار يف العلاقات العامة على أن العلاقات العامة هي :

"وظيفة إدارية و إتصالية في أن واحد"

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن العلاقات العامة

يبدو أن اصطلاح العلاقات العامة بمعناه الحديث قد استخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، وقد كان "دورمان ايتون" من مدرسة بيل للقانون أول من استخدم الاصطلاح في خطاب ألقاه سنة 1882 بعنوان (العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية)، وقبل الحرب العالمية الثانية أصبح الاصطلاح راسخا في لغة إدراة الأعمال الأمريكية، وقد لاحظت مجلة فوشن في عددها الصادر في مارس 1939 أن سنة 1938 يمكن أن تسجل في تاريخ الصناعة على أنها الفترة التي أصبح فيها مفهوم العلاقات العامة-فجأة- ثابتا في قلوب جيل بأكمله من رجال الأعمال ، الحقيقة أنه كان من النادر في سنة 1938 ان يعقد مؤتمر دون أن يقدم فيه حديث عن العلاقات العامة، وقلما ظهرت مجلة مهنية متخصصة دون أن تخصص مساحة للموضوع.

ثم ظهر الاصطلاح سنة 1906 ، وكذلك سنة 1913 في الأحاديث التي ألقاها مديروا شركات السكك الحديدية في بلتيمور وأوهايو حول السكك الحديدية ومشكلات العلاقات العامة التي تتصل بها، ومنذ عام 1919م وخاصة بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، إزدادت النشرات و الأبحاث عن العلاقات العامة، كما أصبح لها قواعد وأصول ومبادئ أخلاقية ومهنية بفضل إنشاء جمعيات للعلاقات العامة كجمعية العلاقات العامة الأمريكية، و المعهد البريطاني للعلاقات العامة وغيرها من المعاهد و الجمعيات العلمية[2].

---

[1] احمد محمد المصري، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 5

[2] حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة: المبادئ و التطبيق، مكتبة عي شمس، القاهرة، 1976، ص 65،66

و الجدير بالذكر أنه من أشهر المشتغلين بالعلاقات العامة وساعد على تطويرها وإرساء قواعدها ووضع الكثير من مبادئها خلال رحلته مع هذه المهنة هو **إيفي** لي **دبترلي** و الذي يستحق فعلا لقب أبو العلاقات العامة حيث كان من أوائل الذين نادو بعدم جدوى الترويج مالم يصاحبه أفعال طيبة ،كما أنه أول من إستخدم الإعلان كوسيلة من وسائل العلاقات العامة لتحقيق أهدافها، فهو أول من وضع أسس العلاقات العامة لأغلب مديري الشركات حيث فسرها بأنها عملية مزدوجة لاتجاه تبدأ بمعرفة اتجاهات وآراء الجمهور ونشر الحقائق و المعلومات عن المؤسسة بصدق وأمانة، و التي على ضوئها تقوم المؤسسات بإعادة النظر في خططها وسياستها وبما يتفق مع اتجاهات الرأي العام و المصلحة العامة[1].

وقد أصبح الاصطلاح شائعا مألوفا في العشرينات عندما ابتدع **إدوارد بيرنير** عبارة" مستشار العلاقات العامة" عام 1920م، ورغم ما قوبل به من سخرية على أنه اصطلاح مرادف لعبارة السكرتير الصحى وإن كان ينطوي على تفخيم سخيف .

ويذهب بعض المؤرخين على أن العلاقات العامة في أمريكا قد انتشرت بعد الحرب الأهلية وكسبت نقودا نتيجة للهجرات التي شنت على المشروعات التجارية الكبرى في نهاية القرن، وظهرت كمهنة جديدة في العشرينات عندما بدأت في استخدام أساليب العلوم الاجتماعية ثم بلغت نضجها في الثلاثينات عندما أقنعت الأزمة الاقتصادية رجال الإدارة بضرورتها.

وقد نشأة العلاقات العامة في كنف الشركات التجارية التي آمنت بإن إرضاء الجماهير كفيل بالمحافظة على مركزها، وبذلك أصبح نشاط العلاقات العامة جزءا لا يتجزأ من نشاط المؤسسات و الشركات التي تسعى للحصول على ثقة الجمهور وتأييده، مما حدا بأصحاب الأعمال ورؤساء المؤسسات على استخدام أخصائيين في العلاقات العامة، وإستخدام وسائل الإعلام كوسيلة اتصال للتأثير على الجماهير بمختلف أنوعها[2].

أولا: التحولات الأكديمية و المهنية في العلاقات العامة

يمكن رصد ثلاثة مجالات أساسية لتحولات العلاقات العامة في جانبها الاكديمي وهي:[3]

- ظهور المدرسة النقدية في العلاقات العامة أو مدرسة ما بعد الحداثة.
- ظهور المدرسة الأوربية باتجاهاتها الجديدة
- ظهور الاتجاه العلمي الذي يرى التحول من إدارة اتصالات المؤسسة إلى إدارة علاقات المؤسسة بجماهيرها

---

[1] علي عجوة، الاسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة،1988، ص17

[2] عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة، دار اليازوري،الأردن،2009، ص29

[3] راسم محمد الجمال وخيرات معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية،ط1، القاهرة، 2005، ص20

ومن الجانب المهني يمكن رصد:

- تحول الشركات الكبرى في الولاية المتحدة من إدارة العلاقات بمفهوم التقليدي إلى إدارة سمعة المؤسسة
- وظهور العلاقات العامة التسويقية كوظيفة مستقلة عن إدارة اتصالات المؤسسة و العلاقات العامة التقليدية

1- التحولات الأكاديمية في العلاقات العامة:

أ- ظهور المدرسة النقدية:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقات العامة بمفاهيمها الحديثة غير فاعلة في المجتمع في مجال بناء العلاقات العامة بيم المؤسسات وجماهيرها، وأنه بالتالي ينبغي التحول من إدارة العلاقات العامة الإستراتيجية التي يعتبرونها تمثل الحداثة في العلاقات العامة إلى ما بعد الحداثة، ويرون أنه يجب بالتالي الانتقال إلى مرحلة مابعد الحداثة التي يجب أن تبدأ بتحديد تعريف المجال الكلي للعلاقات العامة داخل المجتمع ككل، وتحليل الخطاب الإعلامي الذي يعكس اهتمامات ومصالح المؤسسات لفهم عمليات بناء العلاقات العامة داخل المجتمع و امتداد لهذا التفكير يرى أصحاب هذا الاتجاه النقدي أن اتجاه الحداثة الذي يعتبر العلاقات العامة إحدى الوظائف الإدارية في المؤسسات المعاصرة يعبر عن نمط التفكير الخطي الذي يؤمن بإمكان إحراز تقدم متوال من خلال الانتقال من مرحلة إلى أخرى، ويركز مؤيد مدرسة مابعد الحداثة على النقاط الأربع التالية[1]:

- أهمية التركيز على تأثير التاريخ و الثقافة و المجتمع و الطبقة الاجتماعية و النوع على الفرد.
- وجود مجتمع مسؤول أخلاقيا يحترم الاختلافات الثقافية و الطبقية و العرفية المختلفة، ويتيح لكل هذه الاختلافات فرصة رؤية الواقع من منظور الخاص، و التعبير من مصالحها من هذا المنظور.
- يتخوف أصحاب هذا الاتجاه من وجود أيديولوجية مسيطرة في المجتمع، تعمل العلاقات العامة على تدعيمها بقصد أو بدون قصد.
- لا يرون أن ثمة نموذجا مثاليا لممارسة العلاقات العامة، أو لإشباع احتياجات واهتمامات لأولئك الذين تعمل العلاقات العامة نيابة عنهم.

[1] راسم محمد الجمال وخيرات معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص23

ب- بروز المدرسة الأوربية:

بدأت المدرسة الأوربية كمدرسة علمية متميزة عن المدرسة الأمريكية في العشر سنوات الأخيرة، وقد تبلورت طورحاتها العلمية إلى حد كبير في السنوات الأخيرة، ويمكن إرجاع اختلاف المدرستيين جزئيا على إختلاف الثقافة الأوربية عن مثيلتها الأمريكية، لإن ثمة وظائف إدارية وعلوما اجتماعية تهتم أيضا بالعلاقات مثل الإدارة و التسويق وعلم الإجتماع وعلم النفس، وعلى هذا يرى الأوربيون من إن للعلاقات العامة أربعة أدوار أساسية هي[1]:

1- دور إداري:

وهو المتعلق ببناء استراتيجيات للحفاظ على علاقات المؤسسات مع مجموعات الجماهير من أجل كسب ثقة الجمهور وخلق التفاهم المتبادل، ويرتبط هذ الدور بمهمة المؤسسة وإستراييجيتها، ويتجه إلى الجمهور التجاري الذي يستهلك سلع أو خدمات المؤسسة (سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي)

2- دور عملي أو إجرائي:

وهو إعداد وسائل الاتصال الخاصة بالمؤسسة (أعضائها في الداخل و الخارج) من أجل مساعدة المؤسسة في صياغة اتصالاتها، ويرتبط هذا الدور بالخطط الاتصالية، ويستهدف تنفيذ وتقديم العمليات الاتصالية للمنظمة.

3- دور عاكس لأوضاع المجتمع:

ويتعلق بتحليل معايير وقيم التغيير في المجتمع، ومناقشتها مع أعضاء المؤسسة ومن أجل تعديل وتكييف معايير وقيم المؤسسة مع معايير وقيم المجتمع في إطار المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة وفي إطار الشرعية التي أعطاها المجتمع للمؤسسة عندما سمح بقيامها ويرتبط هذا الدور بمعايير وقيم المؤسسة مستهدفا الائتلاف المسيطر في المؤسسة (الإدارة العليا) الذي عليه أن يكيف معايير وقيم المؤسسة مع معايير وقيم المجتمع

[1] راسم محمد الجمال وخيرات معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص24

4- دور تعليمي:

وذلك لمساعدة أعضاء المؤسسة في أن يصبحوا مكونات اتصالية في مقدورها الاستجابة للحاجات أو المتطلبات الاجتماعية ، ويتعلق هذا الدور ببناء عقليات وسلوكيات أعضاء المؤسسة في الداخل والخارج ليكونوا قنوات اتصال للمؤسسة في المجتمع.

ومقارنة هذه الأدوار الأربعة بما هو شائع في أبعاد العلاقات العامة الأمريكية نجد أن البعدين : الثالث والرابع مفتقدان في العلاقات العامة الأمريكية [1]

ج- التحول من إدارة الاتصالات إلى إدارة العلاقات:

يسعى هذا الاتجاه إلى التأصيل العلمي لاتجاه بعض المؤسسات في الولايات المتحدة وأوربا، للتحول بوظيفة العلاقات العامة بها من إدارة اتصالاتها إلى إدارة علاقاتها مع الجماهير، ويشمل هذا التحول المجالين:
الأكاديمي والمهني للعلاقات العامة، ولكن على الرغم من الجهود العلمية التي بذلت لتحديد الشكل المثالي أو الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقات بين المؤسسة وجماهيرها، فإننا مازلنا في حاجة إلى تحديد كامل لأبعاد هذه العلاقة .
وقد أظهرت إحدى الدراسات أنه يربط المؤسسة بجماهيرها علاقات ذات ثلاث أبعاد هي:
بعد مهني، بعد شخصي، وبعد مجتمعي.
ويقصد بالبعد المهني: العلاقات المهنية بين المؤسسة وجماهيرها في ضوء طبيعة عمل المؤسسة سواء أكانت إنتاجية أم خدماتية أم مؤسسة غير ربحية، فالجمهور يريد من المؤسسات أداءا مهنيا يتماشى مع احتياجاته ومصالحه.
ويقصد بالعلاقات الشخصية: العلاقات التي تبنيها المؤسسة مع جمهورها على أساس شخصي وليس باعتبارهم أفرادا مجهولين أو مجموعا من القطيع، أي أنها عليها أن تسعى لكسب احترامهم وثقتهم كأفراد.
ويقصد بالبعد المجتمعي: التزام المؤسسة في علاقاتها بجماهيرها باحتياجات واهتمامات وقيم وأخلاقيات الذي تعيش فيه.

[1] راسم محمد الجمال وخيرات معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، مرجع سابق،ص 25

وهكذا يتضح أن علاقات المؤسسة بجماهيرها ثلاثية الأبعاد، ولكن على الرغم من إهتمام الأكاديميين والممارسين لهذه الأبعاد الثلاثية، والأساليب التي يمكن استخدامها لإدارة هذه العلاقات مازالت غير معروفة إلى حد كبير، وفي هذا الصدد يقترح بعض الباحثين تصميم برامج العلاقات العامة حول أهداف الأبعاد الثلاثية لهذه العلاقات، وأن تصمم الإستراتيجية التي تزيد منافع كل طرف من هذه الأبعاد الثلاثة.

2- **التحولات** في مجال ممارسة **العلاقات العامة:**

أ- إدارة سمعة **المؤسسة:**

أظهرت دراسة مسحية على أكبر وأغنى خمسمائة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية ونشرت عام 2001 أن وظيفة العلاقات العامة فيها تركز بصورة أساسية على إدارة سمعة المؤسسة، بعد أن أصبحت إدارة السمعة تمثل فلسفة العلاقات العامة بها، ومع ذلك فليس من السهل وضع تعريف محدد ويمكن الاتفاق عليه من المقصود لإدارة سمعة المؤسسة، فالأنشطة التي تمارسها هذه الشركات في إطار إدارتها لسمعتها متنوعة إلى حد كبير مما يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ويمكن الاتفاق عليه.

وعلاوة على ما سبق، ظهر في السنوات الخيرة كم كبير من الكتابات التي تتناول سمعة المؤسسة، ولكن على الرغم من كل هذه الكتابات فلم نزل لا نعرف كيف تدار سمعة المؤسسات باعتبارها فلسفة العلاقات العامة بها ويبدى بعض الأكاديميين شكوكهم حول إمكانية رفع فلسفة إدارة سمعة المؤسسة فوق كل التعريفات المعروفة للعلاقات العامة، ويرون أن السمعة كمفهوم أو كفلسفة لا يمكن بصفة عامة إدارتها بشكل مباشر، ويرى الذين يدافعون عن فلسفة سمعة المؤسسة أن خسارة المؤسسة لسمعتها أفدح من خسارتها لأموالها، وانه يمكن لمفهوم إدارة السمعة أن يكون ذا مغزى عندما يطبق مع جمهور معين.

وفي الحقيقة، إذ عددا كبيرا من الأكاديميين والممارسين البارزين في مجال العلاقات يرون أن السمعة ليست بالشيء الذي يمكن أن توجه وظيفة العلاقات العامة ملائمة ويتناقض هذا مع ما أظهرته دراسة "هيوتون"من أن أكبر خمسمائة شركة في الولاية المتحدة الأمريكية تتبنى مفهوم وفلسفة إدارة سمعة سوف تطوره في المستقبل، ويمكن أن توسع مجال العلاقات العامة داخل المؤسسات[1].

[1] راسم محمد الجمال وخيرات معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، مرجع سابق، ص27

ب- ظهور العلاقات العامة التسويقية:

يرى البعض أن العلاقات العامة التسويقية يمكن أن تكون أحد فروع إدارة التسويق، ويرى آخرون أنها يمكن أن تكون أحد مجالات إدارة العلاقات العامة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على الشركات الاستشارية في مجال العلاقات العامة في بريطانيا أنه يمكن القول أن العلاقات العامة التسويقية فرع جديد مستقل علميا ومنهجيا عن كل من التسويق و العلاقات العامة.

وطبقا "لكوتلر"kotler يمكن للعلاقات العامة التسويقية أن تساهم في أداء المهام التالية:

- المساعدة في إطار سلعة جديدة
- المساعدة في إعادة بناء الصورة الذهنية لسلعة راسخة في السوق.
- بناء الاهتمام بفئة سلعية معينة.
- التأثير في مجموعات معينة ومستهدفة في الأفراد (من خلال بعض الأنشطة في المجتمع على سبيل المثال)
- الدفاع عن السلع التي تواجه مشكلات عامة.
- بناء الصورة الذهنية للمؤسسة التي تنعكس بشكل جيد على منتجاتها.

وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت في بريطانيا إلى زيادة التركيز على العلاقات العامة التسويقية، و ازدياد الإنفاق عليها في قطاع المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية قياسا ببقية مكونات المزيج الترويجي الأخرى، خاصة الإعلان في ضوء ارتفاع تكلفته، و التنافس الحاد بين المعلنين، و التعبير السريع في البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات ولكن على العكس من ذلك أظهرت الدراسة التي أجريت على العلاقات العامة في أكبر خمسمائة مؤسسة أمريكية أن إستخدام العلاقات العامة لدعم الأنشطة التسويقية لهذه الشركات يأتي في ذيل اهتمامات العلاقات بها.

المطلب الثالث: أهداف و وظائف العلاقات العامة

أولا: أهداف العلاقات العامة:

إذا كانت الاتصالات هي الوسيلة الكبرى للعلاقات العامة فإن من الخطأ أن تعتبر هذه الوسيلة كهدف نهائي للعلاقات العامة، وهذا ما لا يلاحظ على بعض الإدارات والتي من أخطائها العامة والشائعة الخلط بين الوسائل والغايات، فمن الخطأ اعتبار الاتصالات هدفا في حين أنها لا تعد أن تكون مجرد وسائل اتصال، فالهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو نفسه الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة في حد ذاتها .

أما الأهداف الفرعية المؤدية لتحقيق هذا الهدف فهي:

- معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية تجاه نشاط المؤسسة لتستفيد منها في تحقيق أهداف المؤسسة وأساليب تحقيقيها.
- إعلام الرأي العام بنشاط المؤسسة وبرامجها وأهدافها للوصول إلى إقناعه وكسب ثقته وتعاونه .[1]

ونجد أن فريد الصحن قد حدد أهداف العلاقات العامة في أربع نقاط :

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

كسب ثقة الجمهور الخارجي وذلك عن طريق قيام المؤسسة بأنشطة تأكد انتمائها للمجتمع عن طريق تقييم المؤسسة لأفرادها . [2]

ويذكر دكتور محمد عبد الله عبد الرحيم في كتاب العلاقات العامة الأهداف التي تسعى إدارة العلاقات العامة لتحقيقها ويلخصها في الآتي: [3]

1. شرح أهداف وسياسات أسلوب عمل ونوع نشاط المؤسسة للجماهير.
2. تفسير اتجاهات وآراء الجمهور للإدارة.
3. القيام بالأعمال المتنوعة التي لا تتلاءم وأنشطة الإدارات الأخرى.

---

[1] حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث ، مصر،1997، ص 138

[2] فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1988 ، ص39-41

[3] محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، القاهرة،1988م ، ص 19

4. تحقق رضاء عملاء المنشأة عن منتجاتها أوخدماتها.
5. نصح وإرشاد الإدارة باتخاذ التصرفات الأنسب الأفضل للشركة.

ومن الأهداف التي ذكرها أيضاً الدكتور محي محمود حسن والدكتور سمير حسن منصور في كتابهما " العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية "في الآتي[1]:

1. التوعية بأهداف المؤسسة أوالهيئة.
2. تنمية الفهم المشترك والتعاون المثمر بين الجهاز التنفيذي والجمهوري.
3. تنمية الشعور بالمسئولية الاجتماعية.
4. العمل على تحويل الاتجاهات السلبية لدى الجماهير إلى اتجاهات ايجابية بناءة.
5. إقامة علاقات طيبة مع العاملين بالمؤسسة والارتفاع بمستواهم الثقافي والاجتماعي.
6. تنمية تعاون مستمر وتفاهم أفضل مع أجهزة الإعلام.
7. تدعيم التعاون بين المؤسسة وباقي أجهزة والمؤسسات الأخرى.

ثانيا: وظائف العلاقات العامة:

تتمثل وظيفة العلاقات العامة على المستوى القومي في تسهيل مهام دوائر الحكومة في نقل وتـأمين ما تحدده من إجراءات لصالح الجمهور ومحاولة إيجاد نوع من التعاون بين المواطنين وبين أجهزة الحكومية.[2]

يرى معظم الباحثين الذين قاموا بتحليل وظائف العلاقات العامة في الهيئة و المؤسسات أن هناك خمس وظائف رئيسية للعلاقات العامة وهي:[3]

البحث – التخطيط – التنسيق – الإدارة – الإنتاج.

---

[1] محي محمود حسن وسمير حسن منصور، العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985،ص 13،14.

[2] محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، ط1،2005،ص16

[3] عبد المحي محمود صالح، جلال الدين عبد الحق، مرجع سابق، ص 46-47

1- البحث:

ويعني القيام بالدراسات المتصلة بقياس اتجاهات الرأي العام بين كل من الجماهير الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وذلك للتعرف على الرأي السديد الذي يبنى على قاعدة من الإدراك السليم لأبعاد القضايا العامة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الدولية.

2- التخطيط:

والتخطيط هنا يقصد به الأسلوب العلمي المنظم لرسم خطة العلاقات العامة بالمؤسسة، في إطار الخطة العامة للدولة، ويتطلب ذلك تصميم البرامج الإعلامية المناسبة من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات و المسؤوليان على الخبراء، وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا.

3- التنسيق:

هو العمل على الاتصال بالمسؤولين في الداخل و الاتصال بالمؤسسات و الإفراد في الخارج، فيتصل الخبراء بالمديرين ورؤساء الأقسام وكبار الموظفين ويقدمون إليهم الأخبار و المعلومات و التوصيات المتعلقة بالعلاقات العامة، و التي تؤثر على المؤسسة، كالمعلمين ورؤساء النقابات ورجال الأعمال.

4- الإدارة:

وهي تعني تقديم الخدمات لسائر الإدارات و الأقسام، ومساعدتها على اداء وظائفها المتصلة الجماهير، فهي تساعد إدارة المستخدمين مثلا في اختيار الموظفين و العمال وتساهم في تدريبهم، وإعداد مايلزم للعناية بصحتهم وثقافتهم، و النظر في وسائل تشجيعهم وترقيتهم، وعلى النحو يمكن لإدارة العلاقات العامة أن تساعد الإدارات الأخرى، فتسهل لقسم المبيعات مهمة إنشاء علاقات طيبة بالموزعين و المستهلكين، وتساعد إدارة المشتريات في إقامة علاقة طيبة بالمتعهدين وغيرهم من مصادر الإنتاج.

5- الإنتاج:

هذه الوظيفة يتصل بها كبير من العمال الهامة المرتبطة بالإعلام و النشر فبالإضافة إلى جانب الاتصالات الصحفية وإصدار البلاغات و البيانات وعقد المؤتمرات، تقوم العلاقات العامة بإنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى الجماهير المستخدمين و العاملين و المساهمين وغيرهم، و القيام بإعداد النشرات و الكتيبات و الإعلانات، وإقامة الحفلات و المهرجانات في الأعياد و المناسبات الخاصة، وتنظيم الزيارات للمؤسسة،وكذالك تقوم بتنظيم الندوات و المحاضرات و المؤتمرات وغيرها، فهي من الواجبات المنوطة بالإنتاج.

وتعد صحيفة المؤسسة من أهم ما تنتجه العلاقات العامة بالإضافة إلى مجموعة المطبوعات الأخرى مثل الكتيبات و التقارير السنوية.

ويمكن النظر إلى وظائف العلاقات العامة من وجهة نظر أخرى[1]:

1- وظائف بالنسبة للجماهير النوعية: وتشمل

أ- تعريف الجماهير النوعية بالمؤسسة وإنتاجها أو خدماتها بلغة سهلة واضحة لكسب الجماهير على جانب المؤسسة ونشاطها، ويتضمن ذلك شرح رسالة الهيئة أو المؤسسة وأهدافها إلى الجماهير.

ب- تعريف الجمهور لسياسة الهيئة أو المؤسسة، وما يحدث فيها من تعديلات وتغيرات و العمل على إقناعه بها حتى يقبلها ويتعاون معها.

ت- مساعدة الجماهير على تكوين أفكار سليمة عن المؤسسة عن طريق تزويدها بالمعلومات الصحيحة و الكاملة حتى تبني رأيها على أساس هذه الحقائق.

ث- التأكد من أن جميع الإخبار التي تنشر على الجماهير صحيحة وكامل.

ج- العمل على تهيئة جو صالح في الهيئة أو المؤسسة بين جماهيرها الداخلية حيث يتضمن ذلك تقريب وجهة النظر بين الإدارة و العاملين وتكوين علاقة ايجابية بين العاملين بعضهم وبعض.

2- وظائف بالنسبة للمؤسسة كوحدة تشمل:

أ- تزويد المؤسسة أو الهيئة بكافة المعلومات و البيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام نحوها وكذلك التطورات و التغيرات التي تحدث على الرأي العام.

ب- حماية الهيئة أو المؤسسة من هجوم تتعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر في سمعتها .

ت- التأكد من أن سياسة المؤسسة وأهدافها ونشاطها تجد الاهتمام الكافي من جانب جماهيرها المختلفة

3- وظائف بالنسبة لإدارة المؤسسة وتشمل:

أ- مد الإدارة العليا للهيئة أو المؤسسة برد فعل سياستها على فئات الجماهير المختلفة.

ب- بحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهم الإدارة العليا خاصة نتائج بحوث قياس الرأي العام أو ما تنشره الصحف أو ما يتردد من موضوعات حول نشاط الهيئة.

---

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة و الخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003،ص48

ت- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا و المستويات الإدارية الأخرى وكذا الاتصال بين المستويات الإدارية الدنيا و المستويات الإدارية العليا.

ث- تعمل العلاقات العامة على تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة حتى يتحقق الانسجام بين هذه الإدارات وبينها وبين جماهيرها الداخلية و الخارجية.

ج- تقوم العلاقات العامة بتقديم المشورة العلمية لأعضاء مجلس الإدارة، ولجميع المسؤولين عن تخطيط السياسة العامة ورسم أهداف المؤسسة.

وبتحليل وجهتي النظر السابقتين يتبين لنا أن وظائف العلاقات العامة تتحدد في دراسة الرأي العام ومعرفة اتجاهاته وتحليل وهذه الاتجاهات باستعمال الأساليب العلمية و الإحصائية وتقديم تقارير دقيقة عنها للهيئة أو المؤسسة وبناء على هذه المعلومات يمكن لهذه الهيئة ورسم سياستها العامة التي تسير عليها وتحديد أهدافها ووضع خططها وبرامجها بما يتناسب مع اتجاهات الجماهير وما تتوقعه من هذه البيئة كما تتولي العلاقات العامة شرح وتفسير سياسة وأعمال الهيئة أو المؤسسة إلى الجماهير وكذا ما يطرأ على هذه السياسات و الإعمال من تغيير أو تعديل.[1]

المطلب الرابع :عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة

أشرنا فيما سبق إلى أن العلاقات العامة كنشاط قد مورست منذ القدم، وقد مرت بمراحل وخلال كل مرحلة من هذه المراحل كانت تبرز مجموعة من العوامل تؤدي إلى تطور العلاقات العامة إلى أن برزت كعلم مستقل بذاته،ولعل أبرز هذه العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها ما يلي :

1/ الثورة الصناعية:

مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية وذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، الأمر الذي تطلب دراسات متعددة للوقت والحركة، وأمكن التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج، وظهرت الصناعات الضخمة التي استخدمت آلاف العمال وملايين المستهلكين، فظهرت مشاكل بين صاحب العمل (مجلس الإدارة) والعمال داخل هذه المصانع وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم اتجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر احتجاجا على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل ونظم لدفع أجور تتناسب مع الجهد المبذول.[2]

---

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة و الخدمات الاجتماعية، مرجع سابق،ص49

[2] محمد مصطفى أحمد: الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ،ص50

وبعدها زاد ضغط الرأي العام على جميع الشركات والمنشآت لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم، كل هذا كان نقطة البدء لإيجاد حلقة اتصال بين الإدارة والعمال كحاجة ملحة من أجل إيضاح وجهة نظر المؤسسة وشرح كل ما يتعلق بسياستها وإجراءاتها من جهة، ومن جهة ثانية إن ظهور الإنتاج الكبير أدى إلى تباعد المسافة بين المنتج والمستهلك، وبالتالي دعا إلى القيام بالإجراءات التالية:

أ – العمل على إيجاد مجموعة من الأفراد والمؤسسات ومشاركتهم كوسائل لتسهيل توفير السلع لجميع المستهلكين من جهة، ولمساعدة وتمكين المؤسسات المنتجة من تصريف جميع سلعها المنتجة من جهة ثانية، ولتوثيق وربط العملاء بالمنشآت من جهة أخرى .

ب- العمل على إعطاء أهمية خاصة لإيجاد وإحداث علاقات طيبة مع الجماهير، وكذا زيادة عدد الجماهير المتصلة بالمؤسسات على اختلاف أنواعها .

كل هذه التغيرات التي رافقت الثورة الصناعية أدت في نهاية المطاف إلى إرضاء الجماهير أولا وإلى تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت ثانيا باستخدام العلاقات العامة . [1]

2/ زيادة حدة المنافسة :

كل النتائج التي انبثقت عن الثورة الصناعية والتغيرات التي أحدثتها من تطبيق لمبادئ الإدارة العلمية والتخصص وتقسيم العمل أدت إلى التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج، مما أدى إلى زيادة المعروض من المنتجات عن حجم الطلب عليها وتحول السوق من سوق بائعين (قلة المعروض) إلى سوق مشترين، وهذا التطور أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته .

ولم تقتصر المنافسة بين الشركات فقط، بل امتدت أيضا إلى صناعات مختلفة، فمثلا أصبحت هناك منافسة بين الصناعات الكيميائية وصناعة المنسوجات، وكذا بين صناعة الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة و التغليف.[2]

وقد أدت حدة المنافسة بين الشركات إلى الاهتمام بإرضاء رغبات واحتياجات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي مؤسسة، وأخذها في المرتبة الأولى عند وضع وإعداد المشروع، وبدأت الشركات المختلفة تهتم بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لكسب تأييد ثقة هذه

---

[1] محمد جودت ناصر ، الدعاية و الإعلام و العلاقات العامة، دار مجدلاوي ، الطبعة الأولى ، عمان ،1988 ،ص196

[2] محمد مصطفى أحمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2003 ، ص 16

الجماهير وخلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أعين الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى، كل هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة كأحد وظائف الإدارة المتخصصة .[1]

3/ تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام :

إن انتشار التعليم والثقافة بين كافة أفراد المجتمع أدى إلى تزايد الوعي لديهم الذي دفع بدوره إلى ظهور الحاجة إلى المعلومات الصحيحة، حول كافة المتغيرات المتعلقة بالقرارات والسياسات الخاصة بالدولة على مستوى المجتمع بكامله .

وعلى صعيد المؤسسة أو المنشأة نجد أن انتشار التعليم وتزايد الوعي أدت إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات الكاملة عن السلعة، وأكبر دليل على ذلك ظهور العديد من جمعيات المحافظة على مصالح المستهلك وحماية حقوقه ورفض التعامل مع الشركات التي تلجأ إلى سياسة الخداع والتضليل أثناء حثها للناس على التعامل معها، وشراء سلعها و تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء من خلال الإعلان أو البيانات المدونة على غلاف السلعة أو الحملات الإعلانية المضللة .

لذلك وانطلاقا من هذه الناحية بالذات اتضح دور وأهمية العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المؤسسة وجماهيرها، من أجل شرح وإيضاح أبعاد القرارات والسياسات التي تتخذها بخصوص المنتجات التي ستقوم بتقديمها للجماهير .[2]

4/ تطور وسائل الاتصال : إن التطور الهائل الذي عرفته وسائل الاتصال الجماهيري عبر الزمن، من ظهور المذياع والتلفزيون جعل الأخبار آنية، وقد رافق تطور وسائل الاتصال الجماهيري تطور الصحافة من حيث أساليب الطباعة والموضوعات التي تغطيها، وظهرت صحافة الملايين، هذا ما ساهم بشكل كبير في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، والاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، وكسب تأييد الرأي العام العالمي،وفي نفس الوقت انصب الاهتمام على المجال الداخلي، سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى المجتمع ككل.

5/ تزايد علاقات الاعتمادية :

يتميز العصر الذي نعيش فيه اليوم بالتبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد و المؤسسات المختلفة، فالأفراد في محاولتهم لإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد كبير على

---

[1] هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2001 ،ص 231

[2] جودت محمد ناصر، الدعاية و الإعلام و العلاقات العامة ، مرجع سابق ،ص197-198

تعاون الآخرين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، فهم يعتمدون على المشروعات المختلفة لتوفير فرص العمل، وعلى المحافظة في توفير الطعام والملبس وعلى الحكومة لإمدادهم بالمنافع والحماية، هذه العلاقات ذات الطبيعة الاعتمادية أدت إلى بروز أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة المعقدة .

ومن جانب آخر فإن التنظيمات المختلفة تعتمد على الأفراد في إمدادها بالمعارات والكفاءات المطلوبة في العمل، والمواد والأسواق لمنتجاتهم الهامشية، مما جعل هذه العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي مؤسسة .[1]

إذن كل هذه العوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة، وضرورة تواجدها في كل مؤسسة أو منشأة كجهاز إداري يعمل على إيجاد التوافق والانسجام، بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي

المبحث الثاني: المجالات التطبيقية للعلاقات العامة

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتقاربة للعلاقات العامة ، وسنشير أيضا إلى خصائص و مبادئ العلاقات العامة كما سنقوم بتبيان أهم مؤهلا وخصائص القائم بالعلاقات العامة كما يالي:

المطلب الأول: العلاقات العامة وبعض المفاهيم المتقاربة.

إن التشابه الكبير بين مفهوم العلاقات العامة، ومفاهيم الاتصال المقاربة لها أدى في أغلب الأحيان إلى صعوبة التفريق والخلط بينهما، وقصد إلتماس الفرق بين مختلف هذه المفاهيم حاولنا توضيح كل مفهوم على حدا:

الإعلام:

هو عبارة عن مجموعة من الجهود المبذولة تهدف إلى نشر البيانات و المعلومات، بين الجماهير الداخلية للمنظمة ،وكذلك أطراف التعامل الخارجي شريطة أن تكون تلك الأخبار صادقة، وتساعد على تكوين أراء صائبة عن مشكلة أو قضية معينة .[2]

ومنه نقول أن الإعلام هو وظيفة وليس أداة من أدوات العلاقات العامة للاتصال بالجماهير وهذا من خلال نشر المعلومات والبيانات ،عن سلع وخدمات وأفكار تقدمها المؤسسة لجماهيرها، بطريقة غير منحازة وموضوعية نسبيا .

---

[1] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق ، ص ص 233 – 234 .

[2] محمد محمود جودة ناصر: الدعاية والعلاقات العامة، دار مجدلاوي ،الطبعة الأولى، عمان، 1998، ص 175.

الإشهار:

هو ذلك الجزء الهام من نظام الإنتاج و التوزيع الجماهيري، الذي يترجم في شكل إعلام وتذكير بالسلع والخدمات التي ينظمنها السوق، فهو وسيلة غير شخصية تقدم الأفكار و المنتوجات والخدمات وترويجها، بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع .

ويعرفه محمود عساف على أنه: "يشمل مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر وإذاعة الرسائل، والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر معلوم " .[1]

كما حدد محمد طلعت عيسى الاختلاف بين العلاقات العامة والإشهار يكمن في الهدف:

فلإشهار يهدف إلى زيادة المبيعات والتركيز على السلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ، من المؤسسة نفسها أي يركز على العلاقات التجارية.[2]

أما الهدف من العلاقات العامة فهو التعريف بالمؤسسة وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع الذي تنتمي إليه، كما أنهما يختلفان في طبيعة الجمهور المستهدف، فجمهور العلاقات العامة محدد ومحدود يشمل جمهور المتعاملين مع المؤسسة، أما الإشهار فجمهوره واسع غير متخصص وليس إلا وسيلة من وسائل العلاقات العامة، و بالتالي فهو يندرج ضمن مجموعة السياسات الاتصالية التي تعرف بالمؤسسة فالعلاقات العامة إذا ضرب ونوع من الإشهار المؤسساتي .

الدعاية:

عرفها جون مشال دومينيك :" أنها عملية اتصالية هدفها التأثير على الرأي العام والضغط على المجتمع قصد فرض أراء و سلوكات معينة .[3]

كما عرفها محمد سيد محمد بأنها :"علم صنع التأثير و صرف النظر عن الحقيقة، و هل هي موجودة بكاملها و تامها في المادة التي يراد إحداث التأثير بواسطتها، أو أن الحقيقة في هذه المادة جزئية أو منعدمة، والدعاية هي جمع الانطباعات المقصودة .[4]

---

[1] محمود عساف ، فضيل دليو، اتصالات المؤسسة الإشهار والعلاقات العامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع ،الجزائر ، ص 45 .

[2] محمد طلعت عيسى: العلاقات العامة والإعلام أصولها وتطبيقاتها، مكتبة القاهرة، الطبعة الثالثة، مصر، 1996، ص 76 .

[3] محمد سيد محمد،الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة ،دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، 1999 ،ص 222 .

[4] محمد سيد محمد،الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 222 .

ويرى حسن حلبي أن: " التمييز بين العلاقات العامة والدعاية يرتكز على اختلاف هدفيهما وتباين النظرة التي تتم من خلالها تحديد الجمهور، فالدعاية تهدف إلى الضغط المباشر على الأفكار لتحقيق تأييد الأفراد والجماعات بصورة مطلقة وغير مشروطة، وهذا مع العلم أنها لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الفرد وتطلعاته وإنما تخضعه بشتى الطرق إلى ضغط نفسي لا يرحم و إهمال أبسط القواعد الأخلاقية، إذ تتميز العلاقات العامة عن الدعاية كون الأولى طريق ذو اتجاهين، أي يعمل علي إيصال الرسائل والتعرف على ردود أفعال اتجاهها، بينما الدعاية تركز جهودها على الأفراد لاعتناق فكرة معينة ومحاولة فرضها على أنها فكرة الجميع .[1]

الإعلان:

هو شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي، مدفوع القيمة يستهدف التأثير الإيجابي علي سلوك و اتجاهات الجمهور بشأن سلعة أو خدمة ما.[2]

فهو أداة تستخدم لتحقيق أهداف برنامج العلاقات العامة ، وتقوم بإبراز دورها ومهاراتها وبالرغم من أن لكل من العلاقات العامة والإعلان طبيعته المختلفة، إلا أننا نجد فائدة كبيرة من ارتباطهما معا .

ومع ذلك فإن من الصعوبة بما كان تحديد الخط الفاصل بينهما، فخبير العلاقات العامة ينبغي أن يقوم بإعداد وسائل الاتصالات اللازمة، والتي تتضمن العنصر الإعلاني، لذا يتعين عليه أن يجمع خبرات العلاقات العامة وفنون الإعلان وفقا لما يستطيع أن يؤديه كل منهما في هذا المجال .[3]

و الاختلاف الكامن بين مفهوم العلاقات العامة والإعلان هو في الهدف، فهدف الإعلان هو إعلامي تكميلي، يعمل على تنشيط المبيعات أما العلاقات العامة فهدفها تعريفي بالمؤسسة، وهذا لتعزيز مكانتها .

يلاحظ أن كل من الإعلان و العلاقات العامة يقومان بمهمة إعلامية غير أن الإعلام دائما يعرض الحقائق بشكل يجعلها أكثر جاذبية وإغراء فهو يركز على المحاسن و المزايا ويتغاضى عن العيوب أما العلاقات العامة فإنها تقوم على حقائق الكاملة فهي تظهر المحاسن بجانب و العيوب حتى يمكن القول أن العلاقات العامة هي مرآة المؤسسة التي تعكس صورتها للجمهور وصورة الجمهور عنها للإدارة العليا فيها.

---

[1] حسين الحلبي: مبادئ العلاقات العامة، دار منشورات عويدات ، الطبعة الأولى، بيروت، 1980، ص 12 .

[2] عبد السلام أبو قحف: محاضرات في العلاقات العامة، الدار الجامعية ،بيروت، 1994، ص 11.

[3] نخبة من خبراء العلاقات العامة بإنجلترا: العلاقات العامة في مجال التطبيق العملي ،ترجمة حسين الديب، مكتبة القاهرة الحديثة الطبعة الأولى، مصر، 1967، ص 45 .

العلاقات الاجتماعية:

تعتبر العلاقات الاجتماعية أساس التفاعل الاجتماعي، وركيزة التواصل في المجتمعات فهي عبارة عن علاقات تنشأ بين أفراد المجتمع بحكم تفاعلهم الاجتماعي، وتكون دائمة وطويلة أو وقتية تنتهي بعد الحدث، فالعلاقات العامة و باعتبارها أداة اتصال بالجماهير المكونة للمجتمع، لا يمكنها أن تستغني عن العلاقات الاجتماعية .[1]

العلاقات الصناعية:

هي العلاقات التي تنشأ بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة الصناعية، و بين هؤلاء يبعضهم البعض وتعتبر العلاقات الصناعية أساس العلاقات العامة من خلال تعميم الممارسة للعلاقات، في محيط الصناعة والمؤسسة الصناعية، وتختلف العلاقات الصناعية عن العلاقات العامة في كون العلاقات الصناعية تهدف إلى استخدام القوى البشرية والرقابة عليها . [(2)]

ومنه نستنتج إذا كانت العلاقات العامة هي تلك الجهود الادارية التي تبذل على أساس تخطيط وبصفة مستمرة بهدف إقامة ودعم التفاهم بين المؤسسة وجمهورها فإن العلاقات العامة الصناعية هي تلك الصلات التي تنشأ بين صاحب العمل وعماله بسبب الحقوق والواجبات كالنقابات العمالية والمهنية.

العلاقات الإنسانية:

هي عملية حفز الأفراد لتكون مجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف المؤسسة، وجوهر العلاقات الإنسانية هي اعتراف الإدارة بالجانب المعنوي و النفسي للفرد و الاهتمام بتحقيق رفاهيته وسعادته عن طريق خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل بين الإدارة و العاملين، أما العلاقات العامة فهي ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لتخيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة علاقتها النظرية و العملية بالبيئة المباشرة وذلك بهدف إقامة واستمرار التفاهم و الثقة المتبادلة بينها وبين تلك البيئة.[3]

---

[1] محمد جودت ناصر: مرجع سابق ، ص 175 .

[2] إبراهيم وهبي فهد ، كنجو عبود كنجو: العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي ،مؤسسة الوراق ،الطبعة الأولى، 1999 ، ص 89 .

[3] محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الكبعة الاولى، 2009،ص 25

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ العلاقات العامة

العلاقات العامة تعنى بمهمة الاتصال بين المؤسسة وجمهورها بهدف إيجاد صلات ودية تقوم على الفهم المتبادل بينهما، ذلك على أساس من الصدق و الحقيقة و المصارحة و الأمانة.

أولا: خصائص العلاقات العامة

ويمكن وصف العلاقات العامة بأنها فن معاملة الجماهير للفوز بثقتهم وتأييدهم[1]، فهي فن تطبيق هادف، يرمي الى الانسجام الاجتماعي، ينطوي على فلسفة إنسانية أساسها الاعتراف بقيمة الإنسان وبأهمية الرأي العام في تقرير الاتجاهات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، فالعلاقات العامة ليست مجرد نشر أو دعاية وانما هي عملية توافق وإقناع بين مؤسسة وجمهورها ،بواسطة الإعلام الحقيقي المقترن بالأفعال الجديد.

يرى بعض الكتاب بأن العلاقات العامة الطيبة يمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

الأداء الجيد + الإعلام الصادق = علاقات عامة طيبة

حيث أن الأداء الجيد يرتبط ارتباطا عضويا مع الإعلام الصادق الأمين عن ذلك الأداء، لأنه لا بد يرافق الإعلام الحقيقي وتنوير الجماهير أهداف وخطط المؤسسة ونشاطها عملا فعليا جديدا يترجم بحق المعلومات و الحقائق المعلنة للجماهير بهدف إكساب المؤسسة شخصية قوية في نظر الجمهور[2].

إن العلاقات العامة تعتمد في نشاطها على الصدق و الحقيقة و الأمانة من خلال الاتصال و الفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، مكن خلال عملها بشرح وتفسير سياسات وخطط وأهداف المؤسسة لجمهور المؤسسة بصورتها الحقيقية، ونقل آراء وآمال ذلك الجمهور لإدارة المؤسسة بكل أمانة وصدق، لأن تغطية أو إخفاء الحقائق ونواحي التقصير ، وتلمس الحجج الواهية لكل خطأ أو تقصير.

و استمرار محاولة إظهار المؤسسة في غير واقعها وحقيقتها، كل ذلك لن يفيد في النهاية حتى لو نجح بعض الوقت، كما أنه لا يخلق مناخا سليما لعمل المؤسسة ونشاطها، لأن سرد الحقيقة يرتبط ارتباط وثيقا بالأداء الجيد حيث أن قول الحقيقة لا تعني شيئا بالنسبة للجمهور، ما لم يتم ترجمتها إلى وقائع ملموسة وأفعال جيدة، ويعد ذلك خاصية أولى للعلاقات العامة.

إن المصارحة بين القيادة و الجماهير أسلوب عملي لا مراوغة فيه، بل أنه الطريق الصحيح نحو التقدم و البناء، حيث أن الجماهير تتطلع باستمرار إلى المستقبل، مما لابد من اطلاعها على الماضي و الحاضر لكي تستطيع أن

---

[1] إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة و الإعلان، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ،ط1، 1988، ص 68

[2] حسين عبد القادر ، أصول العلاقات العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1992، ص30

ترسم للخط المستقبلي الذي يريده، وهذا لا يكون واضحا إلا عندما تجد الجماهير أن علاقتها بالقيادة هي علاقة وثيقة ومبنية على التفاعل الديمقراطي الحي.

ومن جهة أخرى أن للصدق دور كبير في الإقناع، وأن الإقناع في العلاقات العامة لا يتم استناد للأساليب البلاغية و الكلام الفصيح فقط، بل يعتمد على الأساليب العلمية في التأثير، فهو يستعين بالحقائق و الأرقام و الوقائع في توضيح أهداف المؤسسة للجماهير، ويقوم على دراسة الجماهير للتعرف عليها وعلى ميولها واتجاهاتها ورغباتها و أفكارها وبذل الجهود المخططة المستمرة للتأثير في هذه الميول و الاتجاهات و الرغبات لأن التأثير في الفرد اليوم أصبح عملية معقدة تحتاج إلى الاستعانة بالعلوم التطبيقية كالعلوم الاجتماعية و الإحصائية، وهذا يعني أن نشاط العلاقات العامة لا يكون فعالا دون الاستناد إلى الأساليب العلمية و الكمية ومنها بحوث الرأي العام، ويعتبر ذلك خاصية ثانية للعلاقات العامة.

وهناك خاصية ثالثة، أن العلاقات العامة تعتمد في عملها ونشاطها على الجماهير فهي تعمل على تكوين الرأي العام اتجاه المؤسسة ونشاطها، حيث لابد من عمل العلاقات العامة في وسط الجماهير لتتفهمه وتحلل آراءه وتنقل ما طلبه وآماله إلى إدارة المؤسسة بكل صدق وتجرد، لأن احترام رأي الفرد ورأي الجماهير يعتبر من المبادئ الأساسية لنشاط العلاقات العامة، وهذا ما يعبر عن الجانب الإنساني له.

ومن الخصائص الأخرى للعلاقات العامة، رعايتها لمصالح الجمهور الخارجي و الداخلي وعملا على تحقيق الصالح العام للمجتمع قبل تحقيق مصلحة المؤسسة الذاتية وهذا مؤشر للجانب الأخلاقي لنشاط العلاقات العامة، تؤمن بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة وتضع تحقيق أهداف و المساهمة في رفاهية المجتمع قبل أهدافها الذاتية وهذه خاصية رابعة من خصائص العلاقات العامة.[1]

ثانيا: مبادئ العلاقات العامة:

ولدت العلاقات العامة بمولد الإنسان ، ونشأت بظهور المجتمع البشري ، وتطورت مع تطور أنماط وصور الحياة المختلفة حيث أنها ظاهرة اجتماعية حتمية لابد وأن توجد كنتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي بين الإفراد والمؤسسات بمختلف أنواعها.

وينتمي علم العلاقات العامة إلى مجموعة العلوم الاجتماعية الحديثة حيث استعان في تطوره بعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم الإدارة العامة وغيرها من العلوم التي تتعرض لفهم ودراسة السلوك

[1] عبد الناصر أحمد جردات و لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة، مرجع سابق، ص31

البشري أفراد وجماعات والتأثير على هذا السلوك وتعديله وتعديل اتجاهاته من خلال الاستمالة والترغيب، ولهذا أصبحت العلاقات العامة ضرورة لا غني عنها للصالح العام.

هناك عدة مبادىء يسترشد بها المشتغلون بالعلاقات العامة في مجال العمل وأهمها :[1]

1- **كسب ثقة الجماهير:** ويعني هذا المبدأ أن أنشطة الهيئة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضيت جماهيرها عليها، وعلى هذا يجب أن ندرب أخصائي العلاقات العامة بالهيئة نفسها على القيام بواجبهم لكسب الثقة على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم، وما يساعد على هذا اتسام أعمال الهيئة بالصدق و الأمانة والعدل و الإنصاف، وأن تتفق أعمالها مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي و الخارجي، فالحقيقة خير إعلان عن المؤسسات وعامل أساسي في بناء شخصيتها، ولهذا ينبغي أن تراعي المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ و القيم الأخلاقية العالية في جميع تصرفاتهم وأن تنطبع أعمالهم بالصيغة المهنية.

2- **نشر الوعي بين الجماهير:**

أصبح على عاتق العلاقات العامة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها وتوجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة للمجتمع، وخاصة بالنسبة للجوانب المتعلقة بالنظام الاقتصادي و السياسة التي تسير عليها الدولة في هذا المجال.

3- مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع:

لما كان المجتمع يعطي المشروع موطنا لنشاط كان لزاما على الإدارة أن تعمل على أن يكون المشروع عضوا نافعا في المجتمع، يعمل على تقديم أفراد ورفاهيتهم، كان الرأي العام السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه، ولكن تغيرت هذه الفكرة الآن وحل محلها أن هدف أي مشروع فردي أو جماعي هو رفاهية المجتمع، ولا يتعارض هذا المبدأ مع تحقيق أرباح لصاحب المشروع فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المؤسسة وخارجها[2].

---

[1] محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر، القاهرة، 2007،ص 49

[2] أسامة محمد علما، مجلة العلاقات العامة ، العدد الثاني، 2010، ص10

4- تباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:

إن الأساس السليم في العلاقات العامة هو الإفضاء و المصارحة وليس إخفاء الحقائق التي تهم الجماهير، فليس ثمة أسرار في المؤسسات فيما عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج، وهذه السياسة ضرورية للقضاء على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتؤثر على الإنتاج بصورة عامة.

5- إتباع الأسلوب العلمي:

من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع طريقة البحث العلمي في مواجهة مشكلاتها، وذلك لاعتمادها على المنطق و اهتمامها بالوصول إلى الحلول المناسبة عن طريق التحليل الدقيق للأمور و البعد عن كل تحييز، وتبدأ هذه الطريقة بتعريف المشكلة وتحديدها وتحديد الأهداف الأساسية ونهج الدراسة ومحاور البحث من حيث الزمن و المكان و القدرات المالية و البشرية ثم جمع المعلومات ودراستها وتحليلها للخروج بانتائج و التوصيات، فإذا إتبعنا هذه الطريقة العلمية في مواجهة المشكلات أمكننا الوصول إلى قرار سليم مبني على ضوء الواقع.

6- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:

تبدأ العلاقات العامة الجيدة من داخل المؤسسة بمعني أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الإفراد الذين يعملون في خدمتها من غير الممكن أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة من تحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع الجمهور الداخلي على خير ما يرام، فيجب أولا خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية[1]، ثم بعد ذالك تبدأ في تنمية و توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

7- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:

لا يمكن للمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح فلا يكفي مثلا أن تمارس هيئة نشاطها وتوطيد علاقتها وتهمل تعونها مع الهيئات الأخرى ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون بينها لاسيما في برامج العلاقات العامة[2].

---

[1] فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، مرجع سابق، 1988 ، ص39

[2] السيد رمضان، و آخرون: العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الاجتماعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص 41

8- **إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة:**

يعد هذا المبدأ أساسا لممارسة نشاط العلاقات العامة و الأخذ به لا يدع مجالا للدكتاتورية أو لسيطرة القلة فتسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتاح الفرص للابتكار وعرض المقترحات ولا يستطيع المديرون أن يفرضوا سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة و العاملين في تحمل المسؤولية ،مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم إلا نتيجة لأفكار العملاء كصدى لما يبديه أخصائيون من مشورة مقترحات، وفي هذا تشجيع الديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية السلمية، ويتتبع هذا تدريب الجماهير على تحمل المسؤولية الجماعية بتبصيرهم بإمكانيات المؤسسات ومجهودها و بالمعيقات والصعاب التي تواجهها، وما يجب على الجماهير أن تقوم به من تأييد وتحمل لمسؤوليتها في مجال معونة المؤسسة في تحقيق رسالتها ويتحقق بذلك عنصر التضامن و التماسك بين الطرفين وبهذا تكون للعلاقات العامة أهداف اجتماعية تتحقق عن طريق برامج العلاقات العامة.

المطلب الثالث :أخصائي العلاقات العامة (خصائصه ومؤهلاته)

من المؤكد أن أخصائي العلاقات العامة يمثل دورا رئيسيا وهاما في نجاح العلاقات العامة بالمؤسسة فهو كما يقول د. إبراهيم إمام يشبه الوتر الحساس الذي ينقل الأنغام الصادقة الأصلية من الرأي العام إلى المؤسسة ومن المؤسسة إلى الرأي العام ، وهو المحور الأساسي الذي يدور حوله كل نشاط اتصالي أو إعلامي، لذلك فمن الواجب أن تتوفر فيه خصائص شخصية ومهارات اتصالية معينة تمكنه، من الاطلاع بمهامه الأساسية على وجه مرض. فأخصائي العلاقات العامة يجب ان يكون حساسا ويقظا لاتجاهات الرأي العام وآراء الجماهير لينقلها بصدق وأمانة إلى مؤسسته، كما يتوجب عليه أن يكون ذا مهارة اتصالية ليستطيع بها أن يتعامل بالكلمة الواضحة المعبرة وبالأسلوب الصادق المؤثر مع الجماهير.ويمكن أن تقسم متطلبات الأشغال في ميدان العلاقات العامة إلى قسمين[1]:

أولا-الصفات و القابلية الشخصية

ثانيا- الإعداد العلمي.

[1]جميل أحمد خضر، العلاقات العامة،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، عمان،94،1998

أولا- الصفات و القابليات الشخصية:

وهي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها بالامتحانات بل تولد مع الشخص وقد تعمل التجارب على صقلها ولكنها لا تتمكن من خلقها.

1- قوة الشخصية:

إن هذه الصفة يصعب تحديدها ووضع مواصفاتها غير أنه من السهل التعرف عليها في تعاملنا مع الآخرين ومن أهم عناصرها حسن المظهر و القوام والأناقة ودقة الحديث، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحي بالاحترام ويجذب الناس إليه.

2- اللباقة:

وهي القدرة على التحدث مع الآخرين والتأثير في آرائهم. ويتضمن ذلك الاستماع إلى الآخرين فمن الثابت أن اللباقة ليست في أن تحسن الحديث بل أن تحسن الإنصات كذلك[1].

3- حب الاستطلاع :

ان حاجة المشتغل في العلاقات العامة الدائمة إلى المعلومات يتطلب أن تكون لديه الرغبة المستمرة و اليقظة التامة في تتبع ما يجري حوله من الأحداث و السعي وراء الحقائق و تفسيرها.

4- الموضوعية:

وهي القدرة على النظر إلى الأمور بتجرد عن الذات و الميول الشخصية وعدم التحيز لجهة دون أخرى.

5- الخيال الخصب:

إن العلاقات العامة ليست عملا روتينيا بل نشاطا يعتمد على الإبداع و القدرة على التخيل. ورجل العلاقات العامة يحتاج أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها.

6- الحس الفني:

إن النشاط الإعلامي يجب أن يدعمه الذوق و الحس الفني لكي يؤثر في الناس، إن هذه الصفة ملكة طبيعية كما يمكن تنميتها على طريق الدراسة و الاطلاع.

---

[1] أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة باب الجامعة، الإسكندرية، 1999 – 2000، ص ص 79 – 80.

7- الشجاعة:

إن رجل العلاقات العامة كثيرا ما يواجه أوضاعا متأزمة في علاقة مؤسسته بالجمهور وعليه أن يكون شجاعا في اتخاذ القرارت الحازمة وبسرعة قبل أن يلفت زمام الأمور من يده. كما أنه يحتاج إلى الشجاعة في مواجهة الآخرين. وبصورة خاصة رجال الإدارة، بأخطائهم التي تكشف عنها بحوثه.

8- القدرة على الاحتمال و المثابرة:

تتضح الحاجة إلى هذه الصفة من كون نشاط العلاقات العامة لا يؤدي إلى نتائج سريعة واضحة بل إن أهدافه بعيدة المدى بطيئة الظهور.

9- قابلية التنظيم:

إن رجل العلاقات العامة كادراي يحتاج إلى تنظيم أعماله وترتيب الموارد المتاحة له وتقسيم الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها. وتتضاعف الحاجة إلى التنظيم عندما تكون الأهداف الموضوعة هي أهداف غير ملموسة كما الحال في العلاقات العامة.

ثانيا:الإعداد العلمي:

إن المشتغل في العلاقات العامة هو إداري وإعلامي في نفس الوقت. فإن اختصاصه هو القيام بالاتصال باتجاهين، كما أنه يعمل في وحده إدارية ضمن مؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافه. ولذلك فإن إعداده الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفته الإدارية و الإعلامية بنجاح وبالرغم من عدم وجود منهاج محدد للتأهيل العلمي للعمل في العلاقات العامة فان المتعارف عليه إن ذلك يشتمل على الإلمام بالمواضيع التالية[1]:

1- اللغة:

يجب أن يكون رجل العلاقات العامة متمكنا من الاستعمال السليم للغة سواء فيما يكتبه هو أو عند قيامه بتقييم ما يكتبه الآخرون في دائرته. كذلك تتضمن مسؤولية الإشراف على كل ما يصدر عن المؤسسة من اتصالات وضمان وضوحها وسلامتها من حيث اللغة.

2- الكتابة:

[1] جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 96-97

إن التأثير في الآخرين هو محور عمل العلاقات العامة و إلمام بأصول الكتابة هو اللبنة الأولى وذلك الطريق الموارد الإعلامية يجب أن تكون سهلة وممتعة سواء كانت مذاعة أو مطبوعة.

3- الصحافة:

من الضروري أن يكون المشتغل في العلاقات العامة ملما بالفنون الصحفية كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات و المقابلات وتحرير المقالات. كما أن طبيعة عمله تجعله على اتصال دائم برجل الصحافة و المؤسسات الإعلامية مما يتطلب اطلاعا واسعا بطبيعة العمل الصحفي.

4- علم الدلالة:

تختلف مدلولات الألفاظ المستخدمة في كل لغة من فرد إلى أخر ومن جماعة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر،وقد نشأ علم يبحث في هذه الظواهر سمي بعلم الدلالة و إلمام بهذا العلم من أولى ضروريات العمل الإعلامي[1].

5- علم النفس:

إن التأثير في الأفكار يتطلب معرفة النفس البشرية ودوافع سلوكها ومصادر الاتجاهات وكيفية تكوينها، ومدى قوة العوامل المختلفة المكونة لشخصية الفرد على تفكيره وسلوكه. وهذا هو ميدان العلوم النفسية.

6- على الاجتماع:

إن الفرد اليوم يعيش ضمن جماعات متعددة تؤثر في سلوكه وتفكيره وعلى الإعلام أن يفهم طبيعة الجماعات وأنماط الاتصال وقوة الروابط داخلها.

7- الإدارة:

يحتاج رجل العلاقات العامة إلى المعرفة الإدارية في تسير أمور وحدته أولا وفي فهم مؤسسته، وما يجري فيها وكيفية تحقيق أهدافها ودوره في ذلك.[2]

---

[1] صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط1، 1998، ص 126

[2] عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن و إبداع، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2001،ص55

8- الاقتصاد:

من واجبات دائرة العلاقات العامة دراسة العوامل السائد في المجتمع وأثرها على المؤسسة ومن أهم تلك العوامل المؤثرات الاقتصادية، كما أن الدوافع الاقتصادية تلعب دورا مهما في توجيه سلوك الأفراد ومواقفهم من القضايا المطروحة.

9- أصول البحث العلمي:

إن العلاقات العامة الناجحة كما رأينا يجب أن تعتمد على الأسلوب العلمي في العمل. ويتضح ذلك بصورة خاصة في عملية التعرف على الرأي العام وفي بحوث قياس فعالية النشاط الإعلامي.

10- الإحصاء:

إن وظيفة هو حجر الأساس في عمليات العلاقات العامة ولا يتمكن إي باحث اليوم من جمع المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج دون الإلمام بالأساليب الإحصائية. ويمتد ذلك في المؤسسات الكبيرة إلى معرفة استخدام الكمبيوتر في إجراء البحوث[1].

فهو ينصح إداراته العليا ويشجعها على اتخاذ القرارات والسياسات التي تلاقي قبولا لدى جمهور المؤسسة، وينصحها باجتناب المواقف والقرارات التي لا ترضي هذا الجمهور، لكنه لا يستطيع إلزام إداراته العليا بجميع ما يراه ويقترحه .

و هكذا فإن الإدارة العليا تبقى في نفس الوقت هي الموجهة و المسؤولة بشكل عام عن العلاقات العامة لأنها هي التي تقرر، وهي التي ترفض.

[1] عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع في تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، دار البحار، دار التسيير، بيروت، ط1،2001 ص52

المبحث الثالث: العلاقات العامة في المؤسسات:

إن مسألة الاهتمام بالعلاقات العامة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن الطبيعي أن مدى اهتمام المؤسسات بالعلاقات العامة ينعكس على المكانة البارزة لها في الخريطة التنظيمية سواء للدولة أو للمؤسسة ، سنتطرق في هذ الفصل إلى أهمية العلاقات العامة في المؤسسات كما سنقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة في المؤسسات على أختلاف أنواعها كما يالي:

المطلب الأول: أهمية العلاقات العامة في المؤسسات

إن العلاقات العامة وما تحققه من أهداف تأخذ بالاعتبار أن المشاكل التي تواجهها المؤسسات معقدة ورجل الشارع العادي أبسط من تفهم هذه المشاكل بالكفاية المطلوبة، فهل يمكن إقامة خطوط اتصال أو جسر بينهما لاسيما إذا كانت مشاكل الإدارة معقدة، ومن ذلك يتضح مدى أهمية دور العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسات عامة ، خاصة فبدون العلاقات العامة يظل نشاط الإدارة في واد و الرأي العام في واد أخر.

إن أي مؤسسة تعمل على التعاون فينبغي أن تتعرف باستمرار على آراء الجمهور بالنسبة لنشاطها حتى يمكنها ذلك من التعديل و التطوير في أساليبها لكي يستمر تأييد الرأي العام بها ، وبهذا يمكن أن نوضح أهمية العلاقات العامة في بيان بعض ما يمكن أن تحققه للإنسان و للمجتمع و للتنظيمات وللهيئات في النواحي التالية:[1]

1- تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وأراء جديدة وإيجاد جمهور يؤيد ويساند المؤسسات بما يقوى الروابط بينها وبين الجمهور.
2- توضيح بحوث العلاقات العامة للمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجماهير وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا يساعد المؤسسات على إجراء تعديلات مناسبة في خططها وسياستها بما يتماشى مع رغباتها ورغبات جماهيرها.
3- تنجز العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين المؤسسة وجماهيرها.
4- وتحقق أيضا إلى جمهور المؤسسات الداخلي خدمات إنسانية وعدالة ودعاية اجتماعية أي تهيئة أسباب الحياة الحرة الكريمة.وبالتالي نشر روح الاطمئنان.
5- تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية.

في وقت تزايد الطلب على الحقائق و المعلومات عن جانب الجمهور نتيجة لانتشار التعليم و المعرفة.

---

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان،الطبعة الاولى،2005،ص39

ان مسألة الاهتمام بالعلاقات العامة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن الطبيعي أن مدى اهتمام المؤسسات بالعلاقات العامة ينعكس على المكانة البارزة لها في الخريطة التنظيمية سواء للدولة أو للمؤسسة أم الصلاحيات التي تمنحها الإدارة للمسؤولين و العاملين في الإدارة.

إذا من الممكن أن تقع إدارة العلاقات العامة في مستوى الإدارة العليا أو مستوى الإدارة الوسطى، كما يمكن أن تقع في مستويات دنيا في التنظيم الإداري وعلى العموم فإن العلاقات العامة هي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة بالرغم من اختلافات البيئة لهذه المؤسسات.

حول منطق الإقناع وهندسة الموافقة تدور مشكلات ومسائل العلاقات العامة، فالإقناع كفن والموافقة كهدف كلاهما يعبر عن ملامح جوهرية للخصائص الكلية لدور العلاقات العامة في كل مؤسسة اقتصادية.

فلاشك أن الوظيفة الجوهرية أو الدور الأساسي الذي يلعبه قسم العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية هو التكيف النفسي والاجتماعي، ودمى استقطاب جماهير العمال داخل المؤسسة وجماهير المستهلكين خارج المؤسسة الاقتصادية[1]، فهذه الأخيرة تنتج سلعا متعددة تصل إلى العديد من الموردين والمنشآت الأخرى التي تتعاون معها وتمدها باحتياجاتها المختلفة، كذلك لديها جمهورها الداخلي الذي يتمثل في الموظفين والعمال، وهؤلاء يحتاجون لمن يربطهم بالمنشأة وأهدافها ويحببهم فيها ويزيد من ولائهم وإخلاصهم لها [2]لأن تكوين رأي عام فاعل وكسب موافقته وتأييده إنما هو وظيفة جميع الموظفين والعاملين في كافة المستويات في الأوقات كلها وهؤلاء جميعا يجب أن توفر لهم الفرص والعوامل التي تمكنهم من أن يكونوا رسل علاقات عامة طيبة ومثمرة.

لذلك تقوم برامج العلاقات العامة الناجحة بتقوية الروابط بين المؤسسة والمجتمع، مع إيجاد نمط معين من الاتصال يساعد كل جماعة على تنمية العلاقات بينها وبين سائر الجماعات الأخرى، بحيث تهتم العلاقات العامة أساسا بالكشف عن الاتجاهات والاحتياجات والميول والاهتمامات مع الاستفادة من موارد البيئة ومن ذوي الخبرة وبذل الجهود باستخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل إثارة اهتمامات الرأي العام بالشرح والصورة المعبرة وتجارب العمل وبرامج العمل الصادقة خوفا من بلبلة الأفكار واستخدام أساليب الهجوم المضاد بالحوار والمنافسة وتحويل الانتقادات من أدوات هدم إلى وسائل بناء.

---

[1] قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع لإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية ،1981 ، ص 173

[2] بشير عباس العلاق، علي محمد ربايعية: الترويج والإعلان – أسس، نظريات، تطبيقات-، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص 44-43

المطلب الثاني: التنظيم الإداري للعلاقات العامة في المؤسسة

تلجأ أغلب الهيئات والمؤسسات في الوقت الراهن إلى إنشاء أقسام وإدارات بداخلها، تختص في إدارة ووضع خطة العلاقات العامة، وهذا في إطار عملي إداري وتنظيمي يضمن الكفاءة والنجاح لعملية الاتصال بالجماهير، وعليه فإن الإدارة والتنظيم وإتباع الأساليب العلمية الدقيقة في ذلك، يعد من العوامل الرئيسية في نجاح أو فشل أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة.

تقوم وظيفة العلاقات العامة بأداء أعمال وأنشطة متعددة، قد يقوم بها فرد واحد في حالة المؤسسات صغيرة الحجم أو فريق عمل معين يتولى القيام بهذا المهام ونجده خاصة في المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة الحجم كما تؤثر عدة عوامل على إدارة وتنظيم أعمال العلاقات العامة من أبرزها ما يلي:

1- العوامل الداخلية: وتتمثل في:[1]

- مدى قناعة الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة.
- طبيعة عمل المؤسسة.
- توفر الإمكانيات المالية للمؤسسة والذي له دور أساسي في تطوير وظيفة العلاقات العامة.

2- العوامل الخارجية: وتتمثل في:[2]

- مدى كبر أو صغر حجم الجمهور الخارجي الذي تتعامل معه المؤسسة.
- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة والتجانس بين مناطق وجود فروعها.
- درجة التباين في خصائص الجمهور وعلى مستوى تحسن الجمهور.

وفي هذا الصدد مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل السابقة الذكر، تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي معين يمكن أن يطلق عليه هيكل نموذجي، فالاختصاصات والمهام المطلوبة وعدد الأفراد المتوقع توظيفهم فيها ، ومدى عمق الدور الذي تلعبه في إقناع الجمهور الداخلي بأهميتها، كلها عوامل تؤثر على التنظيم الداخلي لها ومن ثمة الهيكل والعلاقات التنظيمية التي قد تنشأ.

ومن هنا فإنه تختلف تنظيم العلاقات العامة وإدارتها من مؤسسة لأخرى، وذلك تبعا لطبيعتها وحجمها، وهذا يمكننا من تعليم أنواع التنظيم والإدارة في مجال العلاقات العامة حسب حجم المؤسسة. تنظيمات رئيسية، و عموما فإن هناك عدة طرق لتنظيم أعمال العلاقات العامة من بينها ما يلي:

---

[1] إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي، مؤسسة الوراق ،الطبعة الأولى، 1999، ص 173.

[2] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 118.

- إنشاء إدارة خاصة بالعلاقات العامة.
- إسناد مهام العلاقات العامة لإدارة التسويق أو إدارة الأفراد مثلا أو أي إدارة أخرى.
- الاستعانة بمكتب خبرة خارج المؤسسة (مكتب استشارة خارجي).
- تعيين مستشار العلاقات العامة يكون تابعا لرئيس مجلس الإدارة.
- الجمع بين الطريقة الأولى والثالثة.

ولكن طريقة المزايا والعيوب الخاصة بها، وبصفة عامة، يتوقف تنظيم أعمال إدارة العلاقات العامة على العوامل الآتية:[1]

- اتجاهات الإدارة العليا و اقتناعها واعترافها بأهمية دور العلاقات العامة بالمؤسسة.
- حجم الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة ودرجة التباين في خصائصها.
- الإمكانيات والموارد المالية المتاحة.
- طبيعة نشاط المؤسسة.
- تعاظم تأثير جماعات الضغط الخارجي (نقابات العمال، النقابات المهنية جماعات حماية المستهلك).

و كلما زاد اقتناع الإدارة العليا بأهمية دور العلاقات العامة، وكلما ازدادت حجم الجماهير الداخلية وتعاظم تأثير جماعات الضغط الخارجي، وكانت المؤسسة خدمية كلما ارتفعت مكانة وظيفة العلاقات العامة داخل التنظيم إلى مستوى الإدارة العليا تحت تبعية مجلس الإدارة، والمديرية العامة[2].

و فيما يلي بعض نماذج تنظيم أعمال العلاقات العامة.

أولا: موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يحدد موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مدى اهتمام الإدارة العليا بوظيفة العلاقات العامة ومدى مساهمة خبير العلاقات العامة في وضع السياسات والبرامج على أساس معرفي باتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي.

و فيما يلي بعض مواقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

---

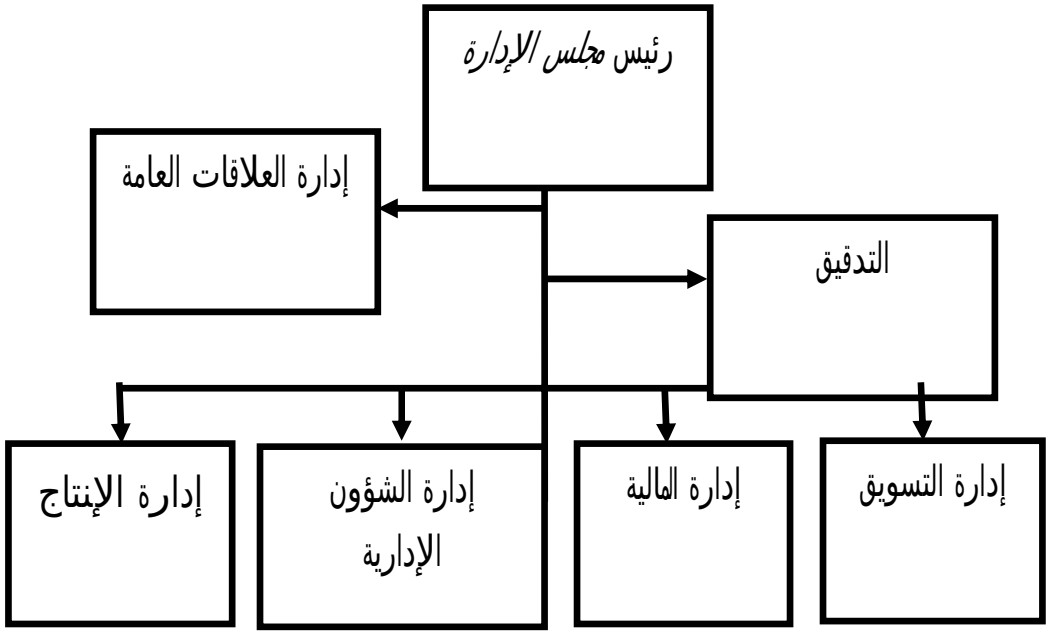
[1] أبو قحف عبد السلام: محاضرات في العلاقات العامة، لبنان:الدار الجامعية، 1994، ص 116.

[2] أبو قحف عبد السلام: محاضرات في العلاقات العامة، المرجع السابق ذكره، ص 116.

1- إدارة العلاقات العامة :

حيث تم إنشاء إدارة خاصة بالعلاقات العامة تتموقع مباشرة تحت إدارة رئيس مجلس الإدارة، مما يتيح لمدير العلاقات العامة فرصة الاتصال المباشر بالرئيس، كذلك يكون أقرب إلى مصادر المعلومات، بحيث لا يفقد من صحتها ومصداقيتها انتقالها إليه إن هذا التموقع يوضح مدى اهتمام الإدارة العليا بوظيفة العلاقات العامة مدى إقناعها بها كوظيفة ضرورية.

الشكل رقم 03: يوضح هيكل تنظيمي لإدارة العلاقات العامة في **المؤسسة**

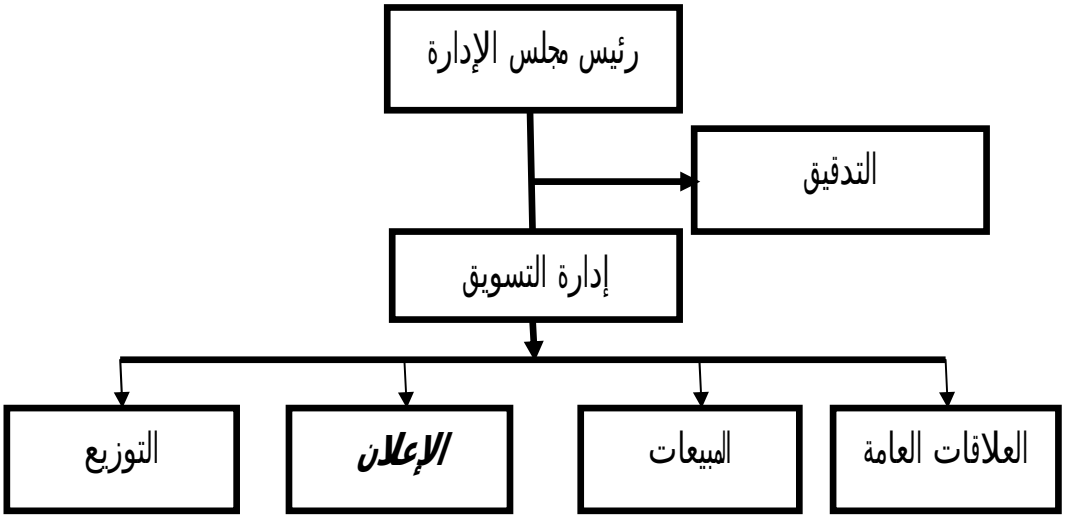


المصدر : محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)

2- **قسم العلاقات العامة :**

يتبع عادة إدارة التسويق، وهنا يكون مسؤول العلاقات العامة بعيدا عن مصدر اتخاذ القرار وبالتالي يقل تأثيره، كما تكون نشاطات العلاقات العامة موجهة غالبا للمستهلك.

الشكل رقم 04: يوضح قسم العلاقات العامة



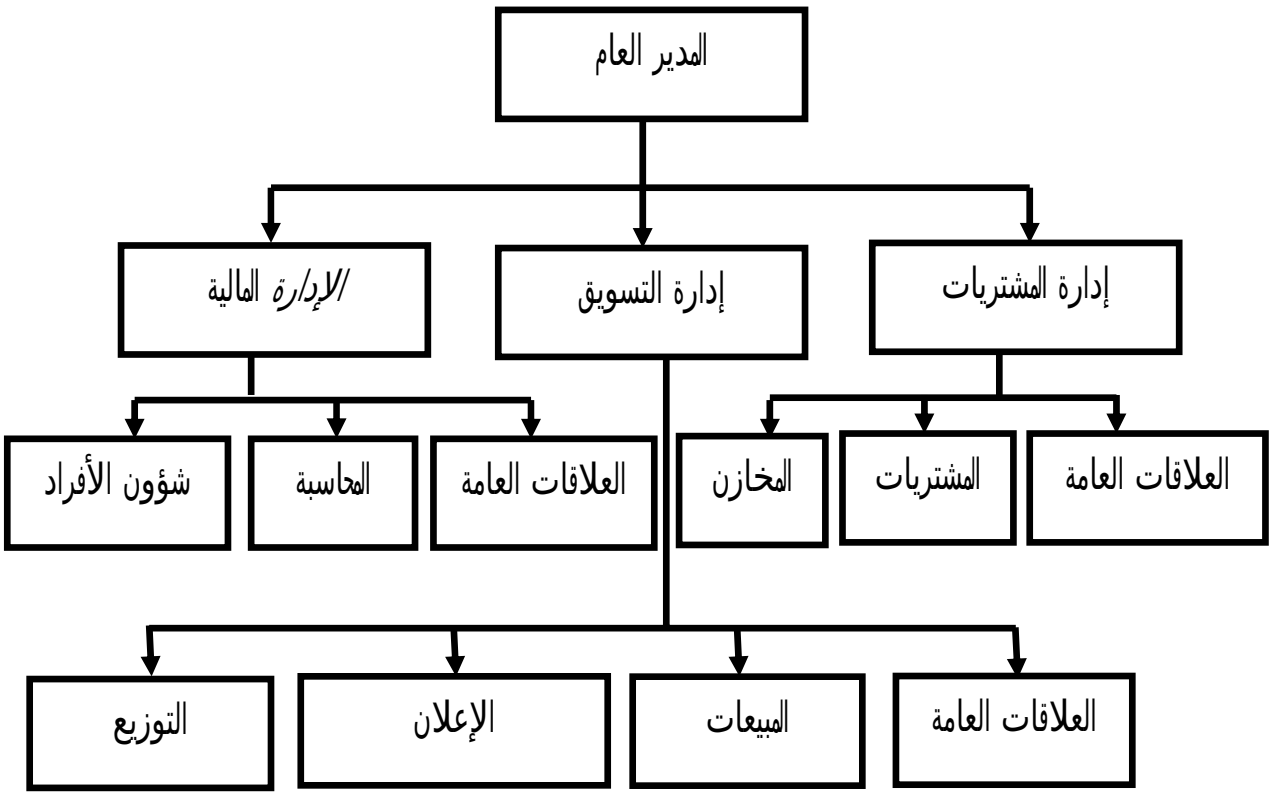
المصدر: محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)

3- وحدة إدارية للعلاقات العامة:

يتم إنشاء وحدة إدارية للعلاقات العامة تلحق بكل إدارة تحتاج إليها، في هذه الحالة يكون لدى المؤسسة أكثر من وحدة إدارية للعلاقات العامة، مما ينتج عنه تكاليف إضافية وكذلك احتمال ازدواجية الأعمال والأنشطة بين كل وحدة وأخرى[1].

و نظرا لأهمية العلاقات العامة في تحقيق الاتصال الفعال بين المؤسسة وجماهيرها، فإن أحسن موقع تنظيمي لها هو وضعها مباشرة تحت الإدارة العليا اعترافا بإسهاماتها وتسهيلا لمهامها.

الشكل رقم 05: يوضح هيكل تنظيمي لوحدة إدارية للعلاقات العامة تلحق بكل إدارة

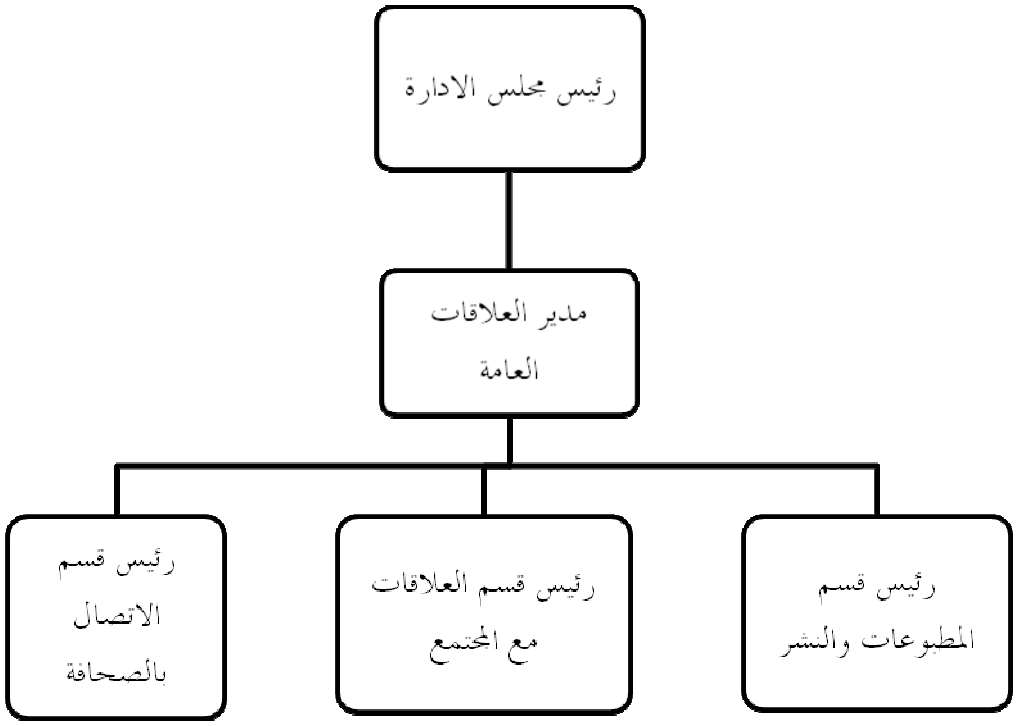


المصدر : محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة (مفاهيم وسارسات)

[1] جودة محفوظ أحمد، العلاقات العامة (مفاهيم وسارسات)، ط3، القاهرة:دار زهران للنشر، 1999، ص ص (47، 50).

ثانيا: التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات صغيرة الحجم [1]

شكل رقم 06 يبن طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات صغيرة الحجم.



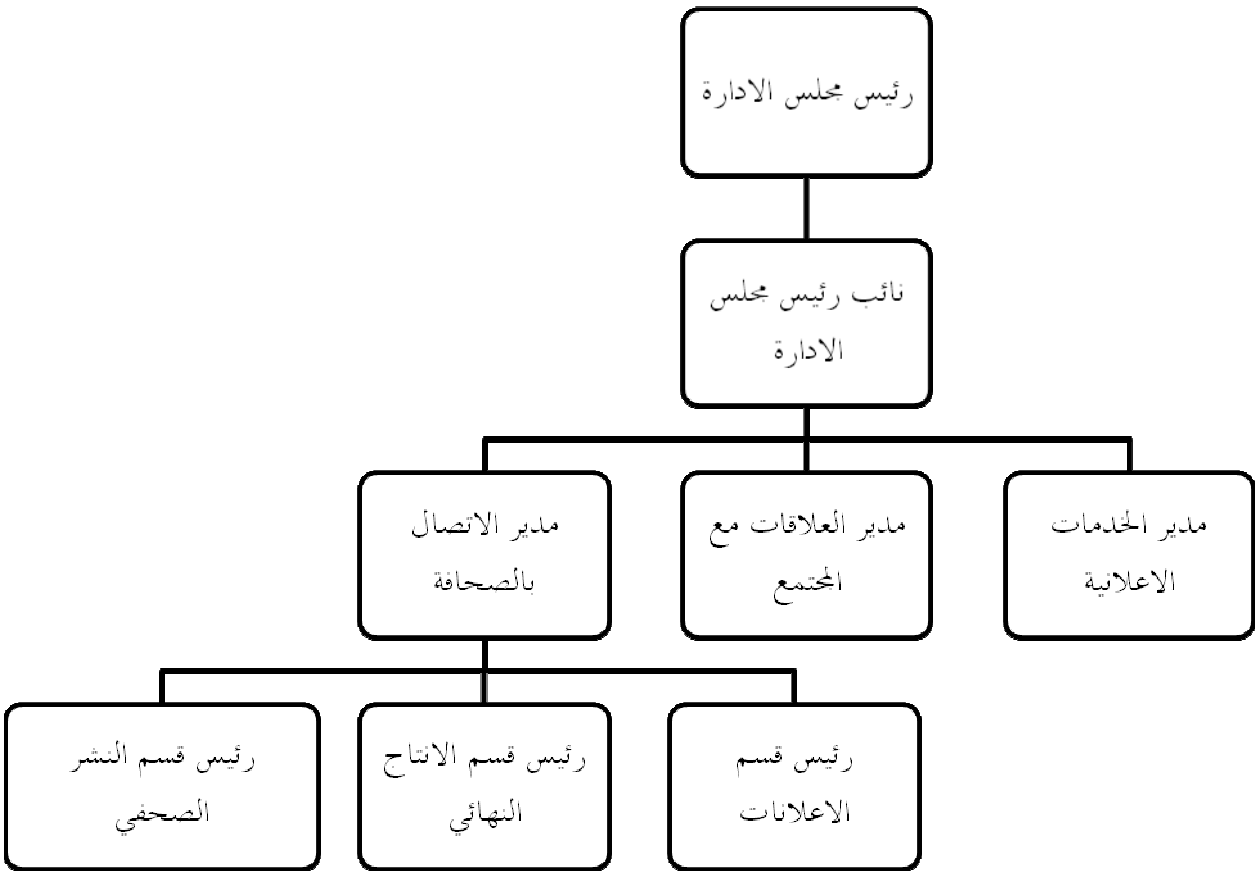
المصدر: محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة،2007، ص 202 .

[1] محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع،القاهرة،2007، ص 202 .

ثالثا: التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة داخل المؤسسات متوسطة الحجم .[1]

تتبع العلاقات العامة في هذا التنظيم ثلاث دوائر وكل دائرة تتبعها عدة أقسام:

شكل رقم 07 يبن طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات و المؤسسات متوسطة الحجم.



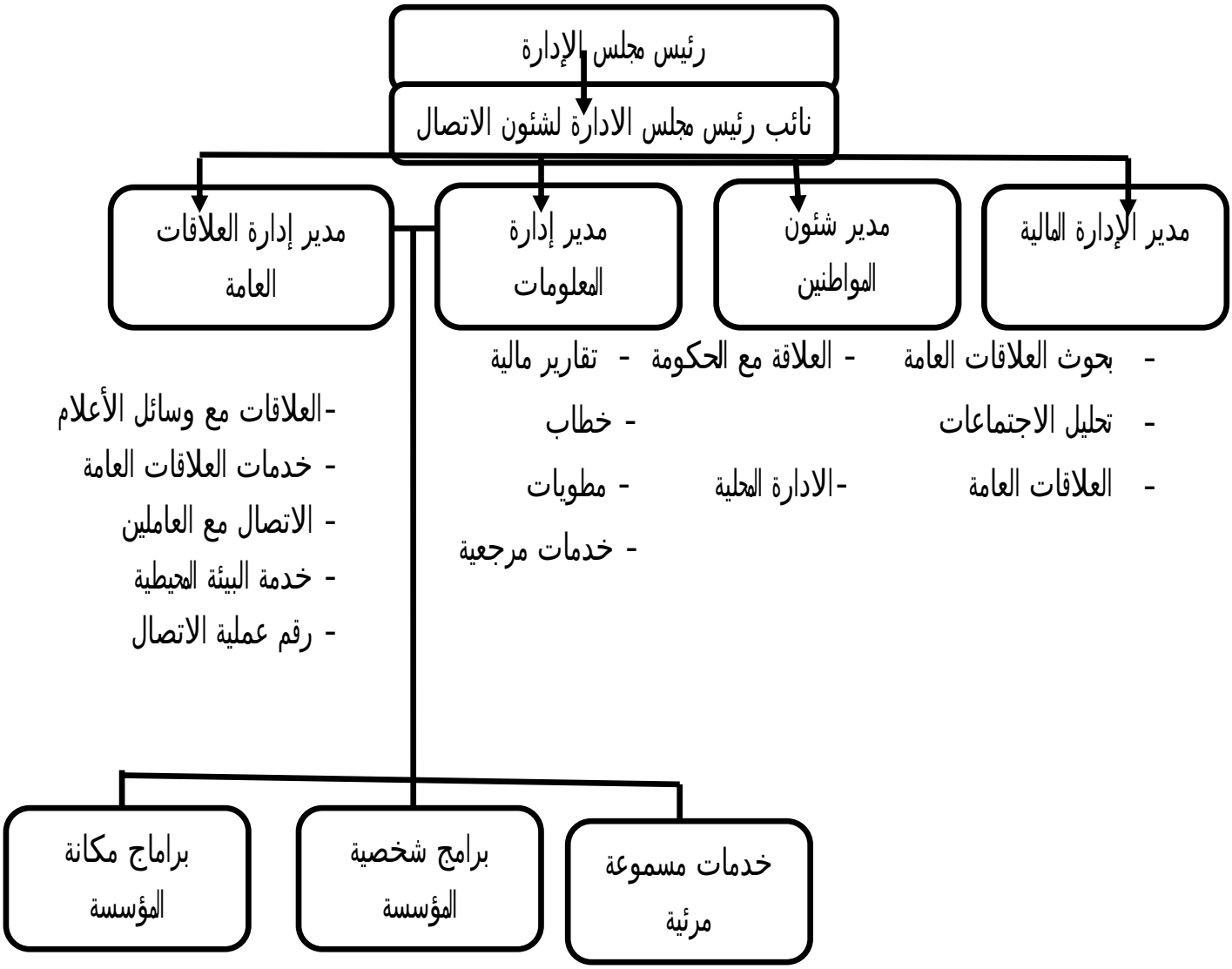
المصدر : محفوظ احمد جودت، إدارة العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات، مؤسسة زهران، الأردن، 1998، ص 66.

رابعا: التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات كبيرة الحجم

[1] محفوظ احمد جودت، إدارة العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات، المرجع نفسه، ص 66.

تتبع العلاقات العامة في هذا التنظيم عدة دوائر، يتبع كل دائرة عدة أقسام[1]:

شكل رقم08 يبين طريقة التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات و المؤسسات كبيرة الحجم.



المصدر: علي عجوة: كريمان فريد، العلاقات العامة بين الادارة الاستراتجية و ادارة الازمات، عالم الكتاب،ط2 القاهرة، 2008، ص28

[1]علي عجوة، كريمان فريد، ادارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتجية وإدارة الأزمات، الطبعة الثانية، عالم الكتاب، القاهرة، 2008، ص 28

قد يختلف أسلوب تنظيم إدارة العلاقات العامة من مؤسسة لأخرى، ليلائم أهدافها وأنشطتها والجماهير التي تسعى إلى تأييدها، ولذلك لن نستطيع القول أن هنالك أسلوبا أفضل من غيره، فليس هنالك تفضيل مطلق في هذا المجال، كما أنه لا توجد أنماط جاهزة للتطبيق في حالات محددة.[1]

ويرى بعض خبراء العلاقات العامة أنه يمكن تقسيم جهاز العلاقات العامة طبقا لواحدة من الطرق التالية:

1- يقسم الجهاز وفقا للأسلوب الإعلامي أو الوظيفي، ونوزع العمل على أساس وسائل الإعلام والخدمات المختلفة، فهناك مثلا قسم للصحافة وآخر للإذاعة والتلفزيون وثالث للإعلان.

2- والتقسيم الثاني يكون طبقا لأسلوب الاتصال وفيه يقوم الجهاز بالاتصال بجماهير المؤسسة ويقسم إلى العلاقات الداخلية أو العلاقات بالعاملين والعلاقات بالجماهير الخارجية.

أما هذا التقسيم فيجمع بين الأسلوبين السابقين، فيوزع العمل في الجهاز إلى أقسام تختص بوسائل الإعلام وأخرى تختص بالعلاقات مع فئات الجمهور.

وهناك من المؤسسات التي تلحق إدارة العلاقات العامة بالإدارة المركزية ولا يكون هناك أقسام لإدارة العلاقات العامة في فروع المؤسسة، ويطلق على هذا النوع: النظام المركزي للعلاقات العامة.

المطلب الثالث: حاجة المؤسسات المعاصرة لأساليب وأخلاقيات العلاقات العامة

تتطلب العلاقات العامة مجموعة من الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر في رجل العلاقات العامة نوجزها في مايلي:

أولا: أخلاقيات القائم بالاتصال نحو الإدارة (المؤسسة) ونحو زملائه[2]:

- إحاطة الإدارة علمًا بالمعايير المهنية والفنية المستخدمة من قبل إدارة العلاقات العامة، وكذلك الأعمال الخلاقة، وكافة الإنجازات ذات القيمة.
- على القائم بالاتصال أن يعي جيدًا أن الإدارة أو المؤسسة هي الهيكل التنظيمي لعمله، وبالتالي يحرص أن يقدم كل ما يستطيع القيام به نحو إدارته (إدارة العلاقات العامة) ، لأن نجاح الجزء يتوقف عليه نجاح الكل.

---

[1] إدارة العلاقات العامة، مفاهيم و ممارسات، مرجع سابق، ص ص 66-67.

[2] -http://www.prarabic.com/site/?p=97

- على مدير العلاقات العامة الذي يمثل حلقة الوصل بين الإدارة وزملائه بإدارته في العلاقات العامة، يجب أن يوضح لهم سياسات الإدارة واتجاهاته، ويسمح لهم بحرية الرأي والمشورة، وتقديم الاقتراحات للإدارة، مما يكون لـه قدر من الحلول لبعض مشكلات الإدارة.
- يجب على القائم بالاتصال احترام التعليمات واللوائح الصادرة من الإدارة، وتفهمها وتقديرها واضعًا نصب عينه أن هذه اللوائح هي في صالحه، وليست كاهلاً أو عبئًا عليه.
- الولاء التام لمؤسسته، وعدم الغدر أو الخيانة، أو العمل لحساب مؤسسة أخرى مهما كانت الظروف.
- كذلك فإن تصعيد الخلافات إلى الإدارة لا يتم إلا بعد بحث الأمر من جميع جوانبه.
- يجب على القائم بالاتصال أن يبذل قصارى جهده في مواجهة الأزمات الطارئة للمؤسسة، وأن يضحي بوقته في سبيل الخروج من مثل هذا المأزق.

في إطار أخوي يجب تقديم كافة المساعدات لأي موظف جديد يلتحق بالعمل، وإحاطته علمًا بقواعد أخلاقيات المهنة ونظمها الخاصة.

– يجب أن يسود روح التعاون بين موظفي العلاقات العامة واضعين شعارًا أن إنجاز العمل وإتقانه هو الهدف الأسمى بينهم.

– المعاملة الحسنة والتبادل المنفعي، واحترام كل منهم للآخر، وتقديم يد المساعدة والعون، والتصرف في المواقف بحكمة ويسر.

– عند حدوث خلاف أثناء العمل، فإنه يجب عدم رفع أو تصعيد أي خلاف بين العاملين إلى الرؤساء إلا بعد مناقشته بشكل بناء وموضوعي فيما بينهم ، واحترام الرأي الفاصل الحكيم ؛ حيث إن الاختلاف في الرأي لا يفسد في الود قضية.

– يجب أن تكون علاقاتهم مبنية على الثقة والاحترام، وأن يسود التفاهم ، وأن يكونوا مثلاً يحتذى بهم ويطبقون مبادئ ونظم المعايير الأخلاقية بين بعضهم البعض حيث إن فاقد الشيء لا يعطيه.

- التضامن في الدفاع عن الحقوق الأدبية والمادية في وجه أي اعتداء على حقوق أي منهم ، أو حرمانه من التعبير من ممارسة عمله على الوجه الأكمل، أو المساس بكرامته،أو إعاقة نشاطه المهني ، فهذه الحقوق أساسية لقيام موظفي العلاقات العامة بمسئولياتهم.

– الامتناع عن التجسس عن الزملاء، وكتابة تقارير عنهم لرؤسائهم.

– يجب عليه أن يتعاون مع زملائه في مختلف المجالات لتحقيق أرفع مستوى لخدمة الجماهير ، وبالتالي فإن عدم مراعاة رجل العلاقات العامة لحقوق الزمالة يعبر تعبيرًا صادقًا من عدم مراعاته لأبسط أدبيات مهنته التي ينتمي إليها ، فتشهيره بزميله ، وتلفيق التهم إليه ، والتطاحن بالكلمات والتجريح ، كل هذا يؤكد عدم مراعاته لأخلاقيات المهنة ، ومواثيق الشرف ، وأيضًا عدم مراعاته لمصداقيته أمام نفسه .

كما يؤكد جون ميريل J. Merrill وزملاؤه أنه من الضروري أن يتخذ العاملون في وسائل الاتصال الجماهيرية مواقف إيجابية من زميلهم الذي يخرق الأخلاقيات المهنية عن عمد، أو غير عمد، فالعمل الأخلاقي لا خلاف عليه ، ولكن السكوت عليه يشجع الاستمرار في ممارسته ؛ لأن مرتكبه لا يأبه بشيء، ومرور هذا العمل بدون موقف إيجابي من زملاء المهنة ، لا يوصف إلا بأنه تخاذل وجبن.[1]

ثانيا: أخلاقيات العلاقات العامة في المؤسسة

تمثل العلاقات العامة اليوم أهميةً بالغةً للمؤسسات المعاصرة، حيث تستهدف تحقيق التوافق والتكيف بينها وبين جماهيرها التي تتعامل معها، وبهذا التوافق والتكيف يتوفر للمؤسسات المعاصرة مناخ نفسي أكثر ملاءمةً لتطورها تطورًا سليمًا ومستقرًا، بينما يتوفر للجماهير المتعاملة معها حياة اجتماعية مستقرة أفضل[2].

وقد برزت مهنة العلاقات العامة في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، والعقدين الأول والثاني من القرن العشرين كنتيجة حتمية للتغيرات التي حدثت في تلك الحقبة، كتزايد المؤسسات الاجتماعية، والاتجاه نحو الخصخصة، ونتيجةً للتطورات الاقتصادية، والثورة الصناعية والتكنولوجية والاجتماعية. كما برزت نتيجة التقدم في النظريات العلمية في مجالات التسويق والمراقبة والإدارة.

وبهذا فإن العلاقات العامة أمست ظاهرةً عالميةً بالنسبة للقرن الحادي والعشرين، فالتحول العالمي البارز صوب الديمقراطية الذي رافق ثورة الاتصالات على نطاق العالم، والانتقال لتشكيل تحالفات تجارية للدول الإقليمية، كل ذلك قد أسهم في إلقاء ضوء أكبر على العلاقات العامة. وكان أيضًا انهيار الشيوعية، وتوحد الاقتصاديات الأوربية، وانفجار ثقافة التحرر والديمقراطية بدءًا من أوربا الشرقية صوب جنوب أفريقيا، قد منح العلاقات العامة دورًا عالميًا مميزًا.

وقد أصبح من الثابت أن العلاقات العامة دعامة رئيسة من دعائم المؤسسات الاقتصادية، ويؤكد الخبراء أنها الدعامة الرابعة بالإضافة إلى الإنتاج، والتوزيع، والتمويل. فليست إدارة العلاقات العامة ترفًا أو دعايةً، وإنما هي جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسة التي تسعى للحصول على ثقة الرأي العام وتأييده. وتؤكد الدراسات العلمية على أن العلاقات العامة تستطيع بالفعل أن تؤدي دورًا حيويًا في صياغة السياسات

[1] http://www.prarabic.com/site/?p=106

[2] http://www.alnoor.se/article.asp?id=24220

والاستراتيجيات بالمؤسسات المعاصرة، لأنها تملك أساليب للتنبؤ أكثر تنوعًا، وفاعلية مما هو شائع عنها. وهذه الحقيقة تؤكد على ضرورة ألا يكون دور العلاقات العامة منفصلاً أو مبعثرًا،وإنما دوراً مكملاً لدور الإدارة العليا،ومتحرك بانتظام داخل الإطار الفكري الذي يحكمها معًا.

وقد انعكس الإدراك المتزايد لأهمية العلاقات العامة في شكل الإدارات المتخصصة في الهيئات والمؤسسات، التي تقوم بأداء مهام العلاقات العامة،وأصبحت العلاقات العامة تمد يد المساعدة للعديد من المؤسسات في المجتمع المعاصر، كالإدارات الحكومية، والاتحادات التجارية، وجماعات رجال الأعمال والجامعات والمدارس، والمؤسسات التطوعية والمستشفيات والهيئات الدينية وغيرها.

وبالتالي، فإن حاجة المجتمع إلى نشاط العلاقات العامة في عالم أصبح ضروريًا، حيث إن هذا النشاط يدرس سلوك الأفراد والجماعات، ويتعرف على الرغبات والمؤثرات والعوامل المحركة لهذا السلوك، ويعمل على الاتصال الصادق السليم ذي الاتجاهين بهدف تنظيم العلاقات بين طرفين على أسس من الثقة والتفاهم المتبادل، حتى يتم الانسجام بين خلايا المجتمع مما يكون لـه دور بالتنمية والتطور.

ومن هنا نجد أن العلاقات العامة لها مكانتها البارزة في الإدارة الحديثة للمؤسسات ، حيث إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة الإدارة، وهي اتجاه عقلي يضع مصالح الناس في المحل الأول في كل الشئون، وهذه الفلسفة تقضي بأن تدار المؤسسة لخدمة مصالح الجمهور،وهذا هو الاتجاه الأساسي في الإدارة،والذي هو أساس العلاقات العامة الحديثة لتحسين العلاقات مع الناس.

ويعتبر جهاز العلاقات العامة من أهم الأقسام بالمؤسسة، لأنه يتعامل مع الجمهور بطريقة مباشرة، وكذلك فإنه يعتبر أحد الدعامات والمقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة على نجاح مهمتها، وتحقيق أهدافها، ويقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسات، وذلك بالاشتراك مع العديد من الجهات المسئولة عن وضع السياسات الفرعية للمؤسسة، كذلك فإنه يقوم عن طريق الأخصائيين بالدراسة والبحوث الخاصة باتجاهات الجماهير، وقياس الرأي العام والتقويم. كما أنه يستخدم الإعلام والاتصال التي تتناسب مع الموضوعات التي يرغب في توصيلها للجمهور، وأعمال جهاز العلاقات العامة.

ويقصد بالعلاقات العامة بأبسط معانيها إقامة صلات طيبة بين المؤسسة وبين جمهورها، وإدامة هذه الصلات بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما،ولذلك تسعى مؤسسات اليوم إلى كسب تأييد الرأي العام وثقته، ويعد ذلك من الواجبات الأساسية للإدارة، ودليلاً على نجاحها، وهكذا أصبحت العلاقات العامة من المصطلحات المألوفة والمتداولة في الأدب الإداري الحديث.

ومن المتفق عليه أن العلاقات العامة ليست مجرد إعلام الناس بالحقائق،ولا مجرد الدعاية لاعتناق فكرة معينة، ولكنها نوع من السياسة أو السلوك، يتوخى فيه الإنسان المنفعة الذاتية مع مراعاة صالح الغير، ومن أجل ذلك يسلك سلوكًا معيَّنا في العمل ، فالعلاقات العامة تهدف إلى ضرب الأمثال للتدليل على الاجتهاد

وصدق الرأي والكفاءة، وما دامت طبيعة العلاقات العامة هكذا، فإن هذا العلم الجديد لا بد وأن يكون متطورًا لعلم الأخلاق أو آداب السلوك في مجال المعاملات بصفة عامة، والمعاملات التجارية بصفة خاصة.

ومن الواضح الآن أن ظهور العلاقات العامة هو نتيجة متطابقة للمحاولات الحديثة لبحوث الرأي العام والاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث ، ذلك أن الإدارة لا تكون فعالةً إلا إذا قامت على أساس المعرفة الدقيقة للرأي العام، ومن ثم فإن مكانة العلاقات العامة ودورها في أي مجتمع تنبع من مكانة الرأي العام ودوره، وقيمة الفرد ومكانته في المجتمع ، فوضعية العلاقات العامة ترتفع أو تنخفض أو تتلاشى بارتفاع أو انخفاض أو تلاشي أسهم الرأي العام في المجتمع، فمن المستحيل أن تتبوأ العلاقات العامة المكانة اللائقة بها في أي مجتمع، إذا كان القرار يصنع في المؤسسات المختلفة غير متأثرة باهتمامات الرأي العام.

وبناءً على ما تقدم، يرى جميل خضر : أن المؤسسات العامة، ومؤسسات الخدمة العامة تمثل حلقة الوصل للتفاعل بين الرأي العام وبين الحكومة (المؤسسات)، فهي عن طريق علاقاتها العامة مع جمهورها ترفع من كفاءة العلاقة بين الجمهور وبين الحكومة ، لأنها تدعم مواقف الثقة والرضا المتبادلتين بينهما،ما يؤكد أهمية هذه الوظيفية في ترسيخ القيم الإيجابية للبناء السياسي عبر تحسين القيم في البناء الاقتصادي، والاجتماعي والثقافي[1].

وعلى ضوء ما تقدم لا بد من ذكر حقيقة أنه ليس هناك رجل مثالي في العلاقات العامة يلم بجميع الصفات المذكورة ، لكون هذا الرجل هو كائن إنساني يتأثر بخبرته وبيئته ، ما يجعل من العسير أن يحوز كافة السمات التي ذكرت، بل إن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذي تتشكل أخلاقياته وفقًا لبعض المستويات والمعايير المحددة ، وبهذا يلاحظ من خلال ما سبق عرضه أن هذه المتطلبات والوظائف والمبادئ الأخلاقية لممارسة مهنة العلاقات العامة فى الوطن العربى لهى بمثابة قواعد أخلاقية يجب أن تتوفر فيمن يمارس هذه المهنة ، حيث إن معرفة الواجبات والمبادئ اللازمة للمهنة ، وممارستها لهي من صميم أخلاقيات المهنة وأخلاقيات الممارسة على حد سواء.

واستنتاجًا من هذه الملاحظات نتوصل إلى أن الإيمان بقيمة العمل والتفاني فيه ، والإحساس بأن هذا العمل قيم وذو رسالة ، مع الالتزام بالانضباط ومراعاة الضمير وإيقان القائم بالاتصال بأن لـه رسالة سامية يجب أن يؤديها بالشكل المطلوب، وليضع نصب عينيه أنه مهما اجتمعت قوانين الأرض، واتحدت المبادئ والقيم الأخلاقية للمجتمع لن تغير فيه شيئًا إلا إذا كان مؤمنًا بقيمة هذه الأمور، مراعيًا في أدائه، شغوفًا فيها، متطبعًا بها، وليس متكلفًا بها وبهذا فإن العنصر البشري هو- بحق- الدعامة الأساسية لنجاح برنامج إدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة من المؤسسات.[2]

---

[1] جميل أحمد خضر, العلاقات العامة ،مرجع سابق،ص30

[2] http://www.alnoor.se/article.asp?id=24220

خلاصة الفصل:

تعد العلاقات العامة بأبسط معانيها إقامة صلات طيبة بين المؤسسة وبين جمهورها، وإدامة هذه الصلات بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما، ولذلك تسعى مؤسسات اليوم إلى كسب تأييد الرأي العام وثقته، ويعد ذلك من الواجبات الأساسية للإدارة، ودليلاً على نجاحها.

وقد أصبحت العلاقات العامة دعامة رئيسة من دعائم المؤسسات الاقتصادية، إلى جانب الإنتاج والتوزيع، والتمويل. فليست إدارة العلاقات العامة ترفًا أو دعايةً، وإنما هي جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسة التي تسعى للحصول على ثقة الرأي العام وتأييده. ومن خلال ما تقدم اتضحا أن العلاقات العامة تستطيع أن تؤدي دورًا حيويًا في صياغة السياسات والاستراتيجيات بالمؤسسات المعاصرة، لأنها تملك أساليب للتنبؤ أكثر تنوعًا، وفاعلية مما هو شائع عنها. وهذه الحقيقة تؤكد على ضرورة ألا يكون دور العلاقات العامة منفصلاً أو مبعثرًا في المؤسسة، وإنما دوراً مكملاً لدور الإدارة العليا، ومتحرك بانتظام داخل الإطار الفكري الذي يحكمها معًا.

ومن هنا نجد أن العلاقات العامة لها مكانتها البارزة في الإدارة الحديثة للمؤسسات، حيث أن العلاقات العامة تعتبر فلسفة الإدارة، وهي اتجاه عقلي يضع مصالح الناس في المحل الأول ، وهذه الفلسفة تقضي بأن تدار المؤسسة لخدمة مصالح الجمهور، وهذا هو الاتجاه الأساسي في الإدارة، والذي هو أساس العلاقات العامة الحديثة لتحسين العلاقات مع الناس.

ويعتبر جهاز العلاقات العامة من أهم الأقسام بالمؤسسة، لأنه يتعامل مع الجمهور بطريقة مباشرة، وكذلك فإنه يعتبر أحد الدعامات والمقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة على نجاح مهمتها، وتحقيق أهدافها، ويقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسات، وذلك بالاشتراك مع العديد من الجهات المسئولة عن وضع السياسات الفرعية للمؤسسة، كذلك فإنه يقوم عن طريق الأخصائيين بالدراسة والبحوث الخاصة باتجاهات الجماهير، وقياس الرأي العام والتقويم. كما أنه يستخدم الإعلام والاتصال الذي يتناسب مع الموضوعات التي يرغب في توصيلها للجمهور، وأعمال جهاز العلاقات العامة.

وهذا الأخير ينقلنا إلى دراسة إدارة الأزمات في الفصل الثاني لنخلص في الأخير إلى العلاقة الموجة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات

الفصل الثاني
إدارة الأزمات

تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات كبيرة، ناتجة عن التحولات الاقتصادية والتطورات العالمية والإقليمية التي يشهدها العالم اليوم، وكذا التغيرات السريعة والمتعددة في بيئة الأعمال من حولها، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف من حيث أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها.

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات، وأن لكل أزمة خصائص مميزة تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة.

وغالبا ما يكون للأزمات أثر على المؤسسة يتعلق بالصورة الذهنية، مما يقحم العلاقات العامة بشكل أو بآخر.

ومن هنا تبرز أهمية العلاقات العامة ومدي مساهمتها في الحيلولة دون حدوث الأزمة، والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى ب "إدارة الأزمات"، ولا يعد حدوث الأزمات شيئا جديدا في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد، أم على مستوى مؤسسة ما، أو الدولة ككل.

ولهذا الغرض اعتمدنا في تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الأزمة

المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: العلاقات العامة في إدارة الأزمات

المبحث الأول: ماهية الأزمة

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

أولا:تعريف الأزمة

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

أن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: " توقف الأحداث المؤسسة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".[1]

أما الأزمة من الناحية السياسية: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصاديا، أو ثقافياً".[2]

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني:" انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".[3]

وسوف نقوم بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثم مفاهيمها وذلك على النحو التالي:

الأزمة لغةً: فإنّ الأزمة تعني الضيق و الشدة في اللغة العربية .[4]

---

[1] عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2002، ص13

[2] عليوة السيد، 2002، المرجع السابق، ص13.

[3] هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات ، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الرابعة ، القاهرة، 2004، ص51.

[4] جوزيف إلياس ، المجاني للصور ، معجم مدرسي، دار المجتبى ،بيروت ،2000،ص 47

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide)[1].

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.[2]

أما الأزمة اصطلاحا: فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".[3]

ويعرف باسم فيصل الأزمة الأزمة بمعنى (crisis) مأخوذة من الكلمة اللاتينية (كرينو) بمعنى نقطة تحول وهي اللحظة التي يتحول فيها المريض إلى الأسوأ أو الأحسن، و الأزمة حدث مفاجئ تتشابك فيه الأسباب والنتائج، وتتلاحق فيه الأحداث بسرعة لتزيد من درجة المجهول ، وتجعل صاحب القرار في حيرة[4].

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها:" ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".[5]

ويعرفها قاموس نبيه غطاس بأنها: "في الاقتصاد، كانت الكلمة سابقا تستعمل في وصف الأسباب التي تؤدي إلى وقوع انكماش في الدورة الاقتصادية وانخفاض في مستواها، أي نقطة التحول التي تقلص عندها الازدهار وتبدأ حالة الركود الاقتصادي، ونادرا ما تستعمل هذه الكلمة في الفكر الاقتصادي الحديث نظرا لكونها كلمة عامة وغامضة وغير دقيقة.[6]

كما يعرفها فليبس بأنها" حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المؤسسة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة".[7]

---

[1] جبر محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص66.

[2] فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، الأسس – المراحل – الآليات" ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002،ص17.

[3] الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص26.

[4] بسام فضل مطاوع، أدارة الازمات بين النظرية و التطبيق، على الخط ، 27-10-2010، http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/01/27/187517.html، اطلع عليها في 02 فيفري 2012

[5] Random.h.(1969) .Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491

[6] Nabih ghattas , adictionary of economics business finance ,libraire du liban,1997 ,p 149

[7] Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6 No.4 , 1986 , P 6

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها:" فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلاً أو تغييراً فورياً". [1]

كما أن الأزمة تعني : " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة ".[2]

كما تعرف الازمة : هي حدث يسبب تغيرا في الحياة العادية للمجتمع، و الوقت الذي يستغرقه حدوث الأزمة إلى عودة الحياة يسمى وقت الاسترجاع.[3]

ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها:" نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.[4]

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: " عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها".[5]

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- الوقت يمثل قيمة حاسمة.
- حالة الارباك.

ومن خلال هذه التعريفات يمكن تعريف الأزمة بأنها:" حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المؤسسة وفي الوقت المحدد".

---

[1] رضوان ، رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص44.

[2] حواش جمال الدين محمد، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص4.

[3] سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة ،2003، ص13

[4] جبر محمد صدام، 1998، مرجع سابق، ص67.

[5] عبد الرحمن إبراهيم الضحيان ، إدارة الأزمات والمفاوضات ، دار المآثر ، المدينة المنورة، 2001، ص ص 29 – 30

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

أ_ مفهوم الكارثة: Disaster

هي: "أحداث خطيرة وغير متوقعة وقد تكون طبيعية وقدرية او تكون من صنع البشر"[1].

أما قاموس أكسفورد ، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها: " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناةً عميقةً، وهو سوء حظ عظيم".[2]

وأما سامي محمد هشام حريز فقد عرف الكارثة بأنها التحول المفاجئ غير المتوقع في أسلوب الحياة العادية بسبب ظواهر طبيعية أو من فعل انسان تسبب في العديد من الاصابات و الوفيات أو الخسائر المادية الكبير.[3]

أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً.[4]

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: " حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات."[5]

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.[6]

---

[1] http://knol.google.com/k/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA-crisis-managenent#

[2] فهد أحمد الشعلان ، 2002، مرجع سابق، ص28.

[3] سامي محمد هشام حريز، زيد منير عبوي، ادارة الكوارث و المخاطر، دار الحامد، الطبة الاولى،2008، ص15

[4] عليوة السيد ،إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص12.

[5] كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص21.

[6] فهد أحمد الشعلان، 2002، مرجع سابق، ص ص36 - 37

ب- مفهوم الصراع والنزاع:

وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.[1]

كما يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.[2]

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه:" تضارب المصالح والمبادئ والأفكار"، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام[3]:

- الصراع الخفيف الحدة.
- الصراع متوسط الحدة.
- الصراع شديد الحدة.

ج- مفهوم المشكلة: Problem

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.[4]

د- مفهوم الحادث: Accident

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه:" شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه".[5]

ه- مفهوم الصدمة :chocs

تعني الصدمة شعورا فجائيا حادا نتيجة تحقّق حادث غير متوقّع ،و هو شعورمركّب من الغضب و الذّهول و الخوف ، و تكون أحد عوارض الأزمة أو أحد نتائجها التي تولّدت عنها.[6]

ثانيا:خصائص الأزمة

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلابد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص.

ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

---

[1] عليوة السيد، ، 2001، مرجع سابق، ص 12.

[2] هلال محمد عبد الغني ، 2004، مرجع سابق، ص14.

[3] عابد سعود سراج، "إدارة الأزمات" ، مجلة الحرس الوطني ، الرياض ،1995، ص39.

[4] عليوة السيد، 2002، مرجع سابق، ص13.

[5] عليوة السيد ، 2001، مرجع سابق، ص12.

[6] رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي ، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، دون طبعة، عمان، 2002.

في رأي لويس كمفورت L . Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي[1]:

- عامل الشك أو عدم التأكد : Uncertainty.
- عامل التفاعل: Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد: Complexity.

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة:أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل" القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء."[2].

أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي[3]:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

---

[1] فهد أحمد الشعلان ، 2002، مرجع سابق، ص 56.

[2] زهير نعيم الصباغ ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5.

[3] عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م، ص ص (81 ، 82).

المطلب الثاني: مراحل تطور الأزمة

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي[1]:

1 – مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي[2]:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

2 – مرحلة النمو والاتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

---

[1] الخضيري محسن أحمد، إدارة الأزمات ،مجموعة النيل العربية، القاهرة ،الطبعة الثانية، 2003، ص 70

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الاولى، عمان، 2009،ص137

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي[1]:

تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3 – مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.[2]

4 – مرحلة الانحسار والتقلص:

وتصل الأزمة على هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف، فالصدام العنيف ويؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار و التقلص.

وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغيرات المطلوبة للأزمة، أو يعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها و الموجهة لتدفقها.

على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

---

[1] الخضيري محسن أحمد، مرجع سابق، 2003، ص 74.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص38

5 – مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي [1]**:**

مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ، وهذه المرحلة إذا ما تم تبينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.

مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.

مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

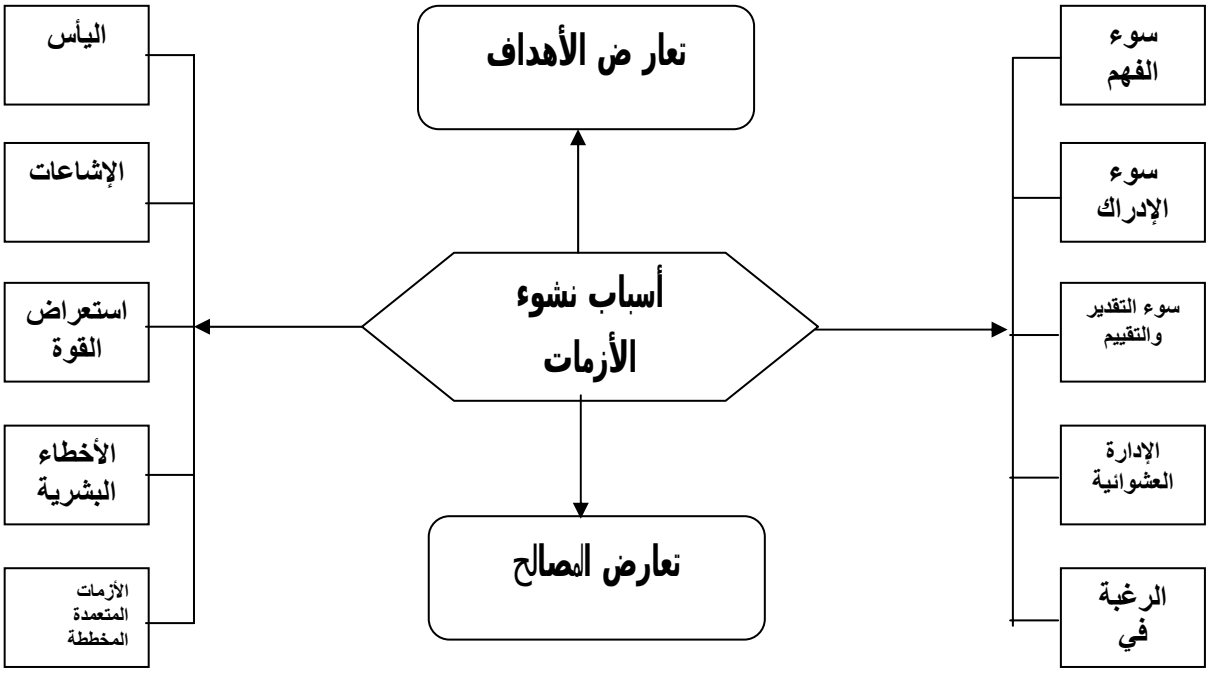
المطلب الثالث:أسباب نشوء الأزمة

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي**:**

[1] عز الدين أحمد جلال، " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990، ص ص 31 – 33 .

شكل رقم 09: أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيري محسن أحمد:" إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م ص 68.

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

1 – سوء الفهم:

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

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

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل- وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف- فلما رآهم هذا الصحابي ، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثأر وعداوة ، ظن أنهم خارجون لمحاربته، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً و خائفاً، مخبراً الرسول (صلى الله عليه وسلم) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربته وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم .. وكانت أزمة .. استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه

بالحقيقة وانتهت الأزمة.. والتي أورد الله فيها قرآناً" يا أيها الذين أمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".[1]

2 – سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.[2]

3 – سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات .

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعد حرب أكتوبر 1973م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب، خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

4 – الإدارة العشوائية:

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

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

---

[1] الخضيري محسن أحمد، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2002.ص80.

[2] العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، القاهرة، 1993، ص22.

- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.[1]

5 – الرغبة في الإبتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.[2]

6 – اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

أزمة نفسية وسلوكية، تشكل خطراً داهماً على متخذي القرار، إذ تُحبطهم وتُفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، وتُسلمهم إلى حالة راتبة (الروتين)، وتتفاقم الأزمة لتكون حالة اغتراب بين الشخص والكيان، وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما، و يتضح ذلك في الأزمات العمالية، الناتجة من ظروف العمل غير الملائمة وانخفاض الدخول، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الإنسانية، وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات، إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين تلك الظروف وتأمين مكاسب العاملين.[3]

---

[1] الخضيري محسن أحمد،2002 م، مرجع سابق، ص ص (73 – 76).

[2] سليمان حميدي الحميد، فعالية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الامنية ،الرياض، 2010، ص 41

[3] http://knol.google.com/k/هشام-كيلانى/أنواع-الأزمات-و-أسباب-نشوئها-جامعة#/jm5ithop3mth/109

7 – الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.[1]

8 – استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.[2]

9 – الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.[3]

10 – الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها. [4]

11- تعارض الأهداف:

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

12 - تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

---

[1] الخضيري محسن أحمد،2002 م، المرجع السابق، ص ص 82 – 84

[2] الخضيري، محسن أحمد،2002 م، المرجع السابق، ص ص 85 – 86.

[3] الخضيري، محسن أحمد،2002 م، المرجع السابق، ص ص86 – 88 .

[4] الخضيري، محسن أحمد،2002 م، المرجع السابق، ص ص (88 – 89).

ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك[1]:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.
- أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي.
- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.

ومن خلال ما تم عرضه نرى أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكتشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

المطلب الرابع: أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة – أي أزمة – وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.
ومن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان)، حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي[2]:

1 – من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب...
- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

2 – من حيث المستهدف بالاعتداء:

- إعتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

---

[1] الهميم، عبد اللطيف:" إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، عمان ، دار عمار للنشر والتوزيع ، 2004م، ص 208.
[2] بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة،دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009، ص219

3 – من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.
- الابتزاز .. كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

14 – من حيث مسرح الجريمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه[1].

5 – من حيث المصدر:

- أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد أخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواءًا كانت سياسية أو غيرها.

6 – من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

7 – من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

8 – من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

9 – من حيث الآثار:

يمكن تلخيص أنواع الأزمات من حيث الآثار إلى مايلي[2]:

- أزمات ذات أثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.

---

[1] بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، ص220

[2] نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان" تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2010،ص10

- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

10 – من حيث القصد:

- أزمات عمديه تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمديه، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

11 – من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

12 – من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواءً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.[1]

أما أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي:

13 – الأزمات المادية، أو المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- أزمة الغذاء.

[1] فهد أحمد الشعلان ، 2002م، مرجع سابق، ص ص (49 – 56).

- أزمة الديون.
- أزمة الاقتراض من البنوك.
- عدم توفر السيولة.
- أزمة العمالة.

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها.

- أزمة الثقة.
- تدهور الولاء.
- عدم رضاء العاملين واستيائهم.
- يأس البعض.
- تدهور الانتماء.
- انخفاض الروح المعنوية.

14 – الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة[1]:

- الإشاعات الداخلية المحدودة.
- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- وفاة مدير إدارة أو استقالته.
- عطل في خط إنتاج.

[1] نواف قطيش، إدارة الأزمات، دار الراية،دون طبعة، عمان، 2009

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

- حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة.
- إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.
- اعتصام الطيارين في شركة طيران.
- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجية.

15- أزمات جزئية، أو عامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المؤسسة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام[1].

ومن أمثلته ما يلي:

- حريق في أحد عنابر الإنتاج.
- اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام.
- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.
- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

ومن أمثلته ما يلي:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.
- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

---

[1] ريحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجيستير، غزة 2006، ص51

16 – أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها[1].

ومن أمثلتها:

- أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.
- حر شديد يؤدي إلى حرائق.
- سيول تؤدي إلى هدم منشآت.
- أعاصير وصواعق.

ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.
- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.
- عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.
- كساد عال كل 10 سنوات.
- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات. [2]

---

[1] ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجيستير، ص52

[2] ماهر، أحمد:" إدارة الأزمات" ، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2006، ص ص (30 – 33)

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.[1]

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

تعريف إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام و الاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث ، وإدارة الأزمات هي نظام يزود المؤسسة باستجابة نظامية منظمة ومرتبة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات و المنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح.

وأهم تعريفات إدارة الأزمات التي ترد في الأدب النظري لهذا الحقل ما يأتي:

إدارة الأزمات هي: علم وفن القضاء على جانب كبير من عدم التأكد و المخاطرة بما يتيح للمؤسسة إمكانية السيطرة و التحكم في مصير هذه المؤسسة وقدراتها.[2]

كما يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها: تشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تجنب سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول" إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك من خلال الإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة).[3]

فإدارة الأزمات 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 المؤسسة".[4]

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة:" عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".[5]

---

[1] أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، ص 35.

[2] يوسف أحمد أبوفارة ، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى،الأردن،2009، ص60.

[3] عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1997، ص 251.

[4] أحمد إبراهيم أحمد، 2002، مرجع سابق ، ص ص (32 – 33).

5 عشماوي سعد الدين، إدارة الأزمة ، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي ، ع2، 1996، ص 199.

كما تعني إدارة الأزمة " بأنها كافة الوسائل و الإجراءات و الأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة أو المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة و أثناء وبعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن مواجهتها بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية".[1]

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها:" فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ".

كما عرفها أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".[2]

مما سبق يتضح لنا صعوبة تحديد مفهوم واحد الأزمة: "فالأزمة هي حدث مغاير لما هو مخطط له قد يكون متوقعا وقد لا يكون"[3]

إدارة الأزمات هي مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الايجابي من خلال هذا المدخل وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل تخطيط الأزمات.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي.[4]:

1- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

2- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.

3- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

4- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

5- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار .

---

[1] محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات و الكوارث "بين المفهوم النظري و التطبيق العملي"، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الاجتماعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص11

[2] توفيق عبد الرحمن ، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004، ص 18.

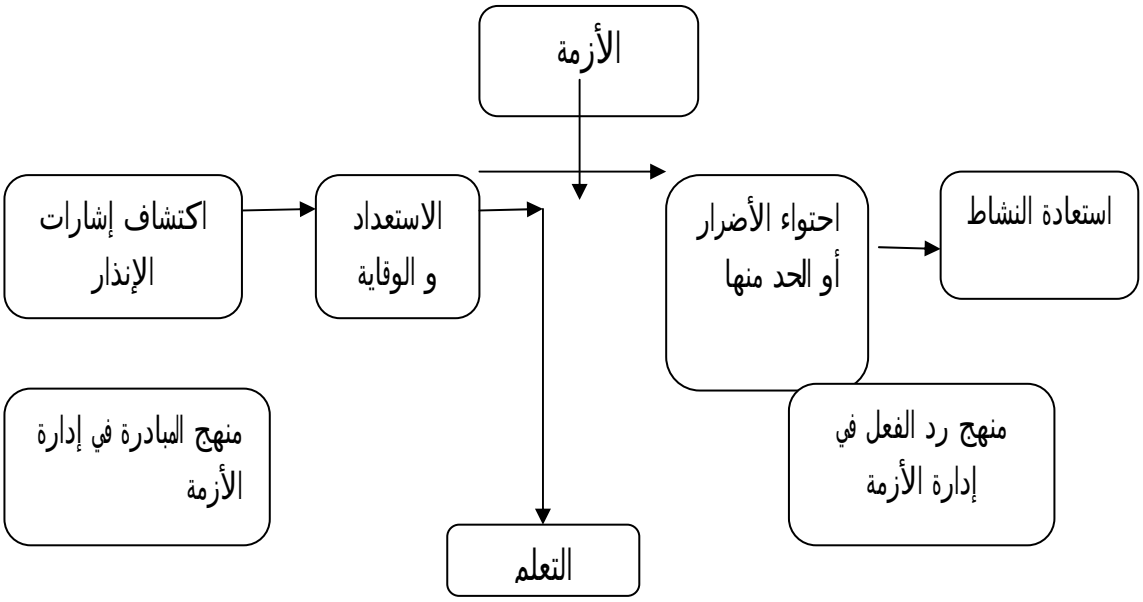
[3] صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآة التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ،2007 ، ص28

[4] يوسف أحمد أبوفارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مرجع سابق،ص61

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمة Crisis Management Phases

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

شكل رقم 10 : مراحل إدارة الأزمة ونمط الإدارة



المصدر: محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات و الكوارث "بين المفهوم النظري و التطبيق العملي"، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الاجتماعية، الطبعة الأولى، القاهرة ،2005، ص12

1- إكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة

لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: " No news, good news".[1]

1- الاستعداد والوقاية: Prepatation / Prevention

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.[2]

2- احتواء الأضرار والحد منها: Containment / Damage Limitation

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

---

[1] محمد رشاد الحملاوي ،إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص62.

[2] الحملاوي محمد رشاد ، 1995،المرجع السابق، ص ص (62-63).

3- استعادة النشاط: Recovery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة[1].

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

4- التعلم: Learning

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.[2]

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق.فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

- **مرحلة ما قبل الأزمة**: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة**: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- **مرحلة ما بعد الأزمة**: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءً هام من عملية إدارة الأزمة.[3]

---

[1] حسن عماد مكاوى، الإعلام ومعالجة الازمات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2009، ص86

[2] الحملاوي محمد رشاد ، 1995، المرجع السابق، ص ص (64-65).

[3] عز الدين أحمد جلال ، 1990، مرجع سابق، ص ص (29 – 31).

كما حددها عليوه بأربع مراحل:

- **المرحلة التحذيرية**: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..
- **مرحلة نشوء الأزمة**: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.[1]

كما يمكن أن تكون مواقع الويب مثالية للتعامل مع مواقف الأزمات ايضا، لاحظ أحد المحللين، "الآن تعيد العلاقات العامة تشكيل الانترنيت، وتعيد الانترنيت بدورها تعريف ممارسات العلاقات العامة". يقول آخر" يبحث الناس عن معلومات الانترنيت، وليس معلومات أفراد المبيعات، وهذه الفرصة الحقيقية للعلاقات العامة"[2]

المطلب الثالث: إستراتجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات

يجمع الكثير من الباحثين على أن الاستراتجيات الاتصالية الآتية من أكثر الاستراتجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي[3]:

1- إستراتجية التحفظ و الكتمان:

وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات، وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

2- إستراتيجية التريث وعدم التورط:

وهنا ينصح خبراء الاتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة و دراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها الإجراءات التي اتخذت و المتابعة الإعلامية لها.

---

[1] عليوة السيد ، 2002م، مرجع سابق، ص ص (26 – 27).

[2] فيليب كوتلر، جاري أمسترونج، التسويق، ترجمة مزان نفاع، دار علاء الدين، الطبعة الاولى،دمشق،2003 ، ص 886

[3] قدري على عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر،2008،ص 208-210

3- إستراتيجية الاستجابة و الدفاع:

ويقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية ويقوم المتحدث الرسمي بتقديمها بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة وتعترف فيها المؤسسة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية التبرير و الاعتذار،ويقوم المتحدث الرسمي للدولة سواء باسم وزارة الخارجية أو الديوان الرئاسي أو الحكومي بالاستعانة بأداء وخبرات كافة المستشارون المعنيون بالأزمة.

4- إستراتيجية الدفاع الهجومي:

وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمؤسسة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام.

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية و القيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المؤسسة[1].

وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع الأزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل، حيث يقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة .

5- إستراتيجية الهجوم المضاد:

وفيها تتصرف المؤسسة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المؤسسة للنقد و الاتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية

6- إستراتيجية المماطلة و التسويف:

يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المؤسسة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع و الخدمات، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المؤسسة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير[2].

---

[1] عادل الصادق محمد: الصحافة و الاعلام وإدارة الأزمات: مدخل نظري_تطبيقي، دار الفجر ،الطبعة الاولى،القاهرة، 2007،ص30

[2] محمد كامل مصطفي الكردي، إدارة الإعلام و العلاقات العامة في الأزمات، الدار الجامعية، دون طبعة،2003،ص 9

7- إستراتيجية الاعتراف الجزئي:

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.

8- إستراتيجية ملتقي الطرق:

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع إستخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، على سبيل المثال نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة ليشرح موقف المؤسسة اتجاه هذه الأزمة.

9- إستراتيجية المشاركة و المسؤولية:

ونعني هنا المشاركة و المسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

10- إستراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت:

ومثال ذلك الإعلان و التركيز على وسائل اتصال جماهيرية.

11- الإستراتيجية القانونية:

وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على أراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمؤسسة و التي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى[1].

المبحث الثالث : أساس العلاقات العامة في إدارة الأزمات

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

المطلب الأول: الاتصال أساس دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات

لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات .[2]

المبدأ الرئيسي للاتصال في الأزمات هو " عدم الانعزال" في حال حدثت مأساة أو مشكلة ما والاتصال هو الأمر الأكثر فاعلية في ظروف الأزمة، الاتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة

---

[1] محمد كامل مصطفي الكردي، إدارة الإعلام و العلاقات العامة في الأزمات، مرجع سابق، ص 10

[2] يونس قرواط، تأثير العلاقات العامة على سلوك المستهلك ، رسالة ماجيستير فرع إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2009،ص36

والصريحة لوسائل الإعلام الجماهيري، الواقعة في مركز الأحداث، وفي غالبية الحالات إن أول ما يجول في ذهن القيادة: " تعالوا ننتظر ريثما يتضح الموقف"، إلا أن الصمت يستدعي الشك بأن الجهة التي تتعرض لأزمة قد اتخذت قراراً ما وهذا يزعج وسائل الإعلام، إن أكثر رجال العلاقات العامة المهنيين مقتنعون أن القاعدة الأساسية للاتصال خلال الأزمة يجب أن تكون:" قل كل شيء، وقل ذلك بحرية واستقلالية " ، وهناك قاعدة ذهبية تقول : "عندما يُقدم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية" [1]

إن الاتصال له أهمية في موضوع التعامل مع الأزمة باعتباره جزءًا مهمًا في إدارة الأزمات، فاتصال الأزمة القائم على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هو بالتأكيد المدخل الصحيح – بل الوحيد - لحماية سمعة المؤسسة في الأزمات والكوارث..

ومن جانب آخر فإن عملية الاتصال على نفس القدر من الأهمية في إطار معالجة الأزمات ، فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال أبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.

ويرى آخرون أن اتصال الأزمات يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ، ويندرج في إطار هذه الأنشطة كل أنواع الاتصال بغض النظر في الوسائل والمضامين المستخدمة فيها[2].

وعلى هذا ، فإن أنشطة العلاقات العامة ، إلى جانب الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة ، تدخل في نطاق اتصال الأزمة أو الكارثة ، ومهما اختلفت المؤسسات واختلفت الأزمات التي تواجهها المؤسسة فإنه يمكن بصفة عامة أن نحدد أهداف اتصالات الأزمة فيما يلي[3]:

1- محاولة منع وقوع الأزمة إذا أمكن ذلك.
2- التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.
3- توزيع المهام و الأدوار على الأجهزة المختلفة وإحداث أكبر قدر من التنسيق بينها لمواجهة الأزمة وحصر وتوفير الموارد اللازمة.
4- تقليل الخسائر إلى أدني حد وتوفير سرعة الاستجابة.
5- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام.

---

[1] نزار ميهوبي، العلاقات العامة في الأزمات، متاح على الخط: http://www.mediapr-sy.com/media/?p=23، 2012/3/5

[2] http://crisis-management.bestmanagementarticles.com/a-20164-the-role-of-crisis-communication-in-public-relations.aspx

[3] محمود يوسف، حنان جنيد، إدارة و تخطيط العلاقات العامة ،مركز جامعة القاهرة، مصر،2000،ص143

6- استعادة المؤسسة لعافيتها في أقصر فترة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع.

7- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على المستوى الجماهير الداخلية و الخارجية.

8- الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.

ويذهب البعض إلى تحديد اتصال الأزمة بأنه عملية تجريها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة ، ويتبع ذلك أن تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ، ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة أو المؤسسة المعنية .

وبالتالي فإن الهدف الأساسي من اتصال الأزمة يتمثل في تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر هذه المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى ، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وبقاءها.

والواقع أن اتصال الأزمة الذي تقوم به العلاقات العامة يتم من خلال التعميمات والبيانات المكتوبة أو الاجتماعات والندوات أو الاتصالات المختلفة وغيرها من الوسائل التي تحقق الاتصال بالجمهور المستهدف وذلك بحسب طبيعة الأزمة من حيث كونها أزمة داخلية في إطار المؤسسة أو المؤسسة المعنية..

غير أن بعض الأزمات والكوارث تفرض استخدام وسائل الاتصال على اختلاف أنواعها، كما تتطلب مشاركة وسائل الإعلام الجماهيري مع إدارات العلاقات العامة داخل المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة .

وظائف الدور الاتصالي للعلاقات العامة في مواجهة الأزمات:

تقع على العلاقات العامة مهام ضرورية وهي تؤدي دورها في مواجهة الأزمات ،وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها ، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي[1].

فأما على المستوى الداخلي ، فإن تلك الوظائف تتمحور في الآتي:

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

ب- تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة ، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها ، وما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة لاحقًا.

[1] على عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، عالم الكتاب، الطبعة الثانية، القاهرة،2008 ص218

ج- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المؤسسة ،ويتضمن المعلومات المحددة في الفقرة السابقة.

د- التأكيد على أن المؤسسة أو الهيئة المهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها أو منتسبيها بصفة منتظمة ..لأنهم سيكونون مقصدًا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات ، ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف قد بلورها الباحث في التالي[1]:

1- العمل على أن يجتاز جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك.
2- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولا بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.
3- التعامل بذكاءٍ 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 آليات للرد على استفسارات الجمهور في ما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

وبسبب التطور المذهل في مجال الاتصال يفترض في إدارة العلاقات العامة متابعة الأساليب الحديثة في هذا المجال، وتطبيقها خلال نشاطاتها المختلفة، وبالنظر إلى الطبيعة التنظيمية داخل المؤسسات فإن أساليب الاتصال المؤسسي التي تعتمد داخل المؤسسة قد لا تكون ملائمة للاتصال مع الجمهور، فالاتصال العمودي التنازلي، أو التصاعدي أو الاتصال الأفقي قد لا يفي بأغراض المواجهة التي غالبا ما يميل الطرف الآخر إلى تحويلها إلى مواجهة ساخنة وتستخدم فيها كافة أساليب الإثارة و التضخيم، و الميل إلى تحقيق أهداف خاصة من خلال التقرب إلى الجمهور، لذلك فإن أجهزة العلاقات العامة مطالبة باستخدام احدث الأساليب الاتصالية الجماهيرية لإيصال رسائلها بفاعلية ويسر ووضوح.[2]

المطلب الثاني: أهمية التخطيط لبرامج اتصال الأزمات:

يساعد وجود خطة إستراتجية لاتصالات الأزمات في التعامل بفعالية مع الأحداث غير المتوقعة و المواقف الطارئة و التي قد يترتب عليها دعاية سلبية بالنسبة للمؤسسة.

تعكس هذه الخطة بذل الجهود وبناء تصورات التصرف لجهاز العلاقات العامة في ثلاث مراحل: قبل وأثناء وبعد الأزمة[3].

---

[1] على عجوة، كربمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات مرجع سابق، ص219

[2] محمد منير حجاب، العلاقات العامة: في المؤسسات الحديثة، مرجع سابق، ص 314

[3] جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعة و التسويقية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،ص54

أولا: جهود ما قبل الأزمة

تتوقف فعالية برامج العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة إلى حد كبير على مدى الاستعدادات التي تم القيام بها قبل حدوث الأزمة بوقت طويل وتشمل الاستعدادات ما يلي[1]:

1- خلق السمعة الطيبة بين جماهير المؤسسة..وذلك من خلال[2]:

- الصدق في الإعلان.
- تقديم الضمانات لتحقيق الرضاء للعملاء.
- التميز في خدمة العملاء.
- بناء قيمة المنتج في اذهان العملاء.
- التوقف عن الادعاءات و المبالغة في مزايا التعامل مع المؤسسة.
- الرد على التساؤلات وشكاوى العملاء.
- إظهار الثقة و التواضع.
- الاتصال المستمر مع الجماهير.
- تنمية العلاقات الشخصية مع العملاء و الأطراف ذوى العلاقة.
- الاستماع لصوت العميل و التعرف على اتجاهاته وأرائه نحو المؤسسة ومنتجاتها واستراتيجياتها.
- تعظيم قيمة معاملات العملاء مع المؤسسة.
- بناء الثقة المتبادلة مع العملاء و الأطراف الأخرى.
- بناء وضعية جيدة للمنتجات و الخدمات في الأسواق المستهدفة.

2- بناء نظام للاتصالات الفعالة عند حدوث الأزمات:

يساعد وجود مثل هذا النظام على عدم إضافة الوقت الثمين أثناء تحقيق الأزمة، وتوفير الثقة الكافية للتعامل الفعال معها.

3- تحديد الأزمات المتوقعة وأولويات التصدي لها:

يتم ذلك بالتنسيق مع المسئولين عن إدارة الأزمات بالمؤسسة بوجه عام
قد يستلزم عقد بعض الجلسات مع كبار المسئولين داخل المؤسسة لتحديد أولويات القضايا أو الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة ودور العلاقات العامة بالنسبة لها.

4- تطوير السياسات اللازمة للحد من موقف الأزمات:

---

[1] طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة: مفاهيم ومبادئ وسياسات، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن،2008،ص210

[2] يونس قرواط، تأثير العلاقات العامة على سلوك المستهلك ، مرجع سابق،ص38

في كثير من المواقف سوف يواجه المسئولين بالمؤسسة بالسؤال عم السياسات التي أعدتها للتعامل مع مثل هذه المواقف، وحتى لا يضع المسئولين أنفسهم في موقف حرج من خلال القول بأنه لا توجد سياسة فإنه يفضل وجود تصورات بشأن التعامل مع مواقف الأزمات المحتملة و تحديث هذه التصورات بصفة منتظمة.

5- تشكيل فريق إدارة أزمات من منظور العلاقات العامة:

يجب تشكيل فريق من المتخصصين داخل جهاز العلاقات العامة للتعامل مع قضايا اتصالات الأزمات، كما يجب تحديد قائد لهذا الفريق مع تقديم المساعدة اللازمة له كذالك يستلزم الامر تحديد مسئوليات أعضاء الفريق و الأدوار المتوقعة لكل منهم[1].

6- تجميع وتنظيم الموارد:

في مواقف الأزمات فإن رئيس وأعضاء فريق اتصالات الأزمات يحتاجون إلى توافر مصادر متجددة وكافية للمعلومات بشأن أسباب الأزمة والآثار الناجمة عنها ونطاقها و المسئولين عنها وسياسات التعامل معها أو منع تكرارها مستقبلا..إلخ. حتى يمكنهم التعامل الفعال مع وسائل الإعلام وجماهير المؤسسة الداخلية و الخارجية.

7- تطوير وتوزيع دليل إرشادات الطوارئ:

مثل هذا الدليل يبين التصرف الواجب أن يسلكه المسؤولين و الأفراد وقت الأزمات بصفة عامة وما الذي يجب على كل فرد عمله إذا ما اتصلت به وسائل الإعلام، بالإضافة إلى قائمة أسماء فريق اتصالات الأزمات.

8- تنمية الاستعداد لدى جهاز العلاقات العامة للتعامل مع الأزمات:

على الرغم من ان الأحداث الطارئة يصعب التنبؤ بها بطبيعتها ، إلا أنه قد يكون من الممكن تنمية الاستعداد لتلك الأحداث الأكثر احتمالا و التي قد يترتب عليها نتائج سلبية للمؤسسة. ومن ناحية أخرى، فانه مكن الممكن كذلك تصميم نظام للمعلومات و الاتصالات و الذي يمكن تفعيله تقريبا في أي موقف للأزمات.

[1] جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعة و التسويقية، مرجع سابق ،ص54

ثانيا: جهود العلاقات العامة أثناء الأزمة

تتركز جهود العلاقات العامة و أنظمة الاتصال بالمؤسسة أثناء الأزمة في التعامل مع موقف وتجميع المعلومات الشاملة و الدقيقة عنه وإبلاغ الأطراف ذوى العلاقات بأقصى سرعة ممكنة، وعلى وجه التحديد فإن أدوار العلاقات العامة أثناء الأزمة تتلخص فيما يلي[1]:

1- جعل الموقف تحت السيطرة كلما كان ذلك ممكنا:

2- قبل عمل أي شيء يجب المبادرة بتوافر الحماية للأفراد قبل الممتلكات، واستدعاء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات إذا كانت هناك حاجة لذالك.

3- تخير متحدث رسمي واحد:

- استدعاء الكثيرين قد يتسبب في مزيد من الغموض أو الإشاعات
- لا يجب السماح للمتحدث الرسمي بأن يتعدى الرسالة المحددة.
- يجب أن يتميز المتحدث الرسمي بالدبلوماسية و القدرة على الإقناع و الإلمام الشامل بموضوع الأزمة.
- يجب ألا يستخدم عبارة _ لاتعليق _ لأنها قد تعني إخفاء الحقيقة أو نقص المعلومات، وبالتالي توقع مزيد من النتائج السلبية.

4- قل قصتك أولا:

- قاعدة أساسية في إدارة الأزمات بجانب الصدق أن تكون أول من يبلغ الإعلام و الأطراف ذوى العلاقات بموضوع الأزمة، حيث أن ذلك يحقق المبادرة بدلا من رد الفعل.
- لا يجب الخروج عن الموضوع ولا يجب القول ما يمكن أن يؤخذ على المؤسسة أو العاملين بها بعد ذلك.
- يجب الاستعداد لتوقع أسوأ الاحتمالات.

5- وضع المؤسسة و المنتجات في مكانة أكبر من الأزمات

تقديم بيانات موجزة وإيجابية عن إنجازات المؤسسة ومساهمتها في خدمة في خدمة العملاء و البيئة و المجتمع بوجه عام.

6- تزويد العاملين بالمعلومات:

- لايجب ترك العاملين يحصلون على المعلومات من وسائل الإعلام أو أي مصادر خارجية أخرى.

[1] جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعة و التسويقية، مرجع سابق، ص55

- يجب تجنب العاملين الحرج عندما يتوجه الآخرين للاستفسار منهم، فمن الصعوبة الحصول على ولائهم إذا تم إخفاء الحقيقة عنهم.

7- تفادي مشاعر الذعر و الارتباك

- من أفضل الوسائل لتفادي الذعر و الارتباك إحكام السيطرة على تدفق المعلومات
- يمكن للمؤسسة وجهاز العلاقات العامة بها الحفاظ على مصداقيتهما كمصدر للمعلومات فقط عندما تتسم الاتصالات بالانفتاح و الشفافية.

ثالثا: جهود العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة

تتركز جهود العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة فيما يلي[1]:

1- الإعلان عن انتهاء الأزمة

من المهم للمؤسسة و العاملين بها أن يتم الإعلان رسميا عن انتهاء الأزمة وبداية استعادة النشاط

2- المتابعة:

- يجب أن يظل جهاز العلاقات العامة على صلة بالأطراف ذات العلاقة بعد الانتهاء من الأزمة، وخاصة مع أولئك الذين تضررت مصالحهم بشكل ملموس.
- كذلك يجب الاستمرار في إمداد وسائل الإعلام بالتطورات في علاج الأزمة وتقديم الدليل عن انتهائها.
- مراجعة الأنظمة و السياسات الداخلية لضمان عدم تكرار الأزمة .

3- إعادة التقييم:

يؤدي احتمال تعرض المؤسسة للأزمات إلى إمكانية الاستفادة من دروس مواجهة الأزمات في علاج أوجه الضعف في سياسات و الاستراتجيات و الأنظمة و التوجهات الإدارية، مما يؤدي إلى الحد من احتمالات حدوث الأزمة مستقبلا.

ويجب إعداد تقرير عن الأزمة وعرضه على فريق اتصالات الأزمة للتعرف على نتائج الجهود التي بذلها أثناء الأزمة والايجابيات و السلبيات وفرص الاستفادة منها في تطوير خطط وبرامج اتصالات الأزمة المستقبلية.

[1] جمال الدين مرسي، إدارة الازمات البيعية و التسويقية، مرجع سابق، ص 56

المطلب الثالث: إدارة العلاقات العامة للأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها

أن خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات تمر بعدة أدوار تختلف حسب مرحلة الأزمة وهي:

المرحلة الأولى:

يكون الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو الفهم، فهم أسباب الأزمة، وانعكاسها على المستهلكين والجماهير والعاملين، وتكون التحديات الجوهرية التي تواجه العلاقات العامة، هنا هو بناء وتطوير نظام معلومات ذو حساسية للازمة يمكن الإدارة التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.

وتتطلب هذه المهمة جهدًا، وتفكير استراتيجيًا من قبل إدارة العلاقات العامة، في هذا الإطار يمكن لإدارة العلاقات العامة الاستعانة بعدد من الأساليب، والأدوات البحثية في بناء النظام المعلوماتي، وفي هذا الإطار يمكن أيضا استخدام البحوث الدقيقة والمركزة والتي تعتمد على جلسات الاستماع، وفيها يتم تحديد التهديدات المحتملة، ومراجعتها دوريًا، ويتم التركيز على احتمالية حدوث تهديد للمؤسسة، ومخرجاتها وكذلك درجة خطورة هذا التهديد، ويمكن القيام بهذا البحث كيفيًا من خلال عقد لقاءات لمناقشة الأفكار الجديدة والمبدعة، أو كميًا من خلال إجراءات المسح، والذي يتضمن مقاييس احتمالية حدوث التهديد، وخطورته هذه الأنواع من البحوث تحقق لمدير العلاقات العامة فوائد كثيرة، وتجعله أكثر حساسية للبيئة المحيطة، وتدعم مهارات التفكير النقدي،حيث أنها تساعد في أسئلة مثل ماذا لو؟ والإجابة عنها فيمكن للعلاقات العامة إنشاء مصفوفة للازمات، لا تحدد خطورة الأزمة فقط، وإنما تقيم معايير للقرارات التي يمكن اتخاذها.[1]

المرحلة الثانية :مواجهة الأزمة

يركز مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة على تطوير خطط طوارئ، أو حلول بديلة مصممة خصيصًا لمواقف محددة، وحيث أن هذه المرحلة يتم فيها تقويم الاستراتيجيات المتاحة، فان الهدف يكون تقليل المخاطر المتوقعة لأدني مدي ممكن سواء بالنسبة للمنظمة، أو جماهيرها الأساسية

وهنا يكون التحدي الذي يواجه إدارة العلاقات العامة هو الالتزام بممارسة الوظيفة وفق الإستراتيجية حيث يتم تجزئة الجماهير، وتحديد تلك التي يجب إعطاء الانتباه، والاهتمام والأقصى لها، ويقوم مدير العلاقات العامة بتصميم خطة طوارئ لكل قطاع من القطاعات، حسب أهميته ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة مهمة تنفيذ البرنامج الاتصالي لهذه الإستراتيجية على المستويين الداخلي، والخارج.

المرحلة الثالثة :إعادة ترتيب الأوضاع

يكون الهدف في هذه المرحلة هو حل الأزمة حيث يتم تنفيذ الإستراتيجية التي تم اعتمادها لحل الأزمة، ومراقبة عملية التنفيذ بدقة، وعلى الرغم من أن مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة يكون تركيزه على تنفيذ الاستراتيجي، فإنه لا يجب أن يغفل عن الفرص التي يمكن الاستفادة منها، والدروس التي يمكن

---

[1] راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة :المدخل الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 355

تعلمها في عملية إعادة ترتيب الأوضاع، فالأزمات تخلق أبطالا كما أن المتغيرات التي قد تنشأ عن الأزمة في هياكل ، وسياستها يمكن أن تدعم من حساسية الإدارة للمواقف المستقبلية، والقدرة على الاستجابة لها[1].

كما يرى أيضا "زيد منير عبوي" أن خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات تمر بعدة أدوار تختلف حسب مرحلة الأزمة وهي:[2]

1- قبل وقوع الأزمة: خطة العلاقات العامة تكون

أ- الإسهام في عمليات التنبؤ بالأزمات وتوقعها.

ب- وضع أساليب ووسائل تلافي وقوع الأزمة المتوقعة وإزالة ما يمكن أن تؤدي إلى وقوعها من أسباب أو أوجه قصور

ت- إعداد خطة الطوارئ البديلة.

ث- تدبير الإمكانيات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة.

ج- الإسهام في أعمال واختصاصات إدارة مواجهة الأزمة بالمؤسسة و العمل على تطوير مهامها واختصاصها.

ح- إعداد العاملين بالمؤسسة مهنيا وتدريبيا وتأهيلهم علميا لمواجهة الأزمة.

خ- التدريب العملي على مواجهة الأزمة عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة ومنها (الأنذار الكاذب / البلاغ الوهمي)

2- أثناء وقوع الأزمة: خطة العلاقات العامة تكون:

أ- استيعاب الموقف الناجم عن الأزمة عن طريق

1- سرعة تحديد أسباب الأزمة ونتائجها وتأثيرها وتوابعها.

2- تحليل لمناصر الأزمة وتحديد مدى خطورة كل عنصر.

ب- الالتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة واتخاذ التدابير اللأزموية لمنع هذا الاستغلال أو الابتزاز بكافة صوره.

ت- الاحتواء الإعلامي لتفضيلات الأزمة ودواعيها وآثارها.

ث- سرعة استخدام خطة طوارئ البديلة لانتظام العمل بالمؤسسة.

3 - بعد وقوع الأزمة: خطة العلاقات العامة تكون[3]

---

[1] راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص 356

[2] زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة،الطبعة الأولى،عمان، 2006،ص99

[3] زيد منير عبوي، إدارة الأزمات ، مرجع سابق، ص 100

أ- إعادة ترتيب المؤسسة بعد وقوع الأزمة.

ب- دراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها.

ت- إعادة التوازن النفسي للعاملين.

ث- إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

يتطلب التعامل مع الأزمات الاستعداد الكامل والدائم ، من خلال توافر الاحتياطيات الملائمة لمواجهتها إضافة إلى الفهْم الكامل لأبعادها. ولن يتحقق هذا الفهْم ، إلاّ من خلال الوجود الدائم والمستمر في موقع الأزمة ، حيث يمكن الحد من تناميها وتحقيق التدخل السريع والفوري ، وبالقدر الذي يتطلبه الموقف، ولن يكون هذا الوجود المستمر ذا فاعلية ، من دون تفويض السلطة إلى فريق إدارة العلاقات العامة .

وتعد العلاقات العامة جهاز استشعار يتم من خلاله التعرف على اتجاهات آراء الجماهير الداخلية و الخارجية نحو المؤسسة و سياستها واستراتيجياتها، وعلاوة على ذلك فإن لجهاز العلاقات العامة دورا فاعلا في التنبؤ باحتمالات حدوث الأزمات ورصدها وملاحظتها وتقييمها بصفة مستمرة، ورفع التقارير للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب وقوع الأزمات، ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها أو الحد من الآثار السلبية التي قد تتولد عن حدوثها.

ومما سبق يمكن القول أن للعلاقات العامة في المؤسسات دورا هاما في التنبؤ بالأزمات بوجه عام، و التصدي الفعال لها، ويأتي هذا الدور مجسدا لنشاط العلاقات العامة الذي يستهدف التأثير في الرأي العام الداخلي و الخارجي.

وفي الفصل اللاحق سنحاول إبراز أهمية العلاقات العامة في التصدي للازمات من خلال إسقاط الدراسة النظرية في شكل تطبيقي على فرع مؤسسة صيدال بولاية المدية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لتقييم فعالية العلاقات العامة في مواجهة الأزمات لفرع أتيسيونيكال

تمهيد:

تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، ليس فقط بسبب أهمية الدواء كسلعة تتعلق بصحة الإنسان وحياته، وإنما في الأساس بسبب تكاليف وأسرار أنشطة البحوث والتطوير (R&D) وما يتبع ذلك من أرباح هائلة وقيمة مضافة عالية تحققها هذه الصناعة، بحيث أصبحت في الوقت الحالي تقارن بصناعة الأسلحة من حيث أسرارها وأرباحها، وبالرغم من أن صناعة الدواء في الجزائر تعتبر متقدمة نوعا ما مقارنة بغيرها من الصناعات إلا أنها تواجه تحديات كثيرة منها وضعية الدواء على المستوى الدولي والمتغيرات الاقتصادية العالمية والإقليمية وحتى الوطنية الآخذة في البزوغ يوما بعد يوم، ومن أبرز التحديات التي يستوجب على صناعة الدواء الوطنية مجابهتها هي الأزمات التي قد تحدث في أي وقت ومن هنا سنقوم بتقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المحاور التالية:

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال.

المبحث الثاني: جهود العلاقات العامة لفرعه أنتيبوتكال.

المبحث الثالث: تقييم فعالية نشاطات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات للفرع

المبحث الأول: نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال

يعد مجمع صيدال من أهم المؤسسات العمومية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني نظرا للمكانة التي يحظى بها في السوق المحلي، و كذا اختراق منتجاته الأسواق العالمية، كما يعتبر فرع أنتيبيوتيكال- محل الدراسة- أحد أهم فروعه و المتخصص أساسا في إنتاج أنتبيوتكال والأدوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية.

وسنتناول في هذا المبحث نشأة و تطور مجمع صيدال و كافة فروعه.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط اهتم مجمع صيدال بالجانب الكمي، و لم يول العناية الكافية لنوعية وجودة منتجاته التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية، وركز اهتمامه في إنتاج منتجات تامة الصنع، أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنى مجموعة من الاستراتيجيات بهدف الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته والعمل على تنمية حصته السوقية و اختراق السوق العالمية.

أولا: التعريف بمجمع صيدال

1- نشأة الصيدلية المركزية و تطورها: تم إنشاء الصيدلة المركزية الجزائرية la Pharmacie Centrale Algérienne –PCA- في سنة *1969*، و تم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم *77 - 6* المؤرخ في *23/01/1977*.

واقتصر النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية على إنتاج بعض الأدوية بسيطة التركيب وهذا بعد إنشاء وحدة للإنتاج بالحراش سنة 1971، واسترجاع تدريجي ثم تأميم وحدتي الإنتاج (بيوتيك Biotic) و(فارمال pharmal) بنسبة 51% سنة 1971، ثم 100% سنة 1977 الموروثتين عن المستعمر الفرنسي.

مر إنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية بالمراحل التالية[1]:

1) 1984/06/16: أصبحت وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية و البيتروكيمياوية وصية على نشاطات المؤسسة بموجب المرسوم رقم 84/151 بعدما كانت تمارس نشاطاتها تحت وصية وزارة الصحة العمومية.

2) 1985/04/13: سميت المؤسسة بـ (المؤسسة الوطنية الصيدلانية) برمز صيدال.

3) سنة 1987: اتخذت من مدينة المدية مقرها الاجتماعي، وضمت إليها وحداتBiotic وpharmal ومركب المدية، وتم تكليفها بإنتاج أنتبيوتكال.

4) فيفري 1989: أصبحت مؤسسة عمومية ذاتية التسيير وتتمتع بالاستقلالية.

5) سنة 1993: تحولت إلى مؤسسة وطنية ذات أسهم.

---

[1] الوثائق و الأرشيف الإداري لمؤسسة صيدال.

فيفري1996: أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمياء صيدلة.

7) بداية 1997: تم تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا و خارجيا.

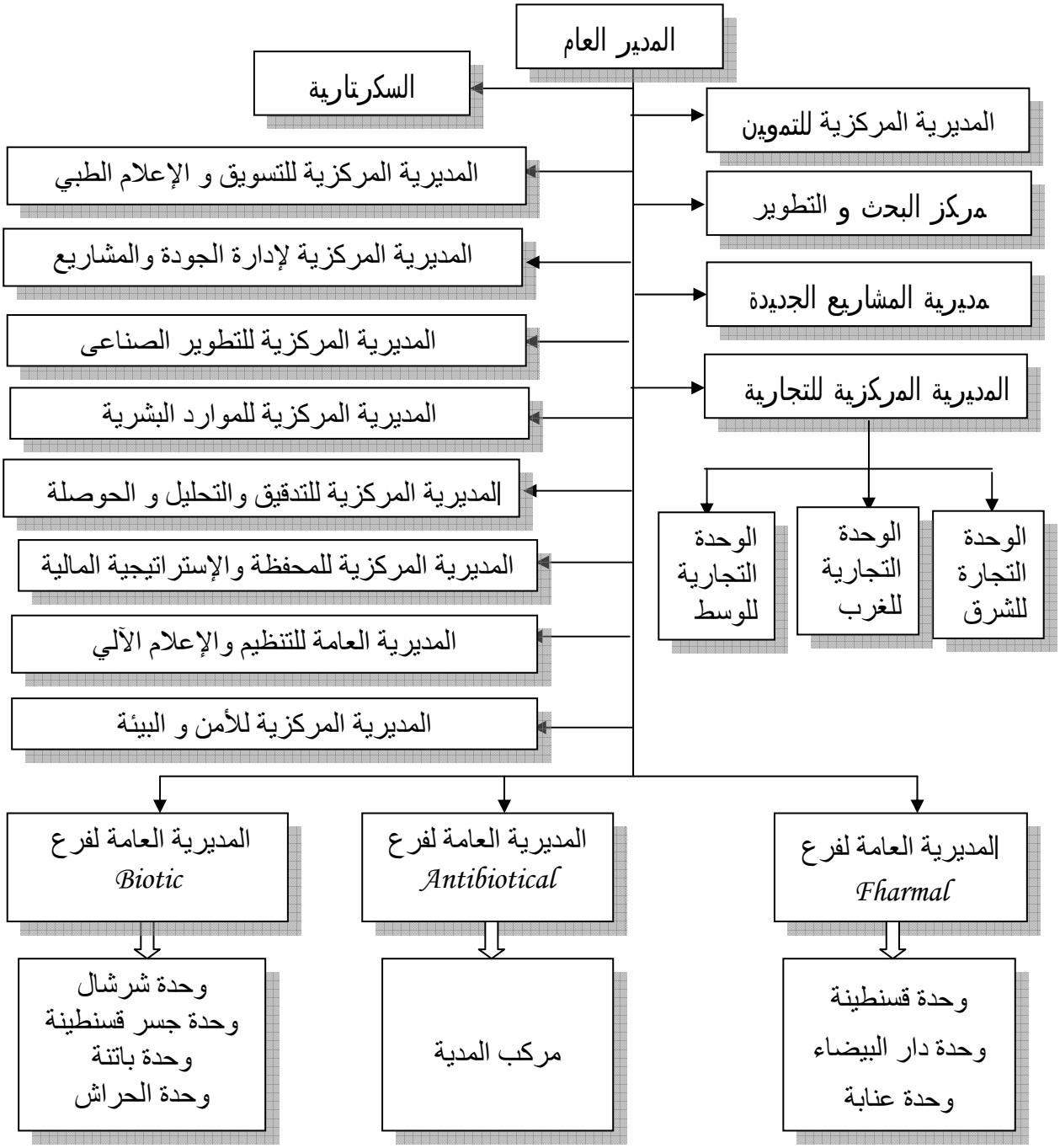
8) 1998/02/02: ظهرت المؤسسة بحلة جديدة و اتخذت شكلا جديدا يتمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من فروع تتمتع بإدارة مستقلة و تخضع لقرارات المجمع الأم، أي نشأة مجمع صيدال الصناعي.

9) 1999/07/17: تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها (COSOB) رقم 04 /98 و المؤرخ في 1998/12/24.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

يتكون مجمع صيدال من العديد من المديريات و الفروع على المستوى الوطني، والتي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع، والشكل التالي يظهر الهيكل التنظيمي له.

الشكل(11): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: www.saidalgroup.dz

ثالثا: الفروع المكونة للمجمع

يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع أساسية و هي:

1 - **فرع أنتيبيوتيكال** *Antibiotical* : هو الفرع الذي يختص بصناعة أنتيبوتكال البينيسيلينية وغير البينيسيلينية.

2 - **فرع فارمال** *Pharmal* : يتواجد مقره في منطقة واد السمار بالدار البيضاء– الجزائر العاصمة–يعود تاريخ نشاطه إلى أكثر من *38*سنة في المجال الصيدلاني، و رقم أعماله مرتفع وهو مجهز بأحدث الوسائل والتجهيزات الكيمياوية، و يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج[1]:

- **وحدة قسنطينة:** تم تحويلها إلى فرع pharmal بعد حل مؤسسة Ecopham بتاريخ 1977/12/31، وهي تقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، تحتوي على ورشتين لمحاليل الشرب (Sirop)بطاقة إنتاجية تقدر بـ*5* ملايين وحدة، كما تضم مصنع للأنسولين بطاقة إنتاجية تقدر بـ *3.5*مليون وحدة و تحتوي أيضا على مخبر لمراقبة الجودة.
- **وحدة الدار البيضاء:** وهي أقدم وحدات فرع **فرمال** والتي تعود نشأتها إلى سنة *1958*، حيث كانت تابعة للمخبر الفرنسي Lazab قبل تأميمها، تقوم بإنتاج تشكيلة واسعة من الأدوية بأشكال جالينوسية مختلفة وبطاقة إنتاجية تفوق *40* مليون وحدة وتحتوي على مخبر لمراقبة الجودة والتحليل الفيزيولوجي والمكروبيولوجي.
- **وحدة عنابة:** مختصة في صناعة الصيغ الجافة (أقراص و حبيبات) بطاقة إنتاجية تفوق *7* ملايين وحدة.

3 - **فرع بيوتيك:** يتواجد مقره بالمحمدية– الجزائر العاصمة-حيث يتمتع هذا الفرع بخبرة و معرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بعرض تشكيلة واسعة من الأدوية، ويحتوي هذا الفرع على *4* وحدات للإنتاج و هي[2]:

- **وحدة الحراش:** تضم *4* ورشات: للأشربة (Sirop)، المحاليل، الأقراص والكبسولات و المراهم، و تقدر طاقتها الإنتاجية بـ *20* مليون وحدة، وتحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيولوجية والتسيير التقني.

---

[1] -www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=PHARMAL.

[2] - www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=BIOTIC.

- **وحدة جسر فسنطينة**: تقدر طاقتها الإنتاجية بـ *18* مليون وحدة، و هي المنتج الوحيد للمحاليل الكثيفة (Solutes Massifs)، وتتكون من قسمين: الأول لصناعة الصيغ على شكل (أنابيب، أقراص، حبوب)، أما الثاني فيعتمد على تكنولوجيا حديثة لإنتاج المحاليل المكثفة، وتحتوي هذه الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة المكلف بالتحليل الفيزيوكيمياوي و معالجة السموم.
- **وحدة شرشال**: يقع بمنطقة "واد بلاج" بشرشال، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ *200700* وحدة وتتكون من *03* ورشات للإنتاج و هي: ورشة لإنتاج الأشربة(Sirop)، ورشة لإنتاج الصيغ الجافة(الأقراص، الحبوب،أكياس المساحيق، الكبسولات)، ومركز تنقية الدم على ثلاث أشكال (حمضي، قاعدي، أسيتاتي).

كما تحتوي الوحدة على مخبر للمراقبة الفيزيوكيمياوية، الميكروبيولوجية، و السموم الصيدلانية.

- **وحدة باتنة**: أنشأت بغرض تغطية الجهة الشرقية للوطن، يقدر إنتاجها بـ *14* مليون وحدة سنويا، وتتكون من *04* ورشات لإنتاج الأشربة، الأقراص، المراهم، التحميلات.

المطلب الثاني: تقديم فرع أنتيبيوتيكال

يعتبر فرع أنتيبيوتيكال من أهم المشاريع في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإفريقي، وهو مؤسسة عمومية اقتصادية.

أولا: التعريف بفرع أنتيبيوتيكال

يقع فرع أنتيبيوتيكال على بعد *100* كلم جنوب العاصمة و *15*كلم عن مقر ولاية المدية، و يتربع على مساحة *33* هكتار، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحول اسمه من مركب إلى فرع أنتيبوتكال التابع لمجمع صيدال، و قد دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في *02/02/1989*.

يتوفر الفرع على:

- بنايتين لإنتاج المنتجات التامة الصنع ذات تخصص صيدلاني الأول للمنتجات البينيسيلينية، والثانية للمنتجات غير البينيسيلينية؛
- مدرية آخر لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة؛
- مطبعة عامة لمختلف وظائف التعبئة و التغليف؛

و فيما يلي عرض موجز لأهم خطوات إنشاء هذا الفرع:

1) جوان *1972*: تم عرض مناقصة دولية بشأن مشروع إنجاز مركب أنتيبوتكال، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة (CTIP) الايطالية.

2) 05ماي1977: تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و المؤسسة الايطالية.

3) 30جوان 1977: تسلمت (CTIP) المشروع.

4) 12مارس 1978: بداية الأعمال، ودامت مدة الانجاز 50 شهرا، وقد قامت CTIP بالاستعانة بالمؤسسات التالية: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغازsonalgaz ، المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية SNIC، مؤسسة تطوير الصناعات الكيمياوية EDIC، وبعض المؤسسات الأجنبية مثل: SQUIP الأمريكية و مؤسسة Siemasud.

5) 12مارس 1982: تسلمت الجزائر المشروع لتشرف على استغلاله المؤسسة الوطنية للصناعة الكيمياوية (EDIC)، حيث كانت تنتج مختلف المواد الكيميائية كالطلاء.

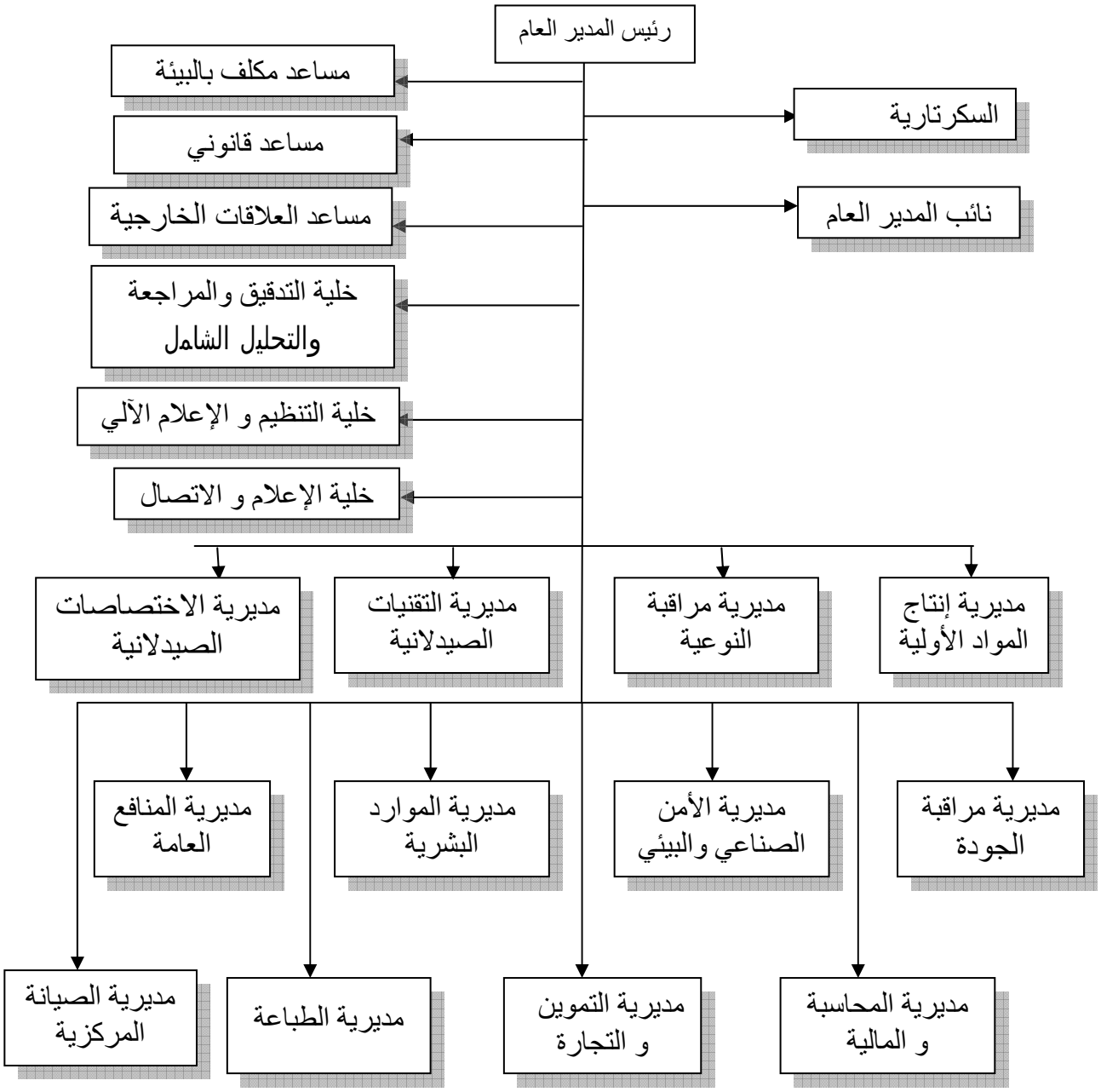
6) سنة 1987: بدأ تشغيله من قبل مؤسسة صيدال وباسم أنتيبوتكال في إنتاج الصيدلاني بترخيص إيطالي Licence I.B.I Italia.

7) 4 أكتوبر 1988: دشن رئيس الجمهورية السابق (شادلي بن جديد) مركب أنتيبوتكال.

ثانيا: تنظيم الفرع

يوضح الشكل الآتي الهياكل التنظيمية و الإدارية الأساسية والمساعدة التي يتكون منها الفرع.

الشكل (*12*): الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال



المصدر: مديرية الموارد البشرية

و فيما يلي عرض موجز لهذه المديريات:

1 - **الإدارة العامة للفرع**: وتتكون من :

- رئيس المدير العام: مهمته إدارة وتنفيذ السياسات المنبثقة من الإستراتيجية العامة لمجمع صيدال سواء على المدى القصير، المتوسط، والطويل من أجل ضمان نمو الفرع وتوسعه.

- المساعد القانوني: و تتمثل مهمته بشكل أساسي في الدفاع عن مصالح الفرع و متابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة به.
- المساعد المكلف بالبيئة: مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات حسب القانون رقم *10/03* المؤرخ في *19/07/2003*، والقاضي بالحفاظ على البيئة من خلال التأكد من أن كافة العمليات الداخلية تتم وفق المعايير المتفق عليها للحفاظ على سلامة المحيط البيئي للفرع.
- مساعد العلاقات الخارجية: مهمته تتمثل في تقديم معلومات عن المؤسسات المنافسة والمؤسسات المتعاقد معها، ومتابعة العلاقات مع الزبائن و الموردين والشركاء، كما أنه مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية (كالاتفاقيات، الملتقيات...الخ).
- خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل: تتمثل مهمتها في:
  * الرقابة الداخلية و متابعة سير تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من قبل الفرع.
  * وضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.
  * تقييم سير المهام و الأهداف.
- خلية التنظيم والإعلام الآلي: تتابع تكيف نظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للفرع و المجمع ككل.
- خلية المشاريع: تتمثل مهامها في ما يلي:

* القيام بدراسات الجدوى وتقييم المشاريع وذلك من أجل الاختيار الأمثل للمشاريع الاستثمارية التي تحقق عوائد مستقبلية.
* متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع، خاصة مشاريع الشراكة.

- خلية الاتصال والإعلام: تتمثل مهمتها في ما يلي:

* تضع خطط اتصالية داخلية للفرع بالتنسيق مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.
* القيام بأعمال إعلامية و إقامة المعارض الدولية.

2 - **المديريات الأساسية**: تتكون من:

- مديرية التقنيات الصيدلانية: مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية و الإدارية بهدف حماية الصحة العمومية وذلك بتطبيق تعليمات الأمر رقم: *285/92* المؤرخ في *06/07/1992*، والقانون رقم MPS/MIN*/34*المؤرخ في *22/07/1998*، فهي مكلفة خصوصا بضمان الجودة و النوعية لمنتجات الفرع، و كذا دراسة الملفات التقنية للمنتجات الجديدة.

- مديرية الاختصاصات الصيدلانية: مهمتها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددين سابقا، و تشمل: الورشة (A): متخصصة في إنتاج و تعبئة المنتجات الصيدلانية البينيسيلينية، والورشة(B): متخصصة في إنتاج و تعبئة المنتجات الصيدلانية غير البينيسيلينية.
- مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا) لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية أو غير بنيسيلينية نصف مصنعة، وتشمل على: مصنع التخمير، مصنع نصف التصنيع، مصنع الاستخراج، مصنع كلوروهيدرات و ستيريل (*Ateliers chlorhydrates et stériles*)، ورشة تخزين المواد الأولية.
- مديرية مراقبة النوعية: مهمتها مراقبة نوعية المواد المستعملة في إنتاج المنتجات تامة الصنع، وكذا ضمان جودة المنتجات الصيدلانية بمختلف أنواعها.

3 - **المديريات المساعدة:** و تتكون من:

- مديرية الموارد البشرية: مهمتها تطوير وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتسيير مختلف جوانب نشاط العاملين في الفرع.
- مديرية المحاسبة و المالية: تتمثل مهمتها في:
  * مراجعة الحسابات الخاصة بالفرع و متابعة الأنشطة المالية للفرع.
  * تقييم المخزون.
  * التكفل المالي لمختلف استثمارات الفرع و مشترياته.
- مديرية التموين والتجارة: تتمثل مهمتها في:
  * تموين الفرع بما يحتاجه من المواد الأولية و قطع الغيار...الخ.
  * تسويق المنتجات الصيدلانية للفرع.
  * تسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، و ذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط.
- مديرية مراقبة الجودة: مهمتها مراقبة تنفيذ نظام تسيير الجودة في الفرع.
- مديرية المنافع العامة: تضمن إنتاج و توزيع مختلف المواد، و كذا معالجة المواد وتكييفها مع معايير الصناعة الصيدلانية.
- مديرية الطباعة: تعمل على إنتاج مواد التغليف و التعبئة الصيدلانية و كذا بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، بالإضافة إلى الكتيبات الترويجية والملصقات.

❖ مديرية الصيانة المركزية: تتمثل مهمتها في:

* مراقبة التجهيزات الالكترونية و الميكانيكية لجميع مديريات الفرع من خلال عمليات التفتيش الدورية.
* وهناك مهمة فرعية تتمثل في تقديم خدمات للزبائن (كتصليح لبعض الآلات لمؤسسات أخرى، كراء شاحناتها عند الضرورة).

❖ مديرية الأمن الصناعي و البيئي: تتمثل مهمتها في:

* مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات حسب المعايير المتفق عليها للمحافظة على البيئة.
* حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع.

المبحث الثاني: جهود العلاقات العامة لفرع أنتيبوتكال

يعتبر مجمع صيدال من أهم المؤسسات الوطنية وذلك نظر للمجال الذي يشتغل فيه وهو القطاع الصحي و الصيدلاني ومن خلال إنتاج الأدوية بمختلف أنواعها، ومن أهم فروع المجمع فرع أنتيبوتكال بالمدية.

ومن أجل أن يصل فرع أنتيبوتكال بالمدية إلى تحقيق أهدافه وتقديم المنتجات بكفاءة وفعالية وإعطاء أحسن صورة عن المؤسسة ككل يتوجب عليه دراسة كل بيئته الداخلية و الخارجية، التي تمكنه من اختيار انتهاج السياسات المناسبة و التي تندرج ضمن السياسات العامة للمجمع، وعليه سيتم فيما يلي دراسة كل من البيئة الداخلية و الخارجية لفرع أنتيبوتكال، ثم نسلك الضوء على الدور المواطنة لمجمع صيدال، لنتطرق في الأخير لنشاطات العلاقات العامة على مستوى مجمع صيدال.

المطلب الأول: دراسة بيئة فرع أنتيبوتيكال

سيتم في هذا المطلب دراسة كل من البيئة الخارجية و الداخلية للفرع، في شكل يمكن من معرفة الأساس الذي تم اعتماده من أجل تحديد كل من الأهداف الإستراتجية للمجمع من جهة ومختلف فروع من جهة ثانية.

أولا- دراسة البيئة الخارجية للفرع

تتمثل البيئة الخارجية للفرع في كل من العوامل السياسة، الاجتماعية الثقافية و الاقتصادية للفرع وسيتم التركيز في هذا الجانب على الجانب الاقتصادي وبالأخص دراسة المنافسة التي يواجهها الفرع وذلك نظرا للمجال الذي يعمل فيه الفرع.

1- المنافسة:

يواجه مجمع صيدال وكغيره من المنظمات الجزائرية منافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي وفيما يلي تقديم لأهم المنافسين للمجمع عامة و الفرع خاصة حيث سيتم تقسمهم إلى منتجين ومستوردين.

أ. المنتجون المحليون

يعتبر في الوقت الراهن، الانتاج المحلي للأدوية مضمون من طرف المجمع بفروعه الأربعة، إذ المجمع والفرع المنتج المحلي الرئيسي للأدوية بالإضافة إلى معهد باستور الذي يقوم بانتاج مستخلصات الحقن و الضمادات، هذا فيما يخص المؤسسات العمومية، أما من جانب الخواص المحليين فيوجد حوالي 46 وحدة إنتاجية موزعة عبر كامل التراب الوطني ، و التي يمكن اعتبارها على أنها منافس للمجمع بصفة عامة و الفرع بصفة خاصة، ويمكن أن نذكر أهم المنافسين للمجمع وفرع انتيبيوتكال النقاط التالية:

المخبر الصيدلاني الجزائريLPA : وهو مخبر برأسمال يقدر ب 1.1 مليار دج موزع على المساهمين الأتي ذكرهم بالتساوي 25% لكل منهم:

- *LDP* فرنسا.
- *SANOFI* فرنسا.
- *BIOCHMIE* النمسا.
- *SMITHKLIH et BEECHAM* بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية.
- دار الدواء الأردنية .
- *Aventis*
- *Gsk*

ويملك أربعة وحدات إنتاجية تصل طاقتها الإنتاجية الإجمالية إلى حوالي 86 مليون وحدة بيع سنويا، ضف إلى ذلك ثلاث وحدات إنتاجية مخصصة للتصدير نحو آسيا (الفيتنام) هي في طور الإنجاز.

مخبر **لادفارما** *LADPHARMA*: تم تأسيسه عام 1685 تحت تسمية مخابر الدكتور جبار وهي تنتج حاليا حوالي 34 منتوج في شتى التخصصات.[1]

المخبر الجزائري للأدوية *LAM*: تحصل على الاعتماد من طرف وزارة الصحة عام 1991، يقوم حاليا بإنتاج حوالي 9 أنواع من الشراب(SIROPS) ، 6 أنواع في شكل قطرات للأعين، وثلاث منتجات على شكل حبوب وأقراص، يملك شبكة خاصة للتوزيع إضافة إلى أبرامه صفقة للتوزيع مع المتعامل العمومي ديقرومادDIGOMED .

بيورفارما*BIOPHARMA* : متواجد بمدينة قسنطينة باشرت نشاطها عام 1994 بإنتاجها للبراسيتامول وبعض أنواع الشراب.

---

[1]Report de gestion 2007 (en line) , disponble sur (www.saidalgpoup.dz), vu le 13/04/2012,p30

منتجون آخرون: مثل آل فارم*ALPHARME* **:** باشرت نشاطها في عام 1993 من خلال الاستيراد و التوزيع وفي جوان 1999 دخلت مجال التصنيع للأدوية المتعلقة بالأمراض النفسية المختلفة و المعهد الطبي الجزائري*IMA* الذي أنشأ عام 1992 على شكل شركة جزائرية فرنسية.

ب. المستوردون:

يفوق عدد المستوردين للأدوية في الجزائر 60 مستورد، منتشرين عبر التراب الوطني منهم الخواص والعموميين، و الجدول التالي يبين التقسيم القانوني للمستوردين لسنة 2004.

الجدول رقم (1): التقسيم القانوني لمستوردي الأدوية في الجزائر

المستوردون	العدد	القيمة (مليون دولار)	النسبة
القطاع العام	3	39	%9.3
القطاع الخاص	59	381	%90.7
المجموع	62	420	%100

المصدر: مطبوعات من المدرية المركزية للتسويق و الإعلام الطبي

وقد قدر حجم الاستيراد من الأدوية لمجمع صيدال بحوالي:2285976825 دينار خلال عام 2010 هذا الرقم وإن دل على شيء فإنما يدل على أن الجزائر تعتبر من أكبر المستوردين للدواء في العالم، حيث يتم الاستيراد من طرف أكثر من 62 مستورد منهم 3 عموميين إذ يغطون حوالي 9.3% من الاحتياجات و 59 مستورد خاص و الذين يلبون حوالي 90.7% من احتياجات السوق و الجدول التالي يبين أهم المستوردين للدواء بالجزائر.

مما سبق نلاحظ مدى المنافسة التي يواجهها الفرع سواء من المنتجين أو المستوردين ومن أجل مواجهتها، عمد فرع أنتيبيوتكال إلى إيجاد وتكوين منافذ توزيع عديدة تمكنه من الوصل إلى كافة القطاعات و المجالات التي يتعامل فيها الفرع و التي تتمثل في:

- بائعي الجملة العموميين.
- بائعي الجملة الخواص.
- الصيدليات المركزية للمستشفيات و القطاع الصحي *P.C.H*
- زبائن أجانب (التصدير)

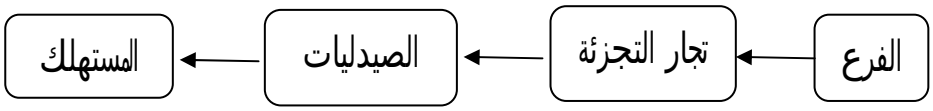
و الحديث عن المنافسة الشديدة وجملة زبائن المتعاملين مع الفرع، يتطلب التطرق إلى أمر مهم وهو قنوات أو منافذ التوزيع، التي نوجزها في النقاط التالية:

2- منافذ التوزيع:

يعتبر التوزيع أحد أهم العوامل المساعدة في عرض المنتجات وتقديمها في المكان و الوقت المناسب للمستهلك، ولقد عمد مجمع صيدال على وضع شبكة توزيع شملت وسط، شرق وغرب البلاد، حيث يعتمد الفرع عليها في توزيع منتجاته وإذا قمنا بتحليل شبكة التوزيع فإنها تحتوي على أربعة قنوات رئيسية وهي:

أ. القناة الأولى: و التي يمكن تمثيل مسارها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(13): قناة التوزيع الأولى

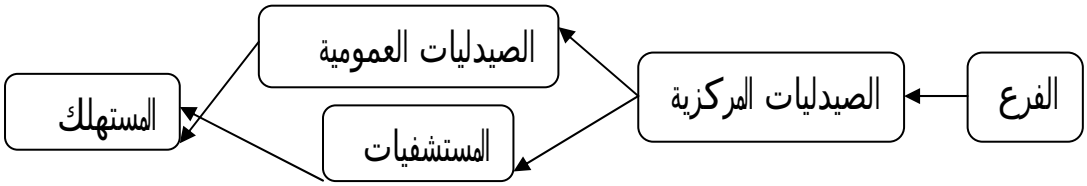


المص

من خلال الشكل نلاحظ أن المنتجات الصيدلانية تنتقل من الفرع إلى تجار التجزئة، ثم توزيع هذه المنتجات على الصيدليات، لتصل في الأخير للمستهلك الذي بدوره هو يقوم بعملية الاستهلاك المباشر.

ب. القناة الثانية: و التي تتمثل في الشكل الموالي:

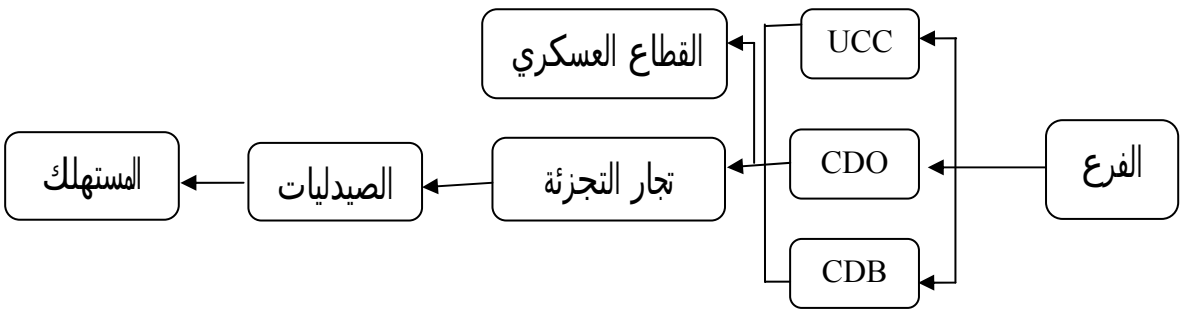
الشكل رقم(14): قناة التوزيع الثانية



من خلال الشكل يتضح لنا طريقة توزيع النتجات الصيدلانية انطلاقا من الفرع نحو الصيدليات المركزية، ثم توجه هذه المنتجات إلى الصيدليات العمومية و المستشفيات، لتصل في الأخير للمستهلك

ت. القناة الثالثة: ويمكن تمثيل مسارها في الشكل الموالي

الشكل رقم (15): قناة التوزيع الثالثة



UCC: الوحدة المركزية للتسويق / الجزائر

CDO: مركز التوزيع للغرب / وهران

CDB: مركز التوزيع باتنة.

المصدر: مطبوعات المديرية التجارية بفرع أنتيبوتكال

حسب هذه القناة التوزيعية يتم توزيع المنتجات الصيدلانية على كل من الوحدة المركزية للتسويق بالجزائر العاصمة، ومركز التوزيع للغرب بوهران، ومركز التوزيع للشرق بباتنة، فتوجه المنتجات نحو تجار التجزئة و القطاع العسكري حسب المنطقة المنتمين إليها، بالنسبة لتجار التجزئة يقومون بدورهم بتوزيع المنتجات على الصيدليات، لتصل في الأخير إلى المستهلك.

ث. القناة الرابعة: و التي يمكن تمثيل مسارها في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): قناة التوزيع الرابعة



المصدر:مطبوعات المديرية التجارية بفرع أنتيبوتكال

تستعمل هذه القناة في حالة تصدير المنتجات الصيدلانية نحو الخارج، حيث تتم عملية التصدير انطلاقا من الفرع نحو الدول الأخرى.

بعد التطرق إلى مختلف قنوات التوزيع التي يمكن للفرع استغلالها من أجل تسويق منتجاته سواء للسوق المحلية أو الأجنبية إلا انه استوقفتنا ملاحظتان وهما:

- عدم وجود مركز لتوزيع الأدوية في منطقة الجنوب بالرغم من اتساع مساحة المنطقة الجنوبية للجزائر، حيث أسندت مهمة توزيع المنتجات للجنوب إلى المدرية التجارية للفرع مباشرة.
- إن قنوات التوزيع للفرع تشهد تقريبا شللا تاما خاصة إذا ما استثنينا مراكز التوزيع التابعة للمجمع، فالفرع وابتداء من منتصف سنة 2004 لم يقم بتسويق منتجاته إلى باقي الزبائن، ما عدا المراكز التابعة للمجمع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المجمع و الفرع خاصة يواجه منافسة شديدة داخلية وخارجية، تقتضي منه العمل على انتهاج الإستراتجية المناسبة و التي تضمن تحقيق أهدافه، وفي مواجهة التحديات التي يواجهها ليس فقط المجمع وإنما كارفة المنظمات الوطنية و التي تمثل في العولمة واقتصاد السوق.

كما تجد الإشارة إلى أن فرع أنتيبوتكال أمام العديد من الفرص الممكن الاستفادة منها و المتمثلة بالأساس في النقاط التالية:

- أن سوق الأدوية الجزائرية يعتبر من أحد أهم أقطاب الأسواق المحلية، الجهوية و العالمية.
- غياب المنافسين المهمين في مجال الإنتاج بالسوق الجزائرية حتى الآن.
- التشريعات المحفزة للإنتاج الوطني.
- إمكانية إبرام عقود شراكة مع المتعاملين الأجانب وهو ما يمثل فرص توسع جيدة.
- إمكانية تطوير الأدوية دون إهمال عامل الجودة و الكفاءة.
- تطور الوعي لدى المستهلكين.
- النمو الديمغرافي، وما يمارسه من تأثير على عنصر الطلب.

ثانيا. دراسة البيئة الداخلية للفرع

يبلغ رأسمال فرع أنتيبيوتيكال حوالي 1.187.500.000 دج عام 2011، وهو يعتبر فرعا متكاملا حيث تشمل وحداته الإنتاجية على كل مراحل الإنتاج، ابتداء من إنتاج المواد الأولية إلى غاية المراحل النهائية و التي تتمثل في مرحلة تعبئة المنتجات الصيدلانية النهائية وتخزينها وتسويقها.

ويمكن تمييز محورين أساسين لنشاطات الفرع وهما:

بنيسلية، وغير بنسيلية نصف مصنعة وعلى شكل مسحوق أبيض ويتم هذا على مستوى وحدة إنتاج المواد الأوليةvrac .

وتتمثل المواد الأولية النصف المصنعة البنسيلية في:

- *Penicilline v* .
- *Penicilline g potassique.*

في حين تتمثل المواد الأولية النصف المصنعة غير البنسيلينية في:

- *Oxytetracycline base* .
- *Oxytetrecyciline chlorhydrate* .
- *Oxytetacyciline chlorhydrat operoqene* .

- إنتاج المنتجات الصيدلانية المتخصصة البنسيلينية وغير البنسيلينية بمختلف الأشكال حقن، أقراص كبسولات، مراهم، شراب ومساحيق على مستوى التخصصات الصيدلانية انطلاقا من المواد السابقة وتبلغ الطاقة الإنتاجية النظرية للفرع ب 120 مليون وحدة و التي تكون عند الاستخدام التام و الكامل

للإمكانيات المادية و البشرية، أما الطاقة الفعلية التي يعمل بها الفرع فتقدر ب 80% وحدة، فيما تبلغ الطاقة الإنتاجية التي يعمل بها الفرع حاليا حوالي 30 مليون وحدة، وهي نسبة قليلة جدا لا تعكس الإمكانيات الهائلة للفرع[1].

كما يملك الفرع مديرية المطبعة التي تتميز بقدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة سنويا، حيث يغطي إنتاج المطبعة احتياجات الفرع بنسبة100% وبنسبة 30% من احتياجات الفروع الأخرى[2].

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن الفرع لا يستعمل سوى 25% من الطاقة الإنتاج النظرية (30 مليون وحدة مقارنة ب 120 مليون وحدة) وهي نسبة ضعيفة إذا ما تم مقارنتها بالإمكانيات الهائلة للفرع من جهة و السوق الذي يعمل فيه الفرع وحجم الطلب المتزايد على الدواء من جهة ثانية والمبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): حجم الطلب على الدواء

السنوات	**الطلب بملايين الوحدات المباعة**	**السنوات**	**الطلب المحتمل بملايين الوحدات المباعة**
1994	630	2005	930
1995	660	2006	950
1996	680	2007	980
1997	710	2008	1010
1998	730	2009	1040
1999	750	2010	1070
2000	780	2011	1100
2001	810	2012	1120

[1] مطبوعات من مديرية الإنتاج مواد أولية، نشاط فرع المضادات الحيوية أنتيبوتكال، فرع المضادات الحيوية بالمدية.

[2] مطبوعات من مديرية المطبعة، الطاقة الإنتاجية للمطبعة، فرع المضادات الحيوية بالمدية.

2002	830	2013	1150
2003	860	2013	1180
2004	890	2014	1210

المصدر: مطبوعات من المدرية المركزية للتسوية و الإعلام الطبية (dmim)، حجم النشاطات صيدال، فرع أنتيبوتكال بالمدية.

يتبين لنا من خلال الجدول الممثل للطلب على الدواء أن الطلب (الفعلي) تزايد بشكل كبير خلال الفترات السابقة ابتداء من 1994 إلى غاية 2004، بالإضافة إلى الطلب المتوقع على الدواء إلى غاية 2015، و التي يمكن إرجاع أسبابها إلى أن يعود ذلك إلى الأسباب التالية:

- النمو الديمغرافي المرتفع الذي تعرفه الجزائر.
- الوفرة النسبية للمباني الصحية المتمثلة في المستشفيات وغيرها وتحسنها خاصة في المناطق الريفية.
- كما يملك الفرع موارد بشرية وقدرات هائلة حيث يقدر مجموع العاملين بفرع أنتيبوتكال بحوالي 1344 في كافة المستويات الإدارية و الجدول التالي يبين تعداد الموارد البشرية للفرع من سنة 2006إلى 2011

الجدول رقم(3): تعداد الموارد البشرية للفرع خلال 2005-2011

السنوات	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*2011*
عدد العاملين بالفرع	*1374*	*1355*	*1343*	*1283*	*1273*	*1246*	*1104*

در: مطبوعات من الموارد البشرية، الأفراد، فرع أنتيبوتكال بالمدية.

من الجدول نلاحظ عدد عمال مجمع أنتيبوتكال كل عام هو في تناقص حيث كان في سنة 2005 في حدود 1374 لينخفض إلى 1104 عامل في سنة 2011من بينهم 54 عامل عقود ما قبل التشغيل أي بمعني أن عدد عمال فرع أنتيبيوتيكال 1050عامل [1]،كما ينقسم عمال موظفو الفرع إلى ثلاث أنواع أساسية هي: الإطارات، أعوان الإتقان وأعوان التنفيذ، وتقدر نسب كافية منهم كالتالي:[2]

[1] أنظر الملحق رقم (1)

[2] مطبوعات من مدرية الموارد البشرية، فرع انتيبيوتكال بالمدية

الجدول رقم(4): تقسيم الموارد البشرية للفرع

حجم العمالة للفرع	النسبة المئوية
الإطارات	%26
أعوان الإتقان	%56
أعوان التنفيذ	%18
المجموع	%100

المصدر: مطبوعات من مدرية الموارد البشرية، الأفراد، فرع أنتيبوتكال بالمدية

فيما يمثل العنصر النسوي حوالي 11%من المجموع الكلي للموارد البشرية، وتختلف تخصصاتهم على النحو التالي: صيادلة متخصصين، مهندسين كيماويين، بيولوجيون، ومتعددي التقنيات متمكنين كل في تخصصه، بالإضافة إلى مهندسين في الإعلام الآلي وإداريين متخصصين.

من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن التركيبة البشرية للفرع متنوعة، إلا أنه تجدر الإشارة إلى سيطرة أعوان التحكم بنسبة 56% وهو ما يمكن تفسيره بمتطلبات تنفيذ الأعمال المتعلقة بصناعة الأدوية وعمليات الإسناد، كما أن أعوان التنفيذ لا يمثلون سوى 18% وهو راجع أساسا لعدم توفر وظائف لمثل هذا المستوى في الصناعة الدوائية بنفس حجم الوظائف التي يمكن أن يشغلها أعوان التحكم.

كما يمكن الإشارة إلى أن ما نسبته 89% من العاملين هم من ذوي عقود العمل غير محددة المدة، وهو ما يمثل لهم نوع من الضمان و الاستقرار المهني ففصلهم عن العمل لا يعتمد فيه على المدية بل هو ناتج عن أسباب أخرى.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن الإشارة إلى أن الفرع يواجه أيضا من مقابل ذلك جملة من التهديدات والتحديات التي يجب التعامل معها بجدية، ونلخصها في النقاط التالية:

- دخول حيز التنفيذ اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوربي و المنظمة العالمية للتجارة.
- إمكانية ظهور منافسين محليين وأجانب في مجال الإنتاج.
- المشاكل الاقتصادية وتدهور القدرة الشرائية للمواطن.

من خلال دراسة كل من البيئة الداخلية للفرع يمكن ملاحظة مدى القدرات الهائلة التي يملكها على كافة المستويات البشرية، المادية،و المالية التي تؤهله إلى تحقيق الأهداف المسطرة، و الوصول إلى الرسالة التي يطمح

إليها المجمع، ذلك إذا ما تم اعتماد الأساليب المناسبة، والأخذ بكافة الإجراءات و السياسات والبرامج التي تضمن السير الحسن للفرع بصفة خاصة و للمجمع ككل.

لكن لا يعني وجود أو امتلاك الإمكانيات القدرة على تحقيق الأهداف و الغايات الموضوعة النجاح بالضرورة، ما لم تحسن صورة المؤسسة لدى المستهلكين، وذلك لن يتم إلا بالعمل سويا بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة، لذلك نستنتج أن برامج العلاقات العامة للفرع مستمدة من برامج المجمع ككل حيث أننا لا نستطيع الحديث على العلاقات العامة لفرع أنتيبوتكال فقط وإنما سنحاول فيما يلي عرض مجمل برامج العلاقات العامة على المستوى الجزئي (فرع أنتيبوتكال بالمدية)، والمستوى الكلي أيضا (مجمع صيدال).

المطلب الثاني: إدارة الأزمات

تعتبر الأزمات من بين الأمور الشائعة و الروتينية في المؤسسة التي أصبحت المؤسسات تعاني منها، سواء على مستوى جمهورها الداخلي أو الخارجي، ومجمع صيدال كغيره من المؤسسات التي حدثت فيها أزمات كثيرة ، نؤكد على سبيل المثال أزمة دواء روموفد (دواء يصلح لعلاج صداع الرأس) الذي حدثت في فيفري2011،حيث تم خلطه مع دواء الكارديتال الموجه لعلاج القلب الذي يقوم المجمع بإنتاجه.

تمت معالجة هذه الأزمة بحكمة ومنهج علمي من قبل إدارة المجمع حيث استعملت وسائل الاتصال المختلفة في توضيح الخطأ الذي حدث ،كما قامت أيضا وزارة الصحة و السكان بتوضيح الخطأ الذي جرى على مستوى قسم التعليب لا غير وأن الدواء تم استرجاعه من قبل المجمع ولم يتم تسويق سوى بعض العلب ، كما أيضا ظهر المدير العام للمجمع و وزير الصحة و السكان في النشرة الإخبارية لتلفزيون الجزائري حيث وضحوا الخلل الذي وقع وأن الإشاعات التي تم قولها عن المجمع لا صحت لها وان كل الكميات قد استرجعت بشكل عادي و روموفد هو في حالة طبيعة ويمكن استهلكه بشكل عادي ، كما أيضا قام مجمع صيدال بالاعتماد على مؤسسة الهاتف النقال (جازي) وقام بإرسال رسائل قصيرة ليوضح الخطأ ، بهذا المؤسسة استطاعت أن تحتوي هذه الأزمة بشكل كبير.

نشير إلى أزمة أخرى وقعت في فرع أنتيبوتكال بالمدية في 2011، و الذي كان موضوعها هو إضراب عمال الفرع و تمحورت مطالبهم في تسوية وضعيتهم في السلم التنقيطي علم أن إدارة الفرع قد وعدتهم بتحسين هذا السلم ، أيضا الزيادة في الأجور بأثر رجعي من 2008 .

بدأ هذا الإضراب المفتوح في 27 مارس 2011 ، قامت الإدارة في البداية بتجاهل مطالب العمال نسبيا مما أدى إلى زيادة حدة هذا الإضراب ليصل 87% من عمال الفرع مضربين ومطالبين برحيل المدير العام ، وجدت الإدارة نفسها في مأزق فبدأت تستعمل تقنيات إدارة الأزمات ، بدأت أول بتوضيح الرؤيا للعمال حول وضعية الفرع و حاولت أن تهدأ من شدة هذا الإضراب لكن هذه الإجراءات لم تنفع فبدأت باستعمال تقنيات أخرى، استعمالات المطبوعات و الملصقات كأول حل تبدأ بيه لمص الشحنة الزائدة عند العمال وبدأت باحتواء الأزمة تدرجيا تارة تصعد وتارة أخرى تقوم بتنزيل حدة الإضراب، وعمدت إلى

أسلوب التفرقة بين العمال واستطاعت أن تفكك العمال إلى قسمين قسم يريد العودة إلى العمل و القسم الأخرى لا يريد العودة ويريد الاستمرار في الإضراب إلى غاية تحقيق المطالب لكن المجموعة الثانية لم تكن لها قوة لقلت المضربين فوجد العمال نفسهم في حلقة مفرغة وهم في حالة ضعف، بهذا استطاعت المؤسسة أن تتغلب على هذه الأزمة وترجع كل العمال إلى أماكنهم .

أصبح من البديهي أن نشاطات مجمع صيدال تهدف لتحسين صورته لدى المجتمع المدني، ومن خلال الرعاية الدائمة للمواطنين من خلال البحث عن الأحسن لاحتياجاتهم ومتطلباتهم وطموحاتهم ، وقد ارتفعت هذه الاهتمامات خاصة منذ الألفية الثالثة حيث شهدت التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تعتبر مؤسسة صيدال الدور الاجتماعي للمؤسسة من أهم الأدوار، بل من الأدوار الأساسية لها لذلك فأنها تدعم التنمية الوطنية من خلل توفير:

- الاستثمارات
- المهارات
- خبرتها في المجالات العلمية (و الباحثين و المعلمين و الطلاب، والعاملين، الخ...)

و الهدف من ذلك هو تحقيق الربحية، ومن جهة أخرى تحقيق غيرها من الفوائد الاقتصادية في مصلحة القوة الشرائية للمواطنين.

كما تساهم صيدال بصورة دائمة بصورة دائمة لمحاربة الأمراض وذلك بتوفر الأدوية لعلاج الأمراض الشائعة مثل:

- الأمراض المعدية.
- ارتفاع ضغط الدم
- داء السكري
- الأمراض الروماتيزية
- نقص فيتامين الغذائية.
- الإجهاد

وهناك حملات توعية وطنية من أجل نشر المعلومات ذات الصلة بالأمراض وكيفية الوقاية منها والتعامل معها، على سبيل المثال 300000 منشورة مكتوبة بثلاث لغات المعتادة في الجزائر (العربية الفرنسية و الأمزيغية) [1]قد تم توزيعها.

[1]أنظر الملحق رقم(02)

بالإضافة إلى ذلك الأدوية المصنعة من طرف صيدال و التي تغطي تقريبا كافة الأمراض السائدة في الجزائر، كل هذا ينصب في فائدة المواطن خاصة كونها أدوية ذات جودة وبسعر تنافسي، حيث أن صيدال تملك مركزا للبحث و التطوير لوضع الأولويات الأساسية للأدوية لتلبية الاحتياجات الصحية الحالية.

ثانيا: الآثار الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية

هناك عدة آثار اقتصادية واجتماعية سنحاول اختصار بعضها فيما يلي:

- انخفاض أسعار المنتجات الصيدلانية لمؤسسة صيدال بما يناسب القدرة الشرائية للمواطن.
- منتجات خاضعة للضمان الاجتماعي مطبقة في معظم الحالات من أجل استرجاع المبالغ المدفوعة فيها.
- المساهمة في استقرار توازن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية"*cnas*[1]" من أجل استمرار النظام.
- تخفيض تكاليف فاتورة واردات بالعملة الصعبة.

أما في الجانب القانوني فنجد أن صيدال تخضع لقواعد الممارسات الجيدة *BPF*[2]، التي حددتها لوائح محددة تحكم صناعة الأدوية. فرع أنتيبيوتكال بالمدية حائز على شهادة *BPF* و التي تبرز الممارسة الجيد للتصنيع في الفرع.

أما في إطار سياسة صيدال الاقتصادية و الاجتماعية وصحة المجتمع نجد أن المجمع لا يزال وفيا التزاماته لدوره الاجتماعي و المواكبة من خلال:

- تعزيز النشاط البيئي و الوقاية من المخاطر.
- المشاركة المالية الدورية للمدارس و المعاهد التعليمية (توفير وسائل النقل، وتنظيم حملات للأسنان ومعجون الأسنان عن طريق توزيع مجاني، وزيارات تلاميذ المدارس لموقع الإنتاج والبحث لصيدال...الخ).
- رعاية المنتجات و النشاطات الرياضية.
- دعم الجمعيات البيئية.
- رعاية الجمعيات العلمية و الطبية، و الصيدلة و الكيمياء (أكثر من 60 نشاط للرعاية في عام 2002).
- رعاية المؤسسات الخيرية وجمعيات المرضى.
- هبات من الأدوية لفائدة جمعيات المريض.
- تشجيع الشركاء على تقديم الهبات من الأدوية.

---

[1] C.n.a.s : caisse nationale des assurance sociales des travailleurs salariés

[2] BPF ; BONNES PRATIQUES DE FABRICATION

- المشاركة في جهود الإغاثة لضحايا الكوارث المختلفة، الداخلية و الخارجية.

أما في الجانب البيئي، مجمع صيدال أخذ بالحسبان كل الإجراءات اللازمة المتعلقة بهذا الشأن.

كما أن صيدال أخذت على عاتقها إجراءات صارمة في إطار احترام الأخلاقيات الطبية الصيدلانية رغم المنافسة الشديدة التي توجهها في هذا المجال من منافسها، رغم كون هذه المنافسة أحيانا بطرق غير عادلة.

المطلب الثالث: دراسة نشاطات العلاقات العامة للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب إلى أن نشير إلى أهم عناصر العلاقات العامة في مؤسسة صيدال. وتجدر بنا الإشارة إلى أنها لا تدرج هذا النشاط ضمن الهيكل التنظيمي وهذا لا يعني عدم استخدامه، بمعنى أنه لا توجد إستراتيجية حقيقية متعلقة بالعلاقات العامة ،إنما هي مدمجة ضمن الأنشطة التسويقية والترويجية للمؤسسة حيث توجد مجموعة عناصر يمكن اعتبارها من مكونات هذا النشاط.

سنقوم في البداية بالتعرف على رموز المؤسسة ثم العناصر الإشهارية و غير الإشهارية. وفي الأخير سنحاول الإشارة إلى أهم الأحداث التي ساهمت فيها المؤسسة.

أولا: دراسة أهم رموز مؤسسة صيدال

تنشط مؤسسة صيدال في قطاع يتميز بنسبة استهلاك عالية لمنتجاته، وهو قطاع المواد الصيدلانية، فهو قطاع يتميز بالمنافسة وتقارب مختلف العلامات من حيث الجودة و السعر هذا ما يضطر المؤسسة للبحث عن التمييز، وهذا يفترض جهودا لا بأس بها لجعل المستهلك يتوجه نحو منتج دون الآخر، ومن النقاط التي ترتكز عليها صيدال للتعريف منتجاتها، الرموز كأحد العناصر التعريفية المتميزة للمؤسسة عن منافسيها.

وكما تمت الإشارة إليه في الدراسة النظرية. سنحاول تمييز الرموز التي تمتلكها هذه المؤسسة و التي تتمثل أساسا في:

1- شارة المؤسسة *LOGO*

يستمد فرع أنتيبيوتكال بالمدية شارته من المؤسسة الأم بحيث إنها تمتلك نفس الشارة و التي صاحبتها منذ نشأتها وتعبر عنها بحق كما أنها تعتبر من أهم العناصر التي تعرف بالمؤسسة بكل بساطة.

وتمتلك شارة صيدال مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- تصنف شارة صيدال في خانة الشارات البسيطة كونها معتمدة أساسا على اسم المؤسسة وهي خالية من التعقيدات سواء من حيث الشكل أو الألوان.
- بالإضافة إلى كونها معبرة بصفة مباشرة عن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وذلك لاعتمادها على اللونين الأخضر. وهو اللون الذي يرمز للصحة.

- تعتبر أيضا شارة سهلة القراءة ويسهل نسبها مباشرة للمؤسسة كما يمكن وضعها على أغلفة المنتجات و التعبيئات المختلفة كما أنها تظهر على كل الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.
- بالإضافة إلى خصوصيتها فهي شارة تمييزها عن باقي شارات المنافسين. وهذا ما يسهل إيصال صورة أحسن عن المؤسسة.
- هي شارة يمكن أن تتلاءم مع مختلف الأسواق الداخلية و الخارجية التي تدخلها المؤسسة وذلك مهما كانت لغتها وثقافتها وحتى توجهاتها.
- كما يسهل التعرف عليها وتمييز مهما كان المستوى التعليمي ووضعية المستهلك للمنتجات الصيدلانية.

ورغم كل النقاط الايجابية التي تميز شارة المؤسسة هذا لا يمنع من وجود بعض النقاط السلبية أو النقائص التي يجب أخذها بعين الاعتبار أهمها:

- درجة البساطة الكبيرة التي تميز بها تعطيك صورة عن المؤسسة تجعلك تظن أنك أمام مؤسسة صغيرة غير مهمة ولا تجذب الانتباه أو أن منتجاتها ليست عالية الجودة.
- كما أنها لا تمتلك معنى ضمني ورسالة توصلها إلى الجمهور ما عدا التعريف بالمؤسسة مثل بعض الشارات الأخرى التي تسعى لإيصال رسالة معينة ومنح الجمهور انطباعا خاصا على المؤسسة (فمثلا: شارة بيجو و التي تمثل الأسد ترمز إلى القوة و السلطة).

وسنقوم باختبار شارة المؤسسة وقدرتها على تمثيل صيدال من خلال الجزء القادم من بحثنا.

2- شعار مؤسسة صيدال

في كثير من الأحيان يكون شعار المؤسسة هو مجرد إمضاء فقط بمعنى أن الشعار و الإمضاء يكون محددا.

ومن خلال احتكاكنا بالمؤسسة ودراستنا لها توصلنا إلى نتيجة هي أن المؤسسة تمتلك شعارا يتبع شارتها ويصاحبها (في الوثائق الرسمية. الإعلانات...الخ)، و الشعار هو صيدال "علم وصحة" ، ويعتبر هذا الشعار كخطاب من مسؤولي المؤسسة إلى عمالها باختلاف وظائفهم ومراتبهم وإلى كافة المستهلكين، ومن النقاط المهمة و الرموز التي تستخدمها المؤسسة لكن داخليا وليس خارجيا نجد أيضا[1]:

[1] المدرية التجارية لفرع المضادات الحيوية، رئيس القسم التجاري، مقابلة تمت على مستوى فرع المضادات الحيوية بالمدية، 2012/4/28

- الوفاء.
- الالتزام.
- الدقة.
- الانضباط.

ثانيا: دور نشاط العلاقات العامة في **تشكيل صورة مؤسسة صيدال**

تعتمد مؤسسة صيدال على مجموعة من وسائل العلاقات العامة لإيصال أحسن صورة عنها إلى المستهلكين، وتختلف هذه الوسائل باختلاف الحاجة إليها، ومن خلال دراستنا التطبيقية لهذه المؤسسة، واحتكاكنا بها لاحظنا أنها تستخدم مجموعة من الوسائل الإعلامية تتمثل أساسا في:

1- العناصر غير الإشهارية

تمثل صيدال مجموعة من العناصر غير الاشهارية، التي تستخدمها لإيصال صورتها إلى مستهلكيها، وحتى لعمالها وتسهيل الاتصال الداخلي و الخارجي، وتتمثل أهم هذه العناصر فيما يلي:

أ- الجرائد و المجلات الداخلية:

تقوم المؤسسة بإصدار كل ثلاث أشهر مجلة داخلية موجهة أساسا إلى عمال المؤسسة ومختلف العملاء لإطلاعهم بكل دقة على آخر المستجدات المتعلقة بنشاط المؤسسة وحياتها الاجتماعية، ويتم من خلال هذه الجريدة تقديم كل المستجدات المتعلقة بنشاط المسؤولين وكذا العمليات التي تم القيام بها بالإضافة إلى تقديم المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها إلى السوق بالإضافة إلى النجاح الذي تحققه هذه المنتجات.

ب- بطاقة الزيارة:

مؤسسة صيدال كغيرها من المؤسسات، تمتلك بطاقات الزيارة مخصصة لمسؤولي ولإطارات المؤسسة، وتتميز هذه البطاقات ببساطتها، فهي عادية الحجم تأخذ لونا أبيض يظهر في الجانب الأيسر منها اسم المؤسسة وشارتها باللون الأخضر وهي ألوان المؤسسة المعروفة، و الكتابة تظهر بشكل واضح تجعلك تتعرف مباشرة على المؤسسة.

بصفة مختصرة بطاقة الزيارات لفرع أنتيبيوتيكال بالمدية تعطي بحق انطباعا جيدا، وتسوق صورة لا بأس بها عن المؤسسة.

ج- مباني ومصانع المؤسسة:

يقع أنتيبيوتيكال بالمدية، على بعد 100كلم جنوب الجزائر العاصمة، يتربع على مساحة قدرها 33 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية.[1]

مبني فرع أنتيبيوتيكال بالمدية التابع لمجمع صيدال مميز حيث أنه يمثل في حد ذاته منطقة صناعية حيث يقع خارج مدينة المدية، وتجذبك الأنظار إليه قبل الوصول له فمدى كبر حجم الفرع يدل على شخصية مؤسسة بحجم مؤسسة صيدال.

2- الإعلان:

نقصد بالإعلان هنا إعلانات العلاقات العامة وليس إعلانات المنتجات يعتبر الإعلان من الأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة، وتستخدم المؤسسة الأم مختلف وسائل الإعلام لإيصال الصورة الحسنة للمؤسسة وتوطيد علاقتها مع العملاء بصفة عامة و المستهلك بصفة خاصة، حيث ترفق إعلانات العلاقات العامة بشعار المؤسسة "علم وصحة" قصد ترسخ الصورة الطيبة للمؤسسة وتدعيم مواقفها ووجودها، صيدال تنتهج سياسة التوسع وتوصيل المعلومات لكافة المستهلكين، فمؤخرا نجد سؤال " صيدال أكثر من 300 دواء في السوق" يتكرر كثيرا في وسائل الإعلام، قاصدة من ذلك إبراز الطاقات و القدرات التي لن تتواصل إلى بثقة المستهلك بها.

3- مشاركة صيدال في الأحداث:

كانت مؤسسة صيدال حاضرة في أكثر من 137 تظاهرة علمية سنة 2010، و 40 يوم علمي جراحي في نفس السنة ،وتظاهرتين تجاريتين (الأسواق و المعارض)، كما كانت مؤسسة صيدال في 2007 الراعي الرسمي لتظاهرتين هامتين هما، تنظيم ندوتين في إطار الترويج لمنتجات جديدة، ورعاية حصة" إرشادات طبية" في التلفزيون الجزائري.[2]

تساهم مؤسسة صيدال في مختلف الأحداث وتحاول المساهمة في مختلف المناسبات التي تجعل منها مؤسسة مميزة معروفة من طرف الجمهور حتى تجعلها مؤسسة تسعى لخدمة المجتمع (مؤسسة مواطنة) لذا حاولت صيدال المساهمة في عدة أحداث سعي منها لتعريف بنفسها بصفة عامة،أو سعي منها للتعريف ببعض علامتها بصفة خاصة.

من خلال سؤالنا عن مدى مساهمة مؤسسة صيدال في النشاطات و الأعمال الخيرية و التظاهرات تمكنا من اكتشاف عينة بسيطة نذكرها فيما يلي:

---

[1] مطبوعات على المستوى القسم التجاري، إنجازاتنا، فرع انتيبوتكال بالمدية، ص 3

[2] Report de gestion 2007 (en lin) , disponible sur www.saidalgpoup.dz vu le 29-04-2012

- مشاركة صيدال في المعرض الطبي الدولي بتاريخ 14-21 ماي 1995.
- ففي 25 سبتمبر 2000 فازت على شهادة شرفية تقديرا لمشاركتها في المهرجان الوطني الثاني حسان الحسني للمسرح المنظم من 25 إلى 28 سبتمبر 2000 بدار الثقافة بالمدية.
- توجد عدة مشاركات بالمهرجانات و التظاهرات بمختلف أنواعها .

وتعمدنا التطرق للمشاركات القديمة حتى يتضح لنا مدى قدم مساهمة صيدال ومشاركتها في الأحداث، وهي لا زالت تمضي قدما في هذا المجال سعيا منها بلوغ صدى وطني وعالمي.
بالإضافة إلى أن مؤسسة صيدال (فرع انتيبيوتكال بالمدية) تسعي للحفاظ على البيئة، و تبذل مجهودات وتكاليف إضافية لتطوير منتجاتها وصناعتها بما يحافظ على الطبيعة، خصوصا وأنها تخطو خطوات الأخير لنيل شهادة الإيزو 14001 حيث أنه مقياس المتعلق بنظام تسيير يحافظ على البيئة، لتضاف إلى شهادة الجودة العالمية(*iso 9001/2000*) [1] و (*ISO 9002/1994*)[2].

4- المواقع الالكترونية للمؤسسة

يعد الموقع الالكتروني من أهم وسائل العلاقات العامة، حيث أنه يعتبر الجسر الرابط بين المؤسسة ومختلف عملائها، من زبائن وشركاء، ومستهلكين.
لغة الموقع الالكتروني هي الفرنسية، ويبقى غياب اللغة العربية نقطة سلبية، ولكن هذا لا ينفي قدر الخدمات و المعلومات المقدمة من خلال هذا الموقع.
رابط الموقع *http://www.sidalgroup.dz* وفيما يلي تقديم مختصر لأهم ما يطرحه هذا الموقع:

- رسالة المدير العام لمؤسسة صيدال.
- تقديم مؤسسة صيدال بمختلف فروعها: نجد في هذا العنوان التعريف بمؤسسة صيدال بمختلف فروعها، وتاريخ المؤسسة.
- التظاهرات العلمية: تعرض التظاهرات العلمية المسطرة
- أخبار الصحافة: حيث تعرض مختلف المقالات الصحفية التي تناولت مواضيع تخص المؤسسة.
- تصفح مواضيع المجلة الداخلة لمؤسسة صيدال.
- البطاقات الفنية للمنتجات، مع إمكانية تحميلها.
- النشاطات: يمكننا هذا العنوان من التعرف على مختلف نشاطات المؤسسة.

---

[1] أنظر الملاحق رقم (03)
[2] أنظر الملاحق رقم (04)

- منح بعض الامتيازات للمشتركين بالموقع مثل مقالات خاصة بالمشتركين في الموقع.
- مطبوعات وتقارير التسيير: ونجد في هذا العنصر كل من تقارير التنمية و التسيير للمؤسسة، وقواميس أدوية صيدال.
- الشركاء و التصدير: نستطيع التعرف على مختلف شركاء مؤسسة صيدال، ومختلف البلدان المستوردة لمنتجاتها.
- الشهادات: يمكننا الإطلاع من خلال هذا العنوان على مختلف شهادات التي تحصلت عليها المؤسسة كشهادات براءة الاختراع.
- نشاطات المحافظة على البيئة.
- بالإضافة إلى ذلك خدمات ومعلومات أخرى مثل خدمات التصويت على جودة المنتجات عبر الانترنيت، والنقاش عبر منتديات صيدال.[1]

ومن خلال دراستنا لمؤسسة صيدال، فإننا لاحظنا أن المؤسسة تمارس نشاط العلاقات العامة، كما أن لمؤسسة صيدال آفاق واعدة في مجال تحسين صورة المؤسسة. كما يتضح أن المؤسسة تدرك جيدا دور وأهمية نشاط العلاقات العامة في تكوين روابط قوية مع مختلف الجماهير، وهو ما لمسناه طيلة فترة إجراء التربص، لذلك فهي تحرص باستمرار على إعداد وتنفيذ كل ما تراه مساعدا في ترسيخ وبناء صورة ذهنية جيدة سواء لفرع المدية أو الفروع الأخرى، بالإضافة إلى الاهتمام البالغ لتكوين سمعة طيبة عن هوية المؤسسة.

ثالثا: أهداف نشاط العلاقات العامة بمؤسسة صيدال

يقدر المستوى الإجمالي لخدمات التي تقدمها مؤسسة صيدال 171 مليون دينار سنة 2010، هذا المبلغ يمثل نفقات من بينها:

- التسويق، المعاملات التجارية، و الإعلان: 58 مليون دينار.
- تكاليف النقل: 29 مليون دينار.
- مطعم، استقبال وتنقل: 28 مليون دينار.

هذه المبالغ تبرز مدى اهتمام المؤسسة بجانب الخدمات، قصد الوصول إلى صورة جيدة عن المؤسسة ومختلف فروعها.

تتحدد جدوى و أهمية كل برنامج أو نشاط تقوم به أية مؤسسة من طبيعة الأهداف المتوخاة من القيام به، ويمكن حصر أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة صيدال لتحقيقها من هذا النشاط كالآتي:

[1] Gtoupe saidal (en lin) , disponible sur « http://www.sidalgroup.dz » vu 28/04/2012

- تعريف الجمهور بالمؤسسة ومنتجاتها الصيدلانية التي تنتجها ومحاولة كسب ثقة الجمهور.
- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه عن طريق إمداده بكافة المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة بمختلف منتجاتها الصيدلانية.
- شرح السياسات العامة لمؤسسة صيدال، لتكوين انطباعات جيدة لدى جمهورها عن المنتجات الصيدلانية وعن جدوى هذه المؤسسة.
- إعلام الجمهور بما يحدث من تغيرات في جميع نواحي نشاط المؤسسة.
- محاولة كسب تأييد الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة.
- بناء اتجاه ايجابي لدى الرأي العام في الجزائر من خلال إبراز دور المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي في تلبية حاجات و أذواق المستهلكين الجزائريين ومستوى عالي من الجودة، ففي عصرنا الراهن أصبحت الحاجة ماسة لكسب قلوب الجماهير وزيادة تفهمها لسياسة المؤسسة، وخاصة من جانب الذين يستهلكون منتجاتها، أو الذين يزودونها بالمواد الأولية لصناعة هذه المنتجات، أو الذين يساهمون في بيع وتوزيع مختلف أدويتها في كامل التراب الجزائري، بالإضافة إلى العمال المنتجين لهذه المنتجات الصيدلانية داخل المؤسسة، فالعلاقات العامة هي فلسفة الإدارة كما أنها اتجاه عقلاني يهمه مصالح الجمهور، فكل هذه الفئات من الجمهور يكون موقفها مهم بالنسبة للمؤسسة وذلك انطلاقا من مساهمتها غير المباشرة في نجاح أو فشل نشاطاتها في سوق شديدة المنافسة ووجود أدوية منافسة قوية.
- تولي مؤسسة صيدال أهمية بالغة جدا لنشاط العلاقات العامة من خلال قيامها بعدة أنشطة ترويجية تدخل ضمن إطار هذا النشاط (تمويل المؤتمرات، الجمعيات، النوادي الرياضية والثقافية، ضحايا الكوارث الطبيعية، المعوقين، أطفال فلسطين، إجراء المقابلات الصحفية في عدة جرائد ومجالات.... الخ) ، وهو ما يفسر رغبة المؤسسة الكبيرة في بناء سمعة طيبة لدى الجمهور، وبالتالي زيادة تفضيل المؤسسة القيام بدراسات الفعالية لمختلف برامج نشاطات العلاقات العامة بالاعتماد على بحوث السوق، وعدم الاكتفاء بتنفيذ الخطط.

المبحث الثالث: بيان وتحليل الدراسة الميدانية لتقييم فعالية نشاط العلاقات العامة في مواجهة الأزمات في الفرع

تعتبر دراسة الفعالية من الدراسات الضرورية الواجب على الإدارة القيام بها لتقييم مدى فعالية أنشطتها، وبغية تقييم نشاط العلاقات العامة في مواجهة الأزمات في فرع أنتيبيوتكال صيدال اعتمدنا على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية بهدف تحليها، لمعرفة أهم الآثار الذهنية المحدثة بواسطة هذا النشاط على موظفي المؤسسة محل الدراسة، ولعدم توفر معلومات دقيقة و واضحة حول إدارة الأزمات في المؤسسة نعتمد على تحليل الأسئلة الموجودة بالاستبيان، وفي الأخير سنحاول تقييم مختلف الأنشطة التي قام بها قسم العلاقات العامة من أجل مواجهة الأزمات التي واجهة المؤسسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا: فرضيات الدراسة:

تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها أن وظيفة العلاقات العامة ترتقي إلى مستوى بقية الوظائف الإدارية (التسويق، الإنتاج....الخ) وتوفرها بالمؤسسة يضمن التنبؤ المبكر للأزمات ويساعد بدرجة كبيرة في مواجهتها وتخطيها، و تتلخص في ما يلي:

-يوجد تباين في اتجاهات عمال الفرع نحو العلاقات العامة وإدارة الأزمات.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات.

ثانيا: إعداد الاستبيان

يعتبر الاستبيان أحد الأساليب الهامة لجمع المعلومات وذلك بالاعتماد على طرق مختلفة كالبريد أو المقابلة الشخصية أو الهاتف أو الفاكس...الخ، ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب، وقد اعتمدنا على المقابلة الشخصية لتوفرها على بعض المزايا النسبية كانخفاض تكلفتها، وضمان ملأ الاستمارة في وقت قصير...الخ

1- **الاستبيان:**

لقد تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان كطريقة علمية لجمع بعض المعلومات المراد الحصول عليها من المصادر الأولية لها، وذلك عن طريق اختيار عينة مقصودة من موظفي الإدارة لمجمع صيدال فرع أنتيبوتكال لملأ استمارات الاستبيان التي قمنا بإعدادها.

أ. **الهدف من الاستبيان:**

قمنا بإعداد هذا الاستبيان لتحقيق بعض الأهداف و المتمثلة بصفة رئيسة في دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات في مجمع صيدال وذلك من خلال ما يلي:

- معرفة الأساليب التي تستعملها إدارة الفرع في مواجهة الأزمات بالاعتماد على نشاطات العلاقات العامة.
- تقييم درجة استعمال العلاقات العامة في المؤسسة لمواجهة الأزمات أو التنبؤ بها.
- معرفة درجة رضا الموظفين على قسم العلاقات العامة.
- معرفة الطرق التي يستعملها الفرع في الاتصال بجمهوره الداخلي و الخارجي.
- تحليل عملية التخطيط الذي يعمل به الفرع من أجل مواجهة أي مشكل يقع داخل المؤسسة أو خارجها.
- تحليل نشاطات العلاقات العامة التي يستعملها الفرع في احتواء الأزمة و الطرق المستعملة لمواجهة الأزمة إن حدثت.

وتجد الإشارة إلى أن هذه الأهداف لم تكن مقصودة بالشكل الذي سنقوم بتحليله، وإنما هناك بعض الأهداف المقصودة من طرف مؤسسة صيدال، و التي كانت تمثل أهداف لبعض البرامج و الأنشطة التي يقوم بها من أجل تحسين الصورة الذهنية للفرع، وفي حين تبقى بعض الأهداف الأخرى غير مقصودة والتي نتجت بصفة عرضية من جراء مختلف الأزمات التي وقعت في الفرع.

ب. تعريف مجتمع البحث وتحديد العينة:

اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من مديريات فرع أنتيبيوتيكال وكذا الخلايا التي تتكون منها، و قد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي وتمثلت في المديرين ورؤساء المصالح والعمال خاصة من قسم التسويق وقسم الموارد البشرية.

سنقوم بإجراء هذا الاستبيان على عينة من موظفي الإدارة، مكونة من *60* عامل علم أن عدد العمال الإداريين في المؤسسة هو *115* عامل وقد تم اختيار *60* عامل من بين مجموع العمال الإداريين على أساس متطلبات الموضوع.

ت. تحضير الاستبيان وتجربته:

بغرض الحصول على معلومات دقيقة ومحددة وجب الاعتماد بشكل كبير على الأسئلة المغلقة، وتم إدراج بعض الأسئلة الأخرى كأسئلة مفتوحة، كما استعملنا مقياس ليكارت الثلاثي ، مع حرصنا التام على تضمين كل سؤال غرض معين من طرحه.

ثانيا:صدق محتوى أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرض الاستبيان بعد تصميمه على المشرف على الدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن ثم تم تحكيمها علميا من قبل بعض المتخصصين والخبراء في مجال إدارة الإعمال، و الاقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعة التالية : جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، جامعة الجزائر-ب-، جامعة سعد دحلب بالبليدة، وعددهم 5 – ملحق رقم(**05**)، وفي ضوء اقتراحات المحكمين وآرائهم، تمت إعادة صياغة بعض الأسئلة، كما تم حذف سؤالين لأن درجة اتفاق المحكمين حولها تقل عن 80**%**، وإضافة سؤال في الاستبيان، بذلك أصبحت الأداة مكونة من 17 سؤال.

1- **صدق بناء أداة الدراسة:**

2-**1الصدق الظاهري**: تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 10موظفين، وقمنا بحساب الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) بهدف التحقق من مدى فهم الأفراد للأسئلة المطروحة، وذلك بغرض تفادي إلغاء بعض الأسئلة وبعد عملية التجريب قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة التي رأيناها غير مناسبة ولا تفي بالغرض من وجودها.

وفي الأخير قمنا بتنفيذ عملية الاستبيان، و التي جرت مع الموظفين الإداريين الذين تم اختيارهم من فرع أنتبيوتكال مجمع صيدال المدية.

اشتمل الاستبيان ككل على*17* سؤالا حيث استعملنا مقياس **لكارت الثلاثي** ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس **لكارت** الثلاثي تم حساب طول المدى له كما يلي: *3-2=1*، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:*3/2=0.66*، وباقي الأسئلة استعملنا لكارت الثلاثي بحيث تم حساب طول المدى له كما يلي : *2-1=1*، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: *1/2=0.5*، وقد تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول(5): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه		
من 1 إلى 1.66	لا أدري	ضعيفة	ضعيفة
1.67 إلى 2.33	لا	متوسطة	متوسطة
2.34 إلى 3	نعم	كبيرة	جيدة
من 1 إلى 1.49	لا	لا أفعل شيء	
من 1.5 إلى 2	نعم	أستفسر عن الأمر	

المصدر: عزعبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء و الاستدلال باستخدامsps،دط، 2005،ص538

من خلال الجدول(5) يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

أولا: بالنسبة لليكارت الثلاثي

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للسؤال يتراوح بين(1 -1.66) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع **لا أدري أو ضعيفة** على ما جاء في السؤال.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للسؤال يتراوح بين(1.67 -2.33) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع **لا أو متوسطة** على ما جاء في السؤال**.**
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للسؤال يتراوح بين(2.34 -3) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع **نعم أو كبيرة أو جيدة** حول ما جاء في السؤال**.**

ثانيا: بالنسبة لاحتمالات الإجابة بنعم ولا

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للسؤال يتراوح بين(1 -1.49) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع **لا أو لا أفعل شيء** على ما جاء في السؤال.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للسؤال يتراوح بين(1.50 -2) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع **نعم أو أستفسر عن الأمر** على ما جاء في السؤال**.**

2-2الانساق الداخلي: ويقصد به التأكد من أن الاستبيان صالحة لقياس ما أعدت من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بحساب قيمة "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثباتها والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(6) : قيمة معامل ثبات الاستبيان

الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	0.863

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان و spss

يوضح الجدول رقم (6) قيمة معامل الثبات الاستبيان ككل ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ (0.863) أنها قيمة ممتازة تدل على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان و الاستفادة من نتائجها في التفسير.

والجدول الآتي يبين معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف سؤال وبقاء باقي العبارات الأخرى.

الجدول رقم (7): معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الأسئلة الأخرى

رقم السؤال	الثبات	رقم السؤال	الثبات	رقم السؤال	الثبات
1	**0.868**	8	0.846	51	**0.871**
2	0.855	9	**0.867**	61	**0.870**
3	0.843	10	0.863	17	0.833
4	0.848	11	0.863	18	0.848
5	0.848	12	**0.869**	19	0.836
6	**0.867**	13	0.832	20	0.853
7	0.860	14	**0.865**	21	**0.881**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن قيم الثبات في حالة التخلي عن إحدى أسئلة الاستبيان وبقاء باقي الأسئلة الأخرى تتراوح بين (0.881)كأعلى قيمة و(0.833) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن أغلب أسئلة الاستبيان مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة بـ(0.863)، كما نلاحظ وجود ما يقارب 8 سؤال(المسطرة في الجدول) يؤدي حذفه إلى زيادة معدل

الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل الأسئلة وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع .

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات الذي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1-بعد تعديل الاستبيان قمنا بتقديمها إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 60 استبيان.

2-تم استرداد 55 استبيان بحيث فقدت 5 استبيانات، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي91.66%وهي نسبة جيدة.

3-معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss).

و لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبيان الثلاثة.
- ❖ معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان الثلاث بالإضافة إلى الاستبيان ككل.
- ❖ تحليل التباين الأحادي"one-way anova" لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة(مدة الخدمة في الوظيفة، المستوى الدراسي) وموقفهم من العلاقات العامة، إدارة الأزمات، والذي تكون عند مستوى دلالة(0.05) فأقل.

أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1) **عرض البيانات الشخصية:** تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال معرفة المستوي التعليمي و الأقدمية في العمل ، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

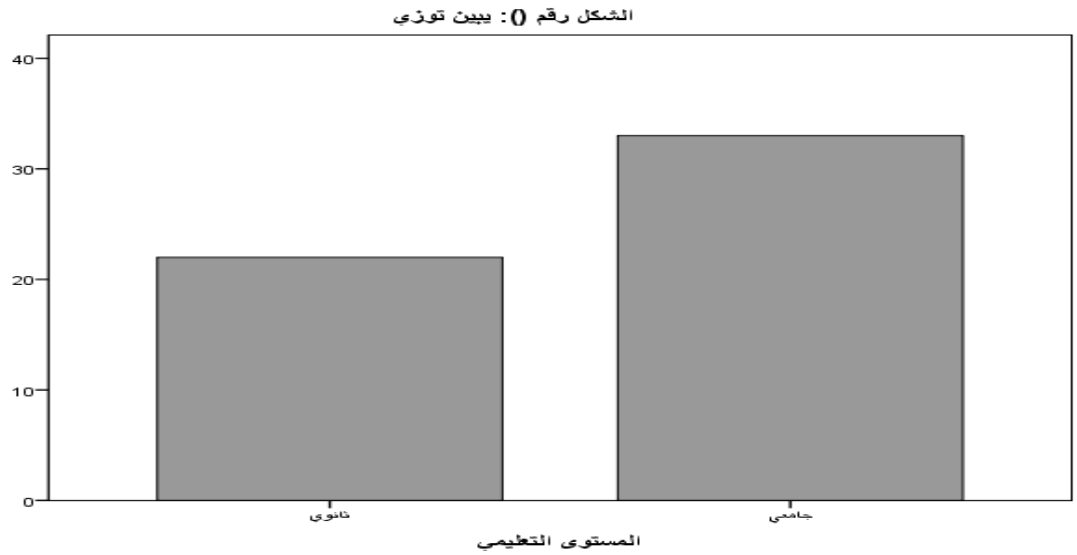
الجدول(8): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	متوسط	0	0
	ثانوي	22	%40
	جامعي	33	%60
مدة العمل (الأقدمية)	أقل من 5 سنوات	10	%18.2
	من5سنوات إلى 10 سنوات	6	%10.9
	أكثر من 10سنوات	36	%70.9

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

1-1)توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

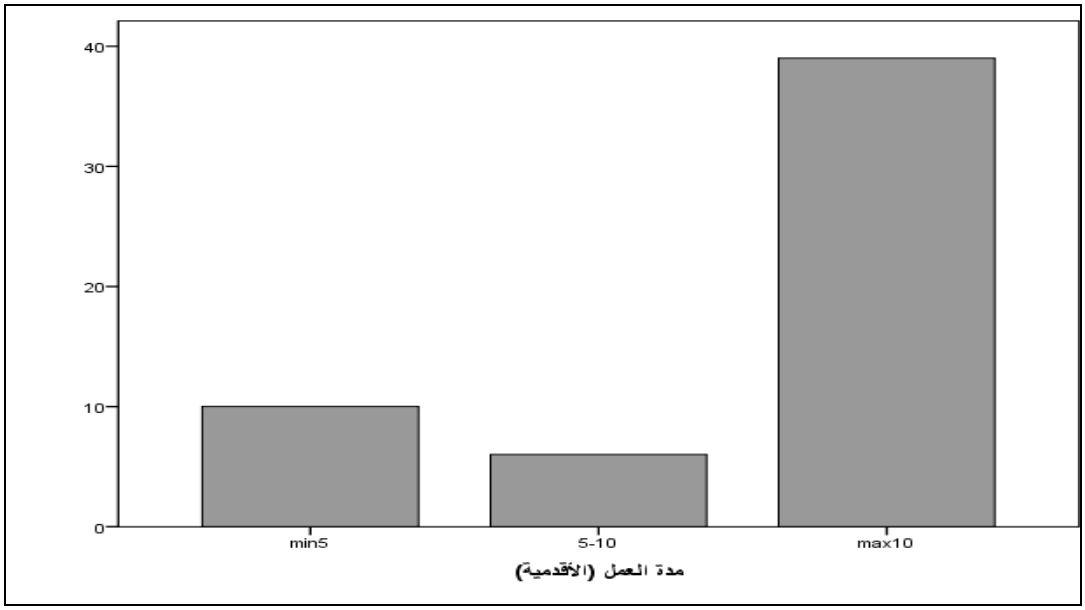
شكل رقم (17): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



يوضح الشكل (17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي، ويتبين من خلاله أن معظم عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة (60%)، يليها العمال الذي مستواهم الدراسي ثانوي بنسبة (40%)، وقد تم ملاحظة أن موظفي فرع أنتيبيوتيكال الذين يشتغلون في الإدارة لا يوجد ولا عامل مستواه أقل من ثانوي ويستخلص من هذا الشكل أن متوسط العمال لديهم مؤهل علمي.

1-2)توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل (الأقدمية):

شكل رقم(18): يبين توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل (الأقدمية)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

يوضح الشكل(18) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، ويتبين من الشكل أن معظم عينة الدراسة نسبة خبرتهم تتجاوز 10 سنوات بنسبة (70.9%) وهذا ما يفسر أن أغلبية أعمار العينة تتجاوز 36 سنة، يليها العمال الذي تتراوح سنوات عملهم بالفرع بين سنة و5 سنوات بنسبة (18.2%)، ثم يليها العمال الذين تتراوح سنوات عملهم بالفرع بين5 سنوات و 10سنوات بنسبة (10.9%).

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1- محور العلاقات العامة:

الجدول(9): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بالعلاقات العامة

الرقم	السؤال	لا أدري	لا	نعم	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة				
1	هل تحتوي مؤسستكم على قسم للعلاقات العامة	0	31	24	2.44	0.501	لا	3
		0	%56.4	%43.6				
2	في رأيك هل تعتمد المؤسسة على هذا القسم	22	20	13	1.84	0.788	لا ادري	7
		%40	36.4%	%23.6				
		غير موافق	محايد	موافق				
1-3	يقوم قسم العلاقات العامة بتقديم الاستشارة للإدارة العليا.	17	12	26	**2.16**	**0.877**	**محايد**	**5**
		30.9%	%21.8	%47.3				
2-3	يقوم قسم العلاقات العامة بتنظيم الملتقيات و الاجتماعات مع الموظفين.	22	5	28	**2.11**	**0.956**	**محايد**	**6**
		%40	%9.1	%50.9				
3-3	يقوم قسم العلاقات العامة بحث الشكاوي والاستفسارات والاقتراحات.	31	5	19	**1.78**	**0.937**	**محايد**	**9**
		%56.4	%9.1	%34.5				
4-3	يقوم قسم العلاقات العامة بإصدار النشرات وتصميم الملصقات و الإعلانات.	0	28	27	**2.49**	**0.505**	**موافق بشدة**	**2**
		0	50.9%	%49.1				
5-3	يقوم قسم العلاقات العامة بترتيب الزيارات واستقبال الوفود.	6	6	43	**2.67**	**0.668**	**موافق بشدة**	**1**
		10.9%	%10.9	%78.2				
		ضعيف	متوسط	جيد				
4	كيف تقيم نشاطات قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بالنسبة للمؤسسة؟	23	20	12	**1.80**	**0.779**	**متوسط**	**8**
		%41.8	%36.4	%21.8				
		لا أدري	لا	نعم				

5	هل يستخدم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه وسائل الاتصال المختلفة؟	11	11	33	**2.40**	**0.807**	**نعم**	**4**
		%20	%20	%60				
6	هل يعتمد قسمكم على التخطيط المسبق لنشاط العلاقات العامة؟	23	20	10	**1.69**	**0.744**	**لا**	**10**
		%41.8	40%	%18.2				
7	هل يتم هذا التخطيط على أساس علمي؟	39	6	10	**1.47**	**0.790**	**نعم**	**11**
		70.9%	10.9%	18.2%				
	المجموع بشكل عام				**2.07**	**0.409**	**محايد**	

من أعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل نتائج الإجابات:

يتضح من خلال الجدول(9) أن معظم العمال محايدون على الاقتراحات الموضوعة ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.07) بانحراف معياري قدره(0.409) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الأسئلة الخاصة بالعلاقات العامة حسب درجة الموافقة وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1-1 جاء العبارة رقم 3-5 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.67 بانحراف معياري 0.668، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى إن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني إن نسبة 89% من وجهة نظر أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة المطروحة ، وحقيقة من خلال زيارتنا الميدان للمؤسسة ومن خلال تصريحات المسؤول عن قسم الإعلام و الاتصال أن هذا القسم يقوم بترتيب الزيارات واستقبال الوفود.

2-1 جاءت العبارة رقم 3-4 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.49 وبانحراف معياري 0.505 مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 83% من وجهة نظر أفراد العينة يوافقون بشدة على محتوى العبارة المطروحة لأنه منطقيا أن قسم العلاقات العامة يقوم بإصدار النشرات وتصميم الملصقات والإعلانات وهذه المعلومة مأكد من طرف عمال المؤسسة من خلال المقابلة التي قمنا بها.

3-1 جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.44 وبانحراف معياري 0.501 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 81.33% لا يوافقون على وجود قسم مستقل للعلاقات العامة ولكن هذا الرفض لا يعني عدم وجود نشاطات العلاقات العامة بل يقوم بها قسم الإعلام والاتصال أي هو القسم البديل لقسم العلاقات العامة.

4-1 جاء العبارة رقم 5 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.40 بانحراف معياري 0.807، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 80 % من وجهة نظر أفراد العينة يوافقون على أن قسم العلاقات العمة او القسم الذي ينوب عنه يستخدم في نشاطاته وسائل الاتصال المختلفة.

5-1 جاء العبارة رقم 3-1 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.16 بانحراف معياري 0.877، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 72% من وجهة نظر أفراد العينة محايدون على محتوى العبارة المطروحة

6-1 جاء العبارة رقم 3-2 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.11 بانحراف معياري 0.956، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني ان نسبة 70.33% من وجهة نظر أفراد العينة محايدون على محتوى العبارة المطروحة

7-1 جاء العبارة رقم 2 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 1.84 بانحراف معياري 0.788، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 61.33% من وجهة نظر أفراد العينة لا يعرفون مدى إعتماد المؤسسة على هذا القسم.

8-1 جاء العبارة رقم 4 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 1.80 بانحراف معياري 0.779، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات

أفراد العينة على هذه العبارة، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 60% من وجهة نظر أفراد العينة يقيمون نشاطات قسم العلاقات العامة أنها متوسطة

1-9 جاء العبارة رقم 3-3 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 1.78 بانحراف معياري 0.937، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني ان نسبة 59.33% من وجهة نظر أفراد العينة محايدون على محتوى العبارة المطروحة.

1-10 جاء العبارة رقم 6 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 1.69 بانحراف معياري 0.744، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 56.33% من وجهة نظر أفراد العينة لا يوافقون على محتوى العبارة المطروحة.

1-11 جاء العبارة رقم 7 في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 1.47 بانحراف معياري 0.790، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 49% من وجهة نظر أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة المطروحة، لان كل عملية يقوم بها هذا القسم تكون وفق تخطيط مسبق إلا في بعض الحالات الاستثنائية، وفي هذه الحالات الاستثنائية يتم القيام بتخطيط فوري إي انه لا يمكن فعل اي شيء بدون التخطيط لان التخطيط هو أهم شيء في إي نشاط.

2-محور إدارة الأزمات:

جدول رقم: (10)بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول البعد المتعلق بإدارة الأزمات

الرقم	السؤال	لا أدري التكرار النسبة	لا التكرار النسبة	نعم التكرار النسبة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
8	هل حدث في مؤسستكم أزمة من قبل؟	3 %5.5	10 %18.2	42 %76.4	**2.71**	**0.567**	**نعم**	**1**
		غير موافق	**محايد**	**موافق**				
1-9	يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بمساعدة الإدارة في السيطرة عليها	35 %63.6	4 7.3%	16 %29.1	**1.65**	**0.907**	**غير موافق تماما**	**10**
2-9	يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة ببناء نظام للاتصالات الفعلة	16 %29.1	4 %7.3	35 %63.6	**2.35**	**0.907**	**موافق بشدة**	**4**
3-9	يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بتطوير السياسات اللازمة للحد من موقف الأزمة	17 %30.9	17 %30.9	21 38.2%	**2.07**	**0.836**	**محايد**	**6**
4-9	يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بتشكيل فريق إدارة الأزمات من منظور العلاقات العامة	6 %10.9	13 %23.6	36 %65.5	**2.55**	**0.689**	**موافق بشدة**	**2**
5-9	يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بخلق السمعة الطيبة بين جماهير المؤسسة	13 %23.6	17 %30.9	25 %45.5	**2.22**	**0.809**	**محايد**	**5**
6-9	يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بتجاهل الأزمة	13 %23.6	5 9.1%	37 %67.3	**2.44**	**0.856**	**غير موافق**	**3**
		لا أفعل شيء	**أستفسر عن الأمر**	**اقترح حلول**				

10	في حالة سماعك لإشاعات تهز مؤسستكم، ماذا تفعل؟	0	55	0	**2**	**0.000**	**أستفسر عن الأمر**	**7**
		0	%100	0				
		لا ادري	**لا**	**نعم**				
11	هل تعتقد أنه يجب تخصيص وظيفة مستقلة تحت مسمي (إدارة الأزمات) ترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام؟	0	10	45	**1.82**	**0.052**	**نعم**	**9**
		0	%18.2	%81.1				
		لا أدري	**لا**	**نعم**				
12	هل يوجد لدى مؤسستكم وسائل أو أساليب لاكتشاف علامات الإنذار التي تنبئ حدوث وقوع أزمة؟	16	28	11	**1.91**	**0.95**	**لا أدري**	**8**
		%29.1	%50.9	%20				
	المجموع بشكل العام				**2.36**	**0.321**	**موفق**	

المصدر من أعداد الطلب بالاعتماد على نتائج spss

تحليل نتائج الجدول:

من خلال الجدول(10) يتبن أن معظم العمال موافقون على الاقتراحات الموضوعة ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(2.36) بانحراف معياري قدره(0.321) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكن ترتيب الأسئلة الخاصة بإدارة الأزمات حسب درجة الموافقة وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

2-1 جاء العبارة رقم 8 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح2.71 بانحراف معياري 0.567، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى ان قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني ان نسبة 90% من وجهة نظر أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة المطروحة.

2-2 جاء العبارة رقم 9-4 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.55 بانحراف معياري 0.689، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 85% من وجهة نظر أفراد العينة يوافقون بشدة على محتوى العبارة المطروحة وذلك عند حدوث أزمة يقوم قسم العلاقات العامة بتشكيل خلية أزمة وفريق إدارة الأزمة.

3-2 جاء العبارة رقم 9-6 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.44 بانحراف معياري 0.856، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني ان نسبة 81.33% من وجهة نظر أفراد العينة غير موافقون على محتوى العبارة المطروحة.

4-2 جاء العبارة رقم 9-2 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.35 بانحراف معياري 0.907، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 78.33% من وجهة نظر أفراد العينة يوافقون بشدة على محتوى العبارة المطروحة.

5-2 جاء العبارة رقم 9-5 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.22 بانحراف معياري 0.809، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 74% من وجهة نظر أفراد العينة محايدون على محتوى العبارة المطروحة

6-2 جاء العبارة رقم 9-3 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2.07 بانحراف معياري 0.836، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 69% من وجهة نظر أفراد العينة محايدون على محتوى العبارة المطروحة ، وهذا راجع لكون أنه في نظرهم أن حل الأزمات ليس من مسؤولية إدارة العلاقات العامة عل الرغم من مساهمتهما في حل الأزمات ولو بشكل جزئي.

7-2 جاء العبارة رقم 10 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 2 بانحراف معياري 0.000، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى ان قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني ان نسبة 66.66% من وجهة نظر أفراد العينة يستفسرون على محتوى العبارة المطروحة ويعتبرون أنهم ليس من صلاحياتهم إقتراح حلول للإدارة العليا فالحلول تكون من صلاحيات الإدارة العليا وحدها.

8-2 جاء العبارة رقم 12 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 1.91 بانحراف معياري 0.950، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني ان نسبة 63.66% من وجهة نظر أفراد العينة لا يعلمون محتوى العبارة المطروحة ،لأنه لا توجد إدارة مستقلة تحت مسمى إدارة العلاقات العامة فهم يجهلون نشاطات العلاقات العامة.

2-9 جاء العبارة رقم 11 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 1.82 بانحراف معياري 0.052، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 60.66% من وجهة نظر أفراد العينة يوافقون على محتوى العبارة المطروحة ، لان هذا الفريق يعمل في صالح المؤسسة ومادم يعمل في صالح المؤسسة فهو يعمل في صالح العمال وبتالي فأنهم يرون انه في حالة حدوث أزمة يجب تخصيص فريق إدارة الأزمة.

2-10جاء العبارة رقم 9-1 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح 1.65 بانحراف معياري 0.907، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة ، بالإضافة إلى أن قيمة الوسط الحسابي المرجح تعني أن نسبة 55% من وجهة نظر أفراد العينة لا يوافقون على محتوى العبارة المطروحة، لأن العمال في نظرهم ان قسم العلاقات العامة يقوم بعملية الاتصال الداخلي و الخارجي ويقوم بتحسين صورة المؤسسة وليس من صلاحياته إدارة الأزمات، فحين أنه في المؤسسات الحديثة التي تستعمل التكنولوجيا الحديث تعتبر أن العلاقات العامة هي أحدى الطرق الناجحة للمساهمة في حل بعض الأزمات في المؤسسة.

ثالثا: اختبار تباين اتجاهات عمال الفرع نحو العلاقات العامة وإدارة الأزمات

سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

- يوجد تباين في اتجاهات عمال الفرع نحو العلاقات العامة وإدارة الأزمات.

حيث سنقوم باختبار كل جزء منها على حدى، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي(*one-way anova*) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية($0.05 \geq$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبارات على كلا الجزأين (يوجد تباين في اتجاهات عمال الفرع نحو العلاقات العامة، يوجد تباين في اتجاهات عمال الفرع نحو إدارة الأزمات) انطلقنا من خيارين أساسيين لكل جزء، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(ف) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (*0.05*) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

1) نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات عمال الفرع نحو العلاقات العامة

جاءت الفرضية في جزئها الأول للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(*0.05*) في اتجاهات العمال بفرع أنتيبيوتيكال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو العلاقات العامة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: المستوى التعليمة، مدة العمل (الأقدمية).

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول(*11*): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية العلاقات العامة

التغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين **المجموعات**	5.460	6	0.910	5.644	*0.000
	داخل المجموعات	7.740	48	0.161		
مدة العمل (الأقدمية)	بين **المجموعات**	7.949	6	1.325	2.469	*0.037
	داخل المجموعات	25.760	748	0.537		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة *0.05*≥)						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (11) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو العلاقات العامة وفقا للمتغيرات الشخصية الذي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (*0.05*≥) لاتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال بعينة الدراسة نحو العلاقات العامة تعزى للمستوى التعليمي(متوسط، ثانوي، جامعي) ومدة الأقدمية(أقل من 5سنوات، من 5سنوات إلى 10سنوات، أكثر من 10سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو العلاقات العامة تختلف باختلاف المستوى التعليمي ومدة الأقدمية، أي أنه اتجاه عما ل الفرع نحو العلاقات العامة تختلف باختلاف مستوى التعليمي للعامل وكذلك حسب مدة خدمته بالفرع.

2) نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات عمال الفرع نحو إدارة الأزمات

جاءت الفرضية في جزئها الثاني للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(*0.05*) في اتجاهات العمال بفرع أنتيبيوتيكال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: المستوى التعليمة، مدة العمل (الأقدمية).

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(12): **نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية ادارة الازمات**

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	5.551	8	0.694	4.173	*0.001
	داخل المجموعات	7.649	46	0.166		
مدة العمل (الأقدمية)	بين المجموعات	9.185	8	1.148	2.154	*0.049
	داخل المجموعات	24.524	46	2.154		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة (≤ 0.05)						

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (12) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات وفقا للمتغيرات الشخصية الذي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (≤ 0.05) لاتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال بعينة الدراسة نحو إدارة الأزمات تعزى للمستوى التعليمي(متوسط، ثانوي، جامعي) ومدة الأقدمية(أقل من 5سنوات، من 5سنوات إلى 10سنوات، أكثر من 10سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو إدارة الأزمات تختلف باختلاف المستوى التعليمي ومدة الأقدمية، أي أنه اتجاه عمال الفرع نحو إدارة الأزمات تختلف باختلاف مستوى التعليمي للعامل وكذلك حسب مدة خدمته بالفرع.

رابعا: علاقة العلاقات العامة بإدارة الأزمات

سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات"، ومن أجل تحقيق ذلك اخترنا استعمال معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك عند مستوى معنوية($0.01 \geq$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد علاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف): توجد علاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي(0.01) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف)، وعليه سيكون هناك علاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات في فرع أنتيبيوتيكال.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (*0.01*) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد علاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات في فرع أنتيبيوتيكال.

جدول رقم (13): بين العلاقات بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات

	معامل الارتباط	**مستوى الدلالة**
العلاقات العامة	0.438	0.001**
إدارة الأزمات		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (13) يمكننا تحليل العلاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات عن مستوى معنوية ($0.01 \geq$) لاتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال بعينة الدراسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.001) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.01)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو العلاقة بينهما تؤكد وجودها .

وهذه العلاقة هي علاقة طردية تقدر ب 43.8%، أي أنه كلما زادت حدة الأزمات بالفرع ارتفع أداء نشاطات العلاقات العامة .

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات عمال فرع المضادات الحيوية لمجمع صيدال- وحدة المدية- نحو العلاقات العامة وعلاقته بإدارة الأزمات، واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبيان، وقمنا أولا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة من عمال الفرع، حيث استرجعنا منها ما يعادل 91.67%، وبغية التأكد من سلامة الاستبيان أكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستبيان والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل *0.863* وهذا تقدير ممتاز.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول بأنه لا يوجد قسم مستقل للعلاقات العامة وبتالي هناك نقص في عملية نشاط العلاقات العامة ، هذا لا يعني أن مؤسسة صيدال لم تحقق نتائج إيجابية على مستوي أنشطتها الداخلية والخارجية ، فهناك مستويات في استعمال العلاقات العامة ولكن بطريقة غير مباشرة،حيث حققت المؤسسة مستويات جيدة في التعامل مع جمهورها الداخلي و الخارجي، وهو ما أدى إلى ولاء أغلبية هذا الجمهور لمنتجات صيدال، ومن خلال تقييم نشاط العلاقات العامة في مواجهة الأزمات وجدنا أن مؤسسة صيدال لا تعتمد على العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالشكل المطلوب فهي تستعمل نشاطات هذه الأخيرة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، أما من خلال المحور الخاص بإدارة الأزمات فبسبب غياب المعلومات عن كيفية تعامل الإدارة معها لم يفصح الموظفين عن الطريقة التي تستعملها الإدارة في التعامل مع هذه الحالات.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية( ) لاتجاهات عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية لكلا المحورين (العلاقات العامة وإدارة الأزمات).

وعند دراسة العلاقة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات وجدنا بأن بينهما علاقة طردية تقدر بـ 0.438.

خاتمة عامة

خـــاتـــمة:

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية وتحليل مختلف المتغيرات المتعلقة بالموضوع، نستطيع القول أن مجال العلاقات العامة هو مجال فتي في الجزائر، ولا يوجد هناك وعي كاف حاليا لدى المؤسسات بأهميتها ودورها الفعال في التسيير والإدارة، أي غياب ثقافة العلاقات العامة لدى مسئولي هذه المؤسسات، وهذا مرده إلى عدم تعرف هؤلاء على طبيعة العلاقات العامة ودورها الإيجابي في التسيير و أيضا إلى نقص وغياب الكوادر المتخصصة في هذا المجال، والذين بكفاءتهم وقدراتهم على الإبداع يستطيعون إقناع مسئولي المؤسسات بأهمية ومكانة هذا المجال في تطوير وتحسين أداء المؤسسة، استطعنا أن نصل إلى إجابة عن إشكاليتنا الرئيسية و التي تمحورت حول دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات.

فالعلاقات العامة هي إيجاد التفاهم المتبادل بين المؤسسة وأفرادها وأي مجموعة من المجموعات أو الإفراد أو المؤسسات، وما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة وعلاقة مستمرة، وهي التي توصل إلى مجموع العملاء المعلومات و الأفكار و الآراء التي تبقى في ذهن الجمهور عن المؤسسة و التي تدفعه لتكوين فكرة معينة عنها، أما الأزمات فهي ذلك الخلل الغير متوقع في الوتيرة العادية لأي نشاط ولا يمكن ضبطه ولا قياسه ولكنه يتأثر بعدد لا متناهي من المتغيرات .

من خلال دراستنا هذه يمكننا القول أنه أصبحت عملية تخصيص قسم أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة في مؤسساتنا ضرورة حتمية مهما كانت طبيعة نشاطاتها، وذلك من أجل العمل على تحقيق التساند ومعالجة الصراعات التي قد تؤدي إلى خلل في العلاقات الداخلية والتي بدورها تنعكس على المؤسسة وعلاقاتها الخارجية، وهو ما تطرقنا فيه لدراستنا هذه.

و رغم أن الصورة الذهنية الحسنة للمؤسسة و التي تهدف العلاقات العامة إلى تحقيقها أصبحت عنصرا مهما في ثقافة المؤسسات اليوم، وهدفا تعمل من أجل تحقيقه جميع وسائل الاتصال المؤسساتية، تظل المؤسسة الجزائرية بعيدة عن التطور وبدعمها في ذلك، حداثة المنافسة في السوق وكذا قلة وعي المدرين بضرورة هذه الوظيفة، ومع أن مؤسسة صيدال مؤسسة عريقة لها صورتها ومبادئها، إلا أنها لازالت تخطو خطواتها الأولى في سبيل بناء إستراتجية لإيصال أحسن وأقوى صورة إلى جمهور المستهلكين ومع أنها الرائدة وبدون منازع في سوق المنتجات الصيدلانية إلا أنها تتبنى إستراتيجية واضحة لدفع المؤسسة إلى الأمام إنما تتعلق أساسا لإستراتيجيتها بتحسين وتدعيم وكسب المستهلكين، كما توصلنا في الأخير إلى مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تم تبنيها في البداية.

فيما يخص الفرضية الأولى فإن العلاقات العامة ليست بالوظيفة التي يستهان بها في المؤسسة وإنما أصبحت اليوم في المؤسسات الكبرى الحديثة ذات أهمية كبيرة مثلها مثل وظيفة الإنتاج و التسويق ...إلخ، لذا على إي مؤسسة أن تولي اهتمام كبير لهذه الوظيفة الجوهرية وان تخصص قسم مستقل لها.

أما فيما يخص الفرضية الثانية فأن العلاقات العامة لها دور كبير في مواجهة الأزمات بالنسبة للمؤسسات التي تستعمل العلاقات العامة أما بالنسبة للمؤسسة صيدال فهي تستعمل العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بشكل نسبي وهذا راجع لعدم وجود أخصائيين في هذا المجال وأيضا لعدم وجود قسم مختص في العلاقات العامة، فهي تستعمل الإدارة العليا في مواجهة الأزمات بشكل كبير.

لقد تم رفض الفرضية الثالثة، فبالرغم أن صيدال ليس لها قسم خاص بالعلاقات العامة إلا أنها تستعمل نشاطات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بطريقة غير مباشرة أي بدون أن تشعر فهي تمارس نشاطات العلاقات العامة.

النتائج المتوصل إليها:

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ العلاقات العامة هي إحدى الوسائل الرئيسية للاتصالات وهي وظيفة من وظائف المؤسسة الحديثة.
- ✓ العلاقات العامة تهتم بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كما تهتم أيضا بالتنبؤ و التحسس المبكر بالأزمات المحتملة .
- ✓ إدارة الأزمات 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 المؤسسة.

- ✓ إن الأزمات في الوقت الحاضر أصبحت حادثا متكررا بالنسبة للمؤسسات، لهذا ترتب على ذلك ضرورة وجود إدارة تهتم بهذه الأزمات، وهذه الإدارة تعتمد على مجموعة من التقنيات العلمية الحديثة من بين هذه التقنيات تقنية العلاقات العامة التي أصبحت اليوم في المؤسسات الحديثة الحل الأنجع في مواجهة الأزمات.
- ✓ إدارة العلاقات العامة لا تنتهي مهمتها بانتهاء الأزمة، وإنما يتوجب عليها عدة أمور، منها تقييم الأزمة الذي يعتبر كمقياس لنجاح العلاقات العامة في إدارتها للأزمات.

هذه النتائج المتعلقة بدراسة النظرية أما الدراسة الميدانية فيمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ✓ رغم أن مؤسسة صيدال مؤسسة رائدة في السوق ومنتجاتها تصل إلى كل أرجاء الوطن وحتى إلى الخارج فأنها مازلت لم تستعمل تقنيات العلاقات العامة على أكمل وجه.
- ✓ أن العلاقات العامة في مؤسسة صيدال (فرع أنتيبوتكال) مازلت لم يخصص لها قسم مستقل يعمل على تحسين العلاقات بين المؤسسة ومجتمعاه الداخلي و الخارجي ، وأن المؤسسة مازلت لم تدرك أهمية هذه الوظيفة.
- ✓ إدارة الأزمات في مؤسسة صيدال تهتم بها الإدارة العليا دون غيرها، كما أن المؤسسة تعتمد على عملية التريث حينها تقوم بعملية إدارة الأزمات بمختلف أنوعها سواء داخليا أو خارجيا.
- ✓ أن القسم البديل للعلاقات العامة في مؤسسة صيدال هو قسم الإعلام ولاتصال وهو يقوم بعملية الاتصال الخارجي و الداخلي ويقوم بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ولا يستعان به في علميلة إدارة الأزمات بشكل كبير.

توصيات:

بناء على ما سبق فإننا سنقوم بتقديم جملة من التوصيات و الاقتراحات التالية:

- ✓ الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات و الخطط الواضحة لها.
- ✓ ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمات في حالة لم يكن في المؤسسة ذلك لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمة.
- ✓ ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا و تتبع في نفس الوقت الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.
- ✓ تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين متخصصين و مدربين جيدا في مجال الأزمات ومدركين لنشاطات العلاقات العامة بحيث يكون الفريق جاهزا في أي وقت لمواجهة الأزمات.
- ✓ تشجيع التفاعل بين الإدارة و العاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق و التعاون بين الإدارات و الأقسام المختلفة و تبادل الآراء و المقترحات و الأفكار التي تؤدي إلي إنجاز العمل بسرعة و تشجع مبدأ الاستشارة و القرار الجماعي.

- ✓ إعطاء المكانة الحقيقة لقسم العلاقات العامة في المؤسسة باعتباره يلعب دورا استراتجيا في لتنبؤ بالأزمات ومعالجتها، ويضمن للمؤسسة فرصة البقاء في السوق وكسب صورة جيدة مع جمهورها الداخلي و الخارجي.

آفاق الدراسة:

وفي ختام هذا البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تستدعي فتح أفاق علمية جديدة، و التي تعتبر كبحوث مستقلة تتطلب الإثراء و التجديد ونذكر على سبيل المثال:

1- دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
2- دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات
3- دور بحوث العلاقات العامة في ترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة
4- دراسة وتحليل نشاطات إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية

المراجع

قائمة المراجع:

أولا- باللغة العربية:

1- إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة و الإعلام، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1986

2- إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة و الإعلان، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ،ط2، 1988 .

3- إبراهيم وهبي فهد و كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي ،مؤسسة الوراق ،الطبعة الأولى، 1999.

4- أبو قحف عبد السلام، محاضرات في العلاقات العامة، لبنان، الدار الجامعية، 1994.

5- أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات "الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.

6- أحمد محمد المصري ، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة،ط2، الإسكندرية،2001.

7- أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة،ط1، الإسكندرية، 2000.

8- أسامة محمد علما، مجلة العلاقات العامة ، العدد الثاني، 2010.

9- بشير عباس العلاق، علي محمد ربايعية: الترويج والإعلان – أسس، نظريات، تطبيقات-، ط1 دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.

10- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة،دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى الأردن ، 2009.

11- توفيق عبد الرحمن ، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة، 2004.

12- جبر محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998.

13- جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعة و التسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

14- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، عمان 1998.

15- جودة محفوظ أحمد، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر ،ط3، القاهرة ، 1999 .

16- جوزيف إلياس ، المجاني للصور ، معجم مدرسي، دار المجتبى ،بيروت ،2000.

17- حسن توفيق، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة،1972.

18- حسن عماد مكاوى، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2009.

19- حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة: المبادئ و التطبيق، مكتبة عي شمس، القاهرة، 1976.
20- حسين الحلبي، مبادئ العلاقات العامة، دار منشورات عويدات ، الطبعة الأولى، بيروت، 1980.
21- حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات العامة و الإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث ، مصر،1997.
22- اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات، سليمان الدروبي، عمان، دار عالم الثقافة،2005.
23- حسين عبد القادر ، أصول العلاقات العامة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1992.
24- الحملاوي محمد رشاد،إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995.
25- حواش، جمال الدين محمد، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
26- خالد الصوفي، العلاقات العامة أساليب وممارسات ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة 2004.
27- الخضيري محسن أحمد، إدارة الأزمات ،مجموعة النيل العربية، القاهرة ،الطبعة الثانية، 2003.
28- الخضيري محسن أحمد، إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002.
29- راسم محمد الجمال وخيرات معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية ، ط1، القاهرة، 2005.
30- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي ، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، دون طبعة، عمان، 2002.
31- رضوان ، رضا عبد الحكيم، " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
32- زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص (مفاهيم وواقع)، عمان دار صفاء، ط1، 1998.
33- زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى،عمان، 2006.
34- سامي محمد هشام حريز، زيد منير عبوي، إدارة الكوارث و المخاطر، دار الحامد، الطبعة الأولى،2008.
35- سعد الدين عشماوي ، إدارة الأزمة ، مجلة الفكر الشرطي ، الإمارات، 1996.
36- سعود سراج عابد ، إدارة الأزمات ، مجلة الحرس الوطني ، الرياض ،1995.

37- سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، الطبعة الأولى، القاهرة ،2003.
38- السيد رمضان، و آخرون، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الاجتماعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004
39- الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
40- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والإتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، ط1، 1998.
41- الصباغ زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.
42- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآة التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ،2007.
43- طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم ومبادئ وسياسات، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن،2008.
44- طاهر مرسي عطية ، فن وعلم العلاقات العامة، للطباعة يسري حسن إسماعيل، القاهرة، د ت.
45- عادل الصادق محمد، الصحافة و الإعلام وإدارة الأزمات، مدخل نظري_تطبيقي، دار الفجر ، الطبعة الأولى،القاهرة، 2007.
46- عبد الرحمن إبراهيم الضحيان، إدارة الأزمات والمفاوضات ، دار المآثر، المدينة المنورة، 2001.
47- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان،ط1 2005.
48- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في العلاقات العامة، الدار الجامعية ،بيروت، 1994.
49- عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن و إبداع، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2001 .
50- عبد الكريم راضي الجبوري، العلاقات العامة فن وإبداع في تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة، دار البحار، دار التسيير، بيروت، ط1، 2001.
51- عبد اللطيف الهميم، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر، دار عمار للنشر والتوزيع ، عمان، 2004.
52- عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة، دار اليازوري ،الأردن 2009.

53- عز الدين أحمد جلال ، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990.
54- العلاقات العامة من منظور إداري، محمد الصيرفي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2005
55- على عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، عالم الكتاب، الطبعة الثانية، القاهرة،2008 .
56- علي برغوت: العلاقات العامة أسس نظرية و مفاهيم عصرية، معهد البحوث و الدراسات العربية ، القاهرة، مصر،2007.
57- علي عجوة ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، عالم الكتاب، القاهرة، 2001
58- علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة،1988.
59- عليوة السيد ، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2001 .
60- عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، القاهرة، 2002.
61- عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
62- عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1997.
63- العماري عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، القاهرة، 1993.
64- فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1988 .
65- فيليب كوتلر، جاري أمسترونج، التسويق، ترجمة مزان نفاع، دار علاء الدين، الطبعة الاولى،دمشق،2003.
66- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع لإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف ، الإسكندرية ،1981
67- قدري على عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر،2008.

68- كامل عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
69- ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2006.
70- محفوظ أحمد جودة، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم و ممارسات، مؤسسة زهران، الأردن، 1998.
71- محمد بهجت جاد الله كشك، العلاقات العامة و الخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
72- محمد جودت ناصر ، الدعاية و الإعلام و العلاقات العامة، دار مجدلاوي ، الطبعة الأولى ، عمان 1988.
73- محمد سيد محمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة ،دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، 1999.
74- محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات و الكوارث "بين المفهوم النظري و التطبيق العملي"، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الاجتماعية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005.
75- محمد طلعت عيسى، العلاقات العامة والإعلام أصولها وتطبيقاتها، مكتبة القاهرة، الطبعة الثالثة، مصر، 1996.
76- محمد عبد الغني هلال ، مهارات إدارة الأزمات ، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الرابعة ، القاهرة، 2004.
77- محمد عبد الله عبد الرحيم، العلاقات العامة، الدار المصرية، القاهرة،1988 .
78- محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
79- محمد كامل مصطفي الكردي، إدارة الإعلام و العلاقات العامة في الأزمات، الدار الجامعية ،2003.
80- محمد مصطفى أحمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
81- محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر، القاهرة، 2007.
82- محمود عساف ، فضيل دليو، اتصالات المؤسسة الإشهار والعلاقات العامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الجزائر.
83- محمود يوسف، حنان جنيد، إدارة و تخطيط العلاقات العامة ،مركز جامعة القاهرة، مصر،2000.
84- محي محمود حسن وسمير حسن منصور، العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985

85- موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال: العلاقات العامة و الإعلان الحديث، د ت .
86- نخبة من خبراء العلاقات العامة بإنجلترا، العلاقات العامة في مجال التطبيق العملي ،ترجمة حسين الديب، مكتبة القاهرة الحديثة الطبعة الأولى، مصر، 1967.
87- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
88- نواف قطيش، إدارة الأزمات، دار الراية،دون طبعة، عمان، 2009.
89- هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2001 .
90- يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى ، الأردن 2009.

ثانيا- **باللغة الفرنسية:**

1 - Nabih ghattas , adictionary of economics business finance ,libraire du liban,1997

2- Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6 No.4 , 1986

3-Random.h.(1969) .Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House

4- jefkins Frank, planned press public, lindon, black academic rofessional

5- C.n.a.s : caisse nationale des assurance sociales des travailleurs salaries.

ثالثا- الرسائل و الأطروحات:

1- ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجيستير.
2- سليمان حميدي الحميد، فعالية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض، 2010.
3- نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان" تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2010.

4- يونس قرواط، تأثير العلاقات العامة على سلوك المستهلك ، رسالة ماجيستير فرع إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2009.

رابعا- الملتقيات و المطبوعات:

1- مطبوعات على المستوى القسم التجاري، إنجازاتنا، فرع أنتبيوتكال بالمدية.
2- مطبوعات من مدرية الموارد البشرية، فرع أنتبيوتكال بالمدية.
3- مطبوعات من مديرية الإنتاج مواد أولية، نشاط فرع المضادات الحيوية أنتبيوتكال، فرع المضادات الحيوية بالمدية.
4- مطبوعات من مديرية المطبعة، الطاقة الإنتاجية للمطبعة، فرع المضادات الحيوية بالمدية.

خامسا- المقابلة:

1- المدرية التجارية لفرع المضادات الحيوية، رئيس القسم التجاري، مقابلة تمت على مستوى فرع المضادات الحيوية بالمدية، 2012/4/28.

سادسا- المواقع الالكترونية:

1- Gtoupe saidal (en lin) , disponible sur « http://www.sidalgroup.dz » vu 28/04/2012
2- http://crisis-management.bestmanagementarticles.com/a-20164-the-role-of-crisis-communication-in-public-relations.aspx
3- http://knol.google.com/k/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA-crisis-managenent#
4- http://knol.google.com/k/هشام-كيلاني/أنواع-الأزمات-و-أسباب-نشوئها-#jm5ithop3mth/109/جامعة
5- http://www.alnoor.se/article.asp?id=24220
6- http://www.alnoor.se/article.asp?id=24220
7- http://www.prarabic.com/site/?p=106
8- http://www.prarabic.com/site/?p=97

9- Report de gestion 2007 (en lin) , disponible sur www.saidalgpoup.dz vu le 29-04-2012

10- Report de gestion 2007 (en line) , disponble sur (www.saidalgpoup.dz), vu le 13/04/2012,p30

11- www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=BIOTIC.

12- www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=PHARMAL.

13- بسام فضل مطاوع، أدارة الأزمات بين النظرية و التطبيق، على الخط ، http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/01/27/187517.html،اطلع عليها في 02 -02- 2012

14- نزار ميهوبي، العلاقات العامة في الأزمات، متاح على الخط: http://www.mediapr-sy.com/media/?p=23 ، 2012/3/5.

.

الملاحق

ملحق رقم 05

قائمة أسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
علي عبد الله	أستاذ تعليم عالي	جامعة الجزئر (دالي براهيم)
يرقي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
سليمان بوفاسة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
علوطي محمد أمين	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية
رزيق كمال	أستاذ الدكتور	جامعة البليدة

جـــامـعـة المـــــدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
تخصص:الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية

المـوضوع: استبيـان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات الإدارة بالمؤسسة:

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال ولأغراض البحث العلمي، والمتمثل في متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير من خلال جمع المعلومات اللازمة حول موضوع **"دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات دراسة حالة فرع المضادات الحيوية بالمدية التابع لمجمع صيدال"**.

من إعداد الطالب: تحت إشراف الدكتور:
رحموني أحمد علي عبد الله

و لكم منا خالص التـقدير و الامتنـان لحسن تعـاونكم

I البيانات الشخصية:

1- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

2- مدة العمل (الاقدمية): ☐ سنة

II بيانات متعلقة بقسم العلاقات العامة:

3- هل تحتوي مؤسستكم على قسم العلاقات العامة (وهو القسم المسؤول عن تنظيم العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الداخلي و الخارجي)

نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

4- في حالة الإجابة بلا ما هو القسم البديل؟

.....

5- في رأيك ما مدى اعتماد المؤسسة على هذا القسم أو القسم الذي ينوب عنه؟

بدرجة: كبيرة ☐ متوسطة ☐ صغيرة ☐

6- ما هي في رأيك الأنشطة التي يمارسها هذا القسم؟

	موافق بشدة	محايد	غير موافق تمام
يقوم قسم العلاقات العامة بتقديم الاستشارة للإدارة العليا			
يقوم قسم العلاقات العامة بتنظيم الملتقيات و الاجتماعات مع الموظفين			
يقوم قسم العلاقات العامة بحث الشكاوي و الاستفسارات و الاقتراحات			
يقوم قسم العلاقات العامة بإصدار النشرات وتصميم الملصقات و الإعلانات			
يقوم قسم العلاقات العامة بترتيب الزيارات واستقبال الوفود			

7- كيف تقيم نشاطات قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بالنسبة للمؤسسة؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيف ☐

8- هل يستخدم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه وسائل الاتصال المختلفة؟

نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

9- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه الوسائل؟

مطبوعات ☐ سمعية ☐ سمعية بصرية ☐

اتصال فردي ☐ مواقع إلكترونية ☐

اخرى اذكرها:.....

10- هل يعتمد قسمكم على التخطيط المسبق لنشاط العلاقات العامة؟

نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

11- في حالة الإجابة بلا فما هي الأسباب؟

مادية ☐ إدارية ☐ عدم توفر متخصصين ☐

12- هل يتم هذا التخطيط على أساس علمي؟

نعم ☐ لا ☐ لا ادري ☐

III- بيانات متعلقة بإدارة الازمات:

13- هل حدثت في مؤسستكم أزمة من قبل؟

نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

14- ما هي الإجراءات التي يقوم بها قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة؟

	موافق جدا	محايد	غير موافق جدا
مساعدة الإدارة في السيطرة على الأزمة			
بناء نظام للاتصالات الفعالة عند حدوث الأزمات			
تطوير السياسات اللازمة للحد من موقف الأزمات			
تشكيل فريق إدارة أزمات من منظور العلاقات العامة			
خلق السمعة الطيبة بين جماهير المؤسسة			
تجاهل الأزمة			

15- في حالة سماعك لإشاعات تهز مؤسستكم، ماذا تفعل؟

أستفسر عن الأمر ☐ لا أفعل شيء ☐ أقرح حلول ☐

16- هل تعتقد انه يجب تخصيص وظيفة مستقلة تحت مسمى (إدارة الأزمات) ترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام؟

نعم ☐ لا ☐ أدري ☐

17- هل يوجد لدى مؤسستكم وسائل أو أساليب لاكتشاف علامات الإنذار التي تنبئ حدوث وقوع أزمة؟

نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

أذا كانت الإجابة بلا، اذكر هذه الوسائل أو الأساليب؟

.....

و في الأخير، الرجاء عدم إغفال أي سؤال و إعادة الاستبيان و شكرا جزيلا لكم

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	21

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	22	40,0	40,0	40,0
	جامعي	33	60,0	60,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

مدة العمل (الاقدمية)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من5سنوات	10	18,2	18,2	18,2
	من 5 - 10 سنوات	6	10,9	10,9	29,1
	أكثر من 10 سنوات	39	70,9	70,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
هل تحتوي مؤسستكم على قسم العلاقات العامة (وهو القسم المسؤول عن تنظيم العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الداخلي و الخارجي)؟	45,55	113,512	,045	,868
في رأيك ما مدى اعتماد المؤسسة على هذا القسم أو القسم الذي ينوب عنه؟	44,82	104,040	,536	,855
يقوم قسم العلاقات العامة بتقديم الاستشارة للإدارة العليا.	44,27	92,572	,760	,843
يقوم قسم العلاقات العامة بتنظيم الملتقيات و الاجتماعات مع الموظفين.	44,09	91,788	,826	,840
يقوم قسم العلاقات العامة بحث الشكاوي و الاستفسارات و الاقتراحات.	43,55	93,623	,654	,848
يقوم قسم العلاقات العامة بإصدار النشرات وتصميم الملصقات و الإعلانات.	45,47	112,550	,044	,867
يقوم قسم العلاقات العامة بترتيب الزيارات واستقبال الوفود.	44,87	105,817	,372	,860
كيف تقيم نشاطات قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بالنسبة للمؤسسة؟	44,78	99,581	,841	,846
هل يستخدم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه وسائل الاتصال المختلفة؟	45,38	110,759	,110	,867
هل يعتمد قسمكم على التخطيط المسبق لنشاط العلاقات العامة؟	44,75	108,897	,246	,863
هل يتم هذا التخطيط على أساس علمي؟	44,45	108,141	,275	,863
هل حدثت في مؤسستكم أزمة من قبل؟	45,69	113,514	,046	,869
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بمساعدة الإدارة في السيطرة على الأزمة؟	44,45	86,993	,942	,832
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة ببناء نظام للاتصالات الفعالة عند حدوث الأزمات؟	45,98	113,277	,000	,865
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بتطوير السياسات اللازمة للحد من موقف الأزمات؟	45,80	115,830	,323	,871
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بتشكيل فريق إدارة أزمات من منظور العلاقات العامة؟	44,89	113,173	,026	,870
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بخلق السمعة الطيبة بين جماهير المؤسسة؟	44,15	88,719	,956	,833
يقوم قسم العلاقات في حالة ظهور أزمة العامة بتجاهل الأزمة	44,93	94,884	,653	,848
في حالة سماعك لإشاعات تهز مؤسستكم، ماذا تفعل؟	44,33	90,632	,898	,836
هل تعتقد أنه يجب تخصيص وظيفة مستقلة تحت مسمى(إدارة الأزمات) ترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام؟	44,69	95,958	,568	,853
هل تعتقد انه يجب تخصيص وظيفة مستقلة تحت مسمى (إدارة الأزمات) ترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام؟	42,75	118,156	,278	,881

هل تحتوي مؤسستكم على قسم العلاقات العامة (وهو القسم المسؤول عن تنظيم العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الداخلي و الخارجي)؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	0	0	0	0
	لا	24	43,6	43,6	100,0
	نعم	31	56,4	56,4	56,4
	Total	55	100,0	100,0	

في رأيك هل تعتمد المؤسسة على هذا القسم أو القسم الذي ينوب عنه؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	22	40,0	40,0	40,0
	لا	20	36,4	36,4	76,4
	نعم	13	23,6	23,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بتقديم الاستشارة إلى الإدارة العليا؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	17	30,9	30,9	30,9
	محايد	12	21,8	21,8	58,2
	موافق بشدة	26	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بتنظيم الملتقيات والاجتماعات مع الموظفين؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	22	40,0	40,0	40,0
	محايد	5	9,1	9,1	49,1
	موافق بشدة	28	50,9	50,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه ببحث الشكاوي والاستفسارات والاقتراحات؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali	غير موافق تماما	31	56,4	56,4	56,4
	محايد	5	9,1	9,1	65.5
	موافق بشدة	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بإصدار النشرات وتصميم الملصقات والإعلانات؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	0	0	0	0
	محايد	28	50,9	50,9	50,9
	موافق بشدة	27	49,1	49,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بترتيب الزيارات واستقبال الوفود؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	6,0	6,0	6,0
	محايد	6	6,0	6,0	12,0
	موافق بشدة	43	78,2	78,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

كيف تقيم نشاطات قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بالنسبة للمؤسسة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	23	41,8	41,8	41,8
	متوسط	20	36,4	36,4	78,2
	جيد	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

هل يستخدم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه وسائل الاتصال المختلفة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	11	20,0	20,0	20,0
	لا	11	20,0	20,0	40,0
	نعم	33	60,0	60,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

هل يعتمد قسمكم على التخطيط المسبق لنشاط العلاقات العامة ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	23	41,8	41,8	41,8
	لا	20	40,0	40,0	81,8
	نعم	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

هل يتم هذا التخطيط على أساس علمي ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	39	70,9	70,9	70,9
	لا	6	10,9	10,9	81,8
	نعم	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

هل حدث في مؤسستكم أزمة من قبل ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	3	5,5	5,5	5,4
	لا	10	18,2	18,2	23,6
	نعم	42	76,4	76,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه في حالة ظهور أزمة بمساعدة الإدارة في السيطرة عليها؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	35	63,6	63,6	63,6
	محايد	4	7,3	7,3	70,9
	موافق بشدة	16	29,1	29,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه في حالة ظهور أزمة ببناء نظام للاتصالات الفعلية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	16	29,1	29,1	29,1
	محايد	4	7,3	7,3	36,4
	موافق بشدة	35	63,6	63,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه في حالة ظهور أزمة بتطوير السياسات اللازمة للحد من موقف الأزمة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	17	30,9	30,9	30,9
	محايد	17	30,9	30,9	61,8
	موافق بشدة	21	38,2	38,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه في حالة ظهور أزمة بتشكيل فريق إدارة الأزمات من منظور العلاقات العامة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	6	10,9	10,9	10,9
	محايد	13	23,6	23,6	24,6
	موافق بشدة	56	56,6	56,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه في حالة ظهور أزمة بخلق السمعة الطيبة بين جماهير المؤسسة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	13	23,6	23,6	23,6
	محايد	17	30,9	30,9	54,5
	موافق بشدة	25	45,5	45,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه في حالة ظهور أزمة بتجاهل الأزمة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	13	23,6	23,6	23,6
	محايد	5	9,1	9,1	34,7
	موافق بشدة	37	67,3	67,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

يقوم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه في حالة ظهور أزمة بخلق السمعة الطيبة بين جماهير المؤسسة؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أفعل شيء	0	0,0	0,0	0,0
	استفسر عن الأمر	55	100,0	100,0	100,0
	اقترح حلول	0	0,0	0,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

هل تعتقد أنه يجب تخصيص وظيفة مستقلة تحتى مسمى(إدارة الازمات) ترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	0	0,0	0,0	0,0
	لا	10	18,2	18,2	18,2
	نعم	45	81,8	81,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

هل يوجد لدى مؤسستكم وسائل أو أساليب لاكتشاف علامات الإنذار التي تنبئ حدوث وقوع أزمة ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أدري	16	29,1	29,1	29,1
	لا	18	50,9	50,9	80,0
	نعم	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل تحتوي مؤسستكم على قسم العلاقات العامة (وهو القسم المسؤول عن تنظيم العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الداخلي و الخارجي)؟	55	1	3	2,44	,501
في رأيك ما مدى اعتماد المؤسسة على هذا القسم أو القسم الذي ينوب عنه؟	55	1	3	1,84	,788
يقوم قسم العلاقات العامة بتقديم الاستشارة للإدارة العليا.	55	1	3	2,16	0,877
يقوم قسم العلاقات العامة بتنظيم الملتقيات و الاجتماعات مع الموظفين.	55	1	3	2,11	0,956
يقوم قسم العلاقات العامة بحث الشكاوي و الاستفسارات و الاقتراحات.	55	1	3	1,78	0,937
يقوم قسم العلاقات العامة بإصدار النشرات وتصميم الملصقات و الإعلانات.	55	1	3	2,49	,505
يقوم قسم العلاقات العامة بترتيب الزيارات واستقبال الوفود.	55	1	3	2,67	,668
كيف تقيم نشاطات قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه بالنسبة للمؤسسة؟	55	1	3	1,80	,779
هل يستخدم قسم العلاقات العامة أو القسم الذي ينوب عنه وسائل الاتصال المختلفة؟	55	1	3	2,40	,807
هل يعتمد قسمكم على التخطيط المسبق لنشاط العلاقات العامة؟	55	1	3	1,69	,744
هل يتم هذا التخطيط على أساس علمي؟	55	1	3	1,47	,790
Valid N (listwise)	55				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
هل حدثت في مؤسستكم أزمة من قبل؟	55	1	3	2,71	,567
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بمساعدة الإدارة في السيطرة على الأزمة؟	55	1	3	1,65	,907
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة ببناء نظام للاتصالات الفعالة عند حدوث الأزمات؟	55	1	3	2,35	,907
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بتطوير السياسات اللازمة للحد من موقف الأزمات؟	55	1	3	2,07	,836
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بتشكيل فريق إدارة أزمات من منظور العلاقات العامة؟	55	1	3	2,55	,689
يقوم قسم العلاقات العامة في حالة ظهور أزمة بخلق السمعة الطيبة بين جماهير المؤسسة؟	55	1	3	2,22	,809
يقوم قسم العلاقات في حالة ظهور أزمة العامة بتجاهل الأزمة	55	1	3	2,44	,856
في حالة سماعك لإشاعات تهز مؤسستكم، ماذا تفعل؟	55	1	3	2,00	,000
هل تعتقد أنه يجب تخصيص وظيفة مستقلة تحت مسمى(إدارة الأزمات) ترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام؟	55	1	3	1,82	,052
هل تعتقد انه يجب تخصيص وظيفة مستقلة تحت مسمى (إدارة الأزمات) ترفع تقاريرها مباشرة إلى المدير العام؟	55	1	3	1,91	,910
Valid N (listwise)	55				

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستوى التعليمي	Between Groups	5,460	6	0,910	5,644	,000
	Within Groups	7,740	48	,161		
	Total	13,200	54			
مدة العمل (الأقدمية)	Between Groups	7,949	6	1,325	2,469	,037
	Within Groups	25,760	48	,537		
	Total	33,709	54			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستوى التعليمي	Between Groups	5,551	8	,694	4,173	,001
	Within Groups	7,649	46	,166		
	Total	13,200	54			
مدة العمل (الأقدمية)	Between Groups	9,185	8	1,148	2,154	,049
	Within Groups	24,524	46	2,154		
	Total	33,709	54			

Correlations

		العلاقات العامة	إدارة الازمات
العلاقات العامة	Pearson Correlation	1	,438**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	55	55
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	,438**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	55	55

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).