

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية

شعبة الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطلبة :

وسام عون

رانيا الخذاري

يوم: ... / ... / 2021

دور العلاقات العامة في إدارة أزمة كوفيد 19

في جامعة محمد خيضر بسكرة

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بكلية علوم الإنسانية والاجتماعية

لجنة المناقشة

رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ.	حفاوي أسماء
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	د.	عبادة هشام
مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	د.	شرفة أسماء

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا و على والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
و أدخلنا في عبادة الصالحين، فالحمد لك حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت،
أتقدم بالشكر الخاص إلى التي علمتنا أن العزم باب لا يشوبه تردد وأن الواجب
يجني حقوقا تسري نحو التجدد وأثرت بصيرتنا بتوجيه نير لم يكن وراءه تردد إلى
الأستاذة المشرفة أسماء شرفة التي ساعدتنا ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها
القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل كما أود أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا
من قريب أو من بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
6-5	✓ إشكالية الدراسة
6	✓ أهداف الدراسة
7-6	✓ أسباب اختيار الموضوع
7	✓ أهمية الدراسة
8-7	✓ تحديد المفاهيم
8	✓ المنهج المستخدم وادواته
9	✓ مجتمع البحث والعينة

-11-10	✓ الدراسات السابقة
12	
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: دراسة تحليلية للعلاقات العامة	
1-2- العلاقات العامة (ماهية ونشأة والتطور)	
15	1-1-2- ماهية العلاقات العامة
-15	2-1-2- نشأة وتطور العلاقات العامة
17-16	
2-2- العلاقات العامة وأوجه النشاطات الأخرى	
18	1-2-2- العلاقات العامة والدعاية
18	2-2-2- العلاقات العامة والاعلان
18	3-2-2- العلاقات العامة والترويج
18	4-2-2- العلاقات العامة والنشر
19	3-2- أسس ومبادئ العلاقات العامة
20-19	4-2- وظائف العلاقات العامة
21	5-2- أهداف العلاقات العامة

22-21	2-6- أخلاقيات العمل في العلاقات العامة
23-22	2-7- الخصائص الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة
24	2-8- أهمية العلاقات العامة
25	2-9- وسائل الاتصال في العلاقات العامة
الفصل الثاني: مدخل الى الأزمة	
29	3-1- التطور التاريخي للأزمة
-30	
33-31	3-2- مراحل الأزمة
37-33	3-3- أسباب نشوء الأزمة
43-38	3-4- أنواع الأزمات
46-43	3-5- خصائص الأزمات
47	3-6- ماهية إدارة الأزمة
50-48	3-7- مراحل إدارة الأزمة
53-50	3-8- مقومات إدارة الأزمة
59-53	3-8- أساليب إدارة الأزمة

60-59	3-9- خصائص قائد فريق الأزمة
الإطار التطبيقي للدراسة	
الفصل الثالث: دور العلاقات العامة في إدارة أزمة كوفيد19	
64	1- نظرة عامة عن جامعة محمد خيضر
2- تحليل وتفسير البيانات	
75-65	أ- الجداول البسيطة
80-76	ب- الجداول المركبة
81-80	النتائج العامة للدراسة
الاقتراحات والتوصيات	
خاتمة	
قائمة المراجع	
الملاحق	
ملخص الدراسة	

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.	01
66	يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.	02
67	يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	03
68	يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة.	04
69	هل الموظفين المكلفين بالاتصال في الجامعة على دراية بماهية العلاقات العامة ؟	05
70	هل للعلاقات العامة دور في تحسين صورة الجامعة ؟	06
71	كيف تجدون اهمية العلاقات العامة في مؤسساتكم؟	07
72	حسب وضعكم الحالي هل تجدون ضرورة لوجود العلاقات العامة في مؤسساتكم؟	08
73	لمواجهة الازمات في المؤسسة هل تشكلون خلية من اجل ذلك ؟	09
73	هل ساهم فعلكم الاتصالي في الحفاظ على الصورة الطيبة للمؤسسة خلال ازمة كوفيد 19؟	10
74	ماهي الادوات التي يستخدمها المكلف بالعلاقات العامة لنقل وتبادل المعلومات في مؤسساتكم في ظل جائحة كورونا؟	11
75	كيف يتجسد دور العلاقات العامة في تسيير ازمة كوفيد 19 ؟	12
75	هل تأثر عمل جهاز العلاقات العامة بالازمة للصحية ؟	13
77-76	ماهي الاطراف الفاعلة التي تعاملت مع ازمة كوفيد 19 ؟	14
78	ماهي المعوقات التي تواجه الناشطين في العلاقات العامة في ظل جائحة كورونا ؟	15
80-79	هل تم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للاعلام والاتصال اثناء ادارة ازمة كوفيد 19 ؟	16

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
33	يمثل مراحل تكوين الأزمات.	01
34	يوضح أسباب نشوء الأزمة.	02
46	يمثل خصائص الأزمة.	03
65	يبين النسب المئوية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.	04
66	يبين النسب المئوية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير السن.	05
67	يبين النسب المئوية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	06
68	يبين النسب المئوية لتوزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة.	07
69	يمثل النسب المئوية للموظفين المكلفين بالاتصال في الجامعة على دراية بماهية العلاقات العامة.	08
70	يمثل النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول إذا ما كان للعلاقات العامة دور في تحسين صورة الجامعة.	09
71	يمثل النسب المئوية لإجابات المبحوثين عن أهمية العلاقات العامة.	10
72	يمثل النسب المئوية لضرورة وجود العلاقات العامة في المؤسسة.	11
73	يمثل النسب المئوية لمواجهة الازمات في المؤسسة.	12
73	يمثل النسب المئوية للفعل الاتصالي في الحفاظ على الصورة الطيبة للمؤسسة خلال أزمة كوفيد 19.	13
74	يمثل النسب المئوية للأدوات التي يستخدمها المكلف بالعلاقات العامة لنقل وتبادل المعلومات في المؤسسة في ظل جائحة كورونا.	14
75	يمثل النسب المئوية لكيفية تجسيد دور العلاقات العامة في تسيير أزمة كوفيد 19.	15

مقدمة

لقد نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعاً في الخمسين عاماً الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث والقوة المتزايدة للرأي العام وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنشأة أحد أهم مقومات تطورها ونموها والعلاقات العامة تعمل باتجاهين فهي من جهة تؤمن العلاقة بموظفيها والعاملين بإطارها ومن جهة أخرى فهي تعني بالعلاقة مع الجمهور الخارجي الذي يفيد في خدمتها أو يشاركها في تحقيق تلك الخدمات وإن أهمية العلاقات مع هذا الجمهور تعادل بخطورتها وتأثير علاقتها بموظفيها والعاملين في خدمتها، حيث كان السبب وراء ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة هي تلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزت مناخاً نفسياً ضاغظاً إضافياً إلى الأزمات الاقتصادية والعالمية.

إذا فالعلاقات العامة علم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع غير العادية فالمشكلات والأزمات وغيرها كلها من الأسباب المباشرة لازدهار العلاقات العامة، فالمهمة الاستراتيجية للعلاقات 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 آن ذاك عرضة للجمهور ومراقبة من وسائل الإعلام، وهنا تكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها إن حدثت.

فالعلاقات العامة كانت ولا زالت قطب الرقي في كل مجتمع فلقد كانت الهيئات والمؤسسات تحاول حل مشكلاتها بطرق اجتهادية تخطئ أحياناً وتصيب أحياناً أخرى. إلى أن وصلت هذه العلاقة إلى درجة كبيرة من التعقيد الشديد في المجتمعات الحديثة، ولذلك فالهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتريه التغيرات السريعة.

وتأسيساً على ما تقدم ولأهمية هذا الموضوع، ولندرة الدراسات التي تناولته، كان لا بد من إجراء هذه الدراسة لمعالجة هذه المشكلة "دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات"، في مديرية التربية والتعليم لولاية أم البواقي محاولة الوقوف على كيفية استجابة العلاقات العامة في هذه المؤسسة أثناء حدوث أزمة. وقد تم إجراء هذا البحث وفقاً لتسلسل منطقي يتجسد في ثلاثة أطر، إطار منهجي للدراسة، إطار نظري وأخر تطبيقي وهي كالاتي:

الإطار المنهجي للدراسة :

ضم الفصل الأول مدخلا عاماً للدراسة من خلال طرح اشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها والإجراءات المنهجية للدراسة بدءاً بنوع الدراسة ومنهجها، انتقالاً إلى أدوات جمع البيانات، وكذا تحديد المفاهيم والمصطلحات.

- الإطار النظري لدراسة:

ضم الفصل الأول مدخلا لعلاقات العامة، تناولنا فيه التعريف والنشأة والتطور ثم انتقلنا الى أسس ومبادئ العلاقات العامة ثم اهداف العلاقات العامة بالإضافة الى أخلاقيات العمل في العلاقات العامة والخصائص الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة، واخيرا اهمية العلاقات العامة.

أما الفصل الثاني يحتوي على مدخلا للازمة تناولنا فيه التعريف بالازمة والتطور التاريخي لها، ثم انتقلنا الى خصائص الازمة تلتها مراحل الازمة ثم انواع الازمة وطرق التعامل معها، ادارة الازمات واخيرا أساليب إدارة الازمة.

الإطار التطبيقي للدراسة:

وكذلك ضم الإطار التطبيقي والاخير كل من النبذة التاريخية لجامعة محمد خيضر بسكرة وتحليل وتفسير كل البيانات الميدانية، وصولا الى تعداد النتائج العامة لدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

تعتبر العلاقات العامة جهاز حيوي في المؤسسات، حيث تجمع بين كافة الأنشطة و ذلك نظرا إلى أن ممارستها تعتمد على المهارات الشخصية و الخبرات و القدرات فهي تعد نتيجة لمحصلة العلاقات الناجمة بين الأفراد على مستوى المنظمات داخل المجتمع أو على مستوى الدول في إطار دولي أو على مستوى أنماط الحياة و تعقد المشاكل التي تواجهها وكذا التقدم العلمي و التكنولوجي، وعلى هذا النحو فإن العلاقات العامة هي صيغة متطورة لما اصطلح عليه التفاعل الاجتماعي وتعرف على أنها الوظيفة الإدارية المستمرة المخططة و التي تشعر مدخل المنظمات إلى كسب تقاهم و تعاطف و تأييد الجمهور الداخلي والخارجي و الحفاظ على استمراره و ذلك بدراسة الرأي العام و التأكد من توافقه مع سياسة المنظمة فتعددت وظائف العلاقات العامة بتعدد أهدافها وأهميتها و التي تختلف من منظمة إلى أخرى و من بين أهم وظائف العلاقات العامة تأتي وظيفة البحث و التخطيط و التنسيق و التقويم و هي التي ستشمل لنا متغيرا في دراستنا هي الحيلولة دون حدوث الأزمة و التغلب عليها في حالة حدوثها أو ما يسمى بإدارة الأزمة و هنا تكمن أهمية و دور العلاقات العامة و التي تسعى بدورها لتحقيق البناء العام الذي تهدف إليه المؤسسة خاصة أثناء الأزمات وقد استخدم مصطلح الأزمة في بحوث ودراسات علم الإدارة العامة و علم إدارة الأعمال و قد كان لهذه البحوث و الدراسات الدور البارز في بناء التأصيل المفاهيمي و العلمي و ظهور حقل جديد في الإدارة هو حقل إدارة الأزمات فالأزمة هي لحظة حرجة و حاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها و تضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار فيها.

- فيروس كورونا هو أحد الأمراض التي بدأت في الصين 2019، ويسمى المرض الناتج عنه مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد 19) في آذارها رس 2020 أعلنت منظمة الصحة العالمية (who) أنها صنفت كوفيد 19 كجائحة، تراقب المجموعات المختصة بالصحة العامة الجائحة وتنتشر التحديثات على الانترنت، ومن هذه المجموعات مراكز مكافحة الامراض والوقاية منها في الولايات المتحدة ومنظمة الصحة العالمية (who) كما أصدرت هذه المجموعات توصيات حول منع انتشار الفيروس، كما أن ينتشر من شخص لآخر من خلال المخالطة وعن طريق الرذاذ التنفسي المنطلق عندما يسعل المصاب بالفيروس أو يعطس أو يتنفس أو يتحدث، ويمكن أن ينتقل أيضا إذا لمس الشخص سطحا عليه الفيروس ثم لمس فمه أو أنفه أو عينه، مع أن هذه ليست الطريقة الرئيسية لانتقاله، يمكن أن تتراوح شدة اعراض كوفيد 19 بين خفيفة جدا إلى حادة، لا تظهر الأعراض على بعض الأشخاص، الأعراض الأكثر شيوعا هي الحمى والسعال والتعب وقد تشمل أعراض أخرى كضيق في التنفس والام العضلات والتهاب الحلق والصداع والم الصدر وفقدان حاستي الذوق والشم، وقد لاحظ الخبراء أيضا وجود أعراض أخرى اقل شيوعا، قد تظهر الأعراض بعد مدة تتراوح بين يومين إلى 14 يوما هذا التعرض للعدوى.

إن الأزمة عندما تحدث فإنها تجعل المؤسسة ومن فيها من إدارة جهاز العلاقات العامة تحت أمر الواقع وفي إختيار صعب إذا تتميز بالمفاجأة، حيث تقع فجأة و دون توقع و تتسم أيضا بدرجة عالية من التعقيد و التداخل في العناصر، وتعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة من بين المؤسسات التي تعتمد على النشاطات ووظائف العلاقات العامة و التي تقوم بها وحدات و مصالح بالجامعة و التي تعتمد على هذه النشاطات لإدارة الأزمات و هذا ما يشمل لنا الجانب الميداني للدراسة و الذي من خلاله سنصل إلى نتائج دور العلاقات العامة في جامعة محمد خيضر وهذا ما سيمثل لنا موضوع دراستنا و الذي سيتمحور حول إيجاد إجابة للتساؤل الرئيسي المطروح كآتي: - ماهي جهود العلاقات العامة في مواجهة أزمة كوفيد 19 بجامعة محمد خيضر وللمساعدة في إيجاد إجابة عن هذا التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي أهمية العلاقات العامة في جامعة محمد خيضر؟

2- كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة؟

3- كيف تساهم العلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

2- أهداف الدراسة:

إن الغاية من دراسة موضوع أو ظاهرة في البحوث الجامعية هي بالدرجة الأولى تعويد الباحث على التنقيب عن الحقائق واكتشاف آفاق جديدة من المعرفة في مواضيع يظهر شغفه بها وحببه للتعلم فيها وتبسيط الضوء على الجوانب المراد كشفها. وبصفة عامة نستطيع القول أن مجمل أهدافها التي نرمي إلى تحقيقها من خلال دراستنا تتلخص في ما يلي:

أ- محاولة تبسيط الضوء على الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة أزمة كوفيد 19.

ب- إبراز الأهمية و المكانة التي تحتلها العلاقات العامة في جامعة محمد خيضر.

ج- معرفة كيف تساهم العلاقات العامة في إدارة الأزمة.

د- معرفة كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة في الأزمات.

3- أسباب إختيار الموضوع

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لإختيار موضوعنا هذا هي كآتي:

أ- الأسباب العلمية

- قلة الدراسات السابقة هذا المجال لكونه جديد و لذا وجب تبسيط الضوء عليه.

- إدراك الدور الذي تلعبه العلاقات العامة و مدى مساهمتها في إدارة الأزمات.

- قابلية هذا الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا.

ب- الأسباب الذاتية

- الميل الشخصي لدراسة الموضوع نتيجة لظروف التي تعيشها الجامعة في ظل انتشار وباء كورونا.

- الرغبة الذاتية لمعالجة و دراسة المواضيع المرتبطة بالعلاقات العامة وإدارة الأزمات و التي تعتبر من أهم محاور التخصص الذي ندرسه.
- صلة الموضوع بتخصص العلاقات العامة و تناسبه مع القدرات المعرفية التي إكتسبناها خلال سنوات الدراسة.

4- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة ميدانية تقترب كثيرا من واقع أعمال وأنشطة العلاقات العامة في الجامعة وتقل صورة واقعية من الأعمال المناضلة به و أهمية هذه الأعمال أثناء وقوع الأزمات وهذا ما يحسد دور العلاقات العامة مواجهة أثناء وقوع الأزمات وهذا ما يجسد دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات لذا يتطلب بكل صدق و أمانة التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة أزمة في ظل إنتشار كوفيد 19.

5- تحديد المفاهيم والمصطلحات

1- مفهوم العلاقات العامة: إن البحث عن المعنى اللغوي للعلاقات العامة في مفاهيم اللغة يتطلب تقسيم المصطلح وفق التركيبة اللغوي المؤلف من كلمتين العلاقات و العامة و بالرجوع إلى مفرد الكلمة الأولى (العلاقات) و كذلك لتفسيرها التبين إن القاعدة معاني منها:

أ- **العلاقات لغة:** ما تعلق به الرجل من ضاعة و غيرها وتهني كلمة العلاقات التواصل الناجم عن التفاعل بين فردين أو أكثر وتحقق هذه العلاقة بعد حدوث فعل ورد فعل إيجابيا و قد يكون إتجاها سلبيا حيث يقود إلى علاقات متوترة إلى تفكك وإختلاف بين الأفراد¹.

ب- **العامة لغة:** تنحصر كلمة العامة في كونها خلاف الخاصة و العامة إسم للجمع، جماهير متعاملة مع المؤسسة. وأما مفاهيم المصطلحات الإعلامية الأجنبيةة يشار إليها بمصطلح **RELATION PUBLIC** وكلمة **PUBLIC** تعني جمهور أو جماعة أو شريحة من المجتمع، و أما كلمة **RELATION** فتعني العلاقات و يقصد بها العلاقات مع الجمهور².

ج- **إصطلاحا:** من أهم التعريفات التي أعطيت للعلاقات العامة ما يلي تعرف للعلاقات العامة من وجهة نظر الإدارة على أنها وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في تقويم الإتجاهات العامة للإدارة نحو الآخرين فضلا عن موقف الآخرين من السياسات و الأساليب الإدارية التي تضمنها الإدارة، إذا هذه الوظيفة تسكتمل وظائف الإدارة العامة بالتخطيط و التعليم التوجيه و الرقابة لبرامج العمل اللازمة لفهم الجمهور المستهدف. كما يعرف أردوف و باسكن العلاقات العامة بالتعريف التالي: هي وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة و يقوم ممارسو العلاقات العامة بالإتصال مع الجمهور الداخلي و الخارجي³.

¹ - هياس رجاء الحربي ، العلاقات العامة والإدارة العليا، دار أسامة للنشر والتوزيع، اردن عمان ط 1، 2012 ص 15-16

² - أنطوان نعمة عصام مدور : معجم المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق بيروت لبنان ، ط 1 2003

³ -طارق شريف يونس، إدارة العلاقات مفاهيم ومبادئ وسياسات، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، اثرء للنشر والتوزيع، ط1

التعريف الإجرائي: العلاقات العامة هي فن التعامل الناجح و الإتصال الفعال الذي يقوم على أسس علمية مع أفراد المنظمة على المستوى الداخلي و الخارجي لها بطريقة واعية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و العلاقات العامة هي الجهاز الذي يتواجد بمؤسسة.

مفهوم الأزمة:

لغة: عرفت على أنها الشدة و القمط أزم عن الشيء أمسك عنه و المأزم¹.

إصطلاحاً: هي موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة كما تعتبر طرف إنتقائي يتسم بعدم التوازن و يمثل نقطة تحول تتحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.

- وتعرف الأزمة بأنها عبارة عن مجموعة من المشكل تفاقمت و تعاظمت و تكاثفت و تأزمة مما كون تشكلا جديدا يسمى بالأزمة².

التعريف الإجرائي: هي حدث أو موقف غالبا ما يتم بصورة مفاجئة و غير متوقعة أو يكون التنبؤ به بوقت قصير قبل وقوعه بحيث لا يتيح الوقت المناسب لاتجاه الإجراءات المواجهة مما يهدد حياة الفرد و المجتمع.

6 - منهج الدراسة و أدواته

أ- المنهج المستخدم:

يعد اختيار الباحث للمنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه خطوة أساسية و ضرورية يلجأ إليها الباحث لتحديد أساليب و أدوات البحث و جمع المعلومات و الطريقة المثلى التي يتعامل بها مع موضوع دراسته للوصول إلى نتائج مضبوطة.

فالمنهج حسب موريس أنجرس: هو مجموعة من العمليات المنظمة في سبيل الوصول إلى هدف الدراسة. ويعرف أيضا على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة للوصول إلى نتيجة معينة³.

واعتمدنا في دراستنا هذه على منهج **المسح الاجتماعي** كسبيل لفهم الظواهر المدروسة في الوضع الطبيعي الذي تنتمي إليه من خلال مسح المعلومات ذات العلاقات بمكوناته الأساسية.

وقد صرف الباحث ذوقان عبيدات المنهج المسحي على أنه "المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة مدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي و جوانب قوتها وضعفها⁴.

وقد تم إختيارنا المنهج المسحي كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع من حيث أنه الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظواهر السائدة داخل الموضوع وجمع الحقائق بصورة موضوعية حول موضوعها و المتمثل في دراسة مسحية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة و محاولة معرفة دور العلاقات العامة في إدارة أزمة **كوفيد 19**.

1 - أحمد زكي بدوي معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1987

2 - عاصم الاحرجي، إدارة الازمات واتخذ القرارات، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص7.

3 - موريس انجريس، منهجية البحث العلمي في علوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص36.

4 - سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي، بحوث واعلام عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص182.

7- مجتمع البحث و العينة

مجتمع البحث:

يقصد به جمع المفردات و الأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها فقد تكون أعداد في حالة مضمون وسائل الإعلام لها قد تكون برامج إذاعية ونشرات إخبارية وفي حالة دراسة راي عام فإن المجتمع هو جمع الأفراد الذين تستهدفهم الدراسة¹

كما يعرف أيضا بأنه كل العناصر التي تستهدفها الدراسة سواء كانت هذه العناصر افراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة².

وفي دراستنا التي نجد بصدها إعدادها يتحدد مجتمع بحثنا الذي يتمثل في الموظفين الإداريين في جامعة محمد خيضر وتأخذ عينة لهذا المجتمع وهي بما أنهم تتوفر لديهم مجموعة من الخصائص لكي يكونوا قابلين للدراسة.

أ- **عينة الدراسة:** العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث و الدراسة ويتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة. وقد اعتمدنا في دراستنا هذه العينة القصدية (العمدية) والتي تعرف على أنها عينة يتم اختيارها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص تمثل مجتمع الدراسة تمثيل كامل بما يخدم أهداف الدراسة وقد قمنا بالإعتماد على دراستنا على مثل هذا النوع من العينات الا هو العينة القصدية لأنه من الصعب الحصول على قوائم إسمية تحمل جميع أسماء الموظفين الذين يعملون في الجامعة ويكون هنا اختيار الموظفين بشكل مقصود وعمدي وإرتائيا تحديد 30 مفردة من الموظفين.

ب- أدوات جمع المعلومات

تأتي أدوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع و خصوصيته و تتبعا لما تقتضي له الحاجة عن التساؤلات المطروحة وكذلك من أجل جمع البيانات المراد الحصول عليها لذلك سنقوم في دراستنا هذه باستخدام جملة من الأدوات المضبوطة علميا و عمليا بجمع المعلومات التي تخص بحثنا هذا و ذلك بمراعاة توافقها مع منهج دراستنا ألا و هو منهج المسح.

ومن بين هذه الأدوات نجد الاستمارة و التي يمكن تعريفها على أنها: نموذج من مجموعة من الأسئلة يعدها الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة و تعد أداة رئيسية لجمع البيانات التي تتطلبها البحوث الإجتماعية و خاصة منها الإعلامية³.

وتعرف أيضا بأنها: مجموعة الأسئلة المرتبة حول موضوع معين و يتم وضعها في استمارة ترسل الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها

¹ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار وفاء للنشر والتوزيع، عمان 2012 ص 50

² حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، المرجع نفسه ص52

³ رجاء وحيد دويدي البحث العلمي اساسيته النظرية وممارسته العلمية دار الفكر للنشر والتوزيع 2000 ص42

يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها و لذلك اعتمدنا في دراستنا هذه على الإستمارة للبحث نظرا لما توفره من سهولة في جمع البيانات عن الظاهرة و محاولة أعدادها إعداد جيد.¹

أما في ما يخص الأداة الثانية التي تم الإستعانة لجمع المعلومات في الملاحظة بدون مشاركة و التي يعرفها البعض على أنها توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر برغبة في الكشف عن صفتها بهدف الوصول إلى كسب وفق جديدة عن تلك الظاهرة.²

وسنستخدمها كأداة داعمة في دراستنا من أجل جمع البيانات حول الموضوع وكذا تساعد في صياغة أسئلة الإستمارة.

8- الدراسات السابقة

يستمد البحث العلمي فروضه و تساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة باعتبار البحث العلمي عملية دائرية يغذي بعضها البعض أو من هن فإن مرجعة البحوث السابقة في موضوع العلاقات ودراسة ما عنه الجهود المبذولة على مستوى المتغيرات الأساسية التي كشفت عنها هذه الدراسات و الجهود كمتغيرات مؤثرة في إدارة العلاقات العامة في بعض الدول حيث تطرح مجموعة القضايا الجوهرية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات و البحث و المتابعة العلمية.

ولقد قمنا بمراجعة أهم الدراسات و البحوث السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع دراستنا بغية إستخلاص أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أستغرت عنها هذه البحوث، أو التعرض على أهم ما طرحته من قضايا وفروض و تساؤلات بحثية حتى تتواصل دراستنا مه هذه الدراسات فنستفيد منها و تنطلق من دراستها، وتضيف المعرفة السابقة في موضوع إدارة العلاقات العامة بعدا جديدا على مستوى الممارسة العلمية حيث نعرض فيما يلي أهم هذه الجهود وما أثمرته من نتائج:

الدراسة الأولى بعنوان العلاقات العامة وإدارة الأزمات

من إعداد الطالب مراد كموش وهي مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم و الإتصال قدمها الباحث عام 2008 م بجامعة الجزائر - حيث يدور الموضوع هذه الدراسة حول دور العلاقات في إدارة وتسيير أزمات المؤسسات الجزائرية وكانت الدراسة الميدانية مطبقة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية باعتبارها لكبر شبكة طيران في إفريقيا و نظرا لأهميته الموضوع و دوره في تطوير المؤسسة خصوصا أن هذه المؤسسة ليست عن الأخطار و الحوادث.

فالعلاقات العامة لها دور في تحسين سمعتها و معالجة أزماتها و الحد من محدودتها، فقد لخصت هذه الدراسة إلى عدة تساؤلات، حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في ما هو دور العلاقات العامة في إدارة و تسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

¹ رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي، أساسيته النظرية وممارسته العلمية، المرجع نفسه، ص 43.

² لحسن عبد الله باشوية، البحث العلمي، مفاهيمه أساسياته تطبيقاته، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 77.

التساؤلات الفرعية تمثلت فيما يلي

- ماهي المقابلات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة.
- ما هو التصور السائدة لدى شركة الشركة الجزائرية حول العلاقات العامة؟.
- ماهي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- إلى أي مدى يتطابق التصور المحلي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة مع النماذج النمطية السائدة.

المنهج و أدواته جمع المعلومات

البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة و كافية حول و الأزمات، كما استخدم أيضا المنهج المسحي في هذه الدراسة كما إنه إستعان بالأدوات العلمية في جمع المعلومات والمتمثلة في المقابلة واستمارة او الاستبيان.

عينة الدراسة

العينة التي أجريت عليها هذه الدراسة هي العينة القصدية حيث تتواجد مفردات المجتمع المدروس بكل من المديرية العامة للمؤسسة ومختلف و التجارية المنتشرة بالعاصمة، وقام الباحث في إختيار المفردات المستخدمة في قطاعات الإتصال و العلاقات العامة و البالغ عندها 46 مرة.

أبرز النتائج في الدراسة

لقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في ما يلي:

- 1- إحتلال العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 2- إن العلاقات العامة ضرورية بالمؤسسة أثناء الأزمة.
- 3- إن النماذج الإتصال المؤسسي هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة.

الدراسة الثانية بعنوان الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة:

الدور الإستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات من إعداد الطالب توفيق عمري و هي مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الإعلام و الإتصال قدمها الباحث عام 2011 بجامعة الجزائر .

موضوع هذه الدراسة هو الكشف على الدور الإستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بمديرية الأرصاد الجوية قسنطينة كنموذج و محاولة التحري في الوضع بالجزائر من خلال مراجعة تطبيق العلاقات العامة في الإدارة الأزمة أو فيها غيابها وقد خلصت هذه الدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أوجه الإختلاف و التشابه في تفسير العلاقات العامة؟
- ماهي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في المؤسسة؟

المنهج و أدوات جمع البيانات

يعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول العلاقات العامة والأزمات وأكد الباحث على مستويين:

نظري: وذلك بمسح الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

تطبيقي: بوصف كل المفردات الدراسة بمديرية الأرصاد الجوية بقسنطينة كما استخدم المنهج المسحي في هذه الدراسة واستعان بالمقابلة، استمارة.

عينة الدراسة: العينة التي أجريت عليها الدراسة هي العينة القصدية.

نتائج الدراسة: العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمة.

- المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة و الإتصال أثناء الأزمة.

الإستفادة من الدراسة: استفدنا من هذه الدراسة من طريقة استخدمها للمنهج الذي اعتمدنا في دراستنا وهو المنهج المسح بالعينة و كونها عالجت نفس المتغير في الدراسة التي نحن بصدد تحضيرها حيث أفادنا أسلوب الباحث في كيفية تناوله لهذان المتغيرين (العلاقات العامة وإدارة الأزمات).

الفصل الثاني:

الإطار النظري

تمهيد:

إن العلاقات العامة لا تقتصر على أنها فلسفة إدارية، أو عملية إدارية بل هي وسيلة للاتصال يتعرف الجمهور من خلالها على أهداف و إنجازات المؤسسة، وقبل أن نعتبر العلاقات العامة كفلسفة إدارية كان ولا بد من الإحاطة بكل المعلومات ذات العلاقة بها، حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى ماهية ونشأة و تطور العلاقات العامة والعوامل المؤدية إلى الاهتمام بها، ولهدف التفريق بين المصطلحات المقاربة لها سنتعرف على بعض النشاطات الأخرى التي يقع فيها الجدل في علاقتها بأنشطة العلاقات العامة، ومن ثم سنكتشف المهام والوظائف والأهمية التي يضطلع بها مثل هذا النشاط الفعال ختاماً بأهم الوسائل التي توظفها العلاقات العامة في المؤسسة.

2-1 العلاقات العامة: الماهية والنشأة والتطور

2-1-1 ماهية العلاقات العامة:

يختلف المؤرخون والمشتغلون بالعلاقات العامة فيما اذا كانت العلاقات العامة فنا اجرائيا تكتيكي لا يرقى الى مرتبة العلم، او علما ينطبق عليه مضمون العلم من حيث النظرية والمنهج وللحكم على ذلك يجب التعرف على معنى الفن ومعنى العلم، فالفن مجموعة من الاعمال الانسانية المنظمة تتخذ وسيلة لغاية معينة أو صناعة من الصناعات التي يزاولها الانسان لغرض معين، فالفنان لا يعمل عملا لذاته بل يقصد به شيئا آخر أو غرضا معيناً أما العلم فهو مجموعة من الحقائق المنظمة المتحددة الموضوع، الثابتة الدليل العقلي أو التجريبي، وبمعنى آخر فهو تنظيم المعرفة لطبيعة الظواهر والعلاقات بينها.¹

ومن الحقائق المؤكدة من يشير الى العلم والفن متصلان اتصالا وثيقا، فليس من المتصور أن يقوم علم من دون فن، أو فن من دون علم ويتجلى ذلك في العلوم التطبيقية التي تظهر فائدتها في التطبيق الفني والخاصة أن العلم ينطوي على الادارة او المعرفة والفن ينطوي على العمل وتشير تعريفات أخرى الى ان العلاقات العامة فن، والمقصود بالفن "الفن المهاري" وليس الفن بالمعنى الجمالي، والفن المهاري هو: "القدرة على التعامل مع الناس ومسايرتهم ومجاراتهم اي أنها تحتاج الى مهارة ولباقة وحسن تصرف، والى تجديد وابتكار مستمر حسب مقتضيات العمل والمقاصد"، وهي فن في كيفية التعامل مع الجمهور والحصول على رضاه ومحبته وكسب ثقته وتأييده ويتحقق ذلك عن طريق الاتصال بال جماهير لنقل الحقائق لهم وتفسير هذه الحقائق حتى تلقى تلك المنظمات تأييد الجماهير لها.²

2-1-2 نشأة وتطور العلاقات العامة:

قبل الغوص في تعريف الدراسة التحليلية للعلاقات العامة رأينا أنه من الضروري أولاً أن نقف على أهم محطاتها من خلال العلوم والحضارات ومن خلال التطرق الى نشأتها وتطورها عبر الحضارات لكن من الصعب تحديد الزمن الذي ولدت فيه العلاقات العامة، ومن المحتمل ان لا يستطيع أحد تأكيد أو توضيح من كان مؤسسها او في أي بلد كانت نشأتها الأولى وهذا ليس غريباً لأن محاولات الانسان لإقامة علاقات طيبة مع الوسط الاجتماعي المحيط به منذ قدم الوجود الانساني ولهذا لا بد من الوقوف عند محطات تطور هذا المفهوم منذ عصور التاريخ. فبالرغم من ان العلاقات العامة الحديثة والهادفة بين مصلحة المؤسسة وجماهيرها المؤثرة فيها لم تظهر إلا في القرن العشرين إلا ان الباحث في جذور التاريخ يجد بوضوح تام أن العلاقات العامة عرفت منذ قديم الزمن ففي العصور الأولى لحياة الانسان احتاجت

¹ - محمد صاحب السلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع طبعة، عمان طبعة 1، 2011 ص37

² - نفس المرجع ص 38

القبائل البدائية للإعلام من أجل رعاية مصالحها والحفاظ على بقائها ومع تقدم الحضارة تقدمت معها أساليب العلاقات العامة، فقد وجد علماء الآثار في العراق نشرة زراعية يعود تاريخها إلى 1800 قبل الميلاد ترشد المزارعين إلى كيفية استخدام البذور والتخلص من القوارض.¹

كما أوضحت الآثار أيضا أن الآشوريين هم أول من عرفوا النشرات المصورة، CATALOGS أما قدماء المصريين فقد اهتموا بالسيطرة على أفكار الجمهور وتحريك مشاعرهم واستخدموا في ذلك شتى الأساليب، وطور الرومان أساليب التأثير في الرأي العام على أيدي خطباء مشهورين في التاريخ مثل: "شيشرو مارك أنطونيوس" وفي العصور الوسطى وعندما غطت أوروبا في سبات عميق من التخلف والجهل، عرف الإسلام المبادئ العامة للإدارة والعلاقات العامة، فقد أسهم ظهور الإسلام مساهمة كبيرة في تطوير العلاقات العامة فقد طبعت مبدأ احترام الفرد وتفكيره حيث اتبع أسلوب الحجة والإقناع لا الرهان وقد اعترف الإسلام بأهمية الرأي العام مما يعتبر اليوم من أهم مبادئ العلاقات العامة الحديثة وتمثل ذلك بمبدأ الشورى في الحكم، حيث كان مجلس الشورى يمثل رأي الجماهير، ويقوم الخليفة بمبدأ التشاور معه في أمور الدولة والقضايا التي تهم المسلمين، كما اهتم المسلمون بالتعرف على آراء الرعية وحث الإسلام على العدالة والمساواة والتمسك بالنزاهة ومبادئ الاخلاق في التعامل التجاري، وهذا هو احد المبادئ الاساسية في العلاقات العامة الحديثة.²

وفي العصور الحديثة تعقدت العلاقات العامة بين الناس وخاصة بعد الثورة الصناعية التي خلقت اوضاعا جديدة لم يكن الناس على دراية بها فيبدو ان اصطلاح العلاقات العامة بمعناه الحديث قد استخدم لأول مرة في السنوات الاخيرة من القرن التاسع عشر، وقد كان "دورمانايدون DORMAN EATON" أول من استخدم الاصطلاح في خطاب القاه سنة 1882 بعنوان "العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية"، وقد اصبح الاصطلاح شائعا ومألوفا في العشرينيات عندما ابتدع "بيرنز" عبارة مستشار العلاقات العامة.

كما يذهب بعض المؤرخين إلى ان العلاقات العامة في امريكا انتشرت بعد الحرب الأهلية واكتسبت نفوذا نتيجة الهجرات التي شنت على المشروعات التجارية الكبرى في نهاية القرن ثم بلغت نظمها في الثلاثينيات عندما اقنعت الازمة الاقتصادية رجال الاعمال بضرورتها.

¹ في 2021/06/02 على الساعة: 12:30 - <http://www.forumsarabsbook.com> منتدى المعرفة

² نفس التاريخ في 2021/06/02 على الساعة 14:30 - <http://www.startimes.com> ستار تيمز

وبالتالي فإن العلاقات العامة شهدت تطوراً فعالاً من الحضارة البابلية مروراً بالحضارات الفرعونية والاربيقية والرومانية وصولاً إلى العصور الوسطى، ثم مجيء الإسلام وتنوعه في نشر المعلومات وقوفاً عند العصور الحديثة أين تعقدت العلاقات بين الناس خاصة بعد الثورة الصناعية وأوضاعها الجديدة¹

تطور العلاقات العامة:

ومن أهم الرواد الذين لهم الفضل في تطور العلاقات العامة:²

ادوارد بيرنيز:

ساهم في ارساء قواعد ممارسة مهنة العلاقات العامة وتجلت اسهاماته في الآتي:

- أول من استخدم عبارة مستشار العلاقات العامة عام 1920.
- اصدر العديد من الكتب التي تعد مراجع هامة للعلاقات العامة، مثل بلورة الراي العام والدعاية والعلاقات العامة وهندسة الاقناع وغيرها.
- أول من قام بتدريس العلاقات العامة، واول من نادى بضرورة اعتبار العلاقات العامة من المواد المهمة في المناهج الحديثة.
- **ايفي لي:**
- هو الرائد الاول للعلاقات العامة الذي ارسى كثيرا من مبادئها خلال رحلته مع المهنة التي بدأت مع مطلع القرن العشرين حتى وفاته عام، 1934 وقد تمثلت اسهاماته في مجال العلاقات العامة في الآتي:
- استخدام تعبير العلاقات العامة في عام، 1921 في نشرة اصدرها تحمل عنوان العلاقات العامة.
- تأكيده على ضرورة ان تعكس العلاقات العامة واقعا سليما، فالقول الجميل لبد ان يدعم بالفعل الجميل.
- أكد على ضرورة الاهتمام بالجمهور ودراسة آرائها واتجاهاتها.
- أكد على اهمية العنصر الانساني او النزعة الانسانية في التعامل مع الناس.
- أول من استخدم الاعلان كأداة للإعلام لا للدعاية والترويج للسلع والمنتجات.
- أكد على اهمية الوضوح والصراحة ونصح بضرورة تجنب سياسة الاخفاء.
- أرسى مبدأ الاتصال ذو الاتجاهين.

¹ - غريب عبدالسميع غريب ، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة الشباب الجامعة، للنشر والتوزيع،

الإسكندرية ، 2006 ، ص 34

² - زياد محمد الشيطان وعبد الغفور السلام ، مبادئ العلاقات العامة، دراس الصفاء للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، 2001، ص 23

2-2 العلاقات العامة وأوجه النشاط الأخرى:

2-2-1 العلاقات العامة والدعاية:

تعتمد الدعاية على صيغة المبالغة في ذكر الحقائق في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الإعلام الصادق، والهادف إلى خدمة المصلحة العامة، كما أن الدعاية تعتمد على أسلوب الإثارة والاستمالة، في حين العلاقات العامة تعمل وفق مبدأ الإقناع الذي يعرض الحقائق حول السلع أو الخدمات أو السياسات التي تبدر من المؤسسة، أما فيما يخص الأهداف، فالعلاقات العامة لها أهداف واضحة وجلية، وهذا على عكس الدعاية التي تخفي الأهداف والنوايا الحقيقية وتكون في شكل غامض.

2-2-2 العلاقات العامة والإعلان:

يوظف الإعلان اتصالات غير شخصية مدفوعة الثمن، يقوم بها فرد أو منشأة تجارية بهدف الربح، في حين نجد العلاقات العامة تعمل وفقا لنظام كلا الاتصالين الشخصي والجماهيري، وتهدف إلى تسويق السمعة والربح المعنوي، ومن ناحية أخرى فإن الإعلان يدفع المستهلكين إلى القيام بسلوك الشراء وبالمقابل تقوم العلاقات العامة بالتعريف بالمؤسسة وتعزيز مكانتها لدى جماهيرها، وبالنسبة لنوعية المعلومات المقدمة فهي في الإعلان تكون مركزة حول المستهلك والسلعة وتتجنب المعلومات غير المرغوبة، وفي العلاقات العامة تكون المعلومات شاملة وكاملة ومحيطة بكل جوانب المؤسسة وجمهوريتها¹

2-2-3 العلاقات العامة والترويج:

إن الترويج يستهدف كسب الدعم والتأييد لصالح فكرة أو شخص أو مؤسسة، ويستعين في هذا ببعض الوسائل والأساليب الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة، وقد تستفيد العلاقات العامة من الترويج من خلال توظيفه في حملاتها، ونجد أن الترويج يهدف إلى التقريب بين المنتج والمستهلك وفي هذا قد يعتمد على أساليب الاتصال الشخصي، وهذا الأخير يمثل أحد مميزات العلاقات العامة وطرق التواصل فيها.

2-2-4 العلاقات العامة والنشر:

إن النشر يعتبر وسيلة لجذب الانتباه لبعض الأنشطة فهو يمثل وظيفة اتصالية، في حين تمثل وظيفة العلاقات العامة وظيفة إدارية، ويمثل النشر وسيلة لبث المعلومات من خلال قناة اتصالية معينة وهو أداة ربط يوظفها ممارس العلاقات العامة لتحقيق معينة، كنقل أفكار ومضامين تهم الجمهور مثل معلومات عن نشاط المؤسسة أو أهدافها²

¹ - هاشم حمدي رضى ، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 15-16

² - محفوظ أحمد جودة ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان طبعة 2، 2008، ص 28-29

2-3 أسس ومبادئ العلاقات العامة:

هناك عدد من المبادئ والركائز التي يسترشد بها المشتغلون بالعلاقات العامة وتتلخص هذه الأسس في الآتي:¹

- 1- البدء من داخل المؤسسة والعمل على ايجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع العاملين بها والعمل على تماسك الجمهور الداخلي وتدعيم روح الجماعة والتعاون في داخل المؤسسة.
- 2- مراعاة الصدق والأمانة في شرح ما يصدر عن المؤسسة حرصا على كسب ثقة الجمهور ورضاه حتى تتجح المؤسسة وتدوم طويلا.
- 3- التمسك بالأسلوب المهني والتمسك بأهداف العدل واتساق القول والعمل واتباع المبادئ والقيم الأخلاقية في كل التحركات.
- 4- الابتعاد عن اتخاذ موقف دفاعي عن تغطية المساوى لأن ذلك يضرب منظرا من التظليل ويحجب الحقيقة ويعرقل وضوح الرؤية.
- 5- إظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصا على كسب ثقة الجمهور وذلك لأن إخفاء الحقائق إذا نجح بعض الوقت فإن هذا النجاح مؤقت وسرعان ما تتكشف الحقيقة ويفقد الجمهور ثقته في المؤسسة.
- 6- المساهمة في رفاهية المجتمع وتقديم أفراده أكثر من مجرد تحقيق أكبر كسب مادي وهذا يعمل على كسب تأييد الجمهور داخل المؤسسة وخارجها.
- 7- التعاون مع المؤسسات الأخرى والاتفاق على الخطوط العريضة في محيط العلاقات العامة حتى يتحقق لها جميعا النجاح.
- 8- اتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة حتى يمكن الوصول إلى قرار سليم مبني على الواقع.
- 9- ضرورة اتصاف العلاقات العامة بالديناميكية والحيوية والتفاعل مع الجماهير.
- 10- اتساع نشاط العلاقات العامة حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات.

2-4 وظائف العلاقات العامة:

هناك فرق جوهري بين مهام العلاقات العامة ومهام التسويق والاعلان التسويق والدعاية أهدافها ترويج المنتج أو الخدمة أما بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة فإنها تعزز وتكمل وظائف المنظمة.

¹مرجع سبق ذكره، ص21-22 - غريب عبد السميع غريب.

إن المهام المرتبطة بالعلاقات العامة عديدة من بينها ما يلي:¹

- الكتابة: وهي مهارة أساسية للعلاقات العامة.
 - العلاقات الإعلامية: إذ يجب التعامل مع الصحافة والتعرف على آراء الشارع.
 - التخطيط: وتعتبر وظيفة التخطيط من المهام الأساسية للمدير
 - تقديم النصح والمشورة: إذ تقوم العلاقات العامة على التعرف على آراء الجمهور نحو المنظمة.
 - البحث: إذ أن مهمة العلاقات العامة هي التعرف على العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلك.
 - التسويق والاتصال: إذ من خلال ذلك يتم التعرف على متطلبات الجمهور المختلفة
 - العلاقات مع العاملين: أي العلاقات مع المجتمع الداخلي مثل العاملين والمدراء في الشركة.
- كما تساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة الى العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة:²
- التوعية العامة:** فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع لأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.
- كسب التأييد:** فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي فهو يؤدي الى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.
- ويرى بيرنيس **BERNAYS** بأن للعلاقات العامة ثلاث وظائف تاريخية وهي:³
- إعلام الناس وتوعيتهم واقتناعهم وادماجهم بعضهم مع بعض ووظيفة الادمج هامة للعلاقات العامة التي تسعى الى تكيف الناس وإلى أن يقوموا بالتفسير وإلى اندماج الأفراد والجماعات والمجتمع وفهم الناس أساسي للوجود في ظل المجتمع التنافسي، والمعرفة هامة لكل فرد للتعامل مع الجمهور من خلال العلاقات العامة يمكن للفرد أو الجماعة أن يضمن القرارات العامة مستندة الى المعرفة والفهم.
- ويرى بليك وهارولدسن **blekharoldsen** أن تعقيدات المجتمع الحديث جعلت من العلاقات العامة اليوم وظيفة من وظائف أي إدارة سواء كانت مؤسسة تجارية أم منظمة حكومية ، أم اتحاد عمال أم جامعة أم أي وكالة أخرى والهدف من العلاقات العامة هو الحصول على دعم وتعاون الناس الذين تسعى المنظمة إلى التأثير عليهم.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة رؤية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن ط1 ، 2011، ص125

² - هاشم حمدي رضى، مرجع سبق ذكره ، ص 17

³ صالح أبو اصبح وتيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الأردن، ط 1

2-5 أهداف العلاقات العامة :

وهنا سوف نقدم مجموعة من الاهداف العامة التي تشكل خطوط رئيسية لأخصائي العلاقات العامة وتتمثل فيما يلي:¹

- دعم سياسة المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
- تنمية التفاهم المشترك والمتبادل بين المؤسسة والجمهور.
- تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.
- تقييم اتجاهات الجمهور والتنبؤ بها واستجابة لها.
- العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الادارة في اتخاذ القرارات.
- توسع مجال خدماتها وأسواقها وتقبلها إلى جمهور أوسع.

ومن خلال هذا نرى أن العلاقات العامة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- فهي تسعى إلى زيادة شعبية اسم المؤسسة أو سلعتها أو تفضيلها على غيرها وذلك بالمساعدة على بناء سمعة الشركة التي تتفق وراء السلعة أو الخدمة وترويج بيع منتجاتها أو خدماتها.
 - وتعمل على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التي تقدمها المؤسسة.
- فالهدف من العلاقات العامة ليس فقط بناء سمعة فهذا الهدف يسعى المزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها.

2-6 أخلاقيات العمل في العلاقات العامة:

توجه الانتقادات للعلاقات العامة حول نشاطها بأنه كثيرا ما يتسبب في تشويه القضايا العامة التي تحتاج إلى ايضاح وتجديد، كما يوجه الانتقاد إلى أن بعض القائمين بهذه النشاطات لا يتصفون بالأمانة و النزاهة، وقد أثارت هذه الأساليب موجة من النقد العام للعلاقات العامة فاتهم بعض العاملين في العلاقات العامة بأنهم دعاة متخصصين في التأثير الخفي وأنهم يحاولون إقناع الرأي العام بتأييد سلع ومنتجات وخدمات لا تستحق هذا التأييد، بالطبع بذل خبراء العلاقات العامة جهودا للرد على هذه الانتقادات باعتبار أن العلاقات العامة من الناحية الأخلاقية عمل محايد يمكن أن يستخدم لأغراض خيرة أو شريرة وكما يوجد في المهن الأخرى الغشاشون والمزورون كذلك يوجد في مهنة العلاقات العامة الصادقون المخلصون لعملهم ولتخليص العلاقات العامة من مثل هؤلاء الغشاشين حاول باستمرار الخبراء

¹ - المرجع نفسه، ص 181.

والمختصين وضع مبادئه وأسس مهنية شريفة ونظيفة، فمثلا "جمعية العلاقات العامة الأمريكية و" وضعت مبادئ وأسس للمهنة وهي: ¹

- نتعهد بألا تتعارض أهدافنا مع رفاهية المجتمع ومصالح عملائنا.
- أن نرعى في اعمالنا الدقة والصدق والذوق السليم.
- أن نحتفظ بأسرار عملائنا السابقين والحاليين.
- أن لا نقبل أي عميل منافس مباشر أو غير مباشر لعميل حالي إلا إذا وافق الطرفان.
- أن نتعاون مع زملائنا في المهنة على إحباط كل ما يسيء إليها.
- أن نزيد جميع الجهود التي تهدف إلى رفع المستوى العلمي والفني للعلاقات العامة.
- وقد حدد دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة عشر نقاط تتعلق بأخلاقيات العمل والعاملين بالعلاقات العامة أوجبت أعضائها التقيد بها ونذكر أهم هذه النقاط فيما يلي:
- لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة تجاه الجمهور.
- أن يتعهد كل عضو بالانشغال ف باب مهنة تعود إلى فساد وسلامة الاتصال الجماهيري والقوانين.
- على العضو أن لا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.
- على العضو ألا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة أو يعطي أسباب غير واقعية.
- على العضو ان يحمي ثقة جمهوره الخالي والسابق وأن لا يستخدم هذه الثقة.²

2-7 الخصائص الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة:

النشاط: العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل ما يتطلب أن يتصف من يعمل في العلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.³

حسن المظهر والمنطق والجاذبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام وتناسق القوام وحسن الهندام وقادر على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وأن يتميز بالشخصية القوية والجاذبية الشخصية المستقرة والملتزمة: لابد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة الهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعة وكسب تأييدهم وخلق إنطباع طيب عن المؤسسة لدى الجمهور التي تمثل العلاقات العامة.

¹ - هاشم حمدي رضى، مرجع سبق ذكره، ص25

² - عبد الرزاق محد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 224

³ - نفس المرجع، ص222-226-227-228

الشجاعة: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية متصف بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العليا.

الإقناع: ومن مميزات رجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس وإقناعهم بلباقة.

الذكاء: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكيا، نافذ الشخصية و أهلا للثقة فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة، لذا من الواجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلا على الغير محبا للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم و أساليب التأثير فيهم.

التكيف: عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة لذا من الواجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلا على الغير محبا للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم و أساليب التأثير فيهم.

الكياسة: أن المثل الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة و دقة السلوك فإذا لم تكن الكياسة طبعاً فيه فعلى الأقل أن يتطبع بها.

الاستقامة و الصدق: ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادرا على عرض الحقائق عرضا سليما على الجمهور لكي يظفر بتأييده و يكسب ثقته و أن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة. **الموضوعية:** و هي القدرة على النظر بتجرد عن الذات الى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة و أسلوب العمل و تجنب التمييز العنصري او الشعبي او الديني او الاجتماعي.

الاحساس العام: ان يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو العكس و أن يعرف متى يتكلم و متى ينصت و متى يدافع او يهاجم مستمدا مقاييسه في الحكم من بدهته و منطقته و فطنته السليمة.

الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في اخضاعها لكسب فئات جديدة من الجماهير كما لا بد ان يتميز بالإبداع والمبادرة. **ومن أهم مواصفات رجل العلاقات العامة كذلك ما يلي:**¹

- التأثير على الرأي العام وخلق عام مرغوب فيه تجاه الشركة المنظمة وكذلك فان مهمته جمع المعلومات من الجمهور حول رأيهم وتغيير هذه المعلومات وتقديمها للإدارة العليا بهدف تسهيل قراراتها الادارية والعمل على اتخاذ قرارات تتسجم مع الراي العام.
- القيام بالاتصال وكذلك لإبراز ما تقوم به المنظمة للجمهور الذي يعنيه ما تقوم به المنظمة ومعنى أن يشرح للجمهور ما تفعله المنظمة.

¹ - سعادة راغب الخطيب، مدخل الى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1 2006، ص 60-61

- القيام بمهام ادارية استشارية فالعلاقات العامة يتم تصميمها لتلبي اهداف المنظمة والشركة والتكيف مع ظروف التغيير ولذا فإن العلاقات العامة تقدم الى الادارة العليا منشورها من خلال تقييم برامج المنظمة فهي نشاط مخطط له منظم وموجه نحو تحقيق أهداف محددة.

ويمكن القول أن أخصائيو العلاقات العامة يقومون بمهام خاصة مرتبطة بالمؤسسة وخدماتها بنفس الاتجاه خدمة للمجتمع حيث يقوم بجمع المعلومات و تحريرها ونشرها كأنه مراسل خاص أو صحفي فهو يقوم بكل المهام بهدف التأثير على الرأي العام.

2-8 أهمية العلاقات العامة:

تنبثق أهمية العلاقات العامة من مضمون العلاقات العامة، التي تدور حول كونها نشاطا مستمرا ينطوي عليه علاقات حسنة مع الجماهير بهدف تعزيزها باستمرار وصيانتها ويتفرغ هذا الهدف أهمية وقائية وأخرى علاجية، إذ ان الدور الوقائي يمنع حدوث المشاكل والمؤثرات مع الجمهور في حين العلاجي يعمل على تصحيح الاوضاع والمواقف المتدهورة حال ظهورها واعادة التوازن إلى الوضع.¹

ويمكن توضيح اهمية العلاقات العامة في النقاط التالية:²

- تحقق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة.
- إن التصور الذهني يضيف نطاق العمل بالآخرين.
- تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً.
- سهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية.
- للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام.
- تحقيق الاتصال ذي الاتجاهين مع جماهير عديدة.

وبالحديث عن أهمية العلاقات العامة في المجتمعات المعاصرة فقد أصبحت العلاقات العامة في المجتمع الحديث معقدة وليست بسيطة ذلك أن المجتمع الحديث نفسه أصبح معقداً فقد اتسع العمران وساد النشاط الصناعي والتقدم العلمي والتكنولوجي وظهرت المؤسسات الكبيرة التي تضم لآلاف العاملين والتعامل مع ملايين البشر ليس في المجتمع المحلي فحسب بل على نطاق العالم. لقد تضخمت أعداد الجيوش وزاد أعداد الطلاب - طلاب العلم - واتسعت النقابات والاتحادات العمالية وأصبحت نظم الحكم السياسية معقدة وأصبح على رجال العلاقات العامة في المجتمع الحديث أن يوجهوا غاية خاصة على الدراسات العلمية للعلاقات العامة الإنسانية بين الفرد والجماعة وبين فئات المجتمع وبين المؤسسات

¹ - طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم ومبادئ وسياسات، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، ص 197.

² هاشم حمد رضى، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الحكومية والأهلية وحتى بين الدول بعضها ببعض أسس جديدة تصنع في حساباتها هذا التطور الضخم والتقدم المستمر في شتى المجالات في الصناعة وفي القوات المسلحة وفي التربية والتعليم والإعلام.¹

2-9 وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

إن إدارة العلاقات العامة يمكنها أن تستخدم جملة من وسائل الاتصال، وهذا في إطار إمكانياتها ونوعية أنشطتها وتتمثل أهمها في ما يلي:²

أ- **المجلة:** تلك التي تصدرها المؤسسة وتنقسم إلى:

المجلة الداخلية: وتكون مخصصة للعاملين بالمؤسسة

المجلة الخارجية: وتكون مخصصة للجمهور المتعامل مع المؤسسة.

المجلة المزدوجة: وتكون مخصصة لكلا الطرفين في آن واحد وتهدف أساساً إلى تحقيق التوافق والتفاهم بين الطرفين.

ب- **التقرير السنوي:** هو تقرير الإدارة لمن تتعامل معهم، وهو موجه بشكل عام للمساهمين يبين لهم طرق استثمار أموالهم، واعطائهم فكرة حول الوضع المالي للشركة والحفاظ على مصالح الطرفين، ولا بد أن يكتب التقرير السنوي بخط واضح ومختصر والابتعاد عن المصطلحات الأجنبية، والعلمية المعقدة تقادياً للاصطدام برد الجمهور المتلقي لها.

ج- **المسبقات الصحفية (المسبقات الإخبارية):** وهي وثيقة، الهدف منها توصيل المعلومات بصيغة قابلة للنشر وترسل إلى المحررين العاملين في وسائل الإعلام المختلفة.

د- **الرسائل الإخبارية:** وتوزع على الجمهور المستهدف بشكل منظم، وتحتوي على المتغيرات الشخصية والسياسات العامة للمؤسسة و نتائج البحوث حتى يكونوا على دراية بما يحدث فيها.

هـ- **لوحة الإعلانات:** هي الأكثر شيوعاً فلا تكاد أي مؤسسة تخلو من لوحات الإعلانات وسر نجاحها هو بقاؤها جذابة ومثيرة للاهتمام، وهناك لوحات مخصصة للجمهور الداخلي وأخرى مخصصة للجمهور الخارجي، وتشمل كل ما يتعلق بالحياة الاجتماعية.

و- **المعارض والواجهات:** ومن خلالها يعلم الجمهور بالنشاط الحالي، المبيعات، التكريمات، الجوائز التي يحصل عليها عمال المؤسسة، وتعرض في شكل صور أو رسومات أو مجسمات.

ز- **الاجتماعات:** تعقد للحصول على المعلومات من المشاركين أو لتزويدهم بالمعلومات أو لتبادلها.

¹ - غريب عبد السميع غريب، مرجع سبق ذكره، ص 53

² - محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتب الرائد للنشر والتوزيع الأردن، ط 1، 2000، ص 73.

خلاصة الفصل الأول:

نستنتج من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول أن العلاقات العامة ظهرت منذ القدم، وتطورت عبر مراحل متباينة لتصل إلى مفهومها الحديث وهذا بفعل جملة من العوامل المساعدة على ذلك، والتي جعلت من نشاطات العلاقات العامة تتميز بجملة من الصفات والخصائص المعبرة عن طبيعتها، والتي تسهل بدورها عملية التفرقة بين العلاقات العامة وأوجه النشاط المشابهة لها على أنها عملية لها كيان ومدخل خاص يضطلع بجملة من الأهداف والوظائف، وتحظى بأهمية بالغة في ظل التحولات والتطورات والحركية الاجتماعية المستمرة، والثورة التكنولوجية وما مس وسائل الاتصال من تطور مذهل.

تمهيد:

كلمة أزمة لا شك في انها تثير في النفس الاضطراب والخوف والفرع في ان واحد ومرد ذلك لان هذا التعبير أو اللفظ ليس محببا للنفس حيث تؤدي الكلمة عند سماعها بان هناك مشكلة كبيرة قادمة مما يسبب الارتباك و اتخاذ القرارات التي قد تكون في كثير من الاحيان خارج مسؤولية العقل فتكون النتائج عكسية وليست كما يرغب ان تكون والواقع انه في ظل التطورات المتسارعة.

وفي ظل الاضطراب الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الذي سيطر على هذا العصر فإن الأزمات أصبحت شيئا متوقعا في اي زمان ومكان، ومن هنا أصبح من المفروض ان تستعد لها الإدارات بكافة مجالاتها وتخصصاتها وان تكون مستعدة دائما لمثل هذه الطوارئ، فالأزمة بصفة عامة هي حدث مفاجئ يكون مقترنا بتهديد خطر أو غير متوقع تكون نتائجها في اغلب الاحيان مؤثرة لأنها في أغلب الأوقات تحتوي على احداث سريعة ونتائج تهدد القيم والأهداف.

وسنحاول من خلال هذا الفصل ان نقدم صورة دقيقة عن الأزمة من حيث مفهومها، وأنواعها خصائصها وطرق التعامل معها...

3- 1 التطور التاريخي للأزمة:

في الحقيقة ترجع كلمة أزمة إلى الطب الإغريقي القديم، حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظة مصيرية في تطور المرض، ان المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الاعراض المتمثلة في اضطرابات ضربات القلب، وضغط الدم والتنفس ودرجة الحرارة. والأزمة في معناها المجرد: "هي تلك النقطة الحرجة والخطرة الحاسمة التي يتجدد عندها مصير تطور ما، أما إلى الأفضل أو إلى الأسوء، حيث الحياة أو الموت أو الحرب أو السلم، حيث ايجاد حل للمشكلة أو تركها للتفجير.

اما في القرن السابع عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، و تم اقتباسه في القرن الثامن عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة (حيث تحول من المصطلح الطبي الى التداول و الطرح السياسي)، وفي بداية القرن التاسع عشر استخدم مصطلح الأزمة للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول حاسمة و فاصلة في العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث استخدم "كارل ماركس" مصطلح الأزمة للتعبير عن فشل الافراد في الانتاج وتفاقم كل من هذه الأزمات عن سابقتها.

أما في القرن العشرين والواحد والعشرين، استخدم المصطلح بسبب أزمة الكساد العظيم الذي اصاب المجتمع الانساني كله وبشلل وخراب اقتصادي، ما نتج عنه من دمار اقتصادي تبعته صراعات سياسية و دولية، كانت بوادر ومقدمات الحرب لحرب عالمية طاحنة، وانتهت بكارثة ذرية في "هيروشيما وازباكستان"، كما ان الأزمة الاقتصادية التي تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سيولة الاداء المعتاد عليها والهادف الى تحقيق غايتها قاد الى أزمة اجتماعية وإنسانية دفعة بالسياسيين الى الأزمة الدولية السياسية التي انتهت بأزمة بيئية نووية.

ففي القرن الواحد والعشرين وبالضبط في منتصفه ومع حدوث انهيار في قيم المجتمع والتفكك المجتمعي خاصة المجتمعات الصناعية، بعد الحرب العالمية الثانية دخل المصطلح حيز الاستخدام حيث استخدمه علماء النفس للتعبير عن أزمة الهوية ومع مطلع السبعينات وارتفاع الانماط الاستهلاكية والزيادة السكانية في دول العلم الثالث وما نجم عنه من ازمات وكوارث إنسانية خاصة في افريقيا استعار الديمغرافيين استخدام مصطلح أزمة الانفجار السكاني.¹

¹ - محمد عبد الغاني حسن هلال، مهارات إدارة الازمات مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر ط 1 1996 ، ص

وفي الثمانينات استخدم مصطلح أزمة من طرف علماء الاجتماع وذلك للوصول الى الوصف الدقيق والتفصيلي للأزمات الاجتماعية التي تهدد المجتمع بصفة عامة، نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط إزاء انهيار آليات تسوية النزاعات والصراعات الاجتماعية وتحقيق التوازن الاجتماعي، في ظل تنامي مجتمع الرأسمالية مما أدى الى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع بما يسمى "بالاغتراب" خاصة في الأوضاع الراهنة في مجتمعاتنا وعند خوضنا البحث عن التطور التاريخي لمصطلح الأزمة وجدنا أنه هناك تداخلا وخطا بين مجموعة من المفاهيم المختلفة مثل: الأزمة المشكلة الكارثة، ... إلخ¹

3-2 مراحل الأزمة:

تشير ادبيات ادارة الأزمات الى ان الأزمة تمر بعدة مراحل و لا يوجد اتفق بين الباحثين و الكتاب في هذا الحقل على عدد هذه مراحل، بل يتباينون في تقسيمهم لمراحل تطور الأزمة وتتباين اراء الباحثين و الكتاب في عدد و مسميات المراحل التي تمر بها الأزمة ولكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلافا في المضامين الجوهرية للأزمة، و هناك تقسيمات متعددة لمراحل الأزمة:²

التقسيم الأول: هناك من يقسم المراحل التي تمر بها الأزمة إلى الآتية:

- ✓ مرحلة الميلاد.
- ✓ مرحلة النمو (الاتساع)
- ✓ مرحلة النضج.
- ✓ مرحلة التقلص والانحسار.
- ✓ مرحلة الاختفاء

التقسيم الثاني: وهناك من يقسم مراحل الأزمة إلى:

- ✓ مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهةها.
- ✓ مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة.
- ✓ مرحلة استعادة الثقة.
- ✓ مرحلة العودة الى انتظام العمل.

التقسيم الثالث: ومن جانب اخر فان بعض الباحثين يقسمون الأزمة إلى ما يأتي:

- ✓ مرحلة الأزمة التحذيرية.
- ✓ مرحلة الأزمة الحادة.

¹ مرجع نفسه، ص 114-

² - يوسف احمد أبو فارة ، إدارة الازمات ، المدخل ، المفاهيم، العمليات ، دار الاثراء للنشر والتوزيع، اردن ط 1 2009، ص 60

- ✓ مرحلة الأزمة المزمدة.
- ✓ مرحلة تسوية الأزمة.
- ✓ مرحلة تقدير الموقف.
- ✓ مرحلة التحذير.
- ✓ مرحلة التأثير.
- ✓ مرحلة التعافي من الأزمة.

وسنقوم بتوضيح المراحل التي تمر بها الأزمة فقط من خلال التقسيم الأول كمثال:¹

المرحلة الأولى: مرحلة ميلاد الأزمة

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة على شكل مبهم أو احساس غامض بوجود ما يلوح في الأفق و هذا الاحساس ينذر بخطر غير محدد المعالم أو المدى الذي سيصل اليه وذلك لا شك راجع الى عدم توافر بيانات و معلومات عن الأزمة و اتساع نطاق المجهول الذي يسير فيه الفرد. فإذا كان متخذ القرار لديه الخبرة و القدرة على استيعاب هذه المرحلة من مراحل الأزمة استطاع ان يقضي عليها في مهدها و إلا تقدمت الأزمة الى مرحلتها الثانية، و يمكن القضاء على الأزمة في مولدها بتجميدها والقضاء عليها دون تحقيق اية خسائر أو صدام بين اطراف مختلفة وكذلك بإيجاد محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها الى شيء ثانوي لا قيمة له و كذلك يمكن القضاء عليها بامتصاص قوة الدفع المحركة لها و تشتيت جهودها.

المرحلة الثانية: مرحلة نمو و اتساع الأزمة:

لم يستطع متخذ القرار ان يقضي على الأزمة في مهدها فنمت و دخلت في مرحلة نمو و اتساع حيث نمت تغذيتها عن طريق:

- مغذي داخلي للأزمة تستمد منه قوتها منذ نشأتها (ولم يتم القضاء عليه).
- مغذي خارجي يتفاعل بها و معها ليضيف الى الأزمة قوة دفع جديدة و قدرة على النمو والانتساع ولن يمكن هنا انكار الأزمة أو تجاهلها نظرا لدخول اطراف جديدة في صراع الأزمة لان الخطر طال هذه الأطراف ووصل اليها وبالتالي لزم التنبيه بالأزمة ووجودها و تبدأ المطالبة بالتدخل قبل ان تستفحل وتصل الى المرحلة التالية ويمكن القضاء على الأزمة في مرحلتها تلك بعدم السماح بتطورها اكثر من ذلك وإيقاف نموها عند المستوى الذي وصلت اليه، بتحبيد وعزل المغذيات الخارجية التي تزيدها اما عن طريق استقطابها أو بث التعارض بين المصالح وبين استفحال ونمو الأزمة.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الازمات، دار الجدارة للنشر والتوزيع، الأردن ط 1 2009، ص 24-25

المرحلة الثالثة: مرحلة نضج الأزمة

الوصول الى هذه المرحلة نادرا جدا في حياة الأزمات ولكن طالما كان هناك استخفاف واستبداد وجهل تصل الأزمة الى مرحلة النضج وتصبح ذات قوة تدميرية عالية وتصل الى اقصى قوتها وعنفها ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك ولا مفر من الصدام معها وتبدأ سلسلة من نزيف الخسارة المتتالية حتى تنحصر الأزمة وتنتهي و لكن... هناك امل بسيط ان لم يتم القضاء على الأزمة عن طريق تحويلها الى اتجاه اخر وبكل قسوتها الى كبش فداء يتحمل كل التبعات السابقة ليحمله اعصار الأزمة حيث المقر النهائي له اما خارج المؤسسة أو الوفاة أو الاغتيال حيث القضاء على كل الاحلام و الطموحات الى حيث لا رجعة لها مرة أخرى.

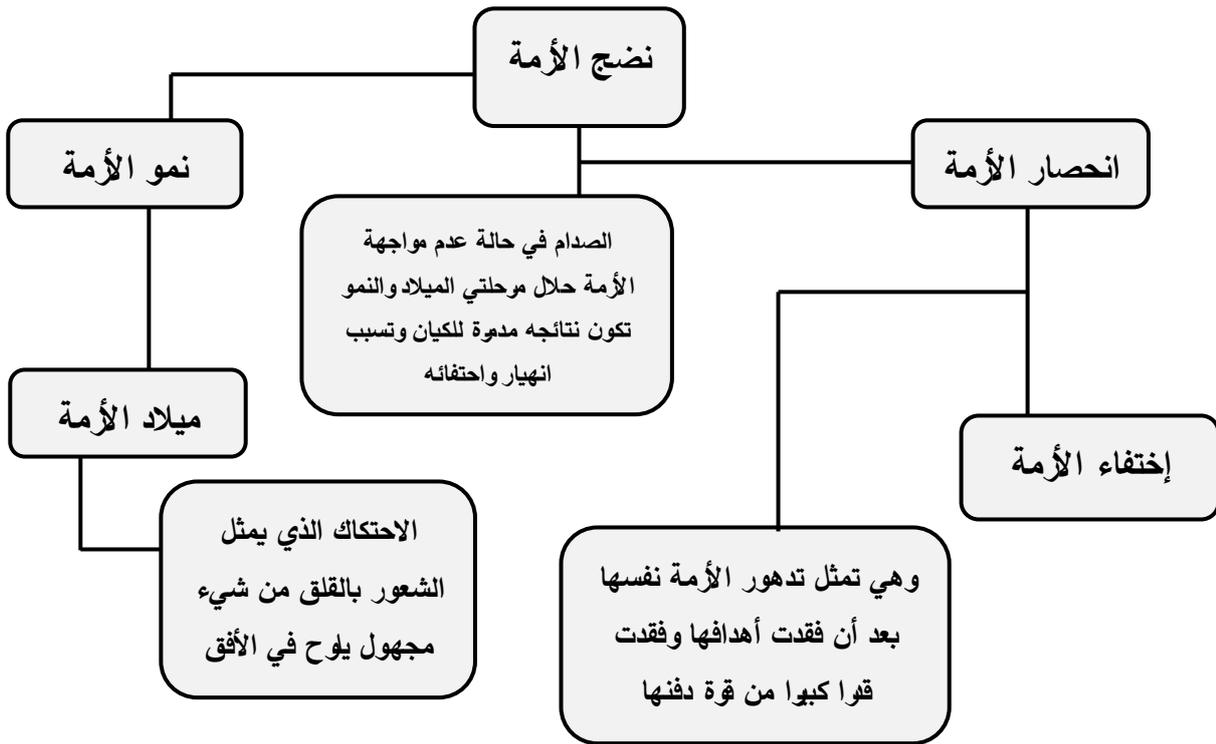
المرحلة الرابعة: مرحلة انحصار و تقلص الأزمة

وصلت الأزمة الى مرحلة ليست نهائية حيث نضجت واستعدت بعد الاعصار الهائج في كل مكان في المرحلة السابقة و اصطدمت بالعديد من الصخور فحدث لها نوع من التفتت والانكسار فبدأت تتقلص وتنحصر لكنها لم تنتهي بعد، حيث مازالت كالأموج الضعيفة يمكن ان تعلوا حدثها في اي زمان طالما كانت هناك مصادر تغذيها و تستمد منها قوتها اذا لم يتحقق ما كانت تصبو إليه، ولن تنتهي هذه الأمواج ولن تستقر إلا اذا انتهت الأزمة ودخلت في مرحلتها التالية والاخيرة فإذا ظلت على حالة عدم الاستقرار تلك ظلت توجه المزيد من الضربات للكيان الموجود، حقيقة هي ضربات ليست عنيفة أو كالموج الهائج ولكنها تعطي حالة عدم الاستقرار أو التوازن و لن تنتهي إلا اذا اختفى هذا الكيان فهو لن يقوى على الصمود أمام هذه التوابع المتلاحقة.

المرحلة الخامسة: مرحلة اختفاء الأزمة

وصلنا الى المرحلة الاخيرة من دورة حياة الأزمة حيث تفقد هنا كل مظاهر قوى الدفع المولدة لها وتبدأ في التلاشي و ينتهي الاهتمام بها و يختفي الحديث عنها إلا كتاريخ سبق ان حدث و لكن انتهى.

شكل 02 يمثل مراحل تكوين الأزمات وتفاعلاتها: ¹



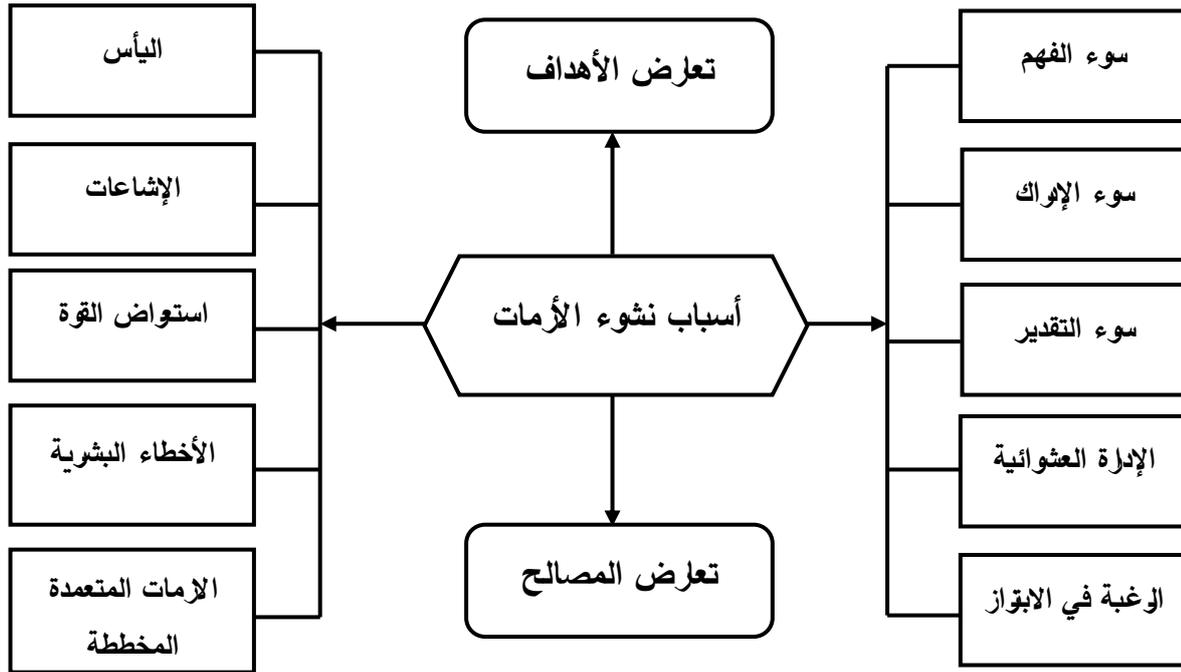
3-3 أسباب نشوء الأزمة:

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.² وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

¹ - نفس المرجع ص 26

² - الخضري محسن احمد ، إدارة الازمات - علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف - مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع القاهرة ط 2 2002 ، ص 66

شكل (03) يوضح أسباب نشوء الأزمة: ¹



ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

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 رأهم هذا الصحابي ، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثار وعداوة، ظن أنهم خارجون لمحاربتهم، فما كان منه إلا أن عاد أدرجه وجلأ وخائفاً، مخبراً الرسول (صلى الله عليه وسلم) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربتهم وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم.. وكانت أزمة ... استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه

¹ - نفس المرجع، ص 67

القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة.. والتي أورد الله فيها قرآناً "يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين"¹

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 فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، Psycho Logic منطق الميول النفسية ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هفي نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.

سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواء 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.

¹ - نفس المرجع ، ص 68-69

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 للهيكल التنظيمي.
- 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

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

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. ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.³

¹ - العماري عباس رشدي ، إدارة الازمات في عالم متغير، مركز الازمات للنشر، القاهرة ط 1 ، 1993، ص 22

² - الخذري محسن أحمد ، المرجع سبق ذكره ، ص 76

³ - نفس المرجع ، ص 77

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 تتفجر الأزمة.¹

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 للاثنتين معا.

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

الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء 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

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.

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 الآخر.

¹ - محسن أحمد مرجع سبق ذكره، ص 76-79

² - الخذري محسد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 79-82

³ - نفس المرجع، ص 82-84

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

ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك:

- 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 تآر دولي.
- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.²

ويرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من الـ تعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

3-4 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.

وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان)، حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي:

3-4-1 من حيث طبيعة الحدث:

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.

¹ - الشعلان، فهد أحمد: إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 17.

² - نفس المرجع، ص 18

3-4-2 من حيث المستهدف بالاعتداء:

- إقتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

3-4-3 من حيث الهدف:

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

3-4-4 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.

3-4-5 من حيث المصدر:

- أزمة مصدره كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواءا كانت سياسية أو غيرها.

3-4-6 من حيث العمق:

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

3-4-7 من حيث التكرار:

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

3-4-8 من حيث المدة:

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

3-4-9 من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية¹.

¹ - العماري، عباس رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 50

- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

3-4-10 من حيث القصد:

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

3-4-11 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.

3-4-12 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 وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها¹.

أما الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي:

❖ الأزمات المادية أو المعنوية:²

أ- الأزمات المادية:

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

¹ - نفس المرجع ، ص 50

² - نداء محمد ياسر الباقري ، إدارة الازمات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ط 1 2014 ، ص 34-35

ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- أزمة الغذاء.
- 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 رضا العاملين واستيائهم.
- يأس البعض.
- تدهور الانتماء.
- انخفاض الروح المعنوية.

❖ الأزمات البسيطة أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة¹:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:

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

¹ - مرجع نفسه، ص 36-37

- عطل في خط إنتاج.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة 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.
- إعتداء من دولة خارجية.
- ❖ أزمات جزئية أو عامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. ومن أمثله 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 عامة¹:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواء كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته. ومن أمثله ما يلي:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.

¹ - نفس المرجع ، ص 38-40

- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

❖ 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. ومن أمثلتها:

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

ب- الأزمات المتكررة:¹

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.

3-5 خصائص الأزمة:

تتصف الأزمة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:²

1- وجود نقص في البيانات والمعلومات في أثناء وقوع الأزمة بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي الى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.

2- الأزمة تؤدي الى احداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها وتجذب انتباه جميع الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة (مديرين وعاملين و موردين وزبائن و مجتمع).

¹ - نفس المرجع ، ص 41-42

² - الحملاوي محمد رشاد ، إدارة الازمات تجارب محلية وعالمية - مكتبة عين شمس القاهرة ط 2 1995، ص62

- 3- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين اصحاب المصالح stakeholders " وهذا يؤدي الى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة، والى حدوث علاقات جديدة.
- 4- جود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة، اذ ان هناك احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلا، مثل تأثر سمعتها سلبا و فقدان بعض المديرين الجيدين لمواقع ادارية مهمة في المنظمة وزيادة حدة الصراع بين أطراف متعددة في المنظمة، والخسارة المالية والسوقية ربما وقوع انهيار كامل أو شبه كامل للمنظمة.
- 5- محدودية المدة الزمنية للأزمة فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة واذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة، اما المدة الزمنية فإنها من الامور المختلف عليها بين الباحثين، فهناك من يرى ان هذه المدة لا تتجاوز ثماني ساعات و هناك من يرى ان المدة الزمنية للأزمة هي ثلاثة ايام وهناك من يرى أن هذه المدة قد تصل الى أسبوع أو أسابيع ويعتمد طول هذه المدة وفقا لآراء الباحثين على حجم المنظمة وطبيعة عملها.
- 6- وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة الأزمة وهنا فان بعض صناع القرار قد يلجؤون الى الكذب.
- 7- نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فانهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين وهذا يعود الى ارتباك واضح في اتخاذ القرارات.
- 8- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود الى تفاقمها ومن اهم هذه القوى أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، واصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية، ويؤدي ظهور هذه القوى الى دعم شدة وعنفوان الأزمة تزداد المطالبات بضرورة احداث تغيرات إدارية جوهرية في المنظمة.
- 9- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة الى تهديد وضغوطات كبيرة من جانب اطراف متعددة وهذه التهديدات والضغوطات تلحق الاذى والضرر بأهداف المنظمة وادائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية.
- 10- تؤدي الأزمة الى ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الاعراض على سبيل المثال لا الحصر نذكر ما يلي¹:

¹ - نفس المرجع، ص 62-63

- ✓ تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية.
 - ✓ التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.
 - ✓ عدم الانتماء.
 - ✓ اللامبالاة.
 - ✓ التظاهرات والغضب.
 - ✓ التخريب واتلاف مجودات المنظمة ... إلخ
 - ✓ وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجهه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص. ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:
- في رأي لويس كمفورت فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:
- 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".¹
- أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:
- 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.

¹ - نفس المرجع ، ص 63-64

- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهمة وغير المهمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.¹



شكل (1) يوضح خصائص الأزمة²

¹ - نفس المرجع ، ص 64-65

² - عز الدين أحمد جلال مرجع سبق ذكره ، ص 29-31

3-6 ماهية ادارة الأزمة:

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 والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.¹ وفي هذا المبحث سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم إدارة الأزمة مع الإشارة إلى أزمة الصواريخ الروسية في كوبا ومقومات إدارة الأزمة، ومراحلها، ووسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات. وسيتحدث الباحث أيضاً عن معوقات عمل إدارة الأزمات، وسيقوم بتوضيح نموذج لإدارة الأزمة في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات. ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية والحروب الشاملة).

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".² وكما تعني ادارة الأزمة بانها كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها، كما تعرف ادارة الأزمات بأنها: "كافة الوسائل والاجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها"، والتي تهدف من خلالها الى تحقيق الآتي:

- ✓ منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك.
- ✓ مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- ✓ إزالة الاثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- ✓ تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل.

¹ - نفس المرجع ، ص32-33

² - الخذري محسن احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 242-243

وهي محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار الطبيعي للعلاقات التي تتعرض لها وتحول التوتر الحادث إلى نشوء خلاف يؤثر على المصلحة الإدارية الرشيدة للأزمة، تلك هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة أو المؤسسة أو الجماعة و حمايتها، و تتمثل إدارة الأزمات في التعامل مع ظرف طارئ و حرج بعقلانية وموضوعية، فبمحاولة لمعالجة المشكلة علمياً بهدف التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها ، تتطلب الحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار وتقوم على التخطيط العلمي والتنظيم والتوجيه والرقابة والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية والانفعالات الوقتية.¹

3-7 مراحل إدارة الأزمة: (Crisis Management Phases)

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

3-7-1 اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Détection

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

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات CrisisProne على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بوقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات CrisisPrepared كانت خافتة والأسوأ من ذلك مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وأن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news, good news"²

3-7-2 الاستعداد والوقاية: Préparation / Prevention

¹ - نفس المرجع ، لا ص 243

² - نفس المرجع ، ص 243-246

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 للانهدام لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتجها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.¹

3-7-3 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 فعلاً، 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 واتلاف 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.²

3-7-4 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 تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ

¹ - يوسف احمد أبو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص76-78

² - فهد الشعلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة. وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

3-7-5 التعلم: Learning

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

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.¹

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 لك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة.²

3-8 مقومات إدارة الأزمة

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

¹ - صباغ الزهير النعيم ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات ، دراسة مقدمة الى مؤتمر الثاني لإدارة الازمات والكوارث، جامعة عين شمس القاهرة 1997، ص 05

² - عليوة السيد ، إدارة الوقت والأزمات ، والإدارة بالأزمات دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 21-28

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

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

3-8-1 تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.¹

3-8-2 إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

أ- التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د- المتابعة.

3-8-3 تقدير الموقف الأزموي:

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث مكانية السيطرة عليها.²

3-8-4 تحديد الأولويات:

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

¹ - محمد الصيرفي - إدارة الازمات - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية ، ط 1، 2008، ص 38

² - نفس المرجع ، ص 40

3-8-5 تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزمومية ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

3-8-5 فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

3-8-7 الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وامكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة و إتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

3-8-8 التواجد المستمر في مواقع الأحداث

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

- التواجد السري في موقع الأحداث.
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

3-8-9 إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

3-8-10 توعية المواطنين¹:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منه القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة

¹ - نفس المرجع ، ص 42

مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.

3-8-11 الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

3-9 أساليب ادارة الأزمة:

3-9-1 الأساليب التقليدية:

من أهم هذه الاساليب التقليدية المستخدمة في ادارة الأزمات ما يلي:¹

- أسلوب انكار الأزمة.
- أسلوب كبت الأزمة.
- أسلوب بخس الأزمة.
- أسلوب تنفيس الأزمة.
- أسلوب تشكيل لجنة بحث الأزمة.
- أسلوب اخماد الأزمة.
- أسلوب تفريغ الأزمة.
- أسلوب عزل قوى الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل أسلوب من الاساليب المذكورة.

أسلوب انكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم على الانكار الكامل للأزمة و عدم الاعتراف لوجودها و تعلن إدارة المنظمة أن الأوضاع فيها على خير ما يرام، وفي احسن صورها ، ولا يمكن ان تكون افضل من ذلك، وتؤكد ادارة المنظمة انها قد حققت انجازات كبيرة وهذه الانجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع اصحاب المصالح وترى الادارة ان كل من ينكر هذه الانجازات - التي تدعي الادارة انها تحققت - فانه خائن وجاحد

¹ - يوسف احمد أبو فارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 273-274-275

ومنكر للجميل ويعمل ضد الاهداف الاستراتيجية لأصحاب المصالح وتدعي الادارة في ضل هذه الأزمة وفي ضل الانكار المطلق لوجودها بان الأوضاع في المنظمة وبفعل جهود هذه الادارة قد تحولت من الفشل الكبير الى قمة النجاح والتفوق والريادة ومن التحلف الى التقدم ومن الاستبداد والدكتاتورية الى اشراك العاملين في القرارات واعتماد واعتماد الديمقراطية منهاجاً أساسياً في العمل وهنا لا بد من التأكيد على ان كل ما تدعيه هذه الإدارة يكون مجرد أكاذيب لا أساس لها من الصحة ولا وجود لها على أرض الواقع وتكون هذه الإدارة مجرد إدارة دكتاتورية مستبدة، وجميع دلائل الواقع تنكر هذه الادعاءات وتكشف ان هناك ازمة حقيقية هذه المنظمة لكن ادارة هذه المنظمة تصر على انكارها.

ويمكن القول ان خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التعقيم الاعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المنظمة، وعلى جميع اصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف.

و لتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فان ادارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها:

- التعقيم الاعلامي.
 - استخدام الدكتاتورية القهرية.
 - السعي للسيطرة الكاملة على مجريات الامور.
 - الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة.
 - تقديم الادعاءات و التبريرات بان الأوضاع في المنظمة على احسن حالاتها.
 - محاولة العزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة.
 - مهاجمة الاطراف التي تشير الى وجود ازمة و اتهامها بالتخريب و عدم الولاء التنظيمي.
 - استخدام الدعاية في الترويج لمواقف ادارة المنظمة المنكرة للأزمة.
 - عدم السماح بتسريب اية اخبار عن المنظمة الى الخرج و معاقبة كل من يخالف ذلك.
- وتجدر الإشارة الى ان هذا الأسلوب التقليدي (انكار الأزمة) لا يستخدمه إلا المديرون الذين لا يمتلكون القدرة العلمية و الخطوات المنهجية لمعالجة الأزمة و ادارتها بكفاءة و فاعلية، و لا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة من هذه الأزمة الى حدودها الدنيا، وهذا الأسلوب تلجأ اليه الادارات التي لا تؤمن بمبدأ اشراك الاخرين في صناعة القرارات و التشاور و التحاور معهم للوصول الى اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة.¹

¹ - نفس المرجع ، ص 276

أسلوب كبت الأزمة:

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، و هذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة و التعامل معها بدرجة عالية من العنف من اجل القضاء عليها في مراحلها الأولى وتوسعي المنظمة الى التضيق على قوى الأزمة و اغلاق جميع المسارب و الطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على اضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها والتخلص من اية قيادات جديدة قد تبرز و القضاء على كل محاولات التجدد والتي تسعى قوى الأزمة الى تحقيقها. وعند استخدام هذا الأسلوب فانه لا يكون خناك اية استجابة لمطالب قوى الأزمة بل ان ادارة المنظمة تقوم بالممارسات والتصرفات الادارية وغير الادارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها وتجدر الاشارة الى هنا الى ان كل ما تبذله ادارة المنظمة من جهود و ممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك بل ان الأزمة قد يتأجل ظهورها وقد تأخذ اشكالا جديدة تكون اشد خطورة من الوضع الحالي.

أسلوب بخس الأزمة:

ان جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شان الأزمة والتقليل من اهميتها وأسبابها و تأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها وهذا الأسلوب يتطلب ان تعترف ادارة المنظمة بالأزمة أولا لكن توضح إدارة المنظمة ان هذه الأزمة مجرد حدث عابر وغير مهم لا يؤثر على سير المنظمة وعلى أنشطتها ويجري التعامل معه بالوسائل والادوات المناسبة وانه في طريقه الى الانتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة سريعا الى توازنها وعهدها قريبا ويجري استخدام ادوات الترغيب والاغراء والاستقطاب من جهة، وبين الترهيب والتخويف والعقوبات لاحقا، و ربما تكون عودتها اشد عنفا و قوة.

أسلوب تنفيس الأزمة:

هناك بعض انواع الأزمات التي يتأخر انفجارها و تستمر دوافع و أسباب الأزمة بالتصاعد و تنذر بان انفجار الأزمة سيكون مروعا و قويا جدا عندما تحين ساعة الصفر اذ ان تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث و تقع و لذلك فان ادارة المنظمة تلجا الى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة و فكرة هذا الأسلوب هي ايجاد قضايا فرعية و جزئية تتعلق بأسباب و دوافع الأزمة و العمل على اثارها مما يؤدي إلى أشغال قوى الأزمة في هذه القضايا فيؤدي ذلك الى استنزاف جانب من قوى الأزمة و ربما يؤدي الى القضاء على أسباب و دوافع مهمة للأزمة و من هنا فان شدة غليان بركان الأزمة تقل و ربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا و اذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها.

أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة¹:

تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكاملة عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة) إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية المؤدية لهذه الأزمة.

إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى فقدان هذه الأزمة لقوتها، ويؤدي إلى ضياع الوقت ومرور الزمن دون الوصول إلى الأسباب الحقيقية للأزمة، وينبثق عن هذه اللجنة لجان فرعية أخرى لن تتوصل إلى نتائج مفيدة لقوى صنع الأزمة، وبذلك تكون إدارة المنظمة قد نجحت نجاحاً مؤقتاً في التعامل مع هذه الأزمة ولكن هذا النجاح قد لا يدوم طويلاً وتعود هذه الأزمة وتتفجر من جديد، وعندها لن يفيد أسلوب تشكيل اللجان في التعامل مع هذه الأزمة وإدارتها بنجاح.

أسلوب اخماد الأزمة:

تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل، وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيراً إلى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع إدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد وأن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم. وهذا الأسلوب تلجأ إلى استخدامه كثيراً الإدارات التي تتبنى الخط الدكتاتوري في إدارة منظماتها.

أسلوب تفرغ الأزمة: ²

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى عدة أزمات فرعية ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحاً وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها:

¹ - نفس المرجع ، ص 277

² - نفس المرجع ، ص 278-279

- ✓ تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- ✓ تحديد ماذا تريد المنظمة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.
- ✓ تحديد ما يمكن ان تقدمه المنظمة لكل مجموعة من هذه المجموعات.
- ✓ تحديد ما يجب ان تمارسه المنظمة من ضغوطات على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المنظمة من عملية التفاوض.
- ✓ تحديد الاثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.
- ✓ تحديد اشكال المغريات التي يمكن ان تستخدمها المنظمة في عملية استقطاب فاعلة اثناء عملية التفاوض مع مجموعات قوى الأزمة.

أسلوب عزل قوى الأزمة:

- يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي لقوى الأزمة عن جوهر احداث الأزمة و عن الاطراف الأخرى في المنظمة (التي ليست جزءا من قوى الأزمة).
- ووفقا لهذا الأسلوب فانه يجري تقسيم قوى الأزمة الى:
- ✓ قوى صنع الأزمة (القوى التي تعمل على صنع الأزمة).
 - ✓ القوى المؤيدة و المؤازرة للأزمة.
 - ✓ القوى المهتمة بالأزمة.
- وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة من خلال اقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة فهي قد تكون عوائق وحواجز ادارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو اية عوائق وحواجز اخرى تحقق عزل الأزمة بصورة تؤدي الى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وتعاضم اثارها في المنظمة.¹

3-9-2 الأساليب الحديثة:

أما الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات فتتمثل فيما يلي:²

- ✓ أسلوب تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم لتشخيص ومتابعة تحرك وتطور الأزمة والتعامل معها.
- ✓ أسلوب الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمة.
- ✓ أسلوب المشاركة الديمقراطية لقطاعات وقوى متعددة ومتنوعة معنية بالأزمة.
- ✓ أسلوب احتواء الأزمة واستيعابها وربما تجاوزها.

¹ - نفس المرجع ، ص 280

² - اديب خذور ، الاعلام والأزمات ، اكااديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ط 1 1999، ص 13

- ✓ أسلوب تصعيد الأزمة ضمن استراتيجية معينة مدروسة و مرسومة.
 - ✓ أسلوب تقنيت الأزمة عبر مراحل و تجزئتها.
 - ✓ أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا من خلال تفجيرها من الداخل.
 - ✓ أسلوب تحويل مسار الأزمة من خلال تغيير وجهة تحركها باتجاه مناطق أو مجالات مناسبة.
- كما انه هناك مجموعة من الخطوات التابعة التي يمر بها التعامل الرشيد والعقلاني للأزمة من طرف إدارة الأزمات وتتمثل في:

تقدير الموقف الأزموي:

ونقصد بذلك تحديد جملة من التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى وقفها، ويشمل تقدي الموقف هذا تحليلا لمضمون العلاقات القوة للطرفين ومصادر الوصول اليها والى النتائج الحالية وأسباب نشوء الموقف الراهن...

ويشمل تقدير الموقف الأزموي أربعة أبعاد هي:

- ✓ تحديد دقيق للقوى التي صنعت الأزمة.
- ✓ تحديد و توقع و رصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزم.
- ✓ تحديد من هي القوى المساعدة و المؤيدة لقوى صنع الأزمة.
- ✓ تحديد لماذا و كيف صنعة الأزمة ؟

تحليل الموقف الأزموي:

ويكون ذلك من خلال تقدير الموقف الأزموي، بان يقوم مدير الأزمة بالتعاون مع مساعديه على تحلي الموقف الأزموي وعناصره المختلفة و مكوناته كل هذا بغية اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة و في هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي ويعتمد هذا على الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها:¹

- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغير والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي.
- تحليل أسباب التوتر على اساس المعلومات التي يتم الحصول عليها.
- تحليل مواطن القوة لدى كل من صانع الأزمة وكابحها ومواطن الضعف ايضا.
- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.

¹ - بوعزيز بوبكر : الاعلام وإدارة الازمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ، إدارة ازمة القبائل من خلال جريدة الخبر دراسة حالة منشورة ، قسم الاعلام والاتصال ، كلية الاعلام والاتصال جامعة الجزائر ، 2011، ص 70

التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهذه المرحلة هي مرحلة السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوة الأزمة والتصدي لها، وقبل ان يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العاملة لمسرح عمليات الأزمة بوصفه الحالي مع اجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أول بأول.

التدخل لمواجهة الأزمة:

ويتم هذا من خلال المعرفة والاحاطة الشاملة والتامة بالسيناريوهات البديلة التي تم وضعها في المرحلة السابقة.

3-10 خصائص قائد فريق الأزمة:

يعتبر قائد فريق الأزمة المحور الذي تبدا وتنتهي اليه كافة الاتصالات وهو الذي يتخذ القرارات ويجري الاستشارات، فأسلوب التعامل مع الأزمة ورد الفعل واساليب التدخل تتأثر تأثر كبير بالطبيعة الفكرية والنفسية والشخصية لقائد فريق المهام الأزمومية، والذي على عاتقه تقع كامل المسؤوليات.

فحسن اختيار رئيس فريق المهام الأزمومية احد المقومات الاساسية في نجاح مهمة الفريق ومعالجته للأزمة بل ان كثيرا ما يكون فشل الفريق مرده الى سوء اختيار قائده، ومن ثم يتعين على مدير الأزمات أن يتأكد من هذا الاختيار، وان القائد الذي تم اختياره يتمتع بالخصائص والمواصفات التي تجعله صالحا وناجحا في القيادة، لما لهذه الصفات من الاثر الكبير على قيادة هذا الفريق وعلى فرض الاحترام والطاعة والتقدير بين اعضاء الفريق، وتتمثل هذه الخصائص والصفات فيما يلي:

✓ الشجاعة الكاملة غير المنقوصة التي تدفع به الى اقتحام المخاطر بجسارة واقدام، فيجب ان يكون لديه القدرة على معالجة مخاطر الازمة وفق تصاعدها، فلا يكون متهورا منفعلا فيتسبب بالمزيد من الأزمات ويزيد من حدة وخطورة الازمة المتصاعدة.¹

✓ ان يكون لديه القدرة على تنمية العلاقات الادارية وتطويرها مع اعضاء فريق المهام

✓ ان يكون مؤهلا ومدربا على اصول القيادة ومتطلباتها.

✓ ان يكون قادرا على مجابهة كل الامور مهما كان حجم الازمة.

✓ المشاركة الوجدانية القائمة على الاحساس الشديد بالموقف الذي يواجهه الفريق، وفي الوقت ذاته التعاطف والتلاحم مع الفريق ورؤيته الصادقة القائمة على المعرفة والدراية والخبرة والمعاشية الوجدانية لأعضاء الفريق واحساسه بكل الصعوبات.

¹ - ماجد عبد الهادي المساعدة ، إدارة الازمات ، المدخل ، العمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط 1 2012، ص 138-

- ✓ القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعدم تضييع فرص مناسبة في التعامل مع الأزمة.
- ✓ ان تكون لديه القدرة على التخيل والتنبؤ للحوادث، والتوقع بمسار احداث الازمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي.
- ✓ الثبات ورباطة الجأش والصمود امام تدهور الاحداث، والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها وتوجيه اعضاء الفريق بطريقة مناسبة، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.
- ✓ تحمل المسؤولية الكاملة وارتفاع الروح المعنوية ونكران الذات والاستعداد الكامل للتضحية بالذات قبل الآخرين.

ومن خلال كل ما تقدم نختم هذا الفصل بالقول ان الازمة و كما سبق و تطرقنا إليه هي وضعية صعبة ومعقدة، أو هي مجموعة احداث و ظروف مفاجئة تحتوي على تهديدات واضحة للوضع الراهن أو الحالي تؤثر على المصالح العليا للبنى الاجتماعية و الاقتصادية المختلفة، ولمواجهة هذه الوضعية الصعبة و المعقدة كان من اللازم على متخذي القرار و صانعيه تشخيص واقع الأزمة اعتمادا على مجموعة من الحقائق والبيانات وتحليلها تحليلًا معمقًا لأن لكل ازمة ابعاد مختلفة مرتبطة بطبيعتها ونوعها و ان كل أزمة تقريبا لها مقومات نجاح وأيضا أسباب للفشل لذلك فان الطريقة الانسب للتعامل مع الأزمة هي أعداد العدة لها جيدا، وهذه العدة بطبيعة الحال هي ما يعرف في عصرنا الحالي بإدارة الأزمات.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي

1- نظرة عامة لجامعة محمد خيضر:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة.

أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الأتية:

- معهد الري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في : 18-08-1984)
- معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 84-253 المؤرخ في: 05-08-1984)
- معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 86-169 المؤرخ في : 08-18-1986)

ثم تحولت هذه المعاهد الى مركز بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في : 07-07-1992 و يصدر المرسوم رقم: 98-219 المؤرخ في : 07-07-1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم ثلاث كليات وسبعة اقسام، كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك.

- وبمقتضى المرسوم رقم: 09/90 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (06) كليات وواحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف المباديين والتخصصات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-90 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-219 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن انشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم ثلاث اقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية وقسم التربية البدنية والرياضية.

- الهياكل البيداغوجية:

- فضاء الانترنت: فضاء لطلبة الليسانس وطلبة الماستر واخر للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.
- المكتبة : 600 طالب طاقة استيعاب المكتبة المركزية للكلية التي بها المصالح الأتية: مصلحة المقتنيات، مصلحة بنك الإعارة ومصلحة الرسائل الأكاديمية، بالإضافة الى مبنى يتألف من ثلاث طوابق مخصص للمطالعة كل طابق به بنك للإعارة الداخلية وبقدرة استيعاب 160 طالب.
- المدرجات: 4 مدرجات بسعة استيعاب 200 مقعد ومدرجان بسعة استيعاب 300 مقعد.
- قاعات الدراسة: 64 قاعة للأعمال الموجهة، 07 قاعات للمحاضرات.
- قاعات الاعلام الالي: 03 قاعات للإعلام الآلي (للأعمال التطبيقية).
- قاعات ومكاتب للأساتذة: 72 مكتب للأساتذة مخصص لاستقبال الطلبة، مكتب للمداولات، قاعة للأساتذة، 04 قاعات للاجتماعات، قاعة للمناقشات وقاعة لاستقبال اللجان.

ملاحظة: انفصل قسم التربية البدنية والرياضية ليصبح معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

STAPS بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 129-14 المؤرخ في 05 أفريل 2014.

- قسم العلوم الاجتماعية: يضم هذا القسم خمس شعب هي: شعبة علم النفس، شعبة علوم التربية، شعبة الفلسفة وشعبة الانثروبولوجيا وشعبة علم الاجتماع.
- قسم العلوم الإنسانية: يضم هذا القسم ثلاث شعب وهي: شعبة علوم الاعلام والاتصال، شعبة التاريخ، شعبة علم المكتبات.

2- تحليل وتفسير البيانات:

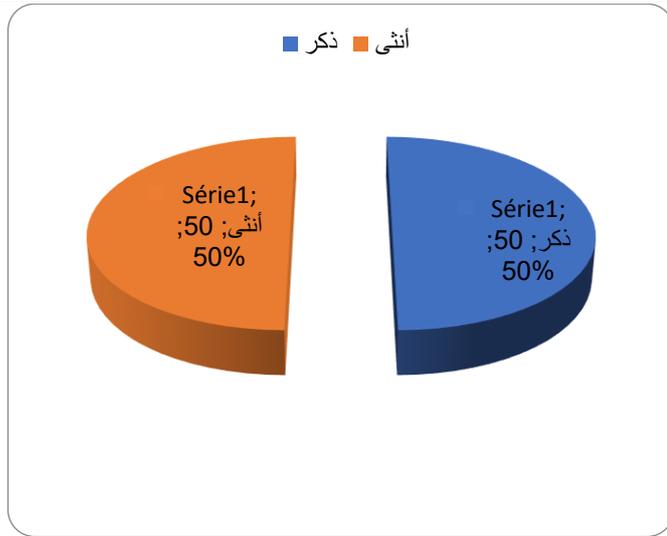
نتناول هذا العنصر تحليل البيانات الميدانية التي تم اسخلاصها من استمارة الاستبيان وذلك بعد القيام بالخطوات الضرورية في هذه المرحلة وهي القيام بالخطوات الضرورية في هذه المرحلة وهي تبويبها وتفرغها في جداول حيث تعتبر هذه البيانات أهم تعامل في عملية الوصف والتحليل للظاهرة محل الدراسة. كما قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على الأساتذة المحكمين كل من : أستاذة قسمية منوبية والأستاذ محمد طه فريجة وبعد تقييمهم للاستمارة وتوجيه بعض الملاحظات بخصوصها وبعد الاطلاع النهائي للأستاذة المؤطرة علينا قمنا بتصحيح الأخطاء للخروج بالاستمارة النهائية

أ - الجداول البسيطة:

جدول رقم (1): يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50	15	ذكر
50	15	أنثى
100	30	المجموع

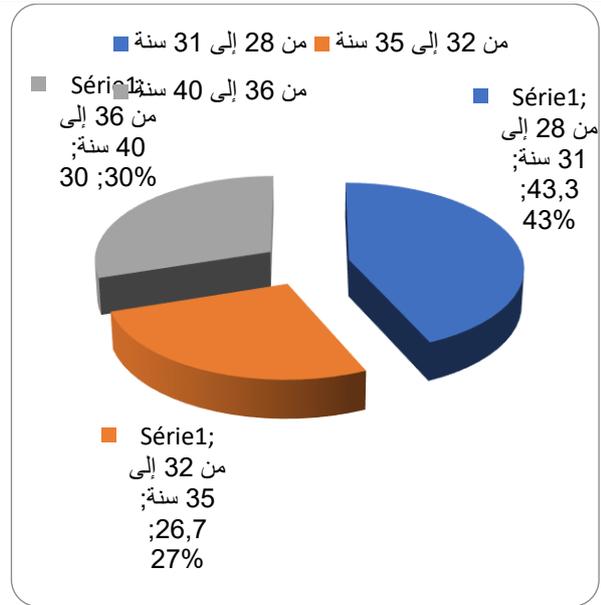
- نلاحظ من خال الجدول المبين أعلاه أن نسبة المبحوثين مساوية قدرت ب50% بالنسبة للإناث و 50% للذكور..
- وقد يعود تساوي النسب كون كلا الجنسين يرغبون في العمل الإداري وهذا ما يساعد الجامعة وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها وهذا ما يؤدي إلى السير الحسن للعمل الإداري.



جدول رقم (2): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
43,3	13	من 28 إلى 31 سنة
26,7	8	من 32 إلى 35 سنة
30	9	من 36 إلى 40 سنة
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مختلف الفئات العمرية يعملون في الجامعة فنلاحظ بوضوح أن الفئة العمرية من (28 إلى 31 سنة) تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر بـ 43.3 % ثم تليها الفئة العمرية (من 36-40) بنسبة 30 % كما تمثل الفئة العمرية الثالثة (32-35) هي أقل نسبة بحيث تقدر بـ 26.7 % من المبحوثين.

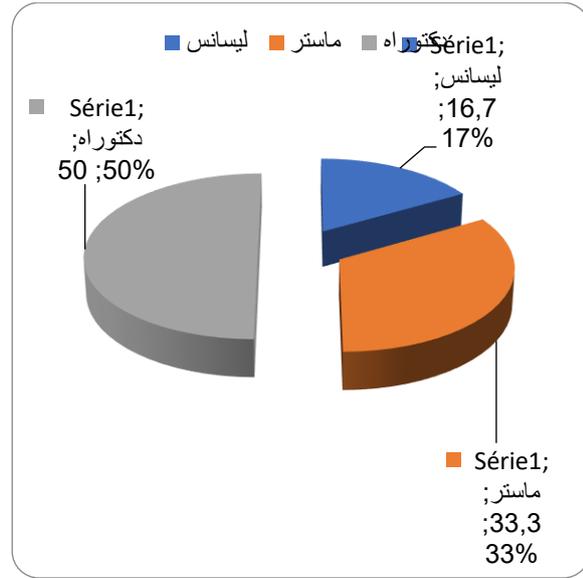


جدول رقم (3): يوضح المستوى التعليمي لمفردات العينة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16,7	5	ليسانس
33,3	10	ماستر
50	15	دكتوراه
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه والمتعلق بالمستوى التعليمي للموظفين أن أعلى نسبة كانت للمستوى التعليمي للموظفين أن أعلى نسبة كانت للمستوى دكتوراه وذلك بـ 50% في حين كانت أقل نسبة في الجدول تمثل المستوى ليسانس بنسبة يدر بـ 16.7% وقد يرجع ارتفاع نسبة المستوى الدكتوراه لدى أغلبية الموظفين في الجامعة الى طبيعة عمل الجامعة والكلية والذي يستلزم توظيف اشخاص ذوي كفاءات عالية ومستوى تعليمي مقبول و مرهل للعمل بالإدارة في الامعة.

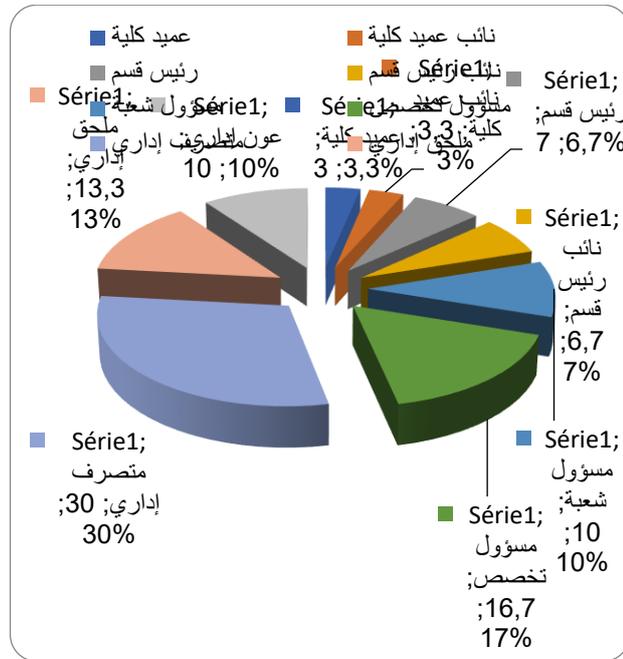
- ومنه نستنتج أن أكبر نسبة من الموظفين هم بمستوى الدكتوراه.



جدول رقم (4): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الإدارية
3,3	1	عميد كلية
3,3	1	نائب عميد كلية
6,7	2	رئيس قسم
6,7	2	نائب رئيس قسم
10	3	مسؤول شعبة
16,7	5	مسؤول تخصص
30	9	متصرف إداري
13,3	4	ملحق إداري
10	3	عون إداري
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال المبين أعلاه أن بكلية الجامعة عدد فئات خاصة بالوظيفة والنسب بينها متفاوتة حيث أعلى نسبة حسب إجابات المبحوثين تعود إلى وظيفة متصرف اداري والتي قدرت بـ 30% .
ومنه نستنتج أن كلية الجامعة تحتوي على أعلى نسبة من متصرف اداري واغلبهم ناشطين في مهام العلاقات العامة.

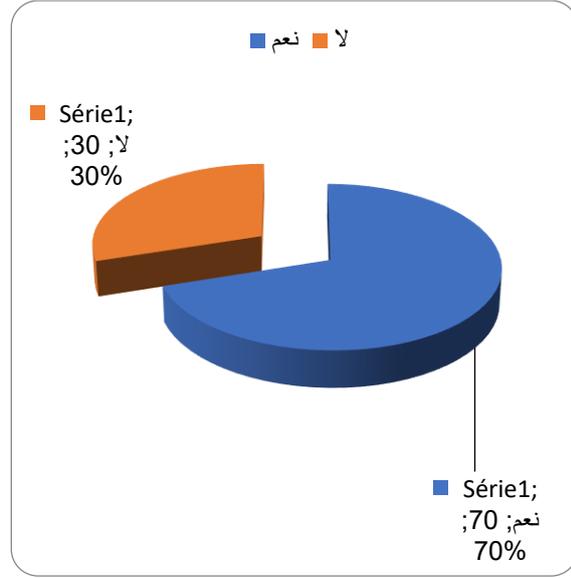


جدول رقم (5):

هل الموظفون المكلفين بالاتصال في الجامعة على دراية بماهية العلاقات العامة ؟

النسبة المئوية	التكرار	
70	21	نعم
30	9	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ ان اغلبية المبحوثين يرون بأن لموظفون المكلفين بالاتصال في الجامعة على دراية بماهية العلاقات العامة وذلك بنسبة 70% في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الموظفون المكلفين بالاتصال في الجامعة ليسوا على دراية بماهية العلاقات العامة الى معرفتهم الجيدة العلاقات العامة وهذا ما يساعدهم في ممارسة نشاطاتهم وبصفة جيدة في الجامعة.
- منه نستنتج أن العلاقات العامة بالجامعة مجسدة بالمفهوم والوظيفة وهذا ما يؤكد بأن الموظفون المكلفين بالاتصال على دراية بماهية العلاقات العامة.



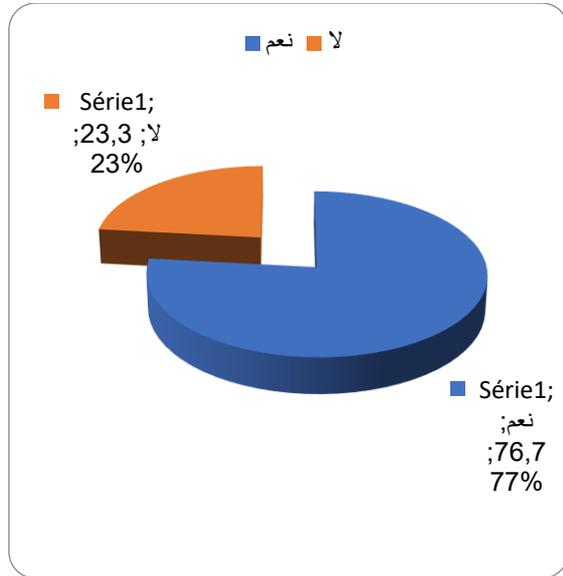
جدول رقم (6): يوضح الإجابة على التساؤل التالي:
هل للعلاقات العامة دور في تحسين صورة الجامعة؟

النسبة المئوية	التكرار	
76,7	23	نعم
23,3	7	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون بأن للعلاقات العامة دور في تحسين صورة الجامعة وذلك بنسبة تقدر بـ 76.7% في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين يرون العلاقات العامة ليست لها دور في تحسين صورة الجامعة بـ 23.3%.

قد يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرون بأن للعلاقات العامة دور في تحسين صورة الجامعة الى الأهداف التي تقوم على أساسها العلاقات العامة، مما يجعل الموظف بالرضى الوظيفي. وهذا ما يحسن صورة الجامعة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وكما يبرز أهمية العلاقات العامة

في تحسين ظروف العمل مما ينعكس ايجابيا على صورة الجامعة. ومنه نستنتج ان العلاقات العامة ها دور إيجابي في تحسين صورة الجامعة لدى جمهورها الداخلي والخارجي الذي تتعامل معه.

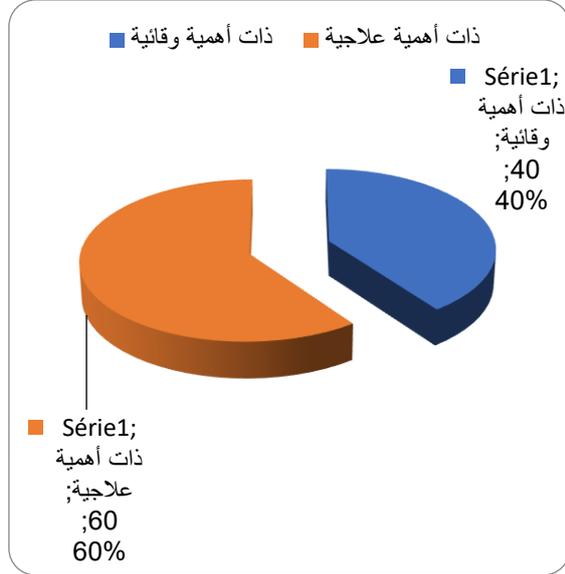


جدول رقم (7): يوضح الإجابة على التساؤل التالي:
كيف تجدون أهمية العلاقات العامة في مؤسساتكم؟

النسبة المئوية	التكرار	
40	12	ذات أهمية وقائية
60	18	ذات أهمية علاجية
100	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أغلبية المبحوثين يرون بأن العلاقات العامة أهمية علاجية وذلك بنسبة قدرت بـ 60% في حين قدرت المبحوثين الذين يرون بأن العلاقات العامة ذات أهمية وقائية بالمؤسسة بـ 40%.
- فحسب معطيات الجدول لتي تمثل وجهة نظر المبحوثين نجد أن أهمية العلاقات العامة في أهمية علاجية تتمثل في مختلف الإجراءات التي يتخذونها من حدوث مشاكل أو أزمات في الجامعة وهذا راجع الى أهمية نشاط ع.ع بالجامعة بإعطائها حماية تامة اثناء مواجهتها للأزمات.

- تتمثل في مختلف تصحيح الأوضاع والمواقف المتدهورة وضع برنامج لتحسين صورة المؤسسة.
- ومنه نستنتج أن أهمية العلاقات عامة في جامعة محمد خيضر تبرز أكثر في الدور العلاجي دون أن ننسى أهميتها في معالجة الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة وهذا ما يجعل المسؤولين عن استعداد دائم لمواجهة الازمات مهما كانت حدتها و صعوبتها.

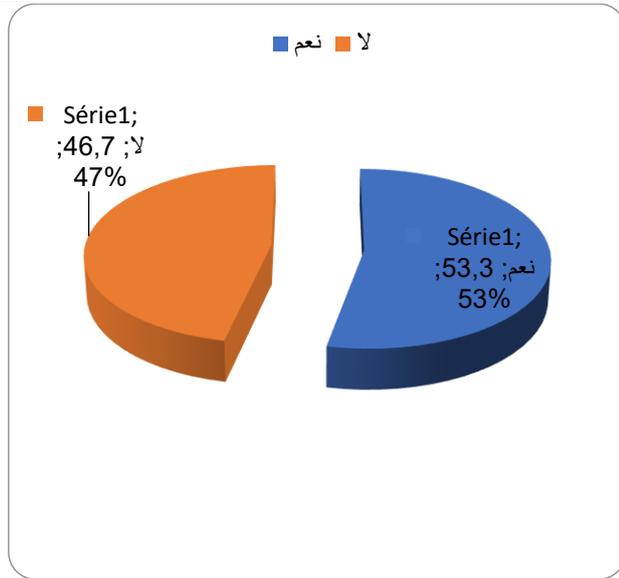


جدول رقم (8): يوضح الإجابة على التساؤل التالي :

هل تجدون ضرورة لوجود جهاز العلاقات العامة في مؤسستكم؟

النسبة المئوية	التكرار	
53,3	16	نعم
46,7	14	لا
100	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بضرورة وجود جهاز للعلاقات العامة في الجامعة وذلك بنسبة 53.3 % في حين كانت نسبة من يرون بأن العلاقات العامة ليست ضرورية في الجامعة بـ 46.7%.
- قد يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرون ان جهاز العلاقات العامة في الجامعة ضروري الى إدراكهم لأهمية نشاطات ووظائف هذا الجهاز، مما يحقق لديهم الاتصال ذو الاتجاهين داخل وخارج المؤسسة وكذلك ادراكهم لمدى احتياج الجامعة لهذا الجهاز لتحقيق أهدافها.
- ومنه نستنتج أن وجود جهاز العلاقات العامة ضروري في الجامعة حسب وجهة نظر المبحوثين.

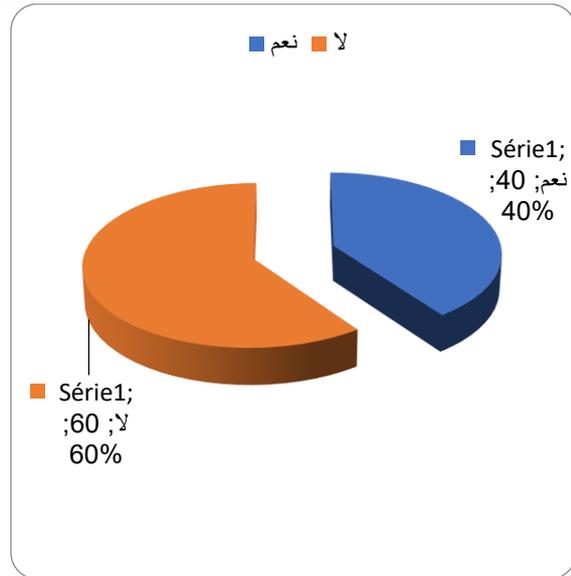


جدول رقم (9): يوضح الإجابة على التساؤل التالي:

- لمواجهة الازمات في المؤسسة هل تشكلون خلية من أجل ذلك؟

النسبة المئوية	التكرار	
40	12	نعم
60	18	لا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه ان أغلبية المبحوثين يرون بأن الجامعة لا تشكل خلية لمواجهة الازمات وذلك بنسبة قدرت بـ 60 % في حين كانت نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الجامعة تشكل خلية لمواجهة الازمات بـ 40 % .



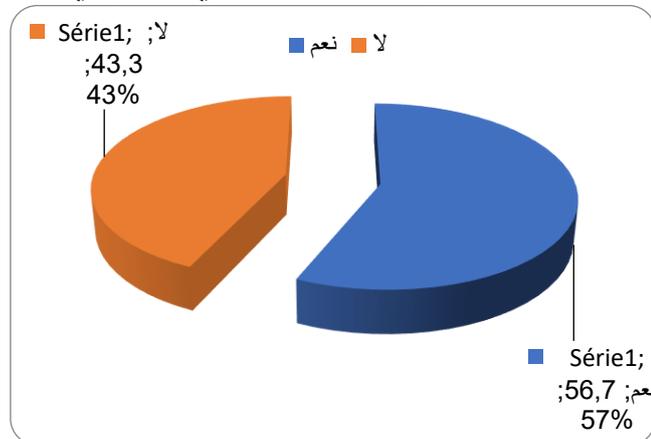
جدول رقم (10): يوضح الإجابة عن التساؤل التالي:

- هل ساهم فعلكم الاتصالي في الحفاظ على الصورة الطبية للمؤسسة خلال أزمة كوفيد 19؟

النسبة المئوية	التكرار	
56,7	17	نعم
43,3	13	لا
100	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الفعل الاتصالي لم يساهم في الحفاظ على الصورة الطبية للمؤسسة خلال أزمة كوفيد 19 وذلك بنسبة 56.7% في حين كانت نسبة من يرون بأن الفعل الاتصالي لم يساهم في الحفاظ على الصورة الطبية للمؤسسة خلال أزمة كوفيد 19 التي قدرت بـ 43.3%.

- ومنه نستنتج أن الفعل الاتصالي يساهم في الحفاظ على الصورة الطبية للمؤسسة خلال الأزمة.

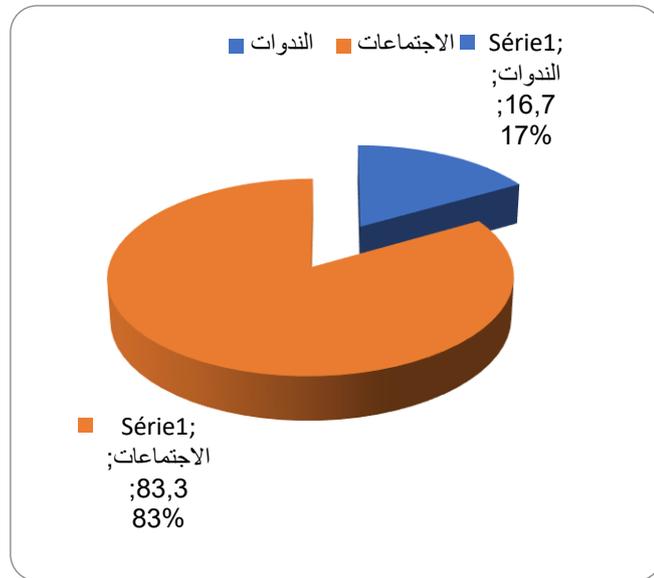


جدول رقم (11): يوضح الإجابة على التساؤل التالي :

ما هي الأدوات التي يستخدمها المكلف بالعلاقات العامة؟

النسبة المئوية	التكرار	
16,7	5	الندوات
83,3	25	الاجتماعات
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاجتماعات هي الأكثر توظيفاً من طرف المكلف بالعلاقات العامة لنقل وتبادل المعلومات في الجامعة أثناء الأزمات وذلك بنسبة تقدر بـ 83.3% في حين كانت أقل نسبة تمثل رأي المبحوثين في أن الندوات هي من بين الأدوات التي يستخدمها المكلف بالعلاقات العامة أثناء الأزمة والتي قدرت بـ 16.7%.



جدول رقم (12): يوضح الإجابة على التساؤل التالي:

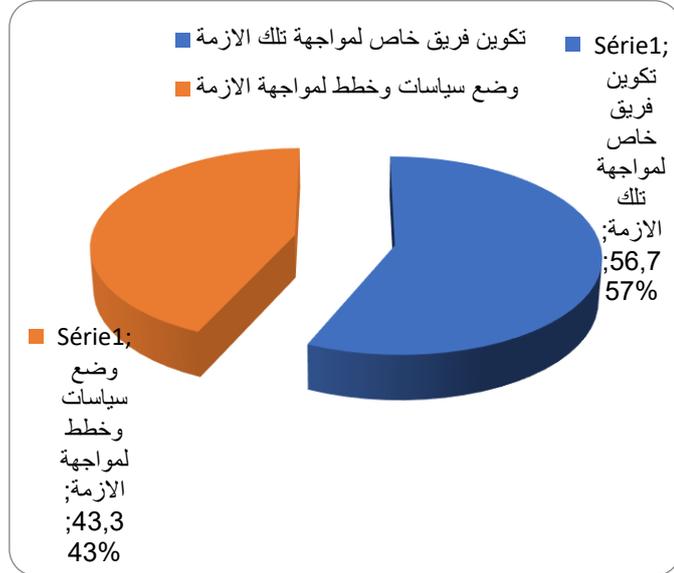
- كيف يتجسد دور العلاقات العامة في تسير الأزمة في الجامعة؟

النسبة المئوية	التكرار	
56,7	17	تكوين فريق خاص لمواجهة تلك الأزمة
43,3	13	وضع سياسات وخطط لمواجهة الأزمة
100	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بأن تجسد دور العلاقات العامة في تسير الأزمة يتم من خلال تكوين فريق خاص لمواجهة تلك الأزمة بنسبة تقدر بـ 56.7% في حين كانت أقل نسبة للمبحوثين الذين يرون بأن تجسيد دور العلاقات العامة في تسير الأزمة يتم من خلال

وضع سياسات وخطط لمواجهة الأزمة بنسبة 43.3 % .

- قد يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرون بأن تجسيد دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة في الجامعة يتم من خلال تكوين فريق خاص لمواجهة تلك الأزمة الى الدور الفعال الذي تقوم به العلاقات العامة خلال الأزمة في تسييرها الجيد لها فالأزمة تحتاج إلى فريق خاص لمواجهتها وأسلوب ذكي للتعامل معها.

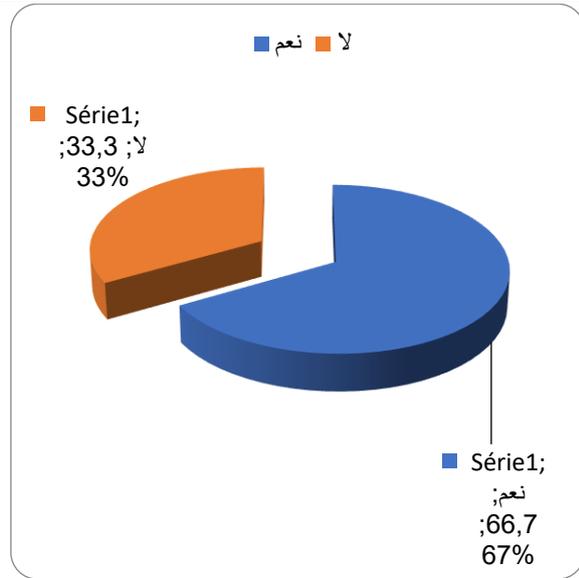


جدول رقم (13): يوضح الإجابة على التساؤل التالي:

- هل تأثر عمل جهاز العلاقات العامة الأزمة الصحية؟

النسبة المئوية	التكرار	
66,7	20	نعم
33,3	10	لا
100	30	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بأن عمل جهاز العلاقات العامة قد تأثر بالأزمة الصحية بنسبة قدرت بـ 66.7 % في حين قدرت نسبة الذين يرون بأن عمل جهاز العلاقات العامة لم يتأثر بالأزمة الصحية بـ 33.3 %



ب- الجداول المركبة:

جدول رقم (14):

يمثل الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة بالمؤسسة

المجموع	ما هي الأطراف الفاعلة التي تعاملت مع أزمة كوفيد-19					
	مصلحة الاتصال والاعلام	مصلحة الموارد البشرية	عميد كلية العلوم الإنسانية	التكرار	النسبة المئوية	الجنس
15	1	5	9	التكرار		ذكر
50,00%	3,30%	16,70%	30,00%	% النسبة المئوية		
15	2	6	7	التكرار		أنثى
50,00%	6,70%	20,00%	23,30%	% النسبة المئوية		
30	3	11	16	التكرار		المجموع
100,00%	10,00%	36,70%	53,30%	% النسبة المئوية		
13	0	3	10	التكرار		السن
43,30%	0,00%	10,00%	33,30%	% النسبة المئوية	من 28 إلى 31 سنة	
8	0	2	6	التكرار		من 32 إلى 35 سنة
26,70%	0,00%	6,70%	20,00%	% النسبة المئوية		

9	3	6	0	التكرار	من 36 إلى 40 سنة	
30,00%	10,00%	20,00%	0,00%	% النسبة المئوية		
30	3	11	16	التكرار	المجموع	
100,00%	10,00%	36,70%	53,30%	% النسبة المئوية		
5	0	0	5	التكرار	ليسانس	المستوى التعليمي
16,70%	0,00%	0,00%	16,70%	% النسبة المئوية		
10	1	4	5	التكرار	ماستر	
33,30%	3,30%	13,30%	16,70%	% النسبة المئوية		
15	2	7	6	التكرار	دكتوراه	
50,00%	6,70%	23,30%	20,00%	% النسبة المئوية		
30	3	11	16	التكرار	المجموع	
100,00%	10,00%	36,70%	53,30%	% النسبة المئوية		

من خلال الجدول أعلاه سب متغير نلاحظ ارتفاع نسبة الإجابات لدى المبحوثين الذين يعملون بالمؤسسة الذكور هم أكبر نسبة يرون بأن الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة بالمؤسسة هو عميد الكلية بنسبة قدرت بـ 30% في حين قدرت نسبة الاناث بتت 23.30% في حين نلاحظ اجابة المبحوثين من مصلحة الموارد البشرية بالنسبة للذكور قدرت بـ 16.70% أقل من نسبة البنات التي قدرت ب 20% أما مصلحة الاتصال والاعلام فنسبة إجابة المبحوثين لها قدرت بـ 3.30% بالنسبة للذكور أما بالنسبة للبنات قدرت بـ 6.70%

- وحسب القراءة الكمية للنسب المتحصل عليها نجد أن عميد كلية العلوم الإنسانية هي الطرف الرئيسي والفاعل في التعامل مع الأزمة بالجامعة باعتباره صاحب القرار على المستوى الإداري والإدارة العليا. **جدول رقم (15):** يوضح الإجابة على التساؤل التالي:

- ما هي المعوقات التي تواجه الناشطين في العلاقات العامة في ظل جائحة كورونا؟

المجموع	ماهي المعوقات التي تواجه الناشطين في العلاقات العامة في ظل جائحة كورونا		
	نقص كفاءة العاملين في	نقص الأجهزة	عدم تجاوب الإدارة العليا

	العلاقات العامة	والتقنيات الحديثة	مع العلاقات العامة			
15	1	4	10	التكرار	ذكر	الجنس
50,00%	3,30%	13,30%	33,30%	% النسبة المئوية		
15	2	10	3	التكرار	أنثى	
50,00%	6,70%	33,30%	10,00%	% النسبة المئوية		
30	3	14	13	التكرار	المجموع	
100,00%	10,00%	46,70%	43,30%	% النسبة المئوية		
13	2	10	1	التكرار	من 28 إلى 31 سنة	السن
43,30%	6,70%	33,30%	3,30%	% النسبة المئوية		
8	0	2	6	التكرار	من 32 إلى 35 سنة	
26,70%	0,00%	6,70%	20,00%	% النسبة المئوية		
9	1	2	6	التكرار	من 36 إلى 40 سنة	
30,00%	3,30%	6,70%	20,00%	% النسبة المئوية		
30	3	14	13	التكرار	المجموع	
100,00%	10,00%	46,70%	43,30%	% النسبة المئوية		
5	0	5	0	التكرار	ليسانس	المستوى التعليمي
16,70%	0,00%	16,70%	0,00%	% النسبة المئوية		
10	0	4	6	التكرار	ماستر	
33,30%	0,00%	13,30%	20,00%	% النسبة المئوية		
15	3	5	7	التكرار	دكتوراه	
50,00%	10,00%	16,70%	23,30%	% النسبة المئوية		
30	3	14	13	التكرار	المجموع	
100,00%	10,00%	46,70%	43,30%	% النسبة المئوية		

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أعلى نسبة حسب إجابات المبحوثين والتي تمثل عدم تجاوب الإدارة العليا مع العلاقات العامة بالنسبة للذكور قدرت بـ 33.30% وعند الإناث قدرت بـ 10% وأدنى نسبة حسب إجابات المبحوثين والتي تمثل نقص كفاءة العاملين في العلاقات العامة حيث قدرت بـ 3.30% بالنسبة للذكور و قدرت بـ 6.70% بالنسبة للإناث.

نستنتج في الأخير أن إجابات المبحوثين كانت عدم تجاوب الإدارة العليا مع العلاقات العامة

جدول رقم (16) : يوضح الإجابة على التساؤل التالي:

- هل تم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال أثناء إدارة أزمة كوفيد 19؟

المجموع	هل تم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال أثناء إدارة أزمة كوفيد -19		التكرار	النسبة % المئوية	الجنس
	لا	نعم			
15	10	5	التكرار		نكر
50,00%	33,30%	16,70%	% النسبة المئوية		
15	9	6	التكرار		أنثى
50,00%	30,00%	20,00%	% النسبة المئوية		
30	19	11	التكرار		المجموع
100,00%	63,30%	36,70%	% النسبة المئوية		
13	7	6	التكرار		من 28 إلى 31 سنة
43,30%	23,30%	20,00%	% النسبة المئوية		
8	6	2	التكرار		من 32 إلى 35 سنة
26,70%	20,00%	6,70%	% النسبة المئوية		
9	6	3	التكرار		من 36 إلى 40 سنة
30,00%	20,00%	10,00%	% النسبة المئوية		
30	19	11	التكرار		المجموع

100,00%	63,30%	36,70%	% النسبة المئوية		
5	2	3	التكرار	ليسانس	المستوى التعليمي
16,70%	6,70%	10,00%	% النسبة المئوية		
10	7	3	التكرار	ماستر	
33,30%	23,30%	10,00%	% النسبة المئوية		
15	10	5	التكرار	دكتوراه	
50,00%	33,30%	16,70%	% النسبة المئوية		
30	19	11	التكرار	المجموع	
100,00%	63,30%	36,70%	% النسبة المئوية		

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أعلى نسبة يرون بأن الجامعة لا تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال أثناء إدارة الأزمة حسب متغير الجنس بنسبة للذكور حيث قدرت بـ 33.30% في حين قدرت نسبة الاناث الذين اجابو بنعم بـ 16.7% .

- أما حسب متغير السن فقد كانت أعلى نسبة هي إجابة الفئة (31-28) بلا حيث قدرت بـ 23.30% أما نسبة المبحوثين الذين اجابو بنعم فقد قدرت بـ 20%
- أما بالنسبة للفئة العمرية (32-35) فقد قدرت نسبة المبحوثين الذين اجابو بلا بـ 20% والمبحوثين الذين اجابو بنعم قدرت نسبتهم بـ 6.70%.

- أما المستوى التعليمي فقد كانت أعلى نسبة هي 16.70% اجابو بنعم كانوا ذوي المستوى دكتوراه.
- ومنه نستنتج أن الجامعة لا تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال أثناء إدارة الأزمة.

3- النتائج العامة للدراسة

✓ ان العلاقات العامة لها دور في تحقيق الات ال التفاعلي مع الا خاص والهيئات الذين تتعامل معهم جامعة محمد خيضر، ومتغير الجن لا يؤثر في وجهة نظر المبحوثين نحو اهمية العلاقات العامة في تحقيق الاتصال التفاعلي مع جمهورها الخارجي الذي تتعامل معه المؤسسة بل اكد اغلبية المبحوثين من كلى الجنسين بأهمية العلاقات العام في تحقيق الاتصال التفاعلي.
✓ تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في جامعة محمد خيضر رغم انها غير مجسدة فعلياً في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ تشرف عليا الجامعة العامة فالعلاقات العامة مرتبطة عملياً مباشرة بالقيمة الاستراتيجية للمؤسسة، كما تقوم برسم المهام والسياسات الاتصالية العامة للمؤسسة.
✓ ان الجامعة تمثل الطرف الفاعل في التعامل مع الازمة بالمؤسسة، ومتغير سنوات الخبرة ل يؤثر

في وجهة نظر الموظفين.

- ✓ مساهمة العلاقات العامة في تسيير الأزمة تتم من خلال تكوين فريق لمواجهة تلح الأزمة.
- ✓ ظروف العمل هي أكثر الأسباب التي تؤدي الى حدوث ازمات بالمؤسسة والمديرية العامة ومكتب المنازعات أكثر الاطراف الفاعلة في تسييرها التعامل معها.
- ✓ نقص كفاءة العاملين بالعلاقات العامة ت كل عائق للناشطين بالعلاقات العامة اثناء الأزمة وهذا ما يؤدي الى تدهور الوضع الداخلي للمؤسسة.

❖ الاستنتاجات الجزئية:

- أن ممارسي العلاقات العامة أو حتى القائمين بالاتصال لا يفرقون بمين أنشطة العلاقات العامة وأنشطة الاتصال.
- أن العلاقات العامة بالمؤسسة ضرورية أثناء الأزمة، ولكن ذلك لا ينطبق على كل المتغيرات كمتغير الوظيفة ومتغير المستوى التعليمي، إذ كلما تضاءلت مستويات الأفراد وفق هذه المتغيرات أثرت على أهمية العلاقات العامة من جانب الت و و الممارسة.
- أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطارات الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة وهذا مما يتيح لهؤلاء الإطارات الوقوف على تحديد ورسم السياسات والقرارات المهمة أثناء الأزمة، إلا أن مركزية القرارات والتي تفرضها عادة الجامعة تحد من حين لآخر من مكانة ممارسي العلاقات العامة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالت ريجات الرسمية.
- أن تصورات مستخدمي المؤسسة لدور العلاقات العامة أثناء الأزمة، لا تتطابق إلى حد ما مع استراتيجيات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة أو الممارسات العلمية التي تطرقنا إليها في الجانب النظري.
- أن المؤسسة تعتمد على عقد الاجتماعات أثناء الأزمة من أجل الخروج بقرارات فعالة مع إتاحة المعلومات للجمهور، في تغطية أحداث الأزمة، والمساعدة إلى التحري بوقائع الأحداث.
- أن ممارسي العلاقات العامة يعتمد وبنسبة 63% لا يستخدمون الوسائل التكنولوجية الحديثة اثناء الأزمة خاصة في المراحل الأولى من الأزمة، إلا أن المؤسسة لا تعتمد على المدونات الإلكترونية وخدمات الموقع الإلكتروني أثناء الأزمات رغم ما تتيحه هذه الوسيلة من فرص تسهل التعامل مع الأزمة.
- أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة تقوم قبيلاً لأزمة بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة كما تقوم بوضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات، بالإضافة إلى ذلك فإنها تقوم بتأهيل وتدريب كوادر ب رية قادرة على مواجهة الأزمات، ولكنها في نفس الوقت تهمل عمدة إجراءات مهمة، كإجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه وهي ضرورية في هذه المرحلة من أجل خلق استجابات.

- أن إدارة العلاقات العامة بعمد الأزمة تسمى إلى بنماء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي، وبذلك فهي تعمل على دعم العلاقات، بالإضافة الى الفعل الاتصالي الجيد اثناء الازمة والذي يجعل العلاقة طيبة مع الجمهور حتى بعد الازمة، وهذا مما كان حسب نسبة إجابات المبحوثين التي قدرت ب 92%.
- ان الجامعة لا تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال اثناء ادارة الازمة.
- ان الاضرار التي تتجم جراء حدون الازمات هي تدهور الوضع الداخلي للجامعة.
- ان وجود جهاز العلاقات العامة ضروري في الجامعة حسب وجهة نظر المبحوثين.

الاقتراحات والتوصيات:

بعد اتمامنا لهذا البحث المتمثل في دور العلاقات العامة في إدارة أزمة كوفيد19 بجامعة محمد خيضر لولاية بسكرة مجال دراستنا الميدانية، وجدنا ان هناك بعض الامور التي تتطلب من مسؤولي الجامعة ان يعيروها بعض الاهتمام نظرا لأهميتها التي تعود على تحقيق اهداف الجامعة، لذا قمنا بتلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ ضرورة تجسيد قسم خاص للعلاقات العامة بالهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة والذي يشمل جل وظائف العلاقات العامة وادارة الازمات، ليتولى مهمة التعامل مع الازمة والتخطيط لها في شتى مراحلها.
- ✓ ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وادارة الازمات وذلك لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الازمة.
- ✓ الاهتمام بوسائل الاتصال اثناء الازمة ووضع الاساسيات والخطط الواضحة لها.
- ✓ عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال العلاقات العامة والازمات، لزيادة الوعي حول اهمية تواجد العلاقات العامة كجهاز اثناء الازمة، وكذا الحد من حدوث الاضرار الناجمة عن حدوث ازمات.
- ✓ ضرورة التنسيق مع الجهات الاخرى والهيئات التي تتعامل معها المديرية، ذات العلاقة في تنفيذ خطط الازمات والتعامل معها.
- ✓ ضرورة اطلاع الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة عن أسباب الأزمة إذا كانت مبهمة، وذلك لتنمية الثقة المستمرة بين الجمهور والجامعة وكذا الحفاظ على العلاقة الطيبة فيما بينهم.
- ✓ العمل على تكثيف التعامل مع وسائل الاتصال خاصة اثناء الازمة، وتحسين العلاقات مع الإذاعة خاصة.

يجب على المؤسسة ان توظف مستقبلا القائمين بالعلاقات العامة وان تراعي توفر الكفاءات التالية عند الشخص المتقدم للوظيفة:

- القدرة الاتصالية.
- القدرة على ادارة النقاش والحوار والتخطيط.

- ان يتميز بشخصية منفتحة وعقلية ابداعية.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور العلاقات العامة بجامعة محمد خيضر في إدارة أزمة كوفيد 19 وفي ثنايا دراستنا هذه تبين لنا أن دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات غير واضح، وذلك لوجو تداخل كبير بين وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة وأجهزة أخرى ويرجع هذا إلى عدم تخصيص جهاز خاص للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي الجامعة رغم وجود وظائفها وإدراك الموظفين لها، لذا وجب توظيف أصحاب تخصص مؤهلين للعمل خاصة أثناء الأزمات، كما تبين لنا أن الإضرار التي تنجم جراء حدوث أزمات بالمؤسسة تمس المستوى الداخلي أكثر من الخارجي، لذا كان من الممكن لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسة تكثيف جهودهم أكثر لتقادي تلك الأضرار أثناء الأزمة، ولكننا بطبيعة الحال لمسنا بعض الأفعال الإيجابية للمؤسسة، انطلاقا من اعتمادها على خطوات ونشاطات العلاقات العامة في تسيير الأزمة، وإن كانت إدارة الأزمات بالنسبة لهذه الأخيرة لا تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف الاتصال أو العلاقات العامة، وإنما هي عبارة عن إجراءات طارئة تتخذها الإدارتين السابقتين من أجل التخفيف من حدة الأزمة، مادام أن معظم هذه المؤسسات لازالت تعتمد على سياسات الفعل ورد الفعل، و هذا ما أثر فعلا على عدم انسجام وظائف العلاقات العامة مع مراحل الأزمة، وكما تبين لنا من خلال دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة فهي تقوم بعمليات البحث والتخطيط وفي مرحلة الأزمة تقوم العلاقات العامة بعمليات التنفيذ والتنسيق والاتصال، وأخيرا في مرحلة ما بعد الأزمة تقوم بإجراءات المتابعة والتقييم وإصلاح الخلل.

ويمكن في النهاية إعطاء صورة واضحة عن دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة أزمة كوفيد 19 في جامعة محمد خيضر لولاية بسكرة، انطلاقا مما درس في الجانب النظري و ما طبق في الدراسة الميدانية، من خلال ما يلي:

إن للعلاقات العامة أهمية في تحقيق الاتصال التفاعلي بجامعة محمد خيضر، وذلك بنقل وتبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين مختلف مصالح الجامعة مع الاشخاص والهيئات الذين تتعامل معهم اثناء الازمة، لذلك من الضروري وجود جهاز للعلاقات العامة في المؤسسة نظرا للدور المهم والفعال الذي تلعبه هذه الوظيفة في حل المشاكل والازمات، فكلما اتضحت مهام العلاقات العامة بالمؤسسة كلما سهل التعامل مع الازمة ومنه يتجسد دور العلاقات العامة اكثر في التعامل مع الازمات في الجامعة من خلا تكوين فريق خاص لمواجهة تلك الازمة ووضع سياسات وخطط لمواجهةها وكذا إعادة النظر في اسباب حدوث الازمات بالمؤسسة لإيجاد حلول لها، ولكسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة فتعتمد العلاقات العامة بعد حدوث الازمة على تصحيح الازمات والمواقف المتدهورة.

ولكننا في الأخير لا نستطيع أن نجزم بأن ما تم التوصل إليه في هذا البحث بمثابة احتواء كامل للظاهر المدروسة، وإنما قد يمثل محاولة مكنتنا من معرفة جزء صغير مظهرة معقدة كما يؤكد على ذلك العدي من المختصين والباحثين.

قائمة المصادر

والمراجع

1. اديب خضور : الاعلام والازمات، اكااديمية نايف للعلوم الامنية. الرياض ط. 1، 1999.
2. انطوان نعمة عصام مدور: معجم المنجد الوسيط في العربية المعاصرة، دار المشرق بيروت لبنان ط 2003، 1.
3. حسين عماد مكاوي وليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2006.
4. حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار وفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1. 2012.
5. الحملاوي محمد رشاد: ادارة الازمات تجارب محلية وعالمية - مكتبة عين شمس، القاهرة ط. 2، 1995.
6. الخضري محسن احمد : ادارة الازمات - علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ط. 2، 2002.
7. زياد محمد الشيطان وعبد الغفور السلام: مبادئ العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع . القاهرة، ط1. 2001.
8. سعادة راغب الخطيب: مدخل الى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر - القاهرة.
9. سمير محمد حسين: دراسات في مناهج البحث العلمي، بحوث واعلام عالم الكتب، القاهرة 1995.
10. شذوان علي شيبه: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 2005.
11. الشعلان، فهد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات " ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
12. صالح ابو اصبع: تسيير ابو عرجة - الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المحددة للتسويق و التوريدات، ط1، 2000.
13. صباغ الزوهير النعيم: دور ادارة الموارد البشرية في ادارة الازمات، دراسة مقدمة الى المؤتمر الثاني لإدارة الازمات والكوارث، جامعة عين شمس القاهرة 1997.
14. طارق شريف يونس: ادارة العلاقات العامة. مفاهيم ومبادئ وسياسات، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2005- 18 .
15. عاصم الأحرصي: ادارة الازمات واتخاذ القرارات، دار ليازوري للنشر والتوزيع ط 1، عمان، الاردن 2013- 24 .

قائمة المراجع والمصادر

16. عبد الرزاق محمد الدليوي: العقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، 2010 .
22 -
17. عبد الرزاق محمد الديلمي: العلاقات العامة رؤية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع الاردن ط1 ،
2011، - 19.
18. عبد الهادي المساعدة: ادارة الازمات، المدخل، المفاهيم، العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط
1، 2012 - 23 .
19. عليوة السيد: ادارة الوقت والازمات، والإدارة بالأزمات. دار الامين للنشر والتوزيع. 20 2003 .
20. العماري عباس رشدي: ادارة الازمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة والنشر القاهرة 1999.
21. غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب
الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية. 2006- 25 .
22. لحسن عبد الله باشيوة : وعدنان هاشم السامرائي، البحث العلمي مفاهيمه، اساسياته، تطبيقاته
مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ط. 2، 2005- 26 .
23. محفوظ احمد جودة: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع. عمان، ط
22.
24. محمد الصيرفي: ادارة الأزمات - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2008 .
29 ماجد عبد الهادي المساعدة : ادارة الازمات، المدخل، العمليات. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
عمان ط 1 ، 2012- 30 .
25. محمد صاحب السلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
عمان ط1، 2011- 21 .
26. محمد عبد الغاني حسن هلال: مهارات ادارة الازمات، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر
والتوزيع، مصر ط1، 1996- 28 .
27. محمد عبد المجيد : البحث العلمي في تكنولوجيات التعليم، الطرق النظرية و الحقائق العلمية عالم
الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2005- 31 .
28. مي عبد الله : نظريات الاتصال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت ،لبنان ط1، 2006 .
33 -
29. نعيم ابراهيم الضاهر: ادارة الازمات، دار جدارة للنشر والتوزيع، الاردن ط. 1 2009- 34 .
30. نداء محمد ياسر الباقرى: إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 1 ط، 2014- 35 .
31. هاشم حمدي رضا: ادارة العقات العامة و البروتوكوت، دار الراية للنشر و التوزيع - عمان،
2010 36 .

قائمة المراجع والمصادر

32. يوسف احمد ابو فارة : ادارة الازمات، المدخل، المفاهيم، العمليات، دار اثناء للنشر والتوزيع. الاردن ط1، 2009- 37 .

33. ياسين البياتي: النظرية الاجتماعية جذورها وروادها، الجماعة المفتوحة للنشر والتوزيع، طرابلس. المذكرات:

1. بوعزيز بوبكر: الاعلام وادارة الازمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، ادارة ازمة القبائل من خلال جريدة الخبر (دراسة حالة) منشورة. قسم الاعلام والاتصال، كلية الاعلام والاتصال جامعة الجزائر 2011.

المعاجم والقواميس:

1- أنطوان نعمة عصام مدور: معجم المنجد الوسيط في العربية المعاصرة ، دار المشرق بيروت لبنان ، ط 1 2003.

2- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ، 1987

المواقع الالكترونية:

1- الموقع الالكتروني : [http:// www.forumsarabsbook.com](http://www.forumsarabsbook.com) في 2021/06/2 على الساعة 12:30

2- الموقع الالكتروني: <http://www.startaimes.com> في 2021/06/02 على الساعة 14:30.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. Mouris angers. inition pratique à la méthodologie des science humaine. edition casbah. algerie. 1997.

الملاحق

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة بحث حول

دور العلاقات العامة في إدارة ازمة كوفيد 19
بجامعة محمد خيضر بسكرة
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

اشراف :

ا. شرفة أسماء

اعداد الطالبات:

رانيا لخذاري

وسام عون

ملاحظة:

ان هذه المعلومات التي تدلون بها في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية 2021/2020

البيانات الشخصية :

1- الجنس :

انثى نكر

2- السن :

40-36 35-32 من 28- 31

3- المستوى التعليمي :

ليسانس ماجستير دكتوراه

4- الوظيفة :

.....

المحور الأول : أهمية العلاقات العامة في جامعة محمد خيضر

5- هل الموظفين المكلفين بالاتصال في الجامعة على دراية بماهية العلاقات العامة ؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم فما هي العلاقات العامة في رايك باختصار ؟

.....

6- هل للعلاقات العامة دور في تحسين صورة الجامعة ؟

نعم لا

7- كيف تجدون أهمية العلاقات العامة في مؤسساتكم ؟

أ- ذات أهمية وقائية وذلك ب :

- التوعية

- تحقيق الرضى الوظيفي

- التخطيط

ب- ذات أهمية علاجية وذلك ب :

- وضع برنامج لتحسين صورة المؤسسة

- إعادة النظر في أسباب حدوث الازمات بالمؤسسة لإيجاد حلول

- تصحيح الأوضاع والمواقف المتدهورة .

8- حسب وضعكم الحالي هل تجدون ضرورة لوجود جهاز العلاقات العامة في مؤسساتكم ؟

نعم لا

المحور الثاني : اللجوء الى جهاز العلاقات العامة في إدارة ازمة كوفيد 19

9- ماهي الأطراف الفاعلة التي تعاملت مع ازمة كوفيد 19

- عميد كلية العلوم الإنسانية

- مصلحة الموارد البشرية

- مصلحة الاتصال والاعلام

10- هل ساهم فعلكم الاتصالي في الحفاظ على الصورة الطيبة للمؤسسة خلال ازمة كوفيد 19

نعم لا

11- لمواجهة الازمات في المؤسسة هل تشكلون خلية من اجل ذلك :

نعم لا

12- ماهي الأدوات التي يستخدمها المكلف بالعلاقات العامة لنقل وتبادل المعلومات في مؤسساتكم في

ظل جائحة كورونا

الاجتماعات الندوات

المحور الثالث : مساهمة العلاقات العامة في تسيير ازمة كوفيد 19

13- كيف يتجسد دور العلاقات العامة في تسيير ازمة كوفيد 19

- تكوين فريق خاص لمواجهة تلك الازمة

- وضع سياسات وخطط لمواجهة الازمة

- أخرى تذكر

14- ماهي المعوقات التي تواجه الناشطين في العلاقات العامة في ظل جائحة كورونا

- عدم تجاوب الإدارة العليا مع العلاقات العامة

- نقص الأجهزة والتقنيات الحديثة

- نقص كفاءة العاملين في العلاقات العامة

15- هل تم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للاعلام والاتصال اثناء إدارة ازمة كوفيد 19

نعم لا

16- هل تأثر جهاز العلاقات العامة بالأزمة الصحية؟

نعم لا

- **نص الملخص:** تتمثل دراستنا في دور العلاقات العامة بجامعة محمد خيضر في إدارة أزمة كوفيد 19، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الاداريين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - تخصص اتصال وعلاقات عامة - من انجاز الطالبتين عون وسام، لخذاري رانيا، حيث يدور موضوع الدراسة حول واقع العلاقات العامة في جامعة محمد خيضر ودورها في ادارة أزمة كوفيد 19، ولمعرفة واقع دور العلاقات العامة مجال بحثنا، قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي : ماهي جهود العلاقات العامة في مواجهة أزمة كوفيد 19 بجامعة محمد خيضر ؟ المنهج الذي استخدمناه في دراستنا هو المنهج المسحي، والادوات التي استعنا بها في دراستنا هي الملاحظة والاستمارة، أما جل النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا هذه هي : ان العلاقات العامة لها مكانة مهمة في جامعة محمد خيضر رغم انها غير مجسدة كجهاز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وظروف العمل هي اكثر الاسباب التي تؤدي الى حدوث ازمات بالمؤسسة، فتكمن مساهمة العلاقات العامة في تسييرها للازمة من خلال تكوين فريق خاص لمواجهة تلك الازمة، وكذا اتباع استراتيجيات لمواجهتها قبل واثناء وبعد حدوثها بالمؤسسة.

Notre étude porte sur Le rôle des relations publiques de l'Université Mohammad Khaidar dans la gestion de la crise du Covid-19 Une étude de terrain sur un échantillon du personnel administratif de la Faculté des sciences humaines et sociales Cette modeste recherche est destinée pour l'obtention du diplôme de Master en Communication et Relations Générales élaborée par wissam Aoun et likhdari rania, nous sommes posées la question suivante: Quels sont les efforts de relations publiques de l'université de Mohammed khaidar face à la crise du Covid-19? Afin de parvenir à répondre à cette interrogation, nous opté pour la méthodologie de l'échantillonnage. Nous avons par ailleurs choisi l'observation et les questionnaires comme outils de travail. Les résultats de notre recherche peuvent se résumer dans le fait que les Relations Générales jouent un rôle des plus prépondérants à l'université et ce bien qu'elle ne soit pas considérée comme un service à part entière au sein de la structure organisationnelle de cet établissement. Nous sommes parvenues à savoir que se sont spécialement les conditions et les circonstances du travail quotidien qui sont les causes génératrices de crise. La plus importante mesure que suit cette institution dans ces cas est mise sur pied d'équipes spécialisées adoptant les stratégies jugées adéquates.