

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال



دور رجل العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية  
دراسة تحليلية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة – نموذجاً-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبة:

أسماء بشيش

الصفة	الجامعة	الأستاذ
مشرفاً ومقرر	جامعة المسيلة	عكوشي هدى
ممتحننا ومناقشا	جامعة المسيلة	رابح سدار
رئيساً	جامعة المسيلة	رقاد حنان

السنة الجامعية: 2018 / 2019

## شكر و عرفان :

بداية نشكر الله عز و جلّ على فضله و نعمه التي لا تعد ولا تحصى

نتقدم بكل عبارات الشكر و الامتنان تقديراً و عرفاناً بالجميل لأستاذتنا  
الفاضلة و المشرفة الأستاذة "هدى عكوشي" والتي لم تبخل علينا بنصائحها  
و توجيهاتها و دعمها و على صبرها خلال فترة اشرافها علينا، و نشكر كذلك  
كافة الأساتذة الكرام الذين تلقينا على أيديهم مختلفه مستويات العلم  
والمعرفة، و نخص بالذكر أساتذة قسم علوم الإعلام و الاتصال ، و إلى كل من  
ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ،

كما أتقدم بالشكر إلى نائب المدير التجاري لمؤسسة مطاحن العنزة لولاية  
المسيلة على التسهيلات المقدمة أثناء القيام بهذه الدراسة، و إلى كل من  
حمل لواء العلم امانة على عاتقه لينير به درب الأجيال.

## الملخص:

يهدف هذا البحث الى معرفة مكانة رجل العلاقات العامة، والدور الذي يلعبه في ادارة الأزمات التي تتعرض لها مختلف المؤسسات خاصة في المجال الاقتصادي والتي من بينها مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، وكذلك مختلف المواصفات و الوظائف التي يقوم بها من أجل مواجهتها، وكذلك محاولة التعرف على الاستراتيجيات و الخطط التي تتبناها مؤسسة مطاحن الحضنة لمواجهة الأزمات، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه للكشف عن دور رجل العلاقات العامة في ادارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية (مطاحن الحضنة بالمسيلة)؟.

وللإجابة على الاشكال المطروح، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهجي المسحي (منهج المسح بالعينة) الذي ينتمي إلى الدراسات الوصفية ، الذي ساعدنا في تحويل المعطيات الكيفية إلى كمية، كما إستعنا في دراستنا على أدوات جمع البيانات والمعلومات التالية: الملاحظة، المقابلة، والاستمارة التي تخدم موضوع دراستنا، والتي من خلالها توصلنا الى النتائج التالية :

- أن رجل العلاقات العامة في مؤسسة مطاحن الحضنة غائب اسما في الهيكل التنظيمي ، لكنه تم تجسيده في شخصية المدير و ذلك من خلال قيامه ببعض من نشاطات العلاقات العامة التي تسمح له أن يحمل اسم رجل العلاقات العامة .
- كما توصلنا الى أن رجل العلاقات العامة له القدرة على الاتصال و الاقناع بالإضافة إلى المصدقية .
- كما أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على استراتيجية الاعتراف بالأزمة و التصريح بها و عدم انكارها.
- وتقوم بوضع الخطط من خلال تشكيل فريق إدارة الأزمة و تحديد المسؤوليات التي من الواجب القيام بها لكل عضو .

**الكلمات المفتاحية :** الدور ، رجل العلاقات العامة ، الأزمة ، إدارة ، ادارة الأزمة ، المؤسسات الاقتصادية .

## **Summary:**

The aim of this research is to know the status of the man of public relations and the role he plays in the management of the crises that are exposed to various institutions, especially in the economic field, which includes the mills incubation mill, as well as the various specifications and functions that are to meet them, On the strategies and plans adopted by the Mills Association to confront crises, and from this point came our study to reveal the role of the man of public relations in the management of crises in economic institutions (Mills El Hodhna\_ Msila)

In order to answer these questions, we used the descriptive survey method (descriptive survey methodology), which helped us to convert qualitative data into quantity. In our study we used the following data collection tools: observation, interview, and The form that serves the subject of our study, through which we reached the following results:

- The public relations man in the incubator mills is absent nominally in the organizational structure, but he was embodied in the personality of the manager, through some public relations activities that allow him to carry the name of the public relations man.
- We also found that the public relations man has the ability to communicate and convince in addition to credibility.
- The incubator mills rely on the strategy of recognizing the crisis and declaring it and not denying it.
- Develops plans by forming a crisis management team and determining the responsibilities to be performed for each member.

**Keywords:** role, public relations man, crisis, management, crisis management , economic institutions.

مقدمة

### مقدمة:

يعتبر ميدان العلاقات العامة من الميادين المعاصرة التي ظهرت في صورتها الجلية مع بداية القرن العشرين، على الرغم من قدمها ورجوع تاريخها إلى العصور الغابرة، إذ قام الإنسان البدائي بعدة أنشطة قصد تحقيق التفاهم والتكيف مع الآخرين عن طريق وسائل الاتصال البدائية .

مع تطور الزمن واتساع رقعة النشاطات وكثرة الممارسات الاجتماعية لا سيما تلك الأنشطة المنجزة في أطر تنظيمية كالمؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو خدمية ، التي في حالة حدوث أي مشكلة أو خطر داخلها تتطلب تدخل العنصر البشري من أجل القيام بوظائفه ويزر من خلالها مكانته ، وهذا من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل أن تتحول هذه المخاطر والمشاكل الى أزمات .

ولهذا أصبح علم إدارة الأزمات يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال علوم الاجتماعية بشكل عام والاتصال الجماهيري بشكل خاص ، وإن نجاح إدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف المستويات يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية كالممارسي العلاقات العامة ، من أجل اتخاذ كافة التدابير والاجراءات المتخذة لجميع مراحل الأزمة بدءا من التنبؤ بحدوثها وتحديد ابعادها والانداز بها ومرورا بعمليات التخطيط والتنسيق ثم تقديم البدائل واختيار انسبها واتخاذ القرار وأسلوب التعامل معها ومواجهة ردود الأفعال والتداعيات المحتملة لها وصولا الى استعادة الأوضاع وتعظيمها باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة لصالح استخدامها مستقبلا في ادارة أزمات مشابهة، وهذا ما تسعى اليه المؤسسات التي تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين ومن بينهم رجال العلاقات العامة الذين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى الى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها .

ومن منطلق اعتقادنا بأن للعلاقات العامة ووظيفتها جانبا مهما في تمكين المؤسسات من السيطرة على مختلف المواقف والأحداث التي تهدد كيانها ومصالحها، فستركز دراستنا على دور رجل العلاقات العامة في ادارة ومواجهة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة والاستراتيجيات التي اعتمدها في هذا المجال، حيث ضمت الدراسة ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: تضمن الاطار المنهجي وتطرقنا فيه الى معالجة موضوع الدراسة وتحديد الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية وأهمية وأهداف الدراسة بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع والمدخل النظري وتحديد

المفاهيم والمصطلحات والإجراءات المنهجية فتمثلت في المنهج المستخدم وادوات جمع البيانات ومجالات الدراسة والعينة والدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني تناولنا فيه ثلاثة مباحث تعرضنا من خلالها لمختلف المقاربات التي تعنى بالأطر النظرية لمهام رجل العلاقات العامة ومواصفاته ومهارات الاتصال التي يتوفر عليها من أجل أداء عمله، والأزمات بشكل عام ومراحلها وأنواعها وإدارة الأزمات واساليبها واستراتيجياتها .

الفصل الثالث والأخير تضمن الدراسة الميدانية أو ما يعرف بالجانب التطبيقي حيث تم اجراءه بمؤسسة مطاحن الحضنة والاحتكاك مع بعض مسؤولي المصالح في محاولة للتعرف على مكانة ودور رجل العلاقات العامة وطبيعة ادارة الأزمات بها .

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

## 1- الاشكالية:

لم يعد من الممكن لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أن تستغني عن وظيفة العلاقات العامة في تحقيق وظائفها وتحسين خدماتها، حيث أصبح في الوقت الحالي من الصعب تصور مجتمع يخلو من الأزمات، سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي، أو الدولي أو حتى على مستوى المنشأة أو المنظمة وهذا حسب تعدد الازمات التي تهدد كيانها وكيان العاملين في المؤسسة، حيث يمكن لهذه الازمات ان ينتج عنها خسائر مادية أو معنوية وذلك حسب الظروف القائمة.

ولكي تحقق العلاقات العامة أهدافها في خدمة المنشأة أو المنظمات الاقتصادية من خلال التعامل مع الازمات وإدارتها، تعد القوى العاملة هي راس المال البشري، حيث يسعى رجل العلاقات العامة في المنظمة الى تحقيق الحاجات المتغيرة واشباع رغبات الجمهور الخارجي، من خلال وضع الخطط والتنظيم الجيد للمعلومات والتحكم فيها، واتخاذ القرارات المناسبة، فهناك أزمات تحدث فجأة وأخرى تكون متوقعة ، حيث تجعل الاتصالات اليومية رجل العلاقات العامة في موقع مهم، ويمكن له أن يتنبأ ببعض الأحداث والمشاكل وهذا نظرا لما يتمتع به من قدرات ومهارات في العمل داخل المنظمة، حيث يتم من خلال العملية الاتصالية تقييم آدائه في مجابهة الأزمة، وكذلك طريقة ممارسته للعلاقات العامة باعتبارها مهنة حديثة لا يتم الخوض فيها مباشرة و إنما تعتمد على مجموعة من الوسائل والإمكانيات وكذلك طريقة التدريب من أجل ان تحقق المؤسسة لأهدافها التي تطمح في الوصول اليها .

وتعتبر مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة واحدة من المؤسسات التي تطمح الى تحقيق أكبر قدر من النجاحات، وذلك من خلال الخدمات التي توفرها للمستهلكين من بينها الحاجات الغذائية والتي يسعى فيها أخصائي العلاقات العامة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال استغلال إمكانياته ومختلف المهارات التي يتمتع بها ومساهمته في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، وتحسين صورتها والسهر على كسب ثقة المستهلك من خلال اعتماده على مجموعة من الإجراءات والوظائف ، وهنا نطرح التساؤل التالي :

ما هو دور رجل العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة ؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

هذا التساؤل يقودنا الى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي مكانة رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة ؟
- ماهي اهم الخصائص والسمات الواجب توافرها في رجل العلاقات العامة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة ؟
- ماهي أهم الأساليب التي تعتمد عليها مؤسسة مطاحن الحضنة من أجل مواجهة الأزمات ؟
- كيف يتم التخطيط لإدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة ؟
- ما هي اهم الصعوبات و المعوقات التي تواجه رجل العلاقات العامة خلال مواجهته للأزمة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة ؟

## 3- أهمية موضوع الدراسة :

تمثل هذه الدراسة اهمية بالغة و ذلك من خلال ان الأزمات موضوع قديم تحاول من خلاله دراستنا محاولة معرفة مدى مساهمة رجل العلاقات العامة في ايجاد حلول لها ، فوجود خلل أو مشكل داخل تنظيم ما يدل على وجود أزمة تتطلب من رجل العلاقات العامة في مؤسسة مطاحن الحضنة اتخاذ القرارات المناسبة، مما يمثل نقطة تحول إما الى الأسوء او إلى الأفضل و تحسين صورة المؤسسة ومحاولته لتقليل خسائرها و الاستفادة من الأزمات التي تحدث بها ، وأهمية الدور الذي يقوم به رجل العلاقات العامة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة وادارته للأزمة .

## 4- أهداف الدراسة :

من بين الأهداف التي الدراسة الوصول اليها :

1. تسعى الدراسة الى هدف رئيسي وهو تقييم الأداء الفعلي لرجل العلاقات العامة في مواجهة الأزمة بمؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة .
2. معرفة مدى مساهمة رجل العلاقات العامة في ادارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة .

3. محاولة الوصول الى أهم الاجراءات التي يتخذها رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة في مختلف مراحل حياة الأزمة .

4. معرفة أهم الاستراتيجيات والأساليب التي تعتمدها مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في إدارة الأزمات .

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

##### أسباب ذاتية:

1. غياب دراسات معالجة لمثل موضوع دور رجل العلاقات العامة في مواجهة الازمة داخل المؤسسات ويعتبر دراسة جديدة.

2. رغبتني الملحة في تناول ودراسة هذا الموضوع نظرا لأهميته وكونه موضوعا له علاقة بالتخصص الذي ندرسه وإثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع .

##### أسباب موضوعية:

1. ابراز مكانة رجل العلاقات العامة بالمؤسسة و دوره في مواجهة الأزمات داخل المؤسسات والخروج منها بأقل الخسائر وعدم تركها تنمو .

2. تحسيس رجل العلاقات العامة والموظفين داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة ان نجاحه بمهمته في مجابهة الأزمة يؤدي إلى استقرار وتوازن المنظمة .

3. محاولة تقديم الأفكار للمديرين والموظفين داخل مطاحن الحضنة حول ممارسة مهنة العلاقات العامة .

#### 6- المدخل النظري للدراسة:

ان نظرية الدراسة هي بمثابة ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي التي تحدد اتجاه البحث وتوجهه وفق اتجاه معين فيسير الباحث في إطاره حتى يتسنى له فهم بعض جوانب مشكلة البحث والمفاهيم المساعدة، وفي دراستنا هذه سنتبنى المنظور الوظيفي كمدخل للدراسة نظرا لطبيعة البحث والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على الدور الوظيفي لرجل العلاقات العامة من أجل إدارة الأزمات بالمؤسسة.

## تعريف النظرية الوظيفية :

لقد اختلفت وتعددت التعاريف بالنسبة للنظرية الوظيفية حسب الباحثين وكذلك مختلف روادها والذين من بينهم : اوجست كونت، هربرت سبنسر، إميل دوركايم، تالكوت بارسونز ، روبرت ميرتون.

غالبا ما تشير الوظيفة إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل و هذا الكل يكون ممثلا في المجتمع أو ثقافة، إذن فالاتجاه الوظيفي يؤكد على ضرورة تكامل الأجزاء في إطار الكل أو ما يطلق عليه في بعض الأحيان تساند الأجزاء. ( القريشي ،2011،ص. 160)

وفي تعريف آخر "إن جميع أجزاء النسق الاجتماعي أو عناصره هي إما وظيفية أو غير وظيفية". (نجم ،2004،ص. 58)

**مبادئ النظرية :** تعتبر مبادئ النظرية القضايا الأساسية للنظرية ومنها:

- النظرة الكلية للمجتمع، بوصفه نسقا يحتوي على مجموعة من الأجزاء المتكاملة بنائيا والمتساندة وظيفيا لبلوغ النسق أهدافه، أي أن تحقيق أهداف النسق مرهون ( المجتمع ) بتكامل أفراده.
- استناد العملية الاجتماعية لتعدد العوامل الاجتماعية وتبادل التأثير والتأثر فيما بينها.
- لا يخلو النسق من التوترات والانحرافات والقصور الوظيفي غير أنها تحل نفسها بنفسها وصولا للتكامل والتوازن.
- يحدث التغير بصورة تدريجية ملائمة أكثر مما يحدث بصيغة فجائية.
- التغير الحاصل إنما يأتي من ثلاثة مصادر أساسية تتمثل في تكيف النسق مع التغيرات الخارجية والنمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والثقافي، والتجديد والإبداع من جانب أفراد النسق وجماعته.
- إن أهم العوامل الأساسية في خلق التكامل يتمثل في الاتفاق العام على القيم. (شدون ،2005، ص.62)

## إسقاط النظرية على موضوع الدراسة :

قمنا باختيار النظرية الوظيفية في دراستنا هذه نظرا لما لها من أهمية، وذلك قصد التعرف على وظيفة رجل العلاقات العامة والعلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة التي يعمل بها "مطاحن الحضنة" ، وكذا معرفة دوره كجزء من التنظيم ومدى مساهمته في إدارة الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة، والذي يتمثل هدفها في

الحفاظ على استقرارها وتوازنها من خلال الأنشطة التي يقوم بها ، على اعتبار أن الأزمة هي بمثابة خلل وظيفي ، والمنظور الوظيفي هو الذي تكلم عن الأدوار الوظيفية للمؤسسات وكذلك احتلالها الوظيفي .

## 7- تحديد المفاهيم :

### ◀ الدور :

**اصطلاحاً:** والدور كذلك هو مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة وتحتوي على مواقف وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة ويفرق " لينتون " بين المكانة والدور حيث يعتقد أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات وان الدور هو المظهر الديناميكي للمكان فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور . (غيث، 1995، ص.390)

**التعريف الاجرائي:** الدور في دراستنا هذه هو الطريقة او الوظيفة التي يقوم بها رجل العلاقات العامة لإدارة مختلف المراحل التي تمر بها الازمات .

### ◀ رجل العلاقات العامة :

أخصائي العلاقات العامة هو المتخصص الذي عينته المنشأة ، وتعتمد عليه في إعداد وتنفيذ برامج وخطط العلاقات العامة ، ومتابعة نتائجها واقتراح كل ما يتعلق بالعلاقات العامة على الإدارة العليا ويعمل بالشكل الذي تنظمه المنشأة مع فريق عمل في إطار الأهداف التي تحددها الإدارة العليا سواء في وحدة تنظيمية مستقلة أو في إطار وحدة تنظيمية أخرى داخل المنشأة ، كما ان عليه أن يتعرف على أولاً بأول على كل ما يتعلق بسياسات تلك الجماهير و أهدافهم، ومشكلاتهم ودوافعهم ، وطريقة تفكيرهم وتكوين رأيهم ، كما يتعرف على الوسائل الأنسب للتأثير على الرأي العام بما يخدم أهداف المنشأة.(البخشونجي، 1998، ص.206).

وفي تعريف آخر يعرف ممارس أو رجل العلاقات العامة : على أنه موظف في منظمة أو مؤسسة منتسب رسمياً لإدارة أو قسم العلاقات العامة وكذلك كل من يقوم بمهما وصلاحيات ووظائف العلاقات العامة تحت مسمى أو آخر في إدارة أو قسم قد يكون قسم التسويق أو الجودة أو إدارة الخدمات أو قسم الإعلام أو إدارة خدمة الزبائن.(دهمان، 2014، الخصائص والصفات العشرة الواجب توافرها لكي تصبح أخصائي علاقات عامة ناجح (ibznz.com).

**التعريف الإجرائي:** في دراستنا هذه يمكن تعريف رجل العلاقات العامة بأنه الشخص الذي يتوفر على مجموعة من الخصائص والمهارات التي تجعله أكثر رقياً من أجل تحقيق أهداف محددة ، والتي من بينها دوره في ادارة الأزمات داخل مؤسسة "مطاحن الحضنة بالمسيلة".

### ◀ العلاقات العامة:

**لغة :** تعني كلمة العلاقات الروابط والاثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط او سلوك مقابل ، وقد تكون هناك علاقات متبادلة الظواهر أو النظم .

**اصطلاحاً:** أما كلمة "عامة" فتعني مجموعة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها و ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة او المؤسسة او الشركة . ( صبطي ، وكلثوم ، 2010،ص.44)

و"العلاقات" فن إقامة التفاهم بين شخصين أو مؤسسة والجمهور أما "العامة" فتعني جمع عوام من عم وهي مؤنث العام وتعني عامة الناس أي خلاف خاصة. (مسهيل ،2002،ص.1040)

**اصطلاحاً:** لقد تعددت التعاريف للعلاقات العامة بين الباحثين و مختلف الهيئات والمعاهد حيث لم يتوصلوا الى تعريف محدد حيث عرفت العلاقات العامة :

كما عرفت **دائرة المعارف الأمريكية:** العلاقات العامة على أنها " الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول جماعة ما يقصد تهيئة السبل أمام الجماهير لكي تعترف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع وانه يستفيد فعلا من أداء ذلك.(جاد الله كشك، 2003،ص.14)

وتعرف العلاقات العامة ايضا: " بأنها وظيفة إدارية وهي نشاط تمارسه إدارة المنظمة وعلى هذه الإدارة أن تستخدمه في كل قول ونشاط لها.(عياد، و الجمال ،2005،ص.31)

**التعريف الاجرائي:** من خلال التعاريف يمكن تعريف العلاقات العامة في دراستنا هذه بأنها : وظيفة ادارية تعني مختلف الجهود التي تقوم بها إدارة المؤسسة "مطاحن الحضنة " او رجل العلاقات العامة من اجل مجابهة الازمات و الخروج منها باقل الخسائر .

### ◀ الأزمة :

لغة : نجد مادة "أزم" في اللغة العربية تعني الشدة والقحط و " المأزم " هو المضيق .

اصطلاحا : في قاموس الادارة تعرف الأزمة "هي الظروف المتبعة التي قد تتعرض لها الدولة كأزمة سياسية او المنظمة كالعجز المالي".

وفي القواميس الانجليزية نجد ان قاموس ويستر يعرف الأزمة على انها زمن حاسم او زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما اذا كان سيتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية او الاقتصادية. (حجاب، 2007، ص.289).

وتعرف الأزمة كذلك بأنها: " تعبر عن موقف او حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الادارية (دولة، مؤسسة، مشروع، ...الخ. (صادق، 1995، ص.163)

التعريف الاجرائي : يمكن تعريف الأزمة في دراستنا بأنها عبارة عن حادثة أو مشكل يحدث داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة وهناك تعدد في أسبابه التي تؤدي الى نتائج تؤثر سلبا على مسار المؤسسة .

### ◀ الادارة:

اصطلاحا :تعرف الادارة بأنها نشاط يزاوله فرد او عدد من الافراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات واجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين ، تقود في محصلتها الى تحقيق الاهداف المرسومة .(الكالدة، 1997، ص.26)

التعريف الاجرائي :الادارة هي الوظيفة التي يقوم بممارستها مجموعة من الافراد من اجل تحقيق هدف محدد .

### ◀ ادارة الازمات:

اصطلاحا: تعرف ادارة الأزمة بأنها الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المنظمة ، ويكون للعلاقات العامة دور حيوي في أوقات الأزمات ، لأنها تستطيع تقليل الآثار السلبية المترتبة على الأزمة ، والتي يمكن أن تلحق ضررا للمنظمات يمكن قياسه من خلال تدهور صورة المؤسسة وسمعتها .(الجمال،وعبيد،2005).

ويقصد بإدارة الأزمة بأنها : " العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية لمصلحة أو قيمة جوهرية .(قديري، 2001، ص.196).

**التعريف الإجرائي:** من خلال دراستنا يمكن تعريف ان ادارة الأزمة هي مختلف الوسائل والاستراتيجيات والتجهيزات التي يستخدمها رجل العلاقات العامة والمؤسسة ككل من اجل مواجهة المشاكل والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.

### ◀ المؤسسة :

**اصطلاحا:** تعرف على أنها " ممارسات اجتماعية متكررة بشكل دوري ومنتظم معتمدة ومصانة من قبل المعايير الاجتماعية ولها أهمية جوهرية في البناء الاجتماعي مثل الدور الاجتماعي ويشير المصطلح أيضا إلى تأسيس أنماط السلوك، إنما لا تعتبر المؤسسة ممثلة لنظام قيما، فالمؤسسة إذن عبارة عن وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار.(العمر،2000،ص.269) .

**التعريف الاجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العناصر المادية و البشرية المتفاعلة مع بعضها بالاعتماد على نظام العمل الجماعي، وتقسيم العمل، وهيكل السلطة، وتنظيم الوسائل المادية، وتحسين صورتها لدى جماهيرها.

### ◀ المؤسسة الاقتصادية :

**اصطلاحا :** وتعرف المؤسسة الاقتصادية : " بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".(حنوش، 1982 ، ص. 05 )

وكانت تعرف في الماضي : بأنها تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبالعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، وقد تطور هذا الوضع إلى ثلاثة اتجاهات: اتساع الحجم ،كثرة المنازعات الاجتماعية، تعقد أنماط التسيير .(بن حبيب ، 2002 ، ص. 24)

**التعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن مؤسسة غرضها تقديم الخدمات ( الفرينة ، السميد ، ... الخ ) مقابل تحقيق الربح المادي .

## 8- منهج الدراسة :

المنهج هو الدراسة الفكرية الواعية للمناهج الفكرية الواعية للمناهج المختلفة التي تطبق في مختلف العلوم ، وقسم من أقسام المنطق ، والمنهج العلمي هو بمثابة العمود الفقري لتصميم البحوث الإجتماعية والإعلامية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث .(بوحوش، ومحمود ،1995،ص.11)

وبما أن دراستنا تتمحور حول " دور رجل العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة " فإننا نجد أنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في البحوث الإعلامية و الاتصالية والتي تقوم على تفسير الوضع القائم لظاهرة أو مشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها والعلاقة بين متغيراتها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة .(بن مرسلي ،2005،ص.173)

والمنهج المناسب لدراستنا هو منهج المسح بالعينة لأنه يتم عبر مستويين : الأول نظري : وذلك بمحاولة مسح كل الأدبيات المتعلقة بالموضوع ،والثاني تطبيقي: لأنه يقوم بوصف مفردات الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة ومن ثمة تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج عامة، ويمكن تعريفه انطلاقاً على أنه كل استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة... كما هي قائمة في الحاضر ، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها .(تركي ، 1984 ، ص.53) .

## 9- مجالات الدراسة:

## أولاً: المجال المكاني:

اجريت الدراسة بإحدى مؤسسات القطاع العام والتي تتمثل في مؤسسة مطاحن الحضنة التابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة المنتمية لمجمع الصناعات الغذائية AGRODIV والتي تقع على بعد 2 كلم من وسط المدينة على الجانب الشرقي على الطريق الرابط بيم ولايتي المسيلة و برج بوعرييج ، بدأ بناؤها سنة 1980 وتم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

تأسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في : 1997/10/01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997/09/07 تحولت الشركة إلى تابعة).

ثانيا: المجال الزمني:

انطلق العمل على هذه الدراسة مع بدايات شهر جانفي بعد ضبط الموضوع، حيث استغرقت فترة دراستنا الميدانية لموضوع بحثنا من بداية شهر فيفري إلى غاية 8 ماي 2019، والتي تم فيها جمع المعلومات اللازمة من خلال الكتب و الدراسات السابقة التي أفادتنا لإكمال موضوع الدراسة .

أما بالنسبة للفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة فكانت من بداية شهر مارس إلى غاية 20 ماي حيث قمنا بزيارة للمؤسسة موضوع الدراسة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في : الملاحظة والمقابلة ، واستمارة استبيان .

### 10- أدوات جمع البيانات.

تعرف أدوات جمع البيانات على أنها مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الباحث قصد الحصول البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والأداة هي الوسيلة التي تشكل نقطة اتصال بين الباحث والمبحوث التي تمكنه من جمع المعلومات . (الحسن، 1982، ص.57)

ولقد إستعنا في دراستنا هذه على الأدوات العلمية التالية : الملاحظة، المقابلة، واستمارة الاستبيان، كما استعنا بالوثائق الخاصة بالمؤسسة.

**1. الملاحظة:** تعرف الملاحظة بأنها توجيه الحواس والانتباه الى الظاهرة، أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها وخصائصها ، بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر .(زيدان، 1980، ص.46)

وقد أجمع الباحثون والمهتمون على أن الملاحظة كأداة هي من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ، ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، خاصة اذا استخدمت بطريقة مخططة و مصممة للجوانب التي ستتم ملاحظتها وتسجيل البيانات عنها .(بن مرسلي، 2005، ص.203)

حيث تعتبر الملاحظة هي أول أداة استعملت في هذه الدراسة، وبدأت ممارستها من اختيار الموضوع حيث أننا قمنا بالاحتكاك مع مختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة وذلك من خلال محاولة التعرف عن المهام

التي قام بها رجل العلاقات العامة ، والأساليب ، والطرق ، والاستراتيجيات ، التي تم الاعتماد عليها لمواجهة مختلف الأزمات التي تعرضت لها هذه المؤسسة .

## 2. المقابلة:

هي تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف مواجهة يحاول أحدهما أن يعرف بعض المعلومات لدى الآخر ، والتي تدور حول خبراته وآرائه ومعتقداته ، وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة .(غربي، 2006 ، ص.119).

حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلات المفتوحة ، من أجل اعطاء الحرية للمبحوث لتقديم رأيه ، ولأنها تتميز أيضا بالليونة ، فهي الأداة التي حاولنا من خلالها الحصول على بعض المعلومات التي تتماشى وموضوع بحثنا ، حيث قمنا بإجراء جملة من المقابلات مع مختلف الاطارات المتواجدة بالمديرية العامة للمؤسسة التي تتمثل في مسئول مصلحة التسويق ، وذلك من خلال دليل تم اعداده مسبقا لإجراء هذه المقابلة ، و من أجل أن نحاول التعرف على الخطط التي تم اعدادها لمواجهة الأزمات المختلفة ، وكذا مكانة رجل العلاقات العامة بهذه المؤسسة .

## 3. استمارة الاستبيان :

وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وتفرض عليه التقييد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومساراته.(الحسن،1982،ص.183)

ولقد اقتضت الضرورة البحثية الاعتماد على أداة الاستمارة التي تم تصميمها وصياغة أسئلتها، انطلاقا من مشكلة الدراسة ، لأنها من أكثر أدوات جمع البيانات الأولية استخداما في الدراسات المسحية ، لإمكاناتها في جمع بيانات ومعلومات لم يكن من الممكن الحصول عليها دون استطلاع الآراء والتعرف على المواقف والاتجاهات .

وعليه قمنا بالبناء الأولي للاستمارة ثم عرضها على الأستاذة المشرفة "هدى عكوشي" ، وقبل التطبيق النهائي لها، تم عرضها على أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال كمحكمين أساسيين للاستمارة وكونهم من نفس التخصص، حيث قدموا ملاحظات قيمة ، ومن بينهم :

- الأستاذ بلخيري صالح

- الأستاذ بوحيلة رضوان
- الأستاذ بلعباس عبد الحميد

وبعد مجموعة من التعديلات قمنا بتوزيعها على مفردات العينة، ولقد صيغت أسئلة الاستمارة إلى ثلاثة محاور أساسية بالإضافة إلى البيانات الشخصية للمبحوثين جاءت كالآتي:

- **المحور الأول:** مفهوم الأزمة ومكانة رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة.
- **المحور الثاني:** مهام رجل العلاقات العامة والاشارات التنظيمية لإدارة الأزمة بمؤسسة مطاحن الحضنة.
- **المحور الثالث:** التخطيط لإدارة أزمات مؤسسة مطاحن الحضنة.

حيث تم توزيع استمارتنا على موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة والذي كان عددهم 60 موظف، وتم استرجاع 50 استمارة، و10 استمارات لم تسترجع منها الضائعة ومنها الملغاة ومنها التي لم تسترجع، حيث تم تفريغها كلاسيكيا ، وحولنا كل المعلومات إلى معلومات كمية ثم إلى كيفية من خلال تحليلها .

## 11- مجتمع الدراسة :

إن اختيار العينة من أهم الخطوات والمراحل التي يمر بها البحث، حيث عادة ما يواجه الباحثون مشكلة الأعداد الكبيرة للمجتمع محل الدراسة، وهو ما يصعب من دراسته لما يترتب عليه من مجهودات مختلفة، إضافة إلى الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء جمع البيانات من كل أفراد المجتمع، ولكن محدودية عدد أفراد مجتمع دراستنا جعلنا نعتمده كمجال نهائي للدراسة، ويقصد بمجتمع الدراسة " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثون.(الجادري ، وآخرون،2009،ص.198).

ولقد عهدنا إلى اختيار العينة الطبقية العشوائية حيث يتم اللجوء إليها عندما يكون المجتمع الأصلي غير متجانس من حيث الجنس، السن، المستوى الاجتماعي والتعليمي، بالإضافة إلى عوامل اجتماعية واقتصادية، عندئذ لا يصبح أفراد المجتمع متجانسين .

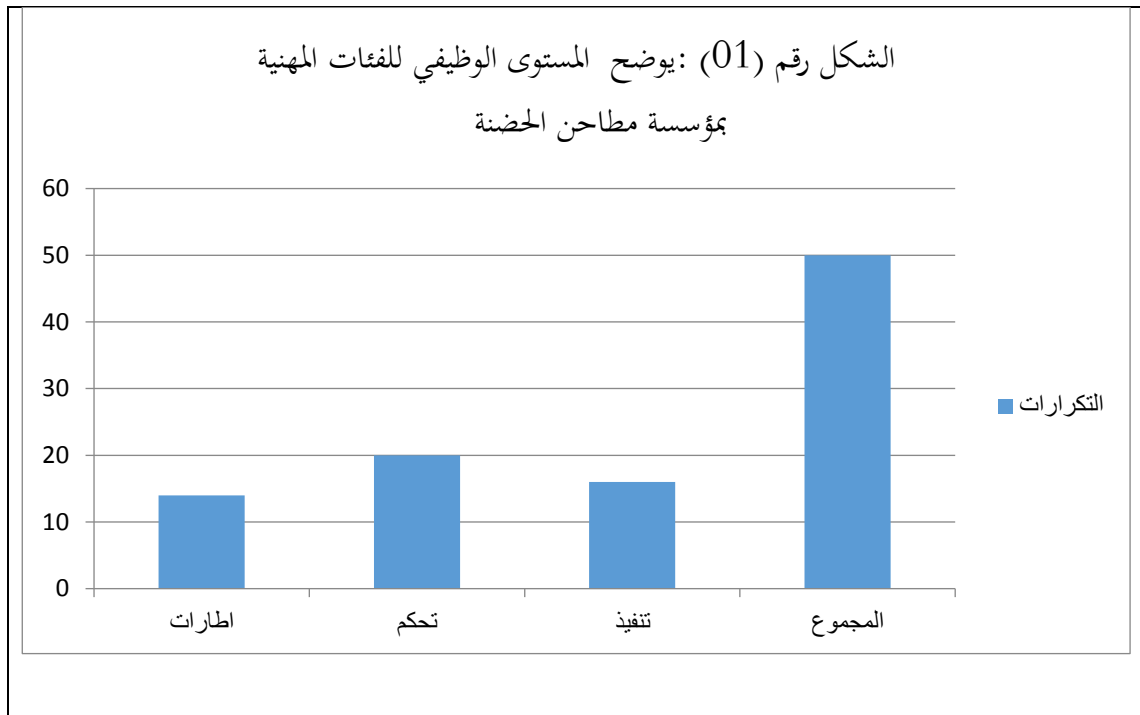
حيث استخدمنا في دراستنا العينة العشوائية الطبقية اعتمادا على الوظيفة، وعليه فإن مجتمع البحث الكلي للدراسة يبلغ عدده 220موظف، و تم اختيار 50 مفردة ، تحت نسبة قدرت ب 23% من حجم العينة، و تم تقسيمه إلى ثلاث طبقات متجانسة اعتمادا على المسمى الوظيفي ، موزعين كالتالي : فئة

الإطارات 64 موظف أي بنسبة 14 %، وفتة التحكم 90 موظف أي بنسبة 20%، وفتة التنفيذ 66 موظف أي بنسبة 16% .

وتم اختيار هذه العينة من مجتمع البحث من أجل محاولة معرفة آرائهم و دور رجل العلاقات العامة خلال مراحل الأزمات المختلفة، وكونهم جزء من هذه المؤسسة، و من هنا سوف يتم عرض السمات العامة للمبحوثين :

جدول رقم(1) : يمثل التوزيع النسبي للمستوى الوظيفي لموظفي مطاحن الحضنة.

النسبة	العدد	التكرارات المستوى الوظيفي
29	64	اطارات
40.90	90	التحكم
30	66	التنفيذ
100	220	المجموع

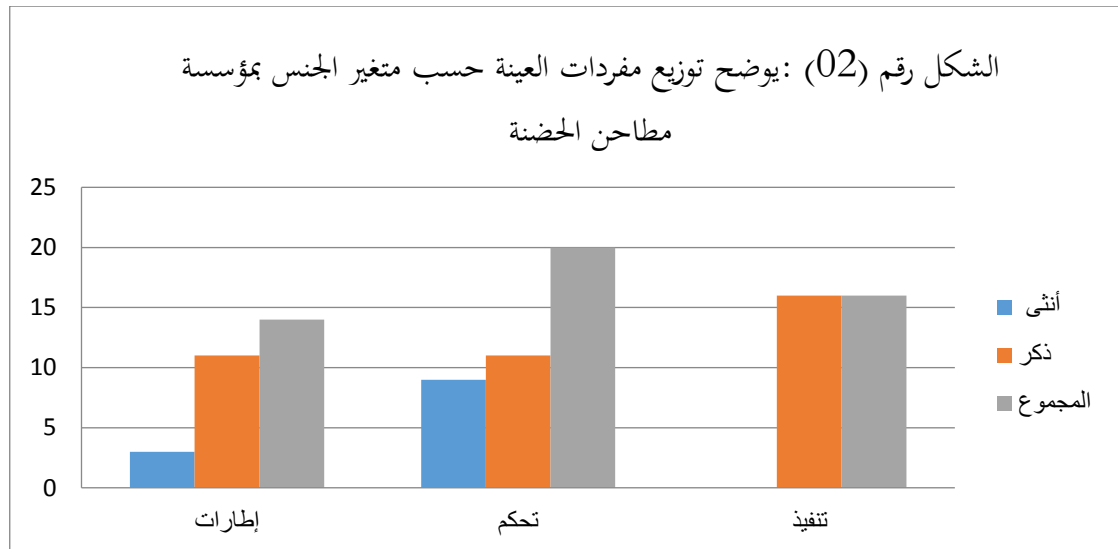


يوضح لنا الجدول أعلاه أن هنا ثلاثة فئات تختلف من حيث المستوى الوظيفي والتي تتمثل في فئة الإطارات وقدرت ب 14 مفردة ، لتليها فئة التنفيذ والتي تمثلت في 16 مفردة ، ثم فئة التحكم والتي قدرت ب 20 مفردة .

حيث تبين لنا المعطيات المبينة في الجدول أن النسبة الطاغية على تمثيل الأفراد من خلال الوظيفة تتمثل في عمال التحكم ، وهي نسبة لا يستهان بها فهي فئة لها تجربة و كفاءة في تسيير شؤون المؤسسة وتعمل على إيصال المعلومات بطريقة فعالة وسريعة وحسن انتقالها بما يخدم مصالحها، في حين نجد أن عمال الإطارات لا تتجاوز نسبة 14% من عينة الدراسة وهي نسبة عادية في أي مؤسسة مقارنة بعمال التحكم و التنفيذ .

جدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس مؤسسة مطاحن الحضة

	اطارات		تحكم		تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	11	22	11	22	16	32	38	76
أنثى	03	06	09	18	/	/	12	24
المجموع	14	28	20	40	16	32	50	100

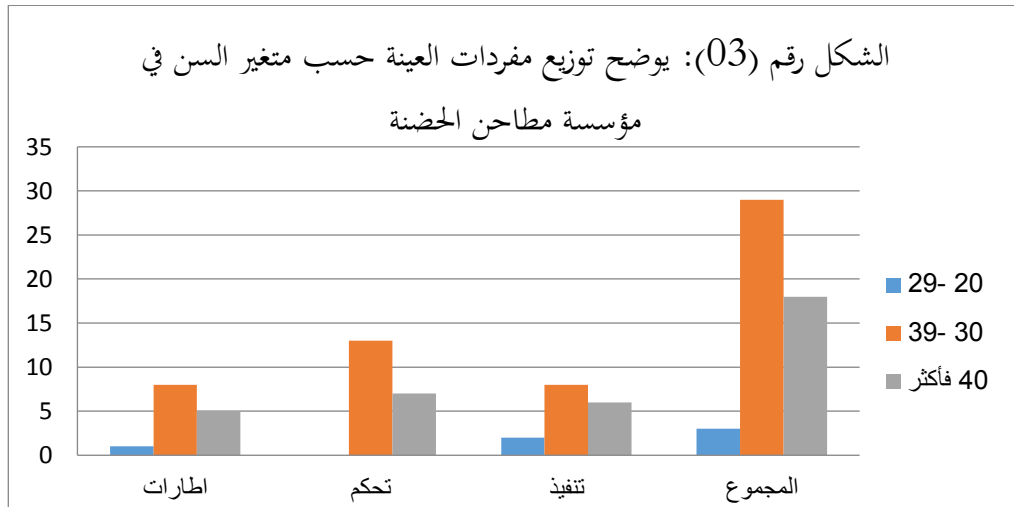


يوضح لنا الجدول أعلاه أن النسبة العالية والمرتفعة من أفراد العينة المدروسة هي من الذكور حيث بلغت نسبتهم 76 % ، أما بالنسبة للإناث فقد قدرت ب 24% .

ومن خلال معطيات الجدول ايضا نجد ارتفاع نسبة الذكور بالمؤسسة خاصة في فئة التنفيذ التي تقوم على الانتاج، والصيانة والحراسة التي تعجز عنها الاناث ، وتتطلب يد عاملة رجالية نظرا لطبيعة العمل وصعوبته، عكس فئة الاناث اللواتي يتوزعن في المهام ذات الأعمال الإدارية .

جدول رقم (03) : يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن بمؤسسة مطاحن الحضنة:

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات		السن	متغير
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
06	03	04	02	/	/	02	01	29-20	
58	29	16	08	26	13	16	08	39-30	
36	18	12	06	14	07	10	05	40 فأكثر	
100	50	32	16	40	20	28	14	المجموع	

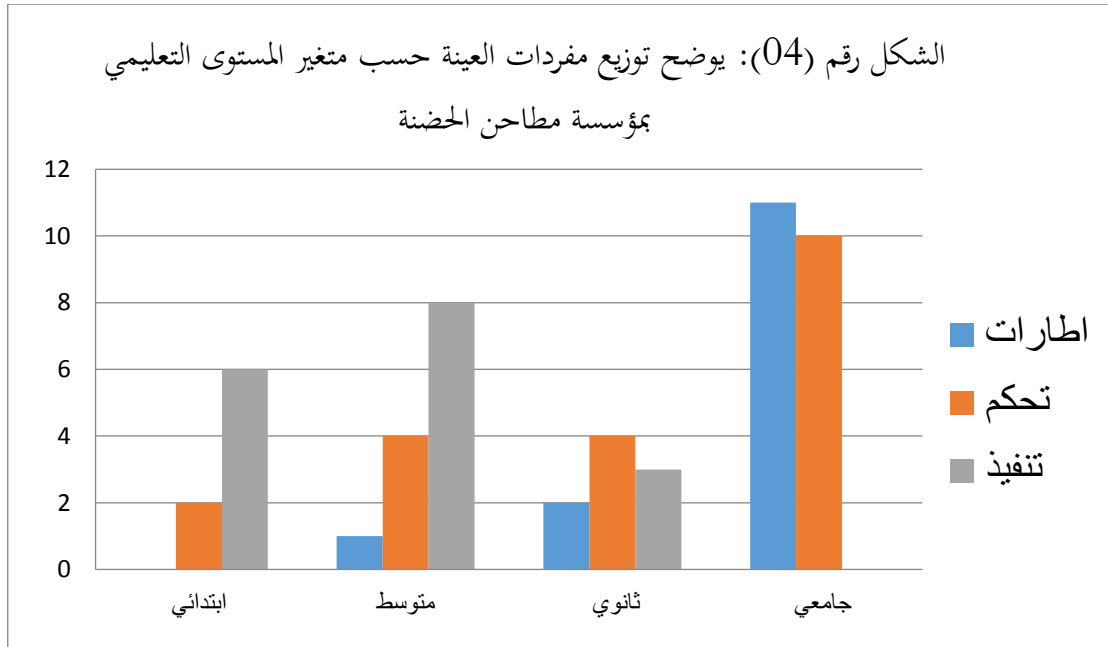


تشير المعطيات الكمية للجدول الموضح أعلاه أن اغلبية الباحثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 58% ينتمون الى الفئة العمرية [39-30] ، في حين يقدر المنتمون إلى الفئة العمرية [40 فأكثر ب 36% ونجد نسبة ضئيلة تقدر بحوالي 6% ينتمون الى الفئة العمرية [29-20] فمن خلال هذه البيانات يتبين لنا أن الأغلبية هم شباب .

وبعد استقصاء البيانات السابقة ميدانيا عن طريق المقابلات الحرة اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب في تسيير شؤونها و مساهمتها في ادارة الأزمات التي تتعرض لها من حين إلى آخر و استعدادهم لمواجهتها .

الجدول رقم (4) : يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي بمؤسسة مطاحن الحضنة

اطارات		تحكم		تنفيذ		المجموع			المستوى التعليمي
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
/	/	02	04	06	14	09	18	ابتدائي	
01	02	04	08	08	12	11	22	متوسط	
02	04	04	08	03	06	09	18	ثانوي	
11	22	10	20	/	/	21	42	جامعي	
14	28	20	40	16	32	50	100	المجموع	



الجدول أعلاه يبين أن أغلبية المبحوثين في هذه المؤسسة هم ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر ب 42 % ، بينما تبلغ نسبة الذين يملكون مستوى المتوسط 26 % ، لتليها كل من المستوى الابتدائي والثانوي بنسبة قدرت ب 18% لكل منهما .

فالمتأمل في هذا المتغير يجد أن المؤسسة توفر أكبر عدد من المناصب لذوي الشهادات الجامعية ، وهذا نظرا للمستوى التعليمي الذي يلعب دورا هاما في تحديد مجال الفهم للفرد، و هو ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل ، ورجل العلاقات العامة بصفة خاصة من خلال فهمه وتقييمه وادراكه بعض الجوانب لإدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة .

## 12- الدراسات السابقة :

يعد البحث على الدراسات السابقة لموضوع دراستنا الخاص بدور رجل العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية ، فحسب اطلعنا وجدنا بأن هناك بعض الدراسات متعلقة بموضوع بحثنا وهي :

### الدراسة الأولى :

وهي دراسة بعنوان واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ،وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال للطلبة زينات موسى مسك بجامعة الخليل لسنة 2011 ،وتتمثل اشكالية هذه الدراسة في السؤال عن واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وواقع وجود استراتيجيات متبعة للتعامل معها ومدى توافر العناصر الأساسية لإدارة من خلال وجهة نظر العاملين ، ومن ضمن أهداف الدراسة نجد :

13- التعرف على مدى توفر نظام إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية .

14- التعرف على مدى وجود استراتيجيات متبعة في التعامل مع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية .

15- التعرف على المعوقات أمام وجود نظام إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية .

16- الحصول على استخلاص أهم النتائج و تقديم التوصيات .

وقد استخدمت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والخبرات المتعلقة بموضوع الدراسة ، كما اعتمدت هذه الدراسة على العينة الطبقية العشوائية تمثلت في مجموعة من الإداريين و رؤساء الأقسام ومساعدین إداريين في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية حيث تتراوح أعمارهم

من 30-39 سنة ، وكان حجم عينة هذه الدراسة يقدر ب 216 مفردة ، ومن أجل جمع البيانات استعانت الباحثة باستمارة الاستبيان و التي اشتملت على 68 سؤالاً موزعة كالتالي :

- أولاً: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.
- ثانياً: المعوقات التي تحول دون وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية.
- ثالثاً : مدى وجود استراتيجيات متبعة في إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.
- رابعاً: عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.
- كما توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها :

- هناك نظام لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار بدرجة متوسطة K حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة ( 2.91 ) والانحراف المعياري (0.86)
- هناك نظام لإدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 2.87 ) والانحراف المعياري (0.83)
- هناك نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة متوسطة .
- هناك نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة ( 2.91 ) والانحراف المعياري 0.84.
- كما أثبتت النتائج بأن هناك معوقات أمام نظام إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة والمتمثلة في المعوقات الإنسانية والتنظيمية والمعلومات والاتصالات، فكان المتوسط الحسابي ( 3.16 ) وهو ضمن الموافقة المتوسطة.
- هناك استراتيجيات تتبع في إدارة أزمات مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.96 .

#### توظيف الدراسات السابقة :

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة لا بد في أن يكون هناك نقاط تشابه و اختلاف حيث أن هذه الدراسة حاولت التعرف على اتجاهات العمال في إدارة الأزمات داخل القطاع العام عكس دراستنا التي حاولت التعرف على اتجاهات عمال مطاحن الحوضنة من خلال دور رجل العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ، بالإضافة الى اختلاف المجال المكاني والزمني للدراسة، بينما تتشابه هذه الدراسة مع موضوع بحثنا

في العينة التي تم استخدامها في هذه الدراسة هي العينة الطبقية العشوائية وهي نفس العينة التي استخدمت في دراستنا، حيث يقدر مجتمع البحث لهذه الدراسة بنسبة 61 % وهو أكبر بالنسبة لحجم العينة التي استخدمت في دراستنا والتي قدرت بنسبة 23 %، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد تم استخدام استمارة الاستبيان فقط عكس دراستنا التي أضفت اداتي الملاحظة والمقابلة .

### الدراسة الثانية :

دراسة بعنوان اتصال الأزمة و دورها في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة للطلاب شوقي بوشارب من جامعة أم البواقي ، لسنة 2014 – 2015 وتدور إشكالية هذه الدراسة حول : فيم يبرز دور اتصال الأزمة في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي ، وتهدف الدراسة إلى :

- محاولة التعرف على دور الاتصال بمختلف أشكاله ولاسيما الاتصال الجماهيري في إدارة الأزمة وإبراز دور كل من الوظيفتين الوقائية والعلاجية قبل وأثناء الأزمة .
- محاولة التعرف على أهمية واقع العملية الاتصالية بمديرية الحماية المدنية و العراقيل التي تتعرض لها مع اقتراح بعض الحلول المناسبة لها، ثم وضع تصور لأساليب تطوير إدارة الأزمة .
- محاولة الكشف ومعرفة كل الاجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمة و أساليب مواجهتها .

وقد استعان الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الشائع الاستخدام في الدراسات الاتصالية والإعلامية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة القصدية والتي تمثلت في الموظفين بمديرية الحماية المدنية والمتراوحة أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة فأكثر ، وكان حجم العينة 8 مفردات ، ومن أجل جمع البيانات قام الباحث بتوظيف الملاحظة والمقابلة ، والتي اشتملت على 13 سؤالا موزعة على ثلاثة محاور كالتالي :

- المحور الأول : أهمية الاتصال بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية .
- المحور الثاني : دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات .
- المحور الثالث : التخطيط لإدارة الأزمة و مواجهتها .

وتمثلت خطة البحث في الفصل الأول الذي تناولت فيه الإجراءات المنهجية، أما الفصل الثاني فتمحور حول اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات و التخطيط لها وأساليبها، والفصل الثالث تضمن الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية من خلال تفريغ البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة .

تمثلت خطة هذه الدراسة في الإطار المنهجي الذي يشمل خمسة فصول، حيث تناول الفصل الأول تحديد الإشكالية، تساؤلات وأهداف وأسباب وأهمية الدراسة، أما الفصل الثاني فعالج الإطار النظري للدراسة والذي يشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات، وبالنسبة للفصل الثالث فتم فيه تحديد الإجراءات المنهجية للبحث ، والفصل الرابع أبرز التحليل الكمي والكيفي للجانب التطبيقي وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أما الفصل الخامس فتم فيه تقديم بعض التوصيات وآليات تنفيذها في مستشفيات القطاع العام بالضفة الغربية .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- يلعب الاتصال الداخلي والخارجي بالمديرية دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله والتي من شأنها أن المساهمة في إدارة الأزمات .
- بالنسبة للوسيلة الأنسب في إدارة الأزمات من بين الخيارات المتاحة تتمثل في الهاتف والفاكس ، ولكن لكل وسيلة دورها المناسب في الظرف المناسب وفي تلك الأثناء قد تتغير الموازين لصالحها .
- كما أكد أغلبية المبحوثين بأن وسائل الإعلام هي الشريك الرسمي لتبليغ المواطنين بما يجب عليهم عمله أثناء وبعد حدوث الأزمة.
- كما أكدت مفردات العينة على أهمية الدروس المستفاد منها من أزمات سابقة في نجاعة عملية التخطيط لأزمات وكوارث مشابهة .

#### توظيف الدراسة :

لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعا ما بدراستنا من خلال ادارة الأزمات وحاولت التعرف على دور الاتصال داخل المؤسسة، إلا أن هناك أوجه اختلاف تكمن في المجال المكاني والزماني للدراسة، بالإضافة الى أنه اعتمد على العينة القصدية عكس دراستنا التي تمت بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي أما في دراستنا فقد اعتمدنا على المنهج المسحي ،

كما استعمل الملاحظة والمقابلة في جمع البيانات و هذا ما تم استخدامه في دراستنا بالإضافة إلى استمارة استبيان.

### الدراسة الثالثة :

دراسة بعنوان العلاقات العامة و إدارة الأزمة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر، لسنة 2007-2008 وقام الباحث بطرح الإشكالية التالية : ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية .

حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المسحي الذي ينتمي إلى الدراسات الوصفية من أجل الوصول إلى نتائج عقلانية و دقيقة ، كما عهدت الدراسة إلى اختيار العينة بطريقة قصدية على مجموعة من موظفي العلاقات العامة على مستوى المديرية والمصالح التابعة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية ، حيث تتراوح أعمارهم ما بين 26-36 سنة حيث كان حجم العينة يمثل 46 مفردة ، ومن بين أدوات جمع البيانات التي استخدمها الباحث نجد : المقابلة واستمارة استبيان والتي اشتملت على 13 سؤالاً ، اندرجت تحت أربعة محاور :

المحور الأول : مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات بالمؤسسة .

المحور الثاني : علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين خلال الأزمة .

المحور الثالث : طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي وظفتها العلاقات العامة أثناء الأزمة.

المحور الرابع: مهام واجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة.

بالنسبة لهذه الدراسة فإن خطتها استعانة بالتقسيمات التالية: الفصل الأول الذي تضمن مختلف الجوانب التي تهتم بها العلاقات العامة كالصورة الذهنية وجمهور المؤسسة، وتطرق الباحث في الفصل الثاني إلى الجوانب المتعلقة بالأزمة وإدارة الأزمة ، أما الفصل الثالث فتم فيه معالجة اشكالية الدراسة من خلال الجانب النظري، والفصل الرابع اشتمل على الجانب التطبيقي من خلال التعريف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية من جهة، ومن جهة أخرى قام الباحث بعرض وتحليل نتائج الدراسة كميًا وكيفيًا وتقديم أهم النتائج .

ومن خلال هذا توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمة .

- أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة و الاتصال أثناء الأزمة.
- توصلت الدراسة إلى أن ممارسو العلاقات العامة أغفلوا جانباً مهماً من العلاقات الإيجابية التي تسعى المؤسسة إلى إيجادها كما يمثلها نموذج: مارا وهي الثقة ، التفاهم ، المصداقية و التوافق بين المؤسسة و جماهيرها.

#### توظيف الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة قريبة كغيرها من الدراسات لموضوع بحثنا، وذلك من خلال أنها ساعدتنا في تحديد أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في المقابلة واستمارة الاستبيان، بالإضافة إلى أنها استخدمت المنهج المسحي وهو نفس المنهج الذي تم استخدامه في دراستنا، حيث تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في المجال المكاني والزمني، كما أنها تطرقت إلى دور جهاز العلاقات العامة ككل في إدارة الأزمات عكس دراستنا التي حاولت التعرف على مهام رجل العلاقات العامة فقط، أي جزء من هذا الجهاز .

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول: ماهية رجل العلاقات العامة.

إن العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة، حتى مع توفر الإمكانيات والموارد وافتقار العنصر البشري يؤدي إلى فشل المؤسسة وهو عنصر فعال في تحديد كفاءة الإدارة (عابده، أبو السعيد، 2014، ص 46).

وقد تطلب وجود كوادر بشرية لديها الاستعداد وتملك الخبرة والعلم الضروريان لممارسة تلك الأنشطة على أكمل وجه وبأعلى كفاءة ممكنة، وتتوافر فيها الشروط والمواصفات التي تجعلها صالحة لتفهم الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الرأي العام كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة ومشكلاتها وأن يؤمن بعمله أو رسالته التي يؤديها متيقظا لما يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه. (حجاب، 2007، ص.137).

## المطلب الأول: تعريف رجل العلاقات العامة:

أخصائي العلاقات العامة إما أن يكون موظفا في المنشأة التي يعمل لحسابها في إطار وحدة تنظيمية تسند إليها مهمة ممارسة نشاط العلاقات العامة، وتختلف الشروط والمواصفات الواجب توافرها لديه حسب مكانته في الإدارة كأخصائي عام أو كمدير للإدارة وإما أن يكون من خارج الإدارة كمستشار للعلاقات العامة وهو المستقل أو التابع لوكالة من الوكالات الاستشارية للعلاقات العامة المنتشرة خارج المنشأة وتقدم خدماتها بأجر للمنشآت التي تطلبها. (حجاب، 2007، ص، 138).

## المطلب الثاني: اختيار رجل العلاقات العامة:

ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المنظمة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف مجالات النشاط فعلى أساس قدرة الإدارة في اختيار أعضاء الفريق وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم يتحدد مدى النجاح الذي تحققه في الميادين المختلفة التي يعمل فيها الأفراد وبالتالي فليس من المستغرب في مجال الإدارة أن تركز على العنصر البشري على أنه من أهم العناصر التي تميز الإدارة في المنظمة. (عجوة، 2005، ص.62)

أصبح العمل في ميدان العلاقات العامة يقتضي ضرورة اختيار العاملين اختيارا دقيقا حيث أن مسؤوليتها أصبحت ضخمة وخطيرة والمقصود بالاختيار هنا هو اختيار أفضل الأفراد المتقدمين للعمل بإدارات

العلاقات العامة أي وضعهم في المكان المناسب وتوجههم إلى أداء العمل أو النشاط الذي يتلاءم ومواهبهم وقدراتهم واستعدادهم ومؤهلاتهم (عليان، و الطوباسي، 2005، ص.327).

### المطلب الثالث: الشروط والسمات الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة:

يجمع أغلب المهتمين بالعلاقات العامة أن هناك ركنين أساسيين يتطلبهما المشتغل بالعلاقات العامة وهما:

القابليات والصفات الشخصية و التأهيل العلمي .

#### أ- القابليات الشخصية:

1- **حسن المظهر:** وهو من الأشياء الهامة في عمل أخصائي أو أخصائية العلاقات العامة، لأن من المعروف الانطباع الأول في المقابلة الشخصية له تأثير نجاح أو فشلها.

2- **المبادأة في الاتصال:** أي أن يبدأ الحديث ويخلق له المناسبة التي يستطيع منها أن يستمر في الحديث ويتعد عن الاتصال الهجومي.

3- **القدرة على الإقناع:** وليس كل الناس قادرين على التعبير الصحيح عن أفكارهم ومن كان منهم قادرا على إقناع غيره وما نقصده هو القدرة على الإقناع الهادئ والمنطقي البعيد عن الجفاء.

4- **إتقان إحدى اللغات الأجنبية:** حيث تهتم بعض المنشآت باختيار أخصائي العلاقات العامة من ذوي المهارة الكلامية، والذين يتقنون إحدى اللغات الأجنبية على اعتبار أن طبيعة عمل المنشأة يستدعي دعوة بعض الأجانب أو إجراء مناقشات بإحدى اللغات (المصري، 2006، ص.79).

5- **الخصائص الأخلاقية:** ومن أبرزها الصدق، الأمانة والسمعة الطيبة والغيرية وغير ذلك مما يساهم في توكيد احترام رجل العلاقات العامة والثقة من الجمهور.

6- **المعرفة والموضوعية:** وهذا ما يفترض الالتزام بأسس العلاقات العامة العلمية وبالمناهج العلمية في تحليلات وقياسات الرأي العام داخل المنظمة وخارجها.

7- **الديناميكية:** وهنا يجب على رجل العلاقات العامة أن يكون سريع الحركة وقادرا على التعامل مع مواقف كثيرة (عساف، صالح، 2004، ص 58)

8- **القدرة على المثابرة والاحتمال:** معظم أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى لذا على رجل العلاقات العامة أن يتحلى بالصبر والمثابرة.

9- قابلية التنظيم: يحتاج رج العلاقات العامة إلى تنظيم أعماله وتبويب مواده وتوقيت أعماله ومواعيده حسب الأولويات.

10- حب الاستطلاع: يجب على رجل العلاقات العامة أن تكون لديه رغبة قوية لاستطلاع الأخبار والمعلومات المتعلقة بعمله من أجل كشف الحقائق وتفسيرها (الصبي، و مسعودي، 2010، ص 150)

#### ب - التأهيل العلمي :

إن رجل العلاقات العامة هو رجل إدارة وإعلام في آن واحد ويمتد عمله باتجاهين ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ولا بد أن يشتمل إعداداته العلمي المواضيع التي تساعد في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية ومن المهم أن يكون ملما بالحقول التالية:

- اللغة: هو أن يكون متمكنا من اللغات الشائعة، إضافة إلى لغته الأم.
- الكتابة: لا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون ملما بفن الكتابة والصحافة، لأنه كإعلامي يحتاج إلى صياغة ونشر المواضيع الدعائية.
- علم النفس: يحتاج رجل العلاقات العامة إلى مقدار من الإلمام بعلم النفس لمعرفة دافع النفس البشرية ليستطيع التأثير في الأفكار وشخصيات الجماهير التي يقابلها.
- علم الاجتماع: يعيش الفرد ضمن جماعات متعددة ذات تأثير على سلوكه ونمط تفكيره.
- الإدارة والاقتصاد: لا بد لرجل العلاقات الإلمام بأولويات الاقتصاد الإدارة لمعرفة ما يجري في إدارة مؤسسة إداريا وماليا.
- المهارات الاتصالية " القدرة على الاتصال ": وتعد تلك الصفة اولى الصفات التي يجب ان تتوفر في رجل العلاقات العامة الناجح بوجه عام ، والاتصال كما هو معروف له تقسيماته و مستوياته المختلفة وفي هذا المجال تتخذ قدرة رجل العلاقات العامة في الاتصال على ثلاثة أنواع :
- الاتصال بالذات : او ما يعرف بالتوافق مع الذات أو مع النفس ، ويعرف بالاتصال الداخلي او الاتصال مع النفس يحقق للإنسان التوازن و التوافق .
- الاتصال المباشر مع الآخرين: و يتمثل هذا الاتصال في الاتصال بالجمهور الصغير اي الجمهور الذي يتعامل معه رجل العلاقات العامة مباشرة .

- الاتصال بوسائل الاعلام الجماهيري : وهو الوسيلة التي بواسطتها يقدم الاعلام الخدمات الخاصة بالبيع او الشراء و البضائع أو الاعلام عن برامج و أنشطة الحكومة ، وعن النشاطات الخاصة بالأعمال المختلفة . ( الجبالي ، 2016، ص.189) .

- الإحصاء وأصول البحث العلمي: يعتمد نجاح العلاقات العامة والمؤسسة بصفة عامة على أسلوب البحث العلمي (الجبوري، 2001، ص 52).

وتضيف الدكتورة "نجلاء إسماعيل أحمد" بأنه لا بد أن تتوافر شروط القائمين بأعباء العلاقات العامة، وتنقسم هذه الشروط إلى ما يأتي:

**1- الشروط الموروثة:** وهي تتعلق بالدوافع الفطرية التي تعد الأساس الأول للسلوك الإنساني، ولا تكون نتيجة خبرة أو تعلم أو تجربة ولذلك ينبغي شخصيته مكتملة، ومن المرغوب أن يكون من يعمل في مجال العلاقات العامة، مؤدبا، لبقا، سريع الخاطر، مخلصا، حازما، شجاعا، مقداما، وحب الاختلاط.

**2- الشروط التعليمية:** يقصد بها توفر الحد الأدنى من المستوى التعليمي، والتعلم والتدريب الجامعي الذي يؤهل المتخصص في العلاقات العامة للعمل في هذا المجال ولا شك أن التعليم الأكاديمي يساعد على نجاح رجل العلاقات العامة و يستحسن أن يكون قد حصل الشخص على درجة جامعية في الإعلام أو العلاقات العامة أو التجارة أو الآداب أو القانون ( أحمد إسماعيل، 2017، ص. 38).

### المطلب الرابع: وظائف رجل العلاقات العامة :

التعريف بالمؤسسة و الحصول على المعلومات و الاتصال و التنسيق و التخطيط والتقييم .

- التعريف بنشاط المؤسسة : وسيلة في التعريف الصحيح المقنع بنشاط المؤسسة وكسب تأييد الجمهور و الرضا عنه .

- البحث وجمع المعلومات : اجراء بحوث الرأي و الاستطلاع و جمع معلومات عن استراتيجيات الشركات المنافسة و منتجاتها و جماهيرها وكذلك معلومات عن الشركة ومنتجاتها .

- الاتصال : توفير قنوات الاتصال المناسبة في الاتجاهين من المنظمة الى الجماهير ومن الجماهير الى المنظمة إما عن طريق الاتصال الشخصي أو الاتصال الجماهيري.

- تخطيط برامج العلاقات العامة وتنفيذها : تضع خطط وقائية وعلاجية لتحسين صورة المنشأة الذهنية لدى الجماهير و تقسم الى خطط طويلة و متوسطة وقصيرة المدى .
  - التقييم : يقوم بتقييم برامجها و خططها تقييما مرحليا ( اثناء التنفيذ) و تقييما بعديا .
  - التنسيق : تعتبر جهاز تنسيق بين ادارات المنشأة المختلفة ، وكذلك التنسيق بين المنشأة وجماهيرها .
  - زيادة التفاعل و الاهتمام : بثقافة المنشأة للجمهور الداخلي والخارجي من أجل الوصول وتحقيق أهداف المنشأة .
  - التواصل : يعتبر رجل العلاقات العامة النقطة الموصلة بين الأقسام داخل الشركة .
  - أيضا متابعة كل ما ينشر عن المؤسسة في الصحف المحلية أو الخارجية و الرد عنها في حالة توجيه أي ملامة أو ذم للمنشأة و أيضا أخذ المعلومات ووضعها بملف مختص و رفعها لمدير الإدارة العليا .
- <http://ar.m.wikipedia.com> (2019/05/05 سا 11:11).

### المطلب الخامس: مزايا وعيوب أخصائي العلاقات العامة في المؤسسات.

#### أولا: المزايا.

- أن يعرف الخلفيات الخاصة بمشكلات المنشأة ويعرف طبيعة التنظيمات غير الرسمية التي قد تربط بعض الأفراد بغض النظر عن المستوى الإداري لكل منهم.
- طول خبرته داخل المنشأة ومعالجته المستمرة لمشكلاتها يجعله يكتسب خبرة متخصصة في علاج هذا النوع من المشكلات.
- يحظى باحترام وتقدير العاملين بالمنشأة مما يجعله قادرا على الإلمام بالتفاصيل المتعلقة بحقائق الموقف.
- يحافظ على أسرار المنشأة التي قد يطلع عليها من خلال بحثه للمشكلات أو تطبيقه لبرنامج أو خطة العلاقات العامة.

#### ثانيا: عيوب أداء أخصائي العلاقات العامة :

- معايشتها لمشكلات المنشأة قد يفقده القدرة على تصور حلول ابتكارية وغير تقليدية.

- العلاقات الوظيفية التي تربطه ببعض الأفراد في المنشأة تجعله في حرج عندما يضطر لإسداء النصح بشأن تعديل بعض طرق أداء أو سلوك هذه القيادات الإدارية كجزء من التوصيات بتحسين العلاقات مع الجمهور.
- لما كانت خبرته محصورة ببعض النوعيات من المشكلات المتكررة تقلل قدرته على مواجهة مشكلات جديدة أو إعداد خططك من طراز مختلف.
- كثيرا ما يكون رأيه غير محايد أو ينظر إليه هكذا وخاصة إذا كانت له هو نفسه علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة محل البحث. (عليان، وَ الطوباسي، مرجع سابق، ص 326).

### المبحث الثاني: ماهية الأزمات.

لقد بدأ الفكر الإداري مع منتصف الستينات يحدثنا عن الأزمات ومفهومها وخصائصها وأسبابها وأنواعها والمشاعر المصاحبة لها والآثار المترتبة عليها، وأوجهها وكيفية إدارتها، ويحاول الفكر الإداري المعاصر التوصل إلى نظريات ومدخل وأفكار تسهم في التعامل مع المواقف والظروف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر، ولم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصة بإدارة الأزمات بل هي مجرد محاولات ومدخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة.

وأول نشوء لمفهوم الأزمة كان في نطاق العلوم الطبيعية بحيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كرنيو) أي نقطة تحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، ومن ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد، وخاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينات (عقيلان، 2015، ص. 11).

### المطلب الأول: خصائص الأزمة.

تتسم الأزمات ببعض الخصائص نذكر منها:

- نقطة تحول تزداد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد بمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، ويصعب فيها التحكم بالأحداث.
- نشوء فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات وضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار
- المفاجأة والسرعة التي حدثت بها.
- التداخل والتعقد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المزيدة والمعارضة (السيد، 2003، ص. 81).

### المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات.

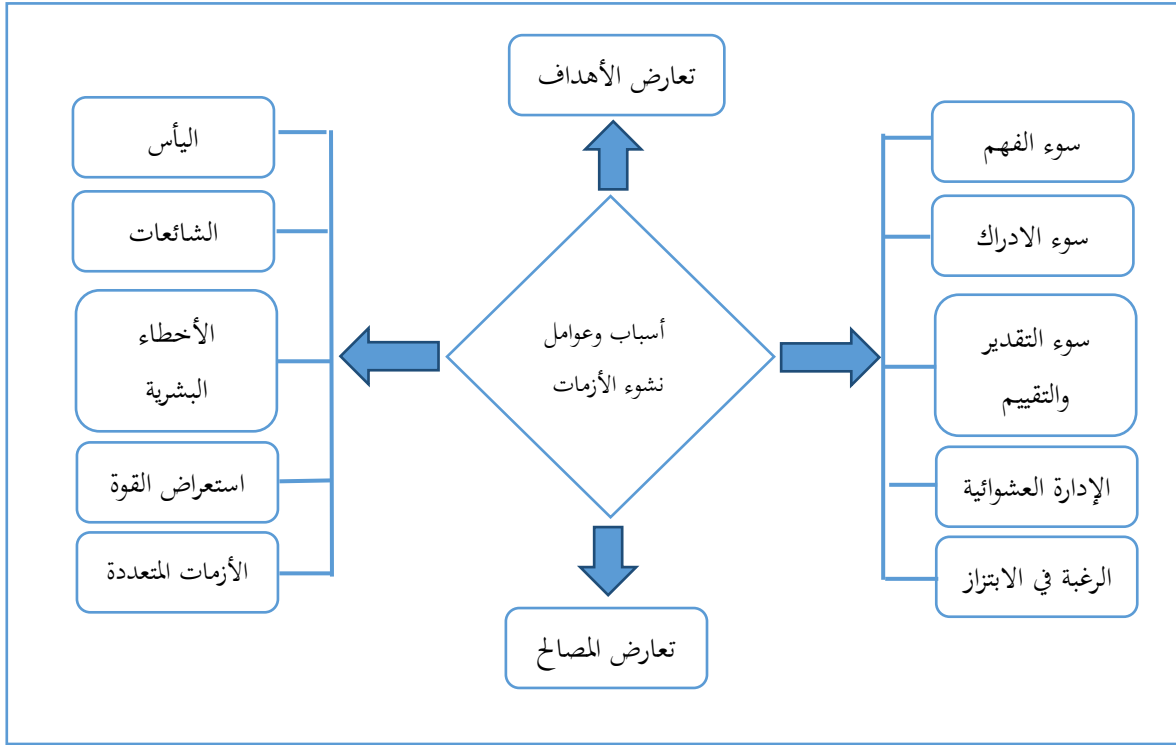
يرى محمود مصطفى كمال أن من أسباب نشوء الأزمات ما يلي :

1. سوء الفهم: ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هما: المعلومات المتهورة والتسرع في إصدار القرارات.
2. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة.
3. سوء التقييم: وينشأ في كثير من الأحيان من المعادلات في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.
4. الإدارة العشوائية: تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب (كمال ، 2012 ، ص 78).

وحسب وجهة نظر عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك :

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات بسبب تناقض 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 (الهميم ، 2004 ، ص 208).

كما أوضح الخضيرى أسباب وعوامل نشوء الأزمات متمثلة في الشكل التالي:



الشكل رقم (05): بوضوح أسباب وعوامل نشوء الأزمات (الخضيري ، 2002 ، ص. 66)

### المطلب الثالث: أنواع الأزمات.

أ- تصنيف الأزمة من حيث المستوى: أزمة فردية، أزمة جماعية، أزمة مجتمعية.

ب- تصنيف الأزمة من حيث الطابع المميز لها: أزمة مادية، أزمة معنوية.

ت - تصنيف الأزمة من حيث التوقع: أزمة مفاجئة، أزمة متوقعة.

ث - تصنيف الأزمة من حيث النوع : أزمة نفسية، أزمة أسرية، أزمة سياسية، أزمة اقتصادية.

ومن حيث طبيعة الحدوث وتقسّم إلى قسمين :

أزمة بفعل الإنسان، أزمة طبيعية .(الخشمي، 2015 ، ص 31).

كما يمكن أن تصنف أنواع الأزمات إلى معايير أخرى وهي :

- حسب مرحلة التكوين :

الأزمة في مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، الأزمة في مرحلة الاكتمال، الأزمة في مرحلة الانحسار، الأزمة في مرحلة الاختفاء.

- حسب الآثار الناجمة عنها:

أزمة ليس لها آثار جانبية، أزمة لها آثار جانبية.

ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمعايير مختلفة إلى الأنواع التالية:

- أزمات طبيعية مثل الكوارث والأوبئة والحرائق والفيضانات والسيول... الخ
- أزمات اجتماعية مثل الطائفية وأعمال الشغب.
- أزمات سياسية مثل الاغتيالات واختطاف الطائرات.
- أزمات عسكرية مثل التمرد والتهديد باستخدام القوة والحروب.
- أزمات الصراع المسلح وقد ينشأ هذا النوع أثناء الحروب.
- أزمات الإرهاب الدولي. (حافظ محمود، البحيري، 2007، ص 214)

### المطلب الرابع: مراحل الأزمات.

وعندما لا يكتشف عن أسباب الأزمة أو الأزمة نفسها قبل ميلادها، أو عندما تكتشف وتترك لتظهر على سطح الأحداث أو عندما تفتعل الأزمات فإنها تمر بعدة مراحل يمكن تفسيرها في المراحل التالية:

- 1- **مرحلة الكمون والتكوين:** وهي المرحلة التي تظهر فيها أسباب ميلاد الأزمة، وهيئة المرحلة قد تطول وقد تقصر، حسب الظروف والإجراءات التي تجعل أو تبطل الأزمة أو تقضي عليها قبل ميلادها.
- 2- **مرحلة الميلاد:** وهي المرحلة التي تفسر فيها الأزمة عن نفسها ونظهر على سطح الأحداث.
- 3- **مرحلة التصاعد والاتساع:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة باستقطاب الاهتمام بسبب اتساع دائرة وعمق تأثيرها وتصاعد نبرتها.
- 4- **مرحلة الانفجار:** وهي المرحلة التي لم يعد بالإمكان معها احتواء الأزمة.
- 5- **مرحلة النضج:** وهي المرحلة التي تبلغ فيها الأزمة أقصى درجات تأثيرها وقد تستقر عند ذلك المستوى أو قد تطول أو تقصر حسب طبيعة الأزمة وإدارتها وأطرافها.

- 6- مرحلة الانحسار: وهي المرحلة التي يبدأ فيها الكيان باستعادة السيطرة عن الأحداث والأوضاع.
- 7- مرحلة الاختفاء: وهي المرحلة التي تنتهي فيها الأزمة تماما، ولا ينظر آثارها ونتائجها (لطفي، 2016، ص 57)

وهناك من يقسم المراحل التي تمر بها الأزمة إلى المراحل الآتية:

1- مرحلة الشعور بالأزمة.

2- مرحلة الأزمة المزممة.

3- مرحلة حل الأزمة.

ويرى باحث آخر أنه يمكن تقسيم الأزمة إلى المراحل التالية:

1- المرحلة التصديرية.

2- مرحلة نشوء الأزمة.

3- مرحلة انحسار الأزمة. (التميمي، 2017، ص 108).

### المطلب الخامس: مناهج تشخيص الأزمات.

يستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية وفيما يلي عرض كل منها بإيجاز :

1- المنهج لوصفي التحليلي: وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها.

2- المنهج التاريخي: يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا، ومن منفاة أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها فالتعمق في تشخيص الأزمة وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة وأدوية العلاج. (جميل، 2016، ص 10)

3- منهج الدراسات المقارنة: ويقوم هذا المنهج على دراسة الأزمة التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي نواجهها في الحاضر، وأساس المقارنة وفقا لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية:

- مقارنة زمانية مكانية.
  - مقارنة مكانية جغرافية.
  - مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة.
  - مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها .
- 4- منهج دراسة حالة: يستخدم دراسة البيئة لفهم الأزمة تقديرا من رواد أن الأزمة وليدة للبيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها (قجالي، ص 94).
- 5- منهج النظم في تشخيص الأزمات: يقوم على أساس النظر إلى الأزمة على أنها نظام متكامل، ويقوم الافتراض الأساسي في تحليل النظم على أن النظام يعمل ككل كأجزاء مستقلة، وأن أي تغيير في أي جزء من النظام سوف يؤثر في النظام كله، وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام يحتوي على أربعة عناصر "مدخلات الأزمة، نظام تشغيل الأزمة، مخرجات نظام التشغيل، التغذية المرتفعة" ( صادق، 2007، ص 113).

## المبحث الثالث: آليات إدارة الأزمة.

تعد إدارة الأزمات من أحد أهم المحاور التي تقوم الإدارة بتخصيص مجموعة من الأفراد والمديرين ليكونوا مسئولين لتسيير الأزمات التي تواجه المنظمة، شرط أن تتوفر فيهم مجموعة من السمات والمهارات كالشجاعة والالتزان والاستعداد لمواجهةها واحتوائها والخروج منها بأقل الخسائر وذلك من أجل تعظيم المكاسب، ومن أجل إعادة صورة المؤسسة من خلال قدرة هذا المسئول وفريقه على التفكير الإبداعي وصياغة ورسم الخطط، وتوضيح الاستراتيجيات التي من الفروض أن تنتهجها المؤسسة لحل الأزمة التي تواجهها.

## المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمة:

اتفق أغلب الباحثين على أن إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل:

- 1- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** وتأتي قبل وقوع الأزمة حيث تطلق بعض إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة، فإذا نجحت الإدارة في اكتشاف إشارات الإنذار ساعدت المنظمة على احتواء الأزمة قبل بدايتها.
- 2- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** يجب أن تتوفر الاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في تحقيق أهدافهم (عشماوي، 2008، ص. 39).
- 3- **مرحلة استعادة النشاط والتوازن:** تتضمن هذه المرحلة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم إعدادها واختبارها مسبقاً التي تهدف إلى إعادة التوازن بشكل تدريجي.
- 4- **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** في هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، حيث يتوقف نجاح المؤسسة في هذه الحالة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة.
- 5- **مرحلة التعلم وتقييم التجربة:** يتم تقييم ما تم إنجازه أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة (الرفاعي، و عولمي، 2016، ص. 43).

وقسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

- 1- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- 2- مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبّق الخطط الموضوعة.
- 3- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يقيم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة (صلاح، 2013، ص . 43)

### المطلب الثاني: التخطيط لإدارة الأزمات.

إن التخطيط للأزمة بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة وكذا حسب الأزمات المختلفة وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

- 1- تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة: حيث أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم وجميع الأزمات المحتملة بل هي تختص بمجموعة منها.
- 2- تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة: تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية فريق إدارة الأزمة ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمر هام في خطة إدارة الأزمات لأن فيه تقسيم للعمل وهو المسئول الأساسي عن مواجهة الأزمة وعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات . ( رحال، 2015 ، ص . 87)

ومن جهة أخرى يعرف التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تستمر مبكرا قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة، حيث يستهدف عملية التخطيط المساهمة الفعالة في منع الأزمة المحتملة، والتحضير للرد عليها في حالة حدوثها ثم العودة إلى الوضع الطبيعي بعد انتهائها، وأنه يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، وهذه الأسس هي:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المختلفة.
- المعلومات اللازمة للخطة.
- ضمان وجود نظام اتصال فعال مرتبط بالأزمة.

- الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية.
  - الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة. (مهنا، 2008، ص 243).
- وتبرز أهمية التخطيط لإدارة الأزمات فيما يلي :
- يعمل على زيادة فاعلية إدارة الأزمات في تقليل وقوعها أو منعها.
  - ضمان الاستعداد المسبق للتعامل الفوري بكفاءة عالية.
  - يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية قبل أن تصل إلى ذروتها.
  - يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت والجهد والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.
  - المحافظة على منهجية التعامل مع الأزمة، بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) (التويجري، 2018، ص 378).

### المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمة.

#### مهام فريق إدارة الأزمات:

- وفي هذا الشأن فإن فريق إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها:
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
  - فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
  - صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار.
  - مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.
  - تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة. (السعيد، 2006، ص 114).

اختيار وتدريب فريق إدارة الأزمة :

1- تلجأ بعض المنشآت إلى تشكيل فريق إدارة الأزمة والتعامل معها حال وقوعها ويكلف هذا الفريق بالتصدي لها ويكون مخولا بصلاحيات كبيرة ويراعي في اختيار أفراده أن يكونوا من الملمين بشؤون المنشأة جيدا، وغالبا ما يرأس هذا الفريق رئيس مجلس الإدارة أو مدير عام المنشأة.

2- تدريب فريق إدارة الأزمة: ينبغي توفير برنامج تدريبي أو أكثر لأعضاء فريق الأزمة على كيفية التصدي للأزمة والأزمات المحتمل التعرض لها وينبغي اختيار مديرين مناسبين لذلك ، ويفضل أن يكونوا من أصحاب الخبرة في التصدي للأزمات بشكل عام ومخاطر الأزمة بشكل خاص وينبغي على فريق الأزمة أن يعرف ما يجب أن يقوم به عند وقوع الأزمة ، وتوفير قوائم مراجعة أو دليل إرشادي لهم بعد انتهاء التدريب هو من أفضل الأشياء التي يمكن عملها. (الحميري، 2010، ص. 209).

ويتم تدريب فريق إدارة الأزمة عن طريق :

1- جلسات العصف الذهني:

- يجتمع فريق إدارة الأزمة بكامل أعضائه.
- يقوم مسئول العلاقات العامة بتوزيع قصاصة ورقية على كل منهم تتضمن أزمة محددة تواجه المنظمة.
- يطلب من أعضاء فريق أن يقدم كل منهم أداءه ومقترحاته حول كيفية التعامل مع الأزمة كل في تخصصه فيما يطلق عليه تمثيل الأدوار.
- قد تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بوكالات العلاقات العامة المتخصصة لتدريب فريق إدارة الأزمة بشكل عملي وتطبيقي يتجاوز الدورات التدريبية النظرية

2- إعداد سيناريوهات العمل:

- تتكرر جلسات تمثيل الأدوار بحيث تشمل كل جلسة مناقشة إمكانية حدوث أزمة محددة مختلفة عن الأزمة التي نوقشت في الجلسة السابقة.
- يتم مشاركة أعضاء الفريق في الإجابة عن تساؤل رئيسي كل في تخصصه مثل : ماذا لو حدث؟ ما ذا تفعل؟
- تقديم تقرير نهائي للإدارة العليا حول أكثر المشاكل احتمالا. (عجوة، وفريد، ص. 183).

### المطلب الرابع: أساليب التعامل مع الأزمات.

تختلف وتتعدد طرق التعامل مع الأزمة، ويصنف الباحثون هذه الطرق إلى نوعين:

الطرق التقليدية: وتضم الأنواع التالية:

- إنكار الأزمة: وعدم الاعتراف بها.
- كبت الأزمة: أملا بالبحث عن مخرج قبل الانفجار.
- تنفيس الأزمة: بتخفيف حدتها.
- تفريغ الأزمة: من خلال العمل على تفريغ مضمونها، وبالتالي من زخمها.
- عزل قوى الأزمة: من خلال السعي لاستبعاد أطراف معينة وحصر الصراع مع طرف واحد.
- إخماد الأزمة بأسلوب ما (تقديم تنازلات، الإقدام على مناورات، القبول بحل) (خضور، 1999، ص 12).

الطرق غير التقليدية: وتقسم للأنواع التالية:

- الفريق المتكامل وهو الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها ودراستها وتحديد سبل التعامل معها وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح.
- ادخار الاحتياطات وهو يستخدم في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة الأزمة النقص في مواد الخام.
- المشاركة الديمقراطية هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري.
- تفتيت الأزمة ويتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها، منفردة ويتم في ثلاث مراحل هي الاصطدام وإعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق.
- احتواء الأزمة ويتم فيها محاصرة الأزمة في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لافتقادها قوتها.
- تدمير الأزمة ذاتيا وتستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف.
- إعلان الوفرة الوهمية وهذا عامل نفسي يستخدم لمجابهة الخوف والدعر خصوصا في الأزمات الصحية والتموينية.

- تحويل مسار الأزمة ويستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها ( الظاهر، 2009، ص. 119).

أساليب التعامل مع الأزمات:

1. **الأسلوب الإكراهي القهري:** يقوم هذا الأسلوب على استخدام القوة لإجبار عناصر الأزمة على التراجع عن موقفها، ويؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إنهاء المنظمة لأزمتهما بأسرع وقت ودون إطالة زمنها، وغالبا ما يبدأ هذا الأسلوب بيوادر التدخل القهري لحل الأزمة من خلال إصدار التصريحات والتهديدات التي تمهد بها المنظمة لهذا الأسلوب.

2. **أسلوب المساومة التوفيقية:** يعتبر هذا الأسلوب بوجه عام أفضل أساليب التعامل مع الأزمات على اعتبار أنه يتناول في موقفه جانب التوفيق وتبني الحلول الوسطية، والتقريب لوجهات النظر وهذا يعتمد على خبرة ومهارة فريق إدارة الأزمات في المنظمات على التفاوض للتوصل إلى حل يرضي الطرفين قدر الإمكان.

3. **الأسلوب الإقناعي "التنازلي":** يعد هذا الأسلوب من أضعف الأساليب في التغلب على الأزمات، ويقصد به رضوخ فريق إدارة الأزمات لمطالب الخصم وتلبية متطلباتهم للتوصل إلى حل نهائي، وهو يقلل من هيبة المنظمة كما أنه يعطي الفرصة للكثير من المنافسين القيام بمخططهم نظرا لقدرتهم على الوصول لأهدافهم من خلال إثارة أزمة على المنظمة. (الجار الله، 2017، ص 95).

وكذلك من الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات نجد:

- **أسلوب الهروب:** حيث يلجأ الفرد فيه إلى بعض الأساليب السلبية نستخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها عن طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صورا مختلفة منها:

- الهروب المباشر.

- الهروب غير المباشر: التنصل من المسؤولية، التركيز على الجانب الآخر.

- **القفز فوق الأزمة:** ويؤدي هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد، حيث يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة، أنه قد تم السيطرة عليها، في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها

أكثر قوة. (أبو العلا، 2013، ص. 163)

الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات:

- ❖ توحي الهدف: أن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة فكثيرا ما يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار.
- ❖ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة وفق القدرات المتيسرة وإدارتها: حيث تعد حرية الحركة بمثابة الروح من الجسد للدولة.
- ❖ المباغتة: وهي أهم الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، حيث تساعد ولمدة مناسبة من الزمن السيطرة الشبه كاملة على الأزمة.
- ❖ الحشد: ويقصد به جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة.
- ❖ التعاون: ينبغي أن ينظر للدولة كوحدة واحدة، فقد لا يستطيع صانع القرار أن يتعامل مع الأزمة التي تعترضه، فعليه أن يستعين بأطراف يمكن أن تساعد في مواجهة الأزمة.
- ❖ الاقتصاد في استخدام القوة: أي عدم الإسراف في استخدام القوة لأنه مدمر، ليس لما نعيه فقط، بل للدولة ذاتها.
- ❖ التفوق في السيطرة على الأحداث.
- ❖ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.
- ❖ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
- ❖ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا. (الزبيدي، 2015، ص. 53)

المطلب الخامس: استراتيجيات إدارة الأزمات.

- إستراتيجية العنف: تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوافر لديها معلومات كافية حول الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها ، وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشتعل للازمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصر العناصر المسببة للازمة وقطع مصادر الإمداد عليها.

- إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.
- إستراتيجية التجزئة: تعمل هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة، حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها.
- إستراتيجية الفكر الصانع للأزمة "الإجهاض": وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها، حيث يتصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التغلب عنه وإحداث الانقسام.
- إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام: وتهدف هذه الأزمة إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.
- إستراتيجية تغيير المسار: وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارية والشديدة، التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسألة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة. (سالم، 2015، ص. 60)

#### المطلب السادس: مقومات إدارة الأزمة:

تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح: الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومستندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمات (نصر، 2017، ص. 34).

ومن بين المتطلبات الإدارية للتعامل وإدارة الأزمات ما يلي:

1. عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.

2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم، وفي هذا المقام تكون هناك خطوات محددة.
3. الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن أن يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.
4. تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها ويكون مرتبطا أيضا بتحديد المهام المطلوبة بالنسبة لها.
5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات ومن ثم المتابعة الفورية لها.
6. مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات، وهذا يعني أن هناك خططاً معينة يجب إتباعها مثل احتراق جدار الأزمة ثم التمركز والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة (البنزار، 2001، ص 62).

# الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد :

تدعيما لما تناولناه في الفصلين السابقين واسهامنا في مختلف الجوانب النظرية المتعلقة برجل العلاقات العامة وادارة الأزمات، سنتطرق في الفصل الأخير - الجانب التطبيق - المرحلة الحاسمة، محاولة التعرف على مهام ووظائف رجل العلاقات العامة ومساهمة في ادارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة، وتبيان أهم الخطوات التي تنتهجها المؤسسة من اجل مواجهة الأزمات التي تتعرض لها على أرض الواقع، وذلك اعتمادا بالشكل اللازم على ما ورد ذكره في الشق النظري وبهذا قمنا في الفصل ب :

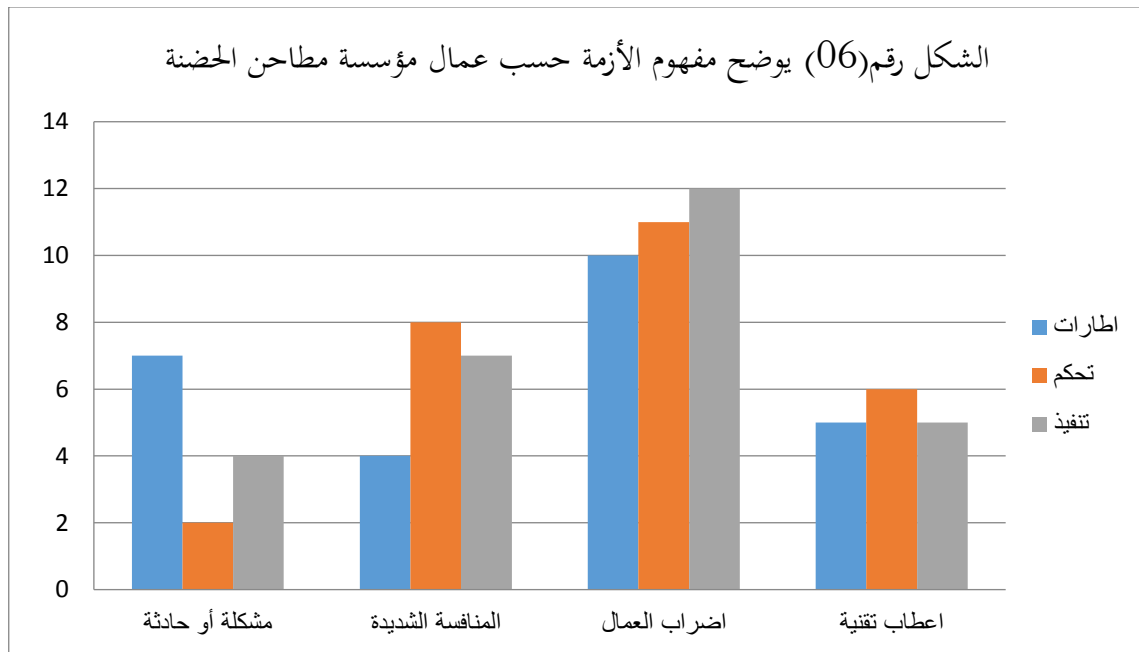
- تحليل البيانات الخاصة بكل محور وعرضها جداول وأعمدة بيانية، اضافة إلى ربط نتائج المقابلات التي تمت مع مسؤول مصلحة التسويق .
- نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات .
- نتائج الدراسة العامة .

1- المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية :

المحور الأول : مفهوم الأزمة ومكانة رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة :

الجدول رقم (5) : يبين مفهوم الأزمة حسب عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات		مشكلة أو موقف طارئ	مفهوم الأزمة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
23.17	19	08.55	07	9.75	08	4.95	04	مشكلة أو موقف طارئ	
15.85	13	04.90	04	2.45	02	8.55	07	المنافسة الشديدة	
40.25	33	14.65	12	13.40	11	12.2	10	إضراب العمال	
20.73	17	07.30	06	07.30	06	06.10	05	اعطاب تقنية	
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	82	35.34	29	32.90	27	32	26	المجموع	



تبين المعطيات الكمية للجدول أعلاه بأن أغلبية الباحثين أشاروا الى أن مفهوم الأزمة هو عبارة عن اضراب العمال بنسبة 40.25%، بينما يرى الآخرون بان مفهوم الأزمة هو عبارة عن حادثة أو مشكلة بنسبة 23.17 %، لتليها اعطاب تقنية بنسبة قدرت ب 20.73 % ثم بنسبة 15.85% أكدوا بأنها المنافسة الشديدة .

وعليه، فانه يتبين لنا أن أكبر عدد من الباحثين اجابوا بأن الأزمة هي عبارة عن اضراب العمال بمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يتوافق مع ما جاء في كتاب " سيكولوجية ادارة الأزمات " لإياد نصر صفحة 53 : سعي العمال الى الاضراب عن العمل من أجل الزيادة في الأجور، أو المشاركة بنسبة الأرباح، أو تكوين نقابة خاصة بهم، أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك من المزايا.

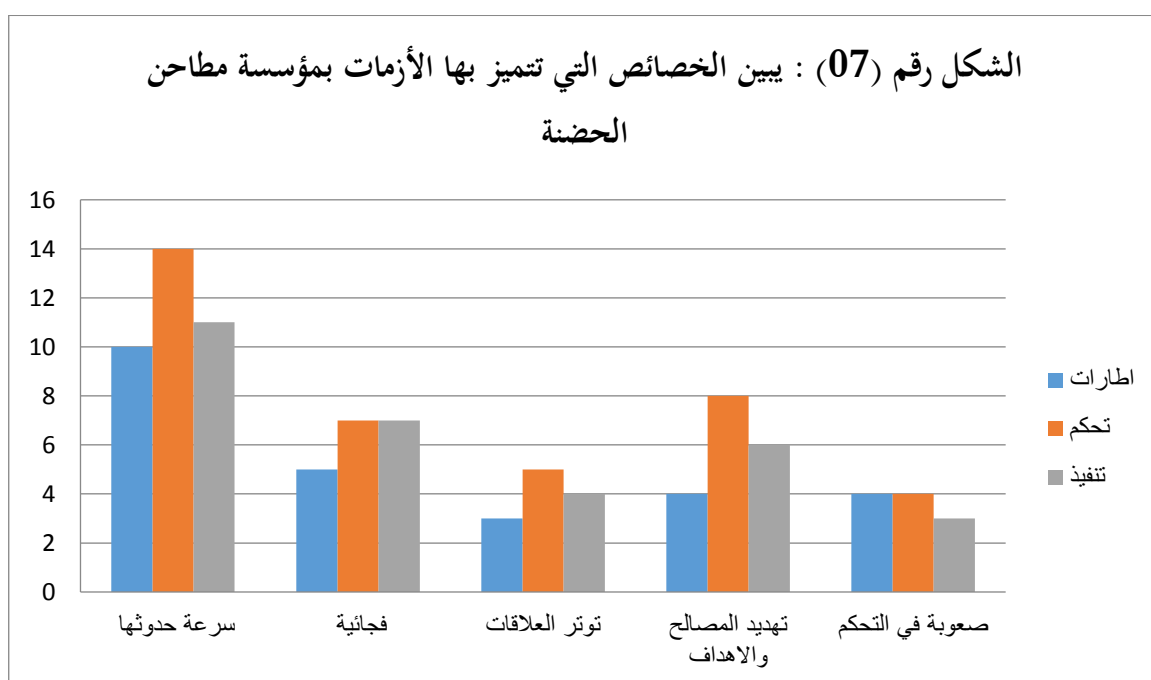
المنافسة الشديدة كانت هي الأضعف من حيث النسب وجاءت نسبتها 15.85%، إلا أنها لم تخرج من تعاريف الأزمة حيث عرفها بعض الباحثين بأنها خليط من المنافسة والثنائية، وكما يقول أهل الصين إن كل تغيير يأتي، إما ان يكون حل جديد أو تهديد جديد .

وفي هذا النحو أكد لنا مسؤول مصلحة التسويق بأن الأزمة هي مشكلة أو موقف طارئ يتمثل أحيانا في اضراب العمال وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد على المعطيات المتعلقة بالأفراد في حساب المكافآت ورفع الأجور، ولا تستطيع مكافأة العمال، بل هناك مكافآت قانونية تبعث من طرف الجهة الوصية، كما أن هناك مبلغ خاص خارج الميزانية يوجه إلى مصلحة الخدمات الاجتماعية لمكافأة العمال فمن خلال هذا لا يمكن أن ننفي المفاهيم الأخرى التي أجاب عليها أفراد عينة الدراسة لأنها كلها تصب في نفس المجال "الأزمات " وهذا دليل على أنهم لديهم فكرة حول مفهوم الأزمة .

جدول رقم (06): يمثل اهم الخصائص التي تتميز بها الأزمات التي تتعرض لها عند حدوثها بمؤسسة بمطاحن الحضنة:

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
36.85	35	11.57	11	14.73	14	10.52	10	سرعة حدوثها
20	19	7.36	07	7.36	07	5.26	05	فجائية
12.63	12	4.21	04	5.26	05	3.15	03	توتر العلاقات
18.95	18	6.31	06	8.42	08	4.21	04	تهديد المصالح والأهداف
11.57	11	3.15	03	4.21	04	4.21	04	صعوبة التحكم في الأهداف
/	/	/	/	/	/	/	/	اخرى تذكر
100	95	32.6	31	39.98	38	27.35	26	المجموع

الشكل رقم (07) : يبين الخصائص التي تتميز بها الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة



تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون بأن الخاصية الأساسية للأزمات هي السرعة في حدوثها وكان هذا بنسبة 36.85 %، بينما تقرر نسبة 20% بأنها فجائية، في حين يرى الآخرون خاصيتها تتمثل في التهديد الشديد للمصالح والأهداف بنسبة 18.95 %، في حين عادت نسبة 12.63 % و 11.57 % إلى كل من توتر العلاقات وصعوبة التحكم بالترتيب .

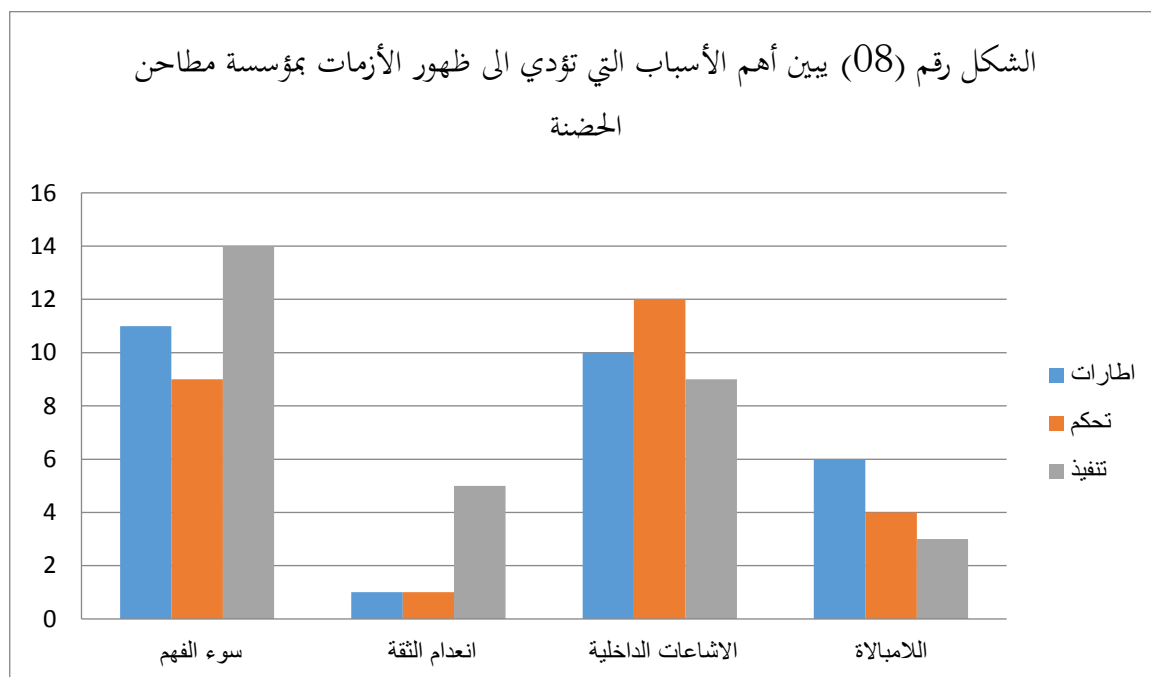
فمن خلال هذا يتبين لنا أن أغلب الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة مطاحن الحظنة تتميز بأنها تحدث فجأة وتكون غير متوقعة كما أنها تنتهي بسرعة فأحيانا ضيق الوقت يجعل الأزمة تنمو وتتصاعد وأحيانا تفقد متخذي القرار السيطرة عليها .

وفيما يخص كل من توتر العلاقات وصعوبة التحكم اللذان تحصلا على نفس النسبة تقريبا وهذا يوافق ما جاء في كتاب بسمة عولمي وخلييل الرفاعي المعنون بالوجيز في ادارة الأزمات الاقتصادية وبالتحديد في الصفحة رقم 28 أن الأزمة ... تخلق حالة من حالات القلق والتوتر، عدم اليقين في البدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة .

وهذا ما أكدته لنا مسؤول مصلحة التسويق في مقابلة اجريناها معه انه في حين وقوع أزمة تكون غير متوقعة بالمؤسسة فإن اغلبها يحدث فجأة ويتم التعامل معها مباشرة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات واختيار الوقت المناسب لمواجهتها .

الجدول رقم (07) : يبين أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة :

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات			اسباب ظهور الأزمات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
40	34	16.47	14	10.58	9	12.94	11	سوء الفهم	
8.23	07	5.88	05	1.17	01	1.17	01	انعدام الثقة	
36.37	31	10.58	09	14.11	12	11.76	10	الاشاعات الداخلية	
15.3	13	03.52	03	04.70	04	07.05	06	اللامبالاة	
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	85	36.45	31	30.56	26	33	28	المجموع	



توضح المعطيات الكمية المبينة في الجدول أسباب حدوث أغلب الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة حسب اجابات الباحثين إلى سوء الفهم بنسبة 40%، لتليها الاشاعات الداخلية بنسبة 36.74%، ثم اللامبالاة بنسبة تقدر ب15.30%، واخيرا انعدام الثقة بنسبة منخفضة وهي 8.23% .

ومن خلال اجابات الباحثين فإن السبب الرئيسي في ظهور الأزمات داخل مؤسسة مطاحن الحضنة راجع إلى سوء الفهم والاستقبال الخاطئ للمعلومات عن الأزمات التي تحدث بمؤسسة مطاحن الحضنة وهذا ما

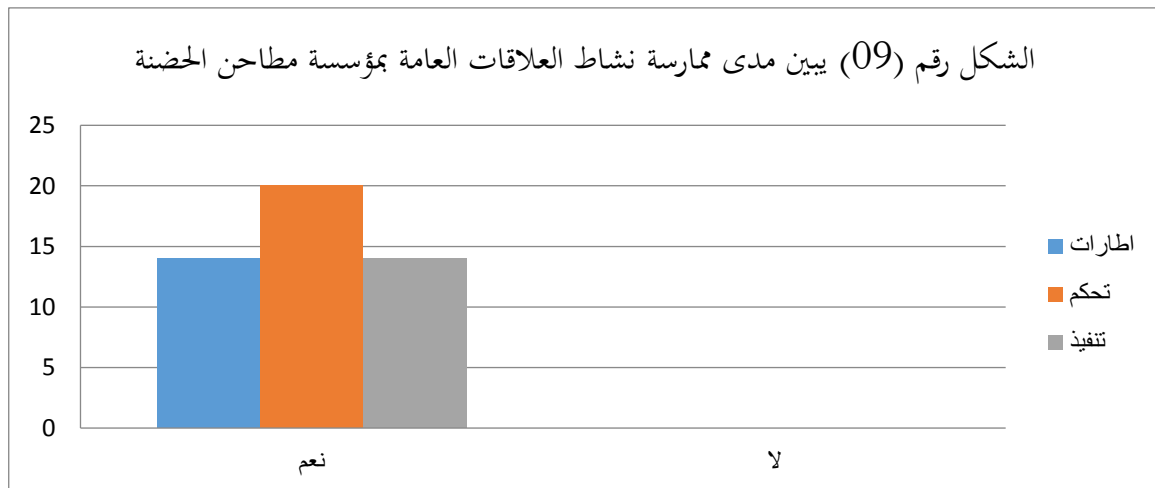
جاء في الجانب النظري حول اسباب الأزمات وهذا يدل على الدور الهام للمعلومات وطريقة استقبالها من طرف المسؤولين وذلك راجع الى خبرتهم .

أما بالنسبة للاشاعات التي تحصلت على نسبة 36.74% نجدها أيضا تعد سببا من أسباب حدوث الأزمات حيث نجد في كتاب العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات ل غادة البطريق صفحة 58 والتي رأيت ان كثيرا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الاشاعات التي تم توظيفها، ويتم تسخير الاشاعة باستخدام مجموعة من الحقائق الصادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فان احاطتها بحالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة.

وفي هذا السياق أفادنا مسئول مصلحة التسويق من خلا مقابلة أجريناها معه بأنه في فصل الصيف وارتفاع درجة الحرارة مثلا أن المنتجات كالسميد، الفرينة، الخ... تتعرض الى الضغط وبالتالي يؤدي ذلك الى نقص في التوزيع والتأثير على رقم أعمال المنظمة ومن خلال هذا نستنتج بأن الأسباب الطبيعية تساهم في حدوث الأزمات داخل مؤسسة مطاحن الحضنة.

الجدول رقم (08) : يبرز مدى ممارسة مؤسسة مطاحن الحضنة لنشاط العلاقات العامة :

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات		نعم	لا	المجموع	ممارسة نشاط العلاقات العامة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
100	50	40	16	40	20	28	14				
/	/	/	/	/	/	/	/				
100	50	40	16	40	20	28	14				



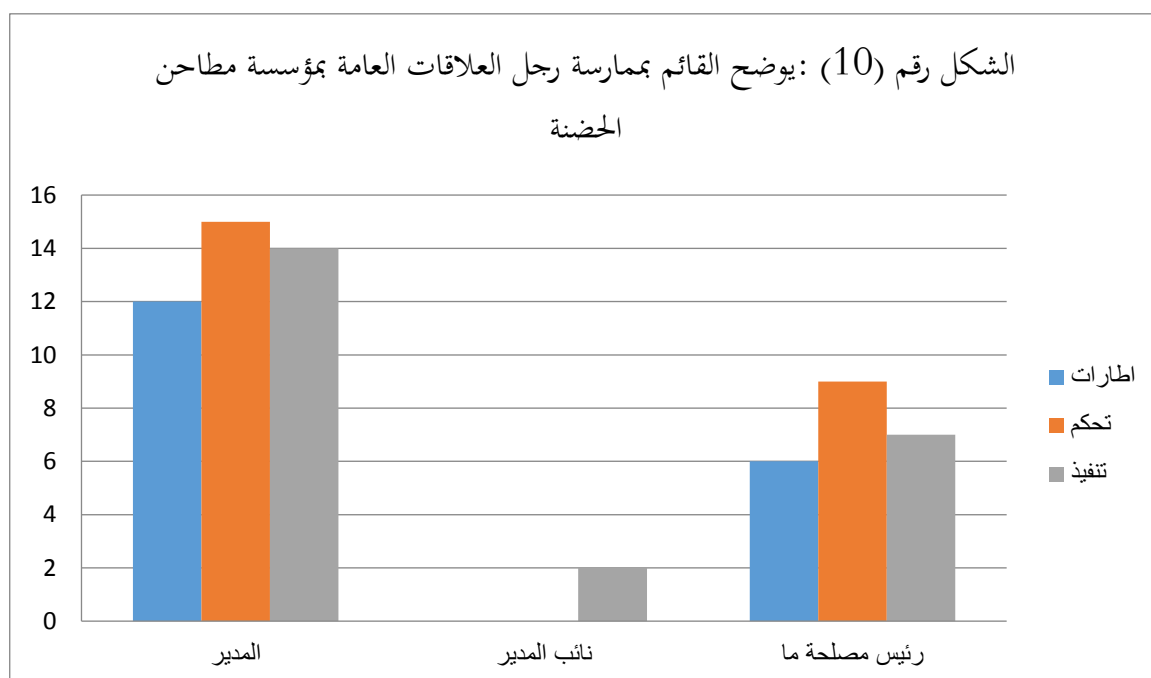
يوضح الجدول اعلاه بأن كل المبحوثين بمؤسسة مطاحن الحضنة أقرروا بأن مؤسستهم تمارس نشاط العلاقات العامة، حيث قدرت نسبة الذين أجابوا ب"نعم" ب 100% .

ومن خلال هذه النتيجة أكد لنا مسؤول مصلحة التسويق في مقابلة معه عن غياب موظف يحمل اسم رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة، لكن من ناحية الممارسة أضاف أن هناك نشاط خاص بالعلاقات العامة موضحاً بأن مؤسستهم تهتم بالموظفين وتحقق رغبات الجمهور الخارجي للمؤسسة وهذا ما أكدته بعض التعاريف أن الاهتمام بالجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة من وظائف العلاقات العامة .

الجدول رقم (09) : يوضح القائم بممارسة رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة :

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات			رجل العلاقات العامة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
63.07	41	21.53	14	23.07	15	18.46	12	المدير	
3.07	02	3.07	02	/	/	/	/	نائب المدير	
33.84	22	10.76	07	13.84	09	9.23	06	رئيس مصلحة ما	
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	65	35.36	23	36.91	24	27.69	18	المجموع	

الشكل رقم (10) : يوضح القائم بممارسة رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة



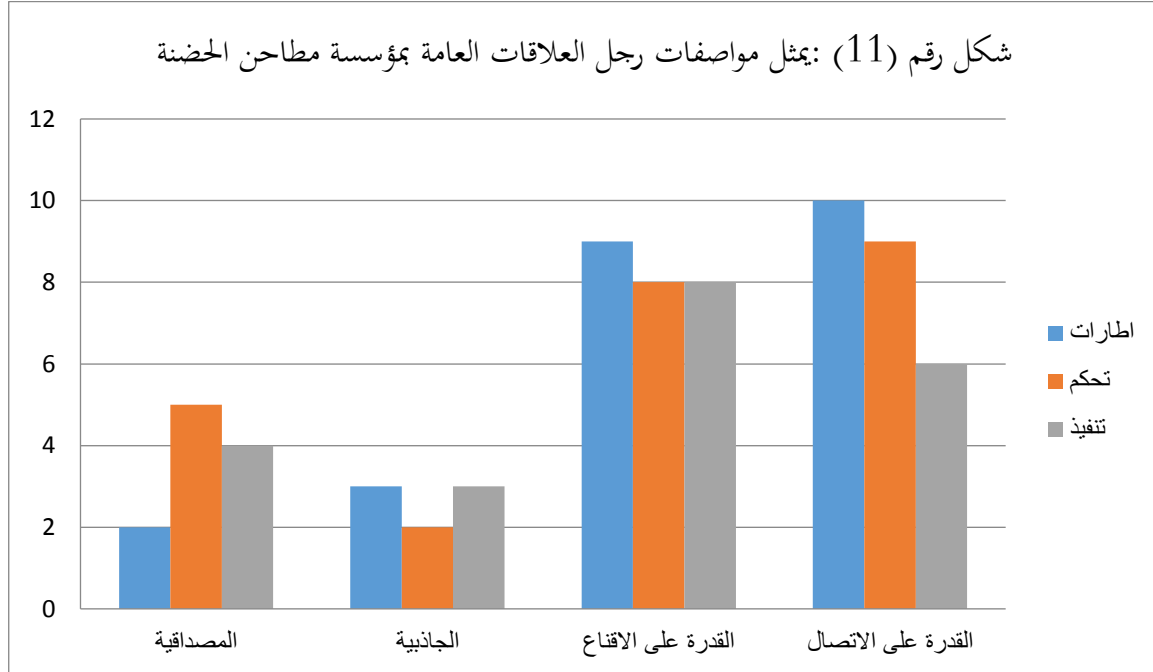
نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن مدير المؤسسة هو رجل العلاقات العامة بنسبة 60.95% ، فيما تقر فئة أخرى بأن مسؤول مصلحة أخرى هو القائم بدور رجل العلاقات العامة بنسبة 32.8%، ونائب المدير بنسبة 6.25% .

وبالنظر إلى معطيات الجدول وبناء على اجابات المبحوثين وتصريحاتهم نجد أن المدير هو الذي يقوم بدور رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة لاعتلائه على أكبر نسبة فاقت 60%، نسبة إلى نائب المدير الذي حاز على نسبة الى رئيس مصلحة ما الذي حاز على نسبة تبين عن عدم تكلفه بمهمة العلاقات العامة إلا في الحالات الاستثنائية التي قد لا تقاس في أغلب الأحوال .

في هذا الصدد وضح لنا مسؤول مصلحة التسويق عن غياب موظف بالمؤسسة يحمل اسم رجل العلاقات العامة ومن خلال توضيحه، يؤكد زهير ياسين الطاهات في كتابه سيكولوجية العلاقات العامة والاعلان صفحة 19 بأنه يوجد اختلاف في تسمية نشاط العلاقات العامة، حيث يمارس تحت أسماء متعددة، كالدعاية والاعلام والاعلان والنشر والاستعلامات وغيرها من المفردات الشائعة، وذلك لأنها ظاهرة حديثة لم تبدأ في التبلور إلا في مطلع القرن العشرين، مع أنها وجدت منذ وجود البشرية على الأرض.

الجدول رقم (10): يبرز مواصفات رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة:

المجموع	تنفيذ		تحكم		اطارات				
	%	ك	%	ك	%	ك			
15.94	11	5.79	04	7.24	05	2.90	02	المصداقية	مواصفات رجل العلاقات العامة
11.60	08	4.34	03	2.90	02	4.35	03	الجاذبية	
36.23	25	11.59	08	11.59	08	13.04	09	القدرة على الاقناع	
36.23	25	08.69	06	13.04	09	14.49	10	القدرة على الاتصال	
/	/	/	/	/	/	/	/	اخرى تذكر	
100	69	31.86	22	37.67	26	30.45	21	المجموع	



نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين أكدوا بأن رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة يتميز بقدرته على الاتصال بنسبة 36.23%، تليها الجاذبية بنسبة 15.95%، وفي الأخير المصدقية بنسبة 11.6% .

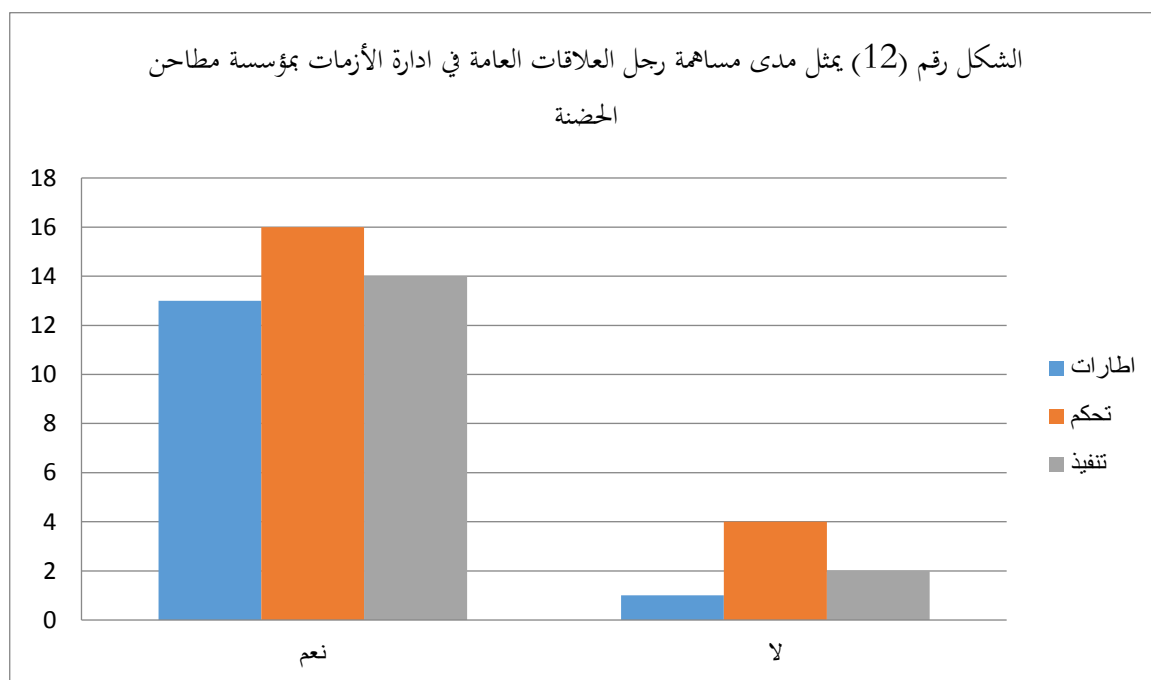
يمكن تفسير تصريحات الباحثين التي انصبت جلها في صفة القدرة على الاتصال والقدرة على الاقناع، أنه كلما كان رجل العلاقات العامة قادرا على الاتصال كلما استطاع إيصال الرسالة بالطريقة الصحيحة في القناة السليمة، فتصل المعلومة بالشكل الصحيح فيتمكن الجميع من فهمها بغض النظر عن السن والوظيفة والخبرة وبالتالي تتحقق صفة الاقناع، أما بالنسبة للمصدقية أكد لنا مسؤول مصلحة التسويق خلال مقابلتنا معه أنه من المهم أن تتوفر برجل العلاقات العامة وذلك من أجل كسب الثقة في المؤسسة .

أما عن صفة الجاذبية فهي نسبة منعدمة لأن الموظف لا يهتم شكل المتصل بل الرسالة التي سيخبرهم بها وازداد لنا بأن العبرة بالمضمون وليس بالشكل والمظهر، كما وضح لنا بأن رجل العلاقات العامة بمؤسستهم لديه مهارات اتصال شفوية وهذا من خلال الاجتماعات، ومهارات اتصال كتابية من خلال قدرته على التعبير الكتابي وهذا عن طريق ارسال التعليمات والأوامر المكتوبة لضمان سير العمل .

المحور الثاني: مهام رجل العلاقات العامة والدلالات التنظيمية لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة.

الجدول رقم (11): يبرز مدى الدور الذي يلعبه رجل العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة .

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات		نعم	لا	المجموع	دور رجل العلاقات العامة بالأزمات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
86	43	28	14	32	16	26	13	نعم			
14	07	04	02	08	04	2	01	لا			
100	50	32	16	40	20	28	14	المجموع			

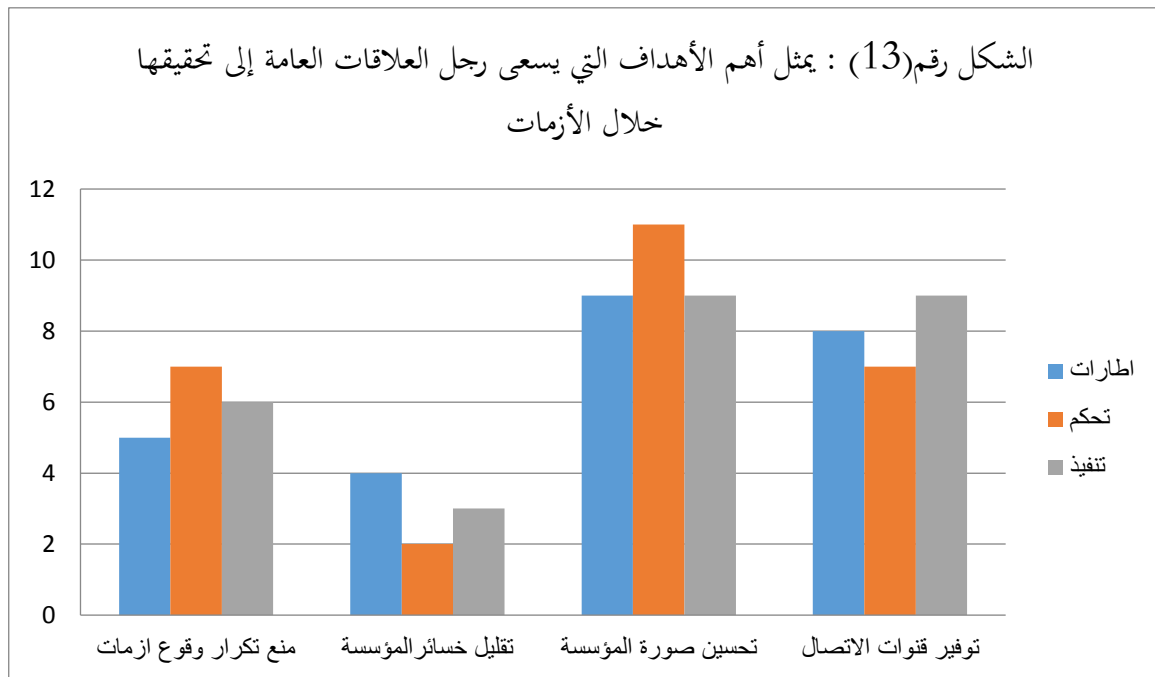


من خلال قراءتنا للجدول المبين أعلاه، والذي يبرز دور رجل العلاقات العامة في ادارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث جاءت نسبة 86% من المبحوثين لتأكد على الدور الفعال لرجل العلاقات العامة في ادارة الأزمات، أما نسبة 14% من تصريحات المبحوثين أكدت على عدم مساهمته في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة .

وعليه فإننا نستنتج أن رجل العلاقات العامة يلعب دورا هاما في مؤسسة مطاحن الحضنة، حيث يساعد بقوة في مجابهة الأزمات خاصة من خلال اتخاذ بعض القرارات والاجراءات الوقائية والعلاجية فور وقوع الأزمات، وهذا ما أكدده لنا مسؤول مصلحة التسويق بأن المدير في حال وقوع أزمات يقوم بتكوين مجلس استشاري يتكون من جملة من الإطارات والكفاءات المسيرة من أجل البحث عن حلول وإيجاد الطرق التي تؤدي الى الخروج من الأزمات بالإضافة إلى تموقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (12) : يبرز أهداف رجل العلاقات العامة التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة .

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات			أهداف رجل العلاقات العامة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
22.5	18	7.50	06	8.75	07	6.25	05	منع تكرار وقوع أزمات	
11.25	09	3.75	03	2.50	02	05	04	تقليل خسائر المؤسسة	
36.25	29	11.25	09	13.75	11	11.25	09	تحسين صورة المؤسسة	
30	24	11.25	09	8.75	07	10	08	توفير قنوات الاتصال	
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	80	33.75	27	33.75	27	32.5	26	المجموع	



إن القراءة المتأنية للجدول أعلاه، توضح أن أغلبية الباحثين يرون بأن الهدف الذي يسعى رجل العلاقات العامة لتحقيقه هو تحسين صورة المؤسسة بنسبة 36.25%، ليلبيها هدف توفير قنوات الاتصال بنسبة 30%، ثم بنسبة 22.5% التي تعبر عن منع تكرار وقوع أزمات إن أمكن، وفي الأخير تقليل خسائر المؤسسة بنسبة تقدر ب 11.25%.

وعليه نقول بأن هدف رجل العلاقات العامة هو تحسين صورة مؤسسة مطاحن الحضنة، لكونها أعلى نسبة أقرها أفراد عينة الدراسة، ومن خلال دوره هذا نجد أنه ساهم في تحقيق التكامل بينه وبين المؤسسة وهذا ما جاء في النظرية البنائية الوظيفية .

كما أن بعض الباحثين اقترحوا بأن توفير قنوات الاتصال يعتبر ضروري وبالتالي فتوفير قنوات اتصال يسهل عملية الاتصال أثناء الأزمة وتوفير المعلومات حولها لأن وجود تغليط أو خلط في المعلومات قد يؤثر سلبا على صورة المؤسسة .

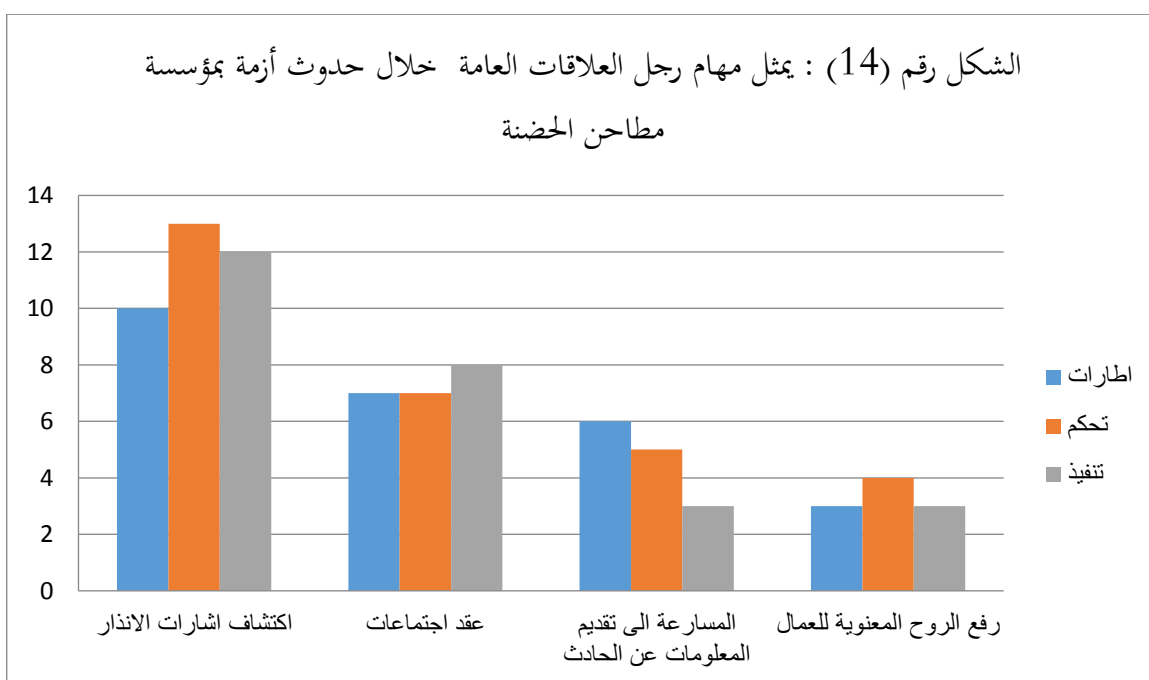
وفيما يخص تقليل الخسائر ومنع تكرار حدوث أزمات حتى وإن حازت على نسبة ضعيفة فهي تعد كذلك هدف من الأهداف التي يريد تحقيقها رجل العلاقات العامة حيث يشير ممدوح زيدان في كتابه تقييم الأداء ومواجهة الأزمات صفحة 12 بأن فريق ادارة الأزمة يبدأ فوراً في عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ... لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها لدرجة الانفجار مع العمل على تقليل الخسائر المتوقعة الى أقل قدر ممكن، مع أهمية متابعة النتائج وردود الأفعال والاستعداد للتعامل مع أي متغيرات تحدث أثناء ادارة الأزمة .

حيث أكد لنا في هذا الصدد مسئول مصلحة التسويق بأن رجل العلاقات العامة يهدف الى نجاح المؤسسة وتقديمها وتحقيق استمراريتها .

جدول رقم (13) : يبرز أهم الاجراءات التي يتخذها رجل العلاقات العامة قبل حدوث أزمة بمؤسسة مطاحن الحضنة

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات			الاجراءات التي يتخذها رجل العلاقات العامة قبل حدوث الأزمات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
41.66	35	14.28	12	15.47	13	11.90	10	اكتشاف اشارات الانذار	
29.76	25	9.52	08	8.33	07	8.33	07	عقد اجتماعات وندوات	
16.66	14	3.57	03	5.95	05	7.14	06	المسارعة الى تقديم المعلومات عن الحادث	
11.90	10	3.57	03	4.76	04	3.57	03	رفع الروح المعنوية للعمال	
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	84	30.94	26	34.51	29	30.94	27	المجموع	

الشكل رقم (14) : يمثل مهام رجل العلاقات العامة خلال حدوث أزمة بمؤسسة مطاحن الحضنة



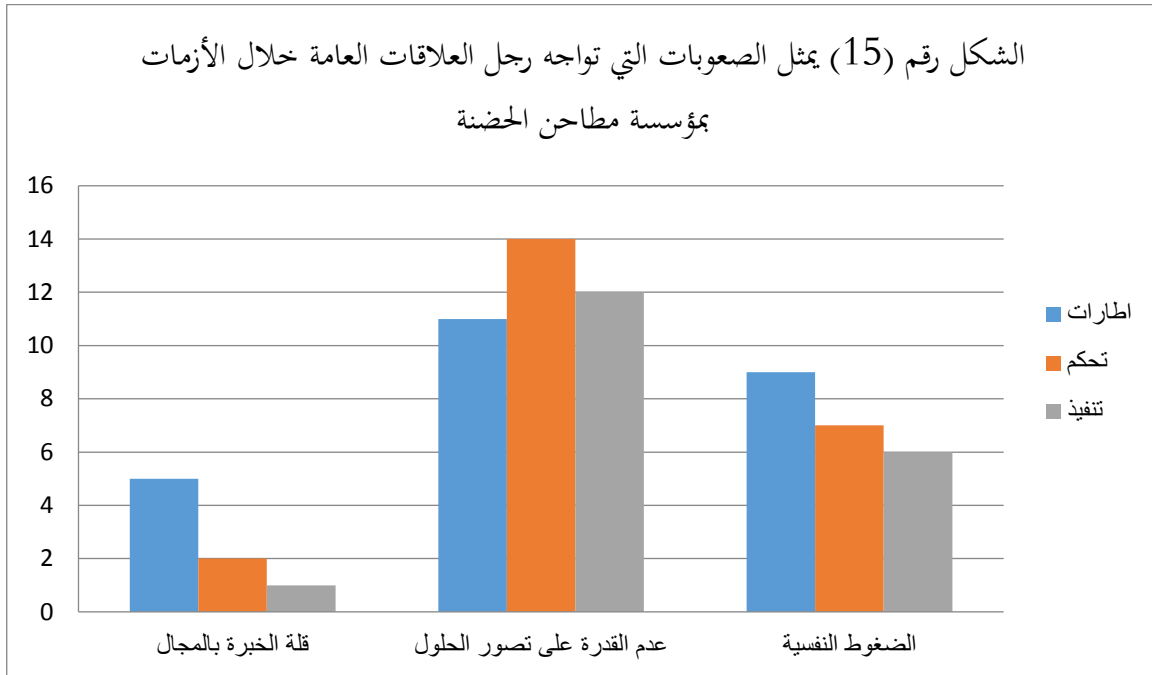
من خلال استقراءنا للجدول المبين أعلاه والخاص بدور رجل العلاقات العامة خلال تعرض المؤسسة إلى أزمة ما بالمؤسسة، توضح لنا بأنه يقوم باكتشاف اشارات هي النسبة الغالبة والتي تقدر ب 41.66%، وتعود نسبة 29.76% إلى عقد اجتماعات، لتليها المسارعة الى تقديم الحقائق الخاصة بالحادث بنسبة 16.66%، ثم رفع الروح المعنوية للعمال بنسبة تقدر ب 11.99% .

ويتبين لنا من نتائج الجدول، أن رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة مهمته اكتشاف اشارات الانذار من خلال دراستها وتحليلها، وهذا الرأي نجده عند "علي عجوة، وكريمان فريد" في كتابهما ادارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وادارة الأزمات بالصفحة 77 بأن مهمة رجل العلاقات العامة يعمل كمراقب لكل ما يحدث في بيئة المنظمة ليستشعر أية تغيرات قد تؤثر على المنظمة، وبذلك يعمل كوسيط بين المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، كما يقع عليه القيام بدور استشاري يتضمن اقتراح نوع من التوصيات اللازمة لمواجهة أية تغيرات قد تضر بالمنظمة .

وفي هذا الصدد صرح لنا مسؤول مصلحة التسويق أن رجل العلاقات العامة يقوم بمجموعة من الاجراءات أهمها عقد الاجتماعات داخل المؤسسة وهذا يتم خلال اكتشافه لإشارات الإنذار المبكر واستخدامه لشعوره للتنبؤ بما فقط بحيث لا تتوفر لديهم وسائل تمكنهم من اكتشاف اشارات الانذار الآلية كأجهزة استشعار الدخان والحرائق.

جدول رقم (14) : يمثل أهم الصعوبات التي يتعرض لها رجل العلاقات العامة أثناء إدارته للزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة:

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات		الصعوبات التي تواجه رجل العلاقات العامة	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
11.94	08	1.49	01	2.98	02	7.46	05		قلة الخبرة بالجمال
55.22	37	17.91	12	20.89	14	16.41	11		عدم القدرة على تصور الحلول
32.83	22	8.95	06	10.44	07	13.43	09		الضغوط النفسية
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	67	28.35	19	34.31	23	37.3	25	المجموع	



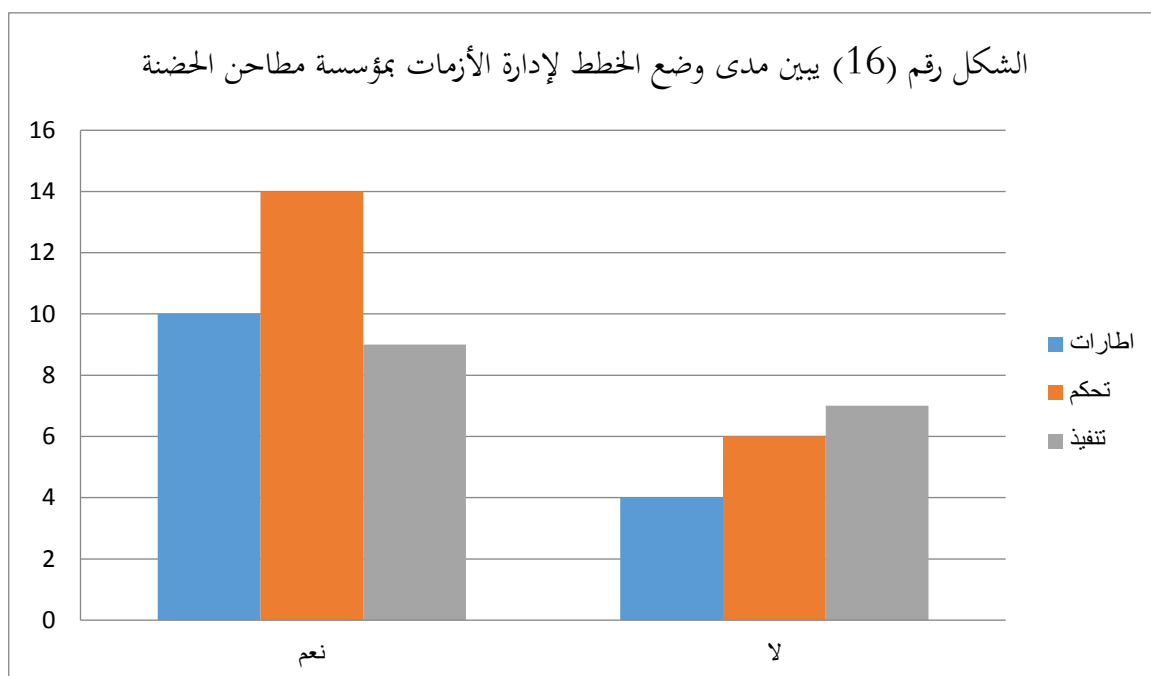
من خلال المؤشرات الموجودة في الجدول، بأن عدم القدرة على تصور الحلول هي من الصعوبات التي تواجه رجل العلاقات العامة والتي بلغت نسبتها 55.22%، ثم الضغوط النفسية التي حصلت على نسبة 32.83%، أما قلة الخبرة بالمجال فاستقرت عند 11.94% .

وعليه فإن النسب المئوية المذكورة توضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن رجل العلاقات العامة خلال الأزمات لا يستطيع تصور حلولاً للأزمة التي تتعرض لها المؤسسة وعدم قدرته على ابتكار حلول غير تقليدية وهي من أكثر الصعوبات التي يواجهها وهذا لأنها نالت أكبر نسبة، فحسب مسؤول مصلحة التسويق أثبت لنا أنه نتيجة الضغوط المتعلقة بالعمل التي يتعرض لها رجل العلاقات العامة وتراكم المشكلات حيث يصبح لا يستطيع الاستيعاب ولا يصيب في اتخاذ قراراته .

المحور الثالث: التخطيط لإدارة الأزمات وتقييمها بمؤسسة مطاحن الحضنة :

الجدول رقم (15): يمثل ما مدى وضع الخطط لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة :

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات		خطط ادارة الأزمات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
66	33	18	09	28	14	20	10	
34	17	14	07	12	06	08	04	لا
100	50	32	16	40	20	28	14	المجموع

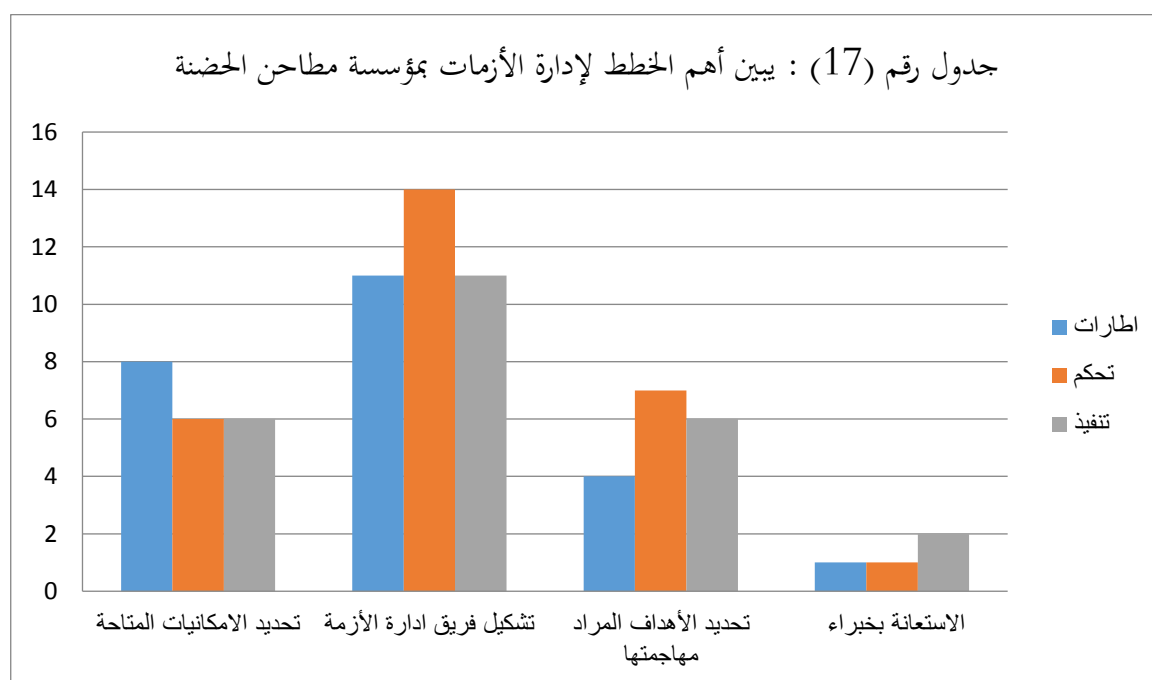


من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن اغلبية الباحثين يشيرون الى أن مؤسستهم تعتمد خطط من أجل مجابهة الأزمات التي تتعرض لها وذلك بنسبة 66%، في حين ينفي الآخرون بأنها تقوم بوضع الخطط وذلك بنسبة 34%.

وعليه فان أكبر نسبة جاءت لتوضح أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على خطط من أجل التقليل من منع حدوث الأزمات وتوفير الوقت اللازم من أجل اتخاذ القرارات وتحديد الوسائل، وكذلك يساهم التخطيط في الاستعداد المسبق لها .

الجدول رقم (16) : يوضح أهم الخطط المعتمدة لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة :

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات			الخطط المعتمدة لإدارة الأزمات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
25.97	20	07.79	06	07.79	06	10.38	08	تحديد الإمكانيات المتاحة	
46.75	36	14.28	11	18.18	14	14.28	11	تشكيل فريق الأزمة	
22.07	17	07.79	06	09.09	07	05.19	04	تحديد الأهداف المراد مهاجمتها	
05.19	04	02.59	02	01.29	01	01.29	01	الاستعانة بخبراء	
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	77	32.45	25	36.35	28	31.14	24	المجموع	



تشير المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه، بأنه من ضمن خطط مواجهة الأزمات هو تشكيل فريق لإدارة الأزمة بمؤسسة مطاحن الحضنة وذلك بنسبة 46.75%، ثم نسبة 25.97% التي تقرر بتحديد

الامكانيات المتاحة، بعدها 22.07% التي تمثل تحديد الاهداف المراد مهاجمتها، وفي الاخير الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة .

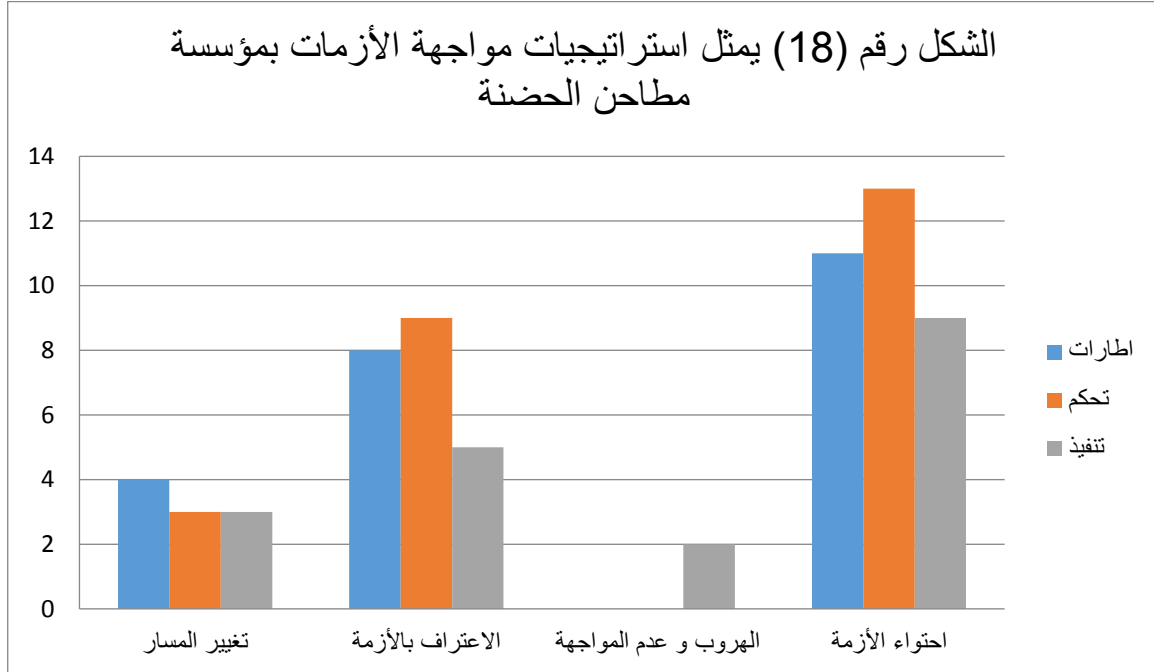
فمن خلال النسب المئوية المتباينة، يتضح لنا أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على تكوين فريق إدارة الأزمة ووضعه من ضمن خططها بالدرجة الأولى حيث نرى أن هذا الفريق يستدعي وجوده توفير الامكانيات اللازمة وضرورة أن يتم توزيع المهام على كل عضو منه وهذا ما يؤكد الباحثون .

وعليه فان تحديد الاهداف التي نالت أقل نسبة لكنها تعد من ضمن الخطط التي تضعها المؤسسة وهذا ما يراه بعض الباحثين بانها خطوة اساسية عند الاعداد والاستجابة وكذلك ان تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة .

حيث أن مسؤول مصلحة التسويق بين لنا فريق ادارة الأزمة بمؤسستهم يتكون من : المدير، ورؤساء المصالح كمسؤول التسويق ورئيس الانتاج والتوزيع ومسئول المحاسبة والمالية، وهذا حسب طبيعة الأزمة التي تحدث بالمؤسسة .

جدول رقم (17) : يبرز أهم استراتيجيات مواجهة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات			استراتيجيات مواجهة الأزمات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
14.92	10	04.47	03	04.47	03	05.97	04	تغيير مسار الأزمة	
32.83	22	07.46	05	13.43	09	11.94	08	احتواء ومحاصرة الأزمة	
02.98	02	02.98	02	/	/	/	/	الهروب وعدم المواجهة	
49.25	33	13.43	09	19.40	13	16.41	11	الاعتراف بالأزمة	
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	67	28.34	19	37.30	25	34.32	23	المجموع	



يكشف الجدول أعلاه، بأن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة أزماتها هي استراتيجية الاعتراف بالأزمة بنسبة 49.25%، ثم بنسبة بلغت استراتيجية احتواء ومحاصرة الأزمة 32.83%، لتليها مباشرة استراتيجية تغيير المسار بنسبة 14.92%، واستراتيجية الهروب وعدم المواجهة بنسبة ضئيلة تمثل 2.98%.

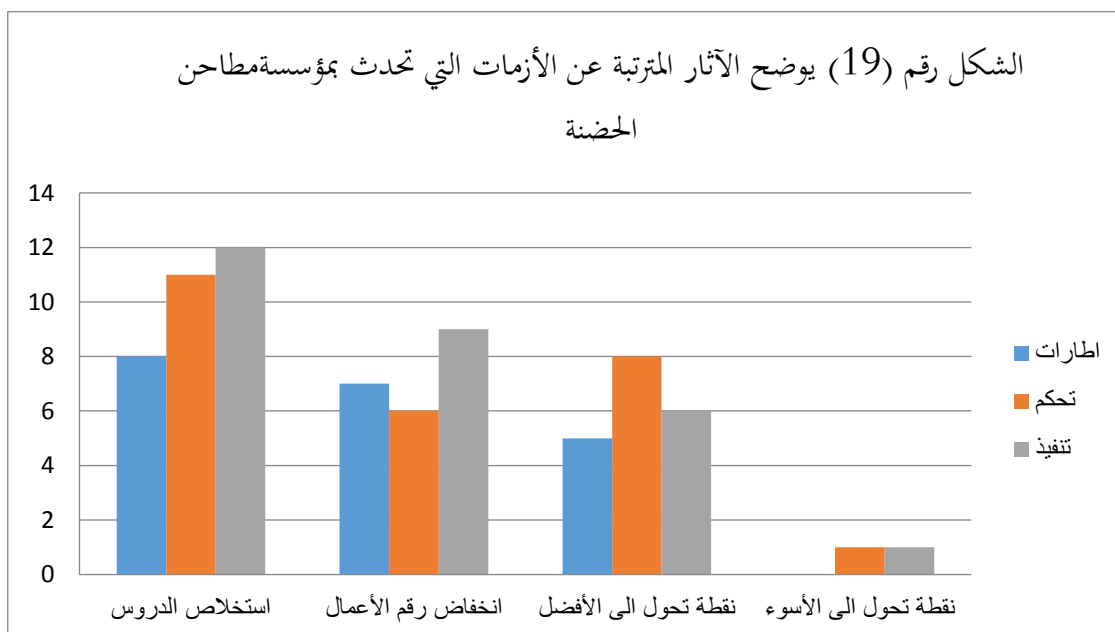
ومن خلال اجابات المبحوثين نستنتج بأن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد استراتيجية الاعتراف بالأزمة والتصريح بها للجمهور المستهدف وعدم انكارها لأنه يساهم في انقائها في أسرع وقت وهو أفضل من التهرب أو الامتناع عن الإجابة الذي يأتي بنتائج غير مرغوب فيها .

وعليه فإن مسؤول مصلحة التسويق أكد لنا ذلك من خلال أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد مواقع التواصل الاجتماعي على غرار الفيس بوك للتواصل مع جمهورها وتزويده بأهم المستجدات الخاصة بالمؤسسة، حيث نستنتج أن المؤسسة استخدمت استراتيجيات حديثة في تعاملها مع الأزمات .

الجدول رقم (18) : يوضح الآثار الناتجة عن الأزمات التي حدثت بمؤسسة مطاحن

المجموع		تنفيذ		تحكم		اطارات			تتبع الأزمات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
41.89	31	16.21	12	14.86	11	10.81	08	استخلاص الدروس	
29.72	22	12.16	09	08.10	06	09.45	07	انخفاض رقم الأعمال	
25.67	19	08.10	06	10.81	08	06.75	05	نقطة تحول الى الأفضل	
02.70	02	01.35	01	01.35	01	/	/	نقطة تحول الى الأسوء	
/	/	/	/	/	/	/	/	أخرى تذكر	
100	74	37.82	28	35.12	26	27.01	20	المجموع	

الشكل رقم (19) يوضح الآثار المترتبة عن الأزمات التي تحدث بمؤسسة مطاحن



من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه، نجد أن المبحوثين اختلفت آرائهم حول النتائج المترتبة عن الأزمات حيث رأت نسبة 41.89% ، أما نسبة 29.72% رأت بأنها ينتج عنها انخفاض رقم أعمال المؤسسة، كما يعتبرها الآخرون بأنها نقطة تحول إلى الأفضل بنسبة 25.67%، أما نقطة تحول إلى الأسوء فاستقرت عند نسبة 02.70% .

نستكشف من خلال هذه النتائج المبينة أمامنا، أن الدروس المستفادة هي أهم نتيجة تترتب عن الأزمات التي تحدث في مؤسسة مطاحن الحضنة، لأنها تشكل تراكماً معرفياً لا غنى عنه لمواجهة أزمات مشابهة في المستقبل قبل أن تستفحل، كما يشكل التراكم المعرفي بدوره مرجعياً لتدريب العمال من واقع الخبرات المكتسبة، وهذا ما أكدته لنا مسؤول مصلحة التسويق بأن المؤسسة تسعى من خلال الأزمات التي تتعرض لها إلى اكتساب المهارات والخبرات، بالإضافة إلى انخفاض رقم أعمالها حيال هذه الأزمات .

ومن خلال هذه الاجابات نجد أن مؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تدريب العمال، وكذلك تخصيصها لميزانية في مجال إدارة الأزمات .

## 2- نتائج الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إثراء البحوث العلمية في ميدان العلاقات العامة وإدارة الأزمات، لذلك فهي تحاول الوصول إلى نتائج تكون مبنية على حقائق علمية، وتكون مستقاة من معطيات الواقع الميداني .وقد قمت بعرض هذه النتائج بناء على :

### نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات :

- ماهي مكانة رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟

استناداً الى النتائج المتوصل اليها ومن خلال البحث الميداني، يمكن القول أن الدراسة حققت هدفها الرئيسي والذي تمحور حول معرفة مكانة رجل العلاقات العامة، حيث توصلت النتائج إلى أن مدير مؤسسة مطاحن الحضنة هو المكلف بدور رجل العلاقات العامة وذلك من خلال الجدول رقم (09)، ويحمل على عاتقه مسؤولية التخطيط لمواجهة الأزمات، ومنه نستطيع القول أن رجل العلاقات العامة هو ضمني فقط حيث لا يوجد مجسداً على أرض الواقع تحت اسم رجل العلاقات العامة .

- ماهي أهم المواصفات التي تتوفر عليها رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟

لقد استطعنا معرفة خصائص ومواصفات رجل العلاقات العامة، وتوصلنا إلى أنه شخص ذو الخبرة في العمل، كما له القدرة على الاتصال والقدرة على الاقناع وهذا ما جاء في الجدول (10)، كما أضاف لنا مسؤول مصلحة التسويق بأنه يميز بالمصداقية من أجل كسب ثقة الآخرين.

- ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟  
حسب النتائج التي توصلت إليها دراستنا أن سوء الفهم أي توفير المعلومات الخاطئة حول الأزمات والتنبؤ الغير صحيح بما يؤدي الى حدوث الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة وهذا ما وضحه الجدول رقم (07)، وأشار لنا مسؤول مصلحة التسويق أيضا بأنها تعود الى أسباب طبيعية كارتفاع درجة الحرارة .

- ماهي اهم الصعوبات التي تواجه رجل العلاقات العامة خلال الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟

كما كشفت نتائج دراستنا من خلال ( المقابلة والاستمارة ) أن من بين أهم المعوقات التي تؤثر على مهام رجل العلاقات العامة خلال الأزمات هي عدم قدرته على ابتكار حلول جديدة وغير تقليدية، بالإضافة الى ضغوط العمل وتراكم العديد من المشكلات.

- ما هي الخطط والاستراتيجيات التي يتم اتباعها من أجل مواجهة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة ؟  
تشير البيانات المتحصل عليها الى أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على مجموعة من الخطط في ادارة أزماتها من بينها تحديد خلية لإدارة الأزمات ويتشكل حسب طبيعة الأزمة التي تتعرض لها الأزمة، بالإضافة إلى اعتمادها على استراتيجية الاعتراف بالأزمة وذلك من خلال اتصالها بجمهورها عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي .

#### النتائج العامة للدراسة :

- اثبتت النتائج أن أغلب الموظفين في مؤسسة مطاحن الحضنة ذكور تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 فأكثر
- أثبتت النتائج أن المؤسسة تعتمد على توظيف الإناث في مناصب إدارية بنسبة 24% .
- من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن هناك خلط لمفهوم الأزمة، حيث جاءت نسبة 40.25% من المبحوثين أجمعوا على أنها عبارة عن اضراب العمال، ومن خلال المقابلة تأكدنا بأنها عبارة عن اضرابات العمال وكذلك هي عبارة عن مشكلة أو موقف طارئ.
- أثبتت النتائج أن رجل العلاقات العامة يتميز بالقدرة على الاتصال والقدرة على الافناع بنسبة 36.23%، وهو نفس ما توصلنا اليه خلال المقابلة .

- نجد أن اغلب المبحوثين يرون بأن أغلب الأزمات التي تحدث داخل المؤسسة تتميز بالسرعة بنسبة 36.85%، أما من خلال المقابلة استنتجنا أنها تتميز بالمفاجأة والسرعة عندما تكون غير متوقعة .
- نجد أن كل المبحوثين أكدوا على أن مؤسستهم تمارس نشاط العلاقات العامة حيث جاءت نسبة واحدة 100%، في حين تبين نتائج المقابلة عن انعدام موظف يحمل التسمية الحقيقية لرجل العلاقات العامة .
- يحتل رجل العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي بمؤسسة مطاحن الحضنة والتي تتمثل في المدير بنسبة 60.95%، وهذا ما جاء مطابقا لنتائج المقابلة .
- أغلب المبحوثين أقرروا بأن رجل العلاقات العامة يلعب دورا في هاما في ادارة الأزمات بنسبة 86%، في حين أثبتت نتائج المقابلة ذلك من خلال قيام رجل العلاقات العامة بالمؤسسة بتكوين مجلس استشاري يتم فيه معالجة الأزمات التي تتعرض لها .
- تبين النتائج أن أغلب المبحوثين يشيرون إلى أن رجل العلاقات العامة بمؤسستهم يهدف خلال الأزمات الى تحسين صورة المؤسسة وذلك بنسبة 36.25%، في حين أثبتت نتائج المقابلة بأن هدفه هو تقليل خسائر المؤسسة وتحقيق الاستمرارية .
- بينت النتائج أن أغلب المبحوثين أجمعوا بأن رجل العلاقات العامة يقوم باكتشاف اشارات الإنذار والتنبؤ بالأزمات بنسبة 41.66%، أما بالنسبة لنتائج المقابلة فأقرت بأنه يقوم بعقد الاجتماعات والمقابلات وتحديد المهام والمسؤوليات مؤكدا على استخدام الشعور لرجل العلاقات العامة وغياب نظم اكتشاف الانذار المبكر الآلية " جهاز قياس درجات الحرارة وتغير الأحوال الجوية مثلا " .
- تبين النتائج أن أغلب المبحوثين يقرون بان رجل العلاقات العامة يصعب عليه إيجاد حلول مبتكرة للخروج من الأزمة وكان بنسبة 55.22%، فيما تشير نتائج المقابلة الى ان هناك صعوبات تتعلق بضغوط العمل .
- توصلت الدراسة الى أن اغلب افراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم ب66% يأكدون بأن مؤسستهم تساهم في وضع الخطط .
- كشفت نتائج الدراسة بأن المؤسسة تعتمد على تشكيل فريق لإدارة الأزمات بنسبة 46.75%، في حين توصلنا من خلال المقابلة إلى أن فريق ادارة الأزمة على سبيل المثال عند حدوث أزمة بمصلحة التسويق فانه يتشكل من المدير، ومصلحة الانتاج والتسويق، ومصلحة المحاسبة والمالية .
- توصلت الدراسة الى أن نسبة 46.37% من المبحوثين يرون بأن مؤسستهم تقوم بالاعتراف بالأزمة التي تتعرض لها عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وهذا ما اثبتته نتائج المقابلة .

- أغلب المبحوثين يشيرون إلى ان الأزمات التي تحدث بالمؤسسة تعتبر بمثابة دروس يمكن الاستفادة منها مستقبلا 41.89%، أما نتائج المقابلة أشارت الى أن الأزمات تؤثر على رقم الأعمال وبالتالي تخصيص ميزانية من أجل مواجهتها .

#### ملاحظة :

- من خلال النتائج لاحظنا بأن المبحوثين يدركون بوجود نشاط علاقات عامة، لكنهم لا يدركون المعنى الحقيقي لهذا المفهوم.

خاتمة

### خاتمة :

في الأخير يمكن القول بأن رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة يحتل مكانة عالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يمثل المدير العام للمؤسسة بحيث أنه لا يوجد موظف يحمل اسم رجل العلاقات العامة لكن هناك من يمارسها وذلك من خلال مهامه وهذا موجود في أغلب المؤسسات الجزائرية وهذا بطبعه راجع إلى حداثة علم العلاقات العامة.

إذن فرجل العلاقات العامة يلعب دورا هاما في ادارة الأزمات و خير دليل على هذا هو دراستنا هذه التي أثبتت القدرات الاتصالية التي يتمتع بها، وقراراته و مهامه التي يقوم بها خلال الأزمات بالإضافة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها داخل هذه المؤسسة وتفعيله للاتصال الداخلي و الخارجي من خلالها، كما أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعمل ككل من أجل مواجهة الأزمات وهذا من خلال الخطط التي تعتمدها كتشكيل فريق الأزمة وتحديد الوسائل والامكانيات المتاحة كوضع استراتيجيات لمجابهة الأزمات التي تتعرض لها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

#### القواميس:

1. غيث، محمد عاطف.(1995). قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية.
2. مسهيل، ادريس.(2002). المنهل قاموس عربي فرنسي. دار الآداب. بيروت.

#### قائمة الكتب العربية:

3. اسماعيل، نجلاء.(2017). الإعلام الوظيفي. ط1. المعتز للنشر والتوزيع. عمان.
4. البخشونجي، عبد الحارس.(1998). العلاقات العامة في الدول النامية. ط1. المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية.
5. البزاز، حسن.(2001). إدارة الأزمات بين نقطتي الغليان والتحول. ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر. بيروت.
6. البطريق، غادة.(2017). العلاقات العامة و فن إدارة الأزمات. ط1. أطلس للنشر و الانتاج الإعلامي . مصر.
7. بن حبيب، عبد الرزاق.(2002). اقتصاد و تسيير المؤسسات. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
8. بن مرسللي، أحمد.(2005). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال. ط2. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
9. بهجت، محمد.(2003). العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية.
10. بوحوش، عمار، و محمود ، محمد.(1995). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
11. تركي، رابع.(1984). مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس. ط1. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
12. التميمي، خلف كريم كيوش.(2017). استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات. ط1. دار أمجد للنشر و التوزيع. عمان.

## قائمة المراجع

13. التويجيري، بن حمد صالح.(2018). الكوارث و الأزمات: التخطيط، الاستعداد، الإدارة. ط1. العبيكان للنشر. الرياض.
14. الجادري، عدنان حسن، و آخرون.(2009). الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية و الانسانية. ط1. إثراء للنشر و التوزيع.عمان.
15. جار الله، ماجد بن عبد الله سليمان.(2017). جهود إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات. ط1. دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع. الرياض.
16. الجبالي، حمزة.(2016). التنمية و إدارة العلاقات العامة. دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع. عمان.
17. الجبوري، عبد الكريم.(2001). العلاقات العامة فن و ابداع. دار ومكتبة الهلال . بيروت .
18. الجمال ، محمد راسم ، و عياد ، مخيرت معوض . (2005) . إدارة العلاقات العامة : المدخل الاستراتيجي . الدار المصرية اللبنانية . القاهرة .
19. جميل، أحمد عبد الكريم.(2016). إدارة الأزمات و الكوارث. ط1. الجنادرية للنشر و التوزيع. عمان.
20. حجاب ، محمد منير . (2007) . العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، ط1. دار الفجر للنشر و التوزيع . القاهرة .
21. حسن ، محمد إحسان .(1982). الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي . الطليعة للنشر . بيروت.
22. الحميري، باسم.(2010). مهارات إدارية. ط1. دار حامد للنشر و التوزيع.عمان.
23. حنوش، زكي.(1981). الرقابة و التخطيط المشروع. مديرية الكتب و المطبوعات. الجزائر.
24. الخشمي ، سارة ، وآخرون .(2015). ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي. ط1. دار رابط للنشر وتقنية المعلومات . القاهرة.
25. حضور، أديب.(1999). الإعلام والأزمات. مركز الدراسات والبحوث. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
26. الخضيرى، محسن.(2002). إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف. ط2. مكتبة مدبولي. القاهرة.

## قائمة المراجع

27. رحال، منال.(2015). العلاقات العامة من منطلق نظري و عملي. دار أجدد للنشر و التوزيع. عمان.
28. الرفاعي، خليل، وَعولمي ، بسمة.(2016). الوجيز في إدارة الأزمات الاقتصادية. ط1. مركز البحث و تطوير الموارد البشرية. عمان .
29. الزبيدي ، مطر نصير.(2015). إدارة الولايات المتحدة للأزمات الدولية. ط1. دار الجنان للنشر والتوزيع.عمان.
30. زيدان، محمد.(1980). الاستقراء و المنهج العلمي و طرق اعداد البحث العلمي. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
31. سالم، أمينة.(2015). إدارة الأزمات و التخطيط الإستراتيجي. ط1. المكتب العربي للمعارف. مصر الجديدة.
32. السيد، السعيد.(2006). استراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث. ط1. دار العلوم للنشر و التوزيع. القاهرة.
33. السيد، عليوة.(2003). إدارة الوقت بالأزمات و الإدارة بالأزمات. دار الأمين للنشر و التوزيع. القاهرة.
34. شيبية، علي شدون.(2005). الإعلان: المدخل و النظرية. دار المعرفة الجامعية. السويس.
35. صادق ، محمد عادل .(2007). الصحافة و ادارة الأزمات : مدخل نظري و تطبيقي. ط1. دار الفجر للنشر و التوزيع . القاهرة.
36. صبري ، محمود محمد حافظ، وَ البحيري، محمود .(2009). اتجاهات معاصرة في ادارة المؤسسات التعليمية. ط1. عالم الكتب. القاهرة.
37. صبطي، عبدة ، وَ مسعودي ، كلثوم .(2010). مدخل إلى العلاقات العامة . ط1. دار الخلدونية للنشر و التوزيع . الجزائر .
38. صلاح، عبد الحميد.(2013). الإعلام و إدارة الأزمات. ط1. مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع. القاهرة.

## قائمة المراجع

39. الطاهات، زهير ياسين. (2013). سيكولوجية العلاقات العامة و الإعلان. ط1. درا يافا العلمية . الأردن.
40. الظاهر، نعيم. (2009). إدارة الأزمات. عالم الكتب. أريد. الأردن.
41. عابد، عبد الطيف، و أبو السعيد، محمد العابد. (2014). إدارة العلاقات العامة و برامجها. اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان.
42. عجوة، علي. (2001). العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. علم الكتب للنشر و التوزيع. القاهرة.
43. عجوة، علي. (2005). الأسس العلمية للعلاقات العامة. ط4. عالم الكتب للنشر و التوزيع. القاهرة.
44. عجوة، علي، و كريمان، فريد. (2008). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات. ط2. عالم الكتب للنشر و التوزيع. القاهرة.
45. عساف، محمد عبد المعطي، و صالح، محمد فالح. (2004). أسس العلاقات العامة . دار الحامد للنشر و التوزيع. عمان.
46. عشماوي، محمد عبدالوهاب حسن. (2008). دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية . الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات . القاهرة .
47. عقيلان، فادي حسن. (2015). إدارة الأزمات و الكوارث الطبيعية و الغير طبيعية. ط1. المعتز للنشر و التوزيع. عمان.
48. عليان، ربحي مصطفى، و الطوباسي، عدنان محمود. (2005). الاتصال و العلاقات العامة. ط1. دار الصفاء للنشر و التوزيع. عمان.
49. غربي، علي. (2006). أبجدية المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية. مطبعة سيرتاكولي. الجزائر.
50. الغني، ناصر حسين القرشي. (2011). المداخل النظرية لعلم الاجتماع. ط1. دار صفا للطباعة و النشر. عمان.
51. قحالي، أمينة. (2015). الإعلام والعنف السياسي. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع. عمان. الأردن.

## قائمة المراجع

52. قدري، علي عبد الحميد. (2001). إدارة الأزمات و الجمهور. مكتبة مدبولي. القاهرة.
53. القرشي، غني ناصر حسين. (2011). المدخل النظرية المؤسسة لعلم الاجتماع. ط1. دار صفا للنشر و الطباعة. عمان.
54. كشك، جاد الله محمد بهجت. (2003). العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية.
55. كلالدة، محمود ظاهر. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار زهران للطباعة و النشر. عمان.
56. كمال، محمود مصطفى. (2012). العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال و الأزمات. دار المنهل اللبناني للنشر و التوزيع. بيروت.
57. لطفي، محمود أحمد. (2011). برامج التوك شو ... و إعلام الأزمات. دار العربي للنشر والتوزيع. القاهرة.
58. المصري، أحمد محمود. (2006). العلاقات العامة. مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية.
59. مهنا، محمد نصر. (2008). إدارة الأزمات و الكوارث. دار الفتح للنشر. الاسكندرية.
60. نجم، طه عبد المعطي. (2004). الاتصال الجماهيري في المجتمع العربي الحديث. دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية.
61. نصر، إباد. (2017). سيكولوجية إدارة الأزمات. ط1. دار الخليج للصحافة و النشر و التوزيع.
62. الهميم، عبد الطيف. (2004). إدارة الأزمات وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر. دار عمار للنشر والتوزيع. عمان.

### المواقع الالكترونية:

63. دهمان، رائد. (2014). الخصائص و الصفات العشرة الواجب توافرها لكي تصبح.  
[Ibznz.com](http://Ibznz.com) أخصائي علاقات عامة ناجح.
64. [https// : ar.m :wikipedia.com](https://ar.m.wikipedia.com)

الملاحق



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
1	مقدمة
<b>الفصل الأول:</b> <b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
4	1- الاشكالية
5	2- تساؤلات الدراسة
5	3- أهمية الدراسة
5	4- أهداف الدراسة
6	5- أسباب اختيار الموضوع
6	6- المدخل النظري للدراسة
8	7- تحديد المفاهيم
12	8- منهج الدراسة
12	9- مجالات الدراسة
13	10- أدوات جمع البيانات
15	11- مجتمع الدراسة
20	12- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني:</b> <b>الإطار النظري للدراسة</b>	
27	المبحث الأول: ماهية رجل العلاقات العامة.
27	المطلب الأول: تعريف رجل العلاقات العامة
27	المطلب الثاني: اختيار رجل العلاقات العامة

28	المطلب الثالث: الشروط والسمات الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة
30	المطلب الرابع: وظائف رجل العلاقات العامة
31	المطلب الخامس: مزايا وعيوب أخصائي العلاقات العامة في المؤسسات
33	المبحث الثاني: ماهية الأزمات.
33	المطلب الأول: خصائص الأزمة
34	المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات
35	المطلب الثالث: أنواع الأزمات
36	المطلب الرابع: مراحل الأزمات
37	المطلب الخامس: مناهج تشخيص الأزمات
39	المبحث الثالث: آليات إدارة الأزمة
39	المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمة
40	المطلب الثاني: التخطيط لإدارة الأزمات
41	المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمة
43	المطلب الرابع: أساليب التعامل مع الأزمات
45	المطلب الخامس: استراتيجيات إدارة الأزمات
46	المطلب السادس: مقومات إدارة الأزمات
<b>الفصل الثالث:</b>	
<b>الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
50	المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية
50	المحور الأول : مفهوم الأزمة ومكانة رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة
59	المحور الثاني: مهام رجل العلاقات العامة والدلالات التنظيمية لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة.
65	المحور الثالث: التخطيط لإدارة الأزمات وتقييمها بمؤسسة مطاحن الحضنة
70	نتائج الدراسة
75	خاتمة

77	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	يمثل التوزيع النسبي للمستوى الوظيفي لموظفي مطاحن الحضنة	01
17	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بمؤسسة مطاحن الحضنة	02
18	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن بمؤسسة مطاحن الحضنة	03
19	يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي بمؤسسة مطاحن الحضنة	04
50	يبين مفهوم الأزمة حسب عمال مؤسسة مطاحن الحضنة	05
52	يمثل أهم الخصائص التي تتميز بها الأزمات التي تتعرض لها عند حدوثها بمؤسسة مطاحن الحضنة	06
54	يبين أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	07
55	يبرز مدى ممارسة مؤسسة مطاحن الحضنة لنشاط العلاقات العامة	08
56	يوضح القائم بنشاط العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة	09
57	يبرز مواصفات رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة	10
59	يبرز مدى الدور الذي يلعبه رجل العلاقات العامة في ادارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	11
60	يبرز أهداف رجل العلاقات العامة التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	12
62	يبرز أهم الاجراءات التي يتخذها رجل العلاقات العامة قبل حدوث أزمة بمؤسسة مطاحن الحضنة	13
63	يمثل أهم الصعوبات التي يتعرض لها رجل العلاقات العامة أثناء إدارته للأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	14
65	يمثل ما مدى وضع الخطط لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	15

66	يوضح أهم الخطط المعتمدة لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	16
67	يبرز أهم الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	17
69	يوضح الآثار الناتجة عن الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	18

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس بمؤسسة مطاحن الحضنة	01
17	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن بمؤسسة مطاحن الحضنة	02
18	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي بمؤسسة مطاحن الحضنة	03
19	يمثل أسباب نشوء الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	04
35	يوضح المستوى الوظيفي للفئات المهنية بمؤسسة مطاحن الحضنة	05
50	يوضح مفهوم الأزمة حسب عمال مؤسسة مطاحن الحضنة	06
52	يبين الخصائص التي تتميز بها الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	07
54	يبين أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	08
55	يبين مدى ممارسة نشاط العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة	09
56	يوضح القائم بممارسة رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة	10
58	يمثل مواصفات رجل العلاقات العامة بمؤسسة مطاحن الحضنة	11
59	يمثل مدى مساهمة رجل العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	12
60	يمثل أهم الأهداف التي يسعى رجل العلاقات العامة إلى تحقيقها خلال الأزمات	13
62	يمثل مهام رجل العلاقات العامة خلال حدوث أزمة بمؤسسة مطاحن الحضنة	14
64	يمثل الصعوبات التي تواجه رجل العلاقات العامة خلال الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	15
65	يبين مدى وضع الخطط لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	16
66	يبين أهم الخطط لإدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	17
68	يمثل استراتيجيات مواجهة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضنة	18
69	يمثل الآثار المترتبة عن الأزمات التي تحدث بمؤسسة مطاحن الحضنة	19

