

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



دور العلاقات العامة في فعالية إتخاذ القرارات خلال الأزمات في المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي - ندير حمد - تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

الأستاذة المشرفة:

د. سميرة معمري

من إعداد الطالبين:

ميريام بوجناح

خيلاس بوحلونة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و تقدير

قال تعالى:

{ ولما بلغ أشده وإستوى أتميناه حكما وعلما وكذلك نجزي المحسنين }

سورة القصص - الآية 14

أستهل قولي بالشكر الجزيل والحمد الكثير للخالق ذو الجلال والإكرام الذي أهدانا الصحة والصبر والعزيمة لإتمام هذا العمل.

أما بعد، تتسابق الكلمات و تتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر و الشناء و التقدير للدكتورة الفاضلة و المبجلة "سميرة معمرى" التي حظينا بشرف تأطيرها لهذه المذكرة ، حيث كانت نعم المرشدة لنا في مسارنا البحثي ولم تبخل علينا بعلمها الغزير والوفير وتوجيهاتها القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا من مختلف الجوانب، نسأل الله أن يديم علمها ويسدد خطاها ويحقق مناهها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة دون التفاضي عن شكر كل أساتذة و أسرة قسم الإعلام والإتصال الذين كانوا نعم سند لنا سواء من قريب أو من بعيد . و ختامها مسك بشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة و لو بكلمة صغيرة تركت أثرا طيبا في نفوسنا.

منا إليكم خالص و أسمى عبارات الإمتنان و التقدير.

مهدياه و نبيلاه

الإهداء

إلى الروح التي عاقت روحي منذ نعومة أظفاري، إلى القلب الذي سكب أسراره في قلبي،
أمي... حفظها الله وأدامها تاجا فوق رأسي.

إلى سندي ومهجة قلبي وقرّة عيني أبي... حبيبي و جنتي الذي غمرني بفيض حنانه وحبّه. أطال الله
في عمره وأبعد عنه كل مكروه.

إلى كل أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم.

إلى من جمعني بهم دروب الحياة ومحاسن الصدف ولو للحظات زملائي وزميلاتي.
إلى الذين عشت معهم الحلوة و المّرة رفقاء دربي أحلام، منال وغيلاس.

إلى كل من علمني حرفا أصبح مصباحا يضيء الطريق أمامي.

أهدي عصارة مشواري العلمي وثمار تعبي آملة بلوغ مرام التوفيق والنجاح

ميريام-

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني وعانت الصعاب لأصل

إلى ما أنا عليه الآن، عندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من الآمي،

أمي، أمي، أمي .

إلى النور الذي ينير لي درب النجاح، وهو سبب وجودي في الحياة، والذي الحبيب

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة لإخوتي

إلى من أرى التفاؤل في عيونها أختي الحبيبة ياسمين

إلى من كانوا ملاذي وملجئي، و من تذوقت معهم أجمل اللحظات رفيقات دربي وإخوتي في الله

ميريام، أحلام و منال

إلى كل من يحس بوجودي وأهداني كلمة طيبة أو إبتسامة صادقة.

إلى كل من هم في قلبي ونسيهم قلبي .

غيفاس.

ملخص الدراسة:

من البديهي أن تكون العلاقات العامة قطب الإهتمام بإعتبارها الجهاز الأقدر في المؤسسة الخدماتية الذي يمارس ويجسد مختلف الوظائف خاصة في السنوات الأخيرة الماضية ،أين برزت ضرورة الإعتماد على أسلوب أو جهاز إداري ينظم البناء الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

وقد تمحورت الدراسة هنا حول دور العلاقات العامة في فعالية إتخاذ القرارات خلال الأزمات بالمؤسسة الخدماتية، وجرى تطبيقها في المؤسسة الصحية "محمد ندير"بولاية تيزي وزو، وذلك في إطار تنشيط إهتمام هذه الأخيرة بأهمية العلاقات العامة ، و كذلك التعرف عن كثب على إدارتها و مكانتها التنظيمية و الرغبة في تسليط الضوء على الأزمات التي تواجهها و بالتالي معرفة الآليات و التخطيطات التي تمارسها في إتخاذ القرارات الفعالة و إختيار البدائل المناسبة للخروج بحلول ناجعة تعمل على إرساء بيئة تنظيمية سليمة و خالية من العراقيل و المشاكل داخليا لينعكس ذلك على صورة المؤسسة الخارجية.

و وظفنا في دراستنا المنهج المسحي بحكم أنه يخدم موضوعنا و يساعد على و وصف العلاقات العامة كجهاز إداري و وصف مدى فعاليته عن طريق إستخدام الإستمارة كأداة لجمع البيانات و المعلومات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة ، أما فيما يخص العينة فقد وقع إختيارنا على العينة القصدية بإعتبارها الأكثر خدمة لمجتمع بحثنا المتمثل في الموظفين

الإداريين للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير"، للوصول في النهاية إلى مجموعة من النتائج التي تهدف لها الدراسة بصفة إجمالية.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة ، إتخاذ القرار ، إدارة الأزمة.

Le résumé d'étude :

Il est évident que les relations publiques doivent être au centre de l'attention car c'est l'organe le plus compétent dans les institutions de service qui exercent et incarnent diverses fonctions, surtout ces dernières années, lorsque la nécessité de s'appuyer sur une méthode ou un dispositif administratif qui régleme le fonctionnement interne et construction externe de l'institution a émergé.

L'étude a porté sur le rôle des relations publiques dans l'efficacité de la prise de décision lors de crises dans l'établissement de service, et elle a été appliquée à l'établissement de santé, Mohammed Nedir a Tizi Ouzou, dans le cadre de l'activation de l'intérêt de ce dernier pour l'importance des relations publiques, ainsi qu'une connaissance approfondie de sa gestion, de sa position organisationnelle et de son désir de faire la lumière sur les crises auxquelles elle est confrontée, et donc de connaître les mécanismes et les plans qu'ils mettent en pratique pour prendre des décisions efficaces et choisir des alternatives appropriées pour proposer des solutions efficaces qui travailler pour établir un environnement organisationnel sain d'obstacles et de problèmes internes à refléter sur l'image de l'institution externe.

Et nous avons utilisé la méthode de l'enquête dans notre étude car elle sert notre sujet et aide à décrire les relations publiques comme un dispositif administratif et à décrire son efficacité en utilisant le questionnaire comme un outil de collecte de données et d'informations sur le sujet d'étude. relativement à l'échantillon, nous avons choisi l'échantillon intentionnel, car il est le plus utile à notre communauté de recherche, représentée par le personnel administratif de l'institution hospitalière Mohammad Nedir.

Mots clés :relations publiques ; la prise de décision ; gestion de crise .

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	كلمة شكر
-	إهداء
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	مقدمة
الإطار المنهجي	
06	1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.
07	2- أسباب إختيار الموضوع.
07	2-1- أسباب موضوعية
08	2-2- أسباب ذاتية
08	3- أهداف الدراسة.
09	4- أهمية الدراسة.
09	5- منهج البحث و أدواته.
09	5-1- نوع الدراسة والمنهج المستخدم
11	5-2- أدوات الدراسة
12	6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
14	7- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
20	8- الدراسات السابقة.

الإطار النظري	
الفصل الأول: مدخل إلى العلاقات العامة.	
27	المبحث الأول: الخلفية التاريخية للعلاقات العامة.
27	1-العلاقات العامة في العصور القديمة
29	2-العلاقات العامة في العصر الحديث
30	المبحث الثاني: مفهوم العلاقات العامة وأهميتها.
30	1-مفهوم العلاقات العامة
32	2-أهمية العلاقات العامة
34	المبحث الثالث: وظائف ومبادئ العلاقات العامة.
34	1-وظائف العلاقات العامة
36	2-مبادئ العلاقات العامة
38	المبحث الرابع: أساليب إدارة العلاقات العامة وأهدافها.
38	1-أساليب إدارة العلاقات العامة
40	2-أهداف العلاقات العامة
41	المبحث الخامس: معوقات العلاقات العامة وعوامل نجاحها.
41	1-معوقات العلاقات العامة.
42	2-عوامل نجاح العلاقات العامة
الفصل الثاني	
ماهية عملية إتخاذ القرار.	
45	المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار وأهميته.
45	1-مفهوم إتخاذ القرار
46	2-أهمية إتخاذ القرار.
47	المبحث الثاني: أنواع القرارات.
47	1-حسب معيار درجة العموم والشمول
48	2-حسب طبيعة المشكلة.

49	3- حسب جهة إصدارها.
49	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.
49	1-عوامل البيئة الخارجية
50	2-عوامل البيئة الداخلية
50	المبحث الرابع: عوائق إتخاذ القرار.
51	3-عوائق داخلية
51	2-عوائق خارجية
52	المبحث الخامس: إستراتيجية إتخاذ القرار في حل المشكلات وتحسينه.
<p>الفصل الثالث</p> <p>مدخل إلى إدارة الأزمة.</p>	
55	المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها.
55	1-مفهوم إدارة الأزمة
56	2-مراحل إدارة الأزمة
58	المبحث الثاني: أساليب إدارة الأزمات.
59	1-الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات
60	2-الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات
61	المبحث الثالث: الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات.
61	1-الوسائل الإتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات
62	2- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
64	المبحث الرابع: عوامل نجاح إدارة الأزمة ومعوقاتها.
64	1-عوامل نجاح إدارة الأزمة
65	2-معوقات إدارة الأزمة
<p>الفصل الرابع</p> <p>عموميات حول المؤسسة والمؤسسة الخدمائية.</p>	
68	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة والمؤسسة الخدمائية.

68	1- مفهوم المؤسسة Organisation
69	2- مفهوم المؤسسة الخدماتية
70	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدماتية.
70	1- المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل
71	2- المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتوسع
71	3- المرحلة الثالثة: مرحلة النضج والإستقرار
72	4- المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور والتراجع
72	المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدماتية وعناصرها.
72	1- خصائص المؤسسة الخدماتية
73	2- عناصر المؤسسة الخدماتية
74	المبحث الرابع: تصنيفات المؤسسة الخدماتية وأهدافها.
74	1- تصنيفات المؤسسة الخدماتية
75	2- أهداف المؤسسة الخدماتية
الجانب التطبيقي	
معالجة البيانات الكيفية والكمية الخاصة بالدراسة	
78	1. لمحة عن المستشفى الجامعي "نذير محمد".
78	2. بطاقة فنية للمركز الإستشفائي الجامعي "نذير محمد بتيزي وزو.
79	3. الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي "محمد نذير" بتيزي وزو.
80	4. وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة الصحية "محمد نذير".
81	5. أهداف العلاقات العامة في المؤسسة الصحية "محمد نذير" في مواجهة الأزمات.
83	6. عرض وتحليل البيانات الكمية والكيفية.
83	6-1 الجداول البسيطة.
114	6-2 الجداول المركبة.
154	7. نتائج الدراسة

154	7-1- النتائج الجزئية
156	7-2- النتائج العامة
157	الخلاصة العامة.
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
83	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	01
84	يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن	02
86	يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:	03
87	يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية:	04
89	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة:	05
90	يوضح موقع خلية الإتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو	06
91	يبين مدى إشراف الموظفين المختصين في الاتصال على مستوى خلية الاتصال بالمؤسسة الإستشفائية " محمد نذير " بولاية تيزي وزو	07
92	يوضح مدى توفير المؤسسة إمكانيات مادية لخلية الاتصال على مستوى المؤسسة الصحية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	08
93	يوضح كون خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	09
94	يوضح وسائل الإتصال المباشرة التي تستخدمها مؤسسة "محمد نذير" بتيزي وزو	10
95	يوضح الوسائل السمعية البصرية المستخدمة على مستوى المؤسسة الصحية "محمد نذير" بتيزي وزو	11
96	يوضح الوسائل الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة الصحية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	12
97	يمثل مدى ضرورة وجود قسم للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو	13
98	يوضح أهم الوظائف والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	14

99	يوضح مدى تخصيص ميزانية من طرف الإدارة لمساعدة جهاز العلاقات العامة على تحقيق أهداف المؤسسة الصحية "محمد ندير"	15
100	يوضح مدى اعتماد الإدارة العليا على جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي زو	16
101	يوضح مدى إشراك جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات دون غيرها من الأجهزة الإدارية في المؤسسة الصحية "محمد ندير"	17
102	يوضح أهمية العلاقات العامة عند إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي زو	18
103	يوضح مدى مساهمة العلاقات العامة في إتخاذ القرارات الفعالة التي تخدم المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	19
104	يوضح هدف العلاقات العامة من اتخاذ القرارات الفعالة على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بولاية تيزي زو	20
105	يوضح مدى تعرض المؤسسة الإستشفائية "ندير محمد" بتيزي زو لأزمة	21
106	يوضح مدى اتخاذ جهاز العلاقات العامة للتدابير الاحترازية تجنباً للوقوع في أزمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي زو:	22
107	يوضح أهم الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة خلال الأزمة بالمؤسسة الصحية "محمد ندير":	23
108	يوضح كيفية تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام بصدد إتخاذ القرارات خلال الأزمة في المؤسسة الصحية "محمد ندير"	24
109	يوضح مدى تقييم أداء إدارة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بتيزي زو	25
110	يوضح القرارات التي تخرج بها العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي زو	26
111	يوضح الطرق المعتمدة من طرف العلاقات العامة للوقاية من الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية محمد ندير بتيزي زو	27
112	جدول يوضح العوائق والمشاكل التي تقف في وجه العلاقات العامة عند اتخاذ	28

	القرارات خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الصحية "ندير محمد" بتيزي وزو	
114	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إحتلال خلية الإتصال موقعا مهما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو	29
119	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إعتبار خلية الإتصال الجهة الوحيدة المكلفة بالإتصال الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو	30
123	علاقة متغيرات الدراسة بأهم الوظائف و الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.	31
127	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إشراك جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات دون غيرها من الأجهزة الأخرى على مستوى المؤسسة	32
131	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام بصدد اتخاذ قرارات خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو.	33
135	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم القرارات المنبثقة من العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بتيزي. وزو.	34
139	علاقة متغيرات الدراسة بأهم الطرق المعتمدة في العلاقات العامة للوقاية من الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.	35
142	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بأهم مؤشرات أهمية العلاقات العامة عند إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" .	36
146	علاقة متغيرات الدراسة بأهم إجراءات العلاقات العامة المتخذة خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو.	37
150	علاقة متغيرات الدراسة بالعوائق المعرقة لإتخاذ العلاقات العامة لقرارات فعالة خلال الأزمة في المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو.	38

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
79	الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو	01
83	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	02
84	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن	03
86	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	04
87	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية	05
89	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة	06

المقدمة:

يعود ظهور العلاقات العامة إلى العصور القديمة، وهذا بالنظر إلى نشاطاتها فالإنسان فطرته اجتماعية، ولا يمكن عزله عن الآخرين. وكلما اتسع نطاق المجتمع الذي عاش فيه تنوعت وازدادت علاقاته الاجتماعية. ومع تطور المجتمعات الإنسانية، أصبحت العلاقات العامة مطلع القرن الـ20 مهنة أطلق عليها اسم هندسة العلاقات الإنسانية، وبدأ الاهتمام بها حيث ذاع صيتها في مختلف أرجاء المعمورة، وباتت بارزة على كافة الأصعدة حيث ظهرت مؤسساتها العلمية المتخصصة، وأصبح تدريسها في العديد من التخصصات أمراً ضرورياً لإعداد الخريجين لميدان العمل. كما أدى أيضاً ظهور المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تنامي العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي، وذلك كضرورة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث والقوة المتزايدة للرأي العام. بحكم أن العلاقات العامة حملت على عاتقها بناء علاقة بين الجمهور والمنظمة. وهذا ما يمثل أحد أهم مقومات تطور العمل المؤسسي، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي. فهي ليست مجرد عملية اتصالات، إنما تخطت ذلك، فقد أصبحت مجموعة من الوظائف والجهود والقرارات والإستراتيجيات، التي تهدف لتعزيز قوة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى المنافسة. فالسوق تفرض مبدأ البقاء للأقوى، والأقوى في الإدارة هو التسيير الرشيد والفعال الذي يعتمد على قرارات مناسبة ومعمول بها. ويظهر ذلك خاصة في المواقف الأزمومية والحرجة التي تتطلب مواجهة مخطط لها بإحكام لأنها نقطة تحول مفاجئة وطارئة، ما يجعل الإدارة العليا بحاجة ماسة لجهاز صلب إدارياً وتنظيمياً يفرض قواعده للتغلب على هذه الأخيرة والتخفيف من ضغوطاتها، لإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها. فنجاح المؤسسة الخدماتية في وقتنا هذا مرتبط بأداء جهاز العلاقات العامة لأنها الركيزة للنهوض بها نحو الأفضل، فهدفها اليوم لا يقتصر على تقديم الخدمات فقط بقدر ما يتعلق بسعيها للمحافظة على علاقتها مع جماهيرها، من أجل كسب ثقتهم وتأييدهم لها. بالإضافة إلى تحسين صورة المؤسسة بالدرجة الأولى ونشر سمعة طيبة لها بتفادي وقوعها في المشاكل وكذا مواجهتها بعقلانية ورشادة في حال حدوثها.

فدور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسات الخدمائية من أكثر الأدوار فاعلية وأكبرها تأثيراً، وبهذا تكون العلاقات العامة تؤدي وظيفة حيوية ومهمة تستدعي إعطاءها مكانة داخل المؤسسة الإستشفائية ندير محمد بتيزي وزو. وللتفصيل أكثر في هذا الموضوع إرتأينا إلى تناول العلاقات العامة ودورها في فعالية اتخاذ القرارات خلال الأزمات في المؤسسة الخدمائية. وسعياً لذلك تطرقنا في دراستنا إلى ثلاث جوانب رئيسية، جمعنا فيها بين المنهجي والنظري والتطبيقي و جاءت كما يلي:

- **الجانب المنهجي** تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع أهداف الدراسة و أهمية الدراسة، منهج البحث وأدواته، مجتمع البحث و عينة الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة.

-**الجانب النظري** قسمناه إلى أربع فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: قسمناه أيضاً إلى خمسة مباحث وجاء تحت عنوان مدخل إلى العلاقات العامة تطرقنا فيه إلى الخلفية التاريخية للعلاقات العامة، مفهوم العلاقات العامة وأهميتها وظائف ومبادئ العلاقات العامة، أساليب إدارة العلاقات العامة وأهدافها، معوقات العلاقات العامة وعوامل نجاحها.

الفصل الثاني: سلط الضوء على ماهية عملية إتخاذ القرار، وتضمن خمس مباحث كالتالي: مفهوم عملية إتخاذ القرار وأهميته، أنواع القرارات ، العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار، عوائق إتخاذ القرار، إستراتيجية إتخاذ القرار في حل المشكلات وتحسينه.

الفصل الثالث : جاء كمدخل إلى إدارة الأزمة، وتضمن أربع مباحث كالتالي: مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها، أساليب إدارة الأزمة، الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمة، عوامل نجاح إدارة الأزمة ومعوقاتهما.

الفصل الرابع: تمثل في عموميات حول المؤسسة والمؤسسة الخدماتية، وتضمن أيضا أربع مباحث كالتالي : مفهوم المؤسسة والمؤسسة الخدماتية ، مراحل تطور المؤسسة الخدماتية، خصائص المؤسسة الخدماتية وعناصرها، تصنيفات المؤسسة الخدماتية وأهدافها.

-الجانب التطبيقي و هو الأخير الذي جاء بعنوان معالجة البيانات الكيفية و الكمية الخاصة بالدراسة و قد تناولنا فيه لمحة عن المستشفى الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو، بطاقة فنية للمستشفى الجامعي، الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي ، وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة، أهداف العلاقات العامة في المؤسسة، العرض الكمي والكيفي للبيانات و في الأخير عرض النتائج و الخاتمة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.

2- أسباب إختيار الموضوع.

3- أهداف الدراسة.

4- أهمية الدراسة.

5- منهج البحث و أدواته.

6- مجتمع البحث و عينة الدراسة.

7- تحديد المفاهيم و المصطلحات.

8- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

يعتبر التطور الكبير الذي يشهده عالم المؤسسات بكافة أنواعها و تنوع أنشطتها الدافع الأكبر لحاجتها لإيجاد أسلوب عمل ينظم بناءها الداخلي والخارجي، و في هذه السنوات القليلة الماضية برزت العلاقات العامة كجهاز حيوي في المؤسسات ،و أصبحت بذلك من الأنشطة الإدارية التي ازدادت فعاليتها في بناء هذه الأخيرة لما لها من نصيب في تحقيق النجاح. و من المعروف على العلاقات العامة أنها همزة الوصل بين إدارة كل مؤسسة و جماهيرها الداخلية منها و الخارجية، كما تقوم بالتعريف بأهداف المؤسسة و برامجها وسياساتها و تطلعاتها إضافة إلى هذا نجد أن أهم وظائفها التخطيط و التنسيق بحيث تضع مخططات و تعتمد على إستراتيجيات تساعد على تجسيد الأهداف و تحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ مع مراعاة التغييرات أو المشكلات التي قد تطرأ عليها و تعرقل نشاطها، و هنا يظهر التأثير على صنع القرار و خلق نشاط لإدارة الأزمة بهدف تكريس مسعاها الأول والرئيسي المتمثل في الحفاظ على الصورة الإيجابية و الجيدة للمؤسسة، و بالتالي فهي تراعي مرحلة ما قبل حدوث الأزمة و أثناءها و المرحلة التي بعدها، و تسعى جاهدة لإيجاد حلول ناجعة تُخرج المؤسسة من أزمتها بأقل الخسائر و الأضرار على المستويين الداخلي والخارجي لها.

و تعد المؤسسات الخدمانية بصفة عامة من أكثر المؤسسات عرضة لحدوث الأزمات و تناميها ، ما يجعلها تتطلب إدارة علاقات عامة فعالة . و على غرار هذه المؤسسات نجد على رأس القائمة المؤسسات الصحية ، حيث يتجلى فيها دور النشاط الذي تمارسه العلاقات العامة و تعاملاتها كجهاز إداري مع المواطنين و المرضى و الطاقم الطبي و شركات التأمين و كذلك الإعلام و كل هذا يجعلها الواجهة التي تصد المشاكل و العوائق التي قد تتعرض لها هذه الأخيرة و في هذا الصدد انتابنا الفضول لمعرفة دور العلاقات العامة في

إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الخدمائية المختصة في القطاع الصحي .و على ضوء ما ذكر أنفا نطرح التساؤل الجوهري الآتي:

كيف تساهم العلاقات العامة في إتخاذ القرارات في خضم الأزمات التي تواجه المؤسسة الإستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو؟

❖ ولتوضيح معالم الإشكالية أعلاه إرتأينا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

1-ما هي العلاقات العامة؟

2-ما نوع الأزمات التي بإمكانها أن تواجه المؤسسة الإستشفائية ندير محمد بتيزي وزو؟

3-هل تلعب العلاقات العامة دوراً في إتخاذ القرارات عند حدوث الأزمات في المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بتيزي وزو؟

4-ما هي الآليات و التقنيات الإتصالية التي تعتمدها العلاقات العامة لصدة الأزمات في المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بتيزي وزو؟

5-ما هي المعوقات و العراقيل التي تواجه العلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بتيزي وزو؟

2-أسباب إختيار الموضوع:يعتبر عنصر تحديد أسباب الدراسة من أهم الخطوات المنهجية المحفزة لتقصي أبعاد هذا الموضوع و من الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذه الدراسة ما يلي:

2-1-الأسباب الموضوعية:

- تزايد الإهتمام بموضوع العلاقات العامة في عالم المؤسسات و الإدارة.

-الغزارة من حيث المردود المعرفي و وفرة المعلومات.
-بروز العديد من الأزمات في الآونة الأخيرة ما يستدعي الحاجة للعلاقات العامة في حلها و التنبؤ بها على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بتيزي وزو.

2-2- الأسباب الذاتية:

-الإهتمام الشخصي بالموضوع و رغبتنا في إكتشاف دور العلاقات العامة في عملية صنع القرار في حالة الأزمة على مستوى المؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو.

-الفضول لدخول المؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو و إلقاء نظرة على النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة عن قرب.

-إرتباط الموضوع بالتخصص الأكاديمي الذي ندرسه و المتمثل في الإتصال التنظيمي والرغبة في زيادة كفاءتنا في مجال العلاقات العامة وإتصال الأزمات.

3-أهداف الدراسة:

في إطار هذه الدراسة تتبلور مجموعة من الأهداف التي نسعى لتحقيقها ويمكن حصرها كالتالي:

- التعرف على إدارة العلاقات العامة في المستشفى الجامعي محمد ندير بتيزي وزو عن كتب.

-التعرف على مكانة العلاقات العامة داخل البناء التنظيمي للمؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو.

-الرغبة في تسليط الضوء على الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو وكيف يتدخل جهاز العلاقات العامة في إدارتها وحلها.

-معرفة الآليات والتخطيطات التي تقوم بها العلاقات العامة لحل الأزمات في المؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو .

-تسليط الضوء على المعوقات التي تحول دون إتمام العلاقات العامة لمهامها ووظائفها في المؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو .

4-أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من كون العلاقات العامة تلعب دور فعال و تساهم بشكل غير منقطع النظير في صناعة القرارات الرشيدة خلال الأزمات على مستوى المؤسسات الخدمائية وهي بشكل عام تعد ركنا هاما في المصالح الإدارية للمنظمات و أصبحت هذه الأخيرة تعوّل عليها في شرح السياسات للجماهير و كسب ثقتها ، بالإضافة إلى أنها أحد الإستراتيجيات الهامة التي تحدث تغييرا جذريا في مخططات المنظمة و تطورها إلى ما هو أحسن، خاصة عندما تكون الوضعية حرجة أين يصعب إتخاذ القرارات لأن أي قرار خاطئ أو إنفعالي قد تترتب عليه عواقب وخيمة . لذلك فالعلاقات العامة هي الحصن المنيع الذي يحمي المؤسسة و يعمل على إعادة ثقة الجمهور في خدماتها و تحويل الأزمة إلى فرصة للتغيير نحو الأفضل.ما يجعلها ضرورة من ضرورات الوقت الراهن التي يجب إلقاء الضوء عليها و دراستها بمختلف حذافيرها.

5-منهج البحث و أدواته:

5-1-نوع الدراسة و المنهج المستخدم:

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة و كافية حول موضوع معين، بإعتبارها تتيح لنا فرصة التفصيل في مجال العلاقات والأزمات على المستويين النظري و ذلك بجمع الأدبيات المتعلقة بالموضوع وأيضا

التطبيقي و ذلك بوصف مفردات الدراسة في المؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو ومن ثم تحليلها و تفسيرها للوصول للنتائج المرادة.

و ككل البحوث العلمية لا يمكن الخوض فيها قبل تحديد المنهج الذي يلائم الدراسة كونه القاعدة الأساسية التي يقام عليها البحث كله من أوله إلى آخره ، و قبل تطرقنا إلى المنهج المستخدم وجب علينا تقديم تعريف للمنهج بصفة عامة والمتمثل فيما يلي:

"المنهج هو وسيلة المعرفة وطريقة الخروج بالنتائج الفعلية من الموضوع المطروح للدراسة أو الطريقة المتبعة في دراسة موضوع ما للتوصل إلى نتائج عامة."¹

*أمّا عن المنهج المستخدم في دراستنا تحت عنوان (دور العلاقات العامة في فعالية إتخاذ القرارات خلال الأزمات في المؤسسة الخدمائية) فهو يتمثل في المنهج المسحي الذي يعتبر أحد أهم المناهج في البحوث الوصفية. و قد تعددت التعاريف و المفاهيم التي قدمت له , و من بين أهمها نجد تعريف الباحث ويتني whitny: "هو عملية تسجيل الوضع السائد لنظام أو مجموعة أو إقليم معين لغرض التحليل و الإستنتاج و يشترط له أن يكون ضمن وقت محدّد و أن يكون القصد منه الحصول على المعلومات الكافية لإستنتاج قواعد تصلح للتطبيق في الأعمال المقبلة."²

و ما دفعنا لإختيار هذا المنهج هو كونه الأكثر خدمة لموضوعنا و يساعدنا على وصف العلاقات العامة كجهاز إداري و يساعدنا على جمع قدر من البيانات التي يظهر من خلالها دور هذه الأخيرة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو, إضافة إلى تحليل تلك البيانات عن طريق الإحصاء الكمي

¹يمنى طريف الخولي، مفهوم المنهج العلمي، مؤسسة الهنداوي، القاهرة، مصر، 2020، ص13.

²- ابراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط. العربية 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص152.

الذي يعمل بدوره على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات رقمية قابلة للقياس بهدف إستخراج الإستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

5-2- أدوات الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الرّكائز الأساسية لنجاح البحث العلمي و يكون بحثا فعّالا و قيّما من مختلف الجوانب سواء المنهجية ، النظرية ، و التطبيقية. و هذه الأدوات تختلف من منهج لآخر و من دراسة لأخرى ، فلكل منها أدوات و أساليب معينة تخدم الموضوع محل الدراسة و تغطيه بصورة أكبر. و في إطار إعتادنا على الدراسة الوصفية و المنهج المسحي إستخدمنا لجمع البيانات أداة الإستمارة أو الإستبيان بحكم أنها أكثر أداة تناسب موضوعنا والتي سنفصّل فيها فيما يلي:

*الإستبيان:

يعتبر الإستبيان من أبرز الأدوات التي يستخدمها الباحثون في المنهج المسحي بغية الحصول على أكبر قدر من المعلومات، و قد إختلفت التعاريف التي أطلقت عليه و من بين أبرزها نجد ما يلي :

- "الإستبيان هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف إستثارة المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم الحقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات".¹

- و يعرف أيضا: "الإستبيان طريقة من طرائق البحث التربوي في إستجماع المعطيات والمعلومات و تفرغها في إستنتاجات كمية و كيفية".²

¹ - محمد عبد الحميد، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص183.

² - جميل حمداوي، توظيف تقنية الإستمارة في البحوث التربوية، مستخرج من الموقع الإلكتروني [cfijdid.aoverblog.com]، تم الدخول بتاريخ على الموقع 2022/05/15، على الساعة 11:23.

إذن إستمارة الإستبيان بالمجمل هي مجموعة من الأسئلة التي يختارها الباحث بعناية ليستهدف بها المعلومات التي تصب في مجرى موضوعه و دراسته .

أما بالإنقال إلى إستمارة بحثنا ،فقد قمنا بتقسيمها إلى أربعة محاور، و إختارنا أن تكون هذه المحاور متدرجة من العام إلى الخاص ، و تضمنت هذه الأخيرة 27 سؤالاً متنوعاً بين أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة . و هي سطحياً جاءت كالتالي:

-المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية ،الوظيفة).

-المحور الثاني: تمحور حول مكانة خلية الإتصال في المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو.

-المحور الثالث: خصص للعلاقات العامة و إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو .

-المحور الرابع: و هو المحور الأخير الذي يدور حول العلاقات العامة و إتخاذ القرارات لموجهة الأزمات في المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو.

6-مجتمع البحث و عينة الدراسة:

مجتمع البحث هو ذلك المجتمع الذي يكون محل دراسة بالنسبة للباحث العلمي. و قد تعددت التعاريف حوله من باحث لآخر، و منه إختارنا الوقوف عند تعريف موريس أنجرس والمتمثل في التالي: "مجتمع البحث مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر محددة مسبقاً، لها خاصية أو عدّة خصائص مشتركة تميزها على غيرها من العناصر الأخرى وهي التي يجرى عليها الدراسة و التقصي"¹

¹-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،تدريبات عملية،ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون،ط2،دار القصبية للنشر الجزائر،2006،ص298.

و من هذا التعريف نستنتج أن مجتمع البحث هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى الوصول لحقائق عنها .

و من هذا المنطلق إختارنا أن يكون مجتمع بحثنا يشمل الموظفين في المؤسسة الصحية محمد نذير بتيزي وزو، وبالتحديد الموظفين الإداريين أو رؤساء المصالح لأنهم الأنسب لتقديم المعلومات التي ستفيدنا.

و نظرا لكبر حجم مجتمع البحث وعدد الموظفين الغير محدود وجب علينا أخذ عينة منه لتسهيل الدراسة و البحث علينا.

و قبل التطرق لنوع العينة التي تناولناها تجدر بنا الإشارة و التطرق لمفهوم العينة بصفة عامة من خلال مايلي:

"العينة هي طريقة من طرق جمع المعلومات ،وهي عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين ينتمون لمجتمع البحث الأصلي ،ويتم إختيارها وفق معايير علمية و دقيقة و ذلك بهدف التوصل إلى نتائج صحيحة يمكن تعميمها على المجتمع محل الدراسة."¹

*أما بالعودة إلى دراستنا فقد إعتمدنا على العينة القصدية و هي من العينات الغير إحتماالية التي يتم فيها إختيار المفردات بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة ،و يمكن تعريفها كما يلي :

"العينة القصدية أو العمدية نوع من العينات التي يكون فيها الإختيار على أساس حر من قبل الباحث ،حسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الإختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة."²

¹-كتاب جماعي، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية،المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية ،برلين-ألمانيا،2019،ص69.

²-محمد در، أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي،مجلة الحكمة للدراسات التربويية النفسية،العدد09،الجزائر،2016،ص315.

أما بخصوص حجم العينة فقد إختارنا أن يكون 50 مفردة من المجتمع الكلي المتمثل في موظفي المركز الإستشفائي الجامعي "محمد نديير" بتيزي وزو.

7-تحديد المفاهيم و المصطلحات:

7-1-الدور le role:

***لغة:** من الفعل دار، دورا و دورانا، ومعناه المنصب أو المركز الذي يحتله الفرد ، والذي يحدد حقوقه و واجباته الإجتماعية.¹

***إصطلاحا:** تعددت التعريفات حول هذا المصطلح حيث يتم إستخدامه في العديد من المجالات العلمية.

فقد عزّفه أحمد زكي بدوي: "الدور هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة و الجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة فإنّ الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، و حدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة."²

و يعرّف أيضا : الدور هو السلوك الفعلي للفرد ، تحدده مجموعة من المتطلبات التي تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة في أوضاع معينة.³

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الدور هو تلك الممارسة الفعلية التي تترجم التصورات إلى سلوكيات و قرارات في مجال معين.

¹محمد كشيخ خشان الموسوي، مفهوم الدور لغة و إصطلاحا، منشور على الموقع almerja.com تم الدخول بتاريخ 2022/2/4 الساعة. 13:08

²-أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية**، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1993، ص395.

³- نوي عمار ، **دور القيادة في إدارة العمل التطوعي دراسة حالة لجمعيات برج بوعريج**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية المورد البشرية ، قسم علم الإجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2010/2009، ص.25

***التعريف الإجرائي:**

في دراستنا هذه نعرّف الدور بأنه مجموع الأفعال و النشاطات الإدارية التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة على مستوى المؤسسة الصحية ذات الطابع الخدماتي "محمد ندير" بولاية تيزي وزو، وذلك على الصعيدين الداخلي و الخارجي لإثبات فعاليتها في إتخاذ القرارات خاصة في حالة أزمة.

7-2-العلاقات العامة les relations publiques:

***لغة:** هي مصطلح مركب من كلمتين الأولى هي العلاقات و معناها التواصل الناتج عن تفاعل فردين أو أكثر، إذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع تتحقق بعد حدوث فعل و رد فعل بينهم و مع إستمرار هذا التفاعل يأخذ إتجاها إيجابيا و تكون الحصيلة علاقات إجتماعية تعاونية. و الكلمة الثانية هي عامة و هي تشير إلى الجماهيرية و يقصد بها الجمهور الشامل الذي تربطه عمليات التفاعل.¹

***إصطلاحا:** لم يتوصل الباحثون في حقل العلاقات العامة إلى تعريف محدد و شامل لها إلى درجة أن هذه الأخيرة تمارس تحت أسماء مشابهة لها كالإتصال و الإعلام والإستعلامات... و غيرها و من بين التعاريف الكثيرة للعلاقات العامة نذكر :

- **تعريف جمعية العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية:** هي تلك الجهود المخططة و المنظمة لبناء و ترسيخ علاقات قوية و تفاهم متبادل بين أي منظمة و جماهيرها.

- **تعريف معهد شارترد للعلاقات العامة في بريطانيا:** هي الجهد المخطط له و المستمر لتأسيس علاقات جيدة و فهم متبادل بين المنظمة و جمهورها.²

¹ - نيفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية (صورة النشأة و آليات إدارة الأزمة)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008 ص18.

² - ساندرا كان ، المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، ترجمة مدحت محمد أبو النصر ، ط1 ، المركز القومي للترجمة ، القاهرة- مصر، 2014 ص11.

-تعريف قاموس ويبستر **dictionary webster**: هي مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة، حكومة ، إتحاد أو تنظيم في البناء الإجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة و سليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها.¹

كما يعرفها مجموعة من الباحثين و منهم:

-تعريف بول جاريت **PAUL GARETT**: "هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال القيام بالأعمال التي تنال إعجابه و إهتمامه."

-تعريف بيترانكنفلد **BETTRAN CANFELD**: "العلاقات العامة فلسفة إجتماعية للإدارة، و تعبر الإدارة عن هذه الفلسفة من خلال أنشطة معينة و عن طريق سياسة تعلنها للجماهير بغية كسب ثقتها و تفهمها ."

-تعريف سيدل **SEIDEL**: "العلاقات العامة عملية مستمرة يتم خلالها توجيه أي مؤسسة أو منظمة للفوز بثقة مستخدميها ، و عملائها، و الجمهور عموما ، وذلك للتفاهم معهم جميعا."²

*التعريف الإجرائي:

العلاقات العامة عبارة عن جهاز إداري حيوي يقوم بمجموعة من الوظائف و المهام الإدارية على مستوى المؤسسة الصحية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو ،كالتنسيق و التخطيط والتنظيم سواء داخليا بين المصالح و الموظفين أو خارجيا بالتعامل مع جمهورها من مواطنين و مرضى على وجه الخصوص، إضافة إلى التعامل مع الرأي العام ووسائل الإعلام لأن العلاقات العامة هي المرآة العاكسة لصورة المؤسسة كلها.

¹- سحنون ربحانة ، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، 2014/2015،ص22.

²- زهير ياسين الطاهات، سيكولوجية العلاقات العامة و الإعلان، ط1 ، دار يافا العلمية للنشر التوزيع ،عمان-الأردن، 2011، ص25.

7-3- الفعالية l'efficacit  :

* لغة:

جاءت من المصدر " فعل " و"فَعَال "، أي نشاط وقوة التأثير¹.

* اصطلاحاً:

تعددت التعاريف التي أطلقت على مصطلح الفعالية ومن بين أبرزها مايلي:

- "هي الكيفية التي تستخدم لتحقيق الأهداف المسطرة، والقدرة على إنتاج السلع والخدمات، وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من ضمان مكانتها بالشكل المرغوب في السوق التنافسية"².

- وهناك تعريف آخر يقول أن "الفعالية هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة وفعالة، فهي الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفاً، وتتم الفعالية عبر مراحل أهمها التنظيم ووضع إستراتيجيات مناسبة للمؤسسة"³.

* التعريف الإجرائي:

في دراستنا هذه نقصد بالفعالية مدى إتخاذ العلاقات العامة لقرارات أفضل وأنسب، داخل المؤسسة الصحية "مهندير" ببولاية تيزي وزو في خضم الأزمات أي مدى قدرة جهاز العلاقات العامة على الاعتماد على مهارات تحليلية وتنظيمية وإدارية، لإنتقاء أفضل البدائل أو على الأقل أقلها ضرراً.

¹ - معجم المعاني الجامع عربي عربي على الموقع [www.almaany.com]، تم الدخول في 2022/02/04، على الساعة 17:15.

² - عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و الحقوق، 2001، ص87.

³ - بن حسين ناجي، نظام المعلومات، محاضرات في علوم التسيير، السنة الأولى ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2010، ص08.

7-4- القرار la décision:

* لغة: جاء من المصدر "قرّ" و معناه أمر يصدر عن صاحب النفوذ و السلطة أو جهة معينة ، و يتم إقراره بصورة نهائية ليكون قيد التنفيذ.¹

* **إصطلاحا:** القرار ركن أساسي في العملية الإدارية ، حيث يشمل جميع الأنشطة الإدارية دون إستثناء ، لذلك أطلقت عليه العديد من التعاريف من بينها:

- **القرار:** هو ذلك الإختيار الذي يفضله المدير أو متخذ القرار بعد تحليله لموقف معين ويعبر هذا الموقف عن تحديد سلوكي يختص بما يجب القيام به و ما يجب تجنبه من أفعال.

- و يعرفه سيمون هيربرت **SIMON HERBERT** : " هو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال ، و معناه إختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير".²

* **وعليه ننتقل لتعريف إتخاذ القرار:**

- "إتخاذ القرار عملية تفكيرية مركبة ، لإصدار حكم محدد في موقف معين ، و ذلك بعد تحديد المشكلة المطلوب حلها ، و الفحص الدقيق للبدائل و الإختيارات المختلفة ، ووزنها في ضوء محكّات محددة ، تم الإختيار الحر لأفضل النتائج".³

1- ليلي العاجيب ، بحث عن إتخاذ القرار ، على الموقع www.mawdoo3.com تم الدخول في 2022/02/05، على الساعة 16:25.

2- صابري صابر عبد الرزاق ، **نظام المعلومات و دوره في إتخاذ القرار بالمؤسسة** دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة و نظم المعلومات ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2016/2016، ص51.

3- هيا محمد مطر ، درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزّة في إتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، دراسة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزّة ، 2018، ص21.

- "إتخاذ القرار هو محور النشاط الإداري، وسلوك تنظيمي عقلائي، يجب أن يتم بطريقة علمية و يرتبط نجاحها بمدى تعاون الأفراد في المنظمة و كذلك مع الإدارة العليا و التنسيق بين أجزائها ، قصد تحقيق الأهداف المسطرة".¹

*التعريف الإجرائي :

هو أسلوب يتخذه و يتبناه متخذ القرارات في المؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو، لمعالجة المواقف الأزمومية بإختيار البدائل المناسبة و المتاحة لإبقاء المؤسسة في أحسن حال و صورة .

7-5-الأزمة la crise :

*لغة: يقصد بها الضيق والشدة مثلا إشتد الشيء².

*إصطلاحا :وردت العديد من التعريفات لمصطلح الأزمة حيث:

- يعرفها قاموس وبستر Webster : "الأزمة هي نقطة الإنتقال من الأحسن إلى

الأسوأ

في مرض حاد. "

- وورد تعريف آخر لها: "هي تداعي سلسلة من التفاعلات ليتشكل موقفا يعرض المنظمة

للخطر، وفي أقل تقدير يولد ضغطا هائلا على طاقات المنظمة ومواردها وقدرتها وإدارتها".³

- وتعرفها أيضا الموسوعة الإعلامية " إنها موقف إعاقي يشكل نقطة تحول هامة، وهذا

ما يتطلب تغييرا حاسما، ويستلزم إتخاذ قرار سريع والأهم من ذلك إبتكار أساليب وأنشطة

سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة".⁴

¹ تخامر البطراوي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار السلام، الإسكندرية-مصر، 2018، ص131.
² فاروق عبدة فلية، أحمد عبد الفتاح الركي، معجم مصطلحات التربية لفظا و إصطلاحا، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص25.
³ محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية-مصر، 2006، ص14.
⁴ بسام عبد الرحمن المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، 2014، ص57.

***التعريف الإجرائي:**

هي الحدث أوالموقف الحرج الذي يمكن أن يواجه المؤسسة الصحية "مهندير" بتيزي وزو، ويكون غير متوقع في أغلب الأحيان، كما قد لا يتم التنبؤ به، وهذا مايعرقل سير نشاطات المؤسسة ويخفق أجهزتها ومصالحها عن أداء المهام على أكمل وجه ما يهدد صورتها أمام جماهيرها.

8- الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثا هاما ومصدرا تنطلق من خلاله دراسات جديدة، وهي خطوة جد مهمة لا يمكن للباحث العلمي أن يستغني عنها في مسارها البحثي، بإعتبارها الخلفية التي تحدد وجهته وتدعمه. ومن أهم الدراسات التي وجدناها ذات صلة بموضوعنا، وكان لها مساهمة بشكل أو بآخر في إثراء بحثنا نذكر ما يلي:

-الدراسة الأولى:¹

جاءت الدراسة تحت عنوان " فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدماتية"(دراسة ميدانية بوكالة موبيليس بولاية جيجل)مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة. من إعداد الطالبتين "بوثينة عميرة" و"نسرين بوطغان" وتحت إشراف الأستاذة "سعيدة عباس".

تمحورت إشكالية الدراسة حول ضرورة وجود جهاز العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية، بإعتبارها الأكثر فعالية في إدارة الأزمات، إضافة إلى الدور الهام الذي تلعبه خلال مراحل الأزمة من بدايتها لنهايتها والتي من خلالها طرحوا التساؤل الرئيسي المتمثل

في : مامدى فعالية جهازالعلاقات العامة في مواجهة الأزمات في المؤسسة

¹- بوثينة عميرة ،نسرين بوطغان ، فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية بوكالة موبيليس جيجل،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل 2017/2016.

الخدماتية موبيليس بولاية جيجل؟

وقد تفرعت عنه جملة من الأسئلة الثانوية وأبرزها:

- ما مكانة العلاقات العامة بالمؤسسة الخدماتية موبيليس ولاية جيجل؟
- ما الدور الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة قبل وأثناء وبعد الأزمة بالمؤسسة الخدماتية؟
- كما إقترحت الطالبتين جملة من الفرضيات التي نذكر منها:
- للعلاقات العامة مكانة مهمة في المؤسسة الخدماتية موبيليس.
- كلما زادت جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدماتية موبيليس كلما نقصت حدة تعرضها للضرر.

أما بخصوص المنهج المعتمد عليه في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي بإعتباره الأنسب في تحديد الفروض والأهداف المرجوة، وكذلك إكتشاف الوقائع و وصف الظواهر وصفا دقيقا كليا أو كيفيا، مع إستخدام العينة القصدية لدراسة مجتمع البحث، المتمثل في موظفي المؤسسة الخدماتية موبيليس بولاية جيجل . إضافة إلى إستخدام بعض أدوات جمع المعلومات والبيانات حيث إعتدوا على الملاحظة، المقابلة الغيرمقننة , وإستمارة الإستبيان.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة والتي نوجزها فيما يلي:

- تميز العلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة بأهمية بالغة كون المؤسسة تعتمد على هذه الأخيرة في ممارسة مختلف أنشطتها.
- تسعى المؤسسة الخدماتية موبيليس لتحقيق جملة من الأهداف وفق برامج معينة يخضع لها جهاز العلاقات العامة حيث تساعد في أداء وظائفها.
- تقوم المؤسسة الخدماتية موبيليس بالإستعانة بفريق متخصص في إدارة الأزمات، يتوفر على كامل المؤهلات للتعامل معها من خلال الدورات التكوينية والتدريبية التي يتلقاها هذا الفريق، خاصة وأنها تعرضت لأزمات سابقة.

-بروز الدور الفعال الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة، نتيجة توفرها على الإمكانيات الفنية و التنظيمية والذي تحدده أنظمة وقواعد رسمية، بالرغم من وجود عراقيل تحد من قيامه بمهامه من خلال الأزمات.

أوجه الإتفاق والإختلاف مع دراستنا:

*أوجه الإتفاق:

نتفق هذه الدراسة مع دراستنا في إهتمامها بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ودورها خلال الأزمات بالدرجة الأولى، كما نتفق كذلك في إستخدام نفس نوع العينة والإشتراك أيضا في أداة الدراسة المتمثلة في الإستمارة.

*أوجه الإختلاف:

نلاحظ أننا نختلف من حيث صياغة العناوين كون الدراسة تدور حول فعالية العلاقات العامة في مواجهة الأزمات في المؤسسة الخدمانية . أما دراستنا تدور حول دور العلاقات العامة في فعالية إتخاذ القرارات خلال الأزمات في المؤسسة الخدمانية، إضافة إلى الإختلاف الزمكاني حيث أجريت في مكان وزمان مغاير فدراستها تمت في ولاية جيجل 2017/2016، أما دراستنا في ولاية تيزي وزو 2021 / 2022 .¹

-الدراسة الثانية:²

جاءت الدراسة تحت عنوان " دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات " دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم بولاية أم البواقي (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، من إعداد الطالبتين " بعول نورة " "عشيش آمال " تحت إشراف الأستاذ " مليك محمد" .

¹بوثينة عميرة ،نسرين بوطغان،نفس المرجع السابق.
²- بعول نورة و عشيش آمال، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسة ميدانية بمديرية التربية و التعليم ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال و علاقات عامة ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015/2014.

تتمحور إشكالية الدراسة حول واقع العلاقات العامة على مستوى مديرية التربية والتعليم لولاية أم البواقي، التي تعتمد على نشاطات و وظائف العلاقات العامة لإدارة الأزمات ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة على التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف يتعامل جهاز العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم أثناء حدوث الأزمات؟

ولتسهيل الإجابة على السؤال تفرع إلى أسئلة فرعية كالتالي:

- ما أهمية العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم؟

- كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة أثناء الأزمة؟

- كيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الأزمة؟

وبالانتقال إلى منهج الدراسة، فالمنهج المستخدم هو المنهج المسحي الذي يندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية كونه المنهج الأمثل لجمع وقائع ومعلومات موضوعية قدر الإمكان، مع إمكانية تحويلها إلى معطيات كمية إضافة إلى إستخدام العينة القصدية لدراسة مجتمع البحث.

أما أدوات جمع البيانات فقد تم الإستعانة بالملاحظة بالمشاركة من خلال زيارة المؤسسة ومشاهدة ومراقبة الأحداث، إلى جانب إستمارة الإستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها ما يلي:

- إن العلاقات العامة تحقق دورا في الاتصال التفاعلي مع الأشخاص والهيئات، التي تتعامل معها مديرية التربية والتعليم.

- تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في مديرية التربية والتعليم، رغم أنها غير مجسدة فعليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ تشرف عليها المديرية العامة، فالعلاقات العامة مرتبطة عمليا بالقمة الإستراتيجية للمؤسسة.

-مساهمة العلاقات العامة في تسيير الأزمة والتي يتم من خلالها تكوين فريق لمواجهة هذه الأخيرة.

-نقص كفاءة العاملين بالعلاقات العامة تشكل عائقا للناشطين بالعلاقات العامة أثناء الأزمة، وهذا ما يؤدي إلى تدهور الوضع الداخلي للمؤسسة.

- أوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا:

أوجه التشابه:

يظهر التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في أننا إستخدمنا نفس المنهج وهو المنهج المسحي، وكذلك نفس نوع عينة الدراسة المتمثلة في العينة القصدية . إضافة إلى الإشتراك في الإستمارة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الإختلاف:

يظهر الإختلاف في الزمن والمكان، إذ تمت الدراسة في ولاية أم البواقي خلال السنة 2015 / 2014 أما دراستنا فقد تمت في ولاية تيزي وزو لسنة 2021 / 2022 إضافة إلى إختلاف المواضيع بحيث تركز هذه الدراسة على كيفية تعامل جهاز العلاقات العامة مع الأزمات على مستوى مديرية التربية والتعليم، في حين تركز دراستنا على دور العلاقات العامة في عملية إتخاذ القرارات لتكون فعالة خلال الأزمات التي تواجهها المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو¹.

¹-بعلول نورة، عشيش آمال، نفس المرجع السابق.

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل إلى العلاقات العامة.

المبحث الأول: الخلفية التاريخية للعلاقات العامة.

المبحث الثاني: مفهوم العلاقات العامة وأهميتها.

المبحث الثالث: وظائف ومبادئ العلاقات العامة.

المبحث الرابع: أساليب إدارة العلاقات العامة وأهدافها.

المبحث الخامس: معوقات العلاقات العامة وعوامل نجاحها.

المبحث الأول: الخلفية التاريخية للعلاقات العامة:

من المعروف أن العلاقات العامة مورست كمنشآت إتصالي منذ قديم الزمان، قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن فقد مرت بعدة مراحل تطويرية، حيث إتخذت وجهة من البساطة نحو التعقيد، ومن الضروري تسليط الضوء على مسار تطور هذه الأخيرة ما يجعل صورتها الحالية أكثر وضوحاً وتتمثل هذه المراحل كما يلي:

1. العلاقات العامة في العصور القديمة:

أ. العلاقات العامة في القبائل البدائية:

ظهرت العلاقات العامة بمولد الإنسان، فقد شهدت القبائل البدائية بعض الممارسات التي إرتبطت بالعلاقات العامة، حيث كان رئيس القبيلة ينتهز مناسبات معينة لإعلام الأفراد بأخبار الصيد والقنص والدفاع والقتال كذلك نشر التوجيهات والأوامر وتفسير الإتجاهات بطرق وأساليب يفهمها أهل القبيلة، ومن هنا يمكننا أن نفهم كيف تكونت التنظيمات البشرية.¹

ب- العلاقات العامة في الحضارة المصرية القديمة:

كان قدماء المصريين من أوائل الحضارات البشرية التي كرسّت العلاقات العامة عن طريق التأثير في نفوس الناس بغية كسب تأييد لصالح شخصية أو قضية معينة، فملوك مصر الفرعونية وكهنتها كانوا لا يكلون من تبيان مواقفهم التي تثير إعجاب شعبهم لضمان ولائهم، كذلك توجيه النصائح والإرشادات للناس لتجنب بعض الرذائل الإجتماعية، إضافة إلى أنهم إستخدموا الإعلام عن طريق النقش على الحجارة والكتابة على ورق البردي للإخبار عن مختلف القرارات.²

¹- محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، التعليم المفتوح كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص ص 40 - 41.

²- عوني شحرور، العلاقات العامة في المؤتمرات، منتدى شارك الشبابي، فلسطين، 2013، ص9.

ج-العلاقات العامة في الحضارة اليونانية والرومانية:

. في الحضارة اليونانية: بإعتبار الحضارة اليونانية من أقدم الحضارات السبابة للتنظيم، فقد إستخدمت بشكل موسع فن الخطابة في توصيل الأخبار وبث الأفكار، كما إستخدمت أسلوب المؤتمرات و الإجتماعات التي كانت تتضمن المناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة ، بغرض كسب تأييد الرأي العام لكل فلسفة، وقد آمن حكام اليونان بأهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير على الجماهير.

. في الحضارة الرومانية: إهتمت هذه الحضارة بما يعرف اليوم بالرأي العام، حيث كان القادة يتولون إقناع الجمهور عن طريق الخطابة وغيرها ، بهدف إختيارهم كممثلين للشعب في البرلمان آنذاك، وظهر في تلك الفترة خطباء معروفين في التاريخ أمثال "مارك أنطونيو" الذي رفع شعار (صوت الشعب من صوت الله)، كما إستخدم "يوليوس قيصر" صحيفة لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمبادئ التي كانت في الحضارة.¹

د-العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

إستطاعت الحضارة الإسلامية أن تظهر مفهوم العلاقات العامة من خلال إعتمادها في الدعوة للإسلام على عدة أساليب إتصالية مختلفة، خاصة تلك التي جاء بها الرسول صلى الله عليه وسلم من لقاءات ورسائل ومبعوثين، و كذلك إعتداد الصدق ومحاولة إقناع الناس بالعلاقات الطيبة.

ف نجد أن الفاطميين والشيعة كانوا من أكثر المسلمين إتقاناً للدعوة وفنونها ومتمرسين في أساليب التأثير في النفوس، فقد إستخدموا الإحتفالات والأعياد والمواسم وهذا ما يدخل في صميم العلاقات العامة.²

¹- فوزي عبد الغني، حمدي عبد الحارس البخشونجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 17 - 18.

²- بلعدي نورة، التطور التاريخي للعلاقات العامة والمفاهيم المشابهة، محاضرات في مقاييس مهارات الاتصال في العلاقات العامة، السنة الأولى ماستر، تخصص إتصال لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، 2020.

2. العلاقات العامة في العصر الحديث:

بالرغم من أن جذور العلاقات العامة تمتد بعيدا في الماضي، إلا أنه من الممكن القول أن العلاقات العامة الحديثة نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين، ولكن هذا لا يعني أنها ولدت بين عشية وضحاها إنما جاءت من مجموعة من النشاطات التي مهدت لها.

وقد كان أول من استخدم تعبير العلاقات العامة Public relations هو "دورمان إيتون" من مدرسة بيل للقانون في خطاب ألقاه سنة 1882 بعنوان (العلاقات العامة وواجبات المهنة)، ثم جاء بعده "ثيودور فيل" رئيس شركة التلغراف الأمريكية، وأظهر تعبير العلاقات العامة على رأس تقرير الشركة عام 1908، ويتضمن التقرير وما يليه من تقارير حرص رئيس الشركة على مراعاة مصالح الجماهير وتجنب ما يتعارض مع هذه المصالح، ثم جاء "إيفي ليدبتر" الذي وضع مبادئ للعلاقات العامة وقام بمجهودات جبارة في هذا المجال حتى لقب بأبي العلاقات العامة.

وفي عام 1920 ظهرت عبارة (مستشار العلاقات العامة) لأول مرة والتي استخدمها "إدوارد بيرينز"، كما ظهر رجال قاموا بإرساء قواعد المهنة مثل "كارل بويل" الذي أسس وكالة دولية للعلاقات العامة، شيئا فشيء بدأت الشركات الكبرى تهتم بالعلاقات العامة حتى أنها أنشأت قسم خاص بها، مثل قسم العلاقات العامة لشركة (جنرال موتورز) الذي أسسه "بول جاريت" عام 1931.

بعدها جاءت خطوة مهمة أتاحت الفرصة لتدريس العلاقات العامة، وذلك بإنشاء معهد للعلاقات العامة بجامعة بوسطن عام 1974 والذي سمي بعدها بمعهد الإتصالات العامة، وبعدها دخلت العلاقات العامة لمعظم الأقسام في الجامعات الأمريكية.

ثم أخذت العلاقات العامة منحى آخر وبرزت بشكل أكبر على المستوى العالمي إذ تشكلت الجمعيات والإتحادات التي تضم الممارسين لمهنة العلاقات العامة، وقد تكفلت هذه الأخيرة بوضع قواعد وآداب المهنة وساهمت في التنفيذ العلمي لها.

ومن أبرز هذه الجمعيات نجد جمعية العلاقات العامة الدولية International Association of Public relations of America التي وضعت دستوراً للمهنة عام 1960 وقامت بتعديله عام 1963.¹

ومع التطور الكبير الذي شهدته المنظمات وعصرنة الإدارة إنتقلت العلاقات العامة من الولايات المتحدة الأمريكية إلى بعض الدول الأوروبية بدرجات متفاوتة الإهتمام، كما إنتقلت إلى الدول العربية والآسيوية.

ولقيت إهتمام بالغ خلال العقدين الآخرين نتيجة التطور السياسي والإقتصادي والإجتماعي الذي أعقب التحرر من الإستعمار في دول العالم الثالث. وهكذا دخلت العلاقات العامة إلى جميع الأجهزة الإدارية في مختلف المؤسسات بتنوع مجالاتها وأنشطتها.²

المبحث الثاني: مفهوم العلاقات العامة وأهميتها:

1. مفهوم العلاقات العامة:

تعددت التعاريف والمفاهيم التي إتخذتها العلاقات العامة، وإختلف الباحثون حول الدلالة العلمية المحددة لها، ويعود هذا التباين إلى إختلاف وجهات النظر و منطلقات التعريف، لكن الأهم يتمثل في أنها تصب في منحى واحد بالرغم من الإختلافات وفيما يلي نذكر أبرز التعاريف التي قدمت للعلاقات العامة:

¹ - يحيى محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، مكتبة القرآن للطبع والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 13 - 14.

² - علي السيد إبراهيم عجرة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، التعليم المفتوح كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 15.

. تعريف أرنوف وباسكن: "العلاقات العامة هي وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة وتسهيل التغيير فيها، ويقوم ممارسو العلاقات العامة بالإتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي الذين لهم صلة، وذلك لخلق التماسك بين أهداف المنظمة والتوقعات المجتمعية".

. تعريف جيمس شوارتز: "هي عملية مستمرة تسعى الإدارة من خلالها للمحافظة وتعزيز الفهم والثقة بين الزبائن والمستخدمين وجيران المؤسسة والحكومة والجمهور بشكل عام، وذلك من خلال التخليق الذاتي والتصويب داخليا ومن خلال جميع أساليب التعبير خارجيا".¹

. تعريف الدكتور ياسين خضير: هي نشاط منهجي مخطط لإدارة سلوك الجمهور والمؤسسة معا، بإستخدام العلوم والفنون والمهارات في بناء علاقة نموذجية في إتجاهين بهدف كسب الجمهور وتأييدهم للنشاطات المختلفة، وهذا بإستخدام علم الإقناع في الوسائل الإتصالية التقليدية والإلكترونية مما يتناسب مع رغبات وحاجة الجمهور وكذلك مصالح المؤسسة وتطلعاتها.²

. تعريف قاموس أوكسفورد: العلاقات العامة هي "الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها، مع مراعاة القيم والمعايير الإجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع".

. تعريف معهد العلاقات العامة: "هي الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها"³.

ومن خلال كل هذه التعاريف المذكورة أنفا نلاحظ أن العلاقات العامة هدفها الأكبر يتمثل في تحديد جمهور المؤسسة التي تخدمها سواء الداخلي أو الخارجي، لأن نجاح المنظمة الداخلي هو صورة نجاحها خارجيا.

¹ - صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1998، ص ص 83 - 84.
² - عماد الدين تاج السر فقير عمر، إعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة، ط1، دار البلدية، عمان، الأردن، 2013، ص 23.
³ - فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 18 - 19.

والعلاقات العامة بمفهومها المتكامل عبارة عن نشاط إنساني بالدرجة الأولى قبل أن تكون وظيفة إدارية تتحصر في إدارة واحدة، وإنما هي عالم بأكمله يضيق ويتسع بحسب حجم المؤسسة، ومن الصعب وجود مؤسسة دون علاقات عامة، من الصعب تصور نجاح أي مؤسسة دون الإستعانة بهذه الأخيرة، لأنها أصبحت كيانها فكلما كانت المؤسسة أكثر تفاعلا مع جماهيرها حققت تطورا وتقدما أكبر ما يجعل أهدافها تتجسد على أرض الواقع.¹

ومن كل ما سبق نصل إلى المفهوم العلمي للعلاقات العامة المتمثل في المفهوم الذي قدمه الدكتور محمد محمد البادي.

تقوم العلاقات العامة على أربعة أركان أساسية، فهي عملية طويلة المدى ودائمة ومستمرة وتستهدف في الركن الأول لها إعطاء الجماهير النوعية أي هيئة أكبر قدر من المعلومات الصحيحة حول موضع معين.

كما تستهدف في الركن الثاني لمفهومها إقناع الجماهير النوعية بتغيير أو تعديل آرائها تجاه موضوع معين، أما الركن الثالث فيتمثل في نقل آراء الجماهير وإتجاهاتهم إلى الإدارة العليا لتكون أساسا من الأسس التي يقوم عليها إتخاذ القرارات، أما الركن الرابع فهو يعني أن العلاقات العامة تستهدف أيضا إحداث قدر من التكيف والتوافق بين مواقف وإتجاهات معينة التي ترتبط بها مصالحها.²

2. أهمية العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة الحد الفاصل للمؤسسة بحيث تزيد من ربحها وتضمن بقائها، كما قد تكون السبب في إنهيارها لذلك تعتبر الجهاز الأكثر أهمية والذي يتطلب إستخدامه بالشكل المناسب وفي المسار الصحيح، ونوجز أهمية العلاقات العامة في النقاط التالية:

¹ - محمد محمد البادي، البنیان الاجتماعي للعلاقات العامة، ط2، مكتبة فلسطين للكتب المصورة، 2019، ص 67.
² - محمد محمد البادي، محاضرات في العلاقات العامة، ط2، مكتبة فلسطين للكتب المصورة، 2007، ص 18.

. بناء علاقة بين المؤسسة والجمهور حيث يمكن أن تؤثر نفسياً على قرارات شراء العملاء للمنتجات والخدمات، كما يمكن أن تخلق صورة في ذهن العميل لشراء المنتج على الرغم من عدم تفكيره به، لذلك يقال إن العلاقات العامة هي همزة الوصل بين المؤسسة وجمهورها.

. للعلاقات العامة أهمية كبيرة في مجال التسويق فمهما حققت المؤسسة من نجاحات على مختلف الأصعدة (الجودة، النوعية ...)، فلن يتحقق التأثير المطلوب إذا لم يتم الترويج للعلامة التجارية للشركة أو المؤسسة.

. تلعب العلاقات العامة دور غير منقطع النظير في زيادة مصداقية المؤسسة وعلامتها التجارية ما يعزز الثقة بين المؤسسة والعملاء.¹

. تمثل العلاقات العامة خذ الدفاع الأول عن المؤسسة إذا وقعت في أي أزمة، حيث تقوم بالتعامل مع الوضع بإحترافية تجعلها تحد من الآثار السلبية الناتجة عنها وتحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه وتجنب تكراره.

. تعمل على التغلب على نقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة لزيادة قوتها كما تستغل نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين وتعمل على التفوق عليهم.²

* ومن جانب آخر تبرز أهمية العلاقات العامة من خلال عملها في مراجعة القرارات العامة للمؤسسة في مختلف النواحي الإدارية والتسويقية، والتأكد من سلامتها من حيث أثرها على العاملين وجمهور المؤسسة والرأي العام. إضافة على ذلك تقع على عاتق إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة مسؤوليات أخرى كمساعدة إدارتها وأقسامها وخلق جو ودي يسهل عليهم أداء الواجبات بشكل أفضل، كذلك مساعدة الإدارة العليا على تقديم تقارير عن مختلف المتغيرات التي تحدث في اتجاهات الجمهور.

¹ - إسماعيل محمد عامر، العلاقات العامة والتطور الرقمي، ط1، 2021، ص 09.
² - أكاديمية إعمل بيزنس، أهمية إدارة العلاقات العامة وتأثيرها على المؤسسات، منشور على الموقع (e3melBusiness.com)، تاريخ الاطلاع 2022/08/25 على الساعة 21:49.

وبشكل عام نقول إن العلاقات العامة تساهم مساهمة جد فعالة في مد جسر العلاقات بين المؤسسة وجمهورها، كما وتسعى جاهدة لرسم الصورة اللائقة عن نشاطات وسياسات هذه المؤسسة لتقنع المجتمع بكونها عضو فعال فيه.¹

المبحث الثالث: وظائف ومبادئ العلاقات العامة:

1. وظائف العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة بمجموعة من المهام والوظائف التي تمكنها من بناء المؤسسة التي تعمل لصالحها والتحكم فيها فيما يعزز مكانتها.

وقد اختلف الباحثون المتخصصون في العلاقات العامة في تقسيم العلاقات العامة، فقد حدد كل من "كاتليب" Cutlip، "سنتر" Center، و"بروم" Broom مجموعة من الوظائف التي نوجزها في التالي:

. تسهيل وتأمين تدفق الآراء الممثلة للجمهور إلى المؤسسة، ومعناه دراسة آراء و إتجاهات الجماهير الخاصة بالمؤسسة وايصالها للإدارة ...

. إطلاع المسؤولين في المؤسسة على الطرق والوسائل المثلى لتنفيذ البرامج العلمية والتنفيذية و الإتصالية.

. تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدّة لتوسيع دائرة التفاعل أي إرساء مبدأ إتخاذ القرارات الجماعية.²

* وقدم الباحث "نيكلسي" Nickels تصنيف آخر يتمثل في:

. فتح قنوات إتصال بين المؤسسة والجمهور.

¹- عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 48 - 49.

²- حسين محمود هنتيمي، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15.

. معرفة وجهات نظر الجمهور .

. القيام بالدراسات والبحوث .

. تقديم المساعدة لإدارة المؤسسة .

. إرسال متحدثين على المدارس والنوادي .

. خلق الحوافز للعاملين.¹

نجد أيضا تصنيف آخر لوظائف العلاقات العامة نظرا لإختلاف المجال الذي تمارس فيه، والذي قد يكون تجاري، صناعي، سياسي ... ويمكن إيجازها كمايلي:

. تصوير الأسس العامة التي تقوم عليها المؤسسة التي تعمل فيها .

. تعريف الجماهير بالمؤسسة وشرح رسالتها وأهدافها .

. مساعدة القيادات المهنية التي تعمل معها ليكونوا قادرين على مسايرة التطور .

. الحصول على المساعدات من مؤسسات أخرى .

. رعاية القدرات الفردية والجماعية وتوجيهها لخدمة المؤسسة .

. تشجيع المؤسسة لخدمة المجتمع .

. التنسيق بين مختلف الإدارات التي تضمها المؤسسة لتحقيق الإنسجام بينها وبين البيئة الخارجية .

. تحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير الخارجية.²

وهناك تصنيف آخر حصر وظائف العلاقات العامة في خمس وظائف وهي:

¹ - حسين محمود هنتيمي، نفس المرجع السابق، ص16 .

² - باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 38 .

. **البحث:** ويقصد به الدراسات المتصلة بقياس إتجاهات الرأي العام بين جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، وتقدير مدى إنجاح الحملات الإعلامية التي تقوم بها وتحديد الوسائل الأكثر فعالية.

. **التخطيط:** والمقصود بالتخطيط في العلاقات العامة هو رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة عن طريق تحديد الأهداف، وتصميم البرامج الإعلامية المحققة لهذه الأهداف مع مراعاة التوقيت الزمني وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا.

. **التنفيذ:** أي القيام بتنفيذ الخطط و الإتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور وعقد المؤتمرات، وإقامة الحفلات والمعارض وتنظيم الندوات والمحاضرات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

. **التنسيق:** والمقصود به العمل على الإتصال بالمسؤولين في داخل المؤسسة، كذلك الإتصال بالهيئات والأفراد خارجها، أي أن العلاقات العامة تقوم بالتنسيق بين الإدارة المختلفة لتحقيق التفاهم بين المستويات العليا والدنيا.

. **التقييم:** ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات الصحيحة، لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها وهي مرحلة تقييم خطة المؤسسة أيضا بعد متابعة التنفيذ وذلك لتشخيص عثراتها والعمل على إصلاح ومعالجة نواحي القصور فيها.¹

2. مبادئ العلاقات العامة:

تستند العلاقات العامة في أدائها على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تسترشد بها وتعتمد عليها، وتتلخص هذه المبادئ كالتالي:

¹ - عبد الراضي البلبوشي، عبد الرحمان العجل وآخرون، الدليل العلمي للعلاقات العامة في المنظمات الغير ربحية (البناء الإحترافي لإدارة العلاقات العامة)، شركة نماء الإعلامية، رياض، 2015، ص ص 26 - 27.

. انطلاق نشاطها داخل المنظمة:

ومعنى هذا أن عمل العلاقات العامة يبدأ من داخل المنظمة، فكلما كانت العلاقات الداخلية للمنظمة جيدة ومبنية على التعاون والاحترام المتبادل إنعكس ذلك على العلاقات الخارجية والعكس صحيح، فالسمعة الطيبة والانطباع الجيد عن المنظمة ينبثق من داخلها.

. الديمومة والإستمرارية:

يعتبر عمل العلاقات العامة نشاطا مستمرا ودائما، فهي تتشغل دون إنقطاع من أجل الحفاظ على صلة التواصل لتبادل الآراء والمعلومات والسعي لتحقيق ما يطلبه الجمهور سواء الداخلي والخارجي قصد اكتساب ثقته.

. ديناميكية العلاقات العامة وحيويتها:

إن نشاط العلاقات العامة يجب أن يتصف بالفاعلية والإيجابية عن طريق إستخدام وسائل الإعلام والإتصال المناسبة، التي من شأنها أن تأخذ دورا هاما بين الطرفين (الجمهور والمنظمة) وذلك من أجل تكوين رأي عام مستدير لدى الجماهير.¹

. إحترام مصالح الجمهور:

يقوم هذا المبدأ على وجود علاقات بين الإدارة وجمهورها، ما يدعو إلى وجود مصالح خاصة بكل من الجمهور والإدارة، وعليه تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق مصالح الإدارة من خلال تحقيق مصالح جمهورها أي تكريس ما يعرف بالنضج العام.²

. الإيمان بقوة الرأي العام:

يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ العلاقات العامة نظرا لأهمية الرأي العام، كون التعامل الناجح مع هذا الأخير يشكل الدعامة الأساسية لكافة برامج العلاقات العامة، لذلك على

¹ - أنعام حسن أيوب، زاهر عبد القادر جميل وآخرون، العلاقات العامة والإتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 39.

² - حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، ط1، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، 1980، ص 34.

المؤسسة أن تستخدم الأساليب العلمية الحديثة للبحث عن كل ما يدور في الرأي العام وتبني بذلك برامجها لتضمن نجاحها و استمراريتها.

. الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة:

من أهم الركائز التي تقوم عليها فلسفة العلاقات العامة هي الأخلاق كالنزاهة والصدق والعدالة، وهذا ما يتطلب بالضرورة معاملة الجمهور بكل الصفات الأخلاقية لكسب ثقته ودعمه، كذلك من أجل إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة فالعلاقات العامة سلوك يتمثل في الإلتزام بالأخلاق في تجنب المؤسسة كل ما يسيء لسمعتها والعمل على أن يعكس جميع موظفيها ذلك في معاملاتهم مع الجمهور.¹

. تركز العلاقات العامة على الجانب الإنساني:

إن برامج العلاقات العامة تركز على الإنسان سواء كان عضواً في جماعة أو مواطناً في المجتمع ككل. ومسعاها الأول يتمثل في خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك يبدأ بتوطيد العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي ويتحقق ذلك بتحسين ظروف العمل للعاملين بإشراكهم في الإدارة، إتاحة الفرص أمامهم للخلق والابتكار.²

المبحث الرابع: أساليب إدارة العلاقات العامة وأهدافها:

1. أساليب إدارة العلاقات العامة:

للعلاقات العامة مجموعة من الأساليب التي تتبعها لتنظيم مهامها وتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي سنعرض أهم هذه الأساليب:

¹ - مريهان منصور أبو سنة، محاضرات في العلاقات العامة والإعلان، كلية التربية النوعية، جامعة المنوفية، مصر، ص 61.
² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 89.

. أسلوب التخطيط اللامركزي:

يعتمد هذا الأسلوب على توزيع مهام التخطيط على الأقسام الداخلية للإدارة العامة للعلاقات العامة، حيث تسمح لكل من هذه الأقسام خططها الوظيفية من وجهة نظرها والتي تراها مناسبة، ثم تقوم الإدارة العامة بتجميع هذه الخطط في إطار الخطة الشاملة والكاملة لإدارة العلاقات العامة.

. أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات:

هو أسلوب ديموقراطي يتيح فرصة لكل عضو من أعضاء جهاز العلاقات العامة المشاركة في تحمل المسؤوليات، وهذا ما ينمي ويعزز روح الولاء لدى الموظفين للمؤسسة، كما تظهر أهمية ودور هذا الأسلوب في المواقف الأزموية والكوارث.¹

. الأسلوب الإعلامي:

يقوم هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على توزيع مسؤوليات أقسام إدارة العلاقات العامة على أساس وسائل الإعلام، حيث تهتم كل واحدة بوسيلة من الوسائل مثل: قسم الصحافة، قسم الإذاعة والتلفزيون، قسم الإعلانات، قسم المعارض.... وإلى غير ذلك.²

. الأسلوب الإتصالي³:

يقوم هذا الأسلوب على الإتصال الشخصي والمباشر بين مسؤول العلاقات العامة والوحدات الموجه إليها التعريف بالخدمة التي تقدمها المنظمة.

¹- محمد كمال القاضي، العلاقات العامة (الاتصال، التنظيم، الإدارة)، ط2، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص35.
²- محمد علي أبو العلا، العلاقات العامة في ضوء الإعلان وتكنولوجيا الاتصال، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر، 2013، ص47.
³- محمد صدقي، العلاقات العامة علم وفن وعمل، وكالة الصحافة العربية، الجيزة، ممصر، 2020، ص 148.

وهذا الأسلوب يستلزم نفقات كبيرة لتدريب وإعداد أخصائيين في هذا المجال، إضافة إلى أنه يتطلب وقتاً للوصول لمختلف فئات الجمهور، لكنه يعتبر الأسلوب الأقوى من ناحية التأثير على الجمهور.

2. أهداف العلاقات العامة:

تسعى العلاقات العامة لتحقيق الأهداف التي تجسد نجاح المؤسسة التي تنشط فيها على أرض الواقع، ويمكن تحديدها كما يلي:

. تهدف العلاقات العامة إلى مساعدة المواطنين على التكيف الإجتماعي مع الجماعة تبعاً لحاجاتها ومطالبها و الإنطواء تحت الرأي العام.

. إقامة مبادئ تستند على إحترام الكيان الإنساني وفردية الإنسان والإبتعاد عن أساليب الإرهاب.

. بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة للإصلاح والبناء.

. تشجيع الأبحاث والدراسات العلمية والثقافية بميدان العلاقات العامة وتقديم المساعدات المالية والمعنوية للقائمين بها.

. تنمية الوعي بقيمة وأهمية العلاقات العامة.¹

. تهدف العلاقات العامة إلى تعديل استراتيجيات المنظمة وجعلها رائدة في السوق.

. تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة وتدعيم صورتها لدى الجماهير.

. زيادة فرص التفاهم والتوافق بين المنظمة وجمهورها سواء الداخلي المتمثل في العاملين

والخارجي المتمثل في الفئة التي تقدم لهم الخدمات ويستهلكونها.

¹ - محمد مرضي الشمري، المدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص ص 23 - 24.

. تهدف على إقامة علاقات ودية مع المساهمين لتأمين إستثماراتهم وبالتالي توسيع السوق الإنتاجية وتطويرها.

. الترويج الجيد للسلع والخدمات وإنشاء صلات مع المستهلك بإعتبار المستهلك سيد السوق.

. ضمان توظيف أفضل للعناصر البشرية في المؤسسة لضمان الكفاءة في الأداء.

. الحصول على رضا المجتمع والرأي العام وكسب تأييده وخلق الإنطباع الجيد عن المؤسسة لدى الجمهور.¹

المبحث الخامس: معوقات العلاقات العامة وعوامل نجاحها:

1. معوقات العلاقات العامة:

تواجه العلاقات العامة كغيرها من المجالات العديد من المشكلات والتحديات التي تحد من فعاليتها وتعرقل ممارستها ويمكن إيجازها كما يلي:

. عدم حصول العاملين في إدارة العلاقات العامة على خلفية علمية مناسبة للممارسة المهنية، لأن مهنة العلاقات العامة تتطلب تعليم عال وكفاءة ومقومات شخصية يجب أن تتوفر في مستشار العلاقات العامة أو جميع موظفي الجهاز.

. نقص التدريب على مهارات إدارة العلاقات العامة مثل الكتابة الصحفية، مهارات الإتصال، إستخدام الحاسب الآلي والتكنولوجيات الحديثة.

. عدم الإلتزام بأخلاقيات ممارسة المهنة و إصاق أنشطة للعلاقات العامة بعيدة كل البعد عن مجالها.

. ضعف مشاركة العاملين في إدارة العلاقات العامة في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

¹- معاذ أحمد عصفور، العلاقات العامة (النشأة، التعريف، المفهوم)، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، اقتباس بالتصرف.

. عدم الإستخدام الأمثل لوسائل الإعلام والاتصال في تحقيق أهداف العلاقات العامة، وعدم تحديد الجمهور المستهدف للمؤسسة الذي يعدّ الخطوة الأولى للنجاح.¹

. إنتشار الأفكار الخاطئة حول العلاقات العامة، بحيث يظن الجمهور أن العلاقات العامة هي مجرد عمليات تستهدف الإعلان والدعاية ما يؤدي بالضرورة إلى صعوبة إرساء برامج العلاقات العامة.

. التغير المستمر في إتجاهات الجماهير والتطور التكنولوجي السريع يُصعب على جهاز العلاقات العامة رسم الخطط البعيدة المدى.²

2. عوامل نجاح العلاقات العامة:

يرتبط نجاح عمل العلاقات العامة بمجموعة من العوامل التي يجب أن تتوفر في كل مؤسسة ونبرز أهمها فيما يلي:

. أهمية العنصر البشري حيث يتوقف نجاح إدارة العلاقات العامة على كفاءة العنصر البشري المؤهل بالقيام بالواجبات التي يحددها التنظيم.

. إعطاء العلاقات العامة الموقع المناسب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ودعمها بالإمكانيات المادية، البشرية والفنية اللازمة.³

. التخطيط السليم لبرامج العلاقات العامة وذلك بتحديد الأهداف سواء الطويلة أو القصيرة المدى والسعي لتحقيقها.

. يجب توفر بيئة تنظيمية مرنة لتتمكن إدارة العلاقات العامة من مواجهة الأحداث الطارئة.

¹ - غادة البطريق، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الحيزة، مصر، 2017، ص ص 41 - 42.
² - ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 - 2009، ص 94.
³ - يوسف عويد عتيق السعيد، دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز في الكويت، رسالة للحصول على درجة الماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 25.

. دعم الإدارة العامة لإدارة العلاقات العامة بإعتبارها أهم الأجهزة المسيرة للمؤسسة.

. لا بد من توافر البيانات الأساسية والمهمة عن خصائص الجماهير الداخلية أو

الخارجية.¹

. إستناد العلاقات العامة في مخططاتها على الأساليب العلمية والإستراتيجيات الحادة.

. توفر الإدارة لدى مسؤولي العلاقات العامة والتنسيق بين الصلاحيات الإدارية والأدوار

الوظيفية.²

¹ - أحمد صبيح، إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2012، ص 55.
² - بوعون أحمد، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس العلاقات العامة، محاضرات لطلبة السنة الثالثة، تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الأمين دباغين، سطيف 02، 2018 - 2019، ص 67.

الفصل الثاني: ماهية عملية إتخاذ القرار.

المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار وأهميته.

المبحث الثاني: أنواع القرارات.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.

المبحث الرابع: عوائق إتخاذ القرار.

المبحث الخامس: إستراتيجية إتخاذ القرار في حل المشكلات وتحسينه.

المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار وأهميته:

1. مفهوم إتخاذ القرار Making Décision:

يعتبر إتخاذ القرارات من المفاهيم و المصطلحات الإدارية التي تواجه صعوبة في تحديد مفهوم لها و من ما يلي نستقي بعضا منها:

إن تصرفات الأفراد وجهودهم قد تكون نتيجة التفكير ونتيجة اللاشعور، فإذا كانت هذه الأخيرة حدثت بعد تفكير عقلي قيل عنه إتخاذ قرار، أما إذا كانت لا شعورية فهي مجرد رد فعل.

و الأساس في عملية إتخاذ القرار هو "الإختيار" وأساس الإختيار هو وجود البدائل، وليأخذ القرار الإداري صبغة إتخاذ قرار يمر بما يلي:

. تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب إتخاذ قرار بشأنه.

. تحديد البدائل والحلول المختلفة.

. تحديد مزايا وعيوب كل بديل.

. إختيار البديل الأمثل لعملية التقييم وغرلة كل المزايا والعيوب.¹

ويمكن أيضا تعريف "إتخاذ القرار" بأنه النتيجة النهائية التي تسعى لتحقيق هدف أو أهداف معينة في ظل إمكانيات محدودة بإستخدام بدائل مختلفة، ويختار متخذ القرار أفضل بديل في ظل رؤيته لبيئة صناعة القرار". وبهذا تتضمن جميع الأنشطة الضرورية لتحديد أفضل اختيار لحل المشكلة، وبالتالي فهي عملية تصاعدية تمر بمراحل معينة، فلا يمكن بدأ مرحلة دون الانتهاء من التي قبلها.²

¹ - عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية (التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، إتخاذ القرارات)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 58.

² - عفاف علي حسن الدبش، بحوث العلميات وإتخاذ القرارات (الأساليب، التطبيق، استخدام الحزم الرياضية)، الجزء الأول، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة-مصر، 2012، ص 22.

ونجد أيضا تعريف آخر يتمثل في: إن عملية إتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتحليل السلوك الوظيفي داخل المؤسسات الإدارية.¹

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ الأهمية الكبيرة التي تتفرد بها عملية إتخاذ القرار داخل المنشأة وهذا ما سنسلط عليه الضوء فيما يأتي.

2. أهمية إتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فإتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة أو أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، متى، أين، ومع من، و بأي تكلفة وغير ذلك.²

وتظهر أهمية ومكانة عملية إتخاذ القرار من خلال بعض النقاط التي تأتي كالتالي:

. إتخاذ القرارات عملية مستمرة:

وهنا نجد أن الإدارة ما هي إلا مجال للتسيير المستمر، وبذلك تكون فيها مجموعة من القرارات المستمرة في مختلف الأقسام، تخطيط، تسويق... إلخ.

. إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

تعتبر عملية إتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكن ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب فعله ومن يقوم بالعمل وأين يتم العمل، وكلما كان للمدير قدرة في إتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

¹- سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف وإتخاذ القرار في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع Gpi بليدة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2009 - 2010، ص 44.

²- محمد العامري، ماهية وأهمية إتخاذ القرار، مقال منشور على الموقع SST5.com، تم الدخول بتاريخ 09 جوان 2022 على الساعة 15:21.

. القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها مستقبلا، وتلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصير هذه الأخيرة ومكانتها بين المنظمات.

. إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

فالقرارات هي أساس جميع الوظائف الإدارية كالتنسيق والرقابة والتوجيه ...

. إتخاذ القرارات أساس الإدارة ووظائف المنظمة:

إن كل وظيفة تتضمن مجموعة من القرارات مثل الإنتاج، حيث نجد جملة من القرارات: من المسؤول عن الإنتاج؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي مدة الخطة الإنتاجية؟¹

المبحث الثاني: أنواع القرارات:

باعتبار القرار هو عملية إختيار البديل الأفضل من مجموعة البدائل في إطار بناء تنظيمي معين، جعل أمر تصنيف وتحديد أنواع وأقسام القرارات أمرا صعب التحقيق، لذلك نجد معايير مختلفة يستند عليها لتصنيف القرارات ونذكرها كالتالي:

1. حسب معيار درجة العموم والشمول:

ويأخذ هذا المعيار الهدف الذي يسعى إليه القرار إذا كان عاما، شاملا أو خاصا فإننا نجد:

. القرارات الإستراتيجية: و هي التي تمس أهدافا عامة وذات أهمية وعلى مستوى القيادات العليا في التنظيم، سواء كان ذلك التنظيم هو الدولة أو أحد فروعها أو المؤسسات الاقتصادية.

¹يونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 - 2007، ص ص 124 125.

. القرارات السياسية: تكون مرتبطة بالسلطة والسيادة العامة في الدولة، حيث يتم بموجبها وضع المبادئ والقواعد التي توجه مؤسسات الإدارة العامة لتحقيق أهداف السلطة العامة في المجتمع¹.

. القرارات الإدارية: وهي قرارات محددة بالأجل والخصوصية وتتعلق بالإجراءات التنفيذية وغيرها من المسائل التكتيكية.

وهذه القرارات تعمل في إطار متكامل غايتها جعل أهداف السياسة العامة واقعا ملموسا في حياة المؤسسة العامة.²

2. حسب طبيعة المشكلة:

وتصنف القرارات حسب هذا المعيار بالأخذ بعين الاعتبار الموقف الذي تتخذ فيه وهي نوعين:

. القرارات المبرمجة: وهي تلك القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع مشكلات روتينية متكررة، أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات التعامل مع أي مشكلة سلفا، حيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير ومن أمثلة ذلك تحديد راتب موظف جديد، منح الإجازات، إرسال الطلبات إلى مورد ما، حيث توّضح مسبقا الإجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو إدارة الأفراد أو غيرها.³

. القرارات الغير مبرمجة: هي تلك القرارات التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهدا معينا من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كاف من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية، ومن أمثلة ذلك تأسيس فرع جديد أو طرح

¹ - رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 39.

² - رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، نفس المرجع .

³ - إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004، ص 05.

منتج جديد بالأسواق (يتطلب دراسة السوق)، أو في حالة أزمة مفاجئة و جديدة على المؤسسة، وهذا النوع من القرارات غالبا ما يكون من القيادة العليا للإدارة. لأنها قرارات ذات صلة مباشرة بمستقبل المنظمة وبذلك تأخذ أهمية أكثر.¹

3. حسب جهة إصدارها:

وتتقسم إلى نوعين:

. **القرارات الشخصية:** وهي تتمثل في القرارات التي يتخذها المدير بصفته عضوا في التنظيم الإداري للمنظمة، ومن ثم فالقرار يمس المنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة ويتخذ القرار بموجب الصفة الرسمية الممنوحة له ويخولها له التنظيم الذي يعمل لصالحه، وفي هذا النوع من القرارات تتأثر بسلوك الفرد الذي يمارسها وأهم هذه الجوانب السلوكية التي تؤثر في القرار هي قيم الفرد وإتجاهاته وشخصيته ودوافعه.

. **القرارات الجماعية:** هي عملية يترتب عليها نتائج مهمة سواء للأفراد أو للمنظمة، لأنها أكثر صعوبة ودقة ولهذا يشارك في إتخاذها أكثر من شخص واحد، لأنها بحاجة إلى آراء مختلفة تخدمها لتكون فائدتها أعم، فالقرار الجماعي في عالم الإدارة أثبت صحته وفعاليتته أكثر من القرار الشخصي أو الفردي تجسيدا للمثل: "إن رأيين أفضل بكثير من رأي واحد".²

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار:

تتأثر عملية إتخاذ القرارات بمجموعة من العوامل التي من شأنها إضفاء تغيير على فحوى القرار سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، لذلك يجب على متخذي القرارات الأخذ بعين الإعتبار بيئة صنع القرار، ونوجز جملة العوامل فيما يلي:

1. عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل في:

. الظروف الإقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.

¹ - إسماعيل مناصرية، نفس المرجع السابق ، ص 05.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، إقتباس بالتصرف.

- . التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- . الظروف الإنتاجية القطاعية مثل: المنافسين والموردين والمستهلكين.
- . العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات والتشريعات و الرأي العام.
- . درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

2. عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل في:

- . عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- . عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات و الأقسام.
- . درجة المركزية وحجم المؤسسة ودرجة إنتشارها الجغرافي.
- . درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- . مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
- . القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.¹

المبحث الرابع: عوائق اتخاذ القرار:

إن عملية إتخاذ القرار كغيرها من العمليات الإدارية التي تجد بعض الصعوبات والمشاكل في مسارها، ما يحول دون إكتمالها على أحسن وجه، فقد تتخذ قرارا بجل معين علما بأن هذا الحل ليس هو الحل السليم، ولكنه على الأقل أحسن الحلول التي تتماشى مع الظروف الراهنة.

وما يمنع الإدارة من الوصول للحل الصحيح هو جملة من العوائق التي يمكن تقسيمها إلى نوعين وتتمثل في التالي:

¹ - صديقي صابر عبد الرزاق، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار بالمؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة ونظم المعلومات،، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2016 - 2017، ص ص 59 - 60.

1. العوائق الداخلية:

تؤثر العوائق الداخلية لنظام المؤسسة على القرار، حيث أن الإدارة في بعض الحالات تصل إلى حلول مناسبة للوضعيات التي تواجهها لكنها سرعان ما تتجه لحل آخر، وذلك لأن المؤسسة تعجز على تحقيق متطلبات وشروط الحل المناسب كنقص الأموال، نقص العنصر البشري، عدم قدرة الموظفين الفنية، ضرورة الإستعانة بآلات إنتاجية متقدمة، وكل هذه المشاكل تحتم على الإدارة صرف النظر عن حل يعتبر هو الأفضل والأنسب إلى حل آخر يجنبها هذه المشاق، وإن كان ذلك الحل لا يحقق الأهداف المرجوة والمطلوبة بشكل فعال.

2. العوائق الخارجية:

باعتبار المنظمة خلية من خلايا المجتمع الناشطة، فإن قراراتها لا بد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على هذا المجتمع، ومنه فقد تعارض بعض وحدات المجتمع إتخاذ أية قرارات قد تعود عليه بالضرر، حتى لو كانت بسيطة وأمثلة هذه العوائق الخارجية نجد الدولة، الرأي العام، المنافسين، المستهلكين، الموزعين... إلخ، لذلك يتحتم على الإدارة الأخذ بها بعين الإعتبار حتى لا تقع فيما هو أسوأ خاصة في حالة وجود أزمة.¹

ونجد أيضا عوائق أخرى أبرزها:

. قلة البيانات والمعلومات:

البيانات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها لمتخذ القرارات، ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات والأساليب عديدة من أهمها:

. أن يكون القائمون بجمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.

. أن تتم العملية تحت ضيق الوقت.

¹ - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب الفني، مبادئ إدارة الأعمال (الإدارة وماهيتها)، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 36 - 37.

. أن يكون هناك عيوب في شبكة الإتصالات تعيق إنسياب المعلومات

. التردد:

وهو من المشاكل التي تواجه صانعي ومتخذي القرارات، ويتمثل ذلك في الحيرة من إختيار البديل الأفضل.

. ضعف الثقة المتبادلة:

ضعف الثقة بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على إتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة فيها.

. وقت القرار:

كثيرا ما تفرض ضغوط على مدير الإدارة لإتخاذ قرارات في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، مما يجعل القرار غير سليم وغير فعّال ولا يحقق الهدف منه.

. عدم المشاركة في إتخاذ القرار:

المشاركة في الإدارة تعبير عن ديموقراطية هذه الإدارة، ولكن نتيجة لإختلاف المديرين في الجوانب النفسية والشخصية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفضها، وبصفة عامة فإن القرارات التي لا تتوفر على مبدأ المشاركة تكون غير فعّالة بنسبة كبيرة ويصعب تنفيذها.¹

المبحث الخامس: إستراتيجية إتخاذ القرار في حل المشكلات وتحسينه:

هناك مجموعة من التعليمات والخطوات الإستراتيجية التي تجعل المشكلات التي تواجهها المؤسسة أكثر ليونة لمعالجتها، وبالتالي فإن إعتراف المدير بوجود مشكلة هي

¹ - نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية إتخاذ القرار بين المدراء والمديرات (دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الفوت الدولي - غزة)، دراسة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2013، ص ص 25 - 26.

الخطوة الأكثر ثبات ومنطقية لمواجهة الصعوبات والعراقيل، بعدها تأتي خطوة معالجتها وتجميعها وتخفيف آثارها ولوضع الحلول الصائبة يجب إتباع ما يلي:

. معرفة الأسباب التي أدت لظهور المشكلة وتشخيصها.

. وضع خيارات لمعالجة الأزمة ليكون باب الإختيار مفتوحا لإنتخاب أفضل الحلول وأكثرها عقلانية و رشادة.

. إجراء الموازنات في العمليات الإدارية أمر جد مهم، لأن المدير الذي يحاول تفهم وضع الإداري ودراسة مشاكله بحكمة يكون أكثر معالجة للموقف، فلا يجب الحكم على المظاهر دون المضمون بل يجب لملمة كل شاردة وواردة لها علاقة بالمشكلة.

. القرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرع، بل لا بد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل.

. عندما يتم إتخاذ القرار لا بد من إطلاع الآخرين عليه قبل الحسم، خاصة في القرارات الحساسة التي تتطلب قرار جماعي.¹

. الأخذ بعين الإعتبار الآثار الإجتماعية والبيئية للقرار على المدى البعيد أو القريب.²

وأفضل نظم التخطيط الإستراتيجي التي تعمل على تحسين عملية إتخاذ القرار فهو الإستخدام الجيد للمعلومات المتاحة بأقصى درجة من الكفاءة، وصناع القرار ومنتخوه يجب بالضرورة أن يتصفوا بهذه الميزة والقدرة الإستراتيجية، لذلك يجب أن ينصب الإهتمام على إيجاد طرق لتطوير الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق الأهداف بدلا من الإهتمام بإستغلال عناصر القوة المتاحة لتحقيق المزايا المرتبطة بالفرص المتاحة، فعملية إتخاذ القرار عملية دائمة ومستمرة وهي بحاجة للإبداع لا الإدمان.³

¹ - نوال عبد الكريم الأشهب، إتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، دار الأمد لل نشر، عمان، الأردن، 2015، ص ص 106 - 108.

² - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 118.

³ - شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2001، ص 59.

الفصل الثالث: مدخل إلى إدارة الأزمة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها.

المبحث الثاني: أساليب إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: الوسائل الإتصالية للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات.

المبحث الرابع: عوامل نجاح إدارة الأزمة ومعوقاتها.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها:

1. مفهوم إدارة الأزمة:

يعتبر مصطلح إدارة الأزمة من المصطلحات الحديثة التي أثارت تساؤلات عديدة لدى الباحثين، كونه يمثل إهتماماً مشتركاً بين علماء الإدارة والسياسة وعلماء النفس والإجتماع، وهذا ما يقود بالضرورة إلى عدم الوقوف على تعريف واحد وجامع له.

حيث نجد مجموعة من التعاريف أبرزها:

. **تعريف الباحث "ويليامز" Williams:** "إدارة الأزمة هي سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمنظمة".¹

. **تعريف Little:** يقول "إن إدارة الأزمة نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية".

. **تعريف "هانز بيتر":** "إدارة الأزمة هي إحتواء الأزمة والتقليل من حدّتها بشكل يستبعد معه حدوث إشتباكات".²

. **تعريف أحمد الشعلان:** "إدارة الأزمة هي تلك العملية الإدارية التي من شأنها إنتاج إستجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى".

¹ - صوفي مجد، الإعلام التلفزي وتسيير الكوارث الطبيعية (تحليل مضمون الصورة التلفزية في زلالي الاصنام وبومرداس)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص القضاء العمومي والمنظومة الاتصالية وقضايا التحديث، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران، 2010 - 2011، ص 44.

² - عميري لطيفة، دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس (دراسة حالة مؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016 - 2017، ص

. تعريف نواف قطيش: "هي عبارة عن تقنية أو أسلوب يستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها بشكل مبكر، بناء على الإفتراضات المبنية على المعلومات التي تنتبأ بحدوث مثل هذه الأزمات".¹

ومن خلال هذه التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين الأجانب والعرب نقول أن إدارة الأزمة ما هي إلا كيفية لمواجهة المشكلات من خلال فهمها وتفكيكها عن طريق إتخاذ قرارات حاسمة وفعالة تناسب الموقف محل المواجهة.

وبالتالي فهي عملية إدارية مقصودة تقوم على عمليات التخطيط، التوجيه والرقابة والتنظيم لتسيير أزمة لصالح المؤسسة، كذلك تسخر كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها والتنبؤ بها مستقبلا سواء على الصعيد الداخلي والخارجي للمنشأة.²

2. مراحل إدارة الأزمة:

من خلال البحث عن مراحل إدارة الأزمة برزت مجموعة من الإختلافات في تحديد هذه الأخيرة، لكن الأمر الإيجابي في ذلك هي كونها تنصب في مجرى واحد لمواجهة الأزمة، وفيما يلي نتعرف على أهمها:

أ. مرحلة الشعور بإحتمال حدوث الأزمة:

تعتبر هذه المرحلة إشارة الإنذار التي يتلقاها المديرون، ففيها يتم ملاحظة مجموعة من الأعراض التي يمكن أن تكون بداية أزمة أو مشكلة، وتتطلب هذه المرحلة جهودا تنظيمية جبارة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إفقادها قوتها وعوامل نموها، ونوجز هذه الجهود في النقاط التالية:

¹ - أحلام أزوتار، إدارة الأزمات **Crisis Management**، منشور على موقع الموسوعة السياسية Political-encyclopedia.erj، تم التصفح بتاريخ 2022/08/14، على الساعة 15:48.

² - هامل مهدية، إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات الوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 - 2009، ص 32.

. العمل على إمتصاص قوة الدفع التي تحرك الأزمة والتركيز على تفتيتها إلى أجزاء صغيرة.

. إيجاد مجالات إهتمام جديدة تغطي على الأزمة المرتقبة وتصرف عنها الأنظار.

. تعميق التفاؤل والشعور بالثقة بمستقبل المنظمة.

. التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة وعوامل نشوئها وإدارتها بفاعلية من أجل التخلص

منها وضمان القضاء على تداعياتها.

ب . مرحلة الإستعداد والوقاية:

تتضمن هذه المرحلة إكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ووضع خطة محكمة ومتينة لمواجهة الأزمة مع العمل على توفير الإستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة على أرض الواقع، كما يتم تدريب فرق متخصصة لمكافحة الأزمة بمختلف أنواعها وحدثها، وفي هذه الحالة يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا مهما في تقادي الوقوع في أزمة، كذلك إتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية للتنبؤ بنوع الأزمة والوقاية منها.¹

ت . مرحلة إحتواء الأضرار ومجابهتها:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط التي وضعت في مرحلة الإستعداد والوقاية، والتي تحول دون تفاقم الأزمة، وبالتالي يتم إحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، لذلك يجب القبول بأقل الخسائر مع ضرورة مجابهتها ومنعها من الإنتشار.²

¹ - محمد فلاح سبيم، الإعلام وإدارة الأزمات (المفاهيم والتطبيقات)، دائرة المكتبة الوطنية، عمان-الأردن، 2022، ص ص 32 - 33.

² - سامح أحمد زكي الحنفي، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 2، جامعة بورسعيد، مصر، 2017، ص 19.

ج . مرحلة إستعادة النشاط الطبيعي للمنظمة:

الهدف من هذه المرحلة هو عودة المياه إلى مجاريها وعودة الأوضاع الطبيعية إلى سابق عهدها، وإعادة التوازن للمنظمة على المستويين الداخلي والخارجي وذلك ليشمل كل مجالات العمل، الأقسام، الأفراد والأجهزة ... وهذه المرحلة تتوقف على عنصرين مهمين هما رغبة وقدرة قادة المنظمة وصناع القرار فيها.

د . مرحلة التقييم والتعليم:

وتسمى أيضا بمرحلة التشافي، وهي آخر مرحلة في إدارة الأزمة، حيث يتم التعرف فيها على نقاط القوة والضعف في المؤسسة وبالتالي تعمل على تعزيز الإيجابيات وسد ثغرات السلبات وعلاجها إلى ما هو أحسن.

كما يتم فيها التعلم، أي الوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة لدى المنظمة والمنظمات الأخرى.¹

ومن كل هذه المراحل نستنتج أن لكل مرحلة مكانتها ودورها الخاص في إدارة الأزمة ومعالجتها ولا يمكن الإستغناء عن أي حلقة لأن ذلك سيؤدي حتما إلى ما هو أسوأ في المرحلة التي تليها.

المبحث الثاني: أساليب إدارة الأزمات:

لقد تنوعت وتطورت الأساليب التي يتم من خلالها إدارة الأزمات، وهذه الأساليب عادة ما تكون حسب الموقف الأزموي، إلا أنه يمكن تمييزها بتقسيمها إلى أساليب تقليدية وحديثة وهذا ما سيوضح في التالي:

¹ - محمد أحمد الطيب هيكال، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006، ص 82.

1. الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات:

. أسلوب إنكار الأزمة: يقوم هذا الأسلوب على الإنكار التام لوجود الأزمة، حيث تخرج المنظمة بتصريحات على أن الأوضاع في المنظمة على أحسن حال، وهذا الإنكار يكون بإستخدام التعقيم الإعلامي أو الدكتاتورية القهرية داخل المؤسسة، إضافة إلى عدم السماح بتسريب أية أخبار إلى الخارج مع معاقبة كل من يخالف الأمر.

. أسلوب بخس الأزمة: يركز هذا الأسلوب على التقليل من شأن الأزمة، والتقليل من أهمية تأثيراتها ونتائجها وإنعكاساتها، وفيه تقوم المنظمة بالإعتراف بالأزمة لكن على أساس أنه حدث عابر لا يؤثر على سيرورة المهام والأنشطة ويتم التعامل مع الأزمة على أساس أنها إنتهت وزال خطرهما.¹

. أسلوب تنفيس الأزمة: يعتمد هذا الأسلوب على فتح ثغرات في جدار الأزمة وتنفيس حالة التوتر والغليان المصاحب لأحداثها، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانبا من الضغط، فتضعف قوة الدفع الرئيسية للأزمة ما يجعلها أقل حدة مما كانت عليه.²

. أسلوب إخماد الأزمة: هي من الطرق البالغة العنف التي تقوم على الصدام العنيف والصريح مع كافة القوى التي يشملها التيار الأزموي، وفي هذا النوع من الأساليب تكون الأزمة جد خطيرة بحيث تصل إلى درجة تهديد الكيان الإداري للمؤسسة، ومنه يتم مواجهة هذه الأخيرة بعنف بالغ يصل إلى حد التدمير، وذلك بملاحقة أطراف الأزمة وإفقادهم الشرعية والتأييد أمام الجمهور.³

¹ - ندى علي، أساليب إدارة الأزمات ونماذجها، منشور على موقع amp-Annabaa-or، تم الدخول بتاريخ 2022/08/17 على الساعة 18:08.

² - زائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين 2009، ص 41.

³ - بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم والسياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة المسيلة، 2013 - 2014، ص 69.

2. الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات:

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات والمؤسسات بسبب استخدام الأساليب التقليدية، ومع تطور الفكر الإداري المعاصر أنتج مجموعة من الأساليب الحديثة في مجال إدارة الأزمات وأبرزها ما يلي:

. أسلوب المشاركة الديمقراطية:

تعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق تأثيراً، وتعني الإفصاح عن الأزمة وخطورتها وكيفية التعامل معها بين المرؤوسين والمدير بشكل شفاف وديمقراطي.

وهي من الأساليب الحديثة التي أرستها العلاقات العامة في الإدارة، وهو أسلوب فعال يجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد، إضافة إلى أن المشاركة تولد نوعاً من الثقة بين الإدارة والعاملين، وبالتالي تضمن مساعدتهم وتضامنهم مع الموقف الأزموي ومساهماتهم في تقديم الحلول والعمل على تجسيدها على أرض الواقع.¹

. أسلوب تفرغ الأزمة من مضمونها:

يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على المضمون، والتعرف على المضمون الحقيقي للأزمة هو مفتاح حلّها وعلاجها، حيث يتم العمل بصورة ذكية بهدف تفرغ الأزمة من مضمونها وإحداث الشقاق بينها وبين قوى الأزمة، قد يكون المضمون مالياً، إدارياً، إقتصادياً... وعملية تجريد الأزمة من مضمونها يعتبر نجاحاً أولياً للتخلص من الأزمة بشكل عام، ويتطلب ذلك أساليب كثيرة في بعض الحالات أبرزها:

. عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة في الأزمة).

. تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة.

¹ - خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العام العربي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والإنسانية، جامعة وهران، 2016 - 2017، ص 73.

. قيام الإدارة بالإعتراف الجزئي والمؤقت بالأزمة بعد ذلك إنكارها وتفريغها.

. أسلوب تفتيت الأزمة:

يستخدم هذا الأسلوب مع الأزمات الضخمة التي تهدد وجود المؤسسة، وبالتالي تلجأ الإدارة إلى تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يسهل التعامل معها، وقد يبدو هذا الأسلوب أنه سهل التطبيق والتنفيذ إلا أنه في الحقيقة يتطلب مهارات جد عالية في التعامل مع الأزمات ويتطلب فريق ذو كفاءة وحنكة إدارية تمكنهم من معرفة كل شاردة وواردة تخص الأزمة لتفكيكها، إضافة إلى تحديد مجالات وأفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة والعمل على تحقيق أهداف إدارة المنظمة.¹

المبحث الثالث: الوسائل الإتصالية للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات:

1. الوسائل الإتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات:

يعتمد جهاز العلاقات العامة على مجموعة من وسائل الإتصال والإعلام لإتمام مهامه، خاصة في حالة الأزمة أين ينبغي تأسيس علاقات قوية مع جماهير المؤسسة الداخلية أو الخارجية، لذلك تقوم إدارة العلاقات بالإتصال بالجمهور عبر قنوات إتصالية معينة أبرزها عقد المؤتمرات الصحفية، إعداد النشرات الصحفية، إجراء المقابلات، الإعلانات، مراسلة الجمهور عن طريق النشرات الإخبارية التلفزيونية، إستخدام أجهزة الفاكس، المذكرات والتقارير، إضافة إلى وسائل التكنولوجيا الحديثة عبر الأنترنت والتي تتيح إمكانية التبادل المعرفي في أفضل الحلول لمعالجة الأزمة، كما يتيح للمؤسسة أن تحدد موقف الرأي العام واتجاهات التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة، كما تتكفل العلاقات العامة بإنشاء وتأسيس مركز لإدارة الأزمات يشتمل على مركز إعلامي يتم من خلاله التعامل مع

¹ - شوقي بوشارب، إتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات (مديرية الحماية المدنية بولاية أم البواقي نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014 - 2015، ص ص 57 - 58.

وسائل الإعلام والجمهور، ويضم بدوره كافة وسائل وأجهزة الإتصال الحديثة كما يشمل على البيانات الأساسية عن المنظمة وفريق إدارة الأزمة.¹

2. دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

تعتبر إدارة الأزمات من بين أهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة، وبالتالي فهي تلعب دور كبير وفعال في مواجهتها، وهذا ما سنتعرف عليه بالتفصيل فيما يلي:

. في مرحلة ما قبل الأزمة:

يظهر دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في هذه المرحلة من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات المتمثلة في:

. تطوير الفهم النظري للأزمات والقضايا المرتبطة بها.

. إنشاء فريق مخصص بإدارة الأزمات يتكون من محام، رئيس ومتحدث رسمي.

. تطوير الوعي حول إدارة الأزمات وكيفية التعامل مع مخاطرها عند التعرض لها.

. القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة ووضع خطة لأجل هذه المهمة.

. دراسة حالات ودور الإتصالات الخارجية والداخلية في عملية إدارة الإتصالات وتحديد

دور وسائل الإعلام والإتصال في عملية معالجة وإحتواء الأزمة.²

. عند حدوث الأزمة:

في بداية حدوث الأزمة تقوم العلاقات العامة بمواجهتها بطريقة مباشرة، وأول الخطوات التي تقوم بها هي عقد إجتماع طارئ لفريق إدارة الأزمة لدراسة الأزمة بشكل كامل من

¹ - السيد سعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2013، ص ص 123 - 124.

² - عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2012، ص 276.

أطراف وأسباب إلى غير ذلك، ثم تقوم بالتنسيق مع الأجهزة المختلفة والمعنية بمواجهة الأزمة، والقضاء على الشائعة التي تنتشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة .

و لكي تعمل العلاقات العامة على أكمل وجه يجب عليها التركيز على كيفية التعامل مع الجمهور الداخلي و الخارجي ، خاصة هذا الأخير الذي يثبت فعاليته في مرحلة حدوث الأزمة لأنهم يمثلون في بعض الأحيان مصدرا لوسائل الإعلام أو حتى مصدرا للعديد من عمليات الإتصال الشخصي بحيث يلجأ إليهم من لديه إهتمام في الحصول على معلومات الأزمة لذا من المهم تزويدهم بالمعلومات الصحيحة ، كما يجب على العلاقات العامة أن تأخذ بعين الإعتبار إستفسارات الجماهير الخارجية من قادة رأي و مسؤولين و هيئات .. و إعلامهم بكل المستجدات.

و بعد كل هذا يأتي التعامل مع وسائل الإعلام الذي يعتبر سلاحا ذو حدين ، حيث يمكنها إحتواء الأزمة و دعم المؤسسة كما تستطيع تشويه سمعتها أمام الرأي العام ، لذلك يتحتم على العلاقات العامة أن تقوم بإتصالات معها بشكل عقلائي و هادئ يجسد المصداقية و الشفافية ، مع إعداد الأجوبة للأسئلة المتوقعة لكسبها إلى جانب المنظمة.¹

. بعد انتهاء الأزمة:

لا يتوقف عمل العلاقات العامة بعد إنتهاء الأزمة، حيث أنها تعمل على الحفاظ على العلاقات التي إكتسبتها مع الجمهور خلال الأزمة، كما تحافظ على الإتصالات التي من شأنها وقاية المؤسسة من التهديدات والأخطار، كما تستمر دائما في إظهار السمعة الجيدة للمؤسسة وتعمل جاهدة على إزالة التشوهات التي خلقتها الأزمة، والسعي لإستعادة صورتها السابقة. و تستخدم في ذلك جميع الطرق الكفيلة بتحقيق مرادها مثل:

¹ - ماجد عبد الله الجار الله، جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع ، الرياض-المملكة العربية السعودية ، 2017، ص.ص146.147 .

تنظيم لقاءات لقادة الرأي العام والمسؤولين وتغطية الأحداث إعلامياً، تنظيم أيام مفتوحة أو مهرجانات ثقافية ليتأكد الجمهور بشكل غير مباشر بأن الأمور رجعت لطبيعتها.

وآخر نقطة لا يجب التغاضي عنها هي إستعادة العلاقات العامة من الأزمة، بحيث تقيم مدى نجاعة وفعالية خطتها والنتائج التي توصلت إليها وتتخذ من الموقف إجراءات لمنع تكرار حدوثه مستقبلاً، مع تطوير آليات مواجهة الازمات، فالأزمة تكون بمثابة منشط للإدارة لتفادي الأخطاء التي أدت إليها.¹

المبحث الرابع: عوامل نجاح إدارة الأزمة ومعوقاتهما:

1. عوامل نجاح إدارة الأزمة:

يقترن نجاح إدارة الأزمات بتوفر مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

. إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت من أحد أهم المتغيرات التي تتحكم في إدارة الأزمات، إذ أن حدوث الأزمة يكون بشكل مفاجئ ، ما يجعلها تتطلب إستيعاب سريع جداً والتفكير في البدائل وإتخاذ القرارات المناسبة، وهنا يشكّل عامل الوقت خطراً بالغاً بحيث يجب إدراك الأزمة ومواجهة الموقف بأقصى سرعة ممكنة.

. إنشاء قاعدة من المعلومات: تشكل المعلومات والبيانات قاعدة تقوم عليها المؤسسة، لأنها تكون شاملة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة فتكون كدعامة أساسية في حال التعرض للأزمات والمخاطر التي تهدد تواجدها.²

. توفير نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة: إن القدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار يساعد على إنقاذ الموقف قبل تحوله إلى أزمة

¹ - علي سالم عاشور، إستراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، منشور على موقع revuealmanara.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/17، على الساعة 19:53.

² - عبد الرحمان الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحث لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009، ص ص 19 - 20.

تشكل خطراً على المؤسسة، ونظراً لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.

. توفير نظام اتصال فعال: تلعب اتصالات الأزمة دور فعال وأهمية كبيرة في إنجاح إدارة الأزمات، حيث تتحكم في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، كما يعمل اتصال الأزمة الفعال على شحن طاقات أفراد المنظمة بالإيجابية كذلك كسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة.

. تطوير القدرات العملية لمنع ومواجهة الأزمات: وذلك يتم بوضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات مع تعظيم الشعور المشترك فيما بينهم من أجل الحفاظ على طاقاتهم وكذلك الحفاظ على حياة المنظمة.¹

2. معوقات إدارة الأزمة:

تقف في وجه إدارة الأزمة مجموعة من المعوقات التي تزيد من حدة وتوتر الموقف الأزموي، ويمنعها من الوصول إلى برّ الأمان والتخفيف من الأزمة، ونوجز أهمها فيما يلي:

. المعوقات الإدارية: عدم وضوح وقت تدخل كل جهة من الجهات الإدارية المشاركة في مواجهة الأزمات وإنعدام التنسيق والتنظيم، إضافة إلى ظهور التنافس وسعي كل جهة على التدخل بسرعة لكي تدعي النجاح في المواجهة وتتفرد به، إضافة إلى عدم تحديد متحدث رسمي واحد عن الأزمة يخلق جواً من الفوضى حيث أن كل جهة تكلف نفسها حق الحديث والإعلام.

. المعوقات البشرية: من أهم المعوقات البشرية التي ينجم عنها فشل إدارة الأزمات هي:

. ضعف قوة الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات من قبل الفريق المختص بالأزمات.

. الجمود وعدم القدرة على التجديد.

¹- بطرس حلاق، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص ص 67 - 68.

. عرض القيود الإدارية على الموظفين.

. إتباع عادات التفكير النمطي التي تولد الحذر والتردد في حين أن البيئة التنظيمية للمؤسسة تتطور وبحاجة إلى الإبداع والتجديد.

. إستعمال النتائج من دون وجود القدرات والموارد الكافية.¹

. **المعوقات الاقتصادية:** تتعلق هذه المعوقات بالأوضاع الإقتصادية التي تحيط بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تخلق أزمات، كما تحول دون مواجهة أزمات أخرى وتتمثل في قلة المخصصات المالية في مواجهة الأزمات وإرتفاع تكلفة عمليات الصيانة بسبب إرتفاع أسعار الأجهزة، إضافة إلى نقص الموارد المالية لإعادة تدريب فريق إدارة الأزمات و الإستعانة بالإستشاريين والخبراء.

. **المعوقات الإتصالية:** تمثل الإتصالات المورد الرئيسي للمعلومات في حالة الأزمة، وتزداد صعوبة الأزمة في حال ما إذا إنقطعت وسائل الإتصال وتعثرت، فالإتصالات ضرورية لعملية إدارة الأزمة وبالأكثر تكون ضرورية لعملية إتخاذ القرار، فلا يمكن تشكيل قرار فعال دون إتصال، ويمكن إرجاع وجود معيقات إتصالية إلى الإهمال ومن أبرز مظاهرها:

. عدم توفر وسائل الإتصال المناسبة والحديثة خاصة في موقع الحدث أو الأزمة.

. تدني الكفاءة في إستخدام وسائل الإتصال الفعالة.

. محدودية إستخدام أنظمة الإتصال الحديثة خاصة في إدارة المجتمعات النامية التي

تكون بأمس الحاجة لتفعيل البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات.²

¹ - جميل سليمان السهلي، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 587.

² - أحمد حمد العبدالله، معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص ص 40 - 41.

الفصل الرابع: عموميات حول المؤسسة والمؤسسة الخدمائية.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة والمؤسسة الخدمائية.

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية.

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدمائية وعناصرها.

المبحث الرابع: تصنيفات المؤسسة الخدمائية وأهدافها.

الفصل الرابع: عموميات حول المؤسسة والمؤسسة الخدمائية.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة والمؤسسة الخدمائية:

1. مفهوم المؤسسة Organisation:

مع التطور الكبير الذي تشهده الإدارة والمؤسسات يستحيل الوقوف على مفهوم أو تعريف واحد للمؤسسة بحد ذاتها، لذا يمكن تمييز مجموعة من التعاريف المتمثلة كالآتي:

. المؤسسة عبارة عن كيان إجتماعي منسق إداريا بحدود واضحة نسبيا ويمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وأمثلة على ذلك نجد مؤسسات إقتصادية، مؤسسات إجتماعية، سياسية إلى غيرها وذلك حسب المجال الذي تنشط فيه.

تعرف أيضا أنها كل تنظيم هادف لجماعة من الناس بقصد تحقيق أغراض واضحة ومحددة، أو المنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.¹

وهناك تعريف آخر يقول بأنها منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع من الأعمال مثل تقديم الخدمات، عرض السلع وبيعها ... وتسعى جاهدة من خلال ذلك لتحقيق أهداف إما تعليمية، وظيفية أو إجتماعية.

وهي كذلك مكان خاص أو عام يتم فيه تطبيق برنامج معين.²

كما يمكن تعريف المؤسسة بأنها أحد الموارد البيئية التي يلجأ إليها العميل لممارسة خدمة الفرد، ولا بد أن يكون لها تنظيم إداري وإشراف دقيق حتى تتم الاستفادة منها ويتم إستغلالها بالطريقة المثلى.³

¹ - ياسر عبد الله طبت، العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، أبو عمار للنشر والتوزيع، 2019، ص 08.

² - أحمد عزت محمد، تعريف المؤسسة، منشور على موقع mawdoo3.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/20 على الساعة 14:43.

³ - عماد هاجر، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018 - 2019، ص 16.

2. مفهوم المؤسسة الخدمائية:

قبل تحديد مفهوم المؤسسة الخدمائية أو الخدمية وجب علينا تقديم تعريف للخدمة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

. **تعريف الخدمة:** هي عبارة عن نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون ذات طبيعة غير ملموسة، وهذا النشاط يؤدي بالضرورة إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى طلبها.¹ وقدمت للخدمة تعاريف أخرى منها:

. **تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق:** "الخدمة تقدم على شكل نشاط، إمتياز أو نوع من الرضا معروف بتلك الصفة أو تابعا للمنتج المباع".

. **يعرفها "كوتلر" Kotler:** "هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل، بحيث أن التبادل غير ملموس والذي لا يسمح بأي تحويل للملكية ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أو لا"²، ومن خلال هذه التعاريف نستنتج نقطتين مهمتين هما:

. الخدمة تكون غير ملموسة.

. الخدمة هدفها الأول هو إشباع الحاجات.

وبالانتقال إلى المؤسسة الخدمائية، نجد أيضا العديد من التعريفات التي قدمت لها ومن بين أبرزها نذكر ما يلي:

. المؤسسة الخدمائية هي تنظيم إنتاجي خدماتي يعمل به عدد من العمال تحت سقف واحد، يشتركون في أهداف واحدة ويسعون لتحقيق مشروع لضمان الربح بتقديم مختلف الخدمات. وهذه الخدمات تأخذ صفة المجال الذي تنشط فيه وهي متنوعة بين الخدمات التعليمية التي تقدم في المدارس، الخدمات الصحية التي تقدم في المستشفيات، الخدمات التجارية التي تقدمها المحلات التجارية وإلى غير ذلك.³

¹ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة tam في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، 2006، ص 08.

² - كاتب مجهول، مفهوم الخدمة، منشور على موقع [Fr.Scribd.com](https://www.fr.scribd.com)، تم الدخول بتاريخ 2022/08/22 على الساعة 16:41.

³ - ضريفي نعيمة، محاضرات في أنشطة تهيئة الإقليم، السنة الثالثة ليسانس تهيئة الإقليم، قسم الجغرافيا وتهيئة الإقليم، معهد علوم الأرض، جامعة باتنة، المحاضرة رقم (6).

وتعرف المؤسسة الخدمائية أيضا بأنها هيكل منظم للقدرات والوسائل التي تتركس نشاطها ليستفيد الزبون من خدماتها بشكل مباشر، مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم، وهذا ما يسمح لها بالتعرف على رغبات الزبون أو المستهلك لتحسن أدائها وتكون في المستوى المطلوب.¹

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:

تمر المؤسسات الخدمائية بدورة حياة بداية من مرحلة الإنبعث وصولا إلى مرحلة الانحدار والسقوط، وهذا ما سنسلط عليه الضوء بشكل مفصل في ما يلي:

1. المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل:

تمثل هذه المرحلة الأرضية التي تبنى عليها المؤسسة، وذلك من خلال توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة لتقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة سابقة وفيها يتم مراعاة ما يلي:

. إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة.

. تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوبة أو اللازمة.

. تحديد الفئات المستهدفة.

. تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.

ويرتبط نجاح هذه المرحلة بالقدرة على تطوير أفكار إنتاجية وإبداعية في صناعة الخدمات.²

¹ - كاتب مجهول، مفهوم المؤسسة الخدمية وخصائصها، منشور على موقع Startimes.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/22 على الساعة 17:51.

² - هدى غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014 - 2015، ص 9.

2. المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتوسع:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في حياة المؤسسة الخدمائية، حيث تعبر عن مدى الإلتعاش في إستراتيجيات تطوير الخدمة والتوسع الجغرافي فيها ومن مظاهرها:

. المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

. خلق علامات تجارية.

. الدعاية والإعلان والترويج.

. زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

. القدرة على التحكم في التكاليف.

. البحث عن الكفاءة وجلبها.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة النضج والإستقرار:

تمثل هذه المرحلة أكثر مرحلة تكون فيها المؤسسة الخدمائية قوية وتفرض نفسها بين المنافسين ومن مظاهرها:

. القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

. العمل على تطوير الإنتاج.

. إنتشار السمعة الجيدة لها.

. حسن العلاقة مع العملاء

. ضمان ولاء العملاء¹.

¹ - صولح سماح، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، مقياس إقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 - 2015، ص 11.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور والتراجع:

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة في دورة حياة المؤسسة الخدمائية، حيث يشوبها الفشل ويصبح إستقرار نشاطها مهدداً، ومن مظاهرها:

. البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.

. التخلص من الأنشطة المكلفة.

. التنازل عن بعض الضروريات وهذا لتوفير السيولة.

. مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.¹

المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدمائية وعناصرها:

1. خصائص المؤسسة الخدمائية:

تتميز المؤسسة الخدمائية بمجموعة وجملة من الخصائص والمزايا التي تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ويمكن إيجازها كما يلي:

. الثبات و الإنتظام في تقديم الخدمة بذات المستوى من خلال التفاعل مع حاجات ورغبات العملاء.

. تعتبر العميل المحور الرئيسي لحركة وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

. تتميز المؤسسات الخدمائية بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة لبيئتها

لكي تستطيع التخطيط لأنشطتها.

. تحويل المدخلات المادية والغير مادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في

صورة خبرات أو تجارب يمرّ بها عملاء المؤسسة.

. تتميز المؤسسة الخدمائية بشدة المنافسة لأن معدل التقليد فيها مرتفع.²

¹- صولح سماح، محاضرات في إقتصاد المؤسسة نفس المرجع السابق ، ص 11.

²- هدى غرسى، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، مرجع سبق ذكره، ص ص 102 - 103.

2. عناصر المؤسسة الخدمائية:

تقوم المؤسسة الخدمية في مسارها الإداري والتنظيمي على مجموعة من العناصر المهمة والمتمثلة في التالي:

. **الزبون:** يعتبر المستهلك الركيزة الأساسية في الخدمة، إذ أن هذه الأخيرة لا تكون إلا بوجود الزبون.

. **الدعم:** ويتمثل في كل الموارد والوسائل اللازمة التي تستعمل في إنتاج الخدمة ويمكن تقسيم الدعم إلى قسمين هما:

الوسائل: آلات، مباني، الأثاث التي يستخدمها الموظفون أو الزبائن.

المحيط: هو كل ما يحيط بالوسائل كالموقع والديكور ...

. **موظفي الإتصال والإستقبال:** هم الأشخاص الموظفين لدى مؤسسات الخدمات وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة وتتمثل مهمتهم في الإتصال المباشر بالزبائن.

. **الخدمة:** ويقصد بها كل عمل أو جهد يبذل لتلبية وسد إحتياجات الآخرين أو طلباتهم، وهي أنشطة غير ملموسة وهي التي يقوم من أجلها النظام.

. **التنظيم الداخلي:** ويتمثل هذا العنصر في الدعم المادي، والإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة الخدمائية كذلك يتمثل في الموارد المالية والبشرية لها.¹

¹ - شهيرة كواشي، أسمهان يحي، واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014 - 2015، ص ص 57 - 58.

المبحث الرابع: تصنيفات المؤسسة الخدمائية وأهدافها:

1. تصنيفات المؤسسة الخدمائية:

قام الباحثين بتقديم عدة تصنيفات للمؤسسة الخدمائية ومن بين أهم وأبرز هذه التصنيفات نجد:

. تصنيف الباحثين "فارمر وهيود" Farmer&Haywod:

يقوم هذا التصنيف على ثلاثة أسس هي كالتالي:

. درجة الإتصال والتفاعل (عالي، منخفض).

. درجة الإعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة.

. درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل.

ويأتي تصنيف آخر يشبه ما سبقه وهو:

. تصنيف Vandermer&Grawick: ويقوم هذا التصنيف على بعدين هما:

. درجة التفاعل والإتصال (منخفض، مرتفع).

. درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في

شكل سلع).

ثم جاء Kotler بتصنيف مغاير نوعا ما للتصنيفات الأخرى حسب ما يلي:

. حسب نوع الملكية: حيث أن هناك مؤسسات في القطاع الخاص كالمخازن

الإحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك وهناك مؤسسات أخرى للقطاع الحكومي وأبرزها

المستشفيات الحكومية، الشرطة ...¹

¹ - فواد بوجنانة، تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2008 - 2009، ص 04.

. حسب السوق الذي تنشط فيه المؤسسة: إذ نميز مؤسسات تعمل في سوق إستهلاكية كتجارة التجزئة، التأمين الإقتصادي.

وهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات أقسام الحاسوب.

. حسب مستوى الإتصال: فهناك مؤسسات خدماتية ذات إتصال مرتفع (قوي)، وهناك مؤسسات ذات إتصال منخفض بالعملاء.¹

2. أهداف المؤسسة الخدمائية:

تسعى المؤسسة الخدمائية إلى الوصول لجملة من الأهداف والتي سنوجزها في هذا العنصر:

. إعطاء صورة عن المؤسسة من خلال العمل على توسيع رقعتها والوصول إلى النتائج المخطط لها.

. الإنفتاح على السوق العالمية ومساعدة المؤسسة على إستيراد خدماتها من سوق عالمي أوسع.

. ترقية وتطوير النمو الإقتصادي وبالتالي تحسين مستويات المعيشة.

. تبادل المعلومات وخدمات البرمجة الإلكترونية لمعايير عالمية.

. دعم المشاركة في المحاضرات الدولية، وتأسيس عقود الشراكة.

. تطوير القدرات ومنح الكفاءات والشهادات للمؤهلين.

. تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دورا حيويا في تسهيل كل جوانب النشاط الإقتصادي.

. عقد التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات المماثلة.²

¹ - فواد بوجنانة، تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، نفس المرجع السابق، ص 04.

² - شكال حياة، دور الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية زيزشي محمد - طولقة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 - 2020، ص ص 58 - 59.

الجانب التطبيقي

الجانب التطبيقي

معالجة البيانات الكيفية والكمية الخاصة بالدراسة

1. لمحة عن المستشفى الجامعي "نذير محمد".
 2. بطاقة فنية للمركز الإستشفائي الجامعي "نذير محمد بتيزي وزو".
 3. الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي "محمد نذير" بتيزي وزو.
 4. وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة الصحية "محمد نذير".
 5. أهداف العلاقات العامة في المؤسسة الصحية "محمد نذير" في مواجهة الأزمات.
 6. عرض وتحليل البيانات الكمية والكيفية.
 - 1-6 الجداول البسيطة.
 - 2-6 الجداول المركبة.
 7. عرض النتائج.
- الخلاصة العامة.

1.لمحة عن المستشفى الجامعي "نذير محمد":

المستشفى الجامعي "نذير محمد" مؤسسة عمومية خدماتية، ذات طابع صحي إستشفائي فتح أبوابه في 28 جويلية 1955.

في عام 1974 أصبح المستشفى الإقليمي في تيزي وزو قطاعا صحيا بفضل الوحدات الصحية المختلفة المرتبطة به، وفي عام 1982 تم تحويل قطاع تيزي وزو إلى مستشفى جامعي وذلك من خلال إفتتاح التدريب الطبي والبيداغوجي متعدد التخصصات.

كان التأسيس الفعلي للمستشفى المركزي الجامعي "نذير محمد" سنة 1986 حسب المرسوم 294/86 وأصبح مركز إستشفاء لجميع المرضى بخدمة دائمة¹.

2.بطاقة فنية للمركز الإستشفائي الجامعي "نذير محمد بتيزي وزو:

إسم المؤسسة: المركز الإستشفائي نذير محمد.

نوع المؤسسة: عمومية ذات طابع صحي خدماتي.

تاريخ التأسيس: 16 ديسمبر 1986.

المقر: ولاية تيزي وزو.

المدير: يزيد موزاوي.

الشعار: البحث، الصحة، التكوين.

الرمز: Centre hospitalier universitaire:

عدد المديريات: 5 مديريات.

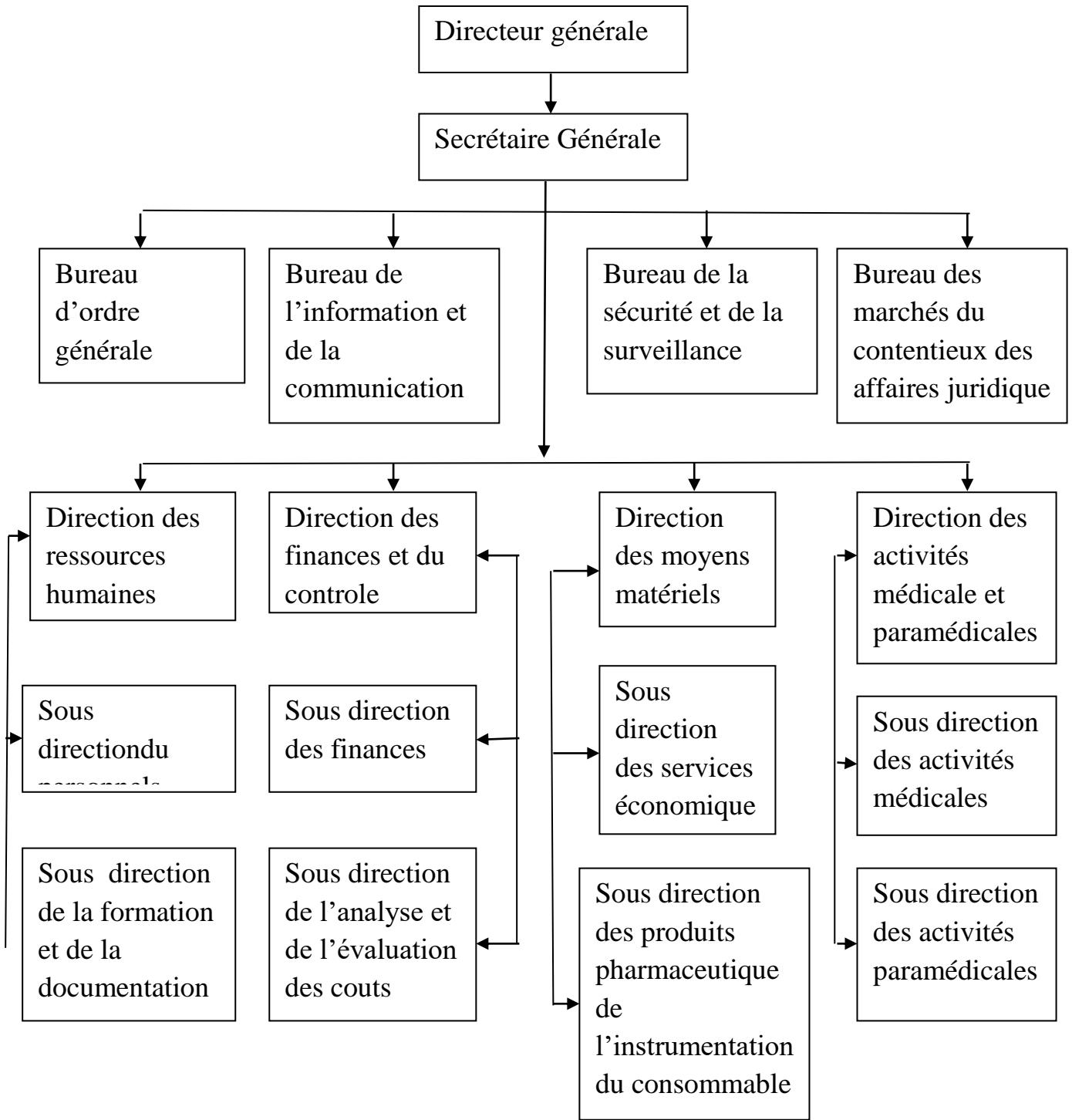
الموقع الإلكتروني: ww.chuto.dz

الفاكس: 026.11.13.16²

¹- منشور على موقع [http:// ar.m.wikipedia.org](http://ar.m.wikipedia.org) تم الدخول بتاريخ 23 /03/ 2022 ، على الساعة 10:30.

²- منشور على موقع Elmouchir.caci.dz تم الدخول بتاريخ 23 /03/ 2022، على الساعة 10:40.

3. الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو:



المصدر : مخطط مقدم من طرف مكتب خلية الإتصال التابع للمديرية العامة

للمستشفى الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو.

4. وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة الصحية "مجد ندير" :

الوسائل الداخلية:

. تنظيم الإجتماعات واللقاءات: حيث ينظم مكتب الإعلام والإتصال دعوات يرسلها للمعنيين بحضور الإجتماع من أجل إمضاءها، وقبل ذلك تمضى أولاً من طرف المدير العام.

. تنظيم لقاءات مع رؤساء المكاتب أو المنسقين الشبه طبيين والنقابيين.

. الهاتف: حيث يقوم مكتب الإعلام والاتصال بإجراء مكالمات داخلية لإستفسارات حول مواضيع معينة أو جمع معلومات لإجراء مقابلة مع مصلحة ما.

. الفاكس: يستعمل لإرسال وثائق مهمة أو دعوات

. لوحة الإعلانات: تعتبر من الوسائل الجد مهمة التي تستخدم في الإتصال الداخلي بالمؤسسة، حيث حرصت المديرية العامة على تثبيت لوحة إعلانات في كل جناح وداخل كل مصلحة، وتتضمن هذه اللوحات (مذكرات إعلامية، ، بطاقات تهنئة، قائمة المناوبات، القانون الداخلي، مسابقات التوظيف ...).

. لوحة التوجيه: هي عبارة عن لوحات لتوجيه المرضى والمرافقين لهم ومستخدمي الصحة كذلك، وهي متوفرة في كل مصلحة وجناح.

. شبكة الأنترانات: مقرها في مكتب التوجيه والإستعلام حيث ترتبط بكل المصالح (الجراحية، الطبية ، الإشعاعية ...)، وتحتوي على كل المعلومات المرتبطة بالمريض كتاريخ دخوله، فترة الإستشفاء وكل العلاج الذي تلقاه¹.

¹ - خلية الاتصال التابعة للمديرية العامة للمستشفى الجامعي مجد ندير بتيزي وز .

. تحديد هوية العمال أو البطاقة المهنية: إلزامية المآزر البيضاء للأطباء، الوردية

لعاملات نظافة النساء، زرقاء لعمال نظافة الرجال.

وسائل الإتصال خارجيا:

. موقع الويب: وهو dsp-tiziouzou.dz

. الصفحة الرسمية للمستشفى على مواقع التواصل الإجتماعي **CHU Nedir**

Mohamed حيث تقوم بنشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وتجب على إستفسارات للجمهور.

. **المجلات:** وهي تحت عنوان **Le Mag du C.H.U**.

. **العلاقات مع الصحافة:** يمثل المكلف بالإعلام والاتصال الوسيط الرابط بين المؤسسة

والصحافة، حيث يجب أن يكون صاحب تعاملات وعلاقات وطيدة وصديقة مع الإعلام كونه سيف ذو حدين يمكن أن يرفع من شأن المؤسسة، كما يمكن أن يشوهها أما الرأي العام، و هذا بحكم أن المؤسسة بيئة تواجه مفاجآت مثلا تنظيم مؤتمر صحفي طارئ حول أزمة معينة... أو تنظيم ملتقيات، بالتالي يقوم المكتب أو المكلف بالاتصال بدعوة الصحفيين لتغطية الأحداث.

. **التطبيب عن بعد:** وذلك بتقديم معاينات عن بعد¹ (Télémedecine).

5. أهداف العلاقات العامة في المؤسسة الصحية "مجد ندير" في مواجهة الأزمات:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى العلاقات العام لتجسيدها و أهمها ما يلي :

- تحديد الأهداف حيث تكون واضحة وقابلة للتحقيق والتنفيذ.

¹- نفس المرجع السابق

-
- تقديم توضيحات الجمهور والعمل على كسب رضاه وتأييده بالإعتماد على حملات إعلامية للشرح والتوضيح.
 - معرفة الرأي العام واتجاهاته وتقييمه لمستوى الخدمات لتلبية إحتياجاته
 - كسب ثقة الجمهور الخارجي وتعاونيه.
 - الإهتمام بشؤون العاملين وتهيئة الظروف المناسبة والصحية للعمل وتلبية مطالبهم.
 - متابعة إقتراحات الجمهور وملاحظاتهم.
 - إنكار الشائعات والحملات المغرضة بإبراز الحقائق وإعتماد آليات إدارية كحق الرد، وذلك بالإستناد على دعائم قانونية.
 - دعم الصلة مع أجهزة الإعلام (السلطة الرابعة) لتكوين صورة جيدة للمؤسسة.

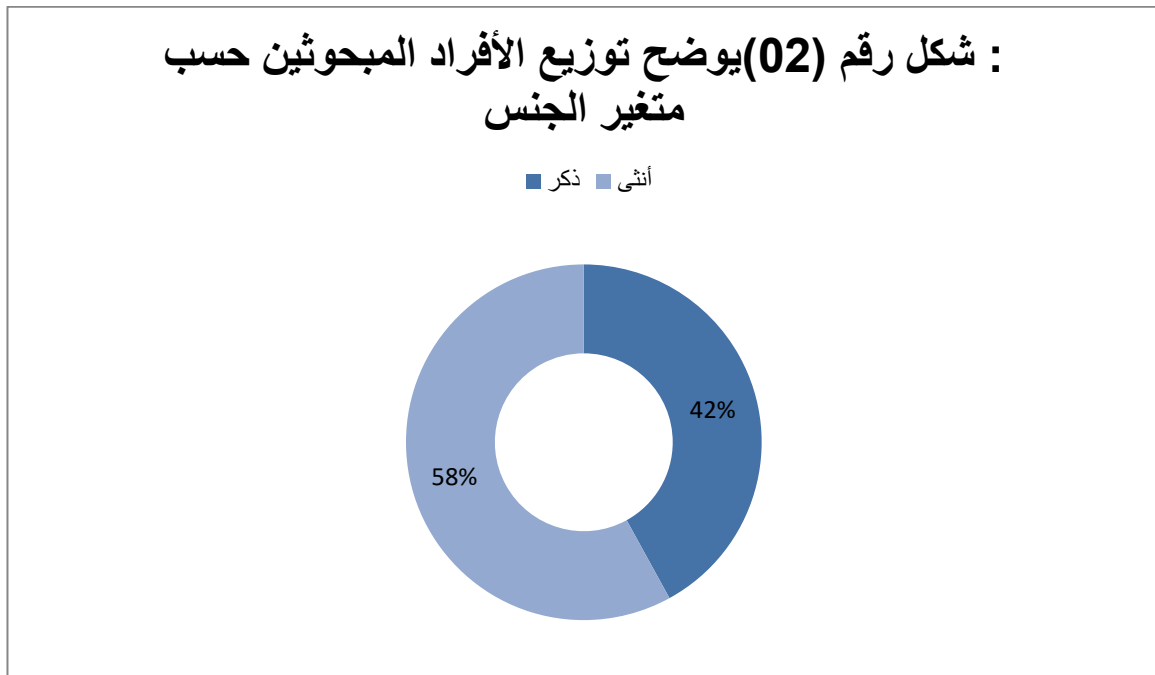
6- عرض وتحليل البيانات الكمية والكيفية:

6-1 الجداول البسيطة:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس:

المتغير	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	42%
أنثى	29	58%
المجموع	50	100%

شكل رقم (02) يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس



القراءة الكمية و الكيفية: يتبين لنا من خلال الجدول و الشكل أعلاه المتعلق بمتغير الجنس أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث تمثل الإناث 58% أما الذكور فيمثلون 42%.

ومن خلال هذه النسب نلاحظ أن العنصر النسوي هو الغالب في المؤسسة الصحية "محمد نذير" بتيزي وزو، و هو الذي ينشط بكثرة في المجال الإداري ، و يمكن إرجاع هذا

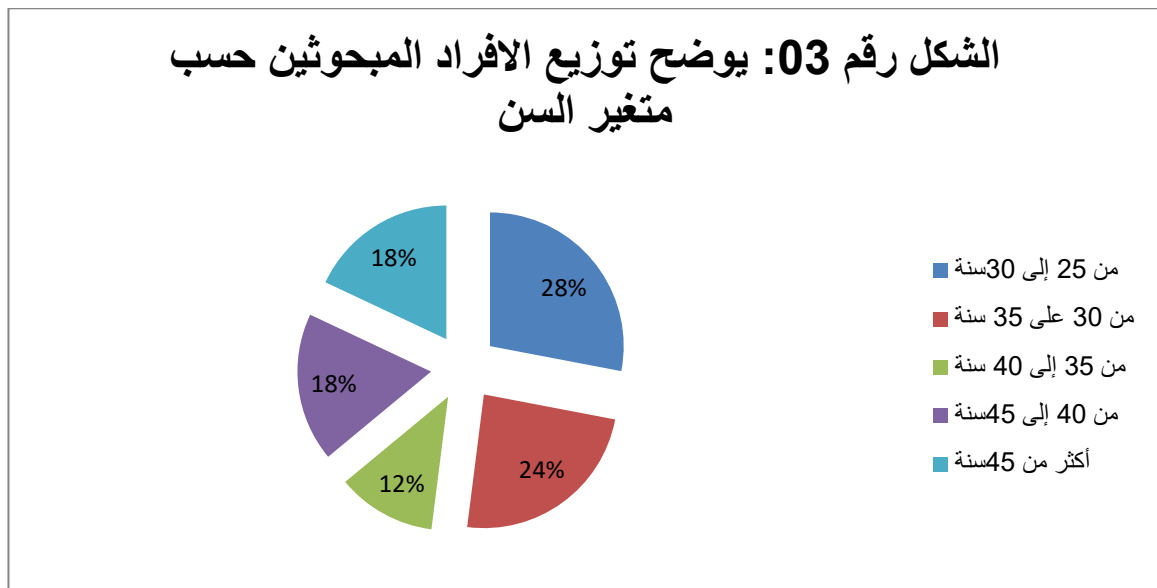
الأمر إلى أنه في السنوات الأخيرة أصبحت النساء يقمن بالدراسات العليا و بها تنال أكبر المناصب الإدارية.

و عليه نستنتج أن المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو توظف كلا الجنسين ، وإن كانت النسبة بين الإناث و الذكور متفاوتة بنسبة ضئيلة ، و ذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة و تقديم خدمات تنال رضا الوافدين إليها لإبقاء المنظومة في أحسن صورة لدى جماهيرها الداخلية و الخارجية.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المتغير
28%	14	من 25 إلى 30 سنة
24%	12	من 30 على 35 سنة
12%	06	من 35 إلى 40 سنة
18%	09	من 40 إلى 45 سنة
18%	09	أكثر من 45 سنة
100%	50	المجموع

الشكل رقم 03: يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن



القراءة الكمية و الكيفية: من خلال الجدول و الشكل البياني رقم 03 الموضح أعلاه و الذي يدرس متغير السن يظهر لنا بأن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الأولى التي تتراوح بين 25 إلى 30 سنة حيث يمثلون النسبة الأبرز بـ 28%، وفي المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة تقدر بـ 24%، ونلاحظ من خلال هذه النسب المذكورة هو الوجود القوي للفئة العمرية الـ 3* التي تتسم بالنشاط والحيوية والقدرة على القيام و أداء مختلف الوظائف و المهام المختلفة على مستوى المؤسسة الصحية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو.

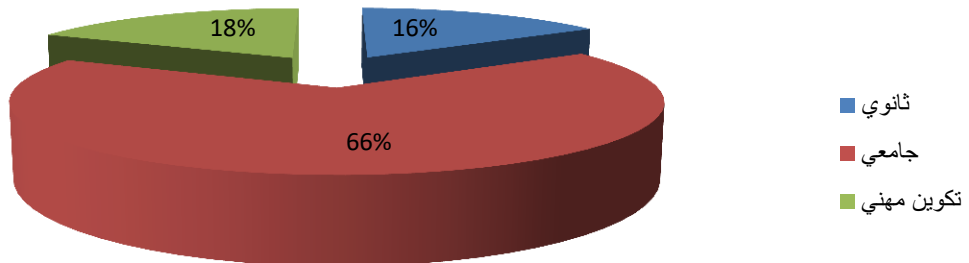
في حين نجد في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الرابعة 40 إلى 45 سنة والفئة العمرية الخامسة أكثر من 45 سنة، واللذان جاءتا بنفس النسبة المتمثلة في 18% ويتسم هذا العنصر بنوع من النضج التنظيمي والعقلي الذي يسمح بأداء الأدوار المختلفة والوظائف الإدارية، كذلك الوصول إلى قرارات رشيدة وعقلانية وفي آخر الترتيب نجد هذه الفئة من 35 إلى 40 سنة بنسبة 12%.

ونستنتج من كل ما سبق ذكره أن المؤسسة الصحية "محمد نذير" بتيزي وزو تعمل على توظيف العنصر البشري من مختلف الفئات العمرية، حيث يعد الإداريين مزيج بين العنصر البشري المؤهل و المدرب تدريباً عالياً تقنياً و إدارياً والفصل المتوسط والواعي.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير	الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي		8	16%
جامعي		33	66%
تكوين مهني		09	18%
المجموع		50	100%

الشكل رقم 04: يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول اعلاه و إستنادا أيضا على الشكل رقم 04 المتعلق بمتغير المستوى التعليمي بأن أغلبية المبحوثين كانوا ذو مستوى جامعي حيث تتصدر القائمة نسبة 66%، وهذا دليل على أن المؤسسة الاستشفائية "نذير محمد" بتيزي وزو تعمل على إستقطاب وتوظيف عمال ذو مستوى عالي وذو كفاءة عالية مما يسهم في إضفاء صبغة عقلانية وعلمية على القرارات الإدارية المتخذة خاصة في الأزمات، ثم نجد

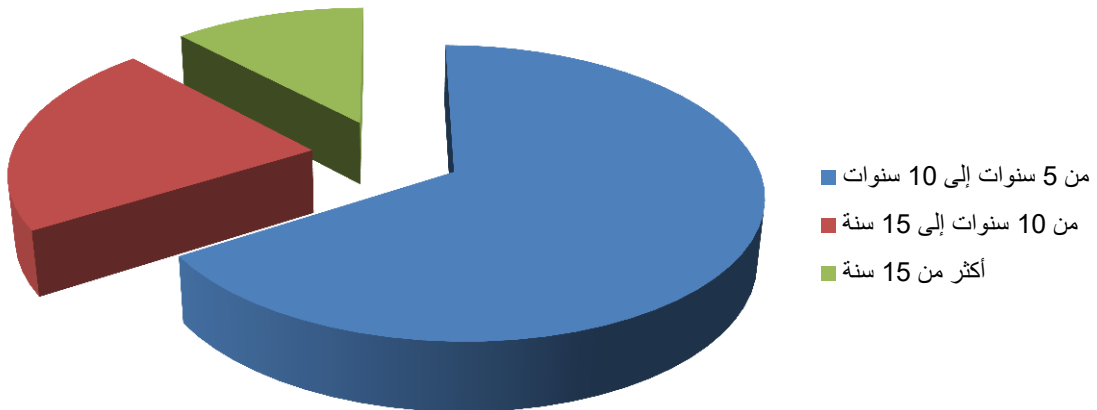
في المرتبة الثانية والثالثة بنسب متقاربة الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الثانوية والتكوين المهني، حيث قدرت نسبة الثانوي بـ 16% ونسبة التكوين المهني 18%.

و منه نستنتج بأن هذه المؤسسة تركز على توظيف أفراد يتمتعون بمستوى عالي ، وخريجي جامعات ، و هذا راجع لحاجة العمل الإداري في مختلف الأقسام لكفاءة تنظيمية عالية ،توفر أحسن بيئة لتقديم خدمات أفضل ، فالتنظيم الحسن في الإدارة هو الذي ينعكس على المنظمة ككل ، أما باقي المستويات فهي أيضا تلعب دور بطريقة أو بأخرى ،في تفعيل و تجسيد القرارات التنظيمية.

الجدول 04: يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الإشارة
66%	33	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
22%	11	من 10 سنوات إلى 15 سنة
12%	06	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع

الشكل 05: يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية



القراءة الكمية و الكيفية: يتضح لنا من خلال الجدول حسب متغير الأقدمية المهنية ، بأن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (5 إلى 10 سنوات) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب 66%.

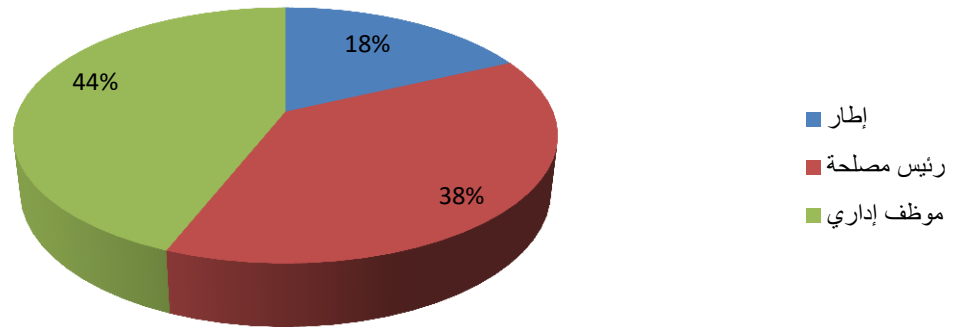
و هذه الفئة عادة ما تكون جديدة في مجال العمل ن و تكون ناقصة من حيث الخبرة الإدارية و الإتصالية ، تأتي بعدها في المرتبة الثانية الفئة ذات الأقدمية من (10 إلى 15 سنة) بنسبة تقدر ب 22% و يمكن القول أن هذه الفئة لها مهارات و خبرات أكثر من التي قبلها ، و في المرتبة الأخيرة تأتي الفئة الأكثر أقدمية (أكثر من 15 سنة) بنسبة 12% و هي نسبة منخفضة مقارنة مع الآخرين، و هذه الفئة تتميز بممارسة طويلة في الميدان،نتيجة الإلتحاق المبكر بالمؤسسة.

و من خلال هذا نستنتج أن المؤسسة الصحية "ندير محمد" يغلب فيها العنصر الأقل أقدمية و يعود هذا إلى أنها تهدف لتشبيب السلك الإداري ، لأن الشباب أكثر نشاط و حيوية ومرونة في أداء المهام ،إضافة إلى أنهم يتطلعون لعصرنة الميدان الإداري ، و جعله أكثر مقاومة للأزمات و المشاكل، و بالتالي أصبح الإهتمام بالكفاءة أكثر من الأقدمية المهنية.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة:

المتغير	الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إطار		09	18%
رئيس مصلحة		19	38%
موظف إداري		22	44%
المجموع		50	100%

الشكل رقم 06: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة



القراءة الكمية و الكيفية: نلاحظ من خلال الجدول المرفق بالشكل البياني أعلاه والمتعلق بمتغير الوظيفة ، أن أغلبية المبحوثين من الموظفين الإداريين بنسبة تقدر بـ 44% ، كونهم يقومون بمختلف المهام و الأنشطة الإدارية لتجسيد القرارات التي تأتي من الإدارة العليا ، لضمان السير الحسن لمختلف الأنشطة، و في المرتبة الثانية نجد رؤساء المصالح بنسبة 38% ، فهم الذين يقومون بالإشراف و الرقابة الإدارية و السهر على تنفيذ المهام ، وكذلك التعرف على معوقات العمل و تداركها قبل تفاقمها بإتخاذ القرارات الرشيدة و المناسبة لها، و

في آخر الترتيب نجد الإطارات بنسبة 18% ، تمثل هذه الفئة قمة الهرم الإداري ، التي يبرز دورها في إتخاذ القرارات الحاسمة و المهمة المتعلقة بالمؤسسة بأكملها.

نخلص في الأخير أن مختلف الوظائف الإدارية التي تمارس على مستوى المؤسسة الصحية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو مهمة ، لأن مسعاها واحد و هو نجاح المؤسسة، فكل موظف مهما كان منصبه يساهم في ذلك .

الجدول رقم 06: يوضح موقع خلية الإتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
56%	28	نعم
44%	22	لا
100%	50	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح موقع خلية الإتصال في المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو ، أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون إحتلال خلية الإتصال موقعا هاما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، حيث جاءت بنسبة 56% و هذا دليل الدور الذي تلعبه هذه الخلية في إرساء قواعد التنظيم و التنسيق والتخطيط بين مختلف المستويات، إضافة إلى جهودها في إظهار المنظمة في أحسن صورة أمام الإعلام و الرأي العام و الجمهور. في حين نجد في المقابل أيضا نسبة نوعا ما كبيرة تنكر مكانة هذه الخلية في المؤسسة ن حيث تمثل 44%، و هذه النسبة منطقيا لا يمكن تجاهلها و يمكن القول أن السبب في هذه الإجابة هو المعوقات التي تقف في وجه خلية الإتصال ، و تحد من مهامها و جهودها و بذلك لا تقوم بها على أكمل وجه، ما يجعل فئة من الجمهور الداخلي غير راضية عن أدائها و بذلك تتجاهل مكانتها.

و منه نستنتج أن خلية الإتصال تحتل مكانة لا يمكن إنكارها على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو ، بالرغم من النقائص التي يمكن أن تشوب أداءها ، فهي المقوم الأساسي الذي تقوم عليه الإدارة العامة و لا يمكن الإستغناء عن خدماتها التنظيمية.

الجدول رقم 07: يبين مدى إشراف الموظفين المختصين في الاتصال على مستوى خلية الاتصال بالمؤسسة الإستشفائية " محمد ندير " بولاية تيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
64%	32	نعم
36%	18	لا
100%	50	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يتضح لنا من الجدول أعلاه ، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على إشراف الموظفين المختصين في الإتصال على خلية الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية محمد ندير بولاية تيزي وزو ، بنسبة تتمثل في 64%، و هذا راجع للخبرات و المهارات الإتصالية التي ينفرد بها مسؤول الإتصال ، كمهارة التحدث و الإنصات و مهارة الإقناع والتعامل مع جهات ذات شأن كوسائل الإعلام، إضافة لإتخاذ قرارات فعالة خلال الازمات . في حين نجد بقية المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 36%، و يمكن إرجاع هذا الأمر لعدم تعمق هذه الفئة في مجال الإتصال ما يجعلهم لا يميزون بين التقنيات الإتصالية و الأنشطة الأخرى.

و عليه يتضح لنا في الأخير بأن الموظفين المشرفين على خلية الإتصال يتمتعون بمهارات إتصالية هامة ، لا تتوفر لدى كل الموظفين ، و هذا ما يسمح لهم بنقل و تبادل المعلومات بأساليب إتصالية ذات فعالية و تأثير كبيرين.

الجدول رقم 08: يوضح مدى توفير المؤسسة إمكانيات مادية لخلية الاتصال على مستوى المؤسسة الصحية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
32%	16	كافية
68%	34	غير كافية
100%	50	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من المعطيات أعلاه ، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على عدم توفير المؤسسة الإستشفائية محمد نذير لإمكانيات مادية غير كافية لخلية الإتصال ، حيث جاءت بنسبة 68%، و يمكن إرجاع هذا إلى عدم إهتمام الإدارة العليا بهذه المصلحة ، و منح الأولوية للأقسام و المصالح الأخرى التي تراها أكثر حاجة للميزانية كإدارة الأنشطة الطبية و الشبه طبية. في حين نجد بقية المبحوثين يصرحون أن الموارد المادية المخصصة لخلية الإتصال كافية ، و قد مثلت هذه الفئة نسبة 32%.

منه نخلص إلى نتيجة مفادها أن الإدارة العليا للمؤسسة الصحية "محمد نذير" بتيزي وزو ،تعطي الأسبقية في توفير الموارد و الإمكانيات المادية لمصالح أخرى على حساب مكتب الإتصال ، و هذا ما يمكن أن يعرقل جهود هذه الأخيرة التي تسعى لنجاح المؤسسة بشكل عام.

الجدول رقم 09: يوضح كون خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

القراءة الكمية و الكيفية: يتبين من خلال الجدول أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن خلية الإتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالإتصال الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو بنسبة تمثل 62%، وهذا كونها تعتبر حلقة وصل ونقطة ربط وجسر للتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية والأقسام والمصالح الطبية والتي تعمل على الإنسياب الجيد والمرن لمختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المطلوبة، كما أنها تعمل على تحقيق مستوى من الفهم والتنسيق المشترك فيما بينهم، ومن جهة أخرى نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك، بنسبة تقدر بـ 38%، حيث نجد المصالح الإدارية الأخرى وعلى رأسها مكتب الإستعلامات، مكتب الإعلام اللذان يعملان على تقديم مختلف المعلومات للوافدين إليه.

منه نستخلص أن خلية الاتصال تعد الجهة المكلفة بالاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة بهدف تقوية العلاقات بين الجمهور الداخلي والخارجي على أسس التقدير والاحترام وكذلك ضمان الصورة الحسنة والسمعة الجيدة للمؤسسة .

الجدول رقم 10: يوضح وسائل الإتصال المباشرة التي تستخدمها مؤسسة "محمد نذير" بـتيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
31,52%	29	المقابلات
32,60%	30	الندوات
20,65%	19	التقارير
15,21%	14	الاجتماعات
100%	92	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكّدون بأن الندوات من أهم وأبرز وسائل الإتصال المباشرة المستخدمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بـتيزي وزو بنسبة تقدر بـ 32,60%، حيث تعد هذه الندوات وسيلة إتصالية فعالة بهدف تجسيد الإتصال البيني المواجهي بين فرد ومجموعة من الأفراد والذي يقوم على نقل وتبادل مختلف الآراء و الأفكار و الإتجاهات المختلفة، و تتمثل صورته أيضا في الملتقيات و الأيام الدراسية. و في المركز الثاني نجد المقابلات بنسبة تمثل بـ 31,52% حيث تتيح هذه الأخرى تبادل وجهات النظر و الأفكار و الآراء بين فردين ومجموعة من الأفراد ، و من أهم مميزات المقابلات هو التعرف على ردود أفعال الآخرين من خلال لغة الجسد.

و في المرتبة الثالثة تأتي التقارير بنسبة تقدر بـ 20,65% إذ تعتبر التقارير وسيلة مهمة لتجسيد الرقابة الإدارية على ظروف سير مختلف المهام، و في ذيل الترتيب نجد الإجتماعات بنسبة تمثل 15,21% حيث تعتبر هذه الأخيرة دعامة و ركيزة لتبادل الآراء والإقتراحات بهدف إتخاذ قرارات إدارية رشيدة و الأخذ برأي الجماعة.

ومنه نخلص في الأخير بأن هذه الوسائل الإتصالية المباشرة المستخدمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" تساهم في تحقيق العلاقة التفاعلية بين الجمهور الداخلي والخارجي من أجل بناء علاقات إنسانية على أسس عملية و دائمة.

الجدول رقم 11: يوضح الوسائل السمعية البصرية المستخدمة على مستوى المؤسسة الصحية "محمد نذير" بتيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
41,97%	34	الهاتف
37,03%	30	الإذاعة
20,98%	17	التلفزيون
100%	81	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول رقم 11 أن معظم أفراد العينة يؤكدون على أن الهاتف أهم وسيلة إتصالية مستخدمة بكثرة في العمل الإداري بالمؤسسة الإستشفائية بولاية تيزي وزو، حيث يقوم على سرعة نقل وتبادل المعلومات تبين جميع المستويات التنظيمية والإدارية بهذه المؤسسة الاستشفائية، و تقدر نسبته بـ 41,97% وفي المرتبة الثانية نجد الإذاعة بنسبة تمثل 37,03%، حيث تقوم هذه الأخيرة بنقل المعلومات التي تهتم أفراد المجتمع مثل إذاعة الحملات التحسيسية التوعوية حول الوقاية من مختلف الأمراض والأوبئة مثل الحملة التحسيسية التي قامت بها هذه المؤسسة الصحية للوقاية من فيروس كورونا المستجد.

وفي المرتبة الثالثة والأخيرة نجد التلفزيون بنسبة 20,98%، حيث تجمع هذه الأخيرة بين الصوت والصورة لنقل مختلف الأحداث و الفعاليات و أهم الأنشطة المتعلقة بسلك الصحة بهدف تكوين وتجسيد وعي صحي قوي و متماسك بين أفراد المجتمع.

وعليه يتضح لنا في الأخير بأن هذه الوسائل الإتصالية السمعية والبصرية تساهم في التدفق السلس للمعلومات والبيانات وفق قنوات إتصالية تتسم بالفعالية ما يساهم في تغطية الأحداث و متابعتها خاصة تلك التي تهدد المؤسسة و تقوم بتوضيحها للجمهور .

الجدول رقم 12: يوضح الوسائل الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة الصحية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
23,80%	30	الهاتف
26,19%	33	الفاكس
15,87%	20	الانترنت
6,34%	8	الأنترانت
2,38%	03	الإكسترانت
25,39%	32	مواقع التواصل
100%	126	المجموع

التحليل: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن الفاكس من أهم الوسائل الإلكترونية المستخدمة على مستوى المستشفى الجامعي "محمد نذير" بولاية تيزي وزو بنسبة 26,19%، وهذه الوسيلة فعالة في نقل مختلف المعلومات والبيانات بأقل وقت وجهد ممكنين. ويليه في المرتبة الثانية مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة تمثل 25,39% وهذه المواقع تسمى بالمواقع التفاعلية كونها تتيح التفاعل والإتصال بين جميع الأفراد، حيث تقوم بنشر مختلف المستجدات المتعلقة بالمؤسسة وبالتالي التعرف على ردود أفعال الجمهور حول الخدمات الصحية المقدمة ومدى رضاه عنها، و هي من أبرز مظاهر عصرنة الإدارة.

وفي المركز الثالث نجد البريد الإلكتروني بنسبة 23,80% وهذه الوسيلة الإلكترونية فعالة وناجعة لنقل وتبادل مختلف المعلومات والأخبار بين جميع المستويات الإدارية للمستشفى الجامعي "محمد نذير" بولاية تيزي وزو.

ونجد في المرتبة الرابعة الأنترنت بنسبة تمثل 15,87% وتعرف بإسم الشبكة العنكبوتية كونها تعمل على ربط جميع الأجهزة بهدف تحقيق التدفق السليم والمناسب بين كافة المصالح والأقسام الإدارية التابعة للمستشفى، وفي المرتبة الخامسة نجد شبكة الأنترنت بنسبة 34,6% وهي عبارة عن شبكة إتصالية داخلية على مستوى المؤسسة تتيح لمختلف الأفراد التفاعل فيما بينهم من خلال الرمز السري، وفي آخر الترتيب نجد شبكة الإكسترنات بنسبة 38,2% وهي شبكة إتصالية خارجية تتيح التفاعل والإتصال مع الجمهور الخارجي للمؤسسة من خلال مده بالبيانات التي تقيده.

ومنه نخلص في الأخير بأن المؤسسة الإستشفائية تعمل على عصنة خدماتها من خلال توظيف تكنولوجيات الإتصال الحديثة حتى تنال هذه الخدمات إستحسان جمهورها الداخلي و الخارجي لأنها تسهل عليه العديد من المهام.

الجدول رقم 13: يمثل مدى ضرورة وجود قسم للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	المتغير
54%	27	نعم	
46%	23	لا	
100%	50	المجموع	

القراءة الكمية و الكيفية: من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتبين لنا بأن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه من الضروري وجود قسم للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة

الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو حيث تشكل نسبتهم 54%، لأن وجود هذا القسم يعمل على تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة لضمان السير الحسن لمختلف الوظائف خصوصا في حالة حدوث الأزمات سواء كانت داخلية أو خارجية، في حين نجد بقية المبحوثين ينفون ضرورة الحاجة لقسم العلاقات العامة و جاءت نسبتهم ب46%، كون وجود هذا القسم يتطلب تخطيط وتنظيما مسبقا قائما على الإستغلال الأمثل والأنسب للموارد المالية والبشرية والمادية.

وفي الأخير نخلص بأن وجود قسم للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، أمر لا بد منه كون هذه الأخيرة تقوم بمجهودات جبارة لا يمكن لأي مؤسسة ناجحة أن تستغني عنها لأنها جسر الوصل بين الجمهور الداخلي والخارجي وكسب تأييده و دعمه بنوعيه يعتبر الهدف الأسمى الذي يضمن بقاء المؤسسة.

الجدول رقم 14: يوضح أهم الوظائف والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو.

المتغير	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال		17	34%
تحسين صورة المؤسسة		28	56%
اتخاذ القرارات لمعالجة ومواجهة الأزمات		05	10%
المجموع		50	100%

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بأن معظم الأفراد المبحوثين إختاروا تحسين صورة المؤسسة كأهم وأبرز الوظائف والأنشطة التي تسعى العلاقات العامة لتجسيدها وتحقيقها على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو، حيث يتصدر

بنسبة %46 كون صورة المؤسسة تعد رأس مالها و مقوما جوهريا لإستمراريتها حيث يتيح لها الإنتشار بين الجماهير الواسعة، وفي المرتبة الثانية نجد الاتصال بنسبة تمثل %34 كونه يعد الوتر الحساس والعصب الحيوي الذي يضمن تحقيق التنسيق والتنظيم وتبادل المعلومات في اطار بيئة تنظيمية تتسم بتنوع و تعدد الآراء وتفتحها، ويتذيل الترتيب اتخاذ القرارات بهدف مواجهة ومجابهة الأزمات بنسبة تمثل %10، حيث أن جودة القرارات الإدارية المتخذة يساهم مساهمة فعالة وكبيرة في استدراك وإصلاح وتقييم مواطن الضعف والخلل في مختلف السياسات والإجراءات الإدارية.

وعلى إثر هذا نستنتج أن تحسين صورة المؤسسة يعد المقوم الأساسي والهدف الأسمى لاستمرارية هذه المؤسسة وخاصة أنها لا تنشط في فراغ انما من خلال التفاعل مع مختلف متغيرات البيئة الخارجية، لكن لا يمكن نكران دورها في أداء الوظائف الأخرى.

الجدول رقم 15: يوضح مدى تخصيص ميزانية من طرف الإدارة لمساعدة جهاز العلاقات العامة على تحقيق أهداف المؤسسة الصحية "محمد ندير" :

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة المتغير
%42	21	نعم
%58	29	لا
%100	50	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد المبحوثين ينفون تخصيص ميزانية من طرف الإدارة العامة للمؤسسة الإستشفائية محمد ندير بولاية تيزي وزو لجهاز العلاقات العامة ، حيث جاءت بنسبة %58 ، و يمكن إرجاع هذا إلى أن تخصيص الميزانية لإدارة واحدة أمر مكلف بالنسبة لمؤسسة تنشط في القطاع الصحي الذي

يستهلك عتاد مالي و مادي ضخم في مصلح أخرى. و من جهة أخرى نجد بقية الأفراد الذين يجمعون على تخصيص الإدارة العليا لميزانية لصالح العلاقات العامة و هذا دليل على الإهتمام بهذا السلك التنظيمي لأنه يتطلب توفر الموارد المالية و المادية و البشرية أي المورد البشري الكفؤ و المؤهل و المكون من أجل القيام بالمهام المنوط بها .

ومنه نخلص في الأخير إلى وجود تخصيص ميزانية مالية معتبرة بهدف إنشاء وخلق جهاز قوي للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بهدف تفعيل وظائفه ومهامه لتكون على أكمل وأبرزها اتخاذ قرارات إدارية سليمة ومنطقية تصب في مصلحة المؤسسة.

الجدول رقم 16: يوضح مدى اعتماد الإدارة العليا على جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي زو:

المتغير	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		7	14%
لا		29	58%
أحيانا		14	28%
المجموع		50	100%

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية الأفراد المبحوثين ينفون اعتماد الإدارة العليا على جهاز العلاقات العامة في اتخاذ القرارات بشكل كلي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 58% كونه توجد إدارات و أجهزة إدارية أخرى كإدارة الموارد البشرية، التي لها كلمتها في تقديم المقترحات و إختيار البدائل المثلى لبعض المواقف، في حين في المرتبة الثانية المبحوثين الذين يؤكدون

على اعتماد الإدارة على جهاز العلاقات العامة أحيانا بنسبة 28% وهذا تبعا لطبيعة المواقف والصراعات التنظيمية الموجودة بين مختلف المستويات الإدارية، وفي آخر الترتيب نجد بقية المبحوثين يؤكدون اعتماد الإدارة على جهاز العلاقات العامة في اتخاذ القرارات بنسبة 14% كونها تساعد في إدارة مختلف المواقف التي تتعرض لها المؤسسة.

منه نستخلص في الأخير أن الإعتماد على جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات لا يكون بشكل كلي، إلا أنها تساهم بشكل غير منقطع النظير في صنع قرارات فعالة ورشيدة تعود بالفائدة على المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح مدى إشراك جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات دون غيرها من الأجهزة الإدارية في المؤسسة الصحية "محمد ندير":

المتغير	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		18	36%
لا		32	64%
المجموع		50	100%

القراءة الكمية و الكيفية: من خلال قراءتنا للجدول أعلاه بتبين لنا بأن أغلبية الافراد المبحوثين ينفون وجوب إشراك العلاقات العامة في اتخاذ القرارات دون غيرها من الأجهزة الإدارية بنسبة 64% كونه يتوجب إشراك بقية الأجهزة الإدارية الأخرى مثل مصلحة الموارد البشرية، إدارة النشاطات المادية... بهدف التعاون والتنسيق في كيفية اعداد مخططات تنظيمية وإستراتيجية سواء على المدى القريب أو البعيد، في حين يؤكد بقية المبحوثين بوجوب إشراك جهاز العلاقات العامة في مختلف القرارات الإدارية المتخذة دون الإستعانة

بالأجهزة الأخرى و قد تمثلوا بنسبة 36%، كون هذا الأخير يستطيع القيام بكل الوظائف الإدارية ، لتحقيق الأهداف و خلق بيئة تنظيمية ذات جودة.

منه نستنتج بأن يجب بالضرورة إشراك العلاقات العامة في إتخاذ القرارات نظرا للدور الكبير و الهام الذي تقوم به في تقويم مختلف السياسات والاستراتيجيات والأنماط الإدارية.

الجدول رقم 18: يوضح أهمية العلاقات العامة عند إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة المتغير
32%	16	تقديم التوجيهات
34%	17	مناقشة مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة
34%	17	الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد المادية والبشرية
100%	60	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن مناقشة مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة تمثل أهمية أسمى للعلاقات العامة عند اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "نذير محمد" بتيزي وزو، مثل طرح أهم التغييرات والمستجدات الخاصة على مستوى المؤسسة و تمثل ذلك بنسبة 34%، ونفس النسبة نجدها فيما يتعلق بالاستغلال العقلاني والأمثل للموارد المادية والبشرية وتسييرها تسييرا حسنا يعمل على توفير الوقت والجهد والمال، وفي الأخير نجد تقديم التوجيهات بنسبة 32% وهذا من خلال تقديم مختلف الإرشادات و النصائح التي ترمي إلى تقويم و تحسين فعالية الممارسات الإدارية ، و توجيهها الوجهة السليمة و الصحيحة.

منه نستنتج في الأخيران للعلاقات العامة أهمية كبيرة عند إتخاذ القرارات ، و يظهر ذلك في معرفة إستخدام الموارد المتوفرة ، و كذلك فتح مجال للنقاش في القضايا المهمة لتدعم قرارها أي إرساء مبدأ التشاركية في القرار، إضافة إلى تقديم النصائح الذي يخلق جوا من الإتصال و التفاعل الإيجابي بين مختلف الإدارات و المستويات لتحقيق التنسيق وتقوية الروابط والصلات وفق أسس شفافة تتميز بالثقة و الاحترام المتبادل.

الجدول رقم 19: يوضح مدى مساهمة العلاقات العامة في إتخاذ القرارات الفعالة التي تخدم المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد".

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	28%
لا	36	72%
المجموع	50	100%

القراءة الكمية و الكيفية: يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ينفون مساهمة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات الفعالة التي تخدم المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو بنسبة تقدر بـ 72% و يمكن إرجاع هذا إلى عدم توفير المعلومات والبيانات ذات النوعية و الكمية المناسبة التي تسمح بصياغة مختلف الاستراتيجيات و الخطط الرامية و الهادفة لاتخاذ قرارات إدارية حكيمة تعود بالفائدة و النفع على هذه المؤسسة ، و من جهة أخرى نجد بقية المبحوثين يؤكدون ذلك بنسبة تقدر بـ 28% حيث يرون أن الامكانيات والموارد المادية و البشرية المتاحة للجهاز تفي بالغرض لإتخاذ قرارات إدارية ذات فعالية عالية .

منه نخلص في الأخير أن للعلاقات العامة مساهمة في اتخاذ قرارات سليمة وعقلانية تهدف إلى تقويم و تقييم مختلف المتطلبات الإدارية و التنظيمية اللازمة، بالرغم من وجود الصعوبات التي تحول دون ذلك في بعض الأحيان.

الجدول رقم (20) : يوضح هدف العلاقات العامة من اتخاذ القرارات الفعالة على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بولاية تيزي وزو.

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تحسين صورة المؤسسة	40	80%
تحقيق الانسجام بين مصالح المؤسسة وجهاتها المختلفة	10	20%
المجموع	50	100%

القراءة الكمية و الكيفية: يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يجمعون على تحسين صورة المؤسسة من أبرز أهداف العلاقات العامة التي تنبثق عن اتخاذ قرارات فعالة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير " بولاية تيزي وزو بنسبة 80% حيث أن سمعة المؤسسة و صورتها تعد مقوما أساسيا و عنصرا جوهريا لاستمرار نشاطاتها إذ تركز العلاقات العامة على مستوى هذه المؤسسة الصحية في الدفاع عن سمعتها من خلال إصدار بيانات و نشرات مثل حق الرد من أجل تكذيب الشائعات التي تحاول تشويه صورة المؤسسة ، و من جهة أخرى نجد هدف تحقيق الانسجام بين مصالح المؤسسة و جهاتها المختلفة بنسبة 20% إذ أن التنظيم المحكم و التنسيق الدقيق بين المهام ووظائف هذه المصالح يؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات فعالية و جودة عالية تحسن من سيرورة عمل المؤسسة.

و عليه نستنتج في الأخير بأن تحسين صورة المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو يأتي في المقام الأول، كون الصورة الذهنية الجيدة و الحسنة تؤدي إلى كسب تأييد و قبول المرضى و المرافقين بصفة كبيرة، وكذلك الرأي العام و وسائل الإعلام.

الجدول رقم (21): يوضح مدى تعرض المؤسسة الإستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو لأزمة:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	38%
لا	31	62%
المجموع	50	100%

القراءة الكمية و الكيفية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين ينفون تعرض المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" لأزمة بنسبة تمثل 62% ، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن هذه المؤسسة تعمل على تسيير جميع نشاطاتها ووظائفها بتنظيم عالي من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتوفرة فيها ، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 38% ، و هذا نتيجة وجود بعض العوائق و النقائص و مواطن الخلل التي تخلق وضعيات حرجة أحيانا مما يؤدي إلى حدوث أزمات تعود بالسلب على نشاط المؤسسة الصحية (محمد ندير) بصفة عامة، إضافة إلى أنها تكون عرضة لأزمات مفاجئة يصعب حتى التنبؤ بها مثل أزمة فيروس كورونا.

وعليه يتضح لنا في الأخير بأنه يتوجب على هذه المؤسسة الاستشفائية إعداد استراتيجية اتصالية واضحة المعالم مرنة و مستمرة و مفهومة تقوم على اتخاذ جملة من القرارات الإدارية الفعالة خلال المواقف المتأزمة ، إذ تعرف هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية الاستباقية.

الجدول رقم 22: يوضح مدى اتخاذ جهاز العلاقات العامة للتدابير الاحترازية تجنباً للوقوع في أزمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة المتغير
44%	22	نعم
56%	28	لا
100%	50	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يتبين لنا من خلال الجدول بأن معظم أفراد عينة الدراسة ينفون اتخاذ جهاز العلاقات العامة لتدابير احترازية تجنباً للوقوع في أزمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بنسبة 56% و ينجم هذا عن عدم التنظيم المحكم من قبل إدارة العلاقات العامة، أما البقية الأخرى يؤكدون نجاح العلاقات العامة في اتخاذ التدابير الاحترازية لتفادي وقوع الأزمات بنسبة 44% كون اتخاذ الإجراءات الوقائية بشكل مسبق يؤدي إلى استمرارية مختلف وظائف أنشطة المؤسسة دون الوقوع في صعوبات ومشاكل تنظيمية.

ومنه نخلص في الأخير إلى أن اعداد التدابير الاحترازية من طرف إدارة العلاقات العامة بالمستشفى "ندير محمد" يعد صمام الأمان وضرورة حتمية لمجابهة الأزمات بمختلف أنواعها.

الجدول رقم 23: يوضح أهم الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة خلال الأزمة بالمؤسسة الصحية "محمد نذير":

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة المتغير
60%	30	عقد اجتماع مع فريق الأزمة
14%	7	الإسراع في توفير المعلومات والبيانات الكمية والنوعية الخاصة بالأزمة
4%	2	تدريب المتحدثين الرسميين على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام
22%	11	العمل على تنسيق الجهود للظفر بحلول ناجحة
100%	50	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر من خلال الجدول أعلاه، أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن عقد اجتماع مع فريق الأزمة بنسبة تمثل 60%، يعتبر من أهم الإجراءات التي تقوم بها العلاقات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير"، وهذا من أجل تبادل مختلف الآراء والأفكار وتعزيز القرارات الرامية للتقليص من حدة الأزمة.

وفي المرتبة الثانية نجد العمل على تنسيق الجهود لتظفر بحلول ناجحة لأية وضعية بنسبة 22% وهذا من خلال تجسيد مبدأ التضامن والترابط وتكامل الجهود والأفكار والمقترحات بهدف الخروج بحلول وآفاق تعمل على مواجهة مختلف الأزمات والصعوبات والعراقيل، تجسيدا للمعادلة التالية (الديموقراطية والتشاركية في تبادل المقترحات لاتخاذ القرارات مهما كانت الوضعية). و في المركز الثالث نجد الإسراع في توفير المعلومات

والبيانات الكمية والنوعية الخاصة بالأزمة بنسبة تمثل 14% كون هذه المعلومات والبيانات تمثل العنصر الأساسي والقاعدة التي ينطلق منها لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، وفي آخر الترتيب نجد تدريب المتحدثين الرسميين على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام بنسبة 4% وهذا بهدف تحقيق مبدأ التداول الشفاف والسلس لمختلف المعلومات والبيانات، ولتحقيق هذه الغاية فإنه يتوجب على المؤسسة العمل على عقد دورات تدريبية لفائدة الإداريين من أجل اكتساب المهارات الاتصالية لتوفيرها في التعامل مع الإعلام.

وعليه يتضح لنا في الأخير بأن توفر الإجراءات الوقائية والاحترازية أمر محتم وضروري ويمثل نقطة الارتكاز وحجر الزاوية للوقوف في وجه الأزمات التي تعرقل السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة.

الجدول رقم 24: يوضح كيفية تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام بصدد إتخاذ القرارات خلال الأزمة في المؤسسة الصحية "محمد ندير":

المتغير	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
إشراك وسائل الإعلام لتغطية الحدث.	24	48%	
الإسراع في الإدلاء بتصريحات من خلال عقد مؤتمر صحفي.	10	20%	
إتباع أسلوب التحفظ والانكار.	16	32%	
المجموع	50	100%	

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن اشتراك وسائل الإعلام لتغطية الحدث من أبرز الأساليب التي تعتمد عليها العلاقات العامة، وقد جاء بنسبة تقدر بـ 48% وهذا من أجل تجسيد مبدأ الانسياب الحر

والقانوني للمعلومات في الفضاء العمومي لترسيخ مبدأ الشفافية وعدم اتباع أساليب التعقيم والتغليط والتضليل الإعلامي.

في المرتبة الثانية نجد اتباع أسلوب التحفظ والانكار بنسبة 32% وهذا من خلال عدم نشر المعلومات والبيانات و محاولة تهدئة و حل الأوضاع داخليا فقط، وفي المرتبة الثالثة نجد الإسراع في الإدلاء بتصريحات من خلال عقد مؤتمر صحفي بنسبة 20% وهذا بهدف توضيح الأمور ومختلف الملابس ووضع النقاط على الحروف، ووضع الرأي العام في الصورة لعدم ترك المجال لظهور الإشاعات.

ومنه نستخلص في الأخير أن اشراك وسائل الإعلام لتغطية الحدث يمثل أهم الأساليب التي تتعامل بها العلاقات العامة في إطار اتخاذ القرارات المناسبة وهذا تحقيقا لمبدأ الوضوح والشفافية مع الرأي العام.

الجدول رقم 25: يوضح مدى تقييم أداء إدارة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو:

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة المتغير
34%	17	نعم
66%	33	لا
100%	50	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن الأغلبية الساحقة ينفون تقييم أداء العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو بنسبة 66%، وهذا يعود إلى طبيعة وحجم الأزمة إذ أن هناك مواقف أزموية بسيطة لا حاجة فيها لتقييم أداء إدارة العلاقات العامة، إضافة إلى الإنشغال بمسائل أكثر

أهمية و عدم وجود متسع من الوقت، ومن جهة أخرى نجد البقية من المبحوثين يؤكدون ذلك بنسبة تمثل 34% كون هذا التقييم يسمح بإعادة النظر في مختلف السياسات كذلك معرفة مواطن قوة العلاقات العامة وتعزيزها وكذا اكتشاف نقاط الضعف والسعي لتحسينها.

ومنه يتضح لنا في الأخير بأن تقييم أداء إدارة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو، يمثل نقطة محورية لتنظيم المهام فهي نوع من الرقابة التي تهدف للدفع بالمخططات والاستراتيجيات إلى ما هو أفضل وأنسب لتسيير المؤسسة.

الجدول رقم (26) : يوضح القرارات التي تخرج بها العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو .

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
إعادة هيكلة التنظيم وفق متغيرات جديدة	20	40%
دعم العلاقات مع وسائل الإعلام	06	12%
بناء علاقات وطيدة مع الجمهور	24	48%
المجموع	50	100%

القراءة الكمية و الكيفية : يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن بناء علاقات وطيدة مع الجمهور من أهم و أبرز القرارات المنبثقة عن جهاز العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو حيث تمثلت بـ 48%

وهذا من خلال إرساء أسس التفاعل و الأخذ بعين الإعتبار إقتراحات و آراء الجمهور ومن أجل إرساء و تجسيد ثقافة اتصالية سليمة مع الجمهور الداخلي و الخارجي ، ثم يليه في المرتبة الثانية إعادة هيكلة التنظيم وفق متغيرات جديدة بنسبة 40%، و هذا من خلال

خفض مستوى العنصر البشري الغير فاعل و الاستغناء عن بعض الأقسام و المصالح وإدماجها في قسم واحد من أجل توفير الميزانية المالية ، مما يضمن التسيير العقلاني لهذه الموارد وفق أسس صارمة. و في آخر الترتيب نجد دعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 12% ، و هذا يظهر في اللقاءات الصحفية و الندوات مع مختلف وسائل الإعلام ،لتزويدهم بأهم المستجدات التي يعرفها القطاع الصحي للمستشفى "محمد ندير".

من أجل تجسيد أسس الشفافية و الإنتقال الحر لمختلف المعلومات ، و منه نخلص في الأخير إلى أن بناء العلاقات الوثيقة و القوية مع الجمهور تمثل أهم القرارات الصادرة من جهاز العلاقات العامة بعد حدوث الأزمة ، لأن الجمهور الداخلي و الخارجي يمثل الدعامة و الأساس الذي يضمن استمرارية هذه المؤسسة الصحية في تقديم الخدمات.

الجدول رقم (27): يوضح الطرق المعتمدة من طرف العلاقات العامة للوقاية من الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية محمد ندير بتيزي وزو.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
التعاون مع الجهات المختصة بإدارة الأزمة	32	64%
عقد دورات تكوينية في مجال اتصال الأزمة	06	12%
انشاء فريق متخصص في الاتصال الأزماتي	12	24%
المجموع	50	100%

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن التعاون مع الجهات المختصة بإدارة الأزمة يمثل أبرز الطرق التي تعتمدها العلاقات العامة للوقاية من الأزمات على مستوى المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو ، حيث تمثل نسبة 64% و هذا يتجسد مثلا في العقود التعاونية مع مؤسسات مثل مؤسسات السلك الأمني كالشرطة و الحماية المدنية، ثم نجد في المرتبة الثانية إنشاء

فريق مختص و انتقاء الأفراد المؤهلين من ذوي الخبرات و المهارات المتعددة في الاتصال الأزمتي من أجل التسيير الأمثل للأزمات في حال حدوثها ،بنسبة 24% و ذلك لضمان خطة تنظيمية صلبة للوقاية منها قبل حدوثها ، و في المرتبة الثالثة نجد عقد دورات تكوينية في مجال اتصال الأزمة الذي جاء بنسبة 12% ، و هذا التكوين يهدف إلى تربية أفراد على قواعد إتصالية و تنظيمية لمواجهة الأزمات بكل حكمة ورشادة.

و منه نستنتج في الأخير بأن التفاعل و التعاون مع الهيئات و المؤسسات الأخرى من أهم الأساليب المعتمدة لدى جهاز العلاقات العامة للوقاية من الأزمات و التخفيف من حجمها على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو.

الجدول رقم 28: جدول يوضح العوائق والمشاكل التي تقف في وجه العلاقات العامة عند اتخاذ القرارات خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الصحية "ندير محمد" بتيزي وزو.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة المتغير
23,80%	20	معوقات مالية.
36,90%	31	معوقات مادية.
25%	21	معوقات بشرية.
14,28%	12	معوقات اتصالية.
100%	84	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن المعوقات المادية من أبرز المعوقات التي تحول دون اتخاذ العلاقات العامة لقرارات فعالة خلال الأزمة، حيث مثلت نسبة 36,90% وتتمثل هذه المعوقات في نقص الأجهزة والمعدات اللازمة والمناسبة التي تضمن السير الحسن لمختلف المهام والأنشطة،

ثانيا نجد المعوقات البشرية بنسبة 29% وهذا نتيجة نقص المورد البشري المدرب والمؤهل الذي يساهم في اتخاذ القرارات الفعالة فيما يحسن من سير المؤسسة.

في المرتبة الثانية نجد المعوقات المالية بنسبة 23,80% والمتمثلة في عدم كفاية الميزانية والأغلفة المالية لتمويل عمل جهاز العلاقات العامة و يحدها في إختيار بعض البدائل الملائمة لكنها تكون مكلفة، وفي آخر الترتيب نجد المعوقات الاتصالية بنسبة تمثل 14,28%،نتيجة عدم تدفق المعلومات بشكل سليم، وهذا بوجود مؤثرات نفسية مثل صعوبة الاستيعاب وفهم محتوى الرسالة الإتصالية، بالإضافة إلى وجود الصراعات الإدارية وتداخل الصلاحيات مع بعضها البعض مما يؤثر بشكل سلبي على إتخاذ القرارات بصفة عامة وبصفة خاصة في حالة أزمة.

وفي الأخير نخلص إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة الصحية "نذير محمد" عليها ان تأخذ بعين الإعتبار هذه المعوقات وتعمل على تداركها واصلاحها، من خلال توفير كل الإمكانيات البشرية، المادية، المالية وتسخيرها للتسيير والتنظيم بشكل أفضل.

جدول رقم (29): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إحتلال خلية الإتصال موقعا مهما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغيرات	
42%	21	30%	15	12%	06	ذكر	الجنس
58%	29	14%	07	44%	22	أنثى	
100%	50	44%	22	56%	28	المجموع	
28%	14	08%	04	20%	10	من 25 سنة إلى 30 سنة	السن
24%	12	06%	03	18%	09	من 30 سنة إلى 35 سنة	
12%	06	08%	04	04%	2	من 35 سنة إلى 40 سنة	
18%	09	10%	05	08%	4	من 40 سنة إلى 45 سنة	
18%	09	12%	06	06%	3	أكثر من 45 سنة	
100%	50	44%	22	56%	28	المجموع	
16%	08	06%	03	10%	5	ثانوي	المستوى التعليمي
66%	33	30%	15	36%	18	جامعي	
18%	09	8%	04	10%	05	تكوين مهني	
100%	50	44%	22	56%	28	المجموع	
66%	33	30%	15	36%	18	من 5 سنوات على 10 سنوات	الأقدمية المهنية
22%	11	14%	07	08%	04	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
12%	06	0%	0	12%	06	أكثر من 15 سنة	
100%	50	44%	22	56%	28	المجموع	
18%	09	06%	03	12%	06	إطار	الوظيفة
38%	19	18%	09	20%	10	رئيس مصلحة	
44%	22	20%	10	24%	12	موظف إداري	
100%	50	44%	22	56%	28	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول المتعلق بمتغير الجنس يظهر لنا أن أغلبية الأفراد من الإناث يؤكدن إحتلال خلية الاتصال موقعا مهما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بتييزي وزو وذلك بنسبة 44%. ويمكن إرجاع ارتفاع هذه النسبة إلى كون العنصر النسوي هو الغالب في المناصب الإدارية العليا، ما يسمح لهم بمعرفة مكانة كل إدارة وكل جهاز حسب نشاطاته، إضافة إلى عددهم الكبير في عينتنا الذي يعتبر ب29 مفردة ، في حين نجد الذكور بنسبة منخفضة تمثل 12% لأن عددهم 21 مفردة فقط إضافة إلى أنهم لا يحتلون مناصب تمكنهم من الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ننتقل الآن إلى الجدول المتعلق بمتغير السن، حيث نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى 25 إلى 30 سنة يؤكدون إحتلال خلية الاتصال لموقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بنسبة تقدر ب20%. ويمكن تفسير هذا بأنهم يتمتعون بالكفاءة وحب الاطلاع على المؤسسة التي التحقوا إليها حديثا للتعرف على مختلف الأجهزة وظروف عملها. وتليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 18%، وتعكس هذه النسبة نوعا من النضج التنظيمي الذي يميز هذه الفئة في الاطلاع على مهام وأدوار خلية الاتصال. وفي المركز الثالث نجد الفئة العمرية الرابعة من 40 إلى 45 سنة بنسبة 8%، وتليها الفئة العمرية الخامسة بنسبة 6%، وفي آخر الترتيب نجد الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة، ويمكن إرجاع انخفاض النسبة في الثلاث فئات الأخيرة إلى محدودية مفرداتها.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يبرز فيه ارتفاع النسبة لدى المبحوثين ذوي المستوى الجامعي الذين يؤكدون احتلال خلية الاتصال لموقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة 36%، ونفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل على توظيف خريجي الجامعات بكثرة لتميزهم بالكفاءة العلمية التي تجعلهم يميزون عمل ونشاط إدارات المديرية العامة للمستشفى، في حين نجد نسب متساوية لدى المبحوثين من المستوى الثاني والتكوين المهني إذ تقدر نسبتهم ب10%

وتعكس هذه النسبة عدم إهتمام كل المستويات بمكانة خلية الاتصال إضافة إلى محدودية المفردات. التي أجابت على السؤال.

من خلال المعطيات الكمية للجدول المتعلق بالأقدمية المهنية، يتضح لنا أن أغلبية أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات أجابوا "بنعم" على احتلال خلية الاتصال موقعا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة تقدر ب36% لأنهم أكثر حجما من الفئات الأخرى، ثم يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين الذين لديهم أقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 12% كونهم يتمتعون بخبرة طويلة في العمل الإداري والممارسة التنظيمية، وفي ذيل الترتيب نجد أصحاب الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 8%. ونفسر تباين هذه النسب باختلاف اهتمامات كل فئة من المبحوثين أعلاها، فكل فئة لديها منظورها الخاص لمعرفة الأشياء والاطلاع عليها داخل المؤسسة.

وفي الأخير نصل إلى الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة، إذ يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين يؤكدون احتلال خلية الاتصال لموقع مهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة تقدر ب24%. ومن هذا المنطلق، نفسر ذلك كون الموظفين الإداريين هم المحور الأساسي في أداء مختلف الوظائف وعددهم أكثر من المناصب الأخرى، لأنهم الذين يقومون بتجسيد الأوامر والقرارات وتنفيذها، وبالتالي لهم معرفة بالجهات المهمة المصدرة لهذه الأوامر. في حين نجد في المرتبة الثانية رؤساء المصالح بنسبة 20% كونهم تقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة تجعلهم يعرفون مكانة الإدارات في ضمان السير الحسن للمهام، وفي آخر الترتيب نجد الإطارات بنسبة 12% وهي نسبة قليلة مقارنة بما سبقها، كما أنها تعكس حجم المفردات التي أجابت على السؤال.

وفي الجهة المقابلة، يتضح لنا الإجابات التي كانت ب"لا" ومن الجدول المتعلق بمتغير الجنس يتضح لنا من النسب بأن معظم أفراد عينة الدراسة في الجدول هم ذكور تمثلت نسبتهم

ب30% أجابوا ب "لا" على احتلال خلية الاتصال لموقع مهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية "ندير محمد" وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث المتدنية التي تمثل 14%.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الخامسة أكثر من 45 سنة ينفون إحتلال خلية الاتصال لمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة تقدر ب12%، يليه في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة بنسبة 10%. ويمكن إرجاع سبب هذا النفي للفئات المذكورة أعلاه إلى عدم اقتناعها بأداء خلية الاتصال على مستوى المؤسسة في مختلف الممارسات الإدارية، وتأتي بعد ذلك الفئات العمرية من 25 إلى 30 سنة، ومن 35 إلى 40 سنة بنسبة متساوية تتمثل في 8% لكل منهما. وفي آخر الترتيب نجد الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 6%، ويمكن تفسير تدني نسب النفي لهذه الفئات كونها فئات أكثر وعي وإدراك لأهمية خلية الاتصال في المؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ من خلال الجدول ارتفاع النسبة لدى أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي الذين أجابوا ب "لا" على احتلال خلية الاتصال موقعا مهما في الهيكل التنظيمي بنسبة 30% وهي نسبة قريبة من الذين أجابوا بنعم سابقا. ويمكن تفسير هذه النسبة التي تشكل نوعا من التناقض في الآراء بكون الجامعيين الذين أجابوا هكذا يتجاهلون مكانة خلية الاتصال ويرون مصالح وإدارات أخرى من منظورهم ذات مكانة أكبر مثل إدارة الموارد البشرية، إدارة الشؤون القانونية إلى غيرها من الإدارات، ثم يليه في المرتبة الثانية فئة التكوين المهني بنسبة 8%. وفي ذيل الترتيب نجد فئة الأفراد المبحوثين من المستوى الثانوي بنسبة 6%، ويمكن تفسير كل هذا النفي والتجاهل لخلية الاتصال أنه حصيلة الاهتمام بمصالح وإدارات أخرى مثل التي ذكرناها أنفا.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد أن أغلبية المبحوثين الذين لديهم خبرة من خمس إلى عشر سنوات قد أجابوا ب "لا" على احتلال خلية الاتصال الموقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة 30% وهذه النسبة تعكس الالتحاق الحديث بالمؤسسة وعدم تمكنهم

من غربة الأوضاع الإدارية وملاحظة الأداء التنظيمي لكل جهاز. يليه في المرتبة الثانية الأفراد الذين لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 14%، وفي ذيل الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة معدومة وهي 0%. ويمكن تفسير عدم وجود المفردات في مكانة خلية الاتصال في هذه الفئة الأخيرة في أن خبرتهم التنظيمية الكبيرة التي سمحت لهم بإدراك دور وأهمية خلية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بـتيزي وزو وأنها العنصر الحيوي لأداء مختلف الأنشطة الإدارية بشكل عام.

و نلاحظ في ما يتعلق بمتغير الوظيفة بأن الأفراد الذين يشغلون منصب الموظفين الإداريين أجابوا بـ "لا" على احتلال خلية الاتصال لموقع مهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة 20%. ويمكن أن نبرر هذه النسبة بعدم اهتمام هؤلاء الموظفين بموقع خلية الاتصال، يليه في المرتبة الثانية رؤساء المصالح بنسبة 18%، وأخيرا الإدارات بنسبة 6%، ويمكن أن نفسر هذه النسب بـبروز مصالح وإدارات على مستوى المؤسسة تمثل أهمية كبيرة تعلق عن خلية الاتصال والتي فرزنا بعضها في استمارتنا الموزعة حيث تم ذكر مكتب الإعلام ، السكرتارية العامة التي تحتل في نظرهم مواقع مهمة.

جدول رقم 30: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إعتبار خلية الإتصال الجهة الوحيدة المكلفة بالإتصال الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغيرات	
42%	21	24%	12	18%	09	ذكر	
58%	29	14%	07	44%	22	أنثى	
100%	50	38%	19	62%	31	المجموع	
26%	14	8%	04	20%	10	من 25 سنة إلى 30 سنة	
24%	12	06%	03	16%	09	من 30 سنة إلى 35 سنة	
12%	06	08%	04	04%	02	من 35 سنة إلى 40 سنة	
18%	09	08%	04	10%	05	من 40 سنة إلى 45 سنة	
18%	09	08%	04	10%	05	أكثر من 45 سنة	
100%	50	38%	19	62%	31	المجموع	
16%	08	08%	04	08%	04	ثانوي	
66%	33	22%	11	44%	22	جامعي	
18%	09	08%	04	10%	05	تكوين مهني	
100%	50	38%	19	62%	31	المجموع	
66%	33	22%	11	44%	31	من 5 سنوات على 10 سنوات	
22%	11	10%	05	12%	22	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
12%	06	06%	03	06%	06	أكثر من 15 سنة	
100%	50	38%	19	62%	31	المجموع	
18%	09	08%	04	10%	05	إطار	
38%	19	16%	09	20%	10	رئيس مصلحة	
44%	22	12%	06	32%	16	موظف إداري	
100%	50	38%	19	62%	31	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال النسب المئوية المطروحة أعلاه في الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن الأغلبية من النساء أكدت أن خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسة الاستشفائية " محمد ندير" بتييزي وزو وقد جاءت بنسبة 44%. وهذا دليل على تكفل خلية الاتصال بكل الإجراءات الاتصالية سواء على مستوى العلاقات مع العمال أو العلاقات مع الجمهور الخارجي. في حين تمثلت نسبة الذكور ب18%، ويعود هذا التباين في النسب دائما إلى حجم المفردات المتفاوت بينهم، وكذلك اختلاف إهتمامات الجنسين.

يتبين من خلال جدول المتعلق بمتغير السن ارتفاع النسبة لدى الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بحيث تقدر ب20% ، ثم تليها الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 16% ثم الفئة العمرية الرابعة من 40 إلى 45 سنة، والخامسة أكثر من 45 سنة والتي جاءت بنسب متساوية تتمثل في 10%. وفي آخر الترتيب جاءت الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة بأقل نسبة تقدر ب4%، وكل هذه الفئات كانت إجابتها ب"نعم" على أن خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال داخليا وخارجيا على مستوى المؤسسة. وما نلاحظه من تباين في النسب راجع للاختلاف في السن الذي يؤثر في إهتمامات الأفراد، إضافة إلى اختلاف حجم المفردات التي أجابت على السؤال.

بالانتقال إلى الجدول الخاص بالمستوى التعليمي نجد خريجي الجامعات في الصدارة بنسبة 44%، ثم جماعة التكوين المهني بنسبة 10% ، وآخرها ذوي المستوى الثانوي بنسبة 8%. وكلها لإثبات أن خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة. وتصدر خريجي الجامعات بفارق كبير يظهر مدى وعيهم ومعرفتهم بالدور الاتصالي الذي تقوم به خلية الاتصال على كافة المستويات.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية فنجد الموظفين من 5 إلى 10 سنوات في أول الترتيب بنسبة 44%، ثم يليهم ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 12%، أما الذين لديهم

أقدمية أكثر من 15 سنة بأقل نسبة تقدر ب6% ويمكن إرجاع إرتفاع النسبة لدى الموظفين الأقل أقدمية إلى النشاط والحيوية في أداء مهامهم، وكذلك اطلاعهم على مهام الإدارات والمصالح الأخرى.

ويتبين من الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة أن أعلى نسبة تؤكد أن خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الصحية "محمد ندير" كانت من نصيب الموظفين الإداريين بنسبة تمثل ب32% لأن أغلبهم هم المعنيين بالإجراءات الاتصالية التي تتخذها خلية الاتصال في حين تنخفض النسبة لدى رؤساء المصالح حيث جاءت ب20% وآخر مرتبة للإطارات بنسبة 10%.

ومن الطرف المقابل نجد الإجابات التي جاءت "لا" لكل المتغيرات:

حيث نلاحظ الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن نسبة الذكور الذين أجابوا ب"لا" على أن خلية الاتصال هي الخلية الوحيدة أو الجهاز الوحيد الذي يقوم بالاتصال الداخلي والخارجي وقد جاءوا بنسبة 24% في حين جاءت الإناث بنسبة 14%.

أما بخصوص متغير السن فنلاحظ من خلال ما يظهر في الجدول تصدر الفئة الأولى من 25 إلى 30 سنة بإجابات تنفي أن خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة للاتصال في المؤسسة وذلك بنسبة 14% ثم تليها الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 12%. وبعدها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الرابعة من 40 إلى 45 سنة، والفئة العمرية الخامسة أكثر من 45 سنة بنسبة متساوية تتمثل في 9% ، ويتذيل الترتيب الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة بنسبة 6%.

أما بالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنجد خريجي الجامعات بنسبة 33%. ثم يليهم في المرتبة الثانية التكوين المهني بنسبة 9% وبعدها ذوي المستوى الثانوي بنسبة قريبة جدا تقدر ب8%

أما الجدول المتعلق بالأقدمية المهنية نجد أن ذوي الأقدمية من 5 سنوات إلى 10 سنوات هم الأكثرية الذين نفوا أن خلية الاتصال هي التي تقوم بالاتصال الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسة وتمثلت نسبتهم بـ33%، ثم يأتي ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 11%، وفي الأخير نجد الأكثر من 15 سنة بنسبة 6%.

وآخر جدول حسب متغير الوظيفة الذي نلاحظ من خلاله ارتفاع النسبة التي تنفي اعتبار خلية الاتصال الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال في المؤسسة لدى الموظفين الإداريين وذلك بنسبة 22%، ثم يليهم رؤساء المصالح بنسبة 19%، وبعدهم الإطارات بأقل نسبة تقدر بـ9%.

حسب هذه القراءة الرقمية للإجابات التي نفت أن خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال في المؤسسة نستنتج وجود مصالحي أخرى تعتمد عليها الإدارة العامة في الاتصال مثل مصلحة الاستعلامات، مكتب الإعلام، مكتب الأوامر العامة.

جدول رقم (31): علاقة متغيرات الدراسة بأهم الوظائف و الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.

المجموع		اتخاذ القرارات لمعالجة ومواجهة الازمات		تحسين صورة المؤسسة		الاتصال		الإجابة	
								المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%42	21	%08	04	%20	10	%14	07	ذكر	الجنس
%58	29	%02	01	%36	18	%20	10	أنثى	
%100	50	%10	05	%56	28	%34	17	المجموع	
%28	14	%02	01	%22	11	%04	02	من 25 سنة إلى 30 سنة	السن
%24	12	%02	01	%14	07	%08	04	من 30 سنة إلى 35 سنة	
%12	06	%02	01	%04	02	%06	03	من 35 سنة إلى 40 سنة	
%18	09	%02	01	%08	04	%08	04	من 40 سنة إلى 45 سنة	
%18	09	%02	01	%08	04	%08	04	أكثر من 45 سنة	
%100	50	%10	05	%56	28	%34	17	المجموع	
%16	08	%02	01	%02	01	%12	06	ثانوي	المستوى التعليمي
%66	33	%00	00	%50	25	%16	08	جامعي	
%18	09	%08	04	%04	02	%06	03	تكوين مهني	
%100	50	%10	05	%56	28	%34	17	المجموع	
%66	33	%00	00	%38	19	%28	14	من 5 سنوات على 10 سنوات	الأقدمية المهنية
%22	11	%00	00	%18	09	%04	02	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
%12	06	%10	05	%00	00	%02	01	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%10	05	%56	28	%34	17	المجموع	
%18	09	%00	00	%04	02	%14	07	إطار	الوظيفة
%38	19	%00	00	%24	12	%14	07	رئيس مصلحة	
%44	22	%10	05	%28	14	%06	03	موظف إداري	
%100	50	%10	05	%56	28	%34	17	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس وعلاقته بأهم وظائف جهاز العلاقات العامة ارتفاع النسبة لصالح تحسين صورة المؤسسة، حيث يتمثل مجموع الإناث فيه بـ36% والذكور بـ20%. في حين نجد في وظيفة الاتصال 20% من الذكور و14% من الإناث، وفي آخر مرتبة نجد إتخاذ القرارات لمعالجة ومواجهة الأزمات حيث يشكل فيها الذكور أعلى نسبة بـ8% والإناث أقلها بـ2%.

ويتضح من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن المركز الأول المتعلق بوظيفة تحسين صورة المؤسسة يشهد ارتفاع نسبة الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة حيث تمثل 22% بعدها الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 14% ، ثم تأتي الفئة العمرية الرابعة والخامسة بنسبة متساوية تتمثل في 8% ، وفي الأخير الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة بنسبة 4%. أما في المركز الثاني لوظيفة الاتصال نجد الفئة من 30 إلى 35 و الفئتين الأخيرتين بنسبة متساوية تتمثل في 8% ، وبعدهم الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة بنسبة 6%، وآخرها الفئة العمرية الأولى بنسبة 4%. والمركز الثالث لاتخاذ القرارات لمعالجة ومواجهة الأزمات نجد فيه تساوي النسب بين كل الفئات العمرية من أولها لآخرها والتي تتمثل في 2%.

وفيما يخص الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نجد ارتفاع في تحسين صورة المؤسسة حيث يتجسد ذلك لدى ذوي المستوى الجامعي بصفة كبيرة حيث يشكلون 50% وبعدها التكوين المهني بـ6% والمستوى الثانوي بـ2%. ليشكلوا مجموع 56% لصالح العنصر المذكور أنفاً، وفي المرتبة الثانية لوظيفة الاتصال نجد خريجي الجامعات بـ16%، يليهم ذوي المستوى الثانوي بـ12% ، وآخرها التكوين المهني بنسبة 6%. ثم

يليهام المركز الثالث لاتخاذ القرارات حيث نجد أعلى نسبة لدى التكوين المهني ب8% ثم المستوى الثانوي ب2% ولخريجي الجامعات 0%.

وفيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد دائما نفس ترتيب الوظائف أعلاه ب بنسب مختلفة حيث يشكل الأفراد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات أعلى نسبة في تحسين صورة المؤسسة إذ تقدر ب38%، تليهم الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 18% ، بعدها 0% لأكثر من 15 سنة. والمركز الثاني تحتل فيه فئة من 15 إلى 10 سنوات نسبة 28%. بعدها الفئات الأخرى بنسب منخفضة، حيث جاء ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 4% والأكثر من 15 سنة بنسبة 2%. بعدها المركز الثالث في اتخاذ القرارات أين نجد نسبة 10% كأعلى نسبة لصالح الفئة الأكثر من 15 سنة في حين نجد 0% للفئات الأخرى.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة، نلاحظ ارتفاع النسبة لدى الموظفين الإداريين بنسبة 28% الذين اختاروا تحسين صورة المؤسسة ، بعدها رؤساء المصالح بنسبة 24% ثم الإطارات بأقل نسبة تقدر ب4%، وفي المركز الثاني لوظيفة الاتصال نجد تساوي النسب بين الإطارات ورؤساء المصالح ب14% لكل منهما، والموظفين الإداريين في الأخير بنسبة 6%. وفي المركز الثالث في اتخاذ القرارات، نجد أولا نسبة للموظفين الإداريين ب10% ونتيجة معدومة للمناصب الأخرى ب0%.

ومن خلال التحليل الكيفي للجدول، يتضح لنا رغم تباين واختلاف النتائج والنسب، أن العلاقات العامة تنشط في عدة وظائف مهمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية " محمد ندير " بتيزي وزو، لكن الأغلبية الساحقة كانت لوظيفة تحسين صورة المؤسسة بنسبة 56% في كل المتغيرات، وهذا راجع لكون صورة المؤسسة هي التي تضمن إستمراريتها وبقائها، وهذا الجهاز يعمل جاهدا على حفظ هذه الصورة في أحسن مكانة، إلا أنه لا يجب

التغاضي عن الوظائف الأخرى التي تلعب دورا أيضا في ضمان السير الحسن والاستقرار الوظيفي للمؤسسة حيث يشكل الاتصال و إتخاذ القرارات الفعالة الأرضية التي من خلالها يتم الحفاظ على الصورة الحسنة، لذلك فكل الوظائف الإدارية مكملة لبعضها البعض.

جدول رقم (32): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إشراك جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات دون غيرها من الأجهزة الأخرى على مستوى المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغيرات	
42%	21	22%	11	20%	10	ذكر	الجنس
58%	29	40%	20	18%	09	أنثى	
100%	50	62%	31	38%	19	المجموع	
28%	14	20%	10	08%	04	من 25 سنة إلى 30 سنة	السن
24%	12	16%	08	08%	04	من 30 سنة إلى 35 سنة	
12%	06	04%	02	08%	04	من 35 سنة إلى 40 سنة	
18%	09	10%	05	08%	04	من 40 سنة إلى 45 سنة	
18%	09	12%	06	06%	03	أكثر من 45 سنة	
100%	50	62%	31	38%	19	المجموع	
16%	08	02%	01	14%	07	ثانوي	المستوى التعليمي
66%	33	54%	27	12%	06	جامعي	
18%	09	06%	03	12%	06	تكوين مهني	
100%	50	62%	31	38%	19	المجموع	
66%	33	54%	27	12%	06	من 5 سنوات على 10 سنوات	الأقدمية المهنية
22%	11	08%	04	14%	07	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
12%	06	00%	0	12%	06	أكثر من 15 سنة	
100%	50	62%	31	38%	19	المجموع	
18%	09	04%	02	14%	07	إطار	الوظيفة
38%	19	26%	13	12%	06	رئيس مصلحة	
44%	22	32%	16	12%	06	موظف إداري	
100%	50	62%	31	38%	19	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه يتبين لنا حسب متغير الجنس أن أغلبية الإناث ينفين اشتراك جهاز العلاقات العامة في اتخاذ القرارات دون الأجهزة الأخرى على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو حيث تمثل نسبتهم 40%، في حين يمثل الذكور نسبة 24%.

أما من خلال الجدول الموضح لمتغير السن، فنلاحظ ارتفاع النسبة التي أجابت ب"لا" على نفس السؤال لدى الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة بنسبة 20%، وتليها الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 16%، وفي المركز الثالث نجد الفئتين الرابعة من 40 إلى 45 سنة والخامسة أكثر من 45 سنة بنسب متساوية تتمثل في 12%، وفي آخر الترتيب نجد الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة بنسبة 4%.

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ تصدر الجامعيين بنفي إشراك جهاز العلاقات العامة في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 54%، في حين نجد باقي المستويات الأخرى بنسب منخفضة، حيث جاء ذوي التكوين المهني بنسبة 6% وذوي المستوى الثانوي ب4%.

ويوضح الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية حيث يظهر لنا ارتفاع النسبة لدى ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات عند إجابتهم بلاعلى مدى إشراك جهاز العلاقات العامة في اتخاذ قرارات فعالة دون غيرها من الأجهزة الأخرى على مستوى المؤسسة بنسبة تقدر ب 14%، ثم تليها الفئة ذات الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 10% وفي الأخير الأكثر من 15 سنة والتي تمثل نسبة معدومة ب0%.

ويبين الجدول الخاص بمتغير الوظيفة أن أغلبية الموظفين الإداريين أجابوا بالنفي على مشاركة جهاز العلاقات العامة في اتخاذ القرارات الفعالة دون غيرها من الأجهزة وقدرت

نسبته 32%، يليهم رؤساء المصالح ب26%، وفي آخر الترتيب نجد الإطارات بأقل نسبة تتمثل ب6%.

* نخلص من خلال هذه القراءة الرقمية إلى أن جهاز العلاقات العامة في نظر الأغلبية من مفردات عينة الدراسة لا تشارك وحدها في اتخاذ القرارات الفعالة لضمان السير الحسن للمؤسسة، إنما تقوم بمهامها بالاستعانة بمصالح وأجهزة إدارية أخرى مثل السكرتارية العامة، مكتب الأوامر العامة وغيرها.

وفي الجهة المقابلة نجد حسب المجيبين ب"نعم":

يتضح من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن نسبة الإجابة بنعم على إشراك جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات بشكل كلي على مستوى المؤسسة متساوية بين الذكور والإناث حيث تقدر نسبتهم ب18%.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ أيضا تساوي نسب بين ثلاث فئات العمرية الأولى المتمثلة من 25 سنة إلى 30 سنة ومن 35 سنة إلى 40 سنة حيث تتمثل نسبهم ب8%. بعدها الفئتين الأخيرتين من 40 إلى 45 سنة وأكثر من 45 سنة اللتين لهما نفس النسبة أيضا وتقدر ب6%.

يوضح الجدول الخاص بمتغير المستوى التعليمي تساوي كل النسب بين خريجي الجامعات و ذوي المستوى الثانوي وكذلك التكوين المهني حيث يمثلون ب6%.

أما بخصوص الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أيضا تساوي كل المستويات من الأقل أقدمية إلى الأكثر أقدمية حيث تمثل ب12%.

وبالنسبة للجدول المتعلق بمتغير الوظيفة، يتبين لنا نفس الشيء لما تقدم ذكره بحيث نرى نسب متساوية في كل المناصب من موظفين، إداريين، رؤساء مصالح وإطارات، حيث تمثل هذه الأخرى ب12%.

ومن خلال هذه القراءة الرقمية وملاحظات لظهور نفس النسب تقريبا في كل المتغيرات نستنتج أن جهاز العلاقات العامة يلعب دور فعال ويقوم بمساهمة غير منقطعة النظير في إتخاذ القرارات واختيار أفضل البدائل لنجاح عمل المؤسسة عامة والعمل الإداري خاصة.

جدول رقم (33): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام بصدد اتخاذ قرارات خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتييزي وزو.

المجموع		اتباع اسلوب التحفظ		الاسراع في الادلاء بتصريحات		اشراك وسائل الاعلام		الإجابة	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغيرات	
42%	21	18%	09	08%	04	16%	08	ذكر	الجنس
58%	29	14%	07	12%	06	32%	16	أنثى	
100%	50	32%	16	20%	10	48%	24	المجموع	
28%	14	14%	07	06%	03	08%	04	من 25 سنة إلى 30 سنة	السن
24%	12	08%	04	04%	02	12%	06	من 30 سنة إلى 35 سنة	
12%	06	02%	01	02%	01	08%	04	من 35 سنة إلى 40 سنة	
18%	09	00%	00	00%	00	18%	09	من 40 سنة إلى 45 سنة	
18%	09	08%	04	08%	04	02%	01	أكثر من 45 سنة	
100%	50	32%	16	20%	10	48%	24	المجموع	
16%	08	00%	00	02%	01	14%	07	ثانوي	المستوى التعليمي
66%	33	26%	13	06%	03	34%	17	جامعي	
18%	09	06%	03	12%	06	00%	0	تكوين مهني	
100%	50	32%	16	20%	10	48%	24	المجموع	
66%	33	22%	11	16%	08	28%	14	من 5 سنوات على 10 سنوات	الأقدمية المهنية
22%	11	04%	02	04%	02	14%	07	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
12%	06	06%	03	00%	00	06%	03	أكثر من 15 سنة	
100%	50	32%	16	20%	10	48%	24	المجموع	
18%	09	02%	01	14%	07	02%	01	إطار	الوظيفة
38%	19	20%	10	04%	02	14%	07	رئيس مصلحة	
44%	22	10%	05	02%	01	32%	16	موظف إداري	
100%	50	32%	16	20%	10	48%	24	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال النسب المئوية الموضح أعلاه والتي تمثل علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام بصدد اتخاذ القرارات خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو، يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن ارتفاع النسب في اتباع أسلوب إشراك وسائل الإعلام لتغطية الأحداث ، حيث تمثل الإناث 32% وهي أعلى نسبة ثم يأتي الذكور بنسبة 16%. وفي المرتبة الثانية نجد أسلوب التحفظ والإنكار إذ يحتل الذكور النسبة الأكبر ب18%، في حين نجد الإناث بنسبة 14%. وفي آخر الترتيب نجد أسلوب الإسراع في فيا لإدلاء بتصريحات إذ تشكل الإناث نسبة 12% والذكور بأقل نسبة تتمثل ب8%.

وبالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير السن، نجد دائما في الصدارة أسلوب إشراك وسائل الإعلام وأعلى نسبة لدى الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة حيث تتمثل في 18%. ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 12%. وبعدها الفئة العمرية من 25 إلى 30 والفئة من 35 إلى 40 سنة بنسبة متساوية هي 8%. وآخر مرتبة للأكثر من 45 سنة بنسبة 2%. ثم يأتي في المركز الثاني أسلوب التحفظ والإنكار بأكبر نسبة هي 14% لصالح الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة. ثم الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 12%، وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية الرابعة من 40 إلى 45 سنة، والفئة الخامسة أكثر من 45 سنة بنسبة 9% لكل منهما، وفي الأخير الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة بنسبة 6%.

أما في المركز الثالث نجد أسلوب الإسراع في الإدلاء بتصريحات حيث أعلى نسبة فيه تتمثل في 8% حسب إجابات الفئة العمرية الخامسة الأكثر من 45 سنة. ثم تليها الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة بنسبة 6%، وبعدها الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 4%. أما الفئة العمرية الثالثة فنجدها بنسبة 2% ويتذيل الترتيب الفئة العمرية الرابعة من 40 إلى 45 سنة بنسبة معدومة وهي 0%.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نجد أسلوب إشراك وسائل الإعلام لتغطية الأحداث يتصدر بنسبة 34% حسب أجوبة ذوي المستوى الجامعي. ثم يليه ذوي المستوى الثانوي بنسبة 14% ل تختمها جماعة التكوين المهني بنسبة معدومة وهي 0%. ثم في المركز الثاني نجد أسلوب التحفظ والإنكار بأعلى نسبة لدى ذوي المستوى الجامعي دائما بنسبة 26% ثم يليه التكوين المهني بنسبة 6% وآخرها ذوي المستوى الثانوي بنسبة معدومة وهي 0%. وفي المرتبة الأخيرة نجد أسلوب الإسراع في الإدلاء بتصريحات، حيث جاء فيه خريجي معاهد التكوين المهني بأعلى نسبة وهي 12% ثم يليهم ذوي المستوى الجامعي بنسبة 6% وبعدها ذوي المستوى الثانوي بنسبة 2%.

وبخصوص الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية نجد تصدر إشراك وسائل الإعلام لتغطية الأحداث بمجموع كلي يقدر ب 48%، حيث نجد لدى ذوي الأقدمية من 5 إلى 10% نسبة 28% ثم يليه ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 14%. وفي الأخير أكثر من 15 سنة بنسبة 6%. وفي المركز الثاني يأتي أسلوب التحفظ والإنكار بأعلى نسبة لذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33%، ثم ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 11%، وأخيرا أقل نسبة وهي 6% لذوي الأقدمية الأكثر من 15 سنة. وفي المركز الثالث نجد أسلوب الإسراع في الإدلاء بمعلومات وتصريحات بأعلى نسبة لدى ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16%، ويليه ذوي الأقدمية من عشرة إلى 15 سنة بنسبة 10%، وأخيرا الأكثر من 15 سنة بنسبة معدومة وهي 0%.

أما من خلال آخر جدول لهذا السؤال المتعلق بمتغير الوظيفة، نلاحظ تصدر أسلوب إشراك وسائل الإعلام الذين يشغلون منصب موظف إداري بنسبة 32%، يليهم رؤساء المصالح بنسبة 14% وفي الأخير الإطارات بنسبة 2%. وفي المركز الثاني نجد أسلوب التحفظ والإنكار بنسبة 20% لصالح الموظفين الإداريين، بعدها رؤساء المصالح بنسبة 19%، وفي الآخر نجد الإطارات تشكل 9%. والمركز الأخير دائما لأسلوب الإسراع في الإدلاء بتصريحات لوسائل

الإعلام، ويظهر ذلك بأعلى نسبة تمثلها الإطارات ب14% وبعدها رؤساء المصالح بنسبة 4% ويتذيل الترتيب الموظفين الإداريين بنسبة 2%.

من خلال ما تقدم من القراءة الرقمية لمعطيات الجدول أعلاه وتفسيرا للنسب التي جاءت حسب كل متغير، نرى أن جهاز العلاقات العامة المكلف بالإتصال في المستشفى الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو يعتمد على أساليب عديدة للتعامل مع الصحافة وهذه نقطة إيجابية تدل على مرونة الجهاز في إتخاذ القرارات وعدم تحجيمه لمهامه في أسلوب واحد. إضافة إلى أنه يمكن تفسير هذا التباين في النسب بأن المواقف الأزموية تختلف فيما بينها، لذلك فإن كل أزمة تتطلب إجراءات وتعاملات خاصة بها، ما يجعل النشاط مع وسائل الإعلام متنوع باعتباره جهة قوية تفرض رأيها في المجتمع والرأي العام. وبالتالي نجد تكرار صدارة أسلوب إشراك وسائل الإعلام لتغطية الأحداث بأعلى النسب في كل المتغيرات، ما يدل على أن المؤسسة هدفها الابتعاد عن اللبس والغموض لإرساء مبدأ الشفافية مع الجمهور الداخلي أولاً ثم الخارجي. وأيضاً لمنع انتشار الشائعات و التشويه الإعلامي الذي يمكن أن يهدد وجودها.

جدول رقم (34): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم القرارات المنبثقة من العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بتيزي. وزو.

المجموع		بناء علاقات وطيدة مع الجمهور		دعم العلاقات مع وسائل الاعلام		اعادة هيكلة التنظيم		الإجابة	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغيرات	
42%	21	16%	08	6%	03	20%	10	ذكر	الجنس
58%	29	32%	16	6%	03	20%	10	أنثى	
100%	50	48%	24	12%	06	40%	20	المجموع	
28%	14	12%	06	06%	03	10%	05	من 25 سنة إلى 30 سنة	السن
24%	12	12%	06	06%	03	06%	03	من 30 سنة إلى 35 سنة	
12%	06	00%	00	00%	00	12%	06	من 35 سنة إلى 40 سنة	
18%	09	12%	06	00%	00	06%	03	من 40 سنة إلى 45 سنة	
18%	09	12%	06	00%	00	06%	03	أكثر من 45 سنة	
100%	50	48%	24	12%	06	40%	20	المجموع	
16%	08	00%	00	02%	01	14%	07	ثانوي	
66%	33	44%	22	08%	04	14%	07	جامعي	
18%	09	04%	02	02%	01	12%	06	تكوين مهني	
100%	50	48%	24	12%	06	40%	20	المجموع	
66%	33	48%	24	06%	03	12%	06	من 5 سنوات على 10 سنوات	الأقدمية المهنية
22%	11	00%	00	06%	03	16%	08	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
12%	06	00%	00	00%	00	12%	06	أكثر من 15 سنة	
100%	50	48%	24	12%	06	40%	20	المجموع	
18%	09	02%	01	04%	02	12%	06	إطار	الوظيفة
38%	19	20%	10	04%	02	14%	07	رئيس مصلحة	
44%	22	26%	13	04%	02	14%	07	موظف إداري	
100 %	50	48%	24	12%	06	40%	20	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال النسب المئوية المبينة أعلاه، و إستقراء الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ إرتفاع النسبة فيما يخص قرار بناء علاقات وطيدة مع الجمهور، وهذا من جنس الإناث بنسبة تقدر ب32%. في حين نجد الذكور بنسبة أقل تقدر ب16%. ثم يأتي بعدها في المركز الثاني قرار إعادة هيكلة المؤسسة وفق متغيرات جديدة، حيث جاء فيه كل من الذكور والإناث بنسبة 20%. وفي المركز الأخير قرار دعم العلاقات مع وسائل الإعلام حيث يشكل الذكور والإناث نسبة 6% لكل منهما.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ إرتفاع النسبة أيضا في قرار بناء العلاقات مع الجمهور حيث جاءت أعلى نسبة وهي 12% لدى الأفراد من كل الفئات العمرية المذكورة ما عدا الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة والتي جاءت بنسبة معدومة وهي 0%. وفي المركز الثاني نجد قرار إعادة هيكلة التنظيم وفق متغيرات جديدة بنسبة 10% للأفراد من 35 إلى 40 سنة، ثم تليها نسبة 10% لدى الأفراد من 25 إلى 30 سنة. ثم نجد نسب متساوية تتمثل في 6% لدى باقي الفئات العمرية الأخرى . أما في المركز الأخير نجد دعم العلاقات مع وسائل الإعلام حيث نجد نسبة 6% لكل من الفئات العمرية من 25 إلى 30 سنة و من 30 إلى 35 سنة، أما باقي الفئات بنسبة معدومة وهي 0%.

ننتقل الآن إلى الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي حيث نجد تصدر ذوي المستوى الجامعي بنسبة 44% فيما يخص قرار بناء العلاقات مع الجمهور، يليه التكوين المهني بنسبة منخفضة تقدر ب4% ثم ذوي المستوى الثانوي بنسبة معدومة تقدر ب0%. وفي المركز الثاني الخاص بقرار إعادة هيكلة التنظيم وفق متغيرات جديدة، يتصدر ذوي المستوى الثانوي والجامعي بنسبة متساوية وهي 14%، ثم التكوين المهني بنسبة 12%. وفي المركز الأخير لقرار دعم

العلاقات مع وسائل الإعلام حيث يشكل فيه خريجي الجامعات 8% في حين تنخفض النسبة لدى المستوى الثانوي والتكوين المهني إلى 2% لكليهما.

أما بخصوص الجدول المتعلق بالأقدمية المهنية، نجد في بناء العلاقات مع الجمهور أعلى نسبة لذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات حيث تقدر بـ 33% ثم تليها 11% حسب إجابات ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة ، وآخرها الأكثر من 15 سنة بنسبة 6%. والمعطيات الخاصة بقرار إعادة هيكلة التنظيم نلاحظ ارتفاع النسبة لدى ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة، إذ تصل إلى 16%. في حين يتساوى ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ، والأكثر من 15 سنة في النسبة حيث يمثل كليهما 12%. وفي المركز الأخير لقرار دعم العلاقات مع وسائل الإعلام جاء فيها ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ومن عشرة إلى 15 سنة بنسبة متساوية وهي 6%. وآخر نسبة للأكثر من 15 سنة تتمثل في 0%.

وننتقل الآن إلى الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة حيث يتصدر دائما قرار بناء علاقات مع الجمهور بنسبة 22% حسب إجابات الموظفين الإداريين ، ثم يليها رؤساء المصالح بنسبة 19% وبعدها الإطارات بنسبة 9%. وفي حين آخر نجد في إعادة هيكلة التنظيم وفق متغيرات جديدة تصدر رؤساء المصالح والموظفين الإداريين بنسبة 14%، أما الإطارات بنسبة 12% وآخرها دعم العلاقات مع وسائل الإعلام أين جاءت كل المناصب المقترحة بنسبة واحدة وهي 4%.

وعلى إثر هذه الحصيلة الرقمية التي ذكرناها وحسب كل متغيرات الدراسة نلاحظ التركيز الشديد في الإجابات على بناء العلاقات الوطيدة والقوية مع الجمهور كأهم وأبرز قرار تتخذه العلاقات العامة بعد الأزمة، حيث جاء بنسبة إجمالية تقدر بـ 48%، وهذا إن دل على شيء فهو كون الجمهور هو الركيزة التي تقوم عليها المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بـ تيزي وزو وإرضائه هو الهدف الأساسي لها ، فبدون جمهور يسقط كيانها الإداري وكذلك الصحي

والخدماتي باعتبارها تقدم خدمات صحية للمواطنين. إضافة إلى إعادة هيكلة التنظيم وفق أسس جديدة يلعب دور كبيرا في ضمان الاستمرارية للمؤسسة لأنه بمثابة مراجعة لكل النقائص ومحاولة تحسينها أو إزالتها على مستوى مختلف الإدارات والمصالح خاصة التي لها علاقة مباشرة بالأزمة. فالتغيير إلى الأحسن والأفضل يبدأ من الداخل لينعكس إلى الخارج. أما دعم العلاقات مع الإعلام جاء بأقل نسبة إجمالية تقدر بـ24%، وهذا ليس لقلّة أهميته أو دوره إنما لأسبقية و تسلسل الأولويات الإدارية والتنظيمية.

جدول رقم (35): علاقة متغيرات الدراسة بأهم الطرق المعتمدة في العلاقات العامة للوقاية من الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.

المجموع		انشاء فريق متخصص في الاتصال		عقد دورات تدريبية		التعاون مع الجهات المختصة		الإجابة	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغيرات	
42%	21	02%	01	06%	03	34%	17	ذكر	الجنس
58%	29	22%	11	06%	03	30%	15	أنثى	
100%	50	24%	12	12%	06	64%	32	المجموع	
28%	14	14%	07	6%	03	08%	04	من 25 سنة إلى 30 سنة	السن
24%	12	08%	04	0%	00	16%	08	من 30 سنة إلى 35 سنة	
12%	06	0%	00	0%	00	12%	06	من 35 سنة إلى 40 سنة	
18%	09	00%	00	0%	00	18%	09	من 40 سنة إلى 45 سنة	
18%	09	2%	01	6%	03	10%	05	أكثر من 45 سنة	
100%	50	24%	12	12%	06	64%	32	المجموع	
16%	08	0%	00	0%	00	14%	07	ثانوي	
66%	33	24%	12	12%	06	32%	16	جامعي	
18%	09	0%	00	00%	00	18%	09	تكوين مهني	
100%	50	24%	12	12%	06	64%	32	المجموع	
66%	33	24%	12	12%	06	30%	15	من 5 سنوات على 10 سنوات	الأقدمية المهنية
22%	11	00%	00	00%	00	22%	11	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
12%	06	0%	00	00%	00	12%	06	أكثر من 15 سنة	
100%	50	24%	12	12%	06	64%	32	المجموع	
18%	09	0%	00	00%	00	18%	09	إطار	الوظيفة
38%	19	00%	00	10%	05	28%	14	رئيس مصلحة	
44%	22	24%	12	02%	01	18%	09	موظف إداري	
100%	50	24%	12	12%	06	64%	32	المجموع	

القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول يتبين لنا حسب متغير الجنس تصدر التعاون مع الجهات المختصة بإدارة الأزمات كأهم الطرق للعلاقات العامة للوقاية من الأزمات، حيث تمثل نسبة الذكور فيه 34% والإناث 30%. وفي المرتبة الثانية نجد طريقة إنشاء فريق متخصص في الاتصال الأزماتي حيث تمثل الإناث 24% و الذكور بنسبة قليلة تقدر ب2%. وآخرها تخص عقد الدورات التكوينية في مجال اتصال الأزمة، حيث يشكل فيها كل من الذكور والإناث نسبة 6%.

وبالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير السن، نجد أكبر نسبة لدى الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة تقدر ب18% ثم تليها الفئة من 30 إلى 35 سنة بنسبة 16%، بعدها الفئة الثالثة من 35 إلى 40 سنة بنسبة 12% ثم نجد النسب الأخيرة والمنخفضة للفئة الأكثر من 45 سنة ب10% و الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة ب8%. أما فيما يخص المركز الثاني لإنشاء فريق متخصص في الاتصال الأزماتي نجد في الصدارة الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة. بنسبة 14% ثم تليها التي بعدها ب8% ثم في المرتبة الثالثة الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 2%. و الفئة من 35 إلى 40 سنة و40 سنة إلى 45 سنة بنسب معدومة تقدر ب0%

أما النسب الخاصة بعقد الدورات التكوينية في إتصال الأزمة وإدارتها نجد 6% لصالح الفئة العمرية الأولى والأخيرة لأكثر من 45 سنة. أما باقي الفئات العمرية بنسب معدومة تتمثل في 0%.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي نجد ارتفاع نسبة لدى ذوي المستوى الجامعي في الإجابة بالتعاون مع الجهات المختصة بإدارة الأزمة، حيث مثلوا نسبة 32%. بعدها يأتي التكوين المهني بنسبة 18% وآخرها ذوي المستوى الثانوي بنسبة 14%. أما فيما يخص المركز الثاني لإنشاء فريق متخصص في الاتصال أزماتي نجد خريجي الجامعات في الصدارة بنسبة 24% في حين باقي المستويات بنسبة معدومة وهي 0%. أما عقد الدورات التكوينية في مجال

اتصال الأزمة جاءت فيه النسب كالتالي ذوي المستوى الجامعي ب12% والمستويات التعليمية الأخرى ب0%.

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية نجد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات في أعلى مرتبة بنسبة 30% كإجابات على اختيار عنصر التعاون مع الجهات المختصة. يليها ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 22%، ثم الأكثر من 15 سنة بنسبة 12%

وبالانتقال إلى عنصر إنشاء فريق متخصص في اتصال الأزمة، نجد ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 24%، وبالمقابل 0% للمستويين الباقيين، وفي المرتبة الثالثة لعقد الدورات التكوينية نجد نسبة 12% لذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات. والباقيين شكلوا نسبة معدومة وهي 0%

وفي الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة، نلاحظ ارتفاعا لنسبة لدى رؤساء المصلحة حيث تقدر ب 28% لاختيارهم التعاون مع الجهات المختصة بإدارة الأزمة كأحسن طريقة للوقاية من الأزمات، بعده تأتي الإطارات والموظفين الإداريين بنسبة متساوية تمثل 18% في حين نجد في عنصر إنشاء فريق متخصص للاتصال بالأزمات يتصدر الموظفون الإداريين بنسبة 24%، أما باقي المناصب جاءت صفرية بنسبة 0% وفي المركز الثالث الخاص بعقد الدورات التكوينية والتدريبية نجد رؤساء المصلحة بأعلى نسبة تقدر ب 10% ثم الموظفون الإداريين بنسبة 2% وبعدها الإطارات بنسبة معدومة و هي 0%.

ومن خلال هذه القراءة الكيفية للمعطيات الكمية نلاحظ صدارة التعاون مع الجهات المختصة في إدارة الأزمات بنسبة إجمالية تصل إلى 66% وهي نسبة كبيرة مقارنة بنسب العناصر الأخرى، ويمكن تفسير هذا بنجاعة العلاقات العامة في الاستعانة بالجهات الفاعلة في إدارة الأزمة وعدم الانفراد في المواجهة، ما يعمل على إرساء قواعد التشاركية في اتخاذ القرارات وتقويته لأنه بدوره يقوي الجهاز الإداري للمؤسسة الاستشفائية " محمد ندير " بتيزي وزو.

الجدول رقم (36): يوضح علاقة متغيرات الدراسة بأهم مؤشرات أهمية العلاقات العامة عند إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" .

المجموع		الاستغلال العقلاني و الامثل للموارد البشرية		مناقشة مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة		تقديم التوجيهات		الإجابة	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%42	21	%12	6	%24	12	%6	03	ذكر	الجنس
%58	29	%18	9	%14	07	%26	13	أنثى	
%100	50	%30	15	%38	19	%32	16	المجموع	
%28	14	%14	07	%06	03	%8	04	من 25 سنة إلى 30 سنة	السن
%24	12	%14	07	%04	2	%6	03	من 30 سنة إلى 35 سنة	
12%	06	%02	01	%04	2	%6	03	من 35 سنة إلى 40 سنة	
%18	09	%00	00	%12	6	%6	03	من 40 سنة إلى 45 سنة	
%18	09	%00	00	%12	6	%6	03	أكثر من 45 سنة	
%100	50	%30	15	%38	6	%32	16	المجموع	
%16	08	%02	01	%02	19	%12	06	ثانوي	المستوى التعليمي
%66	33	%28	14	%26	01	%12	06	جامعي	
%18	09	%00	00	%10	13	%8	04	تكوين مهني	
%100	50	%30	15	%38	05	%32	16	المجموع	
%66	33	%30	15	%24	19	%12	06	من 5 سنوات على 10 سنوات	الأقدمية المهنية
%22	11	%00	00	%12	12	%10	05	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
%12	06	%00	00	%02	06	%10	05	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%30	15	%38	01	%32	16	المجموع	
%18	09	%00	0	%06	19	%12	06	إطار	الوظيفة
%38	19	%20	10	%08	03	%10	05	رئيس مصلحة	
%44	22	%10	05	%24	12	%10	05	موظف إداري	
%100	50	%30	15	%38	19	%32	16	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغيرات الدراسة و علاقاتها بمؤشرات أهمية العلاقات العامة عند اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو حيث نجد في المرتبة الأولى مناقشة مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة تمثل أكبر نسبة إجمالية و هي 38% إذ يشكل الذكور نسبة 24% و الإناث 14%. بعدها في المركز الثاني الإستغلال العقلاني و الأمثل للموارد المادية و البشرية حيث تشكل فيه الإناث نسبة 18% و الذكور 12%. و في المركز الأخير تقديم التوجيهات أين يحتل الذكور المرتبة الأعلى بنسبة 24%، و بعدهم الإناث بنسبة 14%.

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن وقرائتنا للنسب الخاصة بمناقشة مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة نجد أعلى نسبة فيها لدى الفئات العمرية الأخيرة من 40 سنة إلى 45 وأكثر من 45 سنة تقدر ب 12%، بعدها الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة 6%. ثم الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة، ومن 35 إلى 40 سنة حيث تقدر النسبة لكليهما ب 4%. وفيما يخص عنصر تقديم التوجيهات، نلاحظ ارتفاع النسبة لدى الفئة العمرية الأولى بنسبة 8%، في حين باقي الفئات جاءت بنسبة 6%. وانتقالا إلى عنصر الإستغلال العقلاني والأمثل للموارد البشرية، نجد النسبة مرتفعة لدى الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة والثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 14%. بعدهما تأتي الفئة العمرية الثالثة بنسبة 2% و الفئتين الأخيرتين بنسبة معدومة وهي 0%.

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ إرتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي الذين اختاروا مناقشة مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة بنسبة 26% بعدها التكوين المهني بنسبة 10%. أما المستوى الثانوي بأقل نسبة وهي 2%. أما فيما يخص تقديم التوجيهات يأتي فيها المستوى الجامعي والثانوي بنسبة 12% لكل منهما، بعدها التكوين المهني بنسبة 8%

وآخر الترتيب بالنسبة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية، يتصدر ذوي المستوى الجامعي بنسبة 28% بعدها الثانوي بأقل نسبة وهي 2% ليختتمها التكوين المهني بنسبة معدومة وهي 0%.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية نجد في الصدارة ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 24% في مناقشة مختلف القضايا. ويأتي بعده ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 12%. ثم لأكثر من 15 سنة بنسبة 2%. وفي عنصر تقديم التوجيهات نجد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 12% بعدها المستويين الأخيرين بـ 10% لكل منهما. وفي آخر مرتبة نجد الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد البشرية حيث نلاحظ سيطرة ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ليشغل كل النسبة بـ 30% في حين الفئة الباقية معدومة النتيجة بـ 0%.

أما الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة فيتضح لنا في الصدارة الموظفين الإداريين بنسبة 24% كأعلى تصويت لمناقشة القضايا المتعلقة بالمؤسسة، بعدها رؤساء المصالح بنسبة 8% ثم 6% كأخر نسبة لصالح الإطارات، بعدها تأتي النسب المتعلقة بتقديم التوجيهات أين نجد الإطارات تشغل نسبة 12% ورؤساء المصالح والموظفين بنسبة 10%. ويختتمها عنصر الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد البشرية، حيث نميز فيه رؤساء المصالح بـ 20% بعدها الموظفين الإداريين بـ 10% ثم الإطارات بنتيجة معدومة وهي 0%.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات الرقمية الموضحة لأهمية العلاقات العامة عند اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بيتزي وزو نجد تباين في النسب المتعلقة بالاقترحات المقدمة في السؤال، لكن هذا التباين متقارب جدا حيث جاء مناقشة مختلف القضايا في المرتبة الأولى بنسبة 38% وتقديم التوجهات ثانيا بنسبة 32% وآخرها الاستغلال العقلاني والأمثل للموارد البشرية بنسبة 30%، ومنه نستنتج أن العلاقات العامة تسعى لتقديم الأفضل للمؤسسة فكل من هذه الممارسات المذكورة أهميتها ودورها في تفعيل وظيفتها الإتصالية داخل المؤسسة وبالدرجة الأولى خارجها. ففتح مجال للمناقشة و وضع القضايا التي تشوب المؤسسة

على طاولة الحوار يجعل الآراء والأفكار المتوصل إليها أكثر فعالية وخدمة لنجاح التنظيم الإداري وكذلك تقديم التوجيهات من الممارسات الغنية عن التعريف التي تساعد في اختيار أحسن البدائل في مواقف عديدة، وآخرها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية الذي يشكل صلب حسن تسيير المنظومة ككل، حيث يقاس المورد البشري بالكفاءة والقدرة على التحكم في المناصب التي يشغلونها وجاهزيتهم لتقديم خدمات ذات جودة وعلى مستوى كل المصالح والإدارات اي إقرار مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

جدول رقم 37: علاقة متغيرات الدراسة بأهم إجراءات العلاقات العامة المتخذة خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو.

المجموع		العمل على تنسيق الجهود		تدريب المتحدثين على كيفية التعامل مع وسائل الاعلام		الاسراع في توفير المعلومات		عقد اجتماع مع فريق الازمة		الإجابة	
										المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%42	21	%02	01	%00	00	%10	05	%30	15	ذكر	
%58	29	%20	10	%04	02	%04	02	%30	15	أنثى	
%100	50	%22	11	%04	02	%14	07	%60	30	المجموع	
%28	14	%10	05	%00	00	%08	04	10%	05	من 25 سنة إلى 30 سنة	
%24	12	%10	05	%02	01	%04	02	%08	04	من 30 سنة إلى 35 سنة	
%12	06	%00	00	%00	00	%00	00	%12	06	من 35 سنة إلى 40 سنة	
18%	09	%00	00	%00	00	%02	01	%16	08	من 40 سنة إلى 45 سنة	
18%	09	%02	01	02%	01	%00	0	%14	07	أكثر من 45 سنة	
00%1	50	%22	11	%04	02	%14	07	%60	30	المجموع	
16%	08	00%	0	%00	00	%04	02	%12	06	ثانوي	
66%	33	22%	11	%04	02	%10	05	30%	15	جامعي	
18%	09	00%	00	%00	00	%00	00	%18	09	تكوين مهني	
100%	50	22%	11	%04	2	%14	07	%60	30	المجموع	
66%	33	22%	11	%02	2	%14	07	%26	13	من 5 سنوات على 10 سنوات	
%22	11	00%	00	%0	00	%00	00	%22	11	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
12%	06	00%	00	%0	00	%00	00	%12	06	أكثر من 15 سنة	
%100	50	22%	11	%04	02	%14	07	%60	30	المجموع	
18%	09	00%	00	%00	00	%00	00	%18	09	إطار	
38%	19	00%	00	%00	00	%14	07	24%	12	رئيس مصلحة	
44%	22	22%	11	04%	02	%00	00	%18	09	موظف إداري	
00%1	50	22%	11	04%	02	%14	07	%60	30	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا من الإجراءات التي تتخذها العلاقات العامة خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو حيث نجد حسب متغير الجنس المرتبة الأولى لعقد اجتماع مع فريق الأزمة، إذ يتمثل الذكور والإناث بنسبة 30% لكل منهما، يأتي بعدها في المرتبة الثانية العمل على تنسيق الجهود لتظهر بحلول ناجعة لكل وضعية، حيث نجد الإناث بنسبة 20%، بينما الذكور يمثلون 2% فقط، وفي المرتبة الثالثة نجد الإسراع في توفير المعلومات والبيانات الكمية والنوعية الخاصة بالأزمة، إذ نجد نسبة الذكور فيها ب10%، أما الإناث بنسبة 4% وآخر مرتبة جاء فيها إجراء تدريب المتحدثين الرسميين على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام إذ نجد فيها نسبة الإناث ب4% و الذكور بنسبة معدومة وهي 0%.

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ تصدر الفئة العمرية الرابعة من 40 إلى 45 سنة بنسبة 16% كإجابة على إجراء عقد اجتماع مع فريق الأزمة، يليه الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 14%. و الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة بنسبة 12% وآخرها الفئتين الأولى ب10% والفئة الثانية ب8%. أما فيما يخص العمل على تنسيق الجهود ليظفر بحلول ناجعة لأي وضعية، نجد أعلى نسبة تعود للفئتين العمريتين من 25 إلى 30 سنة، ومن 30 إلى 35 سنة بنسبة 10%، ثم الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 2%، بعدها الفئات العمرية الباقية بنسبة معدومة تقدر 0%. وفي المركز الثالث الذي جاء فيه إجراء الإسراع في توفير البيانات الكمية والنوعية الخاصة بالأزمة، نجد أعلى نسبة فيها للفئة العمرية الأولى ب8% ثم نسبة 4% للفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة، وجاءت الفئة العمرية الرابعة من 40 إلى 45 سنة بنسبة 2%. وباقي الفئات العمرية جاءت بنسبة 0%. وآخر مركز يحتله تدريب المتحدثين الرسميين على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام حيث نجد فيها نسبة 2% لصالح الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة، والفئة العمرية الأكثر من 45 سنة، أما باقي الفئات العمرية تمثل نسبة 0%.

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا أن ذوي المستوى الجامعي هم أعلى نسبة تصويت على عقد اجتماع مع فريق الأزمة، حيث يشكل 30% بعدها ذوي التكوين المهني بنسبة 18% ثم المستوى الثانوي بنسبة 12%. أما بالانتقال إلى عنصر العمل على تنسيق الجهود نجد الأغلبية الساحقة لخريجي الجامعات بنسبة 22% وباقي المستويات ب0% وفي إجراء الإسراع في توفير البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة نجد خريجي الجامعات بنسبة 10% ثم المستوى الثانوي بنسبة 4%، أما التكوين المهني فقد جاء بنسبة معدومة وهي 0%. وفي آخر مرتبة والتي شغلها إجراء تدريب المتحدثين على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام نجد نسبة خريجي الجامعات تتمثل ب4% وباقي المستويات ب0%.

وبالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نجد لدى عقد اجتماع مع فريق الأزمة أعلى نسبة لذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات، حيث تصل إلى 26% من مجموع 60%، يليه ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 22%. ثم الأكثر من 15 سنة بنسبة 12%. بعدها ننتقل إلى إجراء العمل على تنسيق الجهود الذي جاء فيه ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22% وهي أغلبية ساحقة على الفئتين الباقيتين بنسبة معدومة تقدر ب0% وثالثا الإسراع في توفير المعلومات أين جاء ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ب7%.

وبالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة جاء رؤساء المصالح بأعلى نسبة، بخصوص عقد اجتماع مع فريق الأزمة وتقدر ب24%. بعدها الموظفين الإداريين والإطارات بنسبة 18%. ثم في عنصر العمل على تنسيق الجهود، نلاحظ سيطرة الموظفين الإداريين على أعلى نسبة وهي 22%، في حين جاء في المناصب الأخرى نسبة 0%، وما يخص الإسراع في توفير البيانات والمعلومات نجد 14% لصالح رؤساء المصلحة والباقي 0%. وآخر مرتبة لتدريب المتحدثين الرسميين على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام حيث نجد الموظفين الإداريين بنسبة 4% في حين الباقي بنتيجة معدومة تقدر ب0%.

ومن خلال القراءة الرقمية للجدول السابق المتعلق بأهم الإجراءات التي تتبناها العلاقات العامة خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية " محمد ندير" بتيزي وزو نجد أن نسب الإجابات مرتفعة لدى إجراء عقد اجتماع مع فريق الأزمة. وهذا من خلال كل المتغيرات المطروحة حيث تشكل 60% من المجموع الإجمالي للإجابات وهذا يدل على إتباع العلاقات العامة للإستراتيجيات في كل مرحلة من مراحل الأزمة. حيث سبق و وضحناه أيضا في الجانب النظري من دراستنا في مراحل إدارة الأزمة حيث يجب تشكيل فريق متخصص يضمن السير الحسن للأوضاع في حالة الأزمة وكذلك يحقق تدفق الاتصال بين مختلف مصالح الإدارة لتكون على علم بكل المجريات والمستجدات التي يمكن أن تحدث ، وبالتالي نستنتج أنه بالرغم من اختلاف المتغيرات إلا أن النتيجة في هذا العنصر بقيت كما هي ولم تتأثر.

جدول رقم (38): علاقة متغيرات الدراسة بالعوائق المعرقلّة لإتخاذ العلاقات العامة لقرارات فعالة خلال الأزمة في المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو.

المجموع		معوقات اتصالية		معوقات بشرية		معوقات مادية		معوقات مالية		الإجابة	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغيرات	
%42	21	%02	01	%08	04	%18	09	%14	07	ذكر	
%58	29	%08	04	%16	08	%18	09	16%	08	أنثى	
%100	50	%10	05	%24	12	%36	18	30%	15	المجموع	
%28	14	%02	01	%08	04	%10	05	08%	04	من 25 سنة إلى 30 سنة	
%24	12	%06	03	%04	02	%04	02	%10	05	من 30 سنة إلى 35 سنة	
%12	06	%00	00	%00	00	%08	04	%04	02	من 35 سنة إلى 40 سنة	
%18	09	%00	00	%10	05	%04	02	%04	02	من 40 سنة إلى 45 سنة	
%18	09	%02	01	%02	01	10%	05	%04	02	أكثر من 45 سنة	
%100	50	%10	05	%24	12	%36	18	%30	15	المجموع	
%16	08	%00	00	%00	00	%08	04	08%	04	ثانوي	
%66	33	%10	05	%20	10	%20	10	16%	08	جامعي	
%18	09	%00	00	%04	02	%08	04	06%	03	تكوين مهني	
%100	50	%10	05	%24	12	%36	18	30%	15	المجموع	
%66	33	%10	05	%24	12	%14	07	18%	09	من 5 سنوات على 10 سنوات	
22%	11	%00	00	%00	00	%16	08	06%	03	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
%12	06	%00	00	%00	00	%06	03	06%	03	أكثر من 15 سنة	
%100	50	%10	05	%24	24	%36	18	30%	15	المجموع	
%18	09	%00	00	%00	00	%10	05	08%	04	إطار	
%38	19	%00	00	%18	09	%10	05	10%	05	رئيس مصلحة	
%44	22	%10	05	%06	03	%16	08	12%	06	موظف إداري	
%100	50	%10	05	%24	12	%36	18	30%	15	المجموع	

-القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ تصدر المعوقات المادية كأبرز العوائق التي تحول دون اتخاذ العلاقات العامة لقرارات فعالة خلال الأزمة حيث جاء فيها الذكور والإناث بنسب متساوية لكل منهما تقدر ب18%، بعدها نجد المعوقات المالية في المرتبة. الثانية أين جاءت الإناث ب16% و الذكور ب14% ثم المرتبة الثالثة للمعوقات البشرية حيث احتلت الإناث فيه أعلى نسبة وهي 16% في حين جاء الذكور بنسبة 8%، وفي المرتبة الأخيرة نجد المعوقات الاتصالية حيث احتلت الإناث 8% و الذكور أقل نسبة وهي 2%.

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ في المعوقين المدينة ارتفاع النسبة لدى الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة، والفئة العمرية الأخيرة أكثر من 45 سنة بنسبة 10%، بعدها الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة بنسبة 8%، وباقي الفئات الأخرى بنسبة 4% لكليهما. أما في خانة المعوقات المالية نجد أعلى نسبة لصالح الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 10%، بعدها الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة بنسبة 8%، ثم باقي الفئات بنسبة متساوية تقدر ب4%. وبخصوص الذين اختاروا المعوقات البشرية نجد من الفئة العمرية الرابعة نسبة 10% بعدها الفئة العمرية الأولى بنسبة 8%. ثم نجد 4% لصالح الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة، و2% للفئة العمرية الأخيرة أكثر من 45 سنة، أما الفئة العمرية الثالثة من 35 إلى 40 سنة نجد 0%، وآخر مرتبة للمعوقات الاتصالية حيث نجد فيها أعلى نسبة. في الفئة العمرية الثانية من 30 إلى 35 سنة تقدر ب6% بعدها الفئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 2% أما الباقي بنتائج معدومة تتمثل في 0%.

أما بالنسبة للجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، نجد في خانة المعوقات المادية ارتفاع النسبة لدي ذوي المستوى الجامعي بنسبة 20% في حين المستويين الباقيان جاءا بنسبة متساوية تقدر ب 8%، و فيما يخص المعوقات المالية كذلك يبقى ذوي المستوى الجامعي في الصدارة بنسبة 16%، ثم يأتي بعده ذوي المستوى الثانوي بنسبة 8%، و آخريهم مستوى التكوين المهني ب6%. بعدها تأتي المعوقات البشرية أين يمثل خريجي الجامعات 20%، بعدهم ذوي التكوين

المهني بنسبة 4% و في ذيل الترتيب نجد ذوي المستوى الثانوي بنسبة معدومة و هي 0%. و آخر خانة و مرتبة نجد المعوقات الإتصالية حيث جاءت بنسبة 10% في حين الفئتين الأخريتين بنسبة صفرية.

و من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية يتضح لنا بشكل مكرر صدارة المعوقات المادية عن الإحتمالات الأخرى بنسبة إجمالية تقدر ب 36%، حيث إحتل ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة أعلى نسبة فيها و هي 16%، بعده ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 14%، و آخرها أكثر من 15 سنة بنسبة 6%. و تأتي في المرتبة الثانية المعوقات المالية أين يحتل ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات نسبة 18%، لتاتي الفئات الأخرى بنسبة متساوية تقدر ب 6% لكل منهما. و في المرتبة الثالثة المعوقات البشرية بنسبة كلية تقدر ب 24% مثلتها الفئة من 5 إلى 10 سنوات في حين باقي الفئات جاءت بنسبة معدومة. و آخرها المعوقات الإتصالية و التي تمثل فيها ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 10% و الباقي جاء بنسبة 0%.

و آخر جدول حسب متغير الوظيفة ، نلاحظ من خلال النسب التي جاءت في خانة المعوقات المالية أن أعلى نسبة شكلها الموظفين الإداريين بنسبة 16% و بعدهم رؤساء المصالح والإطارات بنسبة متساوية و هي 10%، بعدها في المرتبة الثانية نجد المعوقات المالية التي خاء فيها الموظفين الإداريين بنسبة 12% ب بعدها رؤساء المصالح بنسبة 10% و آخرها الإطارات بنسبة 8%. ثم تأتي المعوقات البشرية التي مثل فيها رؤساء المصالح نسبة 18% و بعدهم الموظفين الإداريين بنسبة 6% و الإطارات في الأخير بنسبة معدومة. و في المرتبة الأخيرة نجد المعوقات الإتصالية التي جاءت بنسبة 10% لصالح الموظفين الإداريين و الباقي شكلوا نسبة صفرية.

من خلال هذه القراءة الرقمية لمعطيات الجدول أعلاه و حسب نتائج كل متغيرات الدراسة، نستنتج أن المعوقات المالية و المادية هي التي إحتلت الصدارة بنسب متقاربة كأبرز المعوقات التي تعرقل نشاط إدارة العلاقات العامة، حيث جاءت المعوقات المادية بنسبة إجمالية تقدر ب 36%، و المعوقات المالية بنسبة 30%. و يمكن تفسير هذا بنقص الميزانية التي تمول بها

الإدارة العامة جهاز العلاقات العامة و كذلك نقص الهياكل و الوسائل المادية التي تصمن السير الحسن لها مثل وسائل التكنولوجيا المتطورة و البرمجيات الحديثة و غيرها، ما يعود بالسلب على أداء هذه الأخيرة و يقلص من حجم خدماتها خاصة في حال وجود أزمة مهما كان نوعها ، لأن الظرف يتطلب بالضرورة إتخاذ قرارات فعالة لسهولة التصدي لها .

لكن يمكن تمييز نقطة إيجابية من خلال ما سبق ، و هي إنخفاض النسبة في المعوقات الإتصالية فهذا إن دل على شيء فهو حتما يدل على العلاقة الإتصالية الجيدة التي تضمنها العلاقات العامة لمختلف مصالح و أجهزة المؤسسة الصحية محمد ندير بتيزي وزو ، إضافة إلى السريان و الإنسياب الجيد للمعلومات فيما بينها ما يجعلها تضمن سلامة فهم و إستعاب الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإتصالية مع الجمهور الداخلي الذي يعكس ذلك على الجمهور الخارجي للمؤسسة.

7- نتائج الدراسة:

7-1- النتائج الجزئية:

- تعمل المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو على توظيف الإناث في السلك الإداري أكثر من الذكور حيث شكلت الإناث %58.
- تركز المؤسسة الصحية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو على توظيف الأفراد المؤهلين و المؤطرين علميا و أكاديميا في الأقسام الإدارية ، خاصة مكتب الإتصال و ذلك قصد توفير بيئة تنظيمية أفضل ، و قد شكل عدد خريجي الجامعات نسبة %66.
- تحتل خلية الإتصال مكانة جد مهمة لا يمكن إنكارها على مستوى المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو.
- عدم إهتمام الإدارة العامة بجانب تمويل خلية الإتصال و تغاضيها على توفير الموارد المادية لها.
- توظيف مكتب خلية الإتصال لمختلف الوسائل الإتصالية ، سواء الوسائل المباشرة كالندوات و المقابلات و وسائل الإعلام و الإتصال و كذلك الوسائل الإلكترونية كمواقع التواصل الاجتماعي.
- الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة تتمثل في تحسين صورة المؤسسة و ضمان سمعة جيدة لها أمام جماهيرها و الرأي العام ، و قد تصدرت وظيفة تحسين صورة المؤسسة بنسبة %80.
- تعمل العلاقات العامة على إرساء الإستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية عند إتخاذ القرارات خاصة في حالة أزمة.
- يعتبر عقد الإجتماعات مع فريق الأزمة من أهم الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة خلال الأزمة حيث مثل %60.

- إهتمام العلاقات العامة بالتعامل مع الإعلام ، حيث جاء إشراك وسائل الإعلام لتغطية الأحداث خلال الأزمة بنسبة %48.
- تركيز العلاقات العامة على الجمهور بعد وقوع الأزمة بإعتباره المستهدف الأول لها لضمان إستمرارية المؤسسة ، حيث شكل إقتراح بناء علاقات وطيدة مع الجمهور %48.
- إعتقاد جهاز العلاقات العامة على خلق نوع من التفاعل مع الجهات و الهيئات المختصة بإدارة الأزمات لتفكيكها بشكل أسرع وضمان تخطي مخاطرها.

7-2- النتائج العامة:

- تلعب العلاقات العامة دور فعال في تحقيق الإتصال التفاعلي مع الجمهور الداخلي الموظفين والخارجي المرضى والمرافقين والرأي العام للمؤسسة.
- تحتل العلاقات العامة موقعا مهما في المؤسسة الصحية "محمد ندير" إلا أن ذلك غير مجسد فعليا في الهيكل التنظيمي فهي تابعة لخلية الإتصال.
- إعتقاد جهاز العلاقات العامة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة بمبدأ التشاركية مع غيرها من الأجهزة الإدارية الأخرى.
- إستخدام العلاقات العامة لآليات للصد للأزمات مثل إستخدام حق الرد بالإستناد على التشريعات القانونية التي تحمي صورة المؤسسة.
- تركيز إهتمام العلاقات العامة على إبقاء العلاقات الجيدة مع الصحافة والتزام مبدأ الشفافية والمصادقية في التعامل مع وسائل الإعلام خلال الأزمات.
- فعالية جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات خاصة في الأزمات التنظيمية التي تخص السلك الإداري للمؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو.
- بروز الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات العامة في بناء علاقات مع الجمهور، فهي نقطة الوصل بين المؤسسة وجمهورها بنوعيه لأنه القاعدة التي تقوم عليها هذه الأخيرة.
- تكريس العلاقات العامة لجهودها الجبارة لإبقاء المؤسسة الصحية "محمد ندير" في أحسن وأفضل صورة في أذهان جماهيرها.

خلاصة الدراسة:

في ختام هذه الدراسة النظرية والميدانية التي تناولت دور العلاقات العامة في فعالية إتخاذ القرارات خلال الأزمات بالمؤسسة الخدمانية ، نصل إلى إستنتاج مفاده أن العلاقات العامة تبقى الوسيلة العلمية و العملية التي تستخدمها المؤسسة الخدمانية لزيادة فعاليتها ، وهي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بتييزي وزو، بعد تشخيص دورها على مستوى هذه الأخيرة ، لهذا يجب أن تكون لها مكانة هامة من أجل تحقيق أهدافها تجاه جماهيرها الداخلية والخارجية، لأنها النشاط الإتصالي الأكثر نجاعة للوصول إلى قلوب الجماهير ورسم صورة جيدة في أذهان المتعاملين معها، و كذلك لأن العلاقات العامة تمارس برامج ضرورية للرد على ما يثار من إنتقادات و تساؤلات داخلية و خارجية ، و أيضا لشرح سياسة المؤسسة الصحية وتوضيح مواقفها خاصة في حالة الأزمات التي تعتبر مرحلة جد حساسة في حياة كل مؤسسة.

وما لاحظناه من خلال هذه الدراسة أن العلاقات العامة لم تحظى بمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية، وهذا إجحاف بحقها حيث تنسب لخلية الاتصال، وتخصيص قسم خاص لها أمر جد ضروري وحتمي لما تفرضه التنظيمات الحديثة من تحديات لدعم مهامها وجهودها ، وهذا أقل إلتفاتة مقارنة لما تقدمه من استخدام استراتيجيات واتخاذ قرارات وإجراءات للتصدي للمواقف الحرجة ومحاولات لإيجاد الحلول والتعامل مع مختلف الجهات و تطبيق مختلف الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و تنسيق و رقابة و غيرها.

ومن كل ما تقدم لنا ذكره، نخلص في النهاية إلى أن هذا البحث ما هو إلا محاولة للإطلاع والتعرف على دور جهاز العلاقات العامة في الخروج بأفضل البدائل و الخيارات خلال الأزمات على مستوى المؤسسة الخدمانية و نخص بالذكر المركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" نظرا لأهمية الظاهرة في الوقت الراهن، ونرجو أن تكون في المستوى المطلوب الذي يجب أن يكون فيه كل دراسة علمية تتقل الحقائق بكل دقة وموضوعية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1.المصادر:

1. -القرآن الكريم

{ولما بلغ أشده وإستوى آتيناها حكما وعلما وكذلك نجزي المحسنين}

سورة القصص-الآية14

2.المصادر و المراجع:

-الكتب:

2. إبراهيم خليل أبراش ، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية ، ط

العربية1،دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان،2008.

3. أحمد صبيح، إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، دار

النهضة العربية، القاهرة، مصر،2012.

4. إسماعيل محمد عامر، العلاقات العامة والتطور الرقمي، ط1، 2021.

5. أنعام حسن أيوب، زاهر عبد القادر جميل وآخرون، العلاقات العامة والإتصال في

الخدمة الإجتماعية، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

6. باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر.

7. بطرس خلاق، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا،

2020.

8. تامر البطراوي ،مبادئ إدارة الأعمال، ط1 ، دار السلام ، الإسكندرية-مصر

، 2018.

9. حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، ط1، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، 1980.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2013.
11. حسين محمود هتيمي، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
12. رابع سرير عبد الله، القرار الإداري، ط1، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
13. زهير ياسين الطاهات، سيكولوجية العلاقات العامة والإعلان، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
14. ساندراس كان، المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة، ترجمة مدحت محمد أبو النصر، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة-مصر، 2014.
15. السيد سعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر، 2013.
16. شارل هيل، جاريث جونز، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
17. صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1998.
18. عبد الراضي البلبوشي، عبد الرحمان العجل وآخرون، الدليل العلمي للعلاقات العامة في المنظمات الغير ربحية (البناء الإحترافي لإدارة العلاقات العامة)، شركة نماء الإعلامية، رياض، 2015.

19. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الازمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
20. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية (التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
21. عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. عفاف علي حسن الدبش، بحوث العمليات واتخاذ القرارات (الأساليب، التطبيق، استخدام الحزم الرياضية)، الجزء الأول، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2012.
23. علي السيد إبراهيم عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، التعليم المفتوح كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
24. عماد الدين تاج السر فقير عمر، إعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة، ط1، دار البلدية، عمان، الأردن، 2013.
25. عوني شحرور، العلاقات العامة في المؤتمرات، منتدى شارك الشبابي ، فلسطين، 2013.
26. غادة البطريق، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلي للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، مصر، 2017.
27. فاروق عبدة فلية ، أحمد عبد الفتاح الركي ، معجم مصطلحات التربية لفظا و إصطلاحا ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
28. فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. فوزي عبد الغني، حمدي عبد الحارس البخشونجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

30. كتاب جماعي، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية ،برلين-ألمانيا، 2019.
31. ماجد عبد الله الجار الله، جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع ، الرياض-المملكة العربية السعودية ، 2017.
32. محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 2006.
33. محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، ط1 ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
34. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
35. محمد صدقي، العلاقات العامة علم وفن وعمل، وكالة الصحافة العربية، الجيزة، مصر، 2020.
36. محمد عبد الحميد ،دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
37. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
38. محمد علي أبو العلا، العلاقات العامة في ضوء الإعلان وتكنولوجيا الاتصال، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، مصر، 2013.
39. محمد فلاح سبيم، الإعلام وإدارة الأزمات (المفاهيم والتطبيقات)، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2022.
40. محمد كمال القاضي، العلاقات العامة (الاتصال، التنظيم، الإدارة)، ط2، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

41. محمد محمد البادي، البنیان الاجتماعي للعلاقات العامة، ط2، مكتبة فلسطين للكتب المصورة، 2019.
42. محمد محمد البادي، محاضرات في العلاقات العامة، ط2، مكتبة فلسطين للكتب المصورة، 2007.
43. محمد مرضي الشمري، المدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
44. محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، التعليم المفتوح كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
45. مريهان منصور أبو سنة، محاضرات في العلاقات العامة والإعلان، كلية التربية النوعية، جامعة المنوفية، 2020.
46. معاذ أحمد عصفور، العلاقات العامة (النشأة، التعريف، المفهوم)، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
47. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبه للنشر الجزائر، 2006.
48. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب الفني، مبادئ إدارة الأعمال (الإدارة وماهيتها)، المملكة العربية السعودية، 2004.
49. نوال عبد الكريم الأشهب، إتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، دار الأمجد للنشر، عمان، الأردن، 2015.
50. نيفين أحمد غبّاشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية (صورة النشأة و آليات إدارة الأزمة)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008.
51. ياسر عبد الله طبت، العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية، أبو عمار للنشر والتوزيع، 2019.

52. يحيى محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، مكتبة القرآن للطبع والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2000.

53. يمنى طريف الخولي، مفهوم المنهج العلمي، مؤسسة الهنداوي، القاهرة، مصر، 2020.

-المعجمات و القواميس:

54. أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان-بيروت، 1993.

55. بسّام عبد الرحمان المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2014.

-المجلات و الدوريات:

56. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة tam في المؤسسات الخدمية ، مجلة الباحث، العدد04، جامعة ورقلة، 2006.

57. جميل سليمان السهلي، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد21، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2020.

58. سامح أحمد زكي الحنفي، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية و التجارية، العدد2، جامعة بورسعيد-مصر، 2017.

59. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، كلية العلوم الاقتصادية و الحقوق ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

60. محمد در، أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، العدد09، الجزائر، 2016.

-المحاضرات:

61. بلعيد نورة، التطور التاريخي للعلاقات العامة والمفاهيم المشابهة، محاضرات في مقاييس مهارات الاتصال في العلاقات العامة، السنة الأولى ماستر، تخصص إتصال لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، 2020.
62. بن حسين ناجي، نظام المعلومات، محاضرات في علوم التسيير، السنة الأولى ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2010.
63. بوعون أحمد، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس العلاقات العامة، محاضرات لطلبة السنة الثالثة، تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الأمين دباغين، سطيف 02، 2018 . 2019.
64. صولح سماح، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، مقياس إقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 . 2015.
65. ضريفي نعيمة، محاضرات في أنشطة تهيئة الإقليم، السنة الثالثة ليسانس تهيئة الإقليم، قسم الجغرافيا وتهيئة الإقليم، معهد علوم الأرض، جامعة باتنة، المحاضرة رقم (6).

-الأطروحات و المذكرات الجامعية:

-الأطروحات الجامعية:

66. خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العام العربي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإسلامية والإنسانية، جامعة وهران، 2016 . 2017.
67. هامل مهدية، إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات الوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تنمية

وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 . 2009.

-المذكرات الجامعية:

68. أحمد حمد العبادلة، معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.

69. إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004.

70. بعلول نورة و عشيش آمال، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسة ميدانية بمديرية التربية و التعليم ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال و علاقات عامة ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014/2015.

71. بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم والسياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية والحقوق،جامعة المسيلة، 2013 . 2014.

72. بوثينة عميرة ،نسرین بوطغان ، فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية بوكالة موبليس جيجل،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل 2016/2017.

73. بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 . 2007.

74. زائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين 2009.

75. سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف وإتخاذ القرار في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع Gpi بليدة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2009 . 2010.

76. سحنون ريحانة ، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدمائية الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2014/2015.

77. شكال حياة، دور الإتصال التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية زيزشي محمد . طولقة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع وتنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 . 2020.

78. شهيرة كواشي، أسمهان ياحي، واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014 . 2015.

79. شوقي بوشارب، إتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات (مديرية الحماية المدنية بولاية أم البواقي نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014 . 2015.

80. صايفي صابر عبد الرزاق، نظام المعلومات و دوره في إتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة و نظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2016 .

81. صديقي صابر عبد الرزاق، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار بالمؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، 2016 . 2017.

82. صوفي محمد، الإعلام التلفزي وتسيير الكوارث الطبيعية (تحليل مضمون الصورة التلفزية في زلزالى الاصنام وبومرداس)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص القضاء العمومي والمنظومة الاتصالية وقضايا التحديث، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران، 2010 . 2011.

83. عبد الرحمان الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحث لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009.

84. عماش هاجر، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز . مستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018 . 2019.

85. عميري لطيفة، دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس (دراسة حالة مؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016 . 2017.

86. فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، 2008 . 2009.

87. نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات (دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الفوت الدولي . غزة)، دراسة مقدمة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2013.

88. نوي عمار ، دور القيادة في إدارة العمل التطوعي دراسة حالة لجمعيات برج بوعريج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية المورد البشرية ،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2009/2010.

89. هدى غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014 . 2015.

90. هيا محمد مطر ، درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزّة في إتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، دراسة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزّة ، 2018.

91. ياسين مسيلي، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس قسنطينة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال

والعلاقات العامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 . 2009.

92. يوسف عويد عتيق السعيد، دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز في الكويت، رسالة للحصول على درجة الماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

-المواقع الإلكترونية:

93. أحلام أزوتار، إدارة الأزمات **Crisis Management**، منشور على موقع الموسوعة السياسية Political-encyclopedia.erj، تم التصفح بتاريخ 2022/08/14، على الساعة 15:48.

94. أحمد عزت محمد، تعريف المؤسسة، على موقع www.mawdoo3.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/20 على الساعة 14:43.

95. أكاديمية إعمل بيزنس، أهمية إدارة العلاقات العامة وتأثيرها على المؤسسات، منشور على الموقع (e3melBusiness.com)، تاريخ الاطلاع 2022/08/25 على الساعة 21:49.

96. جميل حمداوي، توظيف تقنية الإستثمار في البحوث التربوية، مستخرج من الموقع الإلكتروني [cfijdida.overblog.com]، تم الدخول بتاريخ على الموقع 2022/05/15، على الساعة 11:23.

97. العامري، ماهية وأهمية إتخاذ القرار، مقال منشور على الموقع SST5.com، تم الدخول بتاريخ 09 جوان 2022 على الساعة 15:21.

98. علي سالم عاشور، إستراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، منشور على موقع revuealmanara.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/17، على الساعة 19:53.

99. كاتب مجهول، مفهوم الخدمة، منشور على موقع Fr.Scribd.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/22 على الساعة 16:41.

100. كاتب مجهول، مفهوم المؤسسة الخدمية وخصائصها، منشور على موقع Startimes.com، تم الدخول بتاريخ 2022/08/22 على الساعة 17:51.

101. ليلى العاجيب، بحث عن إتخاذ القرار، على الموقع www.mawdoo3.com تم الدخول في 2022/02/05، على الساعة 16:25.

102. محمد كشيش خشان الموسوي، مفهوم الدور لغة و إصطلاحا، منشور على الموقع almerja.com تم الدخول بتاريخ 2022/2/4 على الساعة 13:08.

103. ندى علي، أساليب إدارة الأزمات ونماذجها، منشور على موقع amp-Annabaa-or، تم الدخول بتاريخ 2022/08/17 على الساعة 18:08.

104. النسخة الإلكترونية من معجم المعاني الجامع عربي-عربي، على موقع www.almaany.com، تم الخول بتاريخ 2022/02/04 على الساعة 15:17.

105. منشور على موقع [http:// ar.m.wikipedia.org](http://ar.m.wikipedia.org) تم الدخول بتاريخ 23 /03/ 2022 ، على الساعة 10:30.

106. منشور على موقع Elmouchir.caci.dz ، تم الدخول بتاريخ 23 /03/ 2022، على الساعة 10:40.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



إستمارة الاستبيان

حول موضوع:

دور العلاقات العامة في فعالية إتخاذ القرارات خلال الأزمات في المؤسسات
الخدماتية

- دراسة ميدانية للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص: إتصال تنظيمي

تعد هذه الإستمارة أداة بحث جد مهمة وفعالة في دراستنا المذكورة أعلاه ، وعلى هذا الأساس نرجو من حضراتكم مد يد العون لنا بإجاباتكم الصادقة والموضوعية والدقيقة على هذه الأسئلة ونطمئنكم بأن المعلومات التي سوف يتم الإدلاء بها من طرفكم ، ستكون في مأمن وسرية تامة ولن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث علمية

***المطلوب منكم:**

- 1- القراءة المتأنية لكل سؤال.
- 2- وضع علامة x داخل إطار للإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة:

د. سميرة معمري

من إعداد الطالبين:

- ميريام بوجنّاح
- غيلاس بوحلوفة

السنة الجامعية: 2021-2022

I. المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

من 25 سنة إلى 30 سنة من 30 سنة إلى 35 سنة من 35 سنة إلى 40 سنة
من 40 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3-المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي تكوين مهني

4-الأقدمية:

من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5-الوظيفة:

إطار رئيس مصلحة موظف إداري

II. المحور الثاني : مكانة الإتصال على مستوى المؤسسة

الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو

6-هل تحتل خلية الإتصال موقعا مهما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟

نعم لا

7- هل يشرف على خلية الإتصال موظفون مختصون في الإتصال؟

نعم لا

8-هل الإمكانيات المادية التي توفرها المؤسسة لخلية الإتصال؟

كافية غير كافية

09- هل تعد خلية الإتصال الجهة الوحيدة المكلفة بالإتصال الداخلي والخارجي على المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟
نعم لا

*إذا كانت إجابتك ب"لا." ماهي الجهات الأخرى؟

10- ماهي وسائل الإتصال التي تستخدمها المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟

-وسائل الإتصال المباشرة:

المقابلات الندوات التقارير الإجتماعات

-وسائل سمعية بصرية:

الهاتف الإذاعة التلفزيون

وسائل الإلكترونية:

البريد الإلكتروني الفاكس الأنترنت الأنترانات الإكسترنات
مواقع التواصل الإجتماعي

III. المحور الثالث: العلاقات العامة وإتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟

11- برأيك هل من الضروري وجود قسم للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟
نعم لا

12- ماهي أهم الوظائف والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟
الإتصال تحسين صورة المؤسسة إتخاذ القرارات لمعالجة ومواجهة الأزمات

*أخرى أذكرها

13- هل يتم تخصيص ميزانية من طرف الإدارة العامة ، تساعد جهاز العلاقات العامة على تحقيق أهداف المؤسسة ؟
نعم لا

14- هل تعتمد الإدارة العليا على جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟
نعم لا أحيانا

15- بصفتك موظف داخل المؤسسة ، هل ترى بأنه يجب إشراك جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات دون غيرها من الأجهزة الإدارية الأخرى؟

نعم لا

*إذا كانت إجابتك بـ"نعم" لماذا؟.....

16- فيما تكمن أهمية العلاقات العامة عند إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟

تقديم التوجيهات مناقشة مختلف القضايا المتعلقة بالمؤسسة الإستغلال العقلاني والأمثل للموارد المادية والبشرية

*أخرى أذكرها

17- هل تساهم العلاقات العامة في إتخاذ القرارات الفعالة التي تخدم المؤسسة ؟

نعم لا

*إذا كانت إجابتك بـ"نعم" كيف ذلك؟.....

18- ماهو هدف العلاقات العامة من إتخاذ قرارات فعالة ورشيدة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو؟

تحسين صورة المؤسسة تحقيق الإنسجام بين مصالح المؤسسة وجهاتها المختلفة

IV. المحور الرابع: العلاقات العامة وإتخاذ القرارات لمواجهة الأزمة

على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو

19- هل سبق أن تعرضت المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو لأزمة

نعم لا

20- هل يتخذ جهاز العلاقات العامة تدابير احترازية تجنبنا للوقوع في أزمات في المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو

نعم لا

21- ماهي الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة خلال أزمة؟

عقد إجتماع مع فريق الأزمة الإسراع في توفير المعلومات والبيانات الكمية والنوعية الخاصة بالأزمة تدريب المتحدثين الرسميين على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام

العمل على تنسيق الجهود لتظفر بحلول ناجعة لأي وضعية
أخرى أذكرها.....

22- كيف تتعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام بصدد إتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمة في المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو؟
إشراك وسائل الإعلام لتغطية الحدث الإسراع في الإدلاء بتصريحات من خلال عقد مؤتمر صحفي إتباع أسلوب التحفظ والإنكار

*أخرى أذكرها.....

23- هل يتم تقييم أداء إدارة العلاقات العامة عند وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو؟
نعم لا

24- ماهي القرارات التي تخرج بها العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو؟
إعادة هيكلة التنظيم وفق متغيرات جديدة دعم العلاقات مع وسائل الإعلام
بناء علاقات وطيدة مع الجمهور
*أخرى أذكرها.....

25- ماهي الطرق التي تعتمد عليها العلاقات العامة للوقاية من الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو؟
التعاون مع الجهات المختصة بإدارة الأزمة عقد دورات تكوينية في مجال إتصال الأزمة إنشاء فريق متخصص في الإتصال الأزماتي

26- ماهي العوائق التي تحول دون إتخاذ العلاقات العامة لقرارات فعالة خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو؟
معوقات مالية معوقات مادية معوقات بشرية معوقات إتصالية

27- ماهي الإقتراحات المقدمة بهدف تطوير وظيفة العلاقات العامة في مجال إتصال الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو؟

.....
.....
.....
.....

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	كلمة شكر
-	إهداء
-	ملخص الدراسة
-	مقدمة
الإطار المنهجي	
06	1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.
07	2- أسباب إختيار الموضوع.
07	2-1- أسباب موضوعية
08	2-2- أسباب ذاتية
08	3- أهداف الدراسة.
09	4- أهمية الدراسة.
09	5- منهج البحث و أدواته.
09	5-1- نوع الدراسة والمنهج المستخدم
11	5-2- أدوات الدراسة
12	6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
14	7- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
20	8- الدراسات السابقة.
الإطار النظري	
الفصل الأول: مدخل إلى العلاقات العامة.	
27	المبحث الأول: الخلفية التاريخية للعلاقات العامة.
27	1- العلاقات العامة في العصور القديمة
29	2- العلاقات العامة في العصر الحديث

30	المبحث الثاني: مفهوم العلاقات العامة وأهميتها.
30	1- مفهوم العلاقات العامة
32	2- أهمية العلاقات العامة
34	المبحث الثالث: وظائف ومبادئ العلاقات العامة.
34	1- وظائف العلاقات العامة
36	2- مبادئ العلاقات العامة
38	المبحث الرابع: أساليب إدارة العلاقات العامة وأهدافها.
38	1- أساليب إدارة العلاقات العامة
40	2- أهداف العلاقات العامة
41	المبحث الخامس: معوقات العلاقات العامة وعوامل نجاحها.
41	1- معوقات العلاقات العامة.
42	2- عوامل نجاح العلاقات العامة
<p>الفصل الثاني</p> <p>ماهية عملية إتخاذ القرار.</p>	
45	المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار وأهميته.
45	1- مفهوم إتخاذ القرار
46	2- أهمية إتخاذ القرار.
47	المبحث الثاني: أنواع القرارات.
47	1- حسب معيار درجة العموم والشمول
48	2- حسب طبيعة المشكلة.
49	3- حسب جهة إصدارها.
49	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.
49	1- عوامل البيئة الخارجية
50	2- عوامل البيئة الداخلية
50	المبحث الرابع: عوائق إتخاذ القرار.

51	3-عوائق داخلية
51	2-عوائق خارجية
52	المبحث الخامس: إستراتيجية إتخاذ القرار في حل المشكلات وتحسينه.
الفصل الثالث مدخل إلى إدارة الأزمة.	
55	المبحث الأول: مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها.
55	1-مفهوم إدارة الأزمة
56	2-مراحل إدارة الأزمة
58	المبحث الثاني: أساليب إدارة الأزمات.
59	1-الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات
60	2-الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات
61	المبحث الثالث: الوسائل الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات.
61	1-الوسائل الإتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات
62	2-دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
64	المبحث الرابع: عوامل نجاح إدارة الأزمة ومعوقاتها.
64	1-عوامل نجاح إدارة الأزمة
65	2-معوقات إدارة الأزمة
الفصل الرابع عموميات حول المؤسسة والمؤسسة الخدمائية.	
68	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة والمؤسسة الخدمائية.
68	1-مفهوم المؤسسة Organisation
69	2-مفهوم المؤسسة الخدمائية
70	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية.
70	1-المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل
71	2-المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتوسع

71	3-المرحلة الثالثة: مرحلة النضج والإستقرار
72	4-المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور والتراجع
72	المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الخدماتية وعناصرها.
72	1-خصائص المؤسسة الخدماتية
73	2-عناصر المؤسسة الخدماتية
74	المبحث الرابع: تصنيفات المؤسسة الخدماتية وأهدافها.
74	1-تصنيفات المؤسسة الخدماتية
75	2-أهداف المؤسسة الخدماتية
الجانب التطبيقي	
معالجة البيانات الكيفية والكمية الخاصة بالدراسة	
78	1.لمحة عن المستشفى الجامعي "نذير محمد".
78	2.بطاقة فنية للمركز الإستشفائي الجامعي "نذير محمد بتيزي وزو.
79	3.الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي "محمد نذير" بتيزي وزو.
80	4.وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة الصحية "محمد نذير".
81	5.أهداف العلاقات العامة في المؤسسة الصحية "محمد نذير" في مواجهة الأزمات.
83	6. عرض وتحليل البيانات الكمية والكيفية.
83	6-1 الجداول البسيطة.
114	6-2 الجداول المركبة.
154	7. نتائج الدراسة
154	7-1-النتائج الجزئية
156	7-2- النتائج العامة
157	الخلاصة العامة.
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
83	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	01
84	يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن	02
86	يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:	03
87	يوضح توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية:	04
89	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة:	05
90	يوضح موقع خلية الإتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو	06
91	يبين مدى إشراف الموظفين المختصين في الاتصال على مستوى خلية الاتصال بالمؤسسة الإستشفائية " محمد نذير " بولاية تيزي وزو	07
92	يوضح مدى توفير المؤسسة إمكانيات مادية لخلية الاتصال على مستوى المؤسسة الصحية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	08
93	يوضح كون خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	09
94	يوضح وسائل الإتصال المباشرة التي تستخدمها مؤسسة "محمد نذير" بتيزي وزو	10
95	يوضح الوسائل السمعية البصرية المستخدمة على مستوى المؤسسة الصحية "محمد نذير" بتيزي وزو	11
96	يوضح الوسائل الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسة الصحية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	12
97	يمثل مدى ضرورة وجود قسم للعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزو	13
98	يوضح أهم الوظائف والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد نذير" بولاية تيزي وزو	14

99	يوضح مدى تخصيص ميزانية من طرف الإدارة لمساعدة جهاز العلاقات العامة على تحقيق أهداف المؤسسة الصحية "محمد ندير"	15
100	يوضح مدى اعتماد الإدارة العليا على جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي زو	16
101	يوضح مدى إشراك جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات دون غيرها من الأجهزة الإدارية في المؤسسة الصحية "محمد ندير"	17
102	يوضح أهمية العلاقات العامة عند إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي زو	18
103	يوضح مدى مساهمة العلاقات العامة في إتخاذ القرارات الفعالة التي تخدم المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	19
104	يوضح هدف العلاقات العامة من اتخاذ القرارات الفعالة على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بولاية تيزي زو	20
105	يوضح مدى تعرض المؤسسة الإستشفائية "ندير محمد" بتيزي زو لأزمة	21
106	يوضح مدى اتخاذ جهاز العلاقات العامة للتدابير الاحترازية تجنباً للوقوع في أزمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي زو:	22
107	يوضح أهم الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة خلال الأزمة بالمؤسسة الصحية "محمد ندير":	23
108	يوضح كيفية تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام بصدد إتخاذ القرارات خلال الأزمة في المؤسسة الصحية "محمد ندير"	24
109	يوضح مدى تقييم أداء إدارة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بتيزي زو	25
110	يوضح القرارات التي تخرج بها العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي زو	26
111	يوضح الطرق المعتمدة من طرف العلاقات العامة للوقاية من الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية محمد ندير بتيزي زو	27
112	جدول يوضح العوائق والمشاكل التي تقف في وجه العلاقات العامة عند اتخاذ	28

	القرارات خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الصحية "ندير محمد" بتيزي وزو	
114	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إحتلال خلية الإتصال موقعا مهما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو	29
119	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إعتبار خلية الإتصال الجهة الوحيدة المكلفة بالإتصال الداخلي والخارجي على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو	30
123	علاقة متغيرات الدراسة بأهم الوظائف و الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.	31
127	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمدى إشراك جهاز العلاقات العامة في إتخاذ القرارات دون غيرها من الأجهزة الأخرى على مستوى المؤسسة	32
131	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تعامل العلاقات العامة مع وسائل الإعلام بصدد اتخاذ قرارات خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو.	33
135	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم القرارات المنبثقة من العلاقات العامة بعد وقوع الأزمات على مستوى المؤسسة الإستشفائية محمد ندير بتيزي. وزو.	34
139	علاقة متغيرات الدراسة بأهم الطرق المعتمدة في العلاقات العامة للوقاية من الأزمات على مستوى المؤسسة الاستشفائية "محمد ندير" بولاية تيزي وزو.	35
142	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بأهم مؤشرات أهمية العلاقات العامة عند إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" .	36
146	علاقة متغيرات الدراسة بأهم إجراءات العلاقات العامة المتخذة خلال الأزمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية "محمد ندير" بتيزي وزو.	37
150	علاقة متغيرات الدراسة بالعوائق المعرقة لإتخاذ العلاقات العامة لقرارات فعالة خلال الأزمة في المؤسسة الصحية "محمد ندير" بتيزي وزو.	38

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
79	الهيكل التنظيمي للمستشفى الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو	01
83	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	02
84	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن	03
86	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	04
87	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية	05
89	يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة	06