

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

أ.بوزيدي عزالدين .

جامعة الجزائر - الجزائر

الملخص:

قد تتعرض الشركات أو الحكومات أو الجمعيات؛ أو أي منظمة إلى المرور بأزمة تهدد استدامتها ، ولحماية نفسها منها ، يجب عليها قبل كل شيء أن تتوقع النشاط الاستباقي.

عندما تضرب الأزمة، فإن العلاقات العامة للأزمة التفاعلية هي جزء لا غنى عنه لحل الموقف.

يركز هذا البحث على دور العلاقات العامة وعمليات الاتصال المختلفة في المنظمة في حالة الأزمات ، ولا سيما الأنشطة التي تقوم بها إدارة الشؤون العامة والاتصالات.

الهدف من البحث هو تقديم الطريقة التي يتم بها التعبير عن مختلف عمليات العلاقات العامة للأزمات التي تجعل الوصول إلى المعلومات ممكناً في مثل هذا السياق. وكيف تدير الأزمة.

الكلمات المفتاحية: العلاقات، الأزمة، التنبؤ، الاتصالات، الإعلام.

Résumé:

Entreprise ,gouvernement, association, tout organisation peut avoir à faire une crise compromettant sa pérennité ,pour s'en prémunir ,elle doit avant tout anticiper le proactive . L'orsque la crise éclate ,les relations publiques réactive de crise est un élément indispensable pour solutionner la situation .

La présente recherche qui porte sur le rôle des relations publiques et les différents processus communicationnels dans une organisation en situation de crise, notamment sur les activités réalisées par le Service des affaires publiques et communications.

L'objectif de la recherche consiste à présenter de quelle manière s'articulent les différents processus des relations publiques de crise qui rendent possible l'accès à l'information dans un tel contexte. * Comment gérer une crise *.

Mots clés : relations, crise, prédiction, communication, médias.

1. دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

تجابه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها. وتؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتحدد بقائها وقدرتها على المنافسة ووضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الانهيار.

"ومهما تعددت وتنوعت مجالات حدوث الأزمات سواء كانت سياسية، عسكرية، اقتصادية، أمنية أو إدارية فإن المضمون والفحوى المشتركة في كل الحالات هو عملية اتخاذ القرارات" ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهرها وتفرزها وخصائص تميزها، والتي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة.

إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة، ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصارا مدمرا للمؤسسات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها، لذلك فإن الأشخاص المؤهلة إليهم إدارة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة

والثقة بالنفس وقوة الشخصية، حيث أن كل تلك الأبعاد في شخصية القائد تجعل من السيطرة على الوضع القائم أمراً ليس بالتعقيد الكبير.

كما أن " كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ".

وتعتبر العلاقات العامة من أهم الاستراتيجيات التي تحد من الأزمات وتسييرها وفق نمط معين دون انقياد المؤسسة لذلك فإن سبب ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة؛ هي تلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزت مناخاً نفسياً ضاغطاً، إضافة إلى الأزمات الاقتصادية والعالمية إذا فالعلاقات العامة علم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع غير العادية؛ فالمشكلات والأزمات والظروف الضاغطة، وعدم الاستقرار والكوارث والأزمات وغيرها؛ من الأسباب المباشرة لتطور وازدهار العلاقات العامة.

فالمهمة الاستراتيجية للعلاقات العامة لا تتضح بجلاء إلا عندما تواجه الحكومة أو المؤسسة أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة، أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، إذ تصبح المؤسسة آنذاك عرضة للجمهور ومراقبة وسائل الإعلام وهنا تكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها إن حدثت، فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز والتشويه؛ تتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود جميع الأفراد والوحدات المنظمة، وتركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة.

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث الأزمة، والتغلب عليها في حال حدوثها، وهذا ما يسمى بـ " إدارة الأزمات"، ولا يعد حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد، أم على مستوى مؤسسة ما، أم على مستوى الدولة ككل، ولكن الشيء الجديد هو وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي

والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها، والعلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعال قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة¹.

2. مفهوم العلاقات العامة :

تعد العلاقات العامة وظيفة حيوية في المؤسسات كافة التي تمارس فيها فلم يعد من الممكن الاستغناء عنها أو اعتبارها نشاطاً ثانوياً بل أصبحت ضرورية لكل مؤسسة تمارس عملاً يمس فئات الجمهور بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وازدادت أهميتها نتيجة التطورات المتسارعة في مجالات الحياة كافة لاسيما الاتصال والعلاقات العامة تعمل باتجاهين فهي من جهة تؤمن العلاقة بموظفيها والعاملين في إطارها، ومن جهة أخرى فهي تعنى بالعلاقة مع الجمهور الخارجي الذي يفيد من خدماتها أو يشاركها في تحقيق تلك الخدمات.²

إن أهمية العلاقة مع هذا الجمهور تعادل بخطورتها وتأثيرها علاقتها بموظفيها والعاملين في خدماتها ومن اجل خلق والمحافظة على علاقات جيدة مع هذا الجمهور وإزالة كل سوء فهم ممكن أن ينشأ بينهما فان ذلك يتطلب منها أفضل صيغ التعامل معه ولغرض تحقيق الهدف المذكور فان إدارات العلاقات العامة تقوم بإعداد البرامج المخططة التي تسهم في إزالة العوائق التي تقف أمام علاقات جيدة مع جمهورها، ولتحقيق الإستراتيجية العليا لهذه المؤسسات في بناء وتعزيز سمعتها.

مفاهيم عامة حول الأزمة:

تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة، ولاشك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات.

يرى تورنجتون Torrington أن الأزمة هي " حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة الجهول عما يحدث من تطورات مستقبلا وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته علي السيطرة والتعرف"³.

ويرى احمد، أنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما: ⁴
أ. التهديد : حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنها لن تستطيع الحصول أو المحافظة علي القيم والموارد والأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لها.
ب. ضغط الوقت : يعبر ضغط الوقت علي إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر.

3. تعريف إدارة الأزمات:

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، لكن المعنى العام يشمل هذه التعريفات وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته، ولكنه متفق في معناه.
فتعرف بأنها " :طريقة التغلب على الأزمة، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها ، والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن " ⁵

إن إدارة الأزمات تعد من المفاهيم الحديثة التي ما تنفك تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، ويرجع البعض ظهور المفهوم المذكور إلى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة أو الموقف الملائم الذي يجب إتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، وقد اتسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة وهنا تكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها إن حدثت.

4. عوامل نشوء الأزمة: وكما أن لكل شيء سببا ؛ فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة؛ فهي وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهورها. وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة فمنها:
سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقييم ، الإدارة العشوائية، الإشاعات، استعراض القوة، تعارض المصالح، تعارض الأهداف.

5. مراحل نشوء الأزمة من وجهة نظر الإدارة: تمر الأزمة بأربع مراحل أساسية؛ إذا لم يتمكن مدير العلاقات العامة قائد فريق الأزمة من إدارة كل مرحلة من هذه المراحل؛ فإنه سيصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة:⁶

* المرحلة التحذيرية: تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر؛ الذي يشير إلى وقوع الأزمة، واستشراف المتغيرات البيئية والاحتمالات والبدائل.

* مرحلة نشوء الأزمة: تقوم على عدم إمكانية القائد في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاظم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.

* مرحلة الانفجار: تأتي مباشرة بعد عدم قدرة القائد في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من القائد:

• القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة

الأزمة

- توفير مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات
- تنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات
- توقع المستقبل، وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها
- تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية
- * مرحلة انحسار الأزمة: حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، ويسعى القائد إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط المؤسسة.

6. آثار الأزمة:

- ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح؛ لذلك يمكن النظر لآثار الأزمة من جانبين هما:⁷
- أ الآثار السلبية للأزمة، وتكمن في:
- تهديد وإعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها
 - إحداث الخسائر المادية والبشرية.

● اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي؛ نظرا لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة.

● زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المؤسسة.

ب الآثار الإيجابية للأزمة، وتكمن في:

● إحداث التغيرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل المؤسسة.

● إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة المؤسسة من أجل تلافيتها.

● تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلا ، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية.

● استخلاص الدروس والعبر من الأزمات؛ لمنع حدوثها مستقبلا.

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث الأزمة، والتغلب عليها في حال حدوثها، وهذا ما يسمى بـ "إدارة الأزمات"، ولا يعد حدوث الأزمات شيئا جديدا في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد، أم على مستوى مؤسسة ما، أم على مستوى الدولة ككل، ولكن الشيء الجديد هو وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات إداريا وتحليلها، والعلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعال عند حدوث الأزمة، وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية لذلك سنتطرق إلى دور العلاقات العامة قبل وأثناء وبعد الأزمة .

7. إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة:

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط؛ والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع

حدوث الأزمات المحتملة، والتحضير للرد عليها في حال حدوثه وسنحاول التعرف على كيفية تحقيق ذلك من خلال دراسة:⁸

أ - الوقاية من الأزمات:

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف بـ "التنبؤ بالأزمات المحتملة"، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات.

ب - التنبؤ بالأزمات المحتملة:

إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات، ومن أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.

ت - تحديد الأزمات المحتملة:

يقصد بذلك تحديد الآليات التي من المتوقع أن تمثل بؤراً للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه الآليات؛ تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت.

ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة؛ لا بد من القيام بعملية هامة جداً تقع على عاتق العلاقات العامة؛ ألا وهي توصيف المؤسسة، ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من:⁹

– الالتزامات المالية: الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين.

– المنتجات: قابلة للتلف، قابلة للمنافسة.

– القوانين: ما يخص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها.

– الجهات التي لها علاقة بأداء المؤسسة: المنافسون، الموردون، الرأي العام.

– البيئة التي تقع فيها المؤسسة: ومدى توافقها مع النشاط.

وبصفة مختصرة؛ يمكن القول أن على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة

بيئتها الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن

تعرض لها، إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات.

ث - الإعداد لإدارة الأزمات:

إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهياً لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والرد عليها بطريقة سليمة. وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها المحافظة على علاقات توثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات؛ لتكون أكثر تعاوناً مع المؤسسة أثناء الأزمة.

* اختيار شخص ما ليكون مديراً للأزمات.

* تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.

* تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما.

ج - إعداد خطة إدارة الأزمات:

بالنسبة للتخطيط للأزمة؛ فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، " فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات؛ الذي يحتاج إلى تكاتف أكثر من جهة، كي يتمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها.

لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة، وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من

العناصر التالية:¹⁰

* تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة:

حيث أن الخطأ لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة معينة منها.

* تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة:

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية "فريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطأ في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً جدياً هاماً في خطة إدارة الأزمات؛ لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات.

* سيناريوهات الأزمات:

يعرف السيناريو بأنه وصف متوقع من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة. وبالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة: بأنه عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة، عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة.

إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات؛ لتفادي المواقف الحرجة، وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط؛ يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة.¹¹

* خطة اتصالات الأزمة:

لا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارة الأزمة؛ فهي جزء مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهام المتعلقة بإدارة الأزمة؛ إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أنها في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي.

إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً؛ بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة؛ "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات؛ تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام "وأخرى

للاتصال مع الجماهير لذلك فإن خطتها لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر التالية:

*** تحديد وسائل الإعلام :**

تتوقف كافة إدارة الأزمة في المؤسسة على الكفاءة في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لأن وسائل الإعلام غالبا ما تتعامل بسلبية شديدة تجاه المؤسسة أثناء الأزمة، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة، إضافة إلى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائيا عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصرا مساندا للمؤسسة في إدارة الأزمة.¹²

*** تحديد الجماهير :**

إذ على خطة الاتصالات أن تحدد الجماهير المستهدفة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة، وهذه الخطة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهورا خاصا، وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة.

*** إعداد الرسالة :**

يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية مما تفعله-خاصة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة-، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف.

*** تحديد وسائل الاتصال :**

هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول بأن "الوسيلة هي الرسالة"، بمعنى أنه إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطب بها الجمهور المستهدف؛ فقد تم ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة المقدمة، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها.

8. إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة:

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أو حل المشكلات الطارئة وبعيدا عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين، توجد مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة:¹³

أ - الاتصال بوسائل الإعلام:

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات؛ إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولا بأول.

لذلك فإن ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيرا ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة؛ لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصا الخسائر المتعلقة بصورتها.

ب - إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك:

ت - شرح موقف المؤسسة:

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو للجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى. والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام؛ الذي يعتبر مؤشرا على الرضى العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

ث - متابعة ردود أفعال الجماهير والتعرف على رجحان الصدى:

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة؛ لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته

الحقيقية؛ مما يساعد في بناء البرامج الفاعلة التي تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الأزمة.

9. الاعلام والاتصال اثناء الازمة:

إن اتصالات الأزمة تشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ، إلا أن دور اتصالات الأزمة يظهر أساسا عند حدوث الأزمة ، باعتبار أن الموقف يكون أكثر حدة بالمقارنة مع المراحل الأخرى للأزمة أي قبل و بعد حدوثها . كما تستخدم الاتصالات أثناء الأزمة من أجل مواجهة الموقف وسائل الاتصال الجماهيري أي ما يسمى بالإعلام و الذي يلعب دورا هاما أثناء الأزمات مستخدما عدة وسائل تختلف باختلاف نوع الأزمة و حجمها و كذا حجم المنظمة .

دور الاتصالات أثناء الأزمة:

يمكن القول أن الاتصالات أثناء الأزمة تلعب دور كبيرا في إيجاد ثقة من قبل كل الأطراف المعنية التي لها علاقة بالأزمة من أجل تفادي أي أضرار قد تنجم من طرفها و بالتالي التقليل من الخسائر التي قد تنجم عن الأزمة ، و هي تعتمد في ذلك على جانبين هما:¹⁴

-جانب إخباري:

يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة و التعريف بنتائج مواجهتها و محاولة التصدي لها و مدى النجاح في ذلك و يتم ذلك بنقل المعلومات إلى الأطراف المعنية و إحاطتهم بما يحدث.

-جانب توجيهي:

و هذا الجانب أهم و أخطر الجوانب ، إذ أن المنظمة أثناء الأزمة تكون في حاجة إلى أي دعم و تأييد من كافة الأطراف المعنية بالأزمة سواء لتأثر مصالحها بها أو لأن استمرارها قد يؤثر على مصالحهم ، و من خلال تنمية الوعي و الإدراك بخطورة الأزمة تتكون لديهم قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين.

10. دور الإعلام أثناء الأزمة: يمكن أن نتناول دور الإعلام أثناء الأزمة من

وجهتين و هما:¹⁵

أ- دور الإعلام أثناء الأزمة من وجهة نظر المنظّمات:

تري أغلب المنظّمات أنّ الأجهزة الإعلامية تسيطر على المعلومات ، و تعمل كمرشّح لما يتلقّاه الجمهور من أخبار و كيفية تفسيرها للأزمات ، من خلال تناول الإعلام أو عدم تناوله لقضايا يمكن أن تؤثر على السياسات العامة التي تتخذ و كيفية تنفيذها و المعلومات التي يتم تغطيتها ، و رؤيتهم و آرائهم و النغمة التي يقدمون بها الموضوع يمكن أن تظهر الأحداث و تشكّل اتجاهات الرأي العام.

ب- دور الإعلام أثناء الأزمة من وجهة نظر أجهزة الإعلام:

لا شك أنّ الإعلام يمثل بؤرة اهتمام الرأي العام عند حدوث أزمة، و الإعلام يمكن أن يلعب دورا جديا و حيويا في التوعية بالأزمات المحتملة . و دور الإعلام الرئيسي من وجهة نظر المسؤولين و المشتغلين بالإعلام هو التأكيد على صالح المواطن و تبصيره لكل ما يمكن أن يضره ، و خلق إحساس بالمسؤولية الجماعية و تأكيد روح التكامل و التعاون.

و يسعى الإعلام عند حدوث الأزمات إلى الحصول على المعلومات اللازمة، و القيام بالاستعانة بالخبراء لإجراء التحليلات و التعليقات، و الهدف هو خلق رأي عام واعي و مهياً لامتنصاص ما حدث.

و من الضروري في كل مرحلة من مراحل الأزمة إعداد تقرير إعلامي يتناول جميع عناصر الأزمة و تأثيرها، و خاصة فيما يتعلق بالجمهور و الرأي العام ، و يجب العمل على توفير المصداقية مع الجمهور و التي تعتمد على احترام ذكائه و عدم الاستهانة بقدراته على التمييز ، و على التعرف على النغمة الصحيحة و العزف على الوتر الحساس ، دون إثارة مبالغ فيها للمشاعر و التي ينبغي أن يكون هناك قدر كاف من المعرفة بما من جانب المسؤولين بالإعلام.

ت- وسائل إعلام الأزمات:

بما أنّ التهديدات و المخاطر المرتبطة بالأزمة علاوة على ضغط الوقت ترفع من درجة التوتر و لاعقلانية الجمهور، و من ثمّ يكون أكثر عرضة للاستهواء و الوقوع تحت تأثير الشائعات، كان من الضروري تكرار الرسائل التحذيرية. و قد أشارت الأبحاث أنّه كلّما زادت المصادر التي يسمع منها الفرد رسالة التحذير و

الدِّفاع كلما زاد الاعتقاد في مصداقيته ، و لذلك فإنَّ استخدام مصادر و قنوات إعلامية متعددة يزيد من احتمال وصول التحذير أو المعلومة بالنظر إلى فئات مختلفة من الجمهور ، كما أنه يؤدي إلى التغلب على حالات التشتت المعتاد التي تنتاب بعض فئات الجمهور و نوضح فيما يلي أهم وسائل الإعلام أثناء الأزمة: الصحافة المكتوبة، التلفزيون، الإذاعة، الانترنت.

11. عوامل نجاح إدارة الأزمات: ليتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات؛ يجب عليها أن تهتم ب:¹⁶

* إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكّل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها ، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة .ومن الأمثلة على اتخاذ القرارات المناسبة؛ ما حدث مع شركة جونسون آند جونسون.

* إنشاء قاعدة من المعلومات:

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

* توافر نظم إنذار مبكر: وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

* الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

* نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة؛ أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي.

12. إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة:

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك؛ من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير.

* مهام العلاقات العامة بعد الأزمة:

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات؛ لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:¹⁷

- دراسة أسباب الأزمة؛ للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجارتها.
- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة-إن حصل فيها تأثير.
- إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسيا ؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.

- إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.
- العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.

* تقييم الأزمة:

بعد زوال الأزمة؛ يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثير المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات؛ من بينها ما يلي:

1- استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة.

2- استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية.

3- استقصاء رأي وسائل الإعلام.

4- تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته.

13. الخاتمة:

تلعب العلاقات العامة دورا فعالا في إدارة الأزمات على مستوى المنظمات سواء كانت مؤسسات أو دولة وذلك من خلال مجابهة هذه الأزمة وفق طرق علمية بحتة من خلال التخطيط التنبؤي وذلك بإنشاء فريق لإدارة كل أزمة تمر بها الدولة أو المؤسسة و الذي يتيح تدريب العاملين بأفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة والاتصال والتقييم ولهذا وجب على الدول والمنظمات العربية و خاصة منها الجزائرية ومختلف الجامعات عبر كامل التراب الوطني أن تولي إهتمام كبير لميدان العلاقات العامة في إدارة الأزمات نخرج من خلال بحثنا هذا ببعض التوصيات التي يمكن أن تفيد في التنبأ بالأزمة أو القضاء عليها أو الخروج منها بأقل التكاليف الممكنة ، كما تتطلب من الباحثين وخبراء العلاقات العامة الجزائريين أن يعيروها اهتمامهم، منها:

1- إضافة قسم جديد للعلاقات العامة تحت اسم " إدارة الأزمات "؛ ليتولى

مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتى مراحلها.

2- قيام المؤسسات بوضع خطط واستراتيجيات واضحة للتعامل مع

الأزمات، ولتكون على أتم الاستعداد لذلك.

3- ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمات إن لم يكن

في المؤسسة ذلك الإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمة.

4- الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط

الواضحة لها.

- 5- الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى، لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية.
- 6- العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة
- 7- الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
- 8- تحديد جملة من البدائل لمواجهة الأزمة، ثم تحليل البدائل بغرض اختيار إحداها من حيث الملائمة مع خصائص الأزمة القائمة.
- 9- الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر "إنذار مبكر" للتعرف بالأزمات في المؤسسات العامة والخاصة، حتى يمكننا التعامل مع الأزمات قبل استفحالها وإصلاح الانحرافات سريعا حتى لا نقع فيها
- 10- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.
- 11- تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية.

14. الهوامش:

- (1) بوزيدي عزالدين، أستاذ مساعد، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر.
- (2) القحطاني، سحمي، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدين، أطروحة ماجستير، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.سنة 2002 ص 25 ص36.
- (3) عثمان، فاروق، التفاوض وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع سنة 2009 ، ص 36.
- (4) <http://palpr.com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm>
. 04/01/2014
- (5) مصطفى، هوايدا، إعلام الأزمات :الإدارة الإعلامية الدولية لحرب الخليج، القاهرة : دار النديم للنشر والتوزيع.سنة 1997 ، ص 86.
- (6) **Aeid, Janine(2000), crisis management: planning and media relations for the design and construction industry, No.4, p.56.**
- (7) مكاي، حسن،الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة :الدار المصرية اللبنانية.السنة 2005 ،ص28.
- (8) هلال، محمد، مهارات إدارة الأزمات :الأزمة بين الوقاية منها والسيرة عليها، الطبعة الثانية، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية. سنة 2011 ، ص 69.
- (9) رونالد، دي، ما قل ودل : إدارة الأزمات، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع.سنة 2004 ،ص 37.
- (10) <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?p=36476>. 02/12/2013
- (11) مصطفى، هوايدا، إعلام الأزمات :الإدارة الإعلامية الدولية لحرب الخليج، القاهرة : دار النديم للنشر والتوزيع.سنة 1997 ، ص 86.
- (12) مكاي، حسن ، الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة :الدار المصرية اللبنانية.السنة 2005 ،ص28.
- (13) هلال، محمد، مهارات إدارة الأزمات :الأزمة بين الوقاية منها والسيرة عليها، الطبعة الثانية، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية. سنة 2011 ، ص 69.

- (14) **Samuel Coad Dyer (1995) Getting People In Crisis Communication Plane, public relations quarterly, Vol.40, Fall. No.3, p.38**

(15) أبو قحف، عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 45 ص 69.

(16) البزاز، حسن، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2001 ص 175.

(17) زيدان، ممدوح، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النبيل العربية، سنة 2003، ص 179.