

العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمات

(دراسة وصفية تحليلية)

د. أحمد إلياس الخضر محمد

كلية الفنون والإعلام/جامعة مصراتة

مقدمة:

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأصلي وأسلم على من بعث متمما لمكارم الأخلاق، سيدنا وحبيبنا وقودتنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم. وبعد

لا يخفى على أحد في وقتنا الراهن الدور الحيوي والمهم الذي تطلع به العلاقات العامة في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها وتخصصاتها، وهي تسعى - أي العلاقات العامة - من خلال وظائفها الأساسية لتحقيق الهدف الأسمى لفلسفتها والمتمثل في خلق درجة مرضية من الانسجام والتوافق والتكيف بين هذه المؤسسات والمنظمات وجمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء، وكذلك بين هذه المؤسسات والمنظمات وبين كافة مكونات ومتغيرات البيئة والمجتمع الموجودة في إطاره والمتأثر بنشاطها سواء كان محليا أو إقليميا أو دوليا.

ولعل من أهم الإشكاليات أو العقبات التي تتعرض لها المؤسسات والمنظمات المختلفة وتعرض سبيل العلاقات العامة في سعيها لتحقيق الهدف الذي أشرنا إليه آنفا، هي تلك الأزمات المتعددة والمتنوعة التي قد تتعرض لها تلك المؤسسات والمنظمات في أي وقت، والتي تشير معظم الدراسات الحديثة إلى أنها. أي الأزمات

- أصبحت من المتغيرات الأساسية متوقعة الحدوث في دورة حياة المنشآت المختلفة.

وقد اتفقت معظم الدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات، على أن العلاقات العامة تمثل أحد الأعضاء الأساسيين في تشكيل فريق إدارة الأزمة، وذلك لما تؤديه - من خلال وظائفها الأساسية - من دور مهم وفاعل في إدارة الأزمة، سواء كان هذا الدور أساسياً مرتبطاً بطبيعة وظيفة العلاقات العامة أو داعماً تعين به العلاقات العامة الإدارات الأخرى المعنية والمشاركة في إدارة الأزمة، باعتبار أن العلاقات العامة هي مستودع المعلومات بالنسبة لأي منشأة من المنشآت.

وهناك عدد من الدراسات التي اهتمت بتحليل الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات باعتبارها أحد أعضاء فريق إدارة الأزمة غير أن الباحث قد لاحظ في حدود ما اطلع عليه من دراسات عدم التمييز الواضح ما بين الدور الأساسي والدور الداعم للعلاقات العامة في إدارة الأزمة، لذلك تأتي هذه الورقة البحثية في إطار تشخيص أحد الأدوار الأساسية للعلاقات العامة في إدارة الأزمة وهو إدارة اتصالات الأزمة.

مشكلة الورقة البحثية:

تتمحور مشكلة الورقة البحثية في عدم الوضوح أو التمييز ما بين الدور الأساسي والفرعي للعلاقات العامة في إطار إدارة الأزمات.

أهداف الورقة البحثية:

تتخصر أهداف هذه الورقة البحثية في الأهداف التالية:

- 1- تقرير مفهوم العلاقات العامة ومبادئها وأهدافها ووظائفها.
- 2- توضيح مفهوم إدارة الأزمة ومراحل إدارتها ومتطلبات وعوامل النجاح في إدارة الأزمة.

3- إبراز أحد الأدوار الأساسية التي تؤديها العلاقات العامة في إدارة الأزمة وهو إدارة اتصالات الأزمة.

4- توصيف وتشخيص الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة.

تساؤلات الورقة البحثية:

تسعي الورقة البحثية للإجابة عن مجموعة من التساؤلات هي:

- 1- ما مفهوم العلاقات العامة وما هي مبادئها وأهدافها ووظائفها؟
 - 2- ما المقصود بالأزمة وما هي خصائصها وأنواعها؟
 - 3- ما المقصود بإدارة الأزمة وما مراحل إدارتها وما هي متطلبات وعوامل النجاح في إدارة الأزمة؟
 - 4- ما الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إطار إدارة اتصالات الأزمة عبر المراحل المختلفة؟
- منهج الورقة البحثية:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة محاور الورقة البحثية. وقد شملت الورقة البحثية ثلاثة محاور أساسية عالج الأول منها مفهوم العلاقات العامة ومبادئها وأهدافها ووظائفها، أما المحور الثاني فقد أوضح الباحث فيه مفهوم الأزمة وخصائصها وأنواعها وكذلك مفهوم إدارة الأزمة ومراحل إدارتها ومتطلبات وعوامل النجاح في إدارة الأزمة، ومن خلال المحور الثالث عالجت الورقة موضوع العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمة وكذلك محددات فاعلية اتصالات الأزمة وجاءت الخاتمة لتبين خلاصة الورقة البحثية .

المحور الأول

أولاً: مفهوم العلاقات العامة ومبادئها

أ/ مفهوم العلاقات العامة:

من خلال مطالعة العديد من الدراسات التي أجريت في مجال العلاقات العامة يلاحظ أن هناك شئ من الجدل يدور حول مفهومها حيث يرى البعض أن مفهوم العلاقات العامة يختلف باختلاف الأنظمة السياسية، فمفهوم العلاقات العامة في الأنظمة الرأسمالية مثلا يختلف عن مفهومها في النظام الاشتراكي أو أن مفهومها في الدول المتقدمة يختلف عن الدول النامية، بل قد يذهب البعض إلى أن المفهوم قد يختلف باختلاف طبيعة المنظمات.

والحقيقة أن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ولا حتى باختلاف طبيعة المنظمات، غير أن الاختلاف قد يحدث فقط في إطار الواقع العملي حينما تعكس الأهداف فلسفة النظام الذي تعبر عنه، فالأهداف التي تحدها العلاقات العامة في منظمة تسعى للربح تختلف عن تلك الأهداف التي تحدد للمنظمات غير الهادفة للربح مثلا على الرغم من إمكانية وجود بعض الأهداف المشتركة بينهما، وكذلك الحال بالنسبة لاختلاف الأنظمة السياسية في بعض الدول حيث ينعكس هذا الاختلاف بدوره على طبيعة الأهداف للعلاقات العامة بين دولة وأخرى دون أن يتأثر مفهوم العلاقات العامة.⁽¹⁾

إن جوهر العلاقات العامة يقوم على التفاهم الإنساني وإقامة الصلات الحسنة بين أطراف لها مصالح مشتركة بين أية مؤسسة إن كانت تجارية أم صناعية أم خدمية أم اجتماعية أو سياسية وبين جمهور تلك المؤسسة، حيث إن مشكلة كل مؤسسة مهما اختلف نشاطها وأهدافها هي أن تستكشف تلك الأنشطة، وأن تعرف آثارها الاجتماعية فإذا كانت تتعارض مع الصالح العام ورضا الجماهير فعليها أن

تجد الطرق والوسائل لتعديلها لتصبح في خدمة الصالح العام، من ذلك يتضح أن العلاقات العامة هي تلك الجوانب من سلوك المؤسسة التي يكون لها آثار اجتماعية، بهدف رعاية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب تأييد الجماهير وضمان التفاهم التام بين المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأنواعها.⁽²⁾

تعريف العلاقات العامة:

لقد شهدت العلاقات العامة كمفهوم إداري وكوظيفة تطورا سريعا على مر السنين وهذا التطور يمكن ملاحظته في اختلاف وتباين التعاريف الخاصة بالعلاقات العامة والدور الذي يعطى لها.⁽³⁾

ورغم كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين أو الممارسين أو من جانب الهيئات المهتمة بالعلاقات العامة إلا أن هناك سمات مشتركة بين هذه التعريفات رغم اختلاف الأسلوب

أو التفاصيل بين تعريف وآخر، وتتحدد هذه السمات المشتركة في الأتي:⁽⁴⁾

- العلاقات العامة عملية طويلة المدى ودائمة ومستمرة تستهدف في الركن الأول لمفهومها إعطاء الجماهير النوعية لأي هيئة أكبر كم من المعلومات الصحيحة حول موضوع أو قضية معينة.
 - تستهدف العلاقات العامة إقناع الجماهير النوعية بتغيير أو تعديل آرائها وسلوكها تجاه موضوع معين أو قضية معينة.
 - تستهدف العلاقات العامة إحداث قدر من التكيف أو التوافق بين مواقف واتجاهات وسياسات هيئة معينة ومواقف واتجاهات وآراء الجماهير النوعية التي ترتبط مصالحها العامة مع هذه الهيئة.
- وتعد هذه السمات الثلاثة للمفهوم العلمي للعلاقات العامة من إعلام وإقناع وتكيف هي بمثابة الإطار العام الذي يحكم التعريفات للعلاقات العامة، كما وأن هذه

السمات هي التي تنطلق منها رؤية المعالجة لهذه الورقة البحثية عن العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمة.

لقد تعددت وتتنوع التعريفات التي وردت في شأن العلاقات العامة رغم اتفاق معظمها على السمات التي أشرنا إليها سابقا وقد جاء هذا التعدد والتنوع نتيجة اختلاف التركيز على محتوى وأنشطة العلاقات العامة وكذلك لاختلاف المدارس العلمية التي يتبع لها من يضع التعريف، لذلك سيكون من المفيد أن نستعرض تعريفات العلاقات العامة وفقا للاتجاهات العلمية المختلفة والجوانب التي ركزت عليها في مفهوم العلاقات العامة وذلك على النحو الآتي: (5)

1/ العلاقات العامة فن تطبيقي:

يرى بعض الكتاب أن العلاقات العامة (فن تطبيقي يقوم به الأخصائي لكسب الثقة وخلق التفاهم والرضى بين المنظمة وعمالها)، وقد أطلقت هذه الفئة على نشاط العلاقات العامة اسم (هندسة التفاهم) استنادا على أن خلق التفاهم يقوم على تقديرات حسابية أشبه ما تكون بالتقديرات الهندسية، ويلاحظ أن مؤيدي هذا الاتجاه هم الرواد الأوائل الذين اعتمدوا على المهارات الشخصية لأداء معظم الوظائف الإدارية ومنها وظيفة العلاقات العامة، دون الاعتماد على الأسس والمبادئ العلمية التي تحكم ممارسة أي نشاط، كما أن هذه المجموعة أغفلت الجوانب التأثيرية التي يركز عليها نشاط العلاقات العامة إذ أن العلاقات العامة تعمل من خلال ثلاث محاور هي (الإعلام) أي تقديم أكبر قدر من المعلومات و(الإقناع) أي ممارسة أكبر قدر من التأثير و(التكيف) أي تحقيق أكبر قدر من التوافق والانسجام.

2/ العلاقات العامة مهنة التأثير في الرأي العام:

وهذه المجموعة من التعاريف تركز على الجانب التأثيري للعلاقات العامة، فهو يعرض لها كمهنة ابتكار أسلوب منظم للتأثير في الرأي العام باستخدام الطرق

المختلفة للاتصال ومهارات النشر والإعلان فيقدم Cutlip and Center التعريف الآتي) المجهود المخطط للتأثير في الرأي العام عن طريق الأداء المسئول والمقبول اجتماعيا والقائم على الاتصال المتبادل الذي يحقق رضا كل من الطرفين).

3/ العلاقات العامة ووظيفة اتصالات:

يعلق البعض أهمية بالغة على هذا النشاط الاتصالي الذي تقدمه العلاقات العامة لجماهيرها الداخلية وبيرونه ركيزة لأي نشاط خارجي إلى الجماهير النوعية، فالعلاقات العامة في نظر هذه المجموعة تبدأ من الداخل ولا بد من تنمية علاقات جيدة مع جمهور العاملين قبل البدء في أي نشاط خارجي وبناء على هذا البعد يعرف القاموس العالمي الجديد {لوبسترز} العلاقات العامة بأنها (ترويج الاتصال والثقة بين شخص أو مشروع أو هيئة و أشخاص آخرين أو جمهور خاص أو المجتمع بأكمله وذلك من خلال توزيع ونشر المعلومات التي تشرح وتفسر وتوضح وإنشاء نوع من العلاقات المتبادلة وتقييم رد الفعل)

4/ العلاقات العامة ووظيفة تخطيطية:

تعلق هذه المجموعة أهمية كبرى على الجانب التخطيطي في العلاقات العامة ويرون أن الجو المناسب الذي تسعى العلاقات العامة إلى خلقه، وهذه الثقة التي تعمل البرامج على بنائها، وهذا التأييد الذي تتجه الأنشطة إلى الحصول عليه، لا يمكن أن يتحقق إلا بالجهود الإدارية المركزة والمخططة، إذ إن هذه البرامج نشاط مدروس وثمره تفكير وبحث ودراسة للمشكلات، ويعلق أصحاب هذا التعريف أهمية بالغة على تقييم اتجاهات الرأي العام على اعتبار أن رسم السياسات ووضع الخطط للبرامج يرتكز على نتائج هذا القياس، ويتوافق تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة مع هذا الاتجاه وهو كالاتي:

العلاقات العامة هي (وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها).

5/ العلاقات العامة نشاط تسويقي:

في الآونة الأخيرة ظهرت اتجاهات بين العديد من الكتاب تنادي بأن تكون العلاقات العامة نشاطا من أنشطة التسويق داخل المنظمة، ويستند هذا الاتجاه على أن تنمية المنظمة لعلاقاتها مع الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية هو جزء من النشاط التسويقي كما أن للعلاقات العامة في ظل هذا الاتجاه وظائف جديدة تسعى إلى تحقيقها لخلق فهم مشترك ومتبادل بين المنظمة وجماهيرها.

فيعرف {Lesley} ثلاثة أدوار للعلاقات العامة تطبق كل منها على الاحتياجات المحددة لجماهير المنظمة المختلفة وكذلك تطبقها كافة أنواع المنظمات وهذه الأدوار هي:-

أ-الاتصال مع جماهير المنظمة.

ب- خلق تفاهم متبادل بين هذه المجموعات.

ج- خلق صورة ذهنية جيدة للمنظمة في أعين جماهيرها

والباحث يتفق تماما مع كل ما ذهب إليه هذه الاتجاهات العلمية باعتبار أن كل منها يشكل مرتكزا أساسيا في مفهوم العلاقات العامة إلا أن هذه الاتجاهات جميعا قد أغفلت بعدا حيويا وأساسيا في محتوى ونشاط العلاقات العامة ألا وهو أن العلاقات العامة وظيفة بحثية في المقام الأول فكل هذه الأبعاد التي تمت الإشارة إليها لا معنى لوجودها بدون البعد البحثي على الرغم من أن الإشارة للبعد البحثي

أنت ضمنية من خلال البعد التخطيطي غير أن وظيفة البحث في العلاقات العامة تعد من الوظائف الأساسية التي تستحق الإشارة إليها بصورة واضحة .

ب/ مبادئ العلاقات العامة:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين في تحديد المبادئ الأساسية التي تركز عليها العلاقات العامة في مزاولتها لأنشطتها المختلفة وبصفة خاصة في المجال الاتصالي وسيكتفي الباحث بعرض أهم المبادئ التي أشارت إليها الدراسات المختلفة والمتمثلة في: (6)

1- المسؤولية الاجتماعية: إن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فيؤثر فيها ويتأثر بها . ولذلك فإن هناك مسؤولية تقع علي عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي توجد في إطاره .

2-احترام رأي الفرد: يجب أن تركز فلسفة العلاقات العامة علي مبدأ الإيمان بقيمة الفرد لاحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمنها القانون، وأن تراعي في ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع .فالإيمان بالشيء هو خير دافع للاهتمام به .

3-عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور: إن نظام إخفاء المعلومات عن الجمهور يثير الشك ويفسح المجال للشائعات المغرضة، ويؤدي إلي وجود شرخ في الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها ، وبالتالي فإن علي العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم إفشاء أسرار العمل والتي قد تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين .

4-الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة: تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة إلي الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلي كسب ثقته بالقوة الحسنة وليس بالأقوال فقط، فالعلاقات العامة هي أعلام وسلوك . فالجانب السلوكي يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق

السامية، والجانب الإعلامي هو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها.

5- أتباع الأساليب العلمية في البحوث: إن من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء البحوث وقياس اتجاهات الرأي العام لجمهور المنظمة وفي هذا المجال فإنه لا بد لموظفي العلاقات العامة أن يتبعوا الطريقة العلمية في البحث وأن يبتعدوا عن التحيز الشخصي ويتصفوا بالموضوعية في عملية إجراء البحث لكي يصلوا إلي النتائج الدقيقة.

6/ العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية : إن تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالدور المطلوب منهم في هذا المجال . فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من انجازات ومشاكل. فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخل إلي الخارج أي إلي الجماهير الخارجية، وهذا ما يستدعي الاهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول علي تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياساتها.

ثانيا: أهداف ووظائف العلاقات العامة

أ/ أهداف العلاقات العامة

تتعدد وتتنوع أهداف العلاقات العامة تبعا لاختلاف أهداف وطبيعة المنظمات ويقصد بالأهداف النتائج النهائية التي تعمل المنظمات أو العلاقات العامة من أجل تحقيقها، ولذلك يمكن القول أن المنظمات تكتسب هويتها من طبيعة الأهداف التي تتبناها، وتستمد العلاقات العامة أهدافها الأساسية من أهداف المنظمة التي تعمل في إطارها، ولعل هذا الأمر هو الذي يجسد صعوبة الحصر الشامل لأهداف العلاقات العامة، غير أن ذلك لا يمنع من استعراض أهم الأهداف الأساسية للعلاقات العامة في المنظمات المختلفة والمتمثلة في: (7)

- 1- تعزيز وترسيخ سمعة المنظمة عن طريق إنماء فهم الجمهور وتنويره بما تقوم به من خدمات ونشاطات.
 - 2- بناء سمعة طيبة للنشاطات التي تقوم بها المنظمة بين الجمهور الذي يتعامل معها.
 - 3- خلق فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.
 - 4- الحصول على ثقة الجمهور وبالتالي ولاءه للمنظمة.
 - 5- التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي، وكسب ثقة المساهمين.
 - 6- توطيد العلاقة مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي وحل المشاكل التي يتعرض لها.
 - 7- بناء وتوطيد علاقات طيبة مع المنظمات المنافسة، وكذلك مع مؤسسات الدولة.
 - 8- معرفة ميول ورغبات واتجاهات الجمهور نحو المنظمة.
- ب. وظائف العلاقات العامة:**

مثلما تعددت وتنوعت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول أهداف العلاقات العامة تعددت وتنوعت كذلك في مجال تحديد وظائفها الأساسية على مستوى المنظمات المختلفة، فهناك من صنف وظائف العلاقات العامة بناء على واقعها التطبيقي من خلال الممارسة الفعلية. ، بينما ذهب آخرون إلى تحديد الوظائف وفق نوعية الجمهور أو الجهة التي تتعامل معها العلاقات العامة، واعتمدت دراسات أخرى على استنباط وظائف العلاقات العامة من المفهوم العام والفلسفة التي ينطلق منها نشاطها.

فقد لخص الأستاذ حسن محمد خير الدين وظائف العلاقات العامة في المنظمات والمنشآت في الآتي: (8)

- 1- تعريف الجمهور بالمؤسسة أو بالمنشأة وشرح نشاطها وخدماتها وإنتاجها التي تقوم به المؤسسة بأسلوب واضح وواقعي وبسيط .
 - 2- شرح سياسة المؤسسة إلي الجمهور، أو أي تعديل بالسياسة بهدف قبولها وكسب تعاون الجماهير معها
 - 3-مساعدة الجمهور علي تكوين رأيه وذلك بمدّه بكافة المعلومات ليكون رأيه مبني علي أساس من الواقع والحقيقة .
 - 4-التأكد من أن جميع المعلومات والأخبار التي تنشر علي الجمهور بصورة صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع .
 - 5-مد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام .
 - 6-حماية المؤسسة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر معلومات كاذبة أو غير صحيحة .
 - 7-تهيئة جو صالح بين المؤسسة والأفراد، وبين الأفراد بعضهم ببعض داخل المؤسسة .
 - 8-إخبار الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة .
 - 9- بحث وتحليل جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها .
 - 10- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وبالعكس .
 - 11- التأكد من أن أهداف المؤسسة وأعمالها تلقي الاهتمام من الجمهور .
- ويبدو جليا من خلال التصنيف السابق اعتماده على تحليل الواقع التطبيقي للعلاقات العامة من خلال الممارسة، كما يلاحظ أيضا أن ما ذكر من وظائف يشكل الجانب الوقائي والعلاجي في مجال إدارة العلاقات العامة لاتصالات الأزمة كما سيتضح لنا لاحقا، أما عن الاتجاه الذي صنف الوظائف بناء على نوعية

الجمهور أو الجهة التي تتعامل معها العلاقات العامة فيتضح ذلك من خلال الآتي:⁽⁹⁾

أولاً: وظائف تتعلق بالجماهير النوعية: وتتمثل في تعريف الجماهير النوعية بالمؤسسة وإنتاجها وخدماتها، بلغة سهلة وواضحة لكسب تأييد الجماهير إلى جانب المؤسسة ونشاطها، والتي تتضمن شرح رسالة المنظمة وأهدافها للجماهير الداخلية والخارجية وكذلك تعريف الجماهير بسياسة المنظمة وما يحدث فيها من تعديلات وتغييرات ، والعمل على إقناعه بها حتى يقبلها ويتعاون معها، ومساعدة الجماهير على تكوين أفكار سليمة عن المؤسسة عن طريق تزويدها بالمعلومات الصادقة الكاملة حتى تبني رأيها على أساس هذه الحقائق، وكذلك التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجماهير صحيحة وصادقة وكاملة.

ثانياً: وظائف تتعلق بإدارة المنظمة: وتشمل مد الإدارة العليا بالمؤسسة برد فعل سياساتها لدى فئات الجماهير المختلفة، وبحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهم الإدارة العليا، خاصة نتائج بحوث قياس الرأي العام، أو ما تنشره الصحف، أو ما يتردد من موضوعات حول نشاط المنظمة، وكذلك مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

ثالثاً: وظائف تتعلق بالمؤسسة كوحدة: وتتضمن تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام، وما يحدث لهذه الاتجاهات من تغييرات، وحماية المؤسسة من أي هجوم قد تتعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها، أو ترويج شائعات تؤثر في سمعتها، والتأكد من أن سياسة المنظمة وأهدافها ونشاطها يجد الاهتمام الكافي من جانب الجماهير المختلفة.

أما عن تصنيف وظائف العلاقات العامة بناء على المفهوم العام أو الفلسفة التي تنطلق منها فقد اتفقت العديد من الدراسات على تحديد هذه الوظائف في الآتي: (10)

- 1- البحث: ويقصد به الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المؤسسة الداخلية والخارجية.
- 2- التخطيط: وهو التنبؤ بما سيكون أو ما يجب أن يكون في المستقبل ورسم السياسات وتحديد الأهداف وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيع اختصاصات الخبراء وتحديد الميزانيات في إطار هذا التنبؤ.
- 3- التنسيق: ويقصد به الاتصال بالمسؤولين في الداخل والاتصال بالهيئات الأخرى في الخارج وكذلك قادة الرأي من رجال الأعمال والنقابات والجمهور بصفة عامة إضافة إلى التنسيق بين إدارات المنظمة المختلفة في إطار تحقيق الأهداف.
- 4- الإدارة: وتتجسد في تقديم الخدمات للإدارات الأخرى ومساعدة الإدارات المتصل عملها بالجماهير مثل المستخدمين والمبيعات، وإعداد ما يلزم لجماهير كل إدارة وكذلك مساعدة كل إدارة للقيام بمهامها على الوجه المطلوب، كما يدخل ضمن هذه الوظيفة إعداد التقارير السنوية عن المركز المالي للمنظمة وإخراجه في صورة جذابة ومفهومة للجماهير المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية.
- 5- الإنتاج: ويشمل التصوير والتوثيق وإنتاج الأفلام وأعمال النشر المختلفة مثل صحيفة المنظمة والمطبوعات المختلفة والإعلام بكافة طرق الاتصال مثل المؤتمرات الصحفية والحملات الإعلامية أو الإعلانية أو الترويجية وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالإنتاج الإعلامي والاتصال والتي تهدف إلى تحسين واستمرارية العلاقة بين المنظمة وجمهورها سواء الداخلي أو الخارجي.

وقد أضاف { كانفيلد } لهذه الوظائف وظيفتين تمثلتا في خدمة المجتمع المحلي والتوجيه الإداري. (11)

كما ذكرت دراسات أخرى وظائف تحت مسمى (الاتصال ، التقويم ، التنفيذ) ولكن بوقوف الباحث على مضامين هذه الوظائف اتضح له أن وظيفة الاتصال مضمنة أصلا في وظيفة التنسيق وأن وظيفة التقويم هي في الأساس وظيفة بحثية وعند تحليل مضمون وظيفة التنفيذ وجده مطابقا لوظيفة الإنتاج وبناءا على ذلك يرى الباحث أن وظائف العلاقات العامة يمكن حصرها في الأتي:

1/ البحث والتقويم/2 التخطيط /3 الإنتاج أو التنفيذ /4 الاتصال والتنسيق
5/ الخدمة الإدارية /6 خدمة المجتمع المحلي /7 التوجيه الإداري

المحور الثاني

أولا: مفهوم الأزمة وخصائصها وأنواعها:

يعتبر وجود الأزمات من مسلمات الأمور فلا يمكن أن نتصور خلو مجتمع من المجتمعات أو منظمة من المنظمات أو حتى أسرة من الأسر من الأزمات بل إن الأزمة تحدث على مستوى الأفراد.

ولا شك أن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات والدول يمثل مدخلا مناسباً للتعامل مع الأزمات، حيث يمكن التفكير والعمل للوقاية من الأزمات، وإدارتها بطريقة علمية من خلال دراسة الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة، وتحديد مراحل الأزمة، والتخطيط لإدارتها اعتمادا على فرق خاصة لإدارة الأزمة تتلقى تدريبا نظريا وعمليا. (12)

أ/ مفهوم الأزمة وخصائصها

يشير المفهوم العلمي للأزمة إلى أنها (موقف Situation وحالة State Of
Affair وعملية Process

وقضية Case يواجهها متخذ القرار في الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، تختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية. (13)
وبناء على هذا المفهوم فإن الأزمة تدور في إطار بعدين أساسيين هما: (14)

البعد الأول : بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد أحداث الأزمة

البعد الثاني: بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سريع، وصائب، ولا يتضمن أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ، لنشؤ أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى قد تقضي على الكيان الإداري ذاته ولا تبقى على أي أعمدة أو قواعد تكفل له الاستمرار والتجدد من جديد.

وفي إطار هذا المفهوم يمكن تعريف الأزمة بأنها (موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة) (15)

كما عرفت الأزمة بأنها (موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي). (16)

وذهب تعريف آخر إلى أن الأزمة هي (حدث مفاجئ يكون مقترنا بتهديد خطر أو غير متوقع، تكون نتائجها في أغلب الأحيان مؤثرة لأنها في كثير من الأحيان تحتوي على أحداث سريعة ونتائج تهدد القيم والأهداف). (17)

وعرفت الأزمة أيضا بأنها (حادثة معينة تخبط حدود الحادث لتؤثر على النظام ككل وتشكل تهديدا لمستقبل المنظمة وتهدد الخطط الرئيسية التي تقوم عليها). (18) ومن خلال ما تم استعراضه من تعريفات للأزمة يمكن الإشارة إلى أهم الخصائص التي ترتبط بالأزمة والمتمثلة في: (19)

أ- **موقف مشكل**: تتسم أحداثه بالغموض، مفاجئ في توقيت حدوثه ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة، ولا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات الناتجة عنه سواء السلبية أو الإيجابية.

ب- **تعدد وتشابك الأبعاد**: تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة ومن أطراف مختلفة قانونية، اقتصادية، إعلامية، حكومية... الخ

ج- **نقص المعلومات**: لا تتوفر معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة مما يزيد من صعوبة إدارة الموقف بشكل سليم في ظل معلومات منقوصة، وهذا يؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار.

د- **الاستحواذ على اهتمام الجماهير**: أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام وتصبح شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.

هـ- **العمل تحت ضغوط عديدة**: تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية والاتصالية في وقت قصير ومحدود، وفي ظل مناخ عمل يسوده

التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لا يمكن فيه الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وفي ظل ضغط الجماهير المتضمنة في الأزمة، وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها.

و- **سرعة اتخاذ القرار:** تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة قرارات إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم التيقن ولا تتوافر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.

ز- **تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة:** للأزمة تأثيرات متعددة المستويات، وقد تحدث بعضها أو كلها وفقا لنطاق الأزمة، حيث ينتج عن الأزمة تأثيرات غير خطية . Non Line Effects . أي تأثيرات متعددة الاتجاهات والأبعاد بشكل يوسع من إجمالي الضرر الواقع على المنظمة، وعلى المجتمع المتعرض للأزمة، وقد يؤدي ذلك إلى طول دورة الوقت والجهد اللازم للتعافي منها، وتتمثل تلك التأثيرات في التأثير على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى الرأي العام وجماهيرها ، التأثير على الثقة في منتجات أو خدمات المنظمة ، التأثير على مصداقية المنظمة ، التأثير على النشاط الكلي للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس المجال ، التأثير على حياة الأفراد وبث الاضطراب في إدراكهم للواقع من حولهم و التأثير على سلامة البيئة الطبيعية ومكوناتها المختلفة.

ب- أنواع الأزمات

يعتبر تحديد طبيعة أو نوع الأزمة من الخطوات الأولية والأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية إدارة الأزمة، غير أن هذا التحديد لا يعد من الأشياء السهلة والميسورة وذلك لأن الأزمة وبحكم طبيعتها تحتوي على العديد من المكونات والمسارات المتداخلة والمتشابكة ولذلك نجد أن التصنيف لأنواع الأزمات يقتضي الاعتماد على عدد من المعايير المختلفة وذلك كما يلي: (20)

1. نوع ومضمون الأزمة

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي... الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا.

2. النطاق الجغرافي للأزمة

إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار.

ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري خارجي. وأخيرا ثمة أزمات دولية كأزمة الانحباس الحراري

3. حجم الأزمة

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك أزمات صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع وهناك الأزمات المتوسطة والأزمات الكبيرة، ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

4. المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات: أ-الأزمة الانفجارية السريعة:

وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة... وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها (مثال: اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية).

ب- الأزمة البطيئة الطويلة:

تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام.

5 - طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، والأمراض المهنية... الخ.

ثانيا: مفهوم إدارة الأزمة ومراحل إدارتها ومتطلبات وعوامل النجاح

أ/ مفهوم إدارة الأزمة

في إطار ما قدمناه سابقا عن مفهوم الأزمة وخصائصها يمكن أن يحدد مفهوم إدارة الأزمة بأنه:

(عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية الخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل).⁽²¹⁾

كما عرفت إدارة الأزمات بأنها (عملية تخطيط إستراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات . في ظروف يسودها التوتر وعدم التيقن . في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية).⁽²²⁾

وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ إن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شئ من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره.⁽²³⁾

ب- مراحل إدارة الأزمة:

تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمة وجهاز العلاقات العامة بها مسئولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب، وتتمثل مراحل إدارة الأزمة فيما يلي:⁽²⁴⁾

1-مرحلة تحليل إشارات الإنذار : Prodromal Stage:

وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيدا لاتخاذ اللازم نحوها.

2- مرحلة المنع أو الاستعداد : Prevention or Preparation Stage:

وفيها يتم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة، وهو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة وهي في مجال إدارة الأزمة تتحصر في هدفين هما:.

* منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.

* الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة.

3- مرحلة الحد من انتشار الأزمة: Containment Stage:

وفيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمات إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الإستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

4- مرحلة استعادة النشاط: Recovery Stage:

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي قبل وقوع الأزمة.

5- مرحلة التعلم: Learning Stage:

وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:

* التقويم الإستراتيجي Strategic Evaluation وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.

* التقويم التكتيكي Tactical Evaluation وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها. ويتم استخلاص الدروس المستفادة وكيفية مراعاتها في المستقبل.

ج- متطلبات وعوامل النجاح في إدارة الأزمة

إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالاً واسعاً للتحرك من دون أية قيود أو معوقات، وفيما يلي يمكن الإشارة لأهم متطلبات إدارة الأزمات وهي: (25)

1/ عدم تعقيد الإجراءات 2/ التخطيط الجيد 3/ التنسيق الفعال 4/ التواجد المستمر

5/ تفويض السلطة

أما عن عوامل النجاح في إدارة الأزمة فقد اتفقت معظم الدراسات في مجال إدارة الأزمات أن هناك بعض العوامل تشكل بعدا أساسيا للنجاح في إدارة الأزمة ويمكن تحديد هذه العوامل في الأتي: (26)

- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات: وتشمل كافة أنشطة المنظمة، وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض والنقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.
- توفير نظم إنذار مبكر: تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة، ونظرا لأهمية نظم الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.
- توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، ويقدر سرعة ووفرة المعلومات

بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أولاً بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة والتي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة وأهداف الاتصال وتقييم آثار عملية الاتصال والتعرف على رجع الصدى Feed back.

المحور الثالث

أولاً: العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمة

برز الاهتمام بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين بعد أن كانت إدارة الأزمة تميل إلى تغليب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والإدارية والسياسية لها ، ومع دخول الألفية الثالثة تركز الاهتمام على اتصالات الأزمة باعتبارها محور أساسي لا غنى عنه لنجاح إدارة الأزمات على اختلاف نطاقها، ومجالاتها وأنواعها، فقد أصبحت اتصالات الأزمة لا تعنى فقط بمواجهة أحداث الأزمات والحد من تأثيراتها السلبية وإنما تتطرق إلى تغليب الاهتمام بالإستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع الأزمة وتلافي أسباب حدوثها من خلال إدارة القضايا وكذلك إدارة عملية التغيير والتحول الكبرى التي تحدث على نطاق البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.⁽²⁷⁾

وتشير الدراسات الرائدة في مجال الأزمات والكوارث إلى أن الباحثين الأوائل قد اهتموا بدور الاتصال والإعلام في إدارة الأزمة، من هنا تطورت بحوث الإعلام والاتصال والعلاقات العامة التي تركز على دور الاتصال في التحذير من الأزمات والكوارث واحتواء الآثار السلبية للأزمات، وتوفير البيانات والمعلومات للجمهور، مع وضع قواعد وأسس إرشادية للتغطية الإعلامية للأزمات والكوارث بحيث لا تؤدي إلى الذعر أو اتخاذ مواقف وردود أفعال سلبية، بالإضافة إلى تطوير قدرة المنظمات الإعلامية على إنتاج ونشر الرسائل الإعلامية بسرعة وبطريقة واضحة ومؤثرة للحيلولة دون ظهور وانتشار الشائعات. (28)

وقد أشار الباحثون والخبراء إلى أن هنالك عدة عوامل شكلت قوة دفع لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال

في إدارة الأزمات وهي على النحو التالي: (29)

* التزايد الملحوظ في الأزمات التي تتعرض لها الدول / المنظمات العامة والخاصة / في السنوات الأخيرة وما ينجم عنها من تأثيرات غير خطية (Non- Line Effects) وهي تأثيرات متعددة الأبعاد . اقتصادية ، سياسية، تشريعية، اجتماعية وتكنولوجية . تؤدي إلى تعرض المنظمة والمنظمات العاملة في نفس المجال إلى المراجعة والنقد من قبل وسائل الإعلام، الرأي العام، والسلطات الحكومية، وتوسع من حجم الضرر الواقع عليها، وتزيد من الوقت والجهد اللازم لاستعادة التوازن والنشاط، مما يؤكد على أهمية فهم ديناميكية هذه التأثيرات والتعامل معها على مسارين متوازيين في نفس الوقت أحدهما إداري والآخر اتصالي.

* التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات، وما تحدثه من أضرار إنسانية وبيئية وخسائر مادية ومعنوية على المستويين الكلي (القومي) Macro

والجزئي (المنظمات) Micro، وهذا يتطلب الاعتماد على نظام اتصالي فعال لإدارة المخاطر والأزمات، يوفر ركيزة من المعلومات تبنى عليها عملية إدارة الأزمة.

* إشكاليات ثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة السلبية والإيجابية على اتصالات الأزمة وعلى دور العلاقات العامة في الأزمة، في ظل السرعة الهائلة في نقل الرسائل على نطاق واسع وبوسائل متعددة مما دفع ممارسي العلاقات العامة إلى التحول من العمل كمنفذي اتصالات إلى مشاركين في إدارة الأزمة وعملية صناعة القرار الخاص بإستراتيجية اتصالات الأزمة وأساليب تنفيذها

* التأثيرات القوية الناتجة عن التناول المكثف لوسائل الإعلام للأزمات وما يقابله في بعض الحالات من عدم إيجابية التعامل مع الطرح الإعلامي للأزمة والقصور في الخطاب الإعلامي للمنظمة وعلى الجانب الآخر أهمية دور وسائل الإعلام في توعية وتبصير الجماهير، وتنمية معارفهم بمخاطر الكوارث وكيفية الوقاية منها وسبل المواجهة، وهذا يؤكد على أهمية إدارة العملية الاتصالية بما يعمل على تقليل الفجوة بين المعلومات المتاحة، وتلك التي يمكن نقلها من خلال وسائل الإعلام وبما يحافظ على المصالح العامة للمنظمة.

* الاهتمام المتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية . Organizational Culture . على كفاءة اتصالات الأزمة، حيث تؤثر على قدرتها على الإعداد والتخطيط لمواجهتها من عدمه وتجعل بعض المنظمات مستعدة للأزمات، ومنظمات أخرى مستهدفة بالأزمات.

* التأثير البالغ لاتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها، بل واستخدامها كفرصة لتحسين وتطوير مكانة المنظمة إذا أحسن استغلالها وهو ما أكدته الدراسات من وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين

الاهتمام بوظائف العلاقات العامة في إدارة الأزمة وبين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير.

* إن عمل المنظمات على النطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للأزمات الناتجة عن عوامل اجتماعية وثقافية، وهذا يتطلب تفعيل نظام اتصالي قادر على استشعار الأزمة وفي توقيت ملائم يمكن المنظمة من التعامل معها بفاعلية.

* ظهور رؤى نقدية لنوعية الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة، ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام أثناء الأزمة وتأكيد الحاجة إلى تطوير نظريات اتصالية خاصة باتصالات الأزمة.

وتشمل اتصالات الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة أو الكارثة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة أو الكارثة، مما يعني أن اتصال الأزمات ليس قاصراً على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل إن مسؤولية القيام به تقع أيضاً على وسائل الإعلام الجماهيري والتي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد وإمكانياته المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.⁽³⁰⁾ ووفقاً للمفهوم أعلاه فإن إدارة العلاقات العامة لاتصالات الأزمة لا تقتصر على الأنشطة والأدوار والبرامج الاتصالية التي تنتجها العلاقات العامة للتعامل مع الأزمة وإنما تتعدى ذلك لتشمل الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع، وفيما يلي سنتطرق للجانبين بشيء من التفصيل.

إدارة اتصالات الأزمة في إطار النشاط الاتصالي الخاص بالعلاقات العامة

كما أسلفنا في مقدمة هذا المطلب فإن مفهوم إدارة اتصالات الأزمة ينطلق من فلسفة وقائية وأخرى علاجية لذا يمكن القول أن دور العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة في إطار دورها الوظيفي داخل المنظمة يبدأ قبل وقوع الأزمة ولا ينتهي بانتهائها ولمزيد من التوضيح سنعرض لهذا الدور من خلال المراحل التي تمر بها الأزمة:

العلاقات العامة ودلالات الأزمة

تتحمل العلاقات العامة مسئولية تجميع البيانات من خلال وظيفتها البحثية عن التغيرات التي تحدث على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، باستخدام البحوث التي تعنى بهذه الموضوعات ويطلق عليها بحوث الموضوعات الطارئة Emerging Public Relation Researches ، كما أن عليها التعاون مع القطاعات التنظيمية المختلفة، ومتابعة تقاريرها المختلفة حول أية مشكلات تخصها، ثم عليها تقديم تقرير بذلك للإدارة العليا، وكذلك لفريق إدارة الأزمات في المنظمة.

ومهمة العلاقات العامة في هذا الصدد أن تعمل كمراقب لكل ما يحدث في بيئة المنظمة لاستشعار أية تغيرات قد تؤثر على المنظمة، وبذلك تعمل كوسيط بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، كما تقع عليها مسئولية القيام بدور استشاري يتضمن اقتراح نوع التوصيات اللازمة لمواجهة أية تغيرات قد تضر بالمنظمة.⁽³¹⁾

العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمة في مرحلة الوقاية والاستعداد

في هذه المرحلة تأخذ العلاقات العامة زمام المبادرة فيما يليها من مهام وفقا لوظيفتها حيث تقوم بالعديد من الأنشطة التي تستهدف في المقام الأول الوقاية من

الأزمة ومنع وقوعها عبر ما يطلق عليه (اتصالات المبادرة) ويتجسد دور العلاقات العامة في هذه المرحلة في الأتي: (23)

أ- مراجعة نظم الاتصالات والمعلومات .:

وتستهدف فحص علاقات المنظمة ب جماهيرها المختلفة، والاهتمام بالقضايا المثارة حول المنظمة من المصادر المختلفة (العاملين، العملاء، المجتمع المحلي، وسائل الإعلام، النقابات والاتحادات، الأجهزة الحكومية والرقابية) وهي تعرف "باتصالات إدارة القضايا" وتمثل الاتصالات الوقائية التي تقوم بها العلاقات العامة وتعنى بالمجالات التالية :

- إدارة القضايا المتعلقة بمدى توافق المنظمة مع متطلبات السياسة العامة للدولة وأهدافها والتي تهم الرأي العام، مثل القضايا الاجتماعية والبيئية المهمة وبما يعكس اهتمام المنظمة بها.

. تحديد مسار القضايا الهامة داخل المنظمة مع العاملين ، والمبادرة بحلها قبل أن تتدخل الدولة بفرض تشريعات لتنظيم الأمور الخلافية في حال تطور الأمور إلي أزمة فعلية .

. تشكيل سياسات المنظمة، والاتصالات الخاصة بتنفيذها فيما يتعلق بالتغيرات في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية بما يؤكد استجابة المنظمة لها، في ضوء الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة وبيئتها، وتحديد حجم الاستجابة الممكنة في كل قضية علي حدة.

ب- حقيقية الاتصالات: تقوم العلاقات العامة بإعداد مواد اتصالية أساسية عن المنظمة تتمثل في:

1- سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات حول:

تاريخ المنظمة منذ تأسيسها / أقسام المنظمة وفروعها / حجم الإنتاج الحالي ومعدلات الزيادة فيه (رسوم بيانية) فروع الشركة / أعداد العاملين وفقا لتخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية (جداول) / تقارير الأجهزة الرقابية عن المنظمة في السنوات الثلاث الأخيرة / الجوائز التي حصلت المنظمة عليها / إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع للثلاث سنوات الأخيرة.

2- قائمة اتصالات : تتضمن عناوين وهواتف كل من :-

قيادات المنظمة العليا والوسطى / أعضاء فريق إدارة الأزمة / قائمة بالعاملين بوسائل الإعلام / الوكالات المتخصصة في العلاقات العامة والإعلان / السكرتارية التنفيذية / أطقم الصيانة / المخازن

3- صور فوتوغرافية لكل من : قيادات المنظمة، المباني والأقسام، حفلات التكريم

4- نموذج بيان صحفي سابق التجهيز: يتم ملء مساحته الفارغة عند توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام

5- فيلم تسجيلي عن المنظمة:

ولا شك أن قيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الاتصالية والإعلامية يمثل أفضل استعداد لمواجهة أحداث أية أزمة بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة ويوفر الأساس السليم في عمل العلاقات العامة الذي لا تعتمد فيه فقط على اتصالات رد الفعل " Reactive Communication " بل على اتصالات إيجابية تعتمد على الاستعداد المسبق الذي يكفل لها أخذ زمام المبادرة في الاتصالات "Pre-ActCommunication".

ويذهب { عبد الرزاق الدليمي } إلى تلخيص دور العلاقات العامة في هذه المرحلة في أربعة نقاط أساسية تتمثل في: (33)

- أ- رسم خطة الاتصال لاحتمال الأزمة.
- ب- التدريب على تنفيذ الخطة من خلال محاكاة مواقف الأزمة.
- ج- إقامة ودعم العلاقات الإيجابية مع الحلفاء الحاليين والمحتملين والعمل على تحييد الخصوم والمنافسين
- د- بناء سمعة جيدة للمنظمة.

العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمة في مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها

بعد وقوع الأزمة يشرع فريق إدارة الأزمات بصورة فورية في ممارسة مهامه للتعامل مع الأزمة وذلك وفق مسارين أساسيين أحدهما إداري والآخر اتصالي، وما يعنينا في هذا المقام هو الشق الاتصالي المرتبط بوظيفة العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة، حيث تتبع العلاقات العامة في هذا المسار مجموعة من الإجراءات يمكن تحديدها في الآتي: (34)

أولاً: تحديد الأهداف:

تختلف أهداف الاتصال باختلاف عدة عوامل تتعلق بطبيعة الأزمة، والأطراف المتأثرة بها والنتائج الناجمة عنها، والمدى الذي وصلت إليه ويمكن أن يكون كل أو أحد الأهداف التالية:

- تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن الموقف من المنظمة إلى الجماهير ووسائل الإعلام
- تصحيح أية معلومات خاطئة بسرعة، والمتابعة المستمرة لما تقدمه وسائل الإعلام عن الموقف
- الحفاظ على صورة المنظمة وحرصها على الصالح العام
- التقليل من التأثيرات السلبية للأزمة على المجتمع وسلامة المواطنين (تحذير من أخطار . إرشادات)

- امتصاص حالة الغضب والتهدة وإزالة مخاوف الجماهير وبتش شعور الاطمئنان
- التأكيد على السيطرة على الموقف، إشاعة جو من الثقة وكسب مساندة جماهير
المنظمة والمجتمع

- التأكيد على التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية
- مواجهة حملات النقد والتشهير والدفاع عن المنظمة

ثانيا: تحديد الجمهور:

يتحتم على العلاقات العامة تحديد أي الجماهير النوعية قد تتأثر بالأزمة وفقا لنطاق الأزمة وأن يجري تقييما سريعا لمعرفة الأطراف الأكثر أهمية في موقف الأزمة، وعليها أن تعطي كل جمهور نوعي ما يستحقه من اهتمام، وتوجه إليه رسائل تحمل معلومات تمس مصالحه واهتماماته الخاصة، وأن يراعي فيها مستواه التعليمي والثقافي، كما وأنه من الأهمية بمكان إعطاء الاتصالات الداخلية بالعاملين نفس أهمية الاتصالات الخارجية، والحرص على تقديم معلومات كاملة للعاملين حول أبعاد الأزمة، والأضرار الناتجة عنها وخطط المواجهة ودورهم فيها.

ثالثا: تحديد إستراتيجية اتصالات الأزمة:

لما كان الهدف الأساسي للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا على العلاقات العامة أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأحداث، ولا تعتمد على سياسة رد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأي العام، الجهات الحكومية والرقابية، أو من جماهير المنظمة، فلا بد هنا من تقديم استجابات اتصالية وإعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للأحداث للتأكيد على الدور المهم الذي تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها الإيجابية، وتحملها لمسئولياتها الاجتماعية،

والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياساتها، بل والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن ذلك.

وقد أكد علماء الاتصال على أن إستراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالي لكل أزمة الإستراتيجية التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل أنه يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف، أي أنهم يؤكدون على أن إستراتيجية مواجهة الأزمة هي إستراتيجية موقفية " Situational Strategy " فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الإستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف.

وتسترشد العلاقات العام في إطار فريق إدارة الأزمة بعدة اعتبارات عند تحديد إستراتيجية التعامل مع الأزمة وهي:-

تحليل أسباب حدوث الأزمة / تحديد المدى الذي وصلت إليه / ترتيب العوامل المؤثرة في الأزمة /

تحديد القوى المؤيدة والمعارضة / تحديد الأهداف المرجوة في المرحلة الحالية / تجسيد فلسفة المنظمة في تلك الإستراتيجية

وهناك عدة إستراتيجيات إعلامية يمكن الاختيار بينها تبعاً للموقف وذلك على النحو التالي:-

1- إستراتيجية الصمت: No Response:

بعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة، وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل اتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى

مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض إستراتيجية التجاهل والتعتيم.

2- إستراتيجية الإنكار : Denial Strategy:

تتكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.

3- إستراتيجية حائط الصد : Block stone Strategy:

وفي هذه الإستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، في نفس الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة، وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية.

والمنظمة التي تستخدم هذه الإستراتيجية تتعرض لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام عنها، إلا أن هذه الإستراتيجية غير الفعالة تكون هي الإستراتيجية المطلوبة في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية أو قضايا معروضة أمام القضاء.

4- إستراتيجية التملص من المسؤولية: Evasion Of Responsibility:

في هذه الإستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى، وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخرى في الموضوع، وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

5- الإستراتيجية القانونية: Legal Strategy:

تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشؤون القانونية للمنظمة، والتي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحمايتها من أية مساءلة قانونية، وفيها يتم ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة

وعدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يفهم منها مسئولية المنظمة عن الأزمة مع الحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة.

6- إستراتيجية التبرير والاعتذار: Apology And Respond:

وفيها تعترف المنظمة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة، وهي من التكنيكات الناجحة والفعالة في إدارة الأزمة.

7- إستراتيجية الاعتذار الكامل: Full Apology:

وهي تعتمد على إظهار الخزي والعار، وطلب السماح والغفران من الجماهير، والاعتذار عن العمل الخاطئ، وهي بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية.

8/ إستراتيجية الدفاع الهجومي: Attacks Defend Strategy:

تعتمد على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك بعدة أساليب مثل إظهار حرص المنظمة على اعتبارات الصالح العام من خلال التركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة وكذلك التقليل من مصداقية الناقدين والحرص على مواساة وتعويض المتضررين من الأزمة.

هذه الإستراتيجية تؤدي إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالبا ما تستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما وأنها قد تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأي عام مساند للمنظمة، من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع، وأنها تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير، لذا يطلق البعض عليها إستراتيجية " الصالح العام ".

9- إستراتيجية الهجوم المضاد: Counter Attacks Strategy:

هي إستراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلامياً بشكل هجومي، من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة، ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة، وهي إستراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير، وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف، أو تناول قائم على اختلاق وقائع غير حقيقية، وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم المنظمة حقها في اللجوء إلى القضاء.

10- إستراتيجية الأفعال التصحيحية: Corrective Actions Strategy :

هي إستراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل على منع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن، ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة، وتحري الدقة، ويطلق البعض على هذه الإستراتيجية " إستراتيجية العلاقات العامة "، وهي إستراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة، لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة، وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة.

ويرى الباحث أن إستراتيجية الأفعال الصحيحة هي التي تتماشى مع المبادئ والأخلاقيات التي ترتكز عليها العلاقات العامة في ممارستها لأنشطتها المختلفة حفاظاً على مبدأ المسؤولية الاجتماعية.

رابعا: بدء تنفيذ الحملة الإعلامية :

يعمل فريق العلاقات العامة على بدء تنفيذ الحملة الإعلامية المخططة لإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة "Repair Corporate Image". حيث يؤكد علماء الاتصال على ضرورة إعطاء عناية خاصة للخطاب الإعلامي للمنظمة أثناء وبعد الأزمة، وأن تعتمد عليه المنظمة في إصلاح الضرر الذي أصاب سمعتها وصورتها

الذهنية، وهو ضرر يتفاوت من منظمة إلي أخرى ومن أزمة إلي أخرى، وأن المفتاح الأساسي لفهم أهمية الخطاب الإعلامي في استعادة الصورة الذهنية الإيجابية يكمن في التعرف على أسباب الهجوم أو الشكوى، والاستجابة الإعلامية وفقا لمتطلبات الموقف، وفي كل الحالات يجب الاهتمام بمدرجات الجمهور عن الأزمة بدرجة أكبر من الاهتمام بالواقع الفعلي لها فالاستجابة الاتصالية للمنظمة يجب أن تعالج أى خطأ في مدرجات الجمهور بالأسلوب المناسب، لأنه طالما ظل الجمهور يعتقد أن المنظمة مخطئة فإن صورتها وسمعتها ستظل في خطر حتى لو لم تكن مخطئة فعلا.

العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمة في إطار تغطية وسائل الإعلام

للإعلام أهمية خطيرة وكاملة ذات أبعاد ومضامين متعددة، وتأثيرات متباينة، وهو في الوقت نفسه أحد العوامل الرئيسية وأداة من أدوات تجهيزات إدارة الأزمات، فالإعلام أحد أسلحة العصر الحديث، بل أشدها خطورة وفاعلية وحسما، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، واجتيازه للحدود وتخطي العوائق واختراق أمنع التحصينات عبر العديد من الوسائل المسموعة والمرئية والمقروءة، ولما له من قدرة على التأثير النفسي على الأفراد والسيطرة الفكرية على المجتمعات، والتحكم في سلوكياتهم وفي توجيههم، والإعلام في إدارة الأزمة له مهمة مزدوجة، أي ذات جانبين هما: (35)

الجانب الأول: جانب إخباري:

يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها، ومحاولات التصدي لها وتحجيمها، ومدى التطور أو مدى النجاح في ذلك، ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة وسرعة ومصداقية، وإحاطتهم بما يحدث فعلا على أرض الواقع الأزموي.

الجانب الثاني: جانب توجيهي:

وهذا الجانب أهم وأخطر الجوانب على الإطلاق في العملية الإعلامية، فمتخذ القرار في الكيان الإداري - أثناء الأزمة - يكون في حاجة إلى أي دعم وتأييد من كافة القوى المحيطة والمتصلة والمرتبطة والمهتمة بالأزمة، وكذا بعلاجها سواء لتأثر مصالحهم بها، أو لأن استمرارها قد يؤثر على مصالحهم، ومن خلال عملية إحداث المعرفة المخططة جيدا، والتأثر الإيجابي على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع، وإحداث الوعي المطلوب، وتنمية الإدراك بخطورة وامتداد الأزمة تتكون لدى أفراد المجتمع فنانة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين، ومن ثم يستخدم الإعلام الجيد في سبيل إثارة اهتمام جميع هؤلاء الأفراد والمؤسسات، بل والدول وفقا لنطاق الأزمة، وتزويدهم بكل صراحة ووضوح بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات التي تم إعدادها بشكل معين و بمحتوى ومضمون معين لتقدم في وقت معين ومن جانب رجالات فكر وإعلام لهم وزن وتأثير إعلامي معين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجمهور ومتخذي القرار يتابعون تطور الأزمات والكوارث من خلال ما تقدمه وسائل الإعلام من أخبار ومعلومات، أي أن وسائل الإعلام تنقل للجمهور والرأي العام الواقع، وعملية النقل قد تتعرض بقصد أو من دون قصد لأخطاء أو لقدر من التشويه، الأمر الذي يؤدي إلى الأخطار والآثار الناتجة عن الأزمة أو الكارثة نتيجة نقل المعلومات بشكل غير دقيق مما يترتب عليه العديد من المشكلات، من هنا يصح القول بأن أخطاء وسائل الإعلام إما بالتهويل أو التهوين قد تؤدي إلى أزمات وأحيانا كوارث، من جانب آخر فإن تأخر وسائل الإعلام عن نشر الأخبار والمعلومات عن الأزمات والكوارث يزيد من حالة الارتباك والغموض التي يتسم بها موقف الأزمة، وبالتالي تزداد فرص ظهور الشائعات.⁽³⁶⁾

ويتمحور دور العلاقات العامة في متابعة وتحليل كافة أشكال وأنواع التغطية الإعلامية للأزمة سواء من قبل وسائل الإعلام المحلية أو الخارجية والعمل على الرد والتصحيح للمعلومات الخاطئة أو المشوهة التي قد ترد في وسائل الإعلام عن الأزمة أو المنظمة على أن يكون ذلك في أسرع توقيت ممكن، ولها في ذلك أن تعدل في مضامين الرسائل الاتصالية التي أنتجتها في إطار خطتها لإدارة اتصالات الأزمة بما يمكنها من التعامل الإيجابي مع كل ما ينشر وسرعة الرد الفوري والدقيق.

وإن كان ما ذكر سابقا يأخذ الصفة العلاجية فإن العلاقات العامة وتفاديا لكل ذلك منوط بها عند وقوع الأزمة أن تفتح قنوات اتصال مباشر مع وسائل الإعلام المختلفة بهدف تزويدها بكافة المعلومات عن كل ما يتعلق بالأزمة حتى لا تقسح المجال أمام التخمينات الخاطئة التي قد تقاوم من أضرار الأزمة .

العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمة في مرحلة استعادة النشاط

بعد انتهاء الأزمة بأحداثها الساخنة وبدء عودة الأمور إلى طبيعتها في المنظمة، لا ينبغي أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد، بل ينبغي أن تستمر العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد عودة المنظمة إلى أوضاعها الطبيعية لكي تحافظ على صورتها الذهنية، وتستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأي ورجال الإعلام وكبار المسؤولين، وتحرص على دعوة وسائل الإعلام لتغطيتها إعلاميا، وكذلك تنظيم المعارض، المؤتمرات، والمهرجانات الثقافية والرياضية، والقيام بأنشطة متعددة في المجال الاجتماعي بما يؤكد استعدادتها لنشاطها ومكانتها التي كانت عليها قبل الأزمة. (37)

ويمكن تلخيص ذلك في: (38)

- أ- الاستمرار في إقامة العلاقات الطيبة مع وسائل الإعلام
- ب- اتخاذ الإجراءات العلاجية لضمان عدم تكرار الأزمة والحد من أضرارها
- ج- إعادة بناء سمعة المنظمة على النحو المرغوب وهنا لا بد من العمل على تعزيز السمعة من خلال الحرص على ممارسة أنشطة تدعم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

العلاقات العامة ومرحلة التعلم

يتم في هذه المرحلة دراسة وتقييم الخطة الكاملة لإدارة اتصالات الأزمة، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهنا تستخدم كل المعلومات التي تم توثيقها أثناء إدارة الأزمة، ومراجعة تعليقات وسائل الإعلام عليها، كما يمكن استخدام البحوث لقياس رد فعل الجمهور تجاه الأنشطة الاتصالية، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، وتحرص العلاقات العامة على إجراء تقييم لخطة اتصالات الأزمة، وفيها يجري عملية مراجعة الأنشطة الاتصالية التي تم تنفيذها، بالإضافة إلى تقييم مدى جودة الجهود الاتصالية، ومعالجة أي قصور فيها ومدى ملاءمتها لتطورات الأحداث في مراحلها المختلفة، ثم إجراء تقييم نهائي للخطة الاتصالية ككل، ودورها في إدارة الأزمة وذلك للاستفادة من نتائج التقييم في التوصية بإجراء تعديلات في التجهيزات الاتصالية، أو في الأشخاص المكلفين بمهام اتصالية، أو في نوعية الوسائل المستخدمة، أو في طبيعة الرسائل الإعلامية من حيث الشكل والمضمون، وبالتالي زيادة كفاءة اتصالات الأزمة في أية أحداث مستقبلية. (39)

ولعل من أهم الأسئلة التي تطرحها العلاقات العامة لتقييم وتقويم كفاءتها في إدارة اتصالات الأزمة الأتي: (40)

1- هل كانت استجابة العلاقات العامة للأزمة بسرعة وفعالية؟ وفي حالة النفي لماذا؟

2- هل تم العمل وفق خطط للاتصال معدة مسبقا؟

3- ما نوعية الفئات التي استهدفها الاتصال؟ وكيف تم الوصول لكل فئة؟ وهل تم تجاهل فئة معينة ولماذا؟

4- ما نوعية الرسائل والوسائل التي استخدمت وهل كانت مناسبة؟ وما أساليب الإقناع المنطقية والعاطفية؟

5- هل كان عدد فريق إدارة اتصالات الأزمة مناسباً ومتعاوناً؟

6- هل تم تزويد الإعلاميين ووسائل الإعلام بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت وبالشكل المناسب؟

7- ما حجم التغطية الإعلامية؟ وهل كانت مؤيدة أم معارضة للمنظمة؟

8- هل نشرت وسائل الإعلام شائعات أو معلومات خاطئة؟ وما مصدرها؟

9- هل ترك فريق اتصالات الأزمة أثراً طيباً أو إيجابياً لدى مندوبي وسائل الإعلام؟

10- كيف بدت صورة المنظمة في أذهان الجماهير أثناء الأزمة وهل اختلفت بعد إدارة اتصالات الأزمة؟

ويعد تقييم كفاءة أداء العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة بعد انتهاء الأزمة من الخطوات المهمة والأساسية في إدارة اتصالات الأزمة وذلك حتى يتم اكتشاف نقاط الضعف وتقويمها ومن ثم تحاشيها في المستقبل في حال تعرض المنظمة لأزمة أخرى.

ثانيا: محددات وعوامل فاعلية اتصالات الأزمة:

لكي تتمكن العلاقات العامة من إدارة اتصالات الأزمة بطريقة فاعلة وناجحة هناك مجموعة من المحددات أو العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وتتمثل هذه المحددات والعوامل في الآتي: (41)

1- تتطلب الإدارة الفعالة لاتصالات الأزمة من العلاقات العامة القيام بمهام اتصالية تتسم بالتعدد والانضباط والاستمرارية وهي:

- اتصالات ما قبل الأزمة: وتشتمل على مهام وقائية تتمثل في اتصالات إدارة التغيير واتصالات إدارة القضايا وكذلك المهام التخطيطية وتتمثل في وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل حدوثها.

- اتصالات أثناء الأزمة: وتتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية للعلاقات العامة وهي تحول الخطة الموضوعية

سلفا للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة عند حدوثها (أثناء الأزمة).

- اتصالات ما بعد الأزمة: وتتعلق باستمرارية المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها وعودة الأمور إلى طبيعتها، كما تتعلق بمهام تقيمية تدرس نقاط الضعف والقوة في اتصالات الأزمة وتستخلص منها الدروس للاسترشاد بها في عمل العلاقات العامة في المستقبل.

2- أن تعمل العلاقات العامة على سرعة انتقال المعلومات ووصولها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات تتسم بالرشد وفي التوقيت السليم.

3- أن تعتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على الاتصالات المتناسقة ذات الاتجاهين بين المنظمة وجماهيرها من ناحية وبين المنظمة ووسائل الإعلام من ناحية أخرى.

4- أن تعتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على قاعدة تجزئة الجماهير، حيث تتطلب الاتصالات الفعالة لإدارة الأزمة تصميم رسائل اتصالية لكل جمهور نوعي على حدة، ويتطلب ذلك الاعتماد على البحوث في تحديد الجماهير المفتاحية المؤثرة على مصالح المنظمة ومخاطبة كل منهم بما يتفق مع خصائصه واهتماماته.

5- أن تعمل العلاقات العامة على مسح ومراجعة نظم المعلومات والاتصالات الخاصة بالمنظمة، وكذلك الموارد الاتصالية والإعلامية المتاحة، واستكمال جوانب النقص فيها لتحسين عملية الاستعداد، وتوفير أطقم على خبرة كافية بإدارة المعلومات.

6- الاهتمام بتنمية وتطوير علاقات سليمة مع وسائل الإعلام والمحافظة عليها، وإعطاء هذا الأمر عناية كبرى لما لوسائل الإعلام من أهمية كبرى كمصدر للمعلومات المقدمة للجماهير قد يؤثر سلبا أو إيجابا على الجهود الاتصالية للمنظمة، وبما يضمن عدم تأخر المنظمة في نقل المعلومات عن الأزمة، وعدم حدوث فجوة بين زمن وقوع الأزمة والتغطية الإعلامية السليمة عنها، وهذا يتطلب التفاعل السريع مع الأحداث، التواصل مع ممثلي وسائل الإعلام لإطلاعهم بسرعة عن الأفعال التي تقوم بها المنظمة حتى لا تترك الفرصة للتكهنات والتخمينات.

7- أن يحرص العاملون في العلاقات العامة على وجود آليات تضمن رصد مواقف المنظمات المنافسة أثناء الأزمة وتحديد تأثيراتها السلبية والإيجابية على موقف الأزمة.

8- إقامة والمحافضة على العلاقات الطيبة مع المنظمات الصناعية والرقابية في مجال العمل، وكذلك مع الجمعيات والاتحادات المهنية من خلال برامج العلاقات العامة الموجهة لهم، لأن ذلك يساعد على دعم جهود المنظمة في وقت الأزمة.

الخاتمة

في إطار ما هدفت إليه الورقة البحثية فقد تبين من خلال العرض السابق أن مفهوم العلاقات العامة يركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي البعد العلمي والإداري والاتصالي وأنها في جميع أنواع المنظمات تهدف بصورة أساسية إلى خلق التوافق والانسجام والتكيف بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية من خلال وظائفها الأساسية المتمثلة في البحث والتخطيط و(الإنتاج أو التنفيذ) و(الاتصال أو التنسيق) والخدمة الإدارية وخدمة المجتمع المحلي إضافة إلى التوجيه الإداري. كما أوضحت الورقة مفهوم الأزمة باعتبارها موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي، وتم تحديد خصائص الأزمة وأنواعها. وبيت الورقة في الجزء الأخير منها مفهوم إدارة الأزمة بأنه عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية الخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل، وتم تشخيص الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة المختلفة سواء في إطار النشاط الاتصالي الخاص بالعلاقات العامة أو من خلال إدارة اتصالات الأزمة فيما يتعلق بتغطية وسائل الإعلام المحلية أو الخارجية للأزمة، وذلك من خلال:

- اتصالات ما قبل الأزمة: وتشتمل على مهام وقائية تتمثل في اتصالات إدارة التغيير واتصالات إدارة القضايا وكذلك المهام التخطيطية وتتمثل في وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل حدوثها.

- اتصالات أثناء الأزمة: وتتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية للعلاقات العامة وهي تحول الخطة الموضوعية سلفا للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة عند حدوثها (أثناء الأزمة).

- اتصالات ما بعد الأزمة: وتتعلق باستمرارية المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها وعودة الأمور إلى طبيعتها، كما تتعلق بمهام تقييمية تدرس نقاط الضعف والقوة في اتصالات الأزمة وتستخلص منها الدروس للاسترشاد بها في عمل العلاقات العامة في المستقبل.

وفي ختام الورقة البحثية تم تحديد العوامل التي تتحقق من خلالها فاعلية اتصالات الأزمة.

ولعل الباحث ومن خلال ما أوضحته الورقة البحثية من أهمية قصوى للعلاقات العامة في مجال إدارة اتصالات الأزمة يقترح أن يعتمد قسم يسمى (إدارة اتصالات الأزمة) في كل تنظيم إداري لأجهزة العلاقات العامة بالمنظمات والمنشآت المختلفة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الهوامش

- 1 . محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، ط1 (القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، د ت) ص: 29
- 2 . لبنان هاتف الشامي ، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية ، الطبعة العربية (عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2002م) ص: 14
- 3 . محمد فريد الصحن : العلاقات العامة . المبادئ والتطبيق ، د ط (د ب ، الدار الجامعية ، 2002م / 200م) ص: 17
- 4 . محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره : ص 30
- 5 . محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره : ص 19
- 6 . محفوظ أحمد جودة ، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، ط 4 (عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007م) ص 26
- 7 . بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات، الطبعة العربية (الأردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009م) ص 17
- 8 . لبنان هاتف الشامي ، مرجع سبق ذكره: ص 32
- 9 . محمد الصيرفي ، العلاقات العامة من منظور إداري ، ط 1 (الإسكندرية ، مؤسسة مورسن الدولية للنشر ، 2005م) ص 16
- 10 . فؤاده البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، ط 1 (القاهرة ، دار نهضة الشرق ، 2001م) ص 23
- 11 . محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره : ص 57
- 12 . محمد شومان ، الإعلام والأزمات - مدخل نظري وممارسات عملية ط 2 (القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2006م) ص 11
- 13 - محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات ، ط 1 (القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2003م) ص 115

- 14 . محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره: ص 115
- 15 . علي عجوة وكريمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط 2 (القاهرة ، عالم الكتب ، 2008م) ص: 166
- 16 . محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره: ص 266
- 17 . محمود جاد، إدارة الأزمات ، د ط (الأردن ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م) ص 3
- 18 . صلاح عباس : إدارة الأزمات في المنشآت التجارية د ط (القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، 2007) ص 30
- 19 . علي عجوة و كريمان فريد ، مرجع سبق ذكره: ص 167
- 20 . محمد شومان ، مرجع سبق ذكره: ص 24 ، 25 ، 37 ، 38
- 21 . محمد شومان ، مرجع سبق ذكره: ص 23
- 22 . علي عجوة و كريمان فريد ، مرجع سبق ذكره: ص 175
- 23 . محمد شومان ، مرجع سبق ذكره: ص 24
- 24 . علي عجوة و كريمان فريد ، مرجع سبق ذكره: ص 175
- 25 . محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره: ص 269
- 26 . محمد شومان ، مرجع سبق ذكره: ص 49
- 27 . علي عجوة و كريمان فريد ، مرجع سبق ذكره: ص 163
- 28 . بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات، الطبعة العربية (الأردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م) ص 17
- 29 . علي عجوة و كريمان فريد ، مرجع سبق ذكره: ص 163
- 30 . محمد شومان، مرجع سبق ذكره: ص 66
- 31 . علي عجوة و كريمان فريد، مرجع سبق ذكره: ص 177
- 32 . علي عجوة، مرجع سبق ذكره: ص 187 ، 200 ، 201

- 33 . عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، الطبعة العربية الثانية (عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015م) ص: 273
- 34 . علي عجوة و كريمان فريد، مرجع سبق ذكره: ص 202 . 208 . 212
- 35 . محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره: ص 228
- 36 . محمد شومان، مرجع سبق ذكره: ص 64
- 37 . علي عجوة و كريمان فريد، مرجع سبق ذكره: ص 216
- 38 . عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره: ص 273
- 39 . علي عجوة و كريمان فريد، مرجع سبق ذكره: 217
- 40 . عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره: ص 275
- 41 . علي عجوة وكريمان فريد، مرجع سبق ذكره: ص 218 . 220