

النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في التعامل مع الأزمات

مانع فاطمة

جامعة الشلف

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، بحيث يظهر هذا الدور من خلال المراحل التي تمر بها الأزمة، وتعتبر العلاقات العامة أحد علوم الاتصال التي تسعى إلى ربط علاقة طيبة مع مختلف الجماهير بحيث يظهر مفعول العلاقة عندما تتعرض سمعة و صورة المؤسسة و استقرارها للتشويه أثناء حدوث أزمات.

تستخدم العلاقات العامة نماذج إستراتيجية اتصالية متعددة في تعاملها مع الأزمات، حيث تختار من هذه النماذج ما يناسب الظروف الذي تمر به المؤسسة و لكل نموذج مجموعة من الأساليب الخاصة به إذا ما تم استخدامها بطريقة علمية خرجت المؤسسة من الأزمة بأقل الأضرار.

الكلمات المفتاح: العلاقات العامة، الأزمة، النماذج

مقدمة

كان السبب وراء ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة تلك الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي أفرزت مناخا نفسيا ضاغطا، إضافة إلى الأزمات الاقتصادية العالمية¹. و بما أن العلاقات العامة علم له علاقة اتصال مباشرة بالظروف و الأوضاع البيئية غير العادية ، فالمشكلات و الأزمات و الأحداث الطارئة تعتبر السبب المباشر لنشأة العلاقات العامة بأمريكا و هي أيضا من الأسباب المباشرة التي أدت إلى تطور و توسع نشاط العلاقات العامة.

و العلاقات العامة لم تنشأ كباقي الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة و إنما إنشاؤها جاء بقصد معالجة الوضع القائم ، فالدور الاستراتيجي للعلاقات العامة لا يظهر إلا عندما تواجه المؤسسة أزمة ما تهدد وضعها و مقدرتها

على العمل و المنافسة ، أو تهدد وجودها و قدرتها على البقاء. هنا يكمن دور العلاقات العامة في التأهب و الاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها و في حالها و الخروج منها إن حدثت. فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز و التشويه تتضح حينها الحاجة إلى العلاقات العامة لتكريس جهودها في التركيز على تحسين أو إعادة بناء صورة المؤسسة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

لم تعد تنظر المؤسسة لأفراد المجتمع على أنهم مجرد مستهلكين فقط، بل أدركت أن نجاحها مرتبط بقدرتها على كسب تأييدهم لها و اعترافهم بوجودها من منطلق أن الجماهير تشكل شريان رئيسي يمد المؤسسة بالحياة، فالجماهير هي التي تقدم الدعم و التأييد اللذان تحتاجهما المؤسسة في ظل تنوع المنافسين و توسع المنافسة و خصوصا عندما تواجه أزمات. هذا الواقع جعل من العلاقات العامة حاجة ماسة و جوهرية بالنسبة لمختلف المؤسسات، فلا يمكن تجنبها أو حتى تجاهلها فبدون اتصال لا يتم أي نشاط و لا يتحقق أي هدف.

أولا: مفهوم العلاقات العامة: تتعدد التعاريف التي قدمت في العلاقات العامة، بينما لا يوجد تعريف جامع و موحد ، و ذلك كون العلاقات العامة علم له ارتباط مع الإدارة، الاتصال، الإعلام، التسويق و علم الاجتماع، و عليه نشير أن التعاريف التي تأتي لاحقا يكون بغرض توضيح و تقريب مفهوم العلاقات العامة.

I. تعريف العلاقات العامة: عرف " Edward BARNAYS " الخبير في العلاقات العامة بأنها: «

بالمؤسسة⁴. و تشير التجارب إلى أن أهمية تبني الدور الاجتماعي يتمثل فيما يلي⁵:

- تحسين صورة و سمعة المؤسسة، و زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تخفيض تكاليف التشغيل، و تعزيز المبيعات وولاء العملاء.
- زيادة الإنتاجية والجودة⁶.

3- المسؤولية الأخلاقية: أخلاقيات الإدارة هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المؤسسة التمسك بها والعمل بمقتضاها، لتكون ناجحة في تعاملها مع الجماهير، مادامت قادرة على اكتساب ثقة زبائنها والمتعاملين معها من رؤساء ومرووسين⁷. و تنقسم المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة إلى قسمين:

العلاقة الأخلاقية بين المؤسسة و الجماهير الداخلية: تصرفات المسؤولين و الإداريين تحدد المعايير الأخلاقية التي تنتهجها المؤسسة اتجاه جماهيرها كالصدق و الأمانة و الثقة في الفعل والقول. هذه المبادئ الأخلاقية و غيرها إذا ما أخذت المؤسسة باحترامها سيؤدي حتما إلى انكسار رابط الثقة و الطمأنينة بينها و بين جماهيرها، و هو ما ينعكس بالسلب على تأييد الجماهير الداخلية لرسالة مؤسستهم و على كفاءتهم الإنتاجية و من ثم كفاءة المؤسسة ككل.

العلاقة الأخلاقية بين المؤسسة و الجماهير الخارجية: يمتد مجال الممارسات الأخلاقية الإدارية ليشمل نماذج التصرفات والأنماط السلوكية مع الجماهير الخارجية ويأتي في مقدمتهم الزبائن، فالمحافظة على حقوق الزبائن، و تجنب الإعلانات المضللة، و الصدق و الإخلاص ، و الأمانة، بالإضافة إلى حسن المعاملة و الاستماع لهم، كلها تصرفات أخلاقية تبديها المؤسسة التي ترغب في بناء صورة ذهنية مرغوبة تليق بها.

ثانيا: مفهوم الأزمة: لما كانت الأزمة درجة من درجات الصراع أو مرحلة منه فإنه يصعب تحديد مفهوم دقيق و شامل للأزمة و خاصة بعد اتساع نطاق استخدامه و انطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية من جانبها

التواصل بالمعلومات عن طريق الإقناع و الملائمة بين سياسات المؤسسة و اتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة و نشاطها». بينما " Ivy Ledbeter Lee " رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا و يسميه البعض بأبي العلاقات العامة فيرى: أن العلاقات العامة مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة و العمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك، و أن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة الرأي العام و نصح المؤسسات بتغيير خططها ، و تعديل سياساتها لخدمة المصلحة العامة، ثم إعلام الناس بما تقوم به هذه المؤسسة من أعمال تهم و تخدم مصالحهم³. و باختصار العبارة نقول أن العلاقات العامة الناجحة تتحقق بالتعليم و الممارسة و الخبر الصادق، بمعنى:

الأداء الجيد + الخبر الصادق = علاقات طيبة مستمرة

III. مبادئ العلاقات العامة: تقوم العلاقات العامة الجيدة و المستمرة على مجموعة مبادئ إذا احترمت و طبقت بعناية تحقق المؤسسة أهدافها من تبني هذا النوع من الاتصال، و نستطيع أن نوجز هذه المبادئ في:

1- العلاقات الإنسانية: الاهتمام بالجانب الإنساني في نشاط المؤسسة ليس خطأ كما يعتقد البعض بل له تأثير ربما يكون أكثر من تأثير الحوافز المادية لدفع عجلة النشاط. فمن خلال الدراسات العلمية التي أجريت على العلاقات الإنسانية بين المؤسسة و أفراد بيئتها تبين :

- أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة و لا مع عامل الربح.
- إن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة .
- أن الهدف من العلاقات الإنسانية ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمرة والدائمة .

2- المسؤولية الاجتماعية : تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: إجبار المؤسسات على العمل بطريقة ما لخدمة ذوي الاهتمام الداخليين والخارجيين والأطراف ذوي العلاقة

تمّ استيعاب هذه المرحلة كان تعامل المؤسسة مع الأزمة ميسورا، حيث يمكن اتخاذ الحلول المناسبة للخروج منها.

2. **مرحلة الاجتياح:** و هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالظهور، و تعد أصعب الأوقات بالنسبة للمؤسسة، لأنها تتسم بالشدّة و العنف و التوتر والصدمة.

3. **مرحلة الاستقرار:** و هي مرحلة تتبلور فيها الأزمة، و تمثل الفترة الممتدة من بداية الأزمة إلى بداية نهايتها، و هي مرحلة طويلة مقارنة مع مرحلة الحضانة.

4. **مرحلة الانسحاب:** و هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالضعف و التلاشي، وقد تستغرق وقتا يفوق مرحلة الاجتياح.

المحور الثاني: نماذج اتصال العلاقات العامة في إدارة

الأزمات

قبل الخوض في النماذج الاتصالية للعلاقات العامة أثناء الأزمات، نقف عند أهمية اتصال العلاقات العامة أثناء الأزمات خصوصا عندما تفتقد المؤسسة لإدارة متخصصة في شؤون الأزمات.

أولاً: أهمية الاتصال في الأزمات: يتابع الجمهور تطور الأزمات من خلال ما تقدمه وسائل الاتصال من أخبار و معلومات للجمهور، و عملية النقل قد تتعرض بقصد أو بدون قصد لأخطاء أو لقرار من التشويه ، الأمر الذي يؤدي إلي نقل المعلومات بشكل غير دقيق مما يترتب عليه العديد من المشكلات ، و من هنا يصح القول بان أخطاء وسائل الاتصال قد تؤدي إلي تشويه صورة المؤسسة أحيانا، و على هذا الأساس فإن كافة الأنشطة و الأدوار الاتصالية يجب أن تمارسها المؤسسة أثناء المراحل المختلفة للأزمة ، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، و على هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة.

السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي و حتى النفسي أو الشخصي.

I. تعريف الأزمة: في علم الإدارة تعرف الأزمة على أنها: حالة أو موقف يتسم بالتهديد الشديد للمصالح و الأهداف الجوهرية و يضغط الوقت ، لذلك فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار قبل وقوع الأضرار المحتملة و تفاقمها يكون محدودا جدا⁸ . في تعريف آخر ينظر للأزمة على أنها : خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة، كما أنها تهدد الافتراضات التي تقوم عليها المؤسسة، و هذا يعني أن الأزمة تهديد مباشر و صريح لبقاء المؤسسة و استمرارها⁹.

II. أسباب وقوع الأزمات: الأزمات لا تنشأ من العدم، بل لها أسباب تتنوع و تتعدد، فمنها ما هو طبيعي (مناخية و جيولوجية و كونية) و منها ما هو من صنع الإنسان (إرادية أو لا إرادية)، و لكن يمكن رد أسبابها إلى عناصر و أطراف الأزمة¹⁰:

وجود موضوع خلاف: و يعني وجود بؤرة خلاف لم يتم التعامل معها بكفاءة و لم تتم معالجتها و احتواؤها في الوقت المناسب.

وجود حالة من تعارض المصالح و الأهداف: وجود خلاف لوحده لا يكفي لظهور أزمة ما لم توجد حالة من تعارض في المصالح بين الأطراف، فإذا تعارضت المصالح بشدة برز الدافع لإنشاء أزمة من أجل إلحاق أقصى ضرر بالطرف الخصم.

الإشاعات: تعتبر الإشاعات من أكثر الأسباب المؤدية لنشوء الأزمات في المؤسسات، خصوصا إذا أحيطت بالبيانات و المعلومات الكاذبة، و إعلانها في توقيت معيّن.

التعرض لأزمات مخططة: الأزمات المخططة هي أزمات مدبرة تستخدمها أطراف للقضاء على أطراف تعتبرها معادية.

III. تطور الأزمة: تمر الأزمة بعدة تطورات نوجزها في المراحل التالية¹¹:

1. **مرحلة الحضانة:** و هي مرحلة تمهد لظهور الأزمة، و هي متطابقة مع مرحلة ما قبل الأزمة، فإذا

ثانياً: نماذج الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة في إدارة الأزمات: من حيث نماذج الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات فقد صمم الباحثون و العلماء عدد من النماذج تتضمن أسس و قواعد الاتصال الفعال في إدارة الأزمة، و من هذه النماذج نذكر:

I. نموذج " جيمس لوكازويسكي " (Lukazewski): يجري على دور العلاقات العامة في الأزمات، و يتناول هذا النموذج أهداف و قواعد الاتصال المطلوب تنفيذها على النحو التالي¹⁴:

1. رسم السياسة الاتصالية بإدراج العناصر التالية:
 - المصادقية في الحقائق و الأمانة و اعتبارها سياسة في التعامل مع الأزمة.
 - عدم اخفاء أي حقائق خاصة بالأحداث.
 - الاستجابة الفورية للأحداث و تحديد نوعها و كيفية التعامل معها
 - تحديد أولويات الاتصال و فق طبيعة الأزمة فتعطى الأهمية للقرارات و المعلومات الهامة.
2. وضع قواعد للاتصال أثناء الأزمة، و تشمل هذه القواعد النواحي التالية:
 - الاتصال أولاً بالذين هم أكثر أولوية من القادة حسب معطيات الأزمة.
 - الاستجابة السريعة و التصرف بحزم و جدية.
 - تحديد المسؤولية المناسبة، و توضيح المهام و الأدوار لكل فرد من جهاز العلاقات العامة، و ذلك حسب ما جاء في الخطة الاتصالية المعدة مسبقاً.
 - استخدام اتصالات فعالة و مباشرة و سهلة الفهم أثناء الحدث.
 - التصرف السريع في إمكانية توصيل المعلومات لمن يتطلب الأمر وصولها إليه.
 - الاعتماد على حل المشكلة من خلال المراحل التالية:
 - وصف طبيعة الأزمة.
 - تحليل حجم الأزمة و مدى تهديدها.
 - تقديم الخيارات من الحلول المناسبة.
 - اختيار أفضل الحلول و التوصيات لمعالجة الأزمة.

و حسب " Boudouin velge " فإن اتصال الأزمة يمثل ذلك الاتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث، لأن اتصال الأزمة هو الأكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب تسيير و تنسيق كل عناصر التنظيم للوصول إلى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى¹².

أما " Max Bezar " فيعرفه بأنه: إعادة تدريب الاتصال لإعادة الثقة و ذلك من خلال الاستعانة بالأفعال، و تركز اتصالات الأزمة داخل المؤسسة على ما يلي:

- إعلام جميع العاملين بحدوث الأزمة.
- إعلامهم بأسباب حدوث الأزمة و الإجراءات الواجب القيام بها.
- و على مستوى الجمهور الخارجي تركز اتصالات الأزمة على:
 - إزالة الغموض لدى الجمهور.
 - التعامل مع وسائل الإعلام.
 - تقديم معلومات صادقة و دقيقة.
 - إعلام الجمهور بتطورات الأزمة و جهود مواجهتها و يؤكد " اشكروفت " (Ashcroft) على أن عدم وجود اتصال فعال أثناء الأزمة يؤدي إلى فقدان القدرة على إدارة المعلومات و فقدان السيطرة على خطوط الاتصال و إظهار المؤسسة بمظهر الضعيف، فالالاتصال الجيد يعتمد على عرض الحقائق و توظيف كافة وسائل الاتصال المتاحة و التدريب الجيد على التعامل مع وسائل الإعلام و وجود متحدث رسمي، إضافة إلى إنشاء مركز إعلامي أثناء الأزمة لإدارة عملية الاتصال.
- بينما يرى " كومبس و هولاداي " (Coombs & Holladey) أن اتصال المؤسسة بالجمهور أثناء الأزمة يتضمن نشر رسائل توجيهية للجمهور توجهه لاتخاذ سلوكيات محددة أثناء الأزمة، و رسائل مساندة و مدعمة للجمهور لمواجهة أي تأثير نفسي سلبي عليه أثناء الأزمة، ثم تقديم رسائل لحماية سمعة المؤسسة و إعادة بناءها¹³.

الأزمة، فإذا ما أسند الجمهور أو الإعلام الأزمة إلى أخطاء وقعت فيها المؤسسة فإن ذلك يفسد سمعة المؤسسة ويضر بأعمالها ومبيعاتها وهو ما أطلق عليه نظرية الإسناد وهو ما يدفع المؤسسة إلى اختيار موقف معين أو إستراتيجية اتصالية معينة تفسر من خلالها للجمهور علاقتها بالأزمة ورد فعلها تجاهها.

وأضاف " كلايس و كفيورغ وفينش" (Claeys, Cavberghe & Vynche) أن طبيعة الأزمة ودرجة مسئولية المؤسسة عنها تحدد الإجراء المطلوب اتخاذه، فالأزمات التي لا دخل للمؤسسة فيها مثل الأزمات الناتجة عن شائعات يصلح للتعامل معها استراتيجيات الهجوم على المدعي والتكذيب والأزمات الناتجة عن أخطاء تكنولوجية في عملية الإنتاج يصلح لها التهئة من خلال الاعتذار والتبرير، والأزمات الناتجة عن أخطاء بشرية وقرارات خاطئة للمؤسسة، وينتج عنها ضحايا، و لا بد أن تقوم فيها المؤسسة بالاعتذار والتعويض .

و يوجد مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بإصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة تتحدد فيما يلي¹⁶:

- إقناع الجماهير بأنه لا توجد أزمة من خلال إنكار وجود الأزمة، أو الإيضاح من خلال إيضاح أسباب الموقف وأنه لا يمثل أزمة، أو الهجوم على من يزعم بوجود أزمة أو التهديد برفع قضايا على من يهاجمون المؤسسة.

- السعي لجعل الجماهير ترى الأزمة بشكل أقل سلبية من خلال صنع الأعذار عبر إنكار وجود النية أو التعمد المسبق أو إنكار إرادة المؤسسة في الوقوع في الخطأ. أيضًا يتم ذلك من خلال التبرير عبر التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة أو بيان أن الضحايا يستحقون ما لحق بهم من ضرر لسبب من الأسباب أو لبيان أن الأزمة قد شوّهت وبلغ فيها.

-السعي لجعل الجماهير تنتظر للمؤسسة ككل بشكل أكثر إيجابية من خلال ربط المؤسسة بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور وتذكيره بجوانب إيجابية في المؤسسة أو خلق قبول عند جماعة من الجماعات، إلى جانب اتخاذ إجراءات علاجية من خلال دفع تعويضات أو مساعدة الضحايا والاعتذار عن الأزمة واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها.

• احتواء النتائج السلبية و غير المتوقعة و دراستها.

II. نموذج اتصالات الأزمة الموقفية¹⁵: يقدم هذا النموذج

إطارًا عن كيفية استخدام الاتصال لإصلاح سمعة المؤسسة ووفقًا للنموذج فإن الموقف الأزموي يتألف من أربعة عناصر تستخدم لتقييم التأثير المحتمل للأزمة على السمعة وهي: نوع الأزمة، مدى الضرر الناتج عن الأزمة، تاريخ الأزمة مع المؤسسة وعلاقة المؤسسة بالأزمة. ووفقًا لذلك التصور فإن عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة وفقًا للعناصر السابقة.

و وفقًا لهذا النموذج فإن تهديد سمعة المؤسسة والتأثير عليها سلبيًا خلال الأزمة يرتبط بمدى مسئولية المؤسسة عن الأزمة وكذلك بالأزمات السابقة أو المشابهة التي مرت بها المؤسسة ومدى تأثير سمعتها بهذه الأزمات. و وفقًا لذلك أيضًا فإن مسئولية المؤسسة عن وقوع الأزمة تتحدد في ثلاث حالات الأولى هي المسئولية الضعيفة في حالة أن تكون المؤسسة ضحية إحداه معينة أو أن الأزمة تسببت فيها عوامل طبيعية، والثانية مسئولية متوسطة في حالة وقوع حادث عرضي كالحوادث التقنية والثالثة المسئولية القوية حيث تكون الشركة مسببة للأزمة من خلال سياسات أو قرارات خاطئة أو أن تسببها أخطاء بشرية. أما فيما يتعلق بتعرض المؤسسة لأزمات سابقة فإن تكرار نفس الأزمة يعرض المؤسسة لموقف صعب ويضر بسمعتها لأنه يعطى انطباعًا بأن المؤسسة غير قادرة على توقع الأزمة أو إدارتها وحلها، كما أن الإدارة الخاطئة للأزمات السابقة تؤدي إلى نفس التأثير السلبي في سمعة المؤسسة، وبالتالي فإن التاريخ غير الناجح للمنظمة مع الأزمات التي تعرضت لها وعدم وجود علاقات فعالة مع أطراف الأزمة يضر بالمؤسسة. وهو ما يحتم على المؤسسة التخطيط الجيد لاتخاذ الاستجابة الاتصالية المناسبة للتعامل مع تداعيات الأزمة.

ووفقًا لهذا التصور ذكر " كومبس" (Coombs) أن كل من المؤسسة والجمهور المتضرر في الأزمة أو وسائل الإعلام يعملون على إسناد أسباب وقوع الأزمة لشخص أو جهة معينة وذلك لأن الجمهور دائمًا ما يطلب تفسير لأسباب

2.2.2. استراتيجية إعلام الجمهور : و هنا يندفق الاتصال في اتجاه واحد، حيث ترسل إدارة العلاقات العامة رسائلها الاتصالية للجمهور دون تلقي الصدى، و هدف الاتصال هنا توصيل الإقناع بحيث يوظف جهاز العلاقات العامة مناهج و أساليب العلوم الاجتماعية لزيادة القدرة الإقناعية للجهود الاتصالية لديه، فالهدف الرئيسي للنموذج خدمة مصلحة المؤسسة و تحقيق أهدافها في المقام الأول لذلك وصف بنموذج الإقناع العلمي.

3.2.2. إستراتيجية الاتصال غير المتوازن الاتصال هنا ينساب في اتجاهين من المؤسسة للجماهير و العكس، و تهتم المؤسسة بالجمهور من أجل تطوير حملات اتصالية مقنعة و هذا لكسب تأييده، فهي تفرض أن النفع سوف يتحقق للجمهور بالتعاون معها كما تفترض أن الجماهير المختلفة إذ ما كونت صورة صحيحة عن المؤسسة فسوف يحدث نوع من التكامل بينهما.

4.2.2. إستراتيجية الاتصال المتوازن: يعد تطورا للنموذج السابق، و يستخدم عندما تهدف المؤسسة إلى المحافظة (الوقاية) على صورتها من التثوه أثناء وقوع المشكلات و الأزمات بحيث تعمد إلى حلها عن طريق الاستجابة لمطالبات الجمهور، و يرى " جرونج" أن النموذج المتوازن هو أفضل النماذج في اتصال العلاقات العامة خصوصا عند حدوث الأزمات، فهو يعمل على التفاهم المتبادل عن طريق الحوار الموضوعي الذي يراعي مصلحة كل طرف كقاعدة أخلاقية، ففي نظره أي عملية تفاعلية لا بد أن تنبثق من الحوار كشرط أساسي لحدوث الإقناع.

3. اتصالات الخطر: و تعني قيام المؤسسة قبل وقوع الأزمة بوقت طويل بإعلام الجماهير و تثقيفهم عن احتمال تعرضها لأزمات في المستقبل، وذلك من أجل استعداد الجماهير لتقبل هذه الأزمات و ضمان تأييدها للمؤسسة في وقت الحاجة لذلك.

4. اتصالات الأزمة (التكتيكات): و تعني يجب أن يكون لدى المؤسسة برامج الاتصالية مخططة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة.

III. نموذج " مارا " (MARRA , 1992)¹⁷: يقوم نموذج " مارا" على قياس قوة العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها كمتغير رئيسي مستقل لقياس نجاح المؤسسة في إدارة الأزمة. حددت " مارا" أربعة متغيرات أساسية تؤثر في نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمة، وهي:

1. العلاقات: و هي المتغير الرئيسي في النموذج و يقصد بها علاقات المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية، و تكون هذه العلاقة إما سلبية أو ايجابية أو محايدة، و عندما تكون هذه العلاقات ضعيفة فإنها تزداد سوءا أثناء الأزمات، و العلاقات الإيجابية كما يوضحها النموذج هي الثقة، التفاهم ، الرضا، المصادقية، التعاون، و التوافق بين أهداف المؤسسة و الجماهير.

2. اتصالات الأزمة (الاستراتيجيات): قد تتعرض صورة المؤسسة للتثويه أثناء حدوث أزمة ما، و لهذا تعتبر اتصالات الأزمة عملية ضرورية لوقاية الصورة المرغوبة للمؤسسة أو إعادة بنائها من جديد بعدما انكسرت، فالعلاقات العامة عندما تواجه أزمة ما فإنها تختار واحدة أو عدد من الاستراتيجيات الاتصالية التالية:

1.1. إستراتيجية السكوت و لا تعليق: يعود تاريخ إستراتيجية السكوت و لا تعليق للمؤسسات التي كانت تهدف للربح فقط دون مراعاة الجماهير بسبب ضعف رأيها، و السبب الثاني سيكولوجي، ذلك لأن الأزمة لها اثر نفسي بليغ يفقد المديرين تركيزهم مما يجعلهم يعزفون عن الحديث عنها، حتى أن البعض منهم يفضل الهروب بدل المواجهة.

2.2. استراتيجيات " Gruning " ¹⁸: قدم "جرونج " أربعة استراتيجيات توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، و فيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات:

1.2.2. استراتيجية المؤسسة الصحفية: تستخدم هذه الإستراتيجية أسلوب الاتصال الهابط الذي يتميز بالتدفق الأحادي الاتجاه للمعلومات التي تنساب من الإدارة للعاملين و الجمهور الخارجي دون اهتمام بالتغذية العكسية التي تمثل ردة فعل هذه الجماهير.

المحور الثالث: تعامل العلاقات العامة مع الأزمات

تتعامل العلاقات العامة مع كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة و ذلك لتفادي أكبر قدر من الضرر الذي يلحق بالمؤسسة.

أولاً: 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 حدوثها .

و تتحكم في عملية التخطيط ثلاثة متغيرات أساسية و هي:

- الأهداف الاتصالية المطلوب تحقيقها و يندرج تحتها: وضع نهاية فورية للأزمة، جعل الخسائر في حدها الأدنى، إعادة الثقة للجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة، تقديم صورة ايجابية عن المؤسسة

- الموارد و الإمكانيات المتاحة
- الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ

و يظهر دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة في القيام بالمهام التالية:

I. التنبؤ بالأزمات المحتملة و تحديد المخاطر المصاحبة

لها : الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر و الحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف ب"التنبؤ بالأزمات المحتملة"، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات. و يجب أن يتوافر لدى المؤسسة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات و إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف الثغرات في أنظمة الدفاع بالمؤسسة، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد و الوقاية منها، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة تتخيلها المؤسسة، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً¹⁹.

و يعتبر التنبؤ الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، و ان تحديد الأزمات و المخاطر المصاحبة لها و التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات، و من أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.

وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة؛ لا بد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق العلاقات العامة؛ ألا وهي توصيف المؤسسة و يقصد بها جمع المعلومات و الحقائق عن المؤسسة و كل ما يتعلق بنقاط الضعف التي تخص مختلف جوانب نشاط المؤسسة من :

- 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: (مختلف الجماهير)

- البيئة التي تقع فيها المؤسسة : (مواصفاتها، مدى توافقها مع النشاط،....)

و يعمل فريق إدارة الأزمة على وضع قائمة تقديرية طويلة و تفصيلية بالمخاطر و الأزمات المحتملة ، و يرتبها وفق أولويات محددة، و تضم هذه القائمة :

-تقدير الأزمات المحتملة و كذا الأخطار المصاحبة لها .

- تقدير القابلية للتعرض للأخطار .

- تقدير قدرة المؤسسة علي إدارة و امتصاص الأزمة

و يمكن القول أنه على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة بينتها الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من حصر مختلف نقاط الضعف التي ممكن أن تولد أزمات ، 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. و هذه العملية ستساعد المؤسسة و جهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرض لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم يتمكن ذلك؛ فإنه سيكون هناك

التي قد تتعرض لها. و آثار و تداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها.

• توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة و الدقة و القدرة على رصد علامات الخطر و تفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار .

• الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: و هي عملية تعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات و مراجعة إجراءات الوقاية .

ثانيا: دور العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة: يوجد الكثير من المهام التي تقع على عاتق جهاز العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة، و أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة باعتبارها رأسمال معنوي إذا أصابه الضرر يؤثر على باقي العناصر المادية الأخرى المكونة للمؤسسة، و على هذا الأساس فمهمة جهاز العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة هو معالجة الأوضاع الخاطئة و حل المشكلات الطارئة التي أنتجت الأزمة، و توجد العديد من المهام التي تتولى العلاقات العامة انجازها عند حدوث الأزمة. و هناك ثلاثة عوامل رئيسية تضمن نجاح العلاقات العامة في ظروف الأزمة هي:

I. تنفيذ خطة المعدة مسبقا لإدارة الأزمة: وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتها طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة.

II. تكوين فريق لإدارة الأزمة: ثمة اختلاف بين فريق التعامل مع الأزمة و فريق إدارتها، فالأول تناط به مهمة وظيفية قوامها التصدي لأزمة محدودة، و الحد من خطرهما، و معالجتهما، و التعامل مع القوى التي صنعتها و مع القوى المتضررة منها، أما إدارة الأزمة فهي تنظيم إداري يكون جزءا من هيكل المؤسسة. و غالبا ما تلجأ المؤسسات إلى استخدام فريق إدارة الأزمة بدل إدارة الأزمة إما نظرا لعدم

استعداد أفضل لمواجهةها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية.

II. تحديد الوسائل و الإمكانيات المتاحة: تتطلب الخطة الاتصالية لمواجهة الأزمات و الكوارث إلي إمكانيات مادية و فنية و عناصر بشرية مدربة ، من هنا فان نجاح الخطة يعتمد علي التقدير السليم لحجم الأنشطة المطلوبة من جهاز العلاقات العامة و الجماهير المستهدفة ، و تكلفة ذلك و الموازنة بين الإمكانيات المتاحة و المطلوبة ، و السعي لسد النقص في الإمكانيات المادية و التجهيزات الفنية .

III. التدريب: نصف النجاح في إدارة الأزمة يرتبط بالتدريب ، فلا توجد أي قيمة للخطط بدون تدريب ، و القاعدة التي يقترحها خبراء الأزمات هي بذل جهد مساوي بين التخطيط و التدريب ، فالتدريب لا يهدف فقط إلي التعلم و اكتساب مهارات و خبرات جديدة ، لكنه يهدف أيضا إلي اختبار خطة التعلم و اكتساب مهارات و خبرات جديدة ، و قد ثبت ان كثيراً من عمليات التدريب كشفت عن أوجه قصور في الخطط المتفق عليها ، و بالتالي جري مراجعة و تعديل هذه الخطط و البرامج . كما ان بعض التدريبات أدت إلي إدخال تعديلات جوهرية في تشكيل الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأزمة ، و من ثم استبعد بعض الأفراد أو أضيف أفراد جدد.

بالإضافة إلى هذه المهام، فنجاح إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمة مرهون أيضا ببعض العوامل الأخرى و نذكر منها:

• إدراك أهمية الوقت لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة و على عملية التعامل معها فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة و التفكير في البدائل و اتخاذ القرارات المناسبة و السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.

• إنشاء قاعدة شاملة و دقيقة من المعلومات و البيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة و بكافة الأزمات و المخاطر

على دراية تامة بكامل أصناف الجمهور الذي تتعامل معه سواء من ناحية الخصائص الديموغرافية ، و التعليمية و الاجتماعية و حتى النفسية. و يوصي خبراء اتصال الأزمات بإعداد قوائم لوسائل الاتصال التي يلجأ إلى استخدامها في المراحل المختلفة للأزمة و التي تناسب في الوقت ذاته كل فئة من فئات الجمهور.

- **تحديد الرسائل الاتصالية:** يعتبر إعداد رسالة اتصالية مفيدة و فعالة خطوة بالغة الأهمية في مواجهة الأزمات ، إذ أن ما تقوله المؤسسة أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعله ، خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمة. و من الضروري أن تصمم الرسائل الاتصالية لتلائم اهتمامات و احتياجات كل قطاع من الجمهور المستهدف ، و يؤكد خبراء اتصال الأزمات علي أن الرسالة يجب أن توضح لمختلف قطاعات الجمهور المرحلة المتبقية من الأزمة ، و أن تؤسس علي المصداقية و الالتزام بالحقائق دون مبالغة سواء بالتهويل أو التهويل ، مع مراعاة السرعة و الدقة و الوضوح ، فإذا كان موقف الأزمة يتسم بالغموض و الارتباك و الشك فإن التأخير في تقديم المعلومات و البيانات المحددة و الواضحة يضاعف من حالة الغموض و يترك الجماهير نهياً للقلق و الارتباك ، علاوة علي الشائعات. و هناك شروط و معايير عامة متفق عليها و معروفة فيما يتعلق بإعداد رسالة فعالة أهمها :

إشباع احتياجات الجمهور المستهدف بالمعلومات مصداقية المصدر

الدقة و الموضوعية

إبراز الجوانب الإنسانية

الجاذبية و التشويق

الوضوح و الضمنية

استخدام الاستمالة العاطفية

تكرار المضمون مع تنويع الشكل

و من الضروري أن تحجب الرسائل الاتصالية على كل الأسئلة التي من الممكن أن يطرحها الجمهور و هي: عما حدث ؟ و كيف حدث ؟ و لماذا حدث ؟ و ما هي الإجراءات التي قامت بها المؤسسة، و كذلك ما هي

وجود هذه الأخيرة في التنظيم الإداري أو لأن الأزمة تتطلب في معالجتها فرق ذات اختصاصات غير موجودة في أفراد الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة.

III. تقدير الموقف (موقف الأزمة): إن وقوع أية أزمة في المؤسسة يرافقتها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيداً لصناع القرار، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة العلاقات العامة بإجراء تقدير سليم و سريع لهذا الموقف الذي تمر به المؤسسة (موقف الأزمة)، و يتضمن تقدير الموقف تشخيص و تحديد جميع أعمال و تصرفات المؤسسة في مواجهة هذه الأزمة، تقدير النتائج الناجمة عن هذه الأزمة، تقدير ردود الأفعال المختلفة المتعلقة بهذه الأزمة، تقدير المواقف و الآراء المختلفة المتعلقة بالأزمة.

و من باب أن كل أزمة تولد جمهورها الخاص بها ، فعلى جهاز العلاقات العامة أن يقدر ردود الأفعال المختلفة لجماهير المؤسسة، لأن هذه التقديرات لها علاقة مباشرة بسعة و صورة المؤسسة و تساهم في تحديد نوع الرسائل الاتصالية التي توجه إليهم.

- **تحديد الجمهور الداخلي:** أسوأ خطة لحل الأزمة قد تحول أزمة داخلية إلى أزمة عامة تكون محل اهتمام الجماهير الخارجية و على هذا فنقطة البدء في تحديد جماهير المؤسسة تنطلق من الجمهور الداخلي للمؤسسة لأن الاهتمام بهذه الشريحة و تعزيز ثقتها عن طريق وجود علاقات اتصالية جيدة يساهم في إمكانيات تقليل ظهور الشائعات، كما يساعد فريق العلاقات العامة على تنفيذ الخطة و نجاحها.

فأفراد الجمهور الداخلي يكونون أحيانا مصدراً لوسائل الإعلام او حتى مصدراً للعديد من عمليات الاتصال الشخصي حيث يلجأ إليهم الأقارب و الأصدقاء و الجيران للحصول علي الإخبار و المعلومات الخاصة بالأزمة ، لذلك يجب الاهتمام بتزويدهم بالمعلومات و الأخبار الصحيحة ، و تأكيد ثقتهم في قدرة قيادة الهيئة أو المؤسسة علي مواجهة الأزمة.

- **تحديد الجمهور الخارجي:** الجمهور الخارجي لا تختلف في أهميته عن الجمهور الداخلي، فعلى المؤسسة أن تكون

مما يسمح بالتعرف على وجهات نظر و انطباعات الخاصة الجمهور الخارجي التي يجب إدخالها على الخطة المستقبلية باتصالات الأزمة.

- **تقييم أسلوب حل الأزمة في حد ذاته:** يعتبر تكرار الأزمة من أسمى ما تمر به المؤسسات نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ العلاقات العامة ذلك في الاعتبار، وان لا تكتفي بإخماد الأزمة وإنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد.

II. البناء و إصلاح الأضرار: وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدة زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية المتمثلة في الصورة الذهنية للجماهير و التي كسرت أثناء الأزمة.

و إدارة مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية لأنها تكسب المؤسسة قدرات إضافية في الوقاية و الاستعداد لأزمات مماثلة، و من مهام جهاز العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة العمل على إعادة وضع المؤسسة إلى الحالة الطبيعية عن طريق:

- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أو إعادة رسمها إن حصل فيها تأثير.

- العمل على إزالة رواسب الأزمة لدى مختلف الجماهير و خصوصا الجمهور الخارجي.

و بهذا تؤدي العلاقات العامة دورها في إدارة الأزمة عبر كل مراحلها ، و هو الأمر الذي يتيح لها السيطرة و التصرف المحكم عكس ما إذا أسندت معالجة الأزمة إلى أطراف خارجية ، فمهما اجتهدت هذه الأطراف إلا أنها تظل بعيدة عن إعادة العلاقة الحقيقية التي تنوي المؤسسة الحفاظ عليها بينها و بين جماهيرها.

الخلاصة

لا يوجد تعريف دقيق للعلاقات العامة و لا للأزمة، فلكل مصطلح العديد من التعاريف المتباينة، و إذا دققنا النظر في ذلك نستخلص أن الاعتراف بتعريف محدد و اعتباره شامل

الخطوات القادمة ؟ و الحلول المقترحة ؟. بالإضافة إلى الإجابة علي التساؤلات الخمس : ماذا ؟ و أين ؟ و متي ؟ و لماذا ؟ و من ؟ .

- **الاتصال بوسائل الإعلام الأكثر شعبية:** إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة، لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقويل ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة و صورة المؤسسة من الانهيار لأنها حتما ستتأثران لهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الجماهير وكسب ثقتها، لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية.

ثالثاً: دور العلاقات العامة بعد الأزمة: جهود العلاقات العامة لا تتوقف بمجرد انتهاء الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع إلى الحالة الطبيعية، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، من خلال المحاور التالية:

I. تقييم الأزمة: بعد زوال الأزمة، يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها و فعاليتها في مواجهة الأزمات و مدى تأثير المؤسسة و سمعتها بنتائج الأزمة، و تتطلب هذه العملية عدداً من الإجراءات، من بينها ما يلي:

- **استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة:** الغرض من استقصاء الجمهور الداخلي التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتبعت في حل الأزمة، وكذا التعرف على النقائص الموجودة فيها.

- **استقصاء الجماهير الخارجية:** و هنا تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج،

- ¹¹ سمحي محمد القحطاني: دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ص 24
- ¹² سطوطاح سميرة، الاتصال كأداة لتسيير الأزمات في العلاقات العامة،
http://www.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf تم الاطلاع عليه في 02/04/2012
- ¹³ أحمد فاروق رضوان، ادارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة،
http://www.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/ABS_Ahmed_Farooq_new.pdf تاريخ الاطلاع 04/04/2012
- ¹⁴ سليمان حميدي الحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف السعودية ، 2010، ص 72
- ¹⁵ أحمد فاروق رضوان: مصدر سبق ذكره
- ¹⁶ العربي عثمان. محمد: اتصالات الأزمة، مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة العلمية لبحوث الإعلام، يناير/أبريل 1999
- ¹⁷ سمحي محمد القحطاني: مصدر سبق ذكره، ص 104
- ¹⁸ شدون علي شيبية: العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار المعارف الجامعية، مصر 2007 ص 108-128. و راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد : إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ط 2005 ، ص 51-53. بتصرف
- ¹⁹ الحملاوي، محمد رشاد:"إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص 62

سيغلق الباب أمام الاجتهادات الأخرى للعلماء و المختصين الذين يحاولون توسيع العلوم و تطورها طبقا لمتطلبات البيئة و منها العلوم الإدارية و خاصة علم الاتصال.

إن تكليف العلاقات العامة بإدارة الأزمات خصوصا في غياب إدارة متخصصة بالأزمات، يبين مستوى الاعتراف الذي وصلت إليه العلاقات العامة في المؤسسات بعدما كانت وظيفة تحتل المراتب الدنيا في السلم الإداري.

تعدد النماذج الاتصالية للعلاقات العامة يتيح المفاضلة لاختيار النموذج الأنسب، و للتمكن من ذلك لابد من الإشارة إلى أنه ليس هناك مدخل واحد صالح في كل وقت، ولكل الظروف، وأن المدخل الأفضل يتوقف على طبيعة المؤسسة والبيئة التي تعيش فيها وطبيعة الموقف الذي تواجهه.

اهتمام العلاقات العامة بالعلاقة التي تربط المؤسسة بمختلف جماهيرها حتى قبل و بعد حدوث الأزمات يبين مستوى التأثير الذي وصلت إليه الجماهير في حياة المؤسسة، فالمؤسسة في حاجة مستمرة لدعم جماهيرها لها في الظروف العادية، و هي في حاجة أكثر لما تمر بأزمات قد تتسبب في زعزعة استقرارها و تفهقها ، و هذا الأمر يفقدها مكانتها و صورتها و سمعتها في السوق.

- ¹ محمد محمد البادي: المشكلات المهنية في العلاقات العامة، ط 1، مكتبة الانجلو 1991، مصر، ص 24
- ² ادورد. ل. بيرنيز ، العلاقات العامة فن، ترجمة وديع فلسطين و حسين خليفة ، دار المعارف القاهرة ص 11
- ³ جميل خضر، العلاقات العامة ، دار المسيرة الأردن 1988 ص22
- ⁴ ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل،
eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/58.doc
- ⁵ طاهر محسن منصور الغالين، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال المجتمع)، مرجع سبق ذكره، ص 65
- ⁶ محمود محمد هلالى، إدارة الازمات بمجتمع المؤسسة،
<http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=1905>
- ⁷ ياغي محمد عبد الفتاح: الأخلاقيات في الادارة، مكتبة اليقظة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2001، ص 95
- ⁸ نصير مطر كاظم الزبيدي: الولايات المتحدة الأمريكية و طريقة إدارتها للأزمات الدولية، أطروحة دكتوراة، جامعة العالمية، العراق ، 2010، ص 04
- ⁹ محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب دولية و عالمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1996، ص03
- ¹⁰ محمد الشافعي: استراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث، مركز المحروسة للبحوث، و التدريب و النشر، القاهرة، 2001، ص46