

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

The public Relations and Crisis Management in Enterprise

بوزياني زبيدة¹¹ جامعة أبي بكر بلقايد (تلمسان)، zoubida.bouziiani@univ-tlemcen.dz

تاريخ الإرسال: 30-06-2022 تاريخ القبول: 21-12-2022 تاريخ النشر: 31-12-2022

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى فحص أداء المؤسسات وعلاقتها بجمهورها أثناء الأزمات وبعدها، والذي يندر بوجود وضعيات صعبة تتعرض لها أغلب المؤسسات سيما تلك التي لا تمتلك الكفاءات اللازمة لوضع الحلول المناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة للسيطرة على المخاطر التي تتسبب فيها الأزمات. وتناولنا في هذه الورقة البحثية دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تستخدم كعلاج للمشكلات العويصة والفجائية التي تعترض المؤسسات والتي تحول دون نمو أسواقها. ويجب على إدارة العلاقات العامة ان تحرص على بناء علاقات الثقة بينها وبين جمهورها الخارجي إضافة إلى تحسين صورتها امام المتعاملين الاقتصاديين معها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمة؛ المؤسسة؛ بناء الثقة؛ العلاقات العامة

Abstract :

This study aimed at examining the performance of enterprises and their relationship with their audience during and after crises, which foreshadows the existence of difficult situations that most enterprises are exposed to, especially those that do not possess the competencies necessary to develop appropriate solutions or take correct decisions to control the risks caused by those crises.

The purpose behind the following research is the role of public relations in crisis management which is used as a remedy for difficult and sudden problems that confront institutions or that prevent the growth of their markets. The Public Relations Department must be keen on building trust relations with its external audience, in addition to improving its image in front of its economic dealers.

Keywords: crisis management; enterprise; confidence building ; public relations

المؤلف المرسل: بوزياني زبيدة، الإيميل: zoubidasociologie@yahoo.com

تعيش المؤسسات في محيط كثير التقلبات والتغيرات نتيجة تفاعلها المستمر مع قوى داخلية وخارجية، وهو ما يهدد استقرارها وتوازنها. وإذا لم تملك قيادة المؤسسة القدرة على التسيير الفعال فإن سوء التسيير قد يكون سببا من الأسباب التي تُعرضها إلى أزمات تؤثر سلبا على أدائها وفعاليتها. ومن المشكلات التي قد تسبب في حدوث أزمات نذكر على سبيل المثال لا الحصر: مشكلات مالية، ظهور وباء، انتهاك علامة مسجلة، أزمة ثقة، هجوم على مواقع المؤسسة الإلكترونية، سوء التسيير، نشوب حريق، صراعات العمل التي تنشأ داخل المؤسسة، تعرض المؤسسة للإشاعات... الخ.

إن قراءة في أنواع الأزمات التي تعترض بقاء المؤسسة واستمراريتها والتي ذكرناها سابقا، تبين أن الأزمات تحدث على مستويين. فقد تحدث على نطاق البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وكلاهما يشكلان خطورة على المؤسسة.

والجدير بالذكر أن الخسائر التي تخلفها الأزمات تتراوح ما بين خسائر بشرية ومادية ومعنوية. وكلما تمكنت المؤسسة من السيطرة على الأزمة والتحكم فيها كلما قلَّت درجة شدتها. ومن هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع خاصة في ظل تعرض الكثير من المؤسسات لأزمات متكررة.

والملاحظ أن عدم قدرة قيادة المؤسسة على التعامل مع الأزمات راجع لغياب عنصر التعلم من تجارب الأزمات السابقة وعدم الاستفادة منها حتى تتمكن من التنبؤ بها مستقبلا وبالتالي تجنب حدوثها. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأتية:

- التعرف على أهمية العلاقات العامة في المؤسسة ودورها الفعال في معالجة الأزمات وكيف يمكن الاستفادة من الجهود التي تبذلها لإخراج المؤسسات من الوضعيات الصعبة التي قد تتعرض لها أي مؤسسة مهما كان حجمها وقوتها.

- إبراز دور البعد الإعلامي في التحكم في الأزمة وسبل استخدام وسائل الإعلام في مواجهة الإشاعات التي تعتبر أهم مصادر الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

- تهدف أيضا هذه الدراسة من خلال عرض بعض حالات المؤسسات التي تعرضت إلى الأزمات إلى الاستفادة من الأخطاء التي ارتكبتها في مواجهة الأزمة.

إن فحص وتشخيص أداء المؤسسات يميلنا إلى وجود وضعيات صعبة ودرجة تتعرض لها أغلب المؤسسات (سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة)، هذه الوضعيات التي تكون في الغالب غير متوقعة ولم تحتاط لها المؤسسة مسبقا، بل ولم تشعر بوجودها إطلاقا. وعندما تدرك بوجودها تكون قد وقعت بالفعل في أزمة، وفي هذا الوقت يكون غالبا قد فات الأوان.

إن سوء إدارة المؤسسة قد يحمل عواقب وخيمة على استمرارية المؤسسة، وأمكننا استعراض حالة إحدى مصانع الأغذية بمدينة (ميدويسترن) الذي لم يتم بصيانة نظام الصرف الصحي للمؤسسة بطريقة سليمة مما شكل خطرا على الصحة العامة للسكان حيث فاضت مياه الصرف الصحي وجعلت مخلفات المواشي وبقايا عمليات الذبح ذات الرائحة الكريهة تتسرب إلى مجرى نهر يقع داخل منطقة سكنية تضم ما يقرب من 100 ألف نسمة، فكان من نتائج سوء إدارة المخاطر فرض غرامات ضخمة على المؤسسة والظاهر أنها لم تتحملها فأغلقت المؤسسة أبوابها (أولمر، سيلنو، و ماثيو، 2015، صفحة 30)

إن مواجهة المواقف الصعبة التي تتعرض لها المؤسسة والتي تحمل في طياتها درجة من الخطورة غير المتوقعة يستدعي الاهتمام بإدارة العلاقات العامة وترشيد القيادة للتنبؤ بالأزمات مستقبلا للحد من آثارها المعنوية والمادية واتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لمواجهة تداعياتها.

الإشكالية

بحدوث الأزمة تفقد المؤسسة الثقة لدى جمهورها وكلما زادت درجة الشك تنقلص الثقة وهكذا فإن معالجة الأزمة تبدأ بإعادة بناء الثقة أثناء وبعد الأزمة ومن هذا المنطلق تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال

الرئيس التالي:

كيف يمكن للقادة الإداريون إعادة صناعة الثقة بين المؤسسة وبين جمهورها لمعالجة الأزمة؟

بوزياني زبيدة

وتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ومعالجتها؟

ما أهمية الخطة الإعلامية في معالجة الأزمات أثناء وبعد الأزمة؟

وماهي أساليب التدخل لمعالجة الأزمة؟

يعتبر حقل إدارة الأزمات حقلا خصبا للدراسة العلمية ولايزال الباحثون لم يوفونه حق البحث فيه، لذلك لا نجد نظريات تتعلق بهذا الموضوع نظرا لحدثة البحث في هذا المجال وأن أغلب المؤلفات المرتبطة بهذا الموضوع صدرت في سنوات الثمانينات. ونحن نحاول في هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل الإنتاج العلمي والفكري وهذا رغم قلته كما أشرنا إليه سابقا. وبناء عليه نتناول موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات من خلال المحاور الآتية:

- مفهوم إدارة الأزمات
- دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات
- أهمية البعد الإعلامي في معالجة الأزمات
- متطلبات إدارة الأزمات وسبل التحكم فيها.

2. مفهوم إدارة الأزمات

لتحديد مفهوم إدارة الأزمة ارتأينا بداية تناول مفهوم "الأزمة" ونتبعه بتحديد مفهوم "إدارة الأزمة" مع ضرورة التمييز بينه وبين مفهوم الإدارة بالأزمات. وقد عرف Emmanue و Tea Lucas de Peslouan الأزمة على أنها "حدث خطير يضعف الشركة فيؤثر عليها مباشرة وتكون بذلك مهددة" (EMMANUE & TEA, 2004, p. 119) وبالنسبة ل روبرت أولمر وزملاؤه) في كتابهم (effective crises communication) فقد اعتمدوا في تعريفهم العملي لأزمة المؤسسة على تحديد مواصفات لها وفي نظرهم فإن أزمة المؤسسات هي "حادثة محددة غير

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

متوقعة وغير مألوفة، وهي سلسلة من الحوادث التي تخلف مستويات عالية من الاضطرابات... " (أولمر، سيلنو، و ماثيو، 2015، صفحة 26).

واعتبرت أزمة الصواريخ الكوبية التي حدثت عام 1962 النموذج الناجح "لإدارة الأزمات" وهي بداية التأصيل لمبادئ "إدارة الأزمات"، وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية (نصر، 2017، صفحة 33) وبذلك أدرجت إدارة الأزمات ضمن العلوم الإدارية المعاصرة التي تهتم بدراسة وتحليل المشكلات الإدارية والمالية التي تواجه المنظمات.

ومن التعريفات الواردة لإدارة الأزمات أنها " نشاط يحتاج إلى مهارات اتصالية وتكتيكات اتصالية قادرة على فهم واقع الأزمة وتقييمها ومقدرة على معالجة المواقف المرتبطة بها منذ لحظة الإحساس بوجود الأزمة إلى أن يتم تجاوزها (خليل أبو أصعب، 2009، صفحة 216)، وهناك من عرفها بأنها "عملية ديناميكية ومستمرة تتضمن أفعال وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، وأيضا التخطيط لها ومواجهتها ومعالجتها" (أبو فار، 2020، صفحة 34).

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة أمكن تحديد عناصرها (نصر، 2017، الصفحات

32-33) فيما يلي:

-إنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية

-تمثل استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات

-تدار الأزمة بواسطة مجموعة من الكفاءات الإدارية المدربة على مواجهة الأزمات

-تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى

-تستخدم الأسلوب العلمي.

بوزياني زبيدة

ولتجنب أي خلط في استخدام مصطلحات تشبه مصطلح "إدارة الازمة" يجب التمييز والتفريق بين مصطلحي "إدارة الأزمة" و"الإدارة بالأزمات".

ففي الوقت الذي يشير مصطلح إدارة الازمة إلى الجهود المبذولة والأدوات المستخدمة للتغلب على الأزمة التي تواجه المؤسسة، فإن مصطلح الإدارة بالأزمات يشير إلى افتعال أزمة بهدف السيطرة على موقف ما عندما تواجه المؤسسة مشاكل معينة (عزيز صادق، 2017، صفحة 159).

وبالتالي فإن السلوك الذي يتبع آليات الإدارة بالأزمات يتعارض مع القيم الأخلاقية والإنسانية. فالإدارة بالأزمات تقوم على إثارة أزمات وهمية بجميع تفاصيلها أو في جانب من جوانبها بالصورة التي تُسبب مشكلة لدى الطرف الأخر، وبالتالي فإن المخاطر والأذى التي تلحقها بالآخرين هي من النتائج السلبية للإدارة بالأزمات. ولتوضيح مخاطر هذا النموذج من "الإدارة بالأزمات" نضرب المثال التالي «قيام بعض التجار بجل المشاكل المالية التي تواجههم من خلال احتكار السلع وتخزينها وإشاعة خبر ندرتها في السوق بهدف تحقيق أعلى الأرباح التي تضمن حل الأزمة المالية التي تواجه مؤسساتهم (عزيز صادق، 2017، صفحة 159) .

3. العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات

إن العلاقات العامة هي إحدى النشاطات الهامة التي برزت في القرن العشرين، ويعتبر التعريف الذي قدمه (ريكس هارلو) Rex Harlow عام 1976 وهو أحد علماء الاجتماع ومن الممارسين للعلاقات العامة من أشمل التعريفات لأنه يحدد وظائف العلاقات العامة ومسئولياتها وأساليبها وقد عرفها بأنها "وظيفة إدارية مميزة تساعد في تأسيس خطوط الاتصال وقبول التعاون المتبادل والمحافظة عليها وتسعى إلى تأسيس التعاون بين المنظمة والجمهور، وهي تشمل إدارة المشاكل والقضايا التي تساعد الإدارة في أن تظل على معرفة بالرأي العام وتستجيب له، كما تحدد مسؤولية الإدارة لخدمة مصالح الجمهور، و تساعد الإدارة لتبقى يقظة حيث تستخدم كنظام تحذير مبكر للمساعدة في توقع الاتجاهات" (خليل أبو أصبع، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، 2004، الصفحات 401-402).

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

وعرفها (كريستيان) بانها " الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى تكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة فتساندها في أزماتها وتساعدتها في تحقيق أهدافها" (الدليمي، 2019، صفحة 43).

وبذلك فإن العلاقات العامة هي عملية إدارية تشتمل على تقييم اتجاهات الجماهير وربط سياسة المؤسسة بالمنفعة العامة ووضع برامج عمل لكسب تفهم الجماهير. ويمكن تشبيهها بالهندسة الإنسانية أو الاجتماعية أو كما يسميها البعض "هندسة القبول" (موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال، دت، الصفحات 11-12). فالتفسيرات والدلالات التي يحملها الجمهور اتجاه موقف أو قضية أو حدث طارئ يعترض المؤسسة كثيرا ما يتأثر بالصورة التي ترسمها وسائل الإعلام حول ذلك الحدث ومن هنا يتطلب عمل العلاقات العامة التمكن من القيام بثلاثة أمور أساسية ومهمة "تمثل أولها في تحديد الرأي العام وتقييمه أما الثانية فتشمل تقديم المشورة لإدارة المؤسسة وأخيرا استعمال وسائل الاعلام لكسب تأييد الرأي العام" (موسوعة عالم التجارة وإدارة الأعمال، دت، صفحة 12). و من هنا تظهر أهمية العلاقات العامة في علاج الأزمات والسيطرة على الأحداث المفاجئة التي تتعرض لها المؤسسة.

وذكر صالح خليل أبو أصبع أن العلاقات العامة هي سلوك وإعلام، ويتمثل الجانب السلوكي في الالتزام بالمثل والأخلاق السامية لتجنب المنظمة كل ما يسيء إلى سمعتها، والعمل على أن يعكس جميع موظفيها ذلك في تعاملهم مع الجمهور وفي حياتهم الخاصة، أما الجانب الإعلامي فيتمثل في استخدام قنوات الاتصال كافة لتوضيح وتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجماهير نحوها (صاحب سلطان، 2011، صفحة 251). وتعتبر وسائل الإعلام الجماهيري من اهم الوسائل الاتصالية التي يستخدمها أخصائيو العلاقات العامة ويحتاج التعامل معها إلى فهم لأساليب التعامل معها وإدراك لخصائصها (خليل أبو أصبع، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، 2004، صفحة 408)

بوزياني زبيدة

وتزداد حاجة المؤسسات إلى وجود إدارة للعلاقات العامة لمواجهة الشك وتوثيق الثقة بجمهورها، لأن وجود أزمة طارئة هو تهديد لصورة المؤسسة واستقرارها. حيث تكون هذه الأخيرة محط اهتمام وسائل الاعلام والاتصال الجماهيري فتقوم في كثير من الأحيان بتضخيم الأحداث وتزييف الحقائق وإعطائها بعدا غير حقيقي لتحقيق سبق الصحفي لذلك نجد أنه من التعريفات الإعلامية للأزمة أنها "نشر خبر سيء غير متوقع" (عماد مكاي، 2005، صفحة 49)، ومعنى هذا أن نشر الأخبار المزيفة وغير صحيحة والتي تكون في كثير من الأحيان متضاربة يسيء لصورة المؤسسة أمام جمهورها مما يُفقدها المصداقية في السوق وقد يتسبب لها في أزمة، وهكذا فإن ترويج الأخبار الكاذبة عن المؤسسة يشكل خطورة كبيرة عليها و يهدد بقائها واستمراريتها .

ومن هنا، يستلزم مثل هذا التهديد أن تقوم قيادة المؤسسة بمواجهة الأزمة والبحث عن حلول مناسبة لتجاوزها والعمل على تطوير ذيوها التي يمكن أن تؤثر على أدائها وسمعتها. وتساهم العلاقات العامة مع قيادة المؤسسة بفعالية في إدارة الأزمة وتخطي عواقبها (خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، 2009، صفحة 213).

والحقيقة المتعارف عليها أن العلاقات العامة تلعب دورا مهما على مستويين. ففي المستوى الأول تعمل على الحيلولة دون وقوع المؤسسة في مشكلات. وعلى المستوى الثاني فإنها تعمل على حل عواقب المشكلات التي تواجهها المؤسسة قبل أن تستفحل المشكلة وتتعد وتتحول إلى أزمة. إن هذا يفترض أن تقوم المؤسسة بتجنيد فريق هدفه تحسين صورة المؤسسة أمام جمهورها وضمان وفاء المتعاملين معها. ويعتبر الاتصال المؤسسي الذي يعتني بهوية المؤسسة وصورتها العمومية من أهم مجالات العلاقات العامة التي تظهر أهميته في معالجة الأزمة.

وتطرق فضيل دليو بخصوص "هوية وصورة المؤسسة" في كتابه حول (اتصال المؤسسة: اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) أنه بالإمكان التعبير بإيجاز عما يسمى ب "هوية المؤسسة" بكيفية العمل اليومي للمؤسسة المعبرة عن مجموع خصائصها المميزة، وفيما يتعلق ب "صورة المؤسسة" فيمكن التعبير

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

عنها بالنتيجة الخالصة للانعكاس الخارجي والداخلي لهذه الهوية. أي النتيجة الإدراكية (التصويرية) للمستقبلين لرسائل المؤسسة المكونة من مختلف الاشارات التي تبثها (دليو، 2003، صفحة 52).

ويوصي خبراء اتصالات الأزمة بأن سمعة المنظمة تعد من أئمن الممتلكات التي تحوز عليها، وعندما تتعرض سمعتها للهجوم فإن حمايتها والدفاع عنها يعتبر من الأولويات العليا ويضيف (خلف كريم كيوش التميمي) أن الاستجابة الفعالة لتحديات الأزمة يتطلب أكثر من توفر المهارات التقليدية التي يمتلكها المحترف في مجال العلاقات العامة لأن ذلك يتطلب أعلى مستويات الخبرة (كيوش التميمي خلف، 2017، الصفحات 145-146).

تلجأ إدارة العلاقات العامة إلى التعامل مع أي أزمة عن طريق فريق متخصص يُشكل لهذا الغرض ، ويختلف هذا الفريق عن الإدارة المتخصصة بالأزمات والتي تُدعى بإدارة الأزمات . وفريق عمل الأزمة هو ذلك الفريق الذي يكلف من قبل إدارة العلاقات العامة للمؤسسة للتعامل مع الأزمة والعمل على معالجتها ويشمل هذا الفريق :رئيس المنظمة، القيادات العليا والوسطى، مدير الدائرة القانونية، مدير العلاقات العامة والإعلام (كيوش التميمي خلف، 2017، الصفحات 145-146). وتعتبر معالجة وإدارة الأزمات من مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى لكن تبقى للعلاقات العامة الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومتابعة هذه الأزمات ، و يشتمل دورها على وضع خطط للطوارئ لعلاج الأزمة وتحضير الاجتماعات على كافة المستويات وعقد المؤتمرات إضافة إلى تمثيل المؤسسة أمام وسائل الإعلام المختلفة للرد على استفساراتها (محمد الجبور، 2009، صفحة 113).

4. أهمية البعد الإعلامي في إدارة الأزمات

يحتل البعد الإعلامي أهمية بالغة في احتواء الأزمة من خلال الدور الذي تمارسه وسائل الاعلام في تزويد الجماهير بالمعلومات الضرورية أثناء وبعد الأزمة حيث يعد الإعلام أداة من أدوات إدارة الأزمة والتحكم في آثارها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

بوزياني زبيدة

وتؤكد الدراسات العلمية التي تعرضت للتأثير المتبادل بين الأزمة والإعلام على النتائج التالية:

- أهمية الدور الوسيط الذي تقوم به وسائل الإعلام وخاصة ما يتعلق بإنجاز تقديم المعلومات وتخفيف التوتر والقلق
- تؤدي الأزمة إلى دعم ومساندة أدوار وسائل الإعلام خاصة فيما يتعلق ببناء الوفاق وتخفيف التوتر
- تجذب الأزمة اهتمام وسائل الإعلام لكنها أيضا بالمقابل تجذب اهتمام الرأي العام لوسائل الإعلام (محمد الجبور، 2009، صفحة 114).

وتعد الخطة الإعلامية في الأزمة من أهم مقومات إدارة الأزمات، والقيادة الناجحة تفرض وضع سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة للسيطرة على الوضع وأشار Grunig&Rapper إلى أن "حجب المعلومات المتصلة بالأزمة من جانب المنظمة هو الذي يدفع وسائل الاعلام إلى التغطية السلبية التي يمكن أن تهدد سمعة المنظمة، وهو ما يجعل جماهير المنظمة تتحول من مرحلة الإدراك (الوعي) إلى مرحلة الفعل المعادي للمنظمة " (عماد مكاوي، 2005، صفحة 50).

ويتضح مما سبق، دور البعد الإعلامي في إدارة الأزمات ولأنه عندما يُقضى دور وسائل الاعلام والاتصال من خطة إدارة الأزمة فإن ذلك ينعكس سلبا على عملية تحويط الأزمة وفي هذا الصدد كتب Bland " إن الذي يتسبب في زيادة الأزمة هي طول المدة الذي تمتنع خلاله المنظمة عن بث المعلومات الدقيقة والصحيحة المرتبطة بالحدث، وعليه كلما طالت مدة حجب المعلومات عن الجمهور ووسائل الإعلام أو كانت المعلومات ناقصة أو مضللة بشأن ما حدث للمنظمة، ازدادت المشكلة تعقيدا وتحولت إلى أزمة تهدد سمعتها " (عماد مكاوي، 2005، صفحة 50).

إن مهام ومحددات دور الإعلام في إدارة الأزمات تبدو في المساعدة على فهم أبعاد الأزمة واحتواء آثارها ويكون ذلك من خلال:

- فورية نقل الحدث من موقعه بالعمق والشمول؛

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

- الاهتمام بالتقارير والتعليقات الإخبارية عن الأزمة وتطورها؛
- الاهتمام بالوصول إلى موقع الأحداث والتغطية الإعلامية وإجراء الندوات لجذب الجمهور؛
- مراعاة الدقة وتقديم الحقائق والاعتراف بالأخطاء؛
- الاهتمام بالتصريحات السياسية والرسمية التي تسهم في تشكيل رأي عام تجاه الأزمة (محمد الجبور، 2009، صفحة 115)؛

- كما يجب تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الأدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة (نصر، 2017، صفحة 37).

ومن الصفات الأساسية التي نرى ضرورة تحلي المتحدث الرسمي بما هي قدرته في التعامل مع وسائل الإعلام، وأن يكون ملماً بعلوم من مثل القانون، ومعرفة وإطلاع بعلم النفس وعلم الاجتماع اللذان يساعده على فهم شخصيات الناس ومخاطبتها على قدر عقولها، كما يجب أن يمتلك القدرة على الإقناع لكسب ثقتهم ودعمهم.

5. متطلبات إدارة الأزمات وسبل التحكم فيها

يتطلب التدخل لمعالجة الأزمة أساليب مبتكرة وسريعة في التعامل مع الأزمات لتقليل الضغوطات الناتجة عنها. وفيما يلي نورد أهم هذه المتطلبات:

- فريق الأزمة و التعامل مع خطر الشائعات:

عندما وقعت أزمة السكة الحديدية لشركة سكة (Pennsylvania Railway) والتي كان (إيفلي) يعمل كمستشار للعلاقات العامة فيها وقتذاك، إذ أفنح الشركة بأن تعطي للصحافة فرصة مشاهدة مكان الكارثة التي أملت بالشركة، والكشف عن المعلومات الصحيحة، حيث اعتبر (إيفلي) أن مهمة العلاقات العامة هي تزويد الصحافة والجماهير بالمعلومات الدقيقة عن المؤسسة حول الموضوعات الهامة والابتعاد عن

بوزياني زبيدة

سياسة التكتّم والسرية وانتهاج سياسة الباب المفتوح مع التركيز على أهمية الاتصال بين الشركة وجمهورها وذلك لضمان ركن آخر هو العلاقات الخارجية السليمة (الدليمي، 2019، صفحة 305).

إن اعتماد مبدأ عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور يغلق الباب أمام ظهور الشائعات وتطورها والتي تؤدي إلى جو من الريبة والشك وفقدان الثقة.

وهناك مجموعة من الأسس التي ينبغي أن يعتمدها فريق الأزمة في التعامل مع الأزمة ومعالجتها عند تعامله مع الشائعات ومن أهم هذه الأسس (أبو فار، 2020، صفحة 441) نجد:

- الاستعانة بالخبراء لوضع خطط مدروسة لمكافحة الشائعات من جذورها؛

- كسب ثقة أصحاب المصالح (داخل المنظمة وخارجها) من خلال نشر المعلومات الصحيحة، وإشعار أصحاب المصالح بأن المنظمة تتعامل مع الجميع بعدالة ومساواة؛

- الالتزام بالشفافية في عرض الحقائق لأن هذه الأخيرة هي التي تقطع الطريق أمام مروجي الشائعات؛

- تكذيب الشائعات كأداة للتصدي لها، ويكون ذلك من خلال عرض الحقائق بالأدلة والبراهين التي تقضي على الشائعة من أساسها.

- لامركزية فرق إدارة الأزمات في اتخاذ القرارات

إن تكوين فريق إدارة الأزمات يتطلب تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تستوجب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، وتتجه معظم الشركات اليابانية نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات كما أنها تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعد بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لهذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات (علي ريجان المحمدي، 2021، صفحة 208).

- إدراك أهمية الوقت

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

يعتبر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات وهو يشكل خطرا بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها. وعليه فإن السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها ضرورية في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة (زيد منير، 2010، صفحة 174).

لذلك يتوجب على إدارة المنظمات وضع سجل تُوثق فيه كل المواقف والمشاكل التي تعرضت إليها المنظمة وهددت بقاءها ويكون هذا السجل بمثابة المرجع الذي تعود إليه كلما دعت الحاجة لذلك ويستوجب أن يتضمن هذا السجل المعلومات (علي ريجان المحمدي، 2021، صفحة 208) الآتية:

- تدوين نوع الأزمة وتاريخ وقوعها ونهايتها؛
- تسجيل الجهة أو الوحدة الإدارية التي وقعت فيها الأزمة؛
- تدوين سبب الأزمة وأسلوب معالجتها؛
- تدوين الإجراءات والقرارات المتخذة بصددتها؛
- تسجيل حجم الخسائر التي خلفتها (النوع، الكميات، القيمة...)
- تدوين إيجابيات الأزمة إن وجدت؛
- تدوين فريق الأزمة ومكتب إدارته؛
- تدوين التوصيات.

- التنبؤ بالأزمات في ظل استشراف المستقبل

يساهم الاستشراف في منع حدوث الأزمة وتفادي عنصر المفاجأة الذي يصاحبها، كما أنه يتيح الفرصة لفريق عمل إدارة الأزمات للإحاطة بكل جوانب المشكلة وأشار (جبر) في دراسته "إدارة الأزمات نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني " إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام (كانبان) (KANPAN) الياباني وأوضح (جبر) ذلك بقوله "إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس

بوزياني زبيدة

تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمال دائما في حالة تأهب واستعداد لعمل ما بوسعهم في كل الظروف سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا. لقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية واضراب العمال والحرائق... وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط بتهديد حقيقي حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي وناذر، ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الانتاج وتقلل الرغبة لدى العمال في العمل " (منال أحمد، 2019، صفحة 157).

لهذا يُعد التنبؤ الوقائي من المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمة قبل وقوعها، حيث يُمكن الإدارة من التهيؤ والتحضير المسبق للأزمة. وتعتمد الإدارة في التنبؤ على صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها. وقد أثبت الواقع صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظومة اتجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة (عزيز صادق، 2017، الصفحات 164-165).

والواقع الأليم الذي يجب محاولة بحثه والتنويه بخطورته هو غياب الفكر التنبؤي الذي يجسد واقع المؤسسات في الوطن العربي، والذي تتمثل إحدى اشكالياته العويصة في عدم قدرته في التعامل مع الأزمات بخلاف الشركات اليابانية المتميزة بقدرتها على صنع منظومة وقائية معتمدة في ذلك على الابتكار ووضع الحلول واستخدام طرق علمية (كالمساريف والمحاكاة)، الهدف منها تجاوز الأزمة أو على الأقل التقليل من أخطارها (زيد منير، 2010، صفحة 174).

إن براعة القيادة في إطار مرحلة التنبؤ بوقوع الأزمة مهمة وأساسية وتظهر من خلال القراءات التي يقدمها القادة التي تترجم إلى خطوات عملية لتجنب الأزمة والتقليل من أخطارها وهو ما يميز المؤسسات في الدول الغربية مقارنة بالمؤسسات في الوطن العربي.

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

الخاتمة:

تعتبر العلاقات العامة إحدى النشاطات الهامة التي برزت في القرن العشرين وبرز دورها في معالجة الأزمات من خلال استعمالها لوسائل الإعلام لكسب تأييد الجمهور والتأثير في آراءه وتصوراتهِ واتجاهاته، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتأثر الجمهور بالتفسيرات التي تقدمها وسائل الإعلام حول الحدث الذي يصنع الأزمة التي تمر بها المؤسسة فتساهم في بناء تصورات إيجابية أو سلبية عن المؤسسة. ونحن في هذه الدراسة نؤكد على ضرورة وجود إدارة للعلاقات العامة في المؤسسات تهتم بهذا الجانب لتطوير الأزمة.
- ضرورة توظيف وسائل الإعلام من أجل تحسين صورة المؤسسة أمام المتعاملين الاقتصاديين معها من خلال توفير المعلومات التي يريد الجمهور معرفتها إلى جانب إطلاع وسائل الإعلام بكل الأخبار المتعلقة بالوضع الذي تمر به المؤسسة من أجل صناعة رأي العام بطريقة تخدم أهداف المؤسسة ويعمل على استرجاع ثقة الجمهور. وهي خطوة مهمة نرى ضرورة إدراج المؤسسة لها في خطة مواجهة الأزمة من أجل تسويتها بالشكل الصحيح والذي يعيدها إلى وضعها السابق على الأقل.
- العمل على خلق وإعادة بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها يعتبر إحدى النتائج التي تفرزها مرحلة ما بعد الأزمة، والذي لا يتأتى تحقيقها إلا من خلال القضاء على الأخطار التي تهدد المؤسسة أو على الأقل تقليصها قدر المستطاع.
- تكوين فريق أزمة لديه القدرة على التعامل مع خطر الشائعات والحرص على أن يتمتع هذا الفريق باللامركزية في اتخاذ القرارات لضمان سرعة تنفيذ القرارات قبل فوات الأوان،
- يساعد التنبؤ بالأزمات مسبقاً على تسريع عملية معالجتها لذلك على فريق الأزمة أن يقوم بتسجيل وتدوين الأزمات في سجل خاص بالمؤسسة حتى يمكن الرجوع إليه والاستفادة من أخطاء الماضي لتجنبها مستقبلاً وهذا يساهم في عملية التعلم لمعالجة الأزمات.

- البارودي، منال، أحمد، (2019)، علم استشراف المستقبل، القاهرة، دار الكتب المصرية، مصر.
- إياد، نصر، (2017)، سيكولوجية إدارة الزمات، عمان، دار الفجر للنشر، الاردن.
 - حسن، عماد مكاوي، (2005)، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
 - روبرت أولمر، تيموثي سيلنو، و سيجر ماثيو. (2015). التواصل الفعال مع الأزمات :الانتقال من الأزمة إلى الفرصة. (الغربي أحمد، المترجمون) مصر: دار الفجر.
 - سعد، علي ريجان المحمدي، (2021)، نماذج من الإدارات المعاصرة 4 مقابل 4، دار اليازوري، عمان .
 - سناء، محمد الجبور، (2009)، الإعلام الاجتماعي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
 - سنه، عزيز صادق، (2017)، مراكز الأبحاث ودورها في عملية صنع القرار عند الأزمات، دار السنهوري، بيروت.
 - صالح، خليل أبو أصبع، (2004)، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار المجدلاوي للنشر، الأردن.
 - صالح، خليل أبو أصبع، (2009)، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان.
 - عبد الرزاق، الدليمي، (2019)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري، عمان.
 - عبودي، زيد منير، (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان.
 - فضيل، دليو، (2003)، اتصال المؤسسة :اشهار،علاقات عامة،علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات

- كريم ، كيوش التميمي خلف، (2017)، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، دار أمجد للنشر والتوزيع،عمان.
- محمد ،صاحب سلطان،(2011)، العلاقات العامة ووسائل الاتصال ،دار المسيرة، عمان.
- موسوعة عالم التجارة وإدارة الاعمال، (دت)، العلاقات العامة والإعلان الحديث ،دار النشر creps، دم.
- يوسف ،أبو فار، (2020)، إدارة الأزمات في الإدارات العامة(مداخل وحلول عملية) ،دار اليازوري للنشر، عمان.
- *EMMANUE, T., & TEA, L ,(2004), Manager les situations difficiles,edition d'organisation, paris.*