

## أخصائي العلاقات العامة وإدارة الأزمات: الأدوار والاستراتيجيات *Public relations specialist and Crisis Management: Roles and Strategies*

حدادي وليدة<sup>1</sup> ، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 2، الجزائر

Haddadi walida, Mohamed Lamine Debaghine University - Setif 2, Algeria  
haddadiwalida@yahoo.fr

ساعد كريمة ، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 2، الجزائر

SAAD Karim, Mohamed Lamine Debaghine University - Setif 2, Algeria

s-karima19@gmail.com

تاريخ النشر: 2018/12/30

تاريخ القبول: 2018/11/16

تاريخ الإرسال: 2018/10/17

### ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور أخصائي العلاقات العامة في إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة، بالتركيز على الاستراتيجيات الاتصالية التي يعتمد عليها ضمن فريق إدارة الأزمات للتغلب على الأزمة، وهو ما يعد من المهام الأساسية لأخصائي العلاقات العامة، التي لم تعد تقتصر على مواجهة الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية، وإنما تقوم أكثر على الاهتمام بالإستراتيجية الوقائية التي تعمل على منع الأزمة والاستعداد لمواجهة أسبابها في الوقت المناسب، ولهذا ففعالية وظيفته ترتبط بالأهداف الوقائية والعلاجية في نفس الوقت، من أجل الحفاظ على صورة المنظمة لدى جمهورها سواء الداخلي أو الخارجي.

الكلمات المفتاحية: اتصال الأزمة، أخصائي العلاقات العامة، إدارة الأزمات، إستراتيجية إدارة الأزمات، الأزمة.

### Abstract

*This research aims to identify the role of public relations specialist in crisis management, by learning the communication strategies that crisis management teams rely on to overcome crises, so that Crisis management is an essential task of a public relations specialist, which is not limited to facing the crisis only, but requires attention to the preventive strategy that works to prevent the crisis and know their causes, therefore, the public relations specialist has an important role before, during and after the crisis, In order to preserve the image of the organization with its internal or external public.*

**Keywords:** Crisis, Crisis Communication, Crisis Management, Crisis Management Strategy, Public Relations specialist.

1 المؤلف الرئيسي: حدادي وليدة، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف 2، الجزائر

## مقدمة

تعتبر معالجة الأزمات المتعلقة بالمؤسسات على اختلافها في الوقت الحالي، أحد الأهداف الرئيسية لفريق العلاقات العامة، إذ تقوم بدور مهم في الإدارة الناجحة للأزمة التي تواجهها المؤسسة، وذلك قبل حدوث الأزمة من خلال البرامج الوقائية التي تخططها أثناء وبعد وقوع الأزمة، ما يضمن الاستجابة الفورية لمتطلبات الأزمة، ففي الوقت الذي أصبحت فيه المجتمعات تهتم بالجوانب الاجتماعية كالطفولة والجرائم، أصبحت المنظمات تركز هي الأخرى إضافة إلى جودة المنتجات، على الجوانب الأخلاقية، وكذا العاملين بها والسعي إلى رعايتهم، وحتى الستينات كان المدخل الأساسي في معالجة الأزمات هو المدخل القانوني، والذي يعتمد على إدارة الأزمة من قبل محامي المنظمة، وكان الاهتمام مركزاً على الجوانب القضائية مع استبعاد الاستراتيجيات الاتصالية التي تؤكد على حرية تدفق المعلومات من المنظمة لجمهورها الأساسية، وقد أدى تغير المناخ العام الذي تعمل فيه المؤسسات وتطور المعايير الاجتماعية وتحسن الوسائل الاتصالية إلى تحول المنظمات إلى بيوت من الزجاج، يكون من الصعوبة إخفاء الحقائق كل ذلك أدى إلى مدخل جديد لإدارة الأزمات يركز على ضرورة فهم الأزمة، وكيفية إدارتها وتحديد خطورتها على المؤسسة، خاصة على جماهيرها، ويعتبر موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات المهمة والحيوية التي لها تأثير على حياة المؤسسة وبقائها، حيث أن قدرة المؤسسة على استشعار الأحداث المتوقعة في البيئة المحيطة والتي تتسم بالتعقيد والتغير السريع سيساعدها على التكيف مع بيئتها المحيطة، ومن هنا لجأت المؤسسات إلى المختصين في العلاقات العامة لمعالجة هذه الأزمات، وأصبح "اتصال الأزمات" أحد البرامج الأساسية للعلاقات العامة.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على مهام أخصائي العلاقات العامة والاستراتيجيات التي يعتمد عليها في إدارة الأزمات، من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما المقصود بالأزمة، وما هي خصائصها وعناصرها؟
- ما المقصود بإدارة الأزمات وما هي متطلباتها؟
- ما هي المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات؟
- فيما يكمن دور أخصائي العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟
- ما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي يعتمد عليها أخصائي العلاقات العامة لمواجهة الأزمة؟

### 1. تحديد المفاهيم الأساسية للبحث:

#### 1.1. مفهوم العلاقات العامة:

يعرف المعجم الإعلامي العلاقات العامة بأنها: الجهود الإدارية المخططة والمستمرة الهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق مصالح الأطراف المعنية، ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة

لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها، وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة.<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول أن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية واتصالية مخططة ومستمرة التي تقوم بها إدارة المؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهير المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا.

### 2.1. مفهوم الأزمة:

عرفها قاموس "LA ROUSSE" بأنها مرحلة أو وضعية صعبة متأزمة مثلا أزمة اقتصادية.<sup>2</sup> كما أن هناك مداخل متعددة لدراسة الأزمات، هي:

- المفهوم الاجتماعي للأزمة: من وجهة نظر الاجتماعيين فإن الأزمة تعرف بأنها توقف في الأحداث المجتمعية والمنظمة والمتوقعة، مما ينتج اضطرابا في العادات والعرف السائد مما يستلزم التدخل السريع من أجل التغيير وإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

- مفهوم الأزمة من وجهة نظر العلوم السياسية: تعتبر حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء أكان إداريا، سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا أو ثقافيا.<sup>3</sup>

- مفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الاقتصاد: تعرف على أنها الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد.<sup>4</sup>

- المفهوم النفسي للأزمة: هي رد الفعل أو الاستجابة لأحداث معينة تتضمن درجة عالية من التهديد، ويصاحب ذلك درجة مرتفعة من الألم، وأن هذه الأحداث قد تكون من خارج الشخص، كما في حالة التعرض لحريق أو حادث أو داخل الشخص كما في حالة الأزمات النفسية.<sup>5</sup>

- المفهوم الإعلامي للأزمة: وفقا للمنظور الإعلامي تعرف الأزمة على أنها موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبى واسع لنطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين، العاملين، السياسيين، النقابيين والتشريعيين.<sup>6</sup>

### 3.1. مفهوم إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر على المنظمة وللبيئة وللعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.<sup>7</sup>

#### 4.1. مفهوم اتصال الأزمة:

يعرف اتصال الأزمة على أنه مجمل الآليات الاتصالية التي يتم وضعها للرد على تغير مفاجئ للرأي العام تجاه صورة مؤسسة أو إدارة ما غالباً ما تتناقله وتغذيه وسائل الإعلام والاتصال، أو قد يأخذ بعداً استباقياً، يتم من خلاله وضع خطط بديلة في حال الأزمات، وما ينبغي على المؤسسة أو المنظمة اتخاذه من قرارات تترجم في سلسلة خطوات اتصالية قبل وأثناء وبعد الأزمة المفترضة والمتوقعة مستقبلاً.<sup>8</sup>

#### 5.1. مفهوم أخصائي العلاقات العامة:

يعرف أخصائي أو ممارس العلاقات العامة "Public Relations Practitioner" بأنه ذلك الشخص الذي يعمل على تحقيق المنفعة المتبادلة بين الناس والمنظمة التي يعمل بها بتوطيد العلاقات الطيبة بينهما عن طريق الإعلام بالقدر الكافي وتصحيح المعلومات الخاطئة لدى الرأي العام.<sup>9</sup>

#### 2. عناصر الأزمة وخصائصها:

يجمع بعض المفكرين والباحثين أن هناك ثلاثة عناصر أساسية للأزمة، وهي كما أوردها يوسف أحمد أبو فارة على النحو الآتي:<sup>10</sup>

- عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ وفي مكان مفاجئ أيضاً.
  - عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديد للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
  - عنصر الوقت: إن الوقت المتاح أمام صنع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً لكي يتخذ قراراً سريعاً وصابئاً لمواجهة الموقف ووقف تداعياته.
- لذا فإن للأزمة عدد من الخصائص التي تميزها ويتعين توافرها في الموقف الذي يواجهه متخذ القرار حتى يمكن إطلاق مصطلح الأزمة عليه، وقد تناول العديد من الباحثين وكتاب إدارة الأزمات هذه الخصائص، وقد أجمعوا على بعضها وأضاف بعضهم الآخر إليها بعض الخصائص التي يرونها أنها تميز الأزمة عن غيرها من الظواهر الأخرى.

وفي هذا الإطار يرى عليوة السيد أن الأزمة تتميز بالخصائص التالية:<sup>11</sup>

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- ينقص فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم إصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذي القرار.

- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمتهمة وغير المتهمة.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرهبة وتقييد التفكير.

### 3. أسباب الأزمات وتداعياتها:

إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضوحها، حيث نجد مثلا الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثرها وضوحا لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها وملاحظتها بسهولة، وبالتالي نجد أن الاهتمام بها والتركيز عليها يستحوذ على درجة عالية من الوقت والموارد، وذلك من جانب الإدارة في حين نجد أن هناك أسباب أخرى تعتبر من أصعب الأسباب التي يمكن الوصول إليها والاهتمام بها، نظرا لأنها غير ملموسة وغير ظاهرة بوضوح، وبالتالي تحتاج إلى مجهود ووقت وتكلفة أكبر.

لذلك فقد تعددت الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمة وبشكل عام يمكن أن تكون أسباب نشوء الأزمة خاصة الأزمات التنظيمية والإدارية، وقد أوردها سليم بطرس على النحو الآتي:<sup>12</sup>

- أسباب خارجية عن إدارة المنظمة: وهذه مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: وذلك يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة: وذلك مثل شكاوي العملاء، أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في الصناعة ككل.
- عدم وضوح أهداف المنظمة: وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، وعدم موضوعية تقييم الأداء، وسلبية الاستعداد وعدم المواجهة.
- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من غياب التغذية العكسية: وعدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم.
- صراع المصالح بين العاملين: وما يترتب عليه من عدم وجود فرق عمل فعالة، وانهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، وعدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا، وعدم التعاون والنزاع الهدام.
- ضعف نظم المعلومات ونظم صنع اتخاذ القرار: وما ينتج عنه من عدم دراسة الحلول البديلة اللازمة، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات، وعدم وجود المعلومات المناسبة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.
- القيادة الإدارية غير الكفأة: وما يترتب على ذلك من سوء استخدام المديرين للقوى العاملة، وعدم اهتمام المديرين بدافعية العاملين، وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم ثقة المديرين في رؤسائهم.

- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة: وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء، وعدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.

- ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة: مما يؤدي إلى عدم الثقة والمساندة، ووجود قدر ضئيل من الولاء للمنظمة، وعدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، وعدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.

- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز. وبشكل عام فإن أسباب نشوء الأزمة متعددة، فهي ترتبط بعوامل خارجة عن قدرات العنصر البشري، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها، ولا التنبؤ بحدوثها، كما قد ترتبط بعوامل أخرى تتعلق بشكل مباشر بالعنصر البشري، مثل سوء التخطيط، ضعف المتابعة والمراقبة، وغيرها.

#### 4. مراحل إدارة الأزمات:

تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة، وفريق إدارة الأزمة، وجهاز العلاقات العامة بها مسؤولية 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 حسب علي عجوة وكريمان فريد، فيما يلي:<sup>13</sup>

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

- مرحلة المنع أو الاستعداد: وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة. هو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين، يتمثلان في منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة، والاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة.

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

- مرحلة استعادة النشاط: وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

- مرحلة التعلم: وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة، وذلك على مستويين هما:

• التقويم الاستراتيجي وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.

• التقويم التكتيكي الفني، وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها، ويتم استخلاص الدروس المستفادة، وكيفية مراعاتها في المستقبل.

##### 5. متطلبات إدارة الأزمات:

إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالاً واسعاً للتحرك بدون أية قيود أو معوقات، والذي يعد أخصائيو العلاقات العامة من أهم عناصره، ويتحقق ذلك بوجود تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة ومتخذي القرار، مع المتابعة المستمرة للمخاطر التي يمكن أن تهدد المنظمة، حتى يكون هناك استعداد لمواجهة الأزمات حال ظهورها، وفي الوقت المناسب، وضمان سرعة توجيهِ الموارد والجهود للتعامل مع الأزمة.

وفيما يلي أهم متطلبات إدارة الأزمات:<sup>14</sup>

- عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة: فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق.
- التخطيط الجيد: حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.
- التنسيق الفعال: حيث لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم، ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة، حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق، وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية اللازمة.
- التواجد المستمر: حيث من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشر.
- تفويض السلطة: حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع ودون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول، والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه، وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري، خاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.

##### 6. دور أخصائيو العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

إن معالجة وإدارة الأزمات هي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى، لكن بما أن إدارة الأزمات تتطلب وجود فريق إدارة الأزمات، ومن بين أعضاء فريق إدارة الأزمات أخصائيو العلاقات العامة الذين يلعبون دوراً أساسياً في مواجهة الأزمات بالتنسيق مع أعضاء الفريق، فالعلاقات العامة تلعب دوراً يختلف حسب مرحلة

الأزمة (مرحلة قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة بعد الأزمة)، ويمكن رصد ممارسة عمل أخصائي العلاقات العامة فيما يلي:

#### 1.6 دور أخصائي العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة:

إن التحديات التي تواجه إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط التي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، والهدف من التخطيط هو المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ويكمن دور أخصائي العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة فيما يلي:<sup>15</sup>

##### 1.1.6.1. الوقاية من الأزمات:

وهذا بالتنبؤ بالأزمات المحتملة إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمة، وكذا تحديد الأزمات المحتملة وهذا بتحديد المجالات التي من المتوقع أن تمثل بؤرا للالتزامات، فإذا ما تم تحديد هذه المجالات تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت، ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة لا بد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق العلاقات العامة، ألا وهي توصيف المؤسسة أي جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من: الالتزامات المالية (الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين)، المنتجات (قابلة للتلف، قابلة للمنافسة)، القوانين، الجهات التي لها علاقة بأداء المؤسسة (المنافسون، الموردون، الرأي العام)، البيئة التي تقع فيها المؤسسة (مواصفاتها، مدى توافقها مع النشاط).

وبصفة مختصرة على العلاقات العامة القيام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، بالإضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بمؤسسات أخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات.

##### 2.1.6.2. الإعداد لإدارة الأزمات:

في إطار التأسيس لإدارة الأزمات، يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام منها:

- المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات، لتكون أكثر تعاوناً مع المؤسسة أثناء الأزمة.
- اختيار شخص ما ليكون مديراً للالتزامات.
- تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.
- تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.
- تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة لمواجهة الأزمات.



وحسب سليم بطرس جلدة فإن خطة أخصائي العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>16</sup>

- الإسهام في عمليات التنبؤ بالأزمة وتوقعها.
- وضع أساليب ووسائل تلافي وقوع الأزمة المتوقعة، وإزالة ما يمكن أن يؤدي إلى وقوعها من أسباب أو أوجه قصور.
- إعداد خطة الطوارئ البديلة.
- تدبر الإمكانيات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة.
- إعداد العاملين بالمنظمة مهنيا وتدريبيا وتأهيلهم علميا لمواجهة الأزمة.
- التدريب العملي على مواجهة الأزمة عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة مثل الإنذار الكاذب أو البلاغ الوهمي.

#### 2.6 دور أخصائي العلاقات العامة أثناء الأزمة:

لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، باعتباره جزء مهما في إدارتها، وتقع على العلاقات العامة مهام اتصالية عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي، ويتضح ذلك في:<sup>17</sup>

- على مستوى الجمهور الداخلي، فإنه يمكن حصر دور أخصائي العلاقات العامة فيما يلي:
  - إعلام جميع العاملين في المؤسسة \_ وفي كافة المواقع \_ بحدوث الأزمة.
  - تقديم بيان موجز بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة، ويوزع على العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها، لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات.
- على مستوى الجمهور الخارجي فيتمثل دور العلاقات العامة فيما يلي:
  - العمل على أن يجتاز جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة.
  - إمداد وسائل الإعلام بكافة الحقائق حول الأزمة وتطوراتها أولا بأول.
  - التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام، للحد من سلبيتها.
  - الصدق والدقة في نقل المعلومات، لكسب ثقة الجمهور وضمان دعمه لموقف المؤسسة في مجال مواجهة الأزمة.
  - إعداد آلية للرد استفسارات على استفسارات الجمهور في ما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

### 3.6. دور أخصائي العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة:

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة العلاقات العامة للامتيازات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الامتيازات، لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لامتيازات مماثلة، ومن مهام أخصائي العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة نذكر ما يلي:

- دراسة أسباب الأزمة، للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابها.
- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة على ما كانت عليه قبل الأزمة.
- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة - أن حصل فيها تأثير-<sup>18</sup>.
- إعادة التوازن النفسي للعاملين بالمؤسسة- الجمهور الداخلي-.
- إزالة راسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمؤسسة.<sup>19</sup>

يخص هذا الفرع المنهجية المتبعة في البحث وكذا المناهج النظرية التي تستعمل لشرح الملاحظات والفرضيات المقدمة من طرف الباحث.

### 7. استراتيجيات أخصائي العلاقات العامة في مواجهة الامتيازات:

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، فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الإستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف، ويسترشد فريق إدارة الأزمة بعدة اعتبارات عند تحديد إستراتيجية التعامل مع الأزمة، وهي:<sup>20</sup>

- تحديد أسباب حدوث الأزمة.
- تحديد المدى الذي وصلت إليه.
- ترتيب العوامل المؤثرة على الأزمة.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد الأهداف المرجوة في المرحلة الحالية.
- تجسيد فلسفة المنظمة في تلك الإستراتيجية.

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الاستراتيجيات الاتصالية الآتية تعد من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الامتيازات، وهي:

### 1.7. إستراتيجية الكتمان والتحفظ:

وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات، وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الامتيازات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

### 2.7. إستراتيجية التريث وعدم التورط:

وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة، وذلك بدراسة مستفيضة حول أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها والإجراءات التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها، فهذه الإستراتيجية تركز على إعداد وبناء الرسائل الاتصالية من خلال الدراسة الدقيقة لمختلف جوانب الأزمة، ألا أنه يعاب عليها عدم الأخذ بالمبادرة، لأن ظرف الأزمة يتميز بالضيق وتسارع الأحداث.<sup>21</sup>

### 3.7. إستراتيجية الصمت:

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.

### 4.7. إستراتيجية التبرير والاعتذار:

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 الأزمات، ويطلق عليها أيضا اسم إستراتيجية الاستجابة والدفاع.

### 5.7. إستراتيجية الدفاع الهجومي:

وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير، وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك بعدة أساليب منها:

- أن هناك حرص من المنظمة على اعتبارات الصالح العام.
- التركيز على الأعمال الايجابية للمنظمة.
- التقليل من مصداقية الناقد.
- مواساة وتعويض المتضررين.
- استخدام القائمين بالاتصال لكل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية، والقيام بمجموعة من الحملات الاعلانية أيضا، ويتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة.<sup>22</sup>

### 6.7. إستراتيجية الهجوم المضاد:

وفيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء، وتستخدم في حالة تعرض المؤسسة للنقد والالتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.<sup>23</sup>

### 7.7. الإستراتيجية القانونية:

تعتمد المعالجة الإعلامية للازمة فيما على آراء وتوجهات رئيس الشؤون القانونية للمنظمة، والتي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها وحمايتها من أية مسائلة قانونية وهي تتمثل فيما يلي:

- ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة.
- عدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يفهم منها مسؤولية المنظمة عن الأزمة.
- الحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة.<sup>24</sup>

### 8.7. إستراتيجية الأفعال الصحيحة:

هذه الإستراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل على منع تكرارها، 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.<sup>25</sup>

### خاتمة

ومما سبق نستنتج أن لأخصائي العلاقات العامة باعتباره عنصر من عناصر فريق إدارة الأزمات دور فعال وهام لمواجهة الأزمات، فإدارة الأزمة باعتبارها وظيفة إدارية تعتمد على الإمكانيات البشرية المتاحة لدى المؤسسة وتجنيد لها لأي طارئ يحدث فيها، فمجال عملها يكون في الظروف العادية باعتمادها على الإجراءات الوقائية الاستشعارية قبل حدوث الأزمة، ويتم تكثيف عمل فريق إدارة الأزمات أثناء حدوث الأزمة أي في الظروف غير العادية وهذا بالاعتماد على الإجراءات العلاجية لمواجهة الأزمة ومحاولة التغلب عليها بأقل الخسائر، فدور أخصائي العلاقات العامة يكون قبل وأثناء وبعد الأزمة، ولا يتوقف عمله عند انتهاء الأزمة، فمجال عمله يتسم بالاستمرارية وهذا بقيامه بمهام تقويمية يدرس فيها نقاط الضعف والقوة في اتصالات الأزمة، واستخلاص الدروس للاسترشاد بها في عمله مستقبلا، فهدفه الأساسي هو وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية.

## الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> . محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 364.
- <sup>2</sup> . Dictionnaire Larousse de Français, Imprimé en France, 2011, p101.
- <sup>3</sup> . خالد نايلي، إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 2، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال وإدارة الأزمات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012-2013، ص 58.
- <sup>4</sup> . منير عبوي زيد، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص19.
- <sup>5</sup> . خالد نايلي، المرجع السابق، ص59.
- <sup>6</sup> . حسن عماد المكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص49.
- <sup>7</sup> . قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص137.
- <sup>8</sup> . مي العبد الله وعبد الكريم شين. المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2014، ص31.
- <sup>9</sup> . محمد حجاج العلاطي، المهارات المهنية لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011، ص28.
- <sup>10</sup> . يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص26.
- <sup>11</sup> . عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة، دار الأيمن للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص42.
- <sup>12</sup> . المرجع نفسه، ص 23/22.
- <sup>13</sup> . علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2005، ص 175.
- <sup>14</sup> . سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص28.
- <sup>15</sup> . عبد الرحمان الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009، ص 17/15.
- <sup>16</sup> . سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص 152.
- <sup>17</sup> . عبد الرحمان الشلبي، المرجع السابق، ص20.
- <sup>18</sup> . المرجع نفسه، ص22.
- <sup>19</sup> . سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص153.
- <sup>20</sup> . علي عجوة وكريمان فريد، المرجع السابق، ص205.
- <sup>21</sup> . قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 208/207.
- <sup>22</sup> . علي عجوة وكريمان فريد، المرجع السابق، ص 208/206.
- <sup>23</sup> . قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 209.
- <sup>24</sup> . علي عجوة وكريمان فريد، المرجع السابق، ص207.
- <sup>25</sup> . المرجع نفسه، ص 209.