

## التخطيط الاستراتيجي للأزمات في ظل إدارة العلاقات العامة

د. باية وقنوني \*

الملخص:

لقد أصبح العالم الاقتصادي يعاني من أزمات متعددة تهدد بقاء المنظمات واستقرارها، وتتسبب في إحداث أوضاع مفاجئة غير مرغوب فيها. وفي ظل تأثيرات الأزمة والتدخل الإعلامي لمراقبة ونقل كل ما يحدث، تظهر أهمية وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات

وذلك من خلال تقوية الاتصالات الداخلية والخارجية، والقيام بالتخطيط الاستراتيجي لاستباق الأزمة قبل حدوثها، ووضع خطط طوارئ، لإحتوائها وتحويلها إلى موقف إيجابي وفرصة للتعلم واكتساب خبرات جديدة.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، الأزمة، إدارة الأزمات، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.

### Abstract :

The economic world has become suffering from multiple crises that threaten the survival and stability of organizations and cause undesirable sudden situations.

In light of the impact of the media to monitor and convey everything, the importance of public relations function in crisis management is demonstrated by: strengthening internal and external communications, strategic planning to anticipate the crisis before it occurs, contingency plans to contain it and turn it into a positive attitude and an opportunity to learn and gain new experiences.

**Keywords :** Public Relations, the crisis, Crisis Management, Strategic Planning for Crisis Management.

\* أستاذة محاضرة قسم - ب - جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة .

## مقدمة:

تعرض المنظمات الاقتصادية في مختلف دول العالم للتغيير في ظل بيئة تتميز بالتعقيد وكثرة المخاطر، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأساليب الإدارية التي تنتهجها الإدارة العليا لقراءة المستقبل ومواجهة الأحداث المفاجئة التي يمكن أن تتحول إلى أزمات تهدد مقدره المنظمة على المنافسة والاستمرار في أداء وظائفها.

وتأخذ العلاقات العامة أهمية خاصة عند تعرض المنظمات إلى أزمات، ويعود ذلك إلى ارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وقيامها بالدراسات المسحية عن ما يحدث فيها، مع إجراء الاتصالات المستمرة بالجمهور وإدراك صورته الذهنية عن المنظمة قبل، أثناء وبعد حدوث الأزمات.

من هنا تتطرق إشكالية بحثنا التي يمكن ترجمتها في السؤال التالي :

ما موقع إدارة العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للأزمات ؟

وللإجابة على هذا السؤال قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة محاور مختلفة، حيث سنتعرف في المحور الأول على الأزمة وكيف يتم التخطيط الاستراتيجي لها، بينما يتناول المحور الثاني ماهية العلاقات العامة ومختلف الإستراتيجيات المرتبطة بها، أما المحور الثالث فسنعرض فيه دور العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للأزمات.

### المحور الأول: الأزمة و التخطيط الإستراتيجي

تعتبر الأزمة خطرا يهدد مستقبل المنظمة وينقص من فرصها في الأسواق، وتحتاج المنظمات إلى تخطيط إستراتيجي للتعامل مع الأزمات والحد من الدمار المترتب عنها. وسنحاول في هذا المحور التعرف على كل من الأزمة، إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي للأزمات.

#### أولا- ماهية الأزمة:

تعد الأزمة مفهوما قديما، وهي تعني في اللغة العربية الضيق والشدة.

وترجع الأصول التاريخية للأزمة إلى الطب الإغريقي، وقد شاع إستخدام مصطلح الأزمة بداية من القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وقد تم إقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على إرتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني، وبحلول القرن التاسع عشر تم إستخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (1).

وفي عام 1937 عرفت الأزمة بأنها خلل فادح في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في إستخدام مصطلح

الأزمة في مختلف فروع العلوم الاجتماعية.

ويعرف معجم ويديستر الأزمة على أنها " نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب" (2) .

والأزمة هي " حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع، يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء" (3).

كما أنها " تحول مفاجئ عن المعتاد نتيجة سلسلة من التفاعلات التي يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة، مما يستلزم معه ضرورة إتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد، وذلك حتى لا تنفجر الأزمة" (4)

ومن التعاريف السابقة يمكن إستنتاج أن للأزمة مجموعة من الخصائص أهمها:

تمثل الأزمة نقطة تحول مفاجئة تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد.

هناك مجموعة من القوى والجهات الداعمة تقف وراء صنع الأزمة.

تتطلب الأزمة إتخاذ قرارات صائبة وسريعة.

تهدد الأزمة القيم العليا للدولة والمنظمات والأفراد.

يمكن للأزمة أن تكون نقطة تحول سلبية، كما يمكن أن تكون نقطة تحول إيجابية

وفرصة للنجاح والإبداع وإكتساب خبرات جديدة.

وتتسم الأزمة أيضا بدرجة عالية من التعقيد وفقدان السيطرة، وسرعة تلاحق

الأحداث، مما يزيد من درجة الغموض في مواجهتها وإرتفاع درجة المخاطرة ونقص

المعلومات المساعدة للتصدي لها، كما أنها تسبب الشك والقلق والتوتر والصدمة والذعر

وتصعب فيها عملية صنع القرار، وهي نقطة تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة

وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.

وتختلف أسباب نشوء الأزمات بإختلاف نوع الأزمة ومن بين هذه الأسباب نذكر:

عدم وضوح الأهداف، القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة والتسرع في

إتخاذ القرارات، الكوارث الطبيعية التي يصعب توقعها والتحكم فيها، الأخطاء البشرية

تعارض المصالح والأهداف، سوء الفهم والتقدير، اللامبالاة في مواجهة المشكلات

تجاهل إشارات الإنذار المبكرة، عدم فعالية الاتصالات ، أسباب خارجة عن إرادة

الإنسان، الشائعات، عدم الثقة وعدم المساندة داخل المنظمة، ضعف الإمكانيات

المادية، التكنولوجيا والبشرية للتعامل مع الأزمات.

ثانيا- أنواع الأزمات:

يمكن تقسيم الأزمات إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير وهي (5) :

حسب المحتوى: معنوية، مادية، معنوية ومادية.

حسب إمكانية الاستفادة: تنموية، عرضية.

شدة الأثر: شديدة الأثر، ضعيفة الأثر.

مراحل التكوين: النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية..

البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ لها، مفاجئ يصعب التنبؤ به.

حسب كيان الضرر: دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية.

وتعتمد التصنيفات السابقة الذكر على أساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه

البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، وقد

صنف Gundel الأزمة إلى أربعة أنواع معتمداً بذلك على معيارين هما:

قابلية التنبؤ بالأزمة (Predictability) وإمكانيات التأثير (Influence

(Possibilities).

ويمكن توضيح هذه الأنواع في الآتي (6):

الأزمات التقليدية: وتكون قابلة للتنبؤ، وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة،

ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة وربما

تلك المركبة بصورة خاطئة، مثل أزمات انفجارات المصانع الكيماوية.

الأزمات غير المتوقعة: وهي أزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة

بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق، ويحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة

التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية، وتطوي على تهديد

كبير بالخطر إلا أنه يمكن التأثير فيها.

الأزمات العنيفة: وهي أزمات يمكن توقع حدوثها، إلا أنه من النادر التأثير فيها

لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها كالانفجارات التي

تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الأرضية، وحوادث الازدحام والتدافع في

الملاعب والمناسبات.

الأزمات الأساسية: وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة، وهي نادرة الحدوث

ومجهولة كونها تجمع بين غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة، مما يزدادها

بإحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية.

ويمكن منع هذه الأزمات أو الحد من أثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات.

ثالثا- تعريف إدارة الأزمات وأهدافها:

يعرف عبد السلام جمعة زاقود إدارة الأزمات على أنها " تلك الإدارة التي تبحث في

تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها، وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها أو تخفيفها (إن وقعت) والتقليل من أثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة" (7).

ويسعى المختصون في إدارة الأزمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والعمل على تنفيذها، ومن بين هذه الأهداف مايلي (8) :

وضع خطة مستقبلية للتعامل مع الأزمات.

تخفيف حالة الخوف والذعر.

تجهيز دراسات علمية كاملة بكل الحلول والمقترحات لكل الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات.

التفكير والتخطيط العلمي الجاد للتغلب على الأزمات.

الحفاظ على الأمن، الإستقرار والهدوء، وجعل الأمور تسير بشكل جيد دون نقص في الأداء.

التخفيف من حدة الأزمات والعمل على تخفيف اثار شدة الأزمات.

إيجاد القدرة على تحمل المصاعب والتدريب على مواجهة المخاطر.

تشجيع الفكر الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة والجديدة من اجل الحصول على حلول جيدة وجديدة خارجة عن الروتين

ورغم أن مراحل إدارة الأزمات إختلفت باختلاف آراء الباحثين، إلا أنها ركزت في مجملها على الشعور بالأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة)، التخطيط والاستعداد للأزمة، إحتواء الأضرار والحد منها، إستعادة النشاط وأخيرا التعلم من الأزمة.

وللتعامل مع الأزمة بنجاح، تحتاج إدارة الأزمة إلى عمليات منهجية علمية سليمة تقوم على التنظيم التوجيه والمتابعة وأيضا على التخطيط الاستراتيجي الفعال.

رابعا- التخطيط الاستراتيجي وأهميته في مواجهة الأزمات :

يتعلق التخطيط الاستراتيجي بتحديد إتجاه المنظمة في المستقبل وهو أحد أهم العناصر الأساسية اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة.

ويعرفه بيتر درنكر (Drunker) على أنه " عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات، عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات" (9).

والتخطيط الاستراتيجي هو " أحد المهارات الأساسية للقيادة، وهو عبارة عن خارطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن، والأخرى أين

ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك" (10).

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على " نظام للمعلومات و صنع للقرارات، وتحديد للإستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا للتغيرات في البيئة الداخلية في المنظمة" (11).

من هذه التعاريف نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي هو:

تحديد مسبق للأهداف.

عملية منظمة ومستمرة.

ينطلق من الحاضر لبناء مستقبل نابح للمنظمة.

يعتمد على تدفق مستمر للمعلومات، وعلى المقابلة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

يهدف إلى وضع الإطار العام للإستراتيجية الحالية والإستراتيجية البديلة.

يعمل على متابعة وتقييم بيئة المنظمة، وكذا تقييم أدائها في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة.

ويمكن تجسيد أهمية التخطيط الاستراتيجي في (12):

إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.

يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.

يوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة .

النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.

زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة .

وتجسد أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي أيضا في مخرجاته التي تتمثل في الخطة الإستراتيجية الطويلة الأجل والخطط المتوسطة وقصيرة الأجل .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل المساعدة لمواجهة الأزمة والتعامل معها، ويعتمد في ذلك على تشكيل فريق عمل من الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، وعلى الدراسة المبدئية والتحليلية\* للأزمة من أجل تحديد أسبابها والوصول إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الهامة وإتباع استراتيجيات معينة تختلف باختلاف

نوع الأزمة ومدى قدرة المنظمة على مواجهتها. 1

ويلعب التخطيط الاستراتيجي دورا هاما في إدارة الأزمة، حيث أنه يساهم في:  
إستباق الأزمات وتوقع حدوثها.

إتخاذ إجراءات وقائية مناسبة تعمل على منع مسببات الأزمات والحد من أثارها السلبية.

رصد ومراقب البيئمة الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل كشف التغيرات وإشارات الإنذار المبكرة التي تشير إلى إمكانية وقوع أزمة.

تحديد الموارد البشرية، المادية والمالية لمعالجة الأزمة وتوفير الجهد والوقت للتغلب عليها.  
وضع استراتيجيات ملائمة وإعداد خطط طوارئ للتعامل مع الأزمة التي قد تحدث.

تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة.

زيادة كفاءة فريق الأزمات في التعامل الفوري مع الأزمة.

الاستفادة من الأزمة وتحقيق نتائج إيجابية.

ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمة والتصدي لها ويمكن إبراز أهم هذه الاستراتيجيات في (13):

إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وذلك من خلال التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.

إستراتيجية وقف النمو: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار.

إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الإرتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كلفة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها.

إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: تركز هذه الإستراتيجية على التأثير على الفكر الذي يقف وراء الأزمة وإضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، حتى تتصرف

1\*تهدف الدراسة المبدئية إلى تحديد أسباب نشوء الأزمة والجهة الداعمة لها، بينما تهدف الدراسة التحليلية إلى تحليل كامل وشامل ودقيق لكل المعلومات التي تم جمعها، وأيضا تحليل مواطن القوة والضعف والآثار المتسببة فيها الأزمة.

عنه بعض القوى المؤيدة، ويتم إضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكامل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

إستراتيجية تغيير المسار: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها. وهي تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة. ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة، مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد بغرض تعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة.

ويمكن إستخدام إحدى هذه الإستراتيجيات طوال فترة المواجهة مع الأزمة وذلك حتى يتم تحقيق أهداف هذه المواجهة، ويمكن أيضا إستخدام إستراتيجيات معينة في الفترة الأولى من دورة حياة الأزمة ثم يتم تغيير هذه الإستراتيجيات في بقية المراحل. وغالبا ما يتم إستبدال إستراتيجية بأخرى عندما تفشل الأولى في التعامل مع الأزمة.

والجدير بالذكر أن هناك إستراتيجيات أخرى تختلف باختلاف نوع الأزمة والإدارة المكلفة في التعامل معها وتعتبر إدارة العلاقات العامة من أهم الإدارات التي لها الدور الإستراتيجي في عمليات التخطيط التنظيم، التنسيق التنفيذ والمتابعة للأزمات التي قد تصيب المنظمات بشكل عام.

### المحور الثاني: ماهية العلاقات العامة وأهم إستراتيجياتها

لقد تجسدت دلائل العلاقات العامة في مختلف الأمكنة والأزمنة منذ بدأ الإنسان حياته الاجتماعية، وقد أخذت العلاقات العامة أدوارا مختلفة كرب الأسرة، رؤساء القبائل، القادة، الملوك والشعراء.

وفي السنوات الأخيرة من القرن 19، إستخدم مصطلح العلاقات العامة لأول مرة بمعناه الحديث وذلك إثر محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعى "دورمان ايبتون" في قاعة كلية الحقوق بجامعة نيل سنة 1882 وكان موضوعها العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية، وفي عام 1908 إستخدم تيودور فيل رئيس شركة التلغراف والأهلية هذا التعبير لأول مرة على رأس تقرير الشركة لذلك العام (14)، بعدها إنتشرت وكالات العلاقات العامة في معظم أنحاء العالم، فظهرت في هولندا وفرنسا سنة 1946 وفي إنجلترا سنة 1948 وظهرت بعد سنة 1950 في كل من إيطاليا



بلجيكا، سويد وفنلندا (15).

وبعد الحرب العالمية الثانية، تم إنشاء الجمعية الأمريكية والمعهد البريطاني للعلاقات العامة سنة 1948، وفي سنة 1955 أنشأت جمعية العلاقات العامة، وقد قامت بتنظيم عدة مؤتمرات بهدف مناقشة أسس ومبادئ العلاقات العامة وتقييم مستوى الممارسة ومشاكلها، وذلك بهدف تحسين وتقييم أدائها.

وتشتق عبارة العلاقات العامة من التعبير الإنجليزي Public-Relations والذي يعني العلاقات بالجمهور.

وحسب قاموس ويديستر الدولي، فإن العلاقات العامة هي "مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للجمهور حتى تكسب رضاه" (16).

أما جمعية العلاقات العامة فتعرف العلاقات العامة على أنها "الوظيفة الإدارية المستمرة والمخططة والتي تسعى من خلالها المنظمات إلى كسب تفاهم وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأي العام وللتأكد من توافقه مع سياسات المنظمة وأوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من التعاون والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المنظمات وجماهيرها باستخدام الإعلام الشامل والمخطط" (17).

ومن خلال هذين التعريفين نجد أن العلاقات العامة تختص بالعلاقات مع الجمهور أي في طريقة معاملة الناس ومسايرتهم وكسب تأييدهم في المجالات التي تهتم بها المنظمة وفق برنامج مدروس ومخطط وبذلك تكون العلاقات العامة القناة التي تنفذ عبرها اتجاهات وأراء الجماهير، وحلقة الوصل بين المنظمة وبين الجمهور في آن واحد.

أما عن الأهداف العامة الرئيسية للعلاقات العامة فيمكن تلخيص أربعة أهداف رئيسية هي: بناء سمعة طيبة للمنظمة داخل محيطها الداخلي والخارجي، المحافظة على جو من الثقة والرضا على المنظمة لدى الجماهير، تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة وتشكيل حالة من التوافق المصلي بين المنظمة وجماهيرها (18).

كما تهدف العلاقات العامة إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي والخارجي.

وحسب Kotler، فإنه يمكن للعلاقات العامة التسويقية أن تساهم في أداء المهام التالية (19):

مساعدة إنطلاق المنتجات الجديدة.

المساعدة في إعادة بناء الصورة الذهنية لسلعة تمر بمراحل التضج.

التأثير على جمهور محدد.

الدفاع عن السلع التي تواجه مشاكل تسويقية.

وتتميز العلاقات العامة باستراتيجياتها التي تختلف باختلاف الوضع الراهن والمستقبلي، وسنحاول في الآتي توضيح أهمها:

إستراتيجية التركيز: ونعني بها استخدام مختلف وسائل الإعلام، وتستهمل إذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً، والجمهور المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة.

إستراتيجية التوقيت: تقوم هذه الإستراتيجية على اختيار الوقت المناسب لتنفيذ بعض برامج العلاقات العامة مثل مناسبات الأعياد وبعض الأحداث البارزة.

إستراتيجية التريث: وتستخدم عند مواجهة حملة إدعائية كاذبة من خلال التريث وعدم الرد الإعلامي السريع.

إستراتيجية المفاجأة: وهي إستراتيجية مألوفة في المحطات الأخيرة التي تسبق الانتخابات، حيث يصبح لأي معلومة جديدة وهامة تأثيراً حاسماً في ترجيح كفة احد المترشحين.

إستراتيجية المشاركة: تستخدمها المنظمة لتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم كما نتيح الفرصة للعاملين على اختيار ممثلهم أو التعبير عن آرائهم في صحيفة المنظمة وهكذا.

إستراتيجية ملتقي الطرق: ونعني بها تنفيذ خطة مرسومة لاختيار الأوقات والأماكن التي فيها اكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة.

### المحور الثالث: دور إدارة العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للأزمات

يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف، والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، ويمثل مسؤول العلاقات العامة أحد المختصين في فريق إدارة الأزمة الذي هو عبارة عن " مجموعة من الأفراد المنتقاة بعناية وفقاً لخبرات سابقة أو لدراسات متعمقة مع تطبيقات فعالية وتعلم مستمر من أزمات حدثت لمنظمات مماثلة " (20).

ولكي يصبح أخصائي العلاقات العامة ناجحاً في عمله، فإنه يجب أن يكون على دراية تامة بسياسة المنظمة وخصائص جماهيرها، وبالأزمات التي يمكن أن تقع وتحدث أضراراً سلبية للمنظمة. كما يجب أن يكون متيقظاً ليستبق الأحداث ويدركها قبل

فوات الأوان.

ورغم أن التخطيط الاستراتيجي للأزمات هو مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى إلا أن للعلاقات العامة دورا رئيسيا فيه، وسنحاول في الأتي توضيح هذا الدور وذلك وفقا لمراحل تطور الأزمة.

### أولا- مرحلة ما قبل وقوع الأزمة:

يهدف التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في هذه المرحلة إلى: الإسهام في عملية التنبؤ بالأزمة، وتحديد المخاطر المحتملة الحدوث، وإيضاح رصد المحيط واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، ومنع القضايا من التحول إلى أزمات، والاستعداد لمواجهة الموقف الطارئة ومن الاهداف أيضا نجد: بناء العلاقات والحفاظ على علاقات إستراتيجية مع الجماهير الأساسية، إتخاذ مختلف الإجراءات الوقائية، إعداد خطط اتصالات الأزمة تشكيل فريق إدارة الأزمة واختيار المتحدث الرسمي باسم المنظمة والتدريب العملي على مواجهة الأزمة عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة مثل البلاغ الكاذب.

### ثانيا- مرحلة وقوع الأزمة:

بعد حدوث الأزمة، يقع على عاتق إدارة العلاقات العامة إحتوائها وحلها معتمدة في ذلك على التنظيم المحكم والاتصال البناء، وعلى التخطيط الاستراتيجي الذي يتدخل من خلال:

تحديد أسباب الأزمة وإفرازاتها ونتائجها المستقبلية، ودور العلاقات العامة في التخفيف من أثارها.

القيام ببحوث الصورة الذهنية، وبناء خطط لتقوية اتصالات المنظمة مع جماهيرها. التدخل الفوري للتعامل مع الأزمة.

تقديم خطة الاتصالات وإعدادها للتنفيذ.

تنفيذ الإستراتيجية التي تم اعتمادها لحل الأزمة.

الاحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة ودواعيها وأثارها.

تحديد الجماهير المتأثرة مباشرة بالأزمة، والتي تحتاج بصفة مباشرة إلى معلومات.

### ثالثا- مرحلة ما بعد وقوع الأزمة:

يدين التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في هذه المرحلة على مجموعة من الإجراءات أهمها: إعداد إستراتيجية التقييم من أجل توضيح نقاط القوة والضعف في إدارة اتصالات الأزمة وتقييم جهود فريق إدارة الأزمة والإجراءات التي نفذت وقت حدوث الأزمة، التعلم من الأخطاء والاستفادة منها عند التخطيط للأزمات المحتملة الحدوث مستقبلا، استمرار الاتصال ومتابعة انعكاسات الأزمة على المنظمة.

وسنحاول في الآتي توضيح إستراتيجيات العلاقات العامة أثناء الأزمات والتي تتمثل في (21) :

#### إستراتيجية العلاقات العامة التقليدية:

يقوم مسؤول العلاقات العامة على أساس هذه الإستراتيجية بتقديم عدة نصائح للتعامل مع الأزمة وقت حدوثها، وذلك لمساعدة المنظمة في الحصول على صفح وتأييد الجمهور، وإعادة بناء الثقة وتحقيق التفاعل مع الجمهور، ومن هذا المنطلق فإن العلاقات العامة تعتمد على الصراحة والصدق في تقديم المعلومات عن المنظمة والأزمة التي حدثت، وتعترف بالخطأ وتقدم التبريرات والتعبير عن الأسى والاعتذار لما حدث، وذلك عن طريق الخطاب الاتصالي والإعلامي.

#### الإستراتيجية القانونية التقليدية:

تعتمد على آراء وتوجيهات المستشارين القانونيين داخل المنظمة أو خارجها وعلى تقديم عدة نصائح في حالة الأزمة منها مالي:

عدم التصريح بأي شيء، وتجنب التصريحات التي تخص قوانين وسياسة المنظمة. عدم التحدث كثيرا بقدر الإمكان وذكر أقل قدر من المعلومات، مع تقديم معلومات كيفية في الحديث مع الجمهور ووسائل الإعلام. الإنكار للاتهام والتظاهر بالاستياء بأن تلك الاتهامات قد صنعت وإتهمت بها المنظمة دون ذنب.

إلقاء اللوم على المتسبب في الاتهام وتوضيح موقف المنظمة في شأنه.

#### الإستراتيجية المختلطة:

تجمع ما بين النوعين السابقتين، حيث أن المنظمة تنكر الاتهام وتدفعه بعيد عنها، وفي نفس الوقت تعبر عن إستيائها وحرزها لما حدث، من أجل التفاعل مع الجمهور وكذلك إتخاذ إجراءات إتصالية معه في حالة الأزمات.

#### إستراتيجية التحويل:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحويل فكر وانتباه الجمهور إلى نواحي أخرى تدفع بالمسؤولية لجهات خارجية بعيدا عن المنظمة، وتقدم هذه الإستراتيجية عدة نصائح منها:

محاولة تحويل أنظار وسائل الإعلام وانتباه العامة بعيدا عن الاتهامات.

التعامل مع وسائل الإعلام وإظهار الاستياء من الاتهام الموجه إلى المنظمة.

الإعلان بان المشكلة قد تم حلها، وأن مرتكب الادعاء أو الاتهام قد إتخذت الإجراءات ضده.

تركيز الانتباه على بعض الشخصيات المعنوية الأخرى المعنوية بإدارة الأزمة كالمحدثين الرسميين والمسؤولين عن إدارة الأزمة وغيرهم.

هذا وبالإضافة إلى إستراتيجية إصلاح النخل الطارئ على الصورة الذهنية والتي تعتمد على الخطاب الموجه إلى الجمهور.

ونظرا لأهمية هذه الاستراتيجيات في مواجهة الأزمة وعودة الأمور إلى طبيعتها، فإنه يتوجب على إدارة العلاقات العامة إعدادها قبل وقوع الأزمة لتكون جاهزة للاستخدام عند حدوثها.

ويمكن إضافة إجراءات أخرى تعتمد عليها إدارة العلاقات العامة عند التخطيط لمواجهة أي هجوم من أطراف خارجية أهمها (22):

يجب أن تضع المنظمة في اعتبارها عند رسم سياساتها أن تكون مهيأة للتعامل مع المطالب المشروعة لجماعات الضغط والمصالح، فسياسة التجاهل قد تدفع باتجاه مزيد من الضرر للمنظمة يفترض أن تقوم إدارة العلاقات العامة بالتعرف عن قرب على المنظمات والجماعات التي تمارس نشاطا له صلة بعمل المنظمة مثل جمعية حماية المستهلك وحماية البيئة، وذلك من حيث أهدافها وأساليب عملها والتكتيكات التي تستخدمها في شن هجماتها.

عند وقوع هجوم معين، يفترض أن تقوم إدارة العلاقات العامة بتحديد موقف وسائل الاتصال من القضية وكيفية معالجتها لها، حتى يتسنى التعامل معها من خلال خطط محكمة ومدروسة.

على إدارة العلاقات العامة العمل على تقصير المدة الزمنية لمواجهة الأزمة إلى أقصر وقت ممكن.

في ظروف المواجهات، يجب على العاملين في مجال العلاقات العامة إعداد تقييم موضوعي وبصورة مستمرة للامور التالية:

موقف الجمهور ووسائل الاتصال من المنظمة.

تقييم موقف الطرف الأخر والأفكار التي يطرحها ودرجة دقتها، وما إذا كانت تستند في هجومها على حقائق أم مجرد إتهامات، وتقييم الوضع الراهن داخل المنظمة.

إبقاء الإدارة العليا في المنظمة على إطلاع مستمر بالجزريات التي تحدث وما يستجد حول الأزمة وبشكل فوري.

الخاتمة:

يواجه عالمنا المعاصر أكبر التحديات والمعوقات نظرا للنمو العلمي السريع والتقدم الهائل في المجال التقني والتكنولوجي، وتعتبر الأزمات نتيجة حتمية لتعقد الظروف

الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، ولمواجهتها كان لا بد من وجود فريق إدارة الأزمات الذي يتكون من عدة مختصين منهم رجل العلاقات العامة. وتقوم إدارة العلاقات العامة بدور كبير وفعال عند حدوث الأزمة، وتعتمد في ذلك على التخطيط الاستراتيجي وعلى مهارة المختصين وجهودهم في هذا المجال. ومن خلال هذه الورقة البحثية، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

تمثل الأزمة نقطة تحول مفاجئة تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد، ويمكنها أن تكون نقطة تحول سلبية، كما يمكنها أن تكون نقطة تحول إيجابية وفرصة للنجاح والإبداع واكتساب خبرات جديدة. يسعى المختصون في إدارة الأزمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها وضع خطة مستقبلية للتعامل مع الأزمات، وتخفيف حالة الخوف والذعر، والحفاظ على الأمن والإستقرار.

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمة أهمها: إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة، إستراتيجية وقف النمو، إستراتيجية التجزئة إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة وإستراتيجية دفع الأزمة للأمام. يتدخل التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في مواجهة الأزمات من خلال مراحلها المتمثلة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، مرحلة وقوع الأزمة ومرحلة ما بعد وقوع الأزمة.

تمثل إستراتيجيات العلاقات العامة أثناء الأزمات في: إستراتيجية العلاقات العامة التقليدية الإستراتيجية القانونية التقليدية، الإستراتيجية المختلطة، إستراتيجية التحويل وإستراتيجية إصلاح الخلل الطارئ على الصورة الذهنية.

### قائمة المراجع:

#### الكتب:

- 1- السيد سعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ( دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر، 2006.
- 2- حمدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000.
- 3- سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 4- عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية مصر، 2001.
- 5- مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 6- محمد سرور الحريري: إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن 2010.
- 7- محمد عبد السميع، أحمد طيبة: الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 8- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007.
- 9 - محمد نجيب الصرايرة: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 10- محمود جاد عبد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

#### قائمة المجلات:

- 11- ايثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، المجلد (17) ، العدد (64) ديسمبر 2011.

#### قائمة المؤتمرات:

- 12- نجم العزاوي: اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي انعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" التحديات، الفرص، الآفاق، مدينة الزرقاء، الأردن 03-05/11/2009 .

#### قائمة المواقع الالكترونية:

- 13- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: التخطيط الاستراتيجي، متاح على الرابط: <http://www.abahe.co.uk/notions-strategic-planning-b.html> ، بتاريخ 2016/09/02.

#### قائمة الكتب باللغة الفرنسية:

- 14-Kotler-Dubois : Marketing Management, Pabli Union, Paris, France, 7eme édition, 2000.

15 - Lionel Chochoan, Jean-François Flahault :les Relation Publique, PUF, Paris, France, 2005

### الهوامش:

- 1 سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 17.
- 2 محمد عبد السمیع، أحمد طيبة: الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات ، دار جلیس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص 194.
- 3 محمود جاد عبد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 08.
- 4 سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 5 نجم العزاوي: اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات، الفرص، الآفاق، مدينة الزرقاء الأردن، 03-05/11/2009، ص 10.
- 6 ايثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، المجلد (17) ، العدد (64) ، ديسمبر 2011، ص ص 54-55.
- 7 نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 10.
- 8 محمد سرور الحريزي: إدارة الأزمات الاقتصادية وطرح حل المشكلات الإدارية، دار البداية، عمان، الأردن، 2010، ص 37.
- 9 نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 05.
- 10 الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: التخطيط الاستراتيجي، متاح على الرابط: <http://www.abahe.co.uk/notions-strategic-planning-b.html> ، بتاريخ 2016/09/02.
- 11 مدحت محمد أبو النصر: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2009، ص 86.
- 12 نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 06.
- 13 سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-95.



- 14 محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 20.
- 15 Lionel Chochan, Jean-François Flahault :les Relation Publique, PUF, Paris, France, 2005, p19.
- 16 حمدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 30.
- 17 عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر 2001، ص 325.
- 18 محمد نجيب الصرايرة: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 12.
- 19 Kotler-Dubois : Marketing Management, Pabli Union, Paris, France, 7eme édition, 2000, p 615.
- 20 سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- 21 السيد سعيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ( دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2006، ص ص 137-139.
- 22 محمد حجاب منير، مرجع سبق ذكره، ص ص 311-316.