

المكلف بالعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة

ودوره في التنبؤ بالأزمات وكيفية معالجتها

عرض تجربة الباحث في شركة Eurl investis Groupe الجزائرية لبيع واستيراد

العتاد الصناعي

Chief Executive Public Relations in Private Economic Institutions
and His Role in Predicting Crises and How to Deal with them
The Case of the Researcher's Experiment at Eurl Investis Group for
Selling and Importing Industrial Equipment

د.مصطفى بن طيفور، أستاذ مساعد

جامعة الملك عبد العزيز-جدة-المملكة العربية السعودية-

ملخص

من المعلوم أن العلاقات العامة في أي مؤسسة تستهدف تعريف الجمهور الخارجي بأنواعه بكل أنشطة هذه المنشأة ، وتكوين السمعة الطيبة ، والصورة الذهبية الممتازة لدى مختلف فئات المتعاملين معها ، على أساس من المعلومات الصادقة والحقائق ، كما تستهدف في المقام الأول تنمية العلاقات الطيبة بين جماهير العاملين بعضهم البعض من جهة ، وبينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى إيجاد هذه الروح وتنميتها باستمرار ، ومحاولة ابتكار الحلول السريعة لمشاكل العاملين ، فضلاً عن توافر مقومات رفع الكفاءة الإنتاجية ، وهو ما يرتبط ارتباطاً مباشراً بنوعية الإنتاج أو الخدمات أو النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي الذي تعمل فيه المنشأة .

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم النماذج الحديثة لإدارة العلاقات العامة، إضافة إلى نقل تجربة الباحث الشخصية في دور هذا الجهاز (العلاقات العامة) في التنبؤ بالأزمات، وكيفية معالجتها، لعلها تكون أنموذجاً تيسر على نهجه المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

الكلمات المفتاح: العلاقات العامة، المؤسسة، التنوؤ، الوقاية، العلاج، أزمة.

Abstract

It is known that the public relations in any organisation aim to define the external public of all genres of activities of this establishment, and form good reputation and excellent image among the various categories of dealers, on the basis of credible information and facts. They fundamentally aim at developing relations between employees on the one hand and the senior management on the other.

This constantly leads to the creation and development of an enthusiastic workplace through engaging promptly in finding solutions to the problems of the workers, as well as raising production efficiency, which is directly linked to the quality of production, economic services or social activities where this organisation is run. This study seeks to present innovative models of public relations management, all along with the researcher's personal experience in this field in the prediction of crises, and how to deal with them, hoping that it will be a model for other economic institutions to follow

Key words: public relations, institution, tolerance, prevention, treatment, crisis.

أولاً: إشكالية الدراسة :

تشكل العلاقات العامة مدخلا أساسيا لتنظيم وإدارة المنظمات الحديثة. وهي أحدث المرتكزات الأساسية للدراسات الإعلامية، وقد شهدت مؤخرا تحولات كبيرة في النظرية والتطبيق، بين ما هو أكاديمي وبين الممارسات المهنية والأخلاقية، وأثرت هذه التحولات بشكل مباشر على طريقة إدراك القائمين بالاتصال لكيفية إدارة العلاقات العامة الحديثة.

ومن منطلق أهمية القائم بالعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة بزواياها المختلفة، خاصة في مجال إدارة الأزمات، "إذ أن العامل الرئيس الذي ينبغي إشراكه في تشكيل إدارة الأزمة هي إدارة العلاقات العامة التي يتوقف نجاحها في مواجهة الأزمة التي تتعرض لها المنظمة على عدة جوانب أكثرها يتعلق بإستراتيجية وثقافة الشركة في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى اهتمامها بالاتصالات مع الجمهور وتطوير ممارسات العلاقات العامة ورؤيتها في إشراك الممارسين عند التخطيط لإدارة الأزمات، ولهذا تولى العديد من المنظمات والشركات في العالم عناية واهتماما بالغين بإدارة العلاقات العامة إيماننا منها بأهمية الدور الذي تؤديه عند مواجهة الأزمات، وإزالة آثارها وما قد ينتج عنها من أضرار مادية أو معنوية قد تلحق بها أو بجماهيرها الداخلية والخارجية"¹، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على الدور الاتصالي للعلاقات العامة، وعوامل تفعيل هذا الدور عند التنبؤ بالأزمات ورسم الخطط المناسبة أثناء حدوثها (الخطط الوقائية والخطط العلاجية) ومواجهتها من خلال الوقوف على رؤية تخطيطية ناجحة في مجال إدارة الأزمات من خلال عرض تجربة الباحث وهي من وحي الواقع من خلال تموقعنا كمكلفين بمجال العلاقات العامة في مؤسسة Eurl Investis Groupe لأزيد من خمس سنوات، هذه المؤسسة التي لها نسيج من شبكة علاقات مع مختلف الفاعلين في المجال الاقتصادي، إضافة إلى الجمهور الداخلي للمؤسسة(العمال)، وسنعرض من خلال هذه المداخلة كيفية تعاملنا مع مختلف الأزمات الحادة التي مست المؤسسة، والتهديدات والمخاطر المرتبطة بهذه الأزمات والكوارث خاصة مع ضغط عنصر الزمن وورد عنصر المفاجأة التي ترفع من درجة التوتر واللاعقلانية للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، بما يسمح لتراجع مستوى الأداء للشركة تحت تأثير الشائعات والدعاية، مما يستدعي

¹ - رمضان زياد، العلاقات العامة في منشآت القطاع العام والخاص، دار صفاء للنشر والتوزيع،

الأردن، 1997، ص13، بتصرف.

ضرورة التحرك السريع وفي الوقت المطلوب وفق إستراتيجية معدة مسبقا لهذا الغرض، لنحاول في الأخيرة الإجابة المباشرة على التساؤل العام التالي:

✓ ما مدى فاعلية القائم بالعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة (Eurl Investis Groupe) ودوره في التنبؤ بالأزمات وكيفية معالجتها؟

وانجر عن هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هي أبرز النماذج الحديثة في إدارة الأزمات المؤسسية؟

✓ ما هو دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات (ما قبل، أثناء، ما بعد

الأزمة) بمؤسسة (Eurl Investis Groupe) لبيع واستيراد العتاد الصناعي؟

ثانيا:تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات الهامة التي يحتاجها الباحث في دراسته بهدف الاتفاق على المحددات اللغوية والاصطلاحية والإجرائية لكل مفهوم، والتي عادة ما يمكن أن تتداخل هذه المفاهيم مع مفاهيم أخرى مشابهة، وسنركز في دراستنا هذه على مجموعة من المفاهيم التالية:

➤ العلاقات العامة: لغة: "تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات والجمهور، وتشرح وتفسر كل منهما الآخر، وحتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده أي أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل"¹.

اصطلاحا: قدمت الجمعية الدولية للعلاقات العامة التعريف التالي: "العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة: التي تسعى بها المؤسسات، والمنظمات الخاصة والعامة: لكسب تفاهم الجماهير التي تمهها وتعاطفها وتأييدها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد، وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان

¹ - أحمد زكي البيدوي، معجم مصطلحات الإعلام، دارالكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص11.

توافقه-قدر الإمكان -مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال)، للمصالح المشتركة باستخدام الإعلان الشامل المخطط".¹

إجرائيا: نقصد بالعلاقات العامة في هذه الدراسة تلك الوظيفة الإدارية المهمة الموكله إلينا في مؤسسة Eurl Investis Groupe والتي يتم من خلالها تحديد السياسات الاتصالية والإجراءات التي تسير عليها المؤسسة، خاصة العمل على التنبؤ بمختلف الأزمات التي قد تمس المؤسسة ومن ثم وضع برامج اتصالية وقائية، وعلاجية، بهدف احتواء هذه الأزمات.

➤ **الأزمة:** إن تحديده مفهوم دقيق للأزمة أمر في غاية الصعوبة لأن تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، وله علاقة مباشرة بالكثير من التخصصات التي تداولت كلمة " الأزمة" في الكثير من دراساتها، ومع ذلك سوف نحاول ضبط هذا المفهوم، **لغة:** " فالأزمة في اللغة العربية هي فعل أزم ففي معجم لسان العرب فهي: " شدة العض بالفم وقيل بالأنياب، والأنياب هي الأوازم وقيل هو أن يعضه ثم يكرر عليه ولا يرسله ... الأزمة الشدة والقحط، الأوازم: السنون الشدائد"².

اصطلاحا: من منظور علم الإدارة عرفت الأزمة أنها "عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام"³.

أما عن مراحل تطور الأزمة، فقد أشار الباحثون إلى أن الأزمة تمر بعدة مراحل نعرضها بشكل موجز على النحو التالي:⁴

¹ - عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009، ص.5.

² - ابن منظور، معجم لسان العرب المحيط، إعداد: يوسف الخياط، دار لسان العرب، بيروت، دس، ج 1، ص.57.

³ - محمد عبد الوهاب حسن، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، منشأة المعارف، مصر، 2007، ص.44.

⁴ - راسم محمد جمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص.235-237، بتصرف.

أ- مرحلة الشعور بالأزمة: Prodromal وتسمى أيضا المرحلة الإنذارية، حيث يكون هناك عدد من الأحداث التي تمثل إنذارا مبكرا بإمكانية حدوث الأزمة، نذكر على سبيل المثال لا الحصر الشكاوي الكثيرة من سخونة القهوة في مطاعم" ماكدونالد"، ولم تستجب لهذه الشكاوي، وفي إحدى المرات سقط كوب قهوة على ساق امرأة عجوز فرفعت قضية قضائية، فتناولت وسائل الإعلام هذا الحدث بالتفصيل مما كان له أثر سيئ على مبيعات السلسلة تمثل في خسائر مادية كبيرة، وكان الوقت متأخرا مع التعامل مع هذه الأزمة".

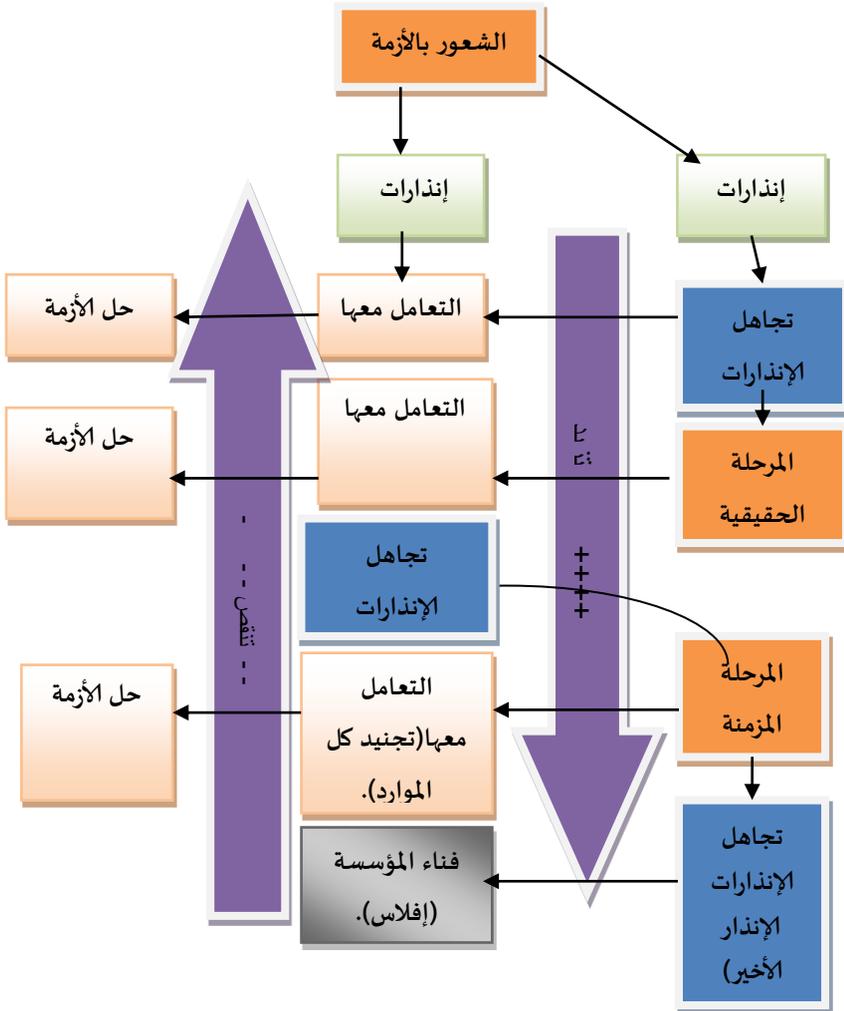
ب- مرحلة الأزمة الحقيقية: Acute stage في هذه المرحلة يكون هناك مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة، هذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات، فالمؤسسات التي استعدت لهذه المرحلة من خلال خطط فاعلة يمكنها التعامل بفاعلية، إذ ينصح التعامل مع الأزمة قبل الوصول إلى هذه المرحلة، لأنها قد تتضمن تعقيدات ومخاطر على المنظمة، وهنا يمكن الاستشهاد بمثال عن مؤسستنا، في بداية تجربتنا لم تستجب المؤسسة الخاصة بنا لبعض الشكاوي التي طالبت بتغيير ماركة الماكينات الخاصة بإنتاج الحليب، لأن سعة قدرتها ضعيفة، لكن واصلت المؤسسة في جلب نفس الماركات، مما كلف المؤسسة إفساح العقد من قبل الكثير من الزبائن، ما أدخل المؤسسة في أزمة حقيقية ومرحلة سوداء كانت أن تدخل المؤسسة في مرحلة الإفلاس.

ج- مرحلة الأزمة المزمنة: Chronic في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها ارتباطا عضويا، لذلك يشبهها الباحثون بالمرض المزمن، ففي هذه المرحلة يكون تدخل المؤسسة حتميا مهما كانت التكلفة، لأن عدم التدخل يعني فناء المنظمة ذاتها.

د- مرحلة حل الأزمة: Crisis Resolution عادة ما يتم العمل على حل الأزمة في المراحل السابقة، فهذه المراحل تقدم ثلاث فرص لحل الأزمات مع اختلاف الجهد والوقت والتكلفة، ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر وأقل تكلفة، وتزداد الصعوبة في المرحلة الثانية، بينما تتطلب تضافر كل جهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة.

تاريخ الارسال : 2020/06/20، تاريخ القبول: 2020/06/23، تاريخ النشر: 2020/07/14

أما إجرائيا: فالمقصود بالأزمة تلك الأحداث التي تمس شركة Eurl Investis Groupe والتي يكون لها تأثيرا شديدا على المؤسسة ووظائفها وجماهيرها الأساسية إذ لم يتم التعامل معها بطريقة صحيحة مما قد يفقدها شرعيتها وسمعتها وسط الجو التنافسي الحاصل بين المؤسسات الأخرى.



الشكل رقم 01: يبين مراحل تطور الأزمة (من إعداد الباحث).

➤ إدارة الأزمة: فتعرف بأنها: "طريقة التغلب على الأزمة، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن"¹.

إجرائيا: المقصود بإدارة الأزمة في هذه الدراسة جملة التكتيكات والاستراتيجيات المتخذة من قبل الباحث كملف بالعلاقات العامة في المؤسسة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة ورسم الخطط المثلى لكيفية مواجهتها و التقليل من حجم الخسائر التي تنتج عنها.

➤ المؤسسة: سنتناول تعريف "كاهن" للمؤسسة والتي يعتبرها " تنظيم مستقل يقوم على تنسيق مجموعة من الموارد البشرية، والمادية والمالية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة مستقرة"² والواضح أن هذا التعريف يغلب عليه التوجه الاقتصادي للمؤسسة.

إجرائيا: المقصود بالمؤسسة هنا شركة خاصة أي غير حكومية Eurl Investis Groupe لبيع واستيراد أنواع العتاد الصناعي، وسنعطي فيما بعد لمحة وجيزة عن هذه الشركة.

➤ التنبؤ: لغة يقابلها بالانجليزية forecast وبالفرنسية prévoir تنبأ بالشئ أي توقعه.

اصطلاحا: "وهو تكهن أو استشفاف أو توقع النتائج أو أحداث المستقبل قبل وقوعها عن طريق التخمين أو دراسة الماضي أو التحليل العلمي والإحصائي لوقائع معروفة كتنبؤات جوية/مالية/....."³.

¹ - عبد الرحمن الشلي، مرجع سبق ذكره، ص7.

² - هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، رسالة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص20.

³ - المعجم الوسيط على الرابط: www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/tanaboe، تاريخ التصفح 2017/04/09، على 21:42د، بتصرف.

إجرائيا: يقصد بالتنبؤ في هذه الدراسة توقع مجموعة من الأزمات محتملة الحدوث، ومن ثم العمل على تحضير مجموعة من السيناريوهات التي تهدف إلى القضاء على الأزمات فور تلقي إنذارات حدوثها.

➤ **الوقاية:** اصطلاحا تعرف الوقاية بأنها عمل مخطط نقوم به تحسبا لظهور مشكلة معينة أو لظهور مضاعفات لمشكلة قائمة، يكون الهدف من هذا العمل هو الإعاقة الكاملة أو الجزئية لظهور المشكلة أو مضاعفاتها .

إجرائيا: نقصد بالوقاية في هذه الدراسة انتهاج مجموعة من الاستراتيجيات الاتصالية المقترحة من قبل الباحث قبل تفاقم الأزمة.

➤ **العلاج:** المقصود بهذا المفهوم في هذه الدراسة تطبيق مجموع الخطط المعدة سابقا على الأزمات، أي بمثابة الوصفة الطبية بهدف تجاوز الأزمة.

ثالثا: أبرز النماذج والمقاربات الحديثة في إدارة الأزمات المؤسساتية:

ارتبط التطور في إدارة الأزمات بالتطور في مجال العلاقات العامة نفسها، وحتى الستينات كان المدخل الأساسي في معالجة الأزمات هو المدخل القانوني، والذي يعتمد على إدارة الأزمة من قبل محامي المنظمة، هذا الأخير الذي يركز على الجوانب القضائية مع استبعاد الاستراتيجيات الاتصالية التي تؤكد على تدفق المعلومات من المؤسسة لجمهورها الأساسية، وسنركز من خلال هذه النقطة على بعض النماذج الحديثة والبحثية التي فسرت العلاقات العامة في الأزمات نذكر منها:

النموذج الأول: (Marra Model): نموذج مارا.

وهو يقوم على فكرة قياس قوة العلاقات العامة بين المنظمة وجمهورها المعينة كمتغير رئيسي مستقل لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمات، والعلاقات هي المتغير الأساسي في هذا النموذج، ويقصد بها علاقة المنظمة مع جمهورها المعينة، والعلاقات إما تكون سلبية أو إيجابية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جمهورها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سوءا أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية كما وضحتها هذا النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصادقية، والتوافق

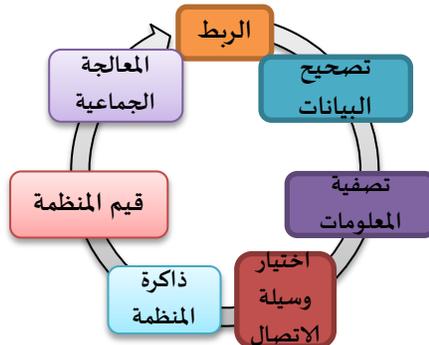
بين المنظمة و جماهيرها، وهو يعتمد على خمسة متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات، نبينها مختصرة في الشكل التالي:



الشكل رقم 02: من إعداد شخصي للباحث

النموذج الثاني: نموذج هرد (Hurd Model).

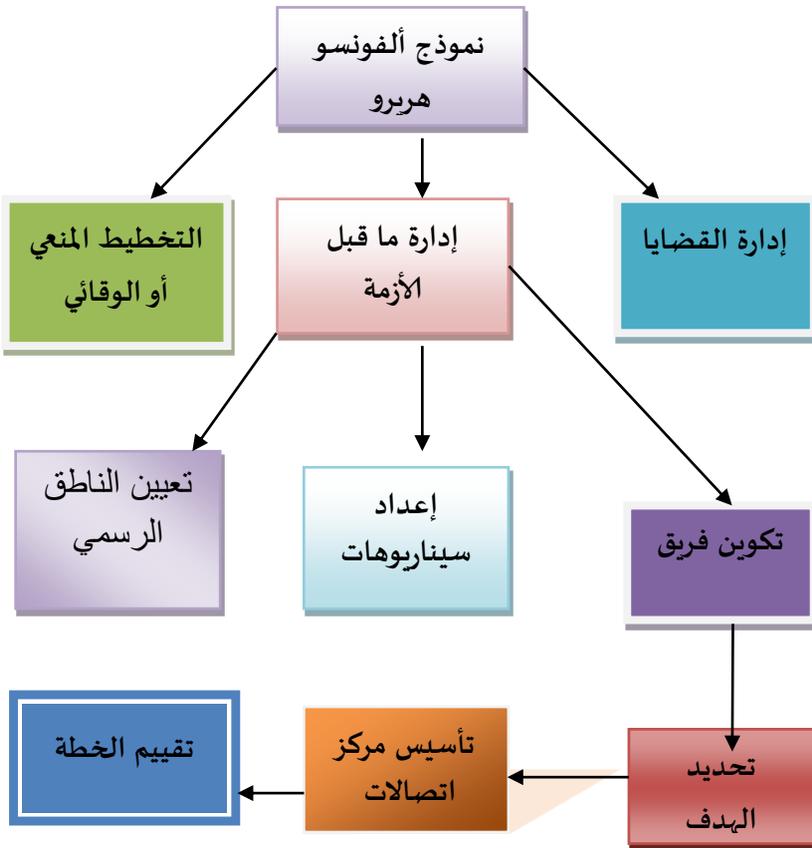
تقوم فكرة نموذج هرد، على تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم لها، يتكون النموذج من سبعة دعائم متكاملة، يهدف تكوين نظام اتصال شامل، فعال ومتناغم هذا من جهة، وتأمين قنوات اتصال فريق الأزمة للوصول إلى المعلومات المطلوبة أثناء الأزمة بسرعة وبدقة إلى كل الأطراف المعنية بالأزمة وخصوصا منها وسائل الإعلام، ويمكن إيجاز نموذج هرد في الشكل التالي :



الشكل رقم 03: نموذج هيرد لإدارة الأزمة من إعداد شخصي للباحث.

النموذج الثالث: نموذج ألفونسو هيررو (Alfonso Herrero).

ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل أساسية ، أولا إدارة القضايا، ثانيا التخطيط المنعي أو الوقائي وتتكون هذه المرحلة الأخيرة حسب ألفونسو من ستة خطوات، وسنحاول إيجاز هذا النموذج وتلخيصه في المخطط التالي (الشكل رقم 04).



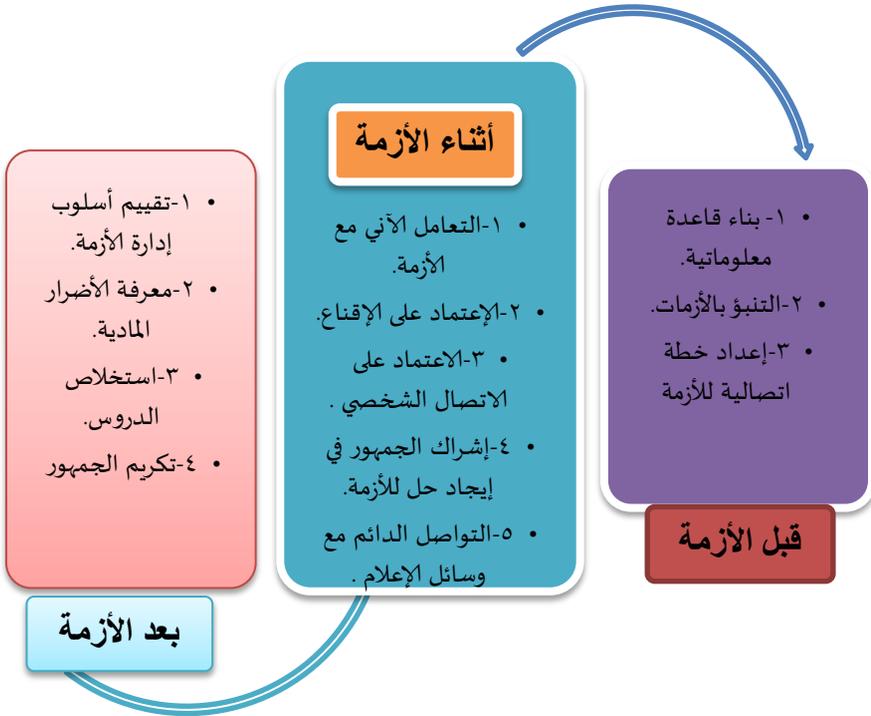
الشكل رقم 03: من إعداد شخصي للباحث.

كما أن هناك نماذج عديدة مشهورة، كنموذج "لولر" وغيرها، وما نود الإشادة به هو أنه ليس هناك نموذج يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات، وأن اختيار نموذج محدد دون غيره يخضع لطبيعة المؤسسة وأهدافها، وجمهورها أيضا، كما أنه يمكن الدمج بين أكثر من نموذج في المؤسسة الواحدة، كما فعلنا أثناء تكليفنا بقيادة العلاقات العامة في شركة Eurl Investis Groupe.

رابعا: المكلف بالعلاقات العامة في المؤسسات الخاصة ودوره في إدارة الأزمات

عرض تجربة الباحث بشركة Eurl Investis Groupe.

1- لمحة موجزة عن المؤسسة: مؤسسة Eurl Investis Groupe هي مؤسسة اقتصادية تأسست سنة 2010، مقرها المركزي بمدينة مستغانم بالغرب الجزائري، كما لها عدة فروع بالجزائر العاصمة، بسطيف بالشرق الجزائري، نشاطها الرئيسي يتمحور حول استيراد كل أنواع العتاد الصناعي من بلدان أوروبية مختلفة كإيطاليا، إسبانيا، تركيا، الصين، وهذا لأصحاب المؤسسات الصغيرة من الشباب الجزائري، في فرصة منحها رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بهدف تشغيل الشباب واعتمادهم على أنفسهم في قيادة مؤسسات اقتصادية مصغرة، مما يعود على الاقتصاد الوطني بالمنفعة، فتقوم المؤسسة بتوفير الماكينات لهؤلاء الشباب الذين يكملون ملفاتهم ببرامج تشغيل الشباب، تتكون المؤسسة من المدير العام، نائب المدير العام، مدير التسويق، مدير المالية، مدير الموارد البشرية، مدير العلاقات العامة (وقد كلفنا بهذه المهمة لأكثر من خمس سنوات)، مدير الصيانة، ومجموعة من العمال موزعين على وظائف مختلفة سكرتارية، إعلام آلي، مترجم، رئيس قسم المحاسبة، مكلف بالموقع... وغيرهم. وعن طريقة تعاملنا مع مختلف هذه الأزمات، فقد سطرنا ثلاث مراحل رئيسية لمواجهتها، مرحلة ما قبل الأزمة، أثناء، وبعد الأزمة، كما هو مبين في الشكل الموالي:



الشكل رقم 04: نموذج Eurl Investis Groupe في التعامل مع الأزمات (من إعداد الباحث).

❖ أ-مرحلة ما 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 حدوثه، كما يصبح أحيانا الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، وقد وظف الباحث بعض المهارات الأكاديمية المكتسبة في هذه المرحلة بهدف الوقاية من الأزمات في النقاط التالية:

1- بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها: وتعد هذه أول نقطة بدأنا بها، إذ يعد أمرا في غاية الأهمية، ترجع هذه الأهمية لطبيعة مفهوم الأزمة ذاته

باعتبارها مزيجاً من ضيق اللوقت؛ مع عنصر المفاجأة وبالتالي فإن توافر المعلومات بشأن أزمة معينة من شأنه أن يقلل من عامل الوقت، كما أن المعلومات لا ينبغي أن تقتصر فقط حول الأزمات الممكنة الوقوع، بل أسسنا قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وطبيعة عملها وتاريخها وعلاقاتها بجمهورها في إطار النظر إليها كنسق مفتوح حيث تمحورت هذه المعلومات حول: دور المؤسسة في المجتمع ، فئات جمهورها المختلفة، طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها الاقتصادية الهيكل التنظيمي للمؤسسة، معرفة الكفاءات والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، معرفة أوجه الضعف والخلل بالمؤسسة والتي قد تؤدي لأزمات مختلفة ومحاولة حلها، تحديد علاقة المؤسسة بوسائل الإعلام. إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن نتعرض لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم تتمكن من ذلك؛ فإنه سيكون هناك استعداد أفضل لمواجهةها، وبالتالي التخفيف من أثارها السلبية.

بعد توفير قاعدة معلوماتية ضخمة عن جميع العناصر سابقة الذكر، حاولنا في المرحلة الثانية القيام بأمر مهم وهي :

2- التنبؤ بالأزمات محتملة الحدوث:

يقصد بذلك تحديد المجالات التي من المتوقع أن تمثل بؤراً للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه المجالات؛ تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت.

من الضروري أن تشمل قاعدة المعلومات التي تم جمعها في المرحلة الأولى بيانات عن الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة من قبل؛ ولا نقصد هنا المعلومات عن الأزمات فحسب بل عن طرق معالجتها ومدى انتشارها وأثارها والدروس المستخلصة منها، وذلك من أجل تجنب تكرارها أو التخفيف من أثارها لو حدث وأن تكررت بشكل فعلي،

ومن أبرز الأزمات التي تعرضت لها Eurl Investis Groupe

1- نقص في السيولة المالية لجلب عدد معتبر من الماكينات. 2- كثرة الشائعات حول دخول المؤسسة في القائمة السوداء من قبل السلطات المحلية. 3- استقالة

جماعية لمجموعة من العمال وتوجههم إلى مؤسسات اقتصادية أخرى بغرض تحسين أوضاعهم. 4- تراجع الطلبات على الماكينات التي تقوم بجلبها المؤسسة، جراء التأخير في تسليمها لأصحابها .

كما أن تحديد التوقعات المحتملة للأزمات يرتبط بشكل بطبيعة الأزمات، و بأسس تصنيفاتها، ولاسيما أن هناك معايير مختلفة تصنف على أساسها نذكر منها:

1-حسب نوع الأزمة : فأحيانا تكون أزمة داخلية خاصة بالجمهور الداخلي بالعمال كاستقالة جماعية لمجموعة من العمال، أو رغبتهم في التوجه نحو مؤسسات اقتصادية أخرى نتيجة مقارنتهم لأجورهم بمؤسسات أخرى) أو أزمة خارجية خاصة بالجمهور الخارجي أو رغبة البعض من الزبائن في فسخ العقد المبرم لجلب ماكينات لمؤسساتهم الصغيرة.

2-حسب التوسع الجغرافي للأزمة : فهناك أزمات محلية خاصة بولاية مستغانم) كأزمة توقيف السلطات عن تمويل بعض المشاريع، مما يسبب خسائر للشركة)، وهناك أزمات وطنية) كتراجع الطلبات وطنيا على الإقبال على التعاقد مع المؤسسة بسبب انتشار شائعات حول دخول المؤسسة في القائمة السوداء والمنوعة لجلب الماكينات.

3-حسب حجم الأزمة: فمن المعلوم أن هناك أزمة صغيرة: أزمة متوسطة: أزمة كبيرة، ونركز من خلال هذا المعيار على جسامته والخسائر والأضرار إذ أن هناك أزمة سطحية وأزمة تتميز بالعمق، وفي مؤسسة Eurl Investis Groupe، يتم التعامل مع الأزمات الصغيرة بحزم، بهدف القضاء عليها، لأن تراكم هذه الأزمات الصغيرة قد تولد لنا أزمة كبيرة يصعب التعامل معها في المراحل القادمة.

4-حسب العمر الزمني: أزمة سريعة الظهور والاختفاء، يعبر عنها بالانفجار، ويقابلها أزمة بطيئة طويلة تكون لها دلائل ومؤشرات سابقة لها. وبعد توفير قاعدة بيانات، وتحديد نوع الأزمة، ندخل في المرحلة الثالثة وهي:

3- مرحلة إعداد خطة للأزمة: فإن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها،

والرد عليها بطريقة سليمة، ومن خلال هذه المرحلة ننتهج مجموعة من الأساليب التالية:

أ- إعداد سيناريوهات الأزمات: إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات؛ لتفادي المواقف الحرجة، " وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط: يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة، ويتم إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوقعة وفق قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل، وتوضع التصورات على الورق، وفي الوقت ذاته يتم مراجعة هذه التصورات وإجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح أقرب إلى الواقع"¹، وإسقاطا لهذا وشركة Eurl Investis Groupe فإننا دائما نضع أكثر من سيناريو، ولكل سيناريو طريقة للمعالجة وهذا حتى لا نترك أثرا لعنصر المفاجأة يباغتتنا، لذلك من الضروري توقع حدوث كل السيناريوهات.

ب- تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة: تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية" فريق إدارة الأزمات"، وعليه من الضروري أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها.

ج- إعداد فريق الأزمة والعمل على تدريبه:، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمرا جدهام في خطة إدارة الأزمات؛ يتم فيه تحديد المسؤوليات والأدوار المتوقعة، إذ أن فيه تقسيم للعمل، وهو المسئول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات وبمؤسستنا هذه يتكون فريق إدارة الأزمة من:

¹ - عبد الرحمن الشلبي، مرجع سبق ذكره، ص15، بتصرف.

التكليف	المسؤولية
مدير الأزمة	مدير مؤسسة Eurl Investis Groupe
نائب مدير الأزمة	نائب مدير مؤسسة Eurl Investis Groupe
المكلف بالعلاقات الداخلية والناطق الرسمي	مدير العلاقات العامة
الرد على الشكاوى إلكترونيا (الردود الخاصة بالأزمة فقط).	المكلف بموقع Eurl Investis Groupe
مكلف بالعلاقات الخارجية مع المؤسسات.	مدير التسويق
العمل على توفير الإمكانيات المادية التي نحتاجها وقت الأزمة.	مدير المالية

ويقوم هذا الفريق بتحديد الأزمات المتوقع حدوثها، والاستجابات الممكنة لها، ويقوم بوضع خطة إدارة الأزمة وفقا لأولويات توقع حدوثها، ويلتقي هذا الفريق كل ثلاث أشهر على الأقل لمناقشة الأزمات المحتملة، وتحديث الخطط الخاصة حيث أن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة.

وفي مجال التدريب، تولى مؤسسة Eurl Investis Groupe أهمية بالغة بالتدريب، حيث يتم في هذه النقطة الاستعانة قبل تفاقم الأزمات بمتخصصين في مجال إدارة الأزمة، كما يتم في هذا الإطار الاستعانة بتجارب سابقة لمؤسسات رائدة لها تقاليد عريقة في تجاوز الأزمات، ليتم التعلم من تجربهم في مجال الوقاية من الأزمة ورسم خطط لمعالجتها في حالة نشوبها، أما عن نظرة المدير اتجاه التدريب فهو يرى أن الميدان هو أساس التعلم، أي أن الأزمات السابقة هي التي تقوم بتدربنا بشكل جيد لمعرفة كيفية التعامل مع الأزمات اللاحقة.

د- وضع خطة اتصال الأزمة: في الواقع إن خطة اتصالات الأزمة يعد جزء لا يتجزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، والتي تقوم على توظيف مفاهيم الإدارة في مجال الأحداث المتسارعة للأزمة، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة؛ إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات

العامة، بحكم أنها في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي، ويتم الاعتماد في وضع خطة اتصال الأزمة على مجموع النقاط التالية:

1- تحديد أدوات ووسائل الاتصال بالجمهور: وحتى نضمن نجاعة عملية الاتصالية وقت الأزمة علينا فتح وتفعيل قنوات الاتصال وتأسيس علاقة قوية مع جماهيرنا حتى نضمن مشاركتهم و ولاءهم لها وقت حدوث الأزمة ، وهذا يتطلب في الواقع أن تكون لدينا أجهزة ومعدات قادرة على إدارة الأزمات واتصالاتها وإمداد الجمهور بالمعلومات السريعة والصادقة، وتمثل الوسائل والقنوات الاتصالية لتمين العلاقة بين الجمهور في الوسائل التالية:

الهدف من وسيلة الاتصال	وسائل الاتصال
يتم كل سنة انعقاد مؤتمر يحمل إشكالات عصرية بمشاركة باحثين وأكاديميين والشركاء الاقتصاديين.	عقد المؤتمرات
يهدف إلى تمين الاتصال بالجمهور الداخلي للمؤسسة	المذكرات والتقارير
يتم فيها تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات وآخر القرارات المتخذة والتبادل المعرفي لأفضل حلول لمعالجة الأزمة، وإمكانية متابعة أحداث الأزمة لقدرته السريعة في التواصل.	وسائل الإعلام الجديد(مواقع التواصل الاجتماعي، الصفحة الرسمية، مجموعة مغلقة خاصة بالجمهور الداخلي للمؤسسة والموقع الرسمي." تعد هذه المصادر الوحيدة للمعلومة" لضمان تجنب الشائعات وتعتميم المعلومة.
لأن ثقة الأفراد تزداد فيمن يعرفونهم، كما يمكن الكشف عن رجح الصدى، التعرف على الاستجابات بشكل فوري.	الاتصال الشخصي مع العمال، وهو الأنسب حسب تجربتنا لتحقيق أهداف الخطة الاتصالية.

2- تحديد وسائل الإعلام:

هناك مقولة إعلامية شهيرة لمارشال ماكلوهان تقول بأن "الوسيلة هي الرسالة"، بمعنى أنه إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطب بها الجمهور المستهدف؛ فقد تم

ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة المقدمة، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها. حيث " تتوقف كافة إدارة الأزمة في المؤسسة على كفاءتها في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لأن وسائل الإعلام غالبا ما تتعامل بسلبية شديدة اتجاه المؤسسة أثناء الأزمة، لذلك ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة، إضافة إلى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائيا عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصرا مساندا للمؤسسة في إدارة الأزمة"¹. وبمؤسسة Eurl Investis Groupe نعمل دائما على أن لا تكون العلاقة مع مختلف وسائل الإعلام موسمية فقط وقت الأزمات، بل تكون العلاقة في سيرورة متواصلة مع تزويدهم بمختلف التصريحات التي تجنبنا الشائعات، ونحرص كملفين بمجال العلاقات العامة على هذا الأمر شخصيا، بحرص شديد من مدير المؤسسة .

❖ ب- العلاقات العامة أثناء الأزمة:

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أو حل المشكلات الطارئة، ويتم في هذه المرحلة إتباع مجموعة من الخطوات التالية:

1- جمع المعلومات الكافية عن الأزمة والتعامل معها فور حدوثها:

حيث يتم فيه هذه المرحلة فتح ملف و جمع ما أمكن من معلومات حول الحدث، فمن المعروف أن المعلومة تقل، كما أننا تحت تأثير عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكّل ندرته

¹ - المرجع نفسه، ص16، بتصرف.

* للإطلاع أكثر، يرجى الاطلاع على نظرية الاتصال عبر مرحلتين.

خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.

كما يتم أيضا الاستفادة من قاعدة البيانات التي جمعناها عن الأزمات السابقة، فيتم الرجوع إلى أرشيف الحملات السابقة، لننظر إلى مواطن التشابه مع الأزمات السابقة، كما يتم في هذه المرحلة اجتماع طارئ لفريق الأزمة، كما يتم إعلام جميع العاملين في المؤسسة وفي كافة المواقع بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها، كما أنه من المهم جدا تمضية الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك، كما يتم تعليق الكثير من الملفات المفتوحة، ليتم التركيز على الأزمة التي نشبت، لأن من خصائص الأزمة عامل الوقت، الذي وإن تناسيناها يمكن أن يحول المؤسسة إلى جزء من الماضي، لذلك يتم عقد لقاءات مكثفة برئاسة مدير الأزمة (مدير مؤسسة Eurl Investis Groupe)، ويكون هذا الاجتماع بعيدا عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث، قصد تطوير إستراتيجية مواجهة.

2- الاعتماد على الإقناع كمدخل استراتيجي: فمن المعروف أن الآراء تتشكل بواسطة قادة الرأي*، إذ يعتبر المكلف بالعلاقات العامة قائد رأي للدور المهم الذي يقوم به، إذ أنه همزة وصل بينه وبين القيادة العليا للمؤسسة، كما أنه تأثير هام على الجمهور الخارجي ومختلف الشركاء، وأهم شيء في هذا المدخل ندركه أن الأفراد يختلفون كثيرا فيما يتعلق بدرجات الإقناع، فبعض الأفراد يسهل إقناعهم في حين آخرين يشتهرون بالتصلب في آرائهم، ويظهر الإقناع جليا من خلال الرسائل العديدة الموجهة إلى الجمهور.

3-محتوى الرسالة واستراتيجيات الإقناع:

فالرسالة هي محتوى السلوك الاتصالي، وهي فحوى نجاح الإستراتيجية، وأهم الأمور التي يجب مراعاتها في الرسالة هو سهولة استيعابها من الجمهور، واستخدام مجموعة من الاستمالات المؤثرة على الإقناع، وحين نتحدث عن الرسالة فإن الباحثة " جيهان رشتي" ترى أن القائم بالاتصال عليه اتخاذ عدة قرارات مثل تحديد

الأدلة التي سوف يستخدمها وتلك التي يستبعدها، والحجج التي يسهب في وصفها والتي يجب أن يختصرها، ونوعية الاستمالات التي يستخدمها ومدى قوتها، فكل رسالة إقناعية هي نتاج للعديد من القرارات بالنسبة لشكلها ومحتواها¹، ويرتبط الإقناع في أدبيات الاتصال ببناء الرسالة بالدرجة الأولى وأسلوب تقديمها على الرغم مما يشار إليه دائما من تأثيرات لعناصر أخرى في عملية الاتصال، إلا أن الرسالة وخصائصها تظل هي المتغير الأساسي والحاسم في تحقيق هدف الإقناع في الحصول على استجابات موائية، ويعتبر تخطيط الرسالة الاتصالية وبنائها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بنجاح العملية الإقناعية².

ومن خلال تجربتنا في معالجة الأزمات يتم الاعتماد في الغالب على مجموعة من استمالات الترهيب المعتدل بهدف الإقناع، ، حيث يشار أنه " يحقق نتائج أفضل من التهديد القوي، لأن التهديد القوي يثير التحدي بدل الاستجابة للتوصيات المقترحة، لأن الفرد الذي يتعرض إلى تهديد قوي قد يميل إلى التهورين من هذا التهديد، أو يتجنب التعرض إلى الرسائل التي تحوي على تهديد قوي، إضافة إلى تجنب استخدام الحشو والتطويل والإفاضة في محتوى الرسالة التي تحتوي على تهديد³.

3-الاتصال الشخصي: أنجع وسيلة للتواصل بين الجمهور أثناء الأزمة.

المقصود بالاتصال الشخصي في هذه الدراسة التواصل المباشر مع الجمهور حيث يتيح هذا النوع من الاتصال فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائم بالاتصال سانحة لتعديل الرسالة و إعادة صياغتها في حالة عدم التفاعل لتصير أكثر فعالية و إقناع، فلماذا يتم التركيز في شركة Eurl Investis Groupe الاتصال الشخصي دون غيره من أنواع الاتصالات:

¹ - جيهان أحمد رشقي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، مصر، 1987، ص461.

² - محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، دار عالم الكتب، مصر، 2015، ط4، ص498، بتصرف.

³ - المرجع نفسه، ص500.

- لأن ثقة الأفراد تزداد فيمن يعرفونهم، ويقابلونهم وجها لوجه، وبالتالي يكون احتمال تأثير المرسل أو القائم بالاتصال أكبر، كما يتميز الاتصال في هذه الحالة بالتفاعل وتبادل الأدوار، مما يعكس خاصية الاتصال في اتجاهين، وبالتالي يمكن الكشف عن رجع الصدى، والتعرف على الاستجابات بشكل فوري.

- يتميز الاتصال في هذه الحالة بالتفاعل وتبادل الأدوار، مما يعكس خاصية الاتصال في اتجاهين، وبالتالي يمكن الكشف عن رجع الصدى، والتعرف على الاستجابات بشكل فوري.

- يتميز الاتصال الشخصي بالمرونة، حيث يمكن تعديل الرسائل بما يتفق والاستجابات الفورية التي تحدث، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف العملية الاتصالية.

4- إشراك الجمهور في إيجاد حلول للأزمة: وهي من أهم النقاط التي نركز عليها في مؤسسة Eurl Investis Groupe، بحيث من المهم جدا أن يشعر الجمهور أنه جزء لا يتجزء من فريق الأزمة، وأن الحل وإيجاد مخرج ونفاذ من الأزمة يمكن جدا أن يكون موجودا لدى أبسط عامل، فإذا شعر الجمهور أنه محل اهتمام فسوف نكسب وده، وتضامنه وتعاطفه مع المؤسسة، كما نضمن عدم تمرده، بل يصبح مدافعا عن خياراتها.

5- التواصل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات:

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية

الاتصالية لإدارة الأزمات؛ بمؤسسة Eurl Investis Groupe و فور حدوث الأزمة نقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، ونقوم بتحديثها أولا بأول، لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصا الخسائر المتعلقة بصورتها وصورتهما الذهنية، وهذا ونعتبر كمكلفين بجهاز العلاقات العامة الناطق الرسمي والوحيد باسم المؤسسة لوسائل الإعلام، التي تعمل هي الأخرى على الكتابة عن الأزمة بأسلوب

هادئ بعيدا عن التضخيم، حيث تم كسب ودها من خلال العلاقات الدائمة معها في غير وقت الأزمات.

6- دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة:

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك: من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير، كما إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات: لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ونقوم بمؤسسة Eurl Investis Groupe في هذه المرحلة الأخيرة بما يلي :

1- تقييم أسلوب إدارة الأزمة:

حيث يتم تقييمه مقابل أساليب عديدة كاستقصاء رأي الجمهور الداخلي للتعرف على مكان الخلل بالمؤسسة وعوامل تجنبها مستقبلا، كما يتم استقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستويات أعلى.

2- معرفة الأضرار المادية الناجمة عن الأزمة:

من خلال تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعلية لإدارة الأزمة. فيتم دراسة مخرجات الأزمة من الجانب الاقتصادي والمالي إذ يعد المعيار العملي و الأكثر سهولة؛ حيث تخلف الأزمة آثارا على رقم الأعمال والحصص السهمية وهو معيار يسهل تحديده كميًا، تقع مسئولية تحديد التقرير المالي من قبل مدير المالية .

3- استخلاص الدروس (التعلم من الأزمة)

رب محنة منحة، بمؤسسة Eurl Investis Groupe نتعلم من كل تجربة جديدة، والتجارب الأكثر قساوة هي التي تزيدنا قوة وإصرار ولحمة لمواجهة الأزمات المستقبلية، في الواقع إن مسألة استخلاص الدروس هي نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خلية اتصال الأزمة وإدارتها، وهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات تسييرا واتصاليا؛ وهي مجموعة من الدروس تنتهي إليها المؤسسات لوضعها في الحسبان أما التحديات الأخرى للمؤسسة.

4- تكريم الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة:

بمؤسسة Eurl Investis Groupe أول ما نقوم به بعد انتهاء الأزمة، إقامة حفل يتم فيه دعوة الشركاء الاقتصاديين، ومختلف وسائل الإعلام، ليتم توزيع جوائز تحفيزية على الجميع، وتشجيع كل العمال معنويا، "فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله عز وجل" لإكسابهم القوة والعزيمة والإرادة على مواجهة الأزمات، وتنمية الحس المهني والوظيفي لديهم، والرفع من درجة ولائهم للمؤسسة، كما يتم تكريم مختلف وسائل الإعلام على وقوفها جنبا إلى جنب المؤسسة، وعلى تغطيتها المحترفة البعيدة عن التهويل والتضخيم، حتى يتم رسم صورة حسنة على المؤسسة من جهة، وضمان تعامل الصحافة بإيجاب مع الأحداث المقبلة.

توصيات الدراسة:

- ✓ توجيه المؤسسات لتبني إستراتيجية فعلية لإدارة الأزمات واتصال الأزمة، وتجاوز التوجه القانوني البحت لهذه المسألة. من الضروري أن تكون هذه الإستراتيجية نابعة من داخل المؤسسة، على أن يتم إشراك المتخصصين في عملية الاتصال عند وضعها.
- ✓ رسكلة فعلية للأفراد المشاركين في عملية مواجهة إدارة الأزمات اتصاليا . التدريب على طريقة الاتصال بالصحافيين أثناء الأزمة تدريبيا عمليا.

- ✓ عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال العلاقات العامة في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات
- ✓ تحسيس الأفراد بأن مواجهة الأزمة واتصال الأزمة هما مسؤولية جماعية، ولا تخصصان شخصا بعينه أو هيئة إدارية بذاتها.
- ✓ تشجيع وتحفيز العاملين لمشاركتهم في مواجهة الأزمات، وتجاوز الرؤية أحادية البعد نحو العمال.
- ✓ تفعيل الاتصال الرسمي الداخلي وقت الأزمات والاهتمام به قبل حدوث الأزمات، لتجاوز سلبيات الاتصال غير الرسمي والشائعات.
- ✓ الاعتماد على مختلف وسائل وأشكال الإعلام الجديد و تجديد مختلف المواقع لدعم الخطط الاتصالية لمواجهة للأزمات.
- ✓ محاولة استغلال أحداث الأزمة لصالح المؤسسة وتحويلها إلى فرصة للنمو والتغيير. وتجنب رفض الاعتراف بوجود أزمة ، أو التخوف من مواجهتها.

خاتمة الدراسة:

ختاما يمكن القول أن الأزمات من أبرز سمات هذا العصر وخاصة على مستوى المنظمات، أكد على ذلك عدد كبير من المفكرين في مجال الإدارة ومنهم بيرو perrow الذي قال: إن الأزمة شيء طبيعي الحدوث في المنظمات في هذا العصر نتيجة للكثير من العوامل ومن أهمها تقدم التكنولوجيا وتعقيدها. لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات من خلال عرض تجربة الباحث كملف على رأس جهاز العلاقات العامة لسنوات عدة، تجربة من وحي الواقع وصدق الميدان، تجربة ذو خلفية أكاديمية طبعا نظرا لتكوين الباحث في مجال العلاقات العامة، وسعينا من خلال هذه الورقة البحثية التعرف على " جهود العلاقات العامة في مواجهة الأزمات " باعتبارها أحد العناصر الإدارية المشاركة بإدارة أزمات الشركات، وفقا لأهمية الأنشطة والمهام التي تتبناها خاصة في المجال الاتصالي، كما يمكن القول أن منع الأزمات والتعامل معها

يحتاج إلى تطوير مفاهيم جديدة وأساليب إدارية حديثة في محيط الإدارة الإستراتيجية، بهدف التنبؤ والوقاية والمعالجة وهو ما حاولنا من خلال هذه الدراسة الإشارة إليه، كما يجب التنبيه أنه يجب الاستغلال الأمثل من الأزمات المختلفة التي تمس المؤسسات، لأنها المكون الحقيقي لتجاوز أزمات أخرى قد تكون أحد على المؤسسة.