

## العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات

**Public relations as one of the effective strategies for crisis management**سناني لبي<sup>1</sup>، بوعطيط جلال الدين<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، الإيميل المهني: l.snani@univ-skikda.dz<sup>1</sup>مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، الإيميل المهني: d.bouatit@univ-skikda.dz<sup>2</sup>مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2022/11/19 تاريخ القبول: 2022/12/27 تاريخ النشر: 2022/12/31

**ملخص:**

تعتبر العلاقات العامة جهاز يربط المؤسسة بجمهورها وقد ازدادت فاعلية هذا الجهاز كنتيجة للتقدم التكنولوجي ونظرا للتغيير المستمر في العالم، حيث تقوم العلاقات العامة بنقل صورة للأنشطة والخدمات التي تعرضها المنظمة والتي تشبع حاجة الجمهور من خلال حصولها على المعلومات الضرورية، ومن زاوية أخرى تعتبر الأزمات مواقف تحدث نتيجة تغيرات على عدة مستويات والتي تتعلق بمصير المؤسسات المختلفة وتهدد بقائها، وقد هدف مقالنا إلى تحديد الدور الذي تلعبه العلاقات العامة باعتبارها من بين الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة الأزمات، حيث توصلنا إلى أن نجاح أي مؤسسة في إدارة الأزمة مرهون بمدى تحكمها بها من كافة الجوانب بالاعتماد على العلاقات العامة كاستراتيجية فعالة يمكن من خلالها طمأنة الجمهور وكسب ثقته مع الحفاظ على كيان المنظمة، وحماية سمعتها من التشويه من قبل الأطراف الأخرى بفرض قوانين صارمة، إضافة إلى المساهمة في تحقيق نجاحها وتطورها.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات العامة، الأزمات، إدارة الأزمات، استراتيجية، مؤسسة.

المؤلف المرسل: سناني لبي

**Abstract:**

Public relations is a device that connects the institution with its audience, and we can say that the effectiveness of this device has increased because of technological progress and due to the change in the world. Also ; it convey an image of the activities and services offered by the organization that satisfy the public's needs, also, by obtaining the necessary information, in addition to creating an understanding between the organization and its clients. On the other hand, crises are a situation that has a relation with changes at different levels that require rapid intervention. Therefore, the ability to manage and control the crises considered the real test of the human ability to confront it and deal with the critical situations associated with this phenomenon.

Our article aimed to determine the role-played by public relations as one of the adopted strategies for crisis management, as we concluded that the success of any institution in managing depends on the ability of controlling the situation.

**Keywords:** Public relations, crisis, crisis management, strategy, institution.

**1. مقدمة:**

يواجه العالم حالة غير مسبوقه من حيث التحديات المتواصلة والتغيرات السريعة، التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها وحدتها حيث تؤثر اقتصاديا وماليا واجتماعيا وعلى القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة، وإذا كانت الأزمة قديمة قدم الإنسان على وجه الأرض فإنها مستمرة بتواجده بل أصبحت أكثر تعقيدا جراء التغيرات المختلفة خاصة على المستوى التكنولوجي الذي عرف قفزة نوعية في الحقبة الأخيرة، ويعتبر موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الصعبة والمعقدة في آن واحد بحيث لا يمكن التوصل بسهولة إلى فهم شامل كونها مرتبطة بالأفراد وحمائهم ، لهذا فإن البحث في كل ما يتعلق بالأزمة من حيث مفهومها، خصائصها ومتطلبات التحكم فيها وإدارتها أصبح أمر ضروري خاصة في ظل التغيرات البيئية، الاجتماعية والاقتصادية الراهنة.

من زاوية أخرى تعتبر العلاقات العامة من أكثر الوظائف التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها في المجالات التي ترتبط بالأفراد ذلك أن المؤسسات بحاجة إلى إقناع الجمهور بمختلف المواضيع بهدف جذبهم والحفاظ عليهم،

حيث يرى المعهد البريطاني أن العلاقات العامة هي أساس التعاون والتشارك بين الشعوب كما أنها تعبر عن الجهود المبذولة لتحقيق أهداف مشتركة (مسيلي، 2009)، ذلك أنها تسعى إلى البحث عن إيجاد حلول ملائمة خاصة في مرحلة الأزمات.

ويمكننا القول أن هناك حاجة ماسة إلى إيجاد سبل لإدارة الأزمة من خلال توفير الوسائل والأدوات الضرورية إضافة إلى توفير متخذي قرار ذوي كفاءة بما يساهم ذلك في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، من خلال الاعتماد على عدة استراتيجيات أهمها العلاقات العامة واستنادا إلى ما سبق سنقوم بتسليط الضوء على مفهوم العلاقات العامة وإدارة الأزمات كما سنقوم بتحديد دور العلاقات العامة باعتبارها استراتيجية فعالة في إدارة الأزمات وذلك في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

## 2. العلاقات العامة:

### 1.2. مفهوم العلاقات العامة:

وتعرفها الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PRSA) على أنها: "عملية الاتصالات الاستراتيجية التي تبني علاقات ذات منفعة متبادلة بين المنظمة وجمهورها". (بلخير، 2013، ص 303)

تعرف كذلك بأنها الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، وقد ازدادت فاعلية هذا الجهاز كنتيجة للتقدم التكنولوجي وظهور وسائل الإعلام الرقابية والتغيير المستمر للعالم وزاد بذلك الطلب عليه وتعاضمت حاجة الجمهور له. (طايبي، 2017، ص 39)

وتعد العلاقات العامة علما يوظف الفنون الاتصالية والإقناع لتدعيم العلاقات الإيجابية الودية بين المؤسسة وجمهورها النوعية لاسيما مع تطور العلاقات الأساسية السليمة بين أعضاء المؤسسة من ناحية وجمهورها من ناحية أخرى. (الغبي، 2018، ص 506)

يمكننا تعريفها على أنها فن ترقية التفاهم مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين المؤسسة والجمهور من خلال خلق حلقة ثقة تمكن من رفع من مستوى ولاء الجمهور، وذلك من خلال المعلومات التي تقدمها المنظمة والتي يجب أن تتميز بالمصداقية ونقل الحقائق كما هي دون إضافة أو تشويه، كما يمكننا تعريفها على أنها إحدى وظائف التي تعمل أولاً على سير الرأي العام والتحكم به ثم تقوم بتنفيذ برنامج عمل مستمر ومتطور يوجه إلى جماهير مستهدفة وذلك من أجل إيصال فكرة ذات منفعة خاصة أو عامة وفقاً لطبيعة الموضوع وخصوصياته.

## 2.2. أهداف العلاقات العامة:

تسعى أي مؤسسة مهما كان مجالها إلى النجاح والاستمرار حفاظاً على بقائها وسمعتها وتميزها، وذلك من خلال البحث عن طرق ووسائل تمكنها من جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن وزيادة مستوى ولائهم وقبولهم للمنظمة ومنتجاتها سواء كانت سلع، خدمات أو أفكار أو غيرها بالتالي فإن الأهداف العامة التي يجب أن تنطلق منها من خلال نشاط العلاقات العامة تكمن فيما يلي:

- ✓ العمل على ربط المنظمات بالمجتمع من خلال تحقيق الاتصال المستمر بين المنظمة والمجتمع.
- ✓ تحقيق سمعة طيبة وتحسين صورتها الذهنية.
- ✓ القيام بوضع برامج تتلاءم مع احتياجات ورغبات الجمهور.
- ✓ إقامة علاقات طيبة، وزيادة فرص التفاهم بين مختلف الأطراف والتوافق والانسجام.
- ✓ التأثير في الرأي العام والحصول على تأييده ودعمه ورضائه للقرارات الخاصة بالمنظمة.
- ✓ العمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام عن طريق إمداده بالمعلومات والبيانات والحقائق غير المشوهة.
- ✓ الرد على الشائعات التي يطلقها المنافسون للمنظمة من أجل تشويه سمعتها والعمل على وضع حد لتصرفاتهم بطرق قانونية.
- ✓ إيصال المعلومات التي يحتاجها الجمهور والتي تخدم مصالح المنظمة.

- ✓ التقليل من الصراعات والمشكلات الناجمة عن تناقل الإشاعات من خلال تقديم معلومات ذات مصداقية.
- ✓ تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف المسطرة.
- ✓ المساهمة في التبادل الثقافي والتعريف بالثقافات المختلفة والترويج لها.
- ✓ توسيع نطاق المؤسسات والتعريف بها وبخدماتها.
- ✓ تحقيق رضا الجماهير وتغيير اتجاهاتهم نحو المنظمة من الرفض إلى القبول.
- ✓ تسعى العلاقات العامة بأعمال متنوعة من خلال المساهمة في إدارة المبيعات والترويج .
- ✓ زيادة من عمق الشعور الوطني لدى المواطنين لضمان مساهمة الجماهير ومشاركتها في بناء وتحقيق التقدم للمجتمع.

### 3.2. أهمية العلاقات العامة:

يمكننا تحديد أهمية العلاقات العامة فيما يلي:

- ✓ تساهم في إيجاد حلول للأزمات المحلية والدولية.
- ✓ توعية الأفراد للحد من الأزمات الاجتماعية التي تنجم عن الانحرافات وعدم الامتثال للقيم الأخلاقية والاجتماعية.
- ✓ التعريف بثقافة المجتمع ودينه وضوابطه من خلال مختلف النشاطات الثقافية معتمدين في ذلك مختلف الوسائل لتوسيع نطاق النشر والتوزيع.
- ✓ تساهم في التكتل الاقتصادي خاصة في الأزمات من أجل الحفاظ على التوازن والقوى الإقليمية.
- ✓ التقليل من الأزمات السياسية الناتجة عن الصراع السياسي بين مختلف القوى من خلال العمل على إيجاد حل وسط بين الأطراف.

### 3. الأزمات:

### 1.3. مفهوم الأزمة:

- لغة: نشأ مفهوم الأزمة في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني نقطة تحول **Turning Point**، وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة. (بن عمروش، 2019، ص125)
- اصطلاحاً: تشير الأزمة إلى تلك التغييرات المؤلمة والمخاطر الاجتماعية التي تهدد بغياب الاستقرار وذلك على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي وغيره أو حدث بيئي واسع النطاق بحيث يطغى عليه عنصر المفاجأة. (سيد عبد الحليم، 2020)

### 2.3. أسباب الأزمة:

ويمكننا ذكر بعض الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمة والتي تتمثل فيما يلي:

- غياب التخطيط المسبق.
- يصعب على متخذي القرار أحيانا التنبؤ بالمستقبل .
- عدم انسياب المعلومات وعدم موضوعية التقييم وغيرها.
- غياب الكفاءة والخبرة.
- عدم القدرة على وضع خطة محكمة ومنظمة وصولاً إلى حلول مناسبة .

### 3.3. أبعاد الأزمة:

يمكننا تصنيف الأزمة وفقاً لمسبباتها إلى الأبعاد التالية:

- **البعد السياسي:** حسب (الرويلي، 2012) تعتبر من أخطر الأزمات التي قد تؤدي إلى التفتت والانحيار وذلك بسبب حساسية الوضع حيث تخلق نوعاً من عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الذي يؤدي إلى حالة من الاحتقان لذلك فهي تحتاج إلى وضع استراتيجيات على المدى المتوسط والبعيد حتى يتم التحكم أكثر في الأوضاع وإدارتها .

- **البعد الاقتصادي:** يرتبط البعد الاقتصادي للأزمة بتعطيل القوة المنتجة الراجع إلى الكساد أو الحروب أو ارتفاع الأسعار حيث تؤثر على العجلة الاقتصادية للدول، بالتالي تتوقف الحركة الاقتصادية أو تضطر الدولة إلى الاستيراد .
- **البعد الاجتماعي:** يرتبط هذا البعد باتجاهات الأفراد نحو الأبعاد التي سبق ذكرها وتصوراتهم نحو المحيط الذي يعيشون فيه وكيفية التأقلم مع الأوضاع الجديدة والتغيرات الطارئة، حيث ترتبط الأزمة بالإنسان بشكل مباشر أو غير مباشر كما أن أي تأثير داخلي أو خارجي يؤثر عليه سواء كان من الناحية النفسية أو في علاقاته الاجتماعية، بالتالي حل الأزمة يرتبط عادة بالبحث عن سبل حمايته من أي خطر قد يعترضه.

### 4.3. مراحل تشكل الأزمة:

تتلخص تشكل الأزمة وضمورها في 7 مراحل أساسية وهي كالتالي: المرحلة التحذيرية، مرحلة النشوء، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار، مرحلة الاضمحلال وأخيرا مرحلة الاستفادة من الأزمة؛ حيث سنقوم بشرح كل مرحلة على حدا:

- ❖ **المرحلة التحذيرية:** تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع الأزمة، واستشراف المتغيرات البيئية والاحتمالات والبدايل.
- ❖ **مرحلة النشوء:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالبروز والظهور بحيث يمكن التماسها من خلال مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجودها مع جهل متخذ القرار ببدايل الاستجابة المناسبة لها وعدم قدرته على التحكم فيها.
- ❖ **مرحلة النمو:** تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى، حيث تتطور نتيجة المحفزات الذاتية والخارجية، كما أن اغفال خطورة الأزمة ومدى تطورها وتدهورها قد يزيد من حدة الأزمة مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها.

❖ **مرحلة النضج (الانفجار):** تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تمر بها المؤسسات كونها تعبر عن فشلها في التحكم في الأزمة وتتطلب قدرات إضافية وخطط سريعة التحقيق كما تتطلب تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تحتاجها طبيعة الأزمة مع توفير المناخ المناسب كما تحتاج إلى شبكة اتصالات فعالة وإلى فاعلين متميزين ومتفاهمين بحيث يمكن التعاون فيما بينهم لإيجاد حل مشترك. (بوزيدي، 2015)

❖ **مرحلة الانحسار:** في هذه المرحلة تكون الأزمة قد فقدت قوتها جزئياً من خلال الاصطدامات العنيفة التي حدثت في المرحلة السابقة بالتالي تبدأ في التقلص تدريجياً مع القدرة على السيطرة عليها بشكل جزئي.

❖ **مرحلة الاضمحلال:** حيث تختفي الأزمة وتتلاشى وتفقد قوتها بشكل كامل من خلال قدرة متخذ القرار على إيجاد البدائل المناسبة لحل الأزمة أو اختفائها بطريقة تلقائية دون تدخل الإنسان.

❖ **مرحلة الاستفادة من الأزمة:** تتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه يمكن أن يترتب عن الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها في تحقيق التطور والحفاظ على الاستقرار على جميع المستويات.

#### 4. إدارة الأزمات:

#### 1.4 مفهوم إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها الاستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات الاعتيادية التي تهدد أهداف المنظمة وأنشطتها، وهذا يعني تركيز الجهود في استعمال الاستراتيجيات للتحكم في استجابات المنظمة أثناء حدوث الأزمة. (الفنزي، 2020، ص 470)

إدارة الأزمات هي عملية إرادية مقصودة تستهدف القضاء على الأزمات بشكل نهائي من خلال الاعتماد على جملة من العمليات واتباع جملة من الخطوات حيث تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات

والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، إضافة إلى التعرف على مسبباتها البشرية، واستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها وصولاً إلى تحقيق النجاح. (هامل، 2009)

#### 2.4. مبادئ وأسس إدارة الأزمات:

يرى (الرويلي، 2011) أن مواجهة الأزمة والتعامل معها يتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية حيث سنقوم بشرحها كالتالي:

✓ **تحديد الأسبقيات:** من خلال وضع الأهداف الرئيسية والثانوية وذلك بجمع المعلومات والبيانات حول الأزمة ومكانها ومدى خطورتها والتي على أساسها يتم وضع خطة وتنفيذها بغية تحقيق الأهداف المسطرة .

✓ **تحقيق عنصر المفاجأة:** يتيح الحد من خطر الأزمة ويساهم في القضاء عليها كما أنه يؤثر على أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم .

✓ **حشد الطاقات والإمكانات:** من خلال توفير كافة الجهود البشرية والمالية والمادية لحل الأزمة ذلك بتفويض المسؤوليات والمشاركة في وضع القرارات مما يرفع من مستوى دافعيتهم، إضافة إلى العمل على توفير المعدات والأجهزة وغيرها.

✓ **توفير المعلومات:** إن توفير المعلومات إلى المتعاملين مع الأزمة يعد أمراً ملحاً ومهما ليس فقط أثناء إدارة الأزمة بل قبلها وبعدها أيضاً لأن ذلك سوف يساهم في بناء القرارات الصحيحة والسليمة ويساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء الأزمة أو التقليل من أضرارها وتحقيق التكيف السريع لمواجهة الأزمة بفاعلية.

#### 3.4. متطلبات إدارة الأزمة:

يمكننا تحديد جملة من المتطلبات لإدارة الأزمة والتي تتمثل فيما يلي:

- تبسيط الإجراءات من خلال التدقيق في المعلومات وتوضيحها حتى لا تأخذ تأويلات أخرى مما تسهل عملية الفهم كما تسهل سيرورة العمليات الإدارية.
- تحقيق التنسيق وتوفير عنصر الثقة بين الأطراف المتعاونة على حل الأزمة من خلال عدم إخفاء أي معلومات تخص الأزمة أو استغلال أحد الأطراف الوضع لتحقيق مصالحه الشخصية مما يؤثر على الأطراف المتبقية.
- وضع خطط فعالة ومجدية لإدارة الأزمة من خلال وضع مجموعة من بدائل الاستجابة التي تتوافق مع مؤشرات الأزمة كحلول مقترحة قابلة للتجريب والعمل على تطبيقها على أرض الواقع، إضافة إلى التأكد من فاعلية متخذ القرار من حيث الإمكانيات والمهارات المتوفرة لديه كما أنه لا بد من تواجده فكريا واستعداده نفسيا وبدنيا حيث تحتاج الأزمة إلى التركيز والارتجال والقدرة على السيطرة إضافة إلى الشجاعة وعدم الاستسلام.
- لا بد من إعطاء المشعل لكل الفاعلين باعتماد عملية التمكين وتفويض السلطة حيث يجب على المسؤولين الثقة بكفاءة الأفراد القائمين بإدارة الأزمة، وذلك من خلال ترك لهم المجال للتعبير عن أفكارهم بكل حرية وتقديم الحلول المناسبة، إضافة إلى تحميلهم جزءا من المسؤولية حيث يرفع ذلك من مستوى دافعيتهم ويشجعهم على تقديم كل ما لديهم من إمكانيات لحل الأزمة ووضع حد لها.

#### 5. العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات:

تعتبر الأزمة عن حدث مفاجئ غير متوقع يحتاج إلى أن يتم اتخاذ قرارات سريعة وارتجالية، ذلك أنها تشكل خطرا على حياة الفرد والمجتمع ككل كما أنها تؤثر على البيئة الداخلية وما يحيط بها في الخارج، بالتالي فهي تحتاج إلى أن يتم فهمها، معرفة أبعادها وأسباب حدوثها إضافة إلى البحث عن آليات للتحكم فيها حتى لا تتفاقم وتخرج عن سيطرة الإنسان، وهنا يكون دور العلاقات العامة من خلال اعتماد مختلف وسائل الاتصال في تغطية الأزمة في مختلف مراحلها والمساهمة في اتخاذ القرارات الصحيحة إضافة إلى طمأنة الجمهور وإيصال المعلومات التي يحتاجها حول الأزمة وطرق الحماية من أجل خفض الخسائر البشرية والمادية قدر الإمكان.

حيث أنها تمر بمراحل تختلف من حيث سرعة تشكلها وتطورها، مكانها وزمن وقوعها بالتالي فالفرد يحتاج إلى أن يكون متيقظا بشكل دائم وأن تكون هناك خطط تنبؤيه لهذه الاختلالات التي تؤثر على المستويات الفردية، الاجتماعية والتنظيمية وتعرقل كافة المجالات بمختلف تخصصاتها، فهي تتميز بالتشابك والترابط والتعقد، لدرجة أن أزمة واحدة قد تؤدي إلى حدوث عدة أزمات في وقت واحد مما يصعب على متخذي القرار السيطرة على الوضعيات وهو ما حدث في الصين سنة 2019 عندما تم اكتشاف لأول مرة فيروس كوفيد-19 حيث تجاهل هذه الأزمة التي مست قطاع الصحة وعدم تغطيتها أدت إلى أزمات اقتصادية، اجتماعية وسياسية وحتى نفسية التي تطلب فيما بعد الإسراع في إيصال المعلومات المرتبطة بالجائحة للجمهور بكل الطرق المتاحة معتمدين في ذلك كل وسائل الاتصال من أجل إقناعه بمدى خطورة الوضع وتوعيته بأهمية الإجراءات الوقائية، بالتالي فالعلاقات العامة تلعب دورا هاما في مختلف المجالات خاصة في مرحلة الأزمات أين تكون حلقة وصل بين المؤسسة مهما كان نوعها وبين الجمهور المستهدف، لذلك لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة وبلورة للمفاهيم المرتبطة بالعلاقات العامة والتي تساهم في إدارة الأزمات حيث يحتاج ذلك وضع خطة مع تقييم المخاطر التي قد يقع فيها كيان أو منظمة مع العلم أنه لا يمكن اعتبارها على أنها قاعدة موحدة فقط وإنما هي شبكة من العمليات المرتبطة ببعضها البعض والتي وفقا لخطوات محددة من قبل متخذ القرار يمكن الوصول إلى حلول تخدم مصالح الهيئة المعنية، كما يمكن اعتبارها فن كونها ترتبط فقط بفئة محددة، حيث أنه لا يمكن أن يتم تطبيق نفس الخطة في عدة مؤسسات قد تختلف في الأهداف والخبرة فإنه ليس من المنطقي أو المعقول أن تتخذ أحد الشركات الصغيرة الناشئة نفس خطة شركة ذات خبرة طويلة في المجال نظرا لاختلاف المعطيات، ومن أجل اضمحلال الأزمة لا بد أن يتم الإحاطة بها في مختلف مراحلها وعدم إهمال أي مرحلة كون كل مرحلة تتميز بجملة من الخصوصيات كما أن العلاقات العامة لها دورا يختلف حسب مرحلة الأزمة التي تمر بها مؤسسة أو كيان ما.

❖ قبل وقوع الأزمة: يرى (طايبي، 2017) أنه لا بد من الاستناد إلى مجموعة من العمليات تتمثل في الإسهام في عملية التنبؤ بالأزمة وتوقعها من خلال إعداد سيناريوهات التصدي ومنع الأزمات إضافة إلى العمل على توعية الجمهور بخطورة الأزمات المحتملة من خلال اعتماد وسائل الاتصال

المختلفة مع وضع إجراءات وقائية في حالة وقوع أزمات أخرى، ووضع أساليب مناسبة مع العمل على تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم وتأهيلهم عمليا لمواجهة الأزمة خاصة التدريب العملي الذي يسمح بتحسين الجانب الأدائي وذلك عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة مثل: الإنذار الكاذب أو البلاغ الوهمي.

❖ **أثناء وقوع الأزمة:** عندما تبدأ الأزمة يتم اتباع الخطوات التي تم اتخاذها قبل بدأ مسار العملية الاتصالية حيث يكمن دور العلاقات العامة وفريقها المتخصص في التعامل مع المواقف وتجميع المعلومات الشاملة والدقيقة عن الأزمة كما يختبر برنامجه المعد مسبقا ويحاول التعديل والتطوير إضافة إلى إبلاغ الأطراف ذوي العلاقة بأقصى سرعة ممكنة، كما أنه لا بد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حتى يتمكن متخذي القرار من التعامل مع الأزمة مع الاتسام بدرجة عالية من الهدوء عند القيام بالوظيفة الاعلامية، كما يلعب الاحتواء النفسي وطمأنة الجمهور دورا في التقليل من الخوف حيث لا بد أن لا يتم تهويل الأوضاع مما يخلق الرعب في نفوسهم مع تقديم نصائح حول كيفية التعامل مع الأزمات والإجراءات الوقائية وأساليب الحماية التي يجب اعتمادها، بحيث يشعروهم ذلك بأنه يمكنهم السيطرة على الوضع كما يجب العمل على تجنيد الفاعلين في إدارة الأزمة من أجل متابعتها والبحث عن الحلول المناسبة حتى يمكن اتخاذ قرارات مجدية لحل الأزمة حيث لا بد من اتباع الخطوات التالية:

- ✓ التعرف على الحقائق المتعلقة بالأزمة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ توزيع وتنظيم مصادر القوة والضعف مع تحديد المخاطر المتوقعة.
- ✓ تجهيز التقارير الصحفية.
- ✓ التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام والقيام بالاتصالات الضرورية.
- ✓ تنظيم وتنسيق ندوات صحفية ومؤتمرات وطنية ودولية من أجل تفسير للجمهور أسباب الأزمة ودرجة خطورتها.

✓ التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمة من خلال اتخاذ قرارات مناسبة مع وضع بدائل في حالة الفشل في إدارة الأزمة.

❖ **بعد وقوع الأزمة:** في هذا الإطار لا بد من التأكيد على أن نهاية الأزمة لا يعني عدم تجدد لها لهذا فإن العمل على وضع استراتيجية فعالة في حالة تكرار الأزمة أمر ضروري، كما أنه لا بد من توفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي تمكنها من كسب جمهورها من جديد وتحسين صورتها في أذهانهم والتأكد من أنه قد تم السيطرة نهائياً على الوضع وأنه غير قابل للتجدد والتطور إضافة إلى التحقق من مدى فعالية وسائل الاتصال في إيصال المعلومات للجمهور وفاعلية الفاعلين من حيث تخطي الأزمة وماهي النقائص التي يجب تغطيتها من خلال عمليات التدريب.

حيث لا يتوقف عمل العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة، بل يجب الاستمرار في الحفاظ على العلاقات التي تم اكتسابها مع الجمهور وعناصر الأزمة، كذلك ضرورة الاستمرار في الاتصالات الوقائية التي من أهم غاياتها وقاية المؤسسة من الأخطار المحيطة بها، إضافة إلى بناء سمعة طيبة للمؤسسة وضرورة الحفاظ عليها. (علي سالم، 2019)

ومن زاوية أخرى فإن العلاقات العامة تفرض جملة من المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إدارة الأزمات والتي تتمثل فيما يلي:

✓ **وضع مصلحة الجمهور في المقام الأول:** فالعلاقات العامة في أي مجال تقوم به تستند إلى فلسفة اجتماعية تتبناها إدارة المؤسسة وتضع بذلك مصلحة ومتطلبات الجمهور في المقدمة، وبما أن العلاقات العامة هي وظيفة مهامها تقديم الخدمات، فلا بد لها من وضع الجمهور في المقام الأول باعتبارها هو من منحها هذه الصلاحية في تأدية مهامها. (حاج أحمد، 2010، ص 31)

✓ **المسؤولية الاجتماعية:** إن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي تحيط به فيؤثر فيها وتتأثر به، لذلك فإن هناك مسؤولية اجتماعية تقع على عاتق

المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع، والتي تتمثل فيما تقدمه من مساهمات في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية وغيرها. (طايبي، 2017، ص40)

✓ **عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور:** تعتبر الثقة التي يتم تشكيلها بين المؤسسة والجمهور أهم عنصر في العلاقات العامة، ذلك أنه لا يمكن تحقيق وظيفة الإقناع إلا من خلال المعلومات والصورة التي تظهر بها المنظمة أمام جمهورها، فالولاء لا يتحقق إلا بالصدق وكذلك تغيير اتجاهات الأفراد يمكن أن يصبح سهلاً في هذه الحالة فلا تحتاج المؤسسة إلى التبرير لجذب الأفراد ولتحقيق القبول من طرفهم يكفي أنهم يعلمون أن هذه المؤسسة تبحث عن تحقيق مصالحهم وإشباع حاجاتهم بصدق، هذا ما يسمح بتحقيق رابط عاطفي لا يسهل تفكيكه أو هدمه مهما حاولت المؤسسات الأخرى تشويه سمعة المنظمة تبقى صورتها حسنة وسمعتها جيدة في نظر جمهورها إلى درجة الدفاع عنها في حالة المساس بكيانها.

✓ **إتباع الأساليب العلمية في البحوث:** وذلك من خلال الاعتماد على التخطيط المسبق من خلال جمع معلومات وبيانات حول الجمهور، من حيث اتجاهاته، قيمه، عاداته وتقاليده و الثقافات التي تغلب على المجتمع، إضافة إلى التركيز على البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص المتاحة والمخاطر والاختلالات التي تهدد المنظمة من كوارث وأزمات، كل ما سبق ذكره يحتاج إلى التقييم العلمي معتمدين في ذلك خبراء ذوي كفاءة عالية وأساليب علمية دقيقة وأدوات ذات مصداقية، بحيث يمكن اعتمادها في القياس كونها تتميز بقابلية التطبيق في الواقع العملي، مما يسمح ذلك بجمع معلومات دقيقة تساعد متخذي القرار على اختيار البدائل المناسبة كحلول لمختلف العراقيل التي تواجه المؤسسات، سواء كانت أزمات أو قوى منافسة أو صراعات أو تضارب مصالح أو غيرها.

واستناداً إلى ما سبق يمكننا القول أن الأزمات هي جزء من الحياة العادية للمجتمعات في العالم، فهي مواقف طارئة تكون ناتجة عن تراكمات أو مشكلات فجائية لهذا فإن العمل على صدها تعتبر من الضروريات وذلك من خلال إيجاد حلول مناسبة بحيث يتكفل أفراد ذوي كفاءة باتخاذ القرارات في وجود وسائل وآليات تتناسب

مع الوضعية المطروحة، ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في التقليل من وطأة الأزمات هي الاعتماد على العلاقات العامة باعتبارها من أكثر المجالات مساهمة في حالة حدوث أزمات كما أن جهود العلاقات العامة مستمر ولا ينتهي بانتهاء الأزمة حيث يجب على المؤسسة وضع في اعتبارها عند رسم سياستها أن تكون مهياة للتعامل مع مطالب الجمهور والاستجابة له إذا ثبت للمؤسسة صحة وجهة نظر الآخرين، ومن ثم المباشرة فوراً في اتخاذ الإجراءات لحل الأزمة وتعديل الوضع القائم أو تغييره فسياسة التجاهل قد تزيد الأمر سوءاً، وتضخم المشكلة وبالتالي تفقد المؤسسة مصداقيتها، لهذا فإن العلاقات العامة تمثل مجالاً هاماً واستراتيجية فعالة عندما يتم استغلالها وفقاً للمبادئ الصحيحة من خلال كسب ثقة وولاء الجمهور إضافة إلى التقليل من حدة الأزمة والحفاظ على التوازن والاستقرار على كل المستويات.

## 6. خاتمة:

ختاماً يمكننا القول أن العلاقات العامة من بين الوظائف التي يجب الاهتمام بها في وقتنا الحاضر ذلك أنها حلقة وصل تربط بين المؤسسات وجمهورها خاصة في ظل الأزمات التي يكون فيها الأفراد بحاجة إلى إشباع فضولهم حول كل ما يخصهم ويحافظ على كيانهم ومصالحهم، بالتالي تلعب العلاقات العامة دوراً هاماً في حل المشكلات وتخطيها وإقناع الجمهور وتحقيق ولائهم، وعلى أساس ذلك يمكن القول أنه لا بد من إجراء البحوث والدراسات للكشف عن مختلف المشكلات التي تعرقل مسار المؤسسة مهما كان نوعها والعمل على تنويع الوسائل المعتمدة في عمليات الاتصال وتسهيلها حتى يتمكن الجمهور من استخدامها، وتشجيع المكلفين بها على بذل مجهود أكثر لإيصال المعلومة الصادقة والدقيقة من خلال الابتعاد قدر الإمكان عن التهويل أو التشويه أو الغموض مع عدم تضخيمها، إضافة إلى الاعتماد على وسائل الإعلام والاتصال من خلال عرض برامج ترفيهية مناسبة لكل الأعمار لخفض التوتر حتى يتم تخطي الأزمة بنجاح.

## 7. قائمة المراجع:

- ✓ بلخير ميسون(2013)، العلاقات العامة ودورها في إدارة أزمات المنظمات الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاستراتيجية، العدد.1.
- ✓ بن عمروش فريدة(2019)، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول، المجل الجزائرية للاتصال، مجلد21، العدد 1.
- ✓ بوزيدي عز الدين(2015)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة الحضارة الإسلامية، مجلد 15، العدد.24.
- ✓ حاج أحمد كريمة(2010)، العلاقات العامة داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، الجزائر.
- ✓ الرويلي بن هلهول علي(2012)، إدارة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية، السعودية.
- ✓ سيد عبد الحليم مُجد هيثم(2020)، متطلبات ممارسة الدور الوقائي بالمؤسسة لمواجهة الأزمات والكوارث المحلي من منظور تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد.49.
- ✓ عبد الله الفنزلي نُهلة نجاح(2020)، العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات الصحية، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد 3 العدد.38.
- ✓ علي سالم عاشور(2019)، استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد.27.
- ✓ الغببي كاظم مُجد(2018)، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة الآداب، العدد.126
- ✓ طالب رتيبة(2017)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد.9 .
- ✓ مسيلي ياسين(2009)، العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- ✓ هامل مهدية(2009)، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.