

إستراتيجية الاتصال والعلاقات العامة في مجابهة أزمات المؤسسة

The strategy of communication and public relations in confronting the crises of the institution.

أ/ توفيق عمري¹

جامعة صالح بونبيدر قسنطينة 3

toufikamri5@gmail.com

أ.د. أحمد شوتري - جامعة الجزائر 3

تاريخ الوصول: 2018/10/27 / القبول: 2019/05/27 / النشر على الخط: 2019/09/15

Received: 27/10/2018 / Accepted: 27/05/2019 / Published online : 15/09/2019

الملخص:

تلعب العلاقات العامة في أي مؤسسة دورا مؤثرا، إما في اتخاذ قراراتها أو في مسألة التفاوض مع الأطراف الأخرى ذات الصلة مع المؤسسة (الجمهور، الزبائن، وسائل الإعلام) حيث من المفترض أن ينشط دور الاتصال والعلاقات العامة من خلال إعداد استراتيجية بناءة وفعالة ووضع تخطيط مسبق لتوقع أي طارئ يواجه المؤسسة، وبالتالي فإن حفاظ المؤسسة على كيانها واستقرارها وسيورتها مرهون بمواجهتها لأي أزمة ويمدى قدرتها على تحسين صورة المؤسسة وتقديم أفضل المتطلبات للمتعاملين.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، الأزمات، استراتيجيات التخطيط، الاتصال المؤسساتي.

Summary:

The public relation plays a role both preventive and therapeutic in the influence of the institutions either the decisions at the difficult moment that concerns the fate of the latter or a bargain deal with different parties (public, clients, media)

On the other hand communication has a significant impact in the handling of crises either between partner internally (indoor communication) or outside partners (outside communication), and these have planned strategies constructive that can anticipate states of emergency to preserve the structure, stability and continuity, and at the same time kept a good image of the company and provide the best benefits for these partners.

Key Words: Public Relations, Crises, Planning Strategies, Communications Institutions

¹ - المؤلف المرسل: توفيق عمري الإيميل: toufikamri5@gmail.com

مقدمة:

إن الأهمية الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماماً، إلا عندما تواجه الحكومات أو المؤسسات أزمة ما، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والتنافس، أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، ففي أوقات الأزمات تصبح المؤسسات عرضة لمراقبة الإعلام، إذ تقوم وسائل الإعلام والجمهور معاً بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة وتصبح جميع حركات المؤسسة وسكناتها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من طرف جمهورها بمختلف أنماطه وشرائحه، على اعتبار أن مصالحهم مرهونة بنجاح المؤسسة أو فشلها، ولذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما ستؤول إليه حال المؤسسة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر.

ولقد بات من واجب المؤسسات، البحث عن طرق وأساليب جديدة في تنظيم وإدارة مواردها، سيما ما يتعلق بإدارة مواردها البشرية، حتى تتمكن من تحرير الطاقات الإبداعية الكامنة منها والفاعلة، وبذلك أصبحت دراسة التنظيمات من الدراسات السوسولوجية المهمة، خاصة البحث في التغيرات المتجددة داخل التنظيمات الحديثة وخارجها، وتقصي الأسباب التي تشكل بناءها وعملها وفعاليتها، قصد الوصول إلى أقصى فعالية ممكنة في أداء المنظّمات، التي تعتبر وحدة اجتماعية تقام من أجل تحقيق أهداف محددة.

ولقد دعت الحاجة إلى إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع (الفاعلين الاجتماعيين: جمهور، مستخدمين، زبائن، وسائل إعلام)، وتأمين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، بما يسهل

تنقل المعلومات من وإلى المؤسسة، وتعتبر العلاقات العامة من بين هذه الآليات الاتصالية الحديثة، التي يقال أنّها برزت بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية⁽¹⁾.
وبالنظر إلى الأدبيات وخاصة منها الإنجلوساكسونية فيلاحظ أن العديد منها تميل إلى تعريف العلاقات العامة " أنّها جملة من الجهود والقرارات والسياسات التي تبذلها المؤسسة وتهدف إلى تعزيز التفاهم بين المؤسسة وكل أو بعض جماهيرها"⁽¹⁾، بينما لا يختلف الباحثون في تحديدهم للعناصر الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة وهي باختصار: المنظمة، الجمهور، وقنوات الاتصال.

لذا نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسمًا خاصًا تطلق عليه عادة تسميات عدة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظفًا أو أكثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة، وإعداد إستراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة للمؤسسة، وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة، وتطلق عليه هو أيضا عدة ألقاب ، كالمكلف بالعلاقات العامة *Chargé de relations publiques*، عون العلاقات العامة *Agent de relations publiques*، مستشار العلاقات العامة *Conseiller en relations publiques*، الرولاسيونيست *Le relationniste*، ضابط العلاقات العامة، بالنسبة لمن يشتغل في السلك العسكري *Officer de relations publique*.⁽²⁾

(1) علي بن فايز الجحني، "مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية"، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006، ص: 8.

2 جون شومالي ودنيس هويسمان، العلاقات العامة، ت محمد العسلي، سلسلة دراسات إعلامية، تونس، 1994، ص: 156.

ففي إطار الإعلان عن سياسات التفتح الاقتصادي والسياسي ببعض الدول النامية، نجد أن العديد من المؤسسات الجزائرية مثلا سعت إلى ضبط آليات التسيير وفق متغيرات المنافسة وفتح إدارات المنظمات على المجتمع، كما بدت بوادر الاهتمام بإعادة تنظيم المؤسسات من أجل توجه جديد نحو استقلالية التسيير مع مطلع التسعينات من خلال تسيير برامج للموارد البشرية تتم بتسيير الاتصال المؤسسي، حيث أدرجت مديريات للعلاقات العامة والاتصال مستقلة عن مديريات الموارد البشرية، انطلاقا من سنة 1995 تقريبا، وقد عني بذلك كل المجمعات أو الشركات الكبرى العمومية أو الخاصة، والتي تمثل قاعدة اقتصادية مهمة للبلاد كمؤسسة الديوان الوطني للأرصاد الجوية، مجمع سونا طراك والخطوط الجوية الجزائرية،.... الخ.

وبما أن المؤسسات بدأت تستوعب إلى حد ما قيمة الاتصال وما يجب أن تتركه المنظمة من انطباعات إيجابية لدى الأفراد، وخاصة عندما تسيطر عليها حالات مفاجئة - غير اعتيادية - من الأزمات والاضطرابات الشديدة والمتسارعة التي تعصف بها، فتجد المؤسسة نفسها في مواجهة ظرف قد يتحول بها إلى الأحسن أو إلى الأسوأ لأنه يحمل إمكانية الفرصة والخطر في آن واحد، وبناء على هذه الظروف والمتغيرات، يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن للمؤسسة أن تواجه أزماتها دون الاعتماد على إدارة الاتصال والعلاقات العامة؟ أو بمعنى آخر ماهي الحلول والطرق الإستراتيجيات الناجعة التي تستخدمها المؤسسة في مجابهة أزماتها؟

ويمكننا ان نستنبط ثلاثة تساؤلات فرعية للوصول الى نتائج تخدم موضوع الدراسة وهي كالتالي :

- ماهي الأسس السليمة للعلاقات العامة داخل المؤسسة؟

- هل تعتمد المؤسسة على استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة؟

- كيف تواجه المؤسسة أزماتها وماهي طرق التعامل معها؟

وبالنظر إلى المقاربات التي حددتها مفاهيم كل من المدرستين الأمريكية والأوروبية، نجد أن المدرسة الأمريكية تعتمد على العلاقات العامة كمورد يسخر الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المؤسسة، أما المدرسة الأوروبية فتعتمد بشكل عام على الاتصال المؤسسي في إدارة المنظمات، وهو ما جعلها تعتمد اتصال الأزمات، إلا أن المدرستان يتفقان على كيفية إدارة الأزمة من خلال الاتصال

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الأزمة تتنوع بتنوع أسباب حدوثها، وفق سبب وقوعها، وهي: أزمة الكوارث الطبيعية، وأزمة الحوادث الصناعية، وأزمة إخفاق المنتج (لا ينجح في السوق)، وأزمة الإدراك العمومي، وأزمة العلاقات الصناعية، وأزمة إدارة الأعمال، وكذا أزمة الحوادث الإجرامية، وأزمة الاستحواذ المعادي⁽¹⁾.

أولاً: أسس ومبادئ العلاقات العامة:

حسب الأكاديمية العربية البريطانية فان العلاقات العامة هي: "وظيفة الإدارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور وربط سياسات المنظمة مع المصالح وتنفيذ البرامج التي تكسب ثقة وتأييد الجمهور"⁽²⁾.

ولقد اختزل الباحث إدوارد بيرنيز أسس ومبادئ العلاقات العامة في قاعدتين أساسيتين هما: الأداء النافع والإخبار الصادق، كي تقوم العلاقات العامة بدورها ووظيفتها في تحقيق أهدافها، وهنا يؤكد إدوارد على أن القاعدتين مكملتين لبعضهما، وتمثل هذه الأسس والمبادئ فيما يلي:

1- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:

¹ جون شومالي ودنيس هويسمان: مرجع سابق، ص 156.

² الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: <https://www.abahe.uk/public-relations-enc/63519-concept-of-public-relations.html>

حتى تضمن أية مؤسسة نجاحها لا بد أن تعمل على مبدأ التفاهم والتعاون المتبادل بين المؤسسة والأفراد الذين يعملون فيها، فينبغي على المؤسسة أن تحسن علاقتها بالجمهور الخارجي⁽¹⁾، وتترك جمهورها الداخلي على أحسن حال، وعليه يجب خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة، ليبدأ بعد ذلك توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، فالصورة التي تنطبق في أذهان الجمهور الخارجي عن أي مؤسسة كانت، هي التي يراها في موظفيها وعمالها وطريقة معاملتهم للناس، وأداءهم لواجباتهم، وفي ذلك ما يبرر أن العلاقات العامة تبدأ من المؤسسة⁽²⁾.

ومن هنا لا يمكننا أن نتصور مؤسسة تسعى إلى كسب الجمهور الخارجي وتحمل الجمهور الداخلي من جهة، ومن جهة أخرى فإن العاملين بأي مؤسسة هم بمثابة مرآة عاكسة لصورة مؤسستهم سواء كانت حسنة أو سيئة.

2- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:

يعتبر بث الأخبار الصحيحة من أسس العلاقات العامة، لأن سياسة عدم إخفاء الحقائق تقضي على كل الشائعات التي تضرّ بالمؤسسة، وتولد الثقة المتبادلة بين الجمهور والمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة ينبغي عليها إتباع أسلوب المكاشفة والشفافية في التعامل قصد القضاء على كل الأقاويل الزائفة، التي يمكن أن يستغلها المغرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة.

3- إتباع الأسلوب العلمي ومراعاة الصدق:

1 هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص: 41.

2 هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص: 41.

إن مراعاة الصدق والأمانة والتقييد بالعدالة والإخلاص في جميع الأعمال الموكلة للأفراد العاملين نقاط ضرورية في العلاقات العامة الناجحة بأي مؤسسة كانت، كما يجب الالتزام بالقيم الأخلاقية والأسلوب العلمي في جميع تصرفاتهم فالصدق والأمانة في نشر الخبر أمران مهمّان، لأن استعمال الأخبار الكاذبة والمزيفة لا يزيد من شهرة المؤسسة بل على العكس من ذلك فإنه يعمل على خرابها ويهدد وجودها وكيانها.

4- كسب ثقة الجماهير:

إن الهدف الأساسي في العلاقات العامة بأي مؤسسة هو كسب ثقة الجماهير، وعليه ينبغي على أفراد المؤسسة أن يتدربوا حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم المهني لكسب هذه الثقة، وذلك بالأداء الحسن في عملهم واحترامهم لجماهير المؤسسة⁽¹⁾.

5- نشر الوعي بين الجماهير:

إن أكبر مهمّة أوكلت للعلاقات العامة هي شرح سياسة الدولة أو المؤسسة، وكذا خطط التنمية وتوجيه الرأي العام وذلك من أجل دفع الجماهير للتعاون مع الدولة أو المؤسسة وبالتالي تأييد السياسة العامة⁽²⁾.

6- مساهمة الهيئة في رفاهية المجتمع:

تعد مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع مسؤولية اجتماعية، لأنّ المؤسسة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، وعليه فإنه يجب على إدارة كل مؤسسة أن تكون عضواً نافعا في المجتمع، وتعمل على رفاهيته.

1 محمد مجتد جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي، 2003، ص: 24.

2 المرجع نفسه، ص: 26.

ولقد أصبح لكل مؤسسة هدف رفاهية المجتمع، دون تحقيق الكسب أو الربح المادي فقط، لأن المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على تأييد الجماهير لها داخليا وخارجيا.

7- تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى:

إن التعاون في المؤسسة هو أساس النجاح، وعليه فإن هناك حاجة ماسة إلى تنظيم الاتصال بين هذه الهيئات للاتفاق على مبادئ التعاون خاصة في برامج العلاقات العامة، لأنه لا يمكن لأي هيئة أو مؤسسة أو منظمة أن تنجح وتحقق أهدافها إذا لم تتعاون مع هيئات أخرى⁽¹⁾.

تعتبر هذه المبادئ والأسس الهامة للعلاقات العامة التي اتفق عليها معظم الكتاب والباحثين، أما الدكتور أحمد كمال أحمد يضيف بعض العناصر، التي يجدها ركيزة أساسية في مبادئ وأسس العلاقات العامة أهمها:

- تركيز العلاقات العامة على الجانب الإنساني، كت تحقيق العدالة الاجتماعية وتهيئة ظروف الحياة الكريمة للعاملين، وتوفير الاستقرار والاطمئنان في نفوسهم.

- ارتكاز العلاقات العامة على دعائم اجتماعية، كتدريب العمال على تحمل المسؤولية الاجتماعية بعد إعلامهم بجهود المؤسسات، وكذا العقبات والصعاب التي تواجهها، وما ينتظر الجماهير من تأييد وتحمل المسؤولية.

- الديناميكية والحيوية وقوة التفاعل بين القائمين بالعلاقات العامة في المنظمات أو المؤسسات وبين الجماهير، إلى جانب الدور الهام الذي تلعبه وسائل الإعلام في الربط بين الطرفين، وفي زيادة التفاعل، وهذا ما يمكن من تحطى العقبات التي تعترض المؤسسة.

ثانيا - استراتيجية الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة:

1 محمد مجت حد الله كشك، المرجع نفسه، ص: 26.

لقد أصبحت العلاقات العامة أصبحت ضرورة هذا العصر الذي يتسم بالأحداث المتلاحقة والتغيرات السريعة، وهو مالا يدع مجالاً للشك، ولم يعد من الممكن أن ندع الأمور للصدفة. ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة فقد تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بها، فالمؤسسة سواء كانت ضخمة أو متوسطة أو صغيرة، وسواء كانت حكومية أو خاصة تسعى دائماً إلى بناء جسور من التواصل والتفاهم والتعاون مع جماهيرها، فبقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بنجاح عملها ومدى قابلية الجمهور لهذه المؤسسة وبما تقدمه من منتجات أو خدمات،

1- عوامل تحديد إدارة العلاقات العامة: إدارة العلاقات العامة تحددها جملة من الأهداف الرئيسية، يمكن حصرها كالآتي⁽¹⁾:

1) تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير.

2) المحافظة على الرضا والثقة بين المؤسسة وجماهيرها.

3) بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.

4) تشكيل حالة من التوافق المصلحي بين المؤسسة وجماهيرها.

وعلى الرغم من ذلك مازالت تختلف درجات الاهتمام بالعلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى.

إن تبني إستراتيجية فعّالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة، التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتجاتها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجماهير. باعتبار أن استراتيجيات العلاقات العامة عبارة عن مجموعة من القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها، تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.

(1) حنا بلوز: الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن، دار الرضا للنشر، سوريا، 1999، ص: 15.

وتكون مهام القائم بالعلاقات منصبه في خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى البيئة الخارجية، وكذا تعزيز تلك العلاقات الايجابية والحفاظ عليها، فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها، وبين البيئة الخارجية الممتلئة في الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، فيعمل على إيجاد هوية خاصة بها، تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، ويروج لها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة عن طريق الحملات الإعلانية أو الإشهارية.... وغيرها من الاساليب الدعائية للمؤسسة.

"وحتى تتمكن المؤسسة من تخطيط وإعداد إستراتيجية فعالة للعلاقات العامة، و ضع خبراء التخصص استبيان يحوي مجموعة من الأسئلة، وكل سؤال يعد محورا أساسيا من محاور خطة إعداد الإستراتيجية الفعالة، وعند البدء في بناء وإعداد إستراتيجية للعلاقات العامة داخل مؤسسة اقتصادية لابد من إجراء عملية بحث واستكشاف عند كل خطوة من الخطوات السابقة، حتى نفهم بشكل أفضل مقتضيات كل خطوة، مستعينين في ذلك بالدراسات الاجتماعية والنفسية، فالاعتماد على علم التسويق يمكن من فهم طبيعة ونفسية الجمهور المستهدف من برامج العلاقات العامة، ما هي رغباته؟ وماهي دوافعه؟ ومن جهة أخرى كي نفهم البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة"⁽¹⁾.

فالأزمة اليوم تم فاعلين كثيرين مثل: المؤسسات المختلفة والمتنوعة باختلاف طبيعتها، الجمهور العام والمجتمع المدني والضحايا وأسرههم ورجالات السياسة والصحافيين، وحتى المؤسسات الدولية والسفارات المعتمدة والرأي العام الدولي.

2-خطوات التعامل مع الأزمات :

(1) هبة عبد المعز أحمد، استراتيجيات العلاقات العامة، الموقع: <http://www.alnoor.se/article.asp?id=49437> ، تاريخ:

ولذلك فالتعامل يرتبط مع الأزمات أساسا بتحديد الاختيارات والمسارات التي يجب على متخذ القرارات أن يسلكها أو أن يتعامل بها مع الأزمة، ومنها يتحدد سيناريو التعامل مع موقف الأزمة.

ثم إن التعامل مع الأزمات يقتضي منا وضع إستراتيجية محددة لمواجهتها، بالإضافة إلى مجموعة من التجهيزات والوسائل، مع الحرص الشديد على أن يتم هذا التعامل وفقا لمجموعة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة يمر بها التعامل الرشيد مع الأزمات وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

أ/ تقدير الموقف الأزموي: ونقصد بذلك تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى وقفها، ويشمل تقدير الموقف هذا تحليلا لمضمن العلاقات ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إليها وإلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن. ويشمل تقدير الموقف الأزموي أربعة أبعاد هي:

- ❖ تحديد دقيق للقوى التي صنعت الأزمة.
- ❖ تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- ❖ تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة؟
- ❖ تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة؟

ب/ تحليل الموقف الأزموي: ويكون ذلك بعد تقدير الموقف الأزموي، وذلك بأن يقوم مدير الأزمة بالتعاون مع مساعديه على تحليل الموقف الأزموي وعناصره المختلفة ومكوناته، وكل هذا بغية اكتشاف المصالح الكامنة وراء صنع الأزمة.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي. ويعتمد هذا الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل على:

(1) محسن أحمد الحضري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، القاهرة مكتبة مدبولي، 1990، ص-ص: 148-

❖ تحليل علاقات الارتباط والاختيار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزمووي.

❖ تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها.

❖ تحليل مواطن القوة لدى صانع الأزمة وكابحها ومواطن الضعف أيضا.

❖ تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.

ج- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: وهذه المرحلة هي مرحلة السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوصفه الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولا بأول.

د- التدخل لمعالجة الأزمة: ويتم هذا من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والتامة بالسيناريوهات البديلة التي تم وضعها في المرحلة السابقة.

ونظرا لكثرة حدوث الأزمات في وقتنا الحالي وتعددتها، فإن بعض الدول أصبحت تستحدث تنظيمات إدارية تعرف باسم مراكز إدارة الأزمات، يعتمد عملها أساسا على: المتابعة المعلوماتية ووضع السيناريوهات وتدريب الكوادر وإعداد البحوث والدراسات حول مختلف الأزمات،

ثالثا: آليات وأجهزة إدارة الأزمات بالمؤسسة

أ - أجهزة إدارة الأزمات: يمكننا ان نحصر آليات وأجهزة إدارة الأزمات فيما يلي⁽¹⁾:

1 جهاز مركزي للمعلومات: يقوم هذا الجهاز بـ:

(1) محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات، تجارب محلية و علمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص: 54.

• تجميع المعلومات حول الموضوعات المختلفة من المصادر المتعددة وأرشفتها بشكل يسهل تداولها.

• جمع المعلومات وتبادلها مع مراكز المعلومات ضمن إطار التعاون مع الدول الصديقة.

2- لجنة مركزية عليا لإدارة الأزمات: يرأسها عادة رئيس الدولة، وتضم أيضا وزراء الخارجية، الداخلية، الدفاع، كما يمكن استدعاء مديري هيئات خاصة طبقا لمواقف وطبيعة الأزمة، وتكمن مهمة هذه اللجنة فيما يلي:

• مساعدة رئيس الدولة في اتخاذ القرار المناسب بأسلوب المفاضلة بين القرارات.

• حق التوصية للرئيس بإعلان الطوارئ العامة وحشد كافة الإمكانيات لمواجهة الأزمة.

3- جهاز تنفيذي لإدارة الأزمات: يعمل هذا الجهاز على ما يلي:

• التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ومعاونة اللجنة المركزية في إدارتها، ويضم هذا الجهاز في تكوينه مركزا القيادة والسيطرة، مركز الإعلام والعلاقات العامة، مراكز فنية.

ب- استراتيجيات إدارة الأزمة في المؤسسة:

تعتبر هذه الإستراتيجيات الهامة في التصدي لأي أزمة كانت في المؤسسة في نظر الباحثين بمثابة الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيدا عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وأن لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه النقاط شديدة الأهمية، وتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي⁽¹⁾:

1- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا تتوفر عنها معلومات كافية وتستخدم كذلك مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ

(1) عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 78.

والقيم، ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في اتجاهات متعددة، ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها، من خلال تحطيم مقومات الأزمة وحصر العناصر المسببة لها.

2- إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الحاصل وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة بعد الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والاضرابات، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

3- إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة، وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية، حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها، ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إجراءات لضرب التحالفات.

4- إستراتيجية إجهاد الفكر: وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثيرا شديدا، وإضعاف الأسس التي يقوم عليها، حيث تصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة، وبالتالي يتم التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر، ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

5- إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام: إن الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، هو هدف هذه الاستراتيجية، التي تستخدم تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع ثم يستفاد منها.

6- إستراتيجية تغيير المسار: وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم

تغير مسارها الطبيعي، وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة وتستخدم هنا الخيارات التالية:

- الانحناء للعاصفة - السير في نفس اتجاه العاصفة.
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة وتصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي.
- السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

ولقد لخص "جيري سيكيتش" أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب "لا تختبر أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات". ومن خلال التعرف على مهام العلاقات العامة في مراحل الأزمة الثلاث (قبل، أثناء وبعد الأزمة)، تبين لنا أن العلاقات العامة ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الأزمات، من خلال مهامها الرئيسية (التخطيط، التنسيق، التنفيذ، الاتصال، التقييم)، كما أن عمل العلاقات العامة في الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية، وإنما يشمل الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمة، هو ما جعلنا نؤكد عن وجود تداخل بين أجهزة المؤسسة، وإغفال إدارة العلاقات العامة على إتباع إستراتيجية السياسات التخطيطية المستقبلية التي تواجهها المؤسسة أي طارئ.

وتبين لنا من خلال دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة تقوم على البحث والتخطيط، وفي حال وقوع الأزمة، فإنها تعمل على التنفيذ والتنسيق والاتصال، أما في فيما بعد الأزمة تقوم العلاقات العامة بإجراء المتابعة والتقييم وإصلاح العطب إن وجد. من جهة أخرى، فإن الاستراتيجيات الاتصالية التي تسعى إلى تنفيذها المؤسسة، تعد تجربة مهمة في إدراك المعالجات السليمة للأزمة.

ج- أساليب فك الازمات والتعامل معها:

هناك أسلوب من أساليب حل الأزمات يعد من الطرق التقليدية وهو الأكثر تداولاً لدى العديد من المنظمات والهيئات، وأهم هذه الأساليب⁽¹⁾:

أ- إنكار الأزمة:

تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار وقوعها وإظهار صلابة الموقف، وجعل الأحوال على أفضل حال بهدف تدمير الأزمة والسيطرة عليها، ويستخدم هذا النوع غالباً في ظل الأنظمة الديكتاتورية.

ب- كبت الأزمة:

يقصد بها تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

ج- إخماد الأزمة:

وهي طريقة عنيفة تقوم على الصدام العلي العنيف مع قوى التيار الأزموي.

د - بخس الأزمة:

أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة، لكن باعتبارها أزمة غير مهمة.

هـ - تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان، حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

النتائج والتوصيات:

يبقى الإنسان عنصراً فعالاً في إدارة الأزمة وهو صاحب القرار في إعداد برنامج أو خطة فعالة لمواجهة أية أزمة تمس بسمعة أية مؤسسة كانت، لذلك لا يوجد أي بديل لوجود

(1) بشير العلاق: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري للنشر عمان، 2009، ص-ص: 86-87.

أشخاص أكفاء ذوي خبرات عالية في التصرف بسرعة لإيجاد حلول جذرية للمشاكل الناتجة عن الأزمات.

هنا بالذات تبرز العلاقة القائمة بين أفراد المؤسسة (العاملين) والإدارة وأفراد المجتمع، إلا أن المشكل المطروح دائما هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة، وكذا عدم تأصيل العملية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات التي تحدث في أي مؤسسة أو منظمة كانت.

ونستنبط أن التسيير المحلي للأزمات بواسطة موارد الاتصال أو العلاقات العامة، لا يزال في بداياته الأولى، وذلك لسيادة الغموض والعمومية على كل من الأنواع الحديثة للتسيير (اتصال الأزمات/ العلاقات العامة للأزمة)، وهو ما أدى بطبيعة الحال إلى افتقاد نماذج علمية عملية للتعامل مع الأزمات، مما جعل العديد من المؤسسات خاصة بالدول النامية تواجه ظروفًا غير محتملة العواقب.

وانطلاقًا مما توصل إليه من نتائج يمكننا القول أنّ هناك بعض الأمور المهمة التي ينبغي على المؤسسات أن تعيرها اهتمامًا بالغًا وهي كالتالي:

- خلق قسم جديد للعلاقات العامة في المؤسسة تحت اسم إدارة الأزمة، يتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط المسبق لها في شتى مراحلها.
- قيام المؤسسات بوضع خطط واستراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات.
- ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمات - إن لم يكن في المؤسسة ذلك - لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمة
- الاستعانة بوسائل الإعلام أثناء الأزمات ووضع خطط واضحة لها.

المراجع:

- 1 علي بن فايز الجحني، "مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية"، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006.

- 2- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - :<https://www.abahe.uk/public-relations-enc/63519-concept-of-public-relations.html>
- 3- جون شومالي ودينيس هويسمان، العلاقات العامة، ت محمد العسلي، سلسلة دراسات إعلامية، تونس، 1994.
- 4- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 5- محمد بيجت جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي، 2003.
- 6- حنا بلوز: الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن، دار الرضا للنشر، سوريا، 1999.
- 7- هبة عبد المعز أحمد، استراتيجيات العلاقات العامة، الموقع: <http://www.alnoor.se/article.asp?id=49437>، تاريخ: 2009/06/08.
- 8- محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1990 .
- 9- محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات، تجارب محلية و عالمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1999.
- 10 - عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 11 - الدكتور بشير العلق: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري للنشر عمان، 2009.
- 12- Thomson Learning, Crises in Organization, London, Title copy, 2000, p 12.

