



دبلوم العلاقات العامة

## دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة

إعداد الطالب

عبد الرحمن الشلبي

إشراف الدكتور

.....

العام ٢٠٠٩

## المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
أولاً : المقدمة:	٣
ثانياً : الإطار المنهجي:	٧-٤
مشكلة البحث.	
أهداف البحث.	
أهمية البحث.	
الدراسات السابقة.	
تعريف المفاهيم الإجرائية.	
ثالثاً : الإطار النظري:	٨
المبحث الأول: الأزمات:	١١-٨
المطلب الأول: عوامل نشوء الأزمة.	
المطلب الثاني: مراحل نشوء الأزمة.	
المطلب الثالث: مميزات الأزمة.	
المطلب الرابع: دورة حياة الأزمة.	
المطلب الخامس: آثار الأزمة.	
المبحث الثاني: العلاقات العامة في الأزمات:	٢٢-١٢
المطلب الأول: إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة.	
المطلب الثاني: إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة.	
المطلب الثالث: إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة.	
رابعاً : الخاتمة (النتائج والتوصيات):	٢٣
خامساً : المراجع:	٢٤

## أولاً : المقدمة:

"كان السبب وراء ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة؛ هي تلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزت مناخاً نفسياً ضاغطاً، إضافة إلى الأزمات الاقتصادية والعالمية"<sup>(١)</sup>.

إذا فالعلاقات العامة علم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع غير العادية؛ فالمشكلات والأزمات والظروف الضاغطة، وعدم الاستقرار والكوارث والأزمات وغيرها؛ من الأسباب المباشرة لتطور وازدهار العلاقات العامة.

فالمهمة الاستراتيجية للعلاقات العامة لا تضح بجلاء إلا عندما تواجه الحكومة أو المؤسسة أزمةً ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة، أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، إذ تصبح المؤسسة آنذاك عرضةً للجمهور ومراقبة وسائل الإعلام .

وهنا تكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها إن حدثت. فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز والتشويه؛ تتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود جميع الأفراد والوحدات المنظمة، وتركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة.

وغالباً ما يكون للأزمات أثرٌ على المؤسسة يتعلق بالصورة الذهنية؛ مما يقتحم العلاقات العامة بشكل أو بآخر، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط في العلاقات العامة، ويعرف التخطيط بأنه استثمار المواد المتاحة من أجل الاستعداد لموقف مستقبلي محتمل، "ويشير معنى التخطيط على أنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"<sup>(٢)</sup>.

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث الأزمة، والتغلب عليها في حال حدوثها، وهذا ما يسمى بـ "إدارة الأزمات"، ولا يعد حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد، أم على مستوى مؤسسة ما، أم على مستوى الدولة ككل، ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم؛ لأنهم شعروا أن بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجةً لأن التطور العلمي والتكنولوجي قدم وسائل وأدواتٍ للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها، والعلاقات العامة تقوم بدورٍ كبيرٍ وفعالٍ عند حدوث الأزمة، وخاصةً أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية، لذلك فإن المؤسسة الغير القادرة على السيطرة على الأزمة ومجرباتها، أو تقوم بذلك بلا مهارة وإتقان؛ سوف تفقد الثقة بها حتماً .

(١) محمد محمد البادي، المشكلات المهنية في العلاقات العامة، ط١ (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١م) ص ٢٤.

(٢) مصطفى فهمي محمد، دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات، ص ٣٩٨.

## ثانياً : الإطار المنهجي:

### مشكلة البحث:

لقد لاحظ الباحث العلاقة القائمة بين العلاقات العامة والأزمات على صعيد حلها، والحد من تفاقمها، والاستفادة من آثارها.

ولخطورة الأزمة وخطورة نتائجها على المؤسسات؛ فإنه من الضروري الاستعداد لها والوقاية منها تحسباً لحدوثها، وبالتالي فمن المفترض للعلاقات العامة أن تصب جزءاً من جهدها وعملها للكشف عن الأزمات الكامنة، والتخطيط لها قبل حدوثها.

وعليه تتلخص المشكلة البحثية في دراسة دور العلاقات العامة في الوقاية من الأزمات، ومن ثم إدارتها، وإدارة ما بعدها، والاستفادة من آثارها الإيجابية.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف على ماهية الأزمات وطبيعتها.
2. التعرف على دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة.
3. التعرف على طبيعة الوظيفة التصحيحية والعلاجية للعلاقات العامة.
4. تحديد خطة عامة وواضحة للتعامل مع الأزمات.

### أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال:

1. أن الأزمة تحدث فجأة وبدون مقدمات، وينتج عنها نتائج غير مرغوب فيها؛ خاصة أن هذه النتائج تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، وبما أن العلاقات العامة تبرع في مثل هذه المواقف، إضافة لتمتعها بالمعرفة الكافية لما يدور في المؤسسة، وقدرتها الكبيرة على جمع المعلومات؛ فإنها بالتالي تستطيع مواجهة أي موقفٍ عصيبٍ تتعرض له المؤسسة وسمعتها.
2. أن التحدي الذي تفرضه الأزمات؛ يتطلب طريقةً فريدةً واهتماماً بخصائص المشكلة المتأزمة، ولا أحد يستطيع تقديم ضماناتٍ حول الأفعال التي ستساعد المؤسسة على الخروج السريع

من الأزمات، لكن مما لا شك فيه أن مهنية رجال العلاقات العامة وخبيراتهم الاتصالية؛ تختبر بالقدر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة.

٣. أن ثلثي الأزمات في العالم سببه الجمهور الداخلي للمؤسسة، وعدم التواصل معه وإخباره بما يدور في المؤسسة، لذلك فالإتصال هو الأمر الأكثر فعالية في ظروف الأزمات؛ الإتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة، وبما أن مهنة العلاقات العامة قائمة على الإتصال؛ فإن لها دوراً في الإتصال مع جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.

## الدراسات السابقة :

١. دراسة محمد كمال القاضي "دور العلاقات العامة في مواجهة الكوارث والأزمات الأمنية"<sup>(١)</sup>:

و التي تناولت الأسباب المفضية إلى وقوع الأزمة وخصائصها، وعرضت أسلوب معالجة أزمة الأجهزة الأمنية، وعرضت خطة لجهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث.

٢. دراسة محمد كامل مصطفى الكردي "إدارة الإعلام والعلاقات العامة في الأزمات"<sup>(٢)</sup>:

a. وهي دراسة أُلقت الضوء على دور دائرة العلاقات العامة والإعلام (بمجمعتين) في الأزمة، إذ تناولت أسباب الأزمة، والعوامل المؤثرة فيها، والمخاطر المسببة لها، كما عرضت الأهداف الإستراتيجية للإعلام والعلاقات العامة في مواجهة الأزمة.

## تعريف المفاهيم الإجرائية:

### ١- تعريف العلاقات العامة:

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 توافقه- قدر الإمكان- مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلان الشامل المخطط"<sup>(٣)</sup>.

(١) تقرير المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات، ١٩٩٨م، ص١٥٩-١٧٥.

(٢) تقرير المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات ١٩٩٧م، ص٥٢٣-٥٣٣.

(٣) مدخل إلى العلاقات العامة، د.نزار ميهوب، ط٢(دمشق: الأكاديمية السورية الدولية، ٢٠٠٩م)، ص٣٤.

عربياً قدمت الجمعية السورية للعلاقات العامة التعريف التالي: "العلاقات العامة هي تلك الأنشطة والجهود المدروسة التي تقوم بها الدول والحكومات والمنظمات والأفراد؛ من خلال رصد اتجاهات الرأي العام لجماهيرها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات والخطط لتلبية احتياجات تلك الجماهير عن طريق الاتصال المتبادل، بهدف تحقيق التكيف والتفاهم والتناغم الذي يؤدي إلى كسب تأييد تلك الجماهير"<sup>(١)</sup>.

وقد قدم الباحث التعريف التالي: "العلاقات العامة هي ذلك الجهد المنظم، والتخطيط المستمر؛ الذي يهدف إلى تحقيق التواصل البناء بين المؤسسة وجمهورها-الداخلي والخارجي- ساعياً إلى تحقيق مصالح الطرفين، والعمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛ وذلك من خلال فهم الوسط المحيط".

## ٢- تعريف الأزمة:

تعرف بأنها: "نقطة تحول في موقف مفاجئ؛ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، مما يهدد المصالح والبنية الأساسية، وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها، وكل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرارٍ موحدٍ للمواجهة؛ تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة"<sup>(٢)</sup>.

وتعرف بأنها: "حادثة خطيرة يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكلٍ معاكسٍ لما قرر له"<sup>(٣)</sup>.

ويبدو أن هناك تشابهً فيما بين القضية والأزمة، إلا أن عامل الوقت هو الفيصل الوحيد بينهما "فالأزمة عادةً ما تأتي بسرعة، وتحتاج للتحرك السريع؛ لأن العمل يتم تحت ضغط الوقت، ولا توجد معرفة كافية لبناء القرارات والتصرف بناء عليها، أما القضية فعادةً ما تسمح ببعض الوقت للتفكير فيها، ولتحليل الموقف، واتخاذ القرارات بهدوءٍ أكثر من وقت الأزمة"<sup>(٤)</sup>.

ومن تعاريفها<sup>(٥)</sup>:

- خللٌ يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.
- حدثٌ أو موقفٌ مفاجئٌ غير متوقع؛ يهدد قدرة الأفراد أو المؤسسات على البقاء.
- لحظةٌ حرجةٌ وحاسمةٌ تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكّلةً بذلك صعوبةً حادةً أمام متخذ القرار؛ تجعله في حيرةٍ بالغةٍ لا يدري أيّ قرارٍ يتخذ، كل ذلك في دائرةٍ من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج.

(١) المرجع السابق، ص ٣٥.

(٢) المرجع السابق، ص ٩٢.

(3) Michael bland(1998) communicating out of crisis, 1<sup>st</sup> ed., Macmillan press, London, p.5.

(٤) Michael bland op.cit,p.6 .

(٢) <http://palpr.com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm> 8/7/2009.

### ٣- تعريف المشكلة<sup>(١)</sup>:

تمثل المشكلة حالةً من التوتر وعدم الرضا؛ نتيجةً لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وتظهر المشكلة بوضوح عندما تعجز المؤسسة في الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالها وأنشطتها المختلفة، والمشكلة هي السبب لحالةٍ غير مرغوب بها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيدٍ للأزمة؛ إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب وتوقع نتائجه بصورةٍ دقيقة. وهذا ما يفرقها عن الأزمة؛ حيث تحتاج إلى التفكير، والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها.

### ٤- تعريف الكارثة<sup>(٢)</sup>:

المشكلة التي تبقى دون حسمٍ فترةً طويلةً تتحول إلى كارثة، والكوارث هي غالباً المسببة للأزمات، فالكارثة هي الحالة التي حدثت فعلاً، وأدت إلى تدميرٍ وخسائرٍ في الموارد البشرية والمادية- أو كلاهما، ويمكن حصرها خلال فترةٍ زمنيةٍ محددة، وأسبابها تتمثل في:

أسباب طبيعية: مثل الزلازل والبراكين.

أسباب بشرية: مثل الصراعات الإدارية.

أسباب صناعية: ناتجة من استخدام معدات تكنولوجية وصناعية.

### ٥- تعريف إدارة الأزمات:

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، لكن المعنى العام لمجمل هذه التعريفات هو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وإن كان لكل باحثٍ تعريفٌ مختلفٌ في مفرداته، ولكنه متفقٌ في معناه.

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 حدٍ ممكن"<sup>(٣)</sup>.

ويعرفها آخر من منظورٍ سياسيٍّ بأنها: "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها؛ مؤديةً بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها"<sup>(٤)</sup>.

(١) <http://www.shababek.de/radiotv/modules/news/article.php?storyid=17724/4/2009>

(٢) المرجع السابق.

(٣) مدخل إلى العلاقات العامة، مرجع سابق، ص ٩٣.

(٤) الباحث البريطاني "ويليامز".

## ثالثاً : الإطار النظري:

### المبحث الأول: الأزمات:

الأزمة حقيقة واقعة لا يمكن إنكارها، ولا الهروب والتنصل منها؛ فإنكارها والهرب منها يعني الفشل وعدم المقدرة، وهذا ما يسمى بالتحرك من وضع سيء إلى أسوأ؛ وبدوره يؤدي إلى زيادة حدة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.

إن الأزمات في شكلها العام تتضمن ثلاث خصائص هي: المفاجأة والسرعة والتهديد، ولعل من أكثر ما يسود إدارتها ضيق الوقت المتاح للتعامل معها وإصدار القرارات اللازمة لها، لذلك نرى أن أكثر الإدارات ربما تمهل عامل الوقت، ولا تعيره أي أهمية، ولا تدري أنها تضع نفسها في مخاطر غير محسوبة النتائج.

#### المطلب الأول: عوامل نشوء الأزمة:

وكما أن لكل شيء سبباً؛ فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة؛ فهي وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهورها. وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة فمنها<sup>(1)</sup>:

١. سوء الفهم: ينشأ سوء الفهم عادةً من خلال جانبين هما: المعلومات المتبورة، والتسرع في إصدار القرارات.
٢. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة.
٣. سوء التقييم: وينشأ في كثير من الأحيان نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.
٤. الإدارة العشوائية: الإدارة العشوائية هي التي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب.
٥. اليأس: يعد في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على المؤسسة، وقد يكون اليأس على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزماتٍ طاحنةٍ عنيفة.
٦. الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعةٌ أطلقت بشكل معين.

(١) <http://palpr.com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm> 8/7/2009.



٧. استعراض القوة: هذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبرى لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها.

٨. تعارض المصالح: إذا ما تعارضت المصالح بشكلٍ شديد؛ برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة.

٩. تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف الخاصة يؤدي إلى انهيار الثقة في متخذ القرار، الأمر الذي يوسع من دائرة عدم المصدقية والشك في قدراته، و بالتالي زيادة وتفاقم الأزمة.

### المطلب الثاني: مراحل نشوء الأزمة (من وجهة نظر الإدارة) (١):

تمرّ الأزمة بأربع مراحل أساسية؛ إذا لم يتمكن مدير العلاقات العامة (قائد فريق الأزمة) من إدارة كل مرحلةٍ من هذه المراحل؛ فإنه سيصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة:

١. المرحلة التحذيرية: تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر؛ الذي يشير إلى وقوع الأزمة، واستشراف المتغيرات البيئية والاحتمالات والبدائل.

٢. مرحلة نشوء الأزمة: تقوم على عدم إمكانية القائد في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاضم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.

٣. مرحلة الانفجار: تأتي مباشرةً بعد عدم قدرة القائد في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من القائد:

- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
- توفير مناخٍ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات.
- تنمية شبكة اتصالاتٍ فعالةٍ تكفل توافر المعلومات والبيانات.
- توقع المستقبل، وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
- تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

٤. مرحلة انحسار الأزمة: حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، ويسعى القائد إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط المؤسسة.

(١) <http://azharmaryam.net/ways/edart.doc> 23/7/2009.

## المطلب الثالث: مميزات الأزمة:

إن الأزمة عندما تحدث فإنها تضع المؤسسة ومن فيها من إدارة وجهاز علاقات عامة تحت أمر الواقع؛ إذ أنها تضعهم في اختبارٍ صعب، وتحت محط الأنظار؛ "فتقوم وسائل الإعلام والجمهور معاً بوضعها على طاولة الترشيح لفحصها بدقة، وتصيح جميع حركات المؤسسة وسكانها موضع مراقبةٍ وتحليلٍ وانتقادٍ من جمهورها بجميع شرائحه"<sup>(١)</sup>. لذلك يجب على المؤسسة أن تكون على علمٍ بما تجبّوه لها الأزمة من أضرارٍ وآثار، وأن تكون على أتمّ استعدادٍ لذلك.

ومن أهم ما يميز الأزمة<sup>(٢)</sup>:

١. الحدث يقع فجأةً دون توقع، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقتٍ قصيرٍ جداً، الأمر الذي لا يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته.
٢. تتسبب في وقوع خسائر ماديةٍ أو بشريةٍ أو نفسيةٍ.
٣. تتسبب في خلق مشكلاتٍ جديدةٍ لا تملك المؤسسة الخبرة اللازمة لمواجهتها.
٤. تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمؤسسة<sup>(٣)</sup>.
٥. تضع صانعي القرار في محكٍ حقيقي؛ بحيث تتطلب اتخاذ قراراتٍ وإجراءاتٍ سريعةٍ وراجعة<sup>(٤)</sup>.

## المطلب الرابع: دورة حياة الأزمة<sup>(٤)</sup>:

لما كانت الأزمات على اختلاف أشكالها وأنواعها وصورها لها دورة حياةٍ مستقلةٍ ومحددة؛ فقد لوحظ بأنها تتمثل فيما يلي:

١. مرحلة النشوء (الولادة).
٢. مرحلة الزيادة (النمو).
٣. مرحلة القوة (الشباب).
٤. مرحلة الضعف (الشيخوخة).
٥. مرحلة الاضمحلال (الفناء).

(١) مجلة ميديا، عدد خاص، أب ٢٠٠٨، ص ٣٢.

(٢) <http://palpr.com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm> 8/7/2009.

(٣) <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?p=36476> 2/7/2009.

(٤) <http://azharmaryam.net/ways/edart.doc> 23/7/2009.

## المطلب الخامس: آثار الأزمة:

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصةً للتقدم والنجاح؛ لذلك يمكن النظر لآثار الأزمة من جانبيين هما:

### ١. الآثار السلبية للأزمة، وتكمن في:

- تهديد وإعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- إحداث الخسائر المادية والبشرية.
- اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي؛ نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة.
- زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المؤسسة.

### ٢. الآثار الإيجابية للأزمة، وتكمن في:

- إحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل المؤسسة.
- إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة المؤسسة من أجل تلافيها.
- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية.
- استخلاص الدروس والعبر من الأزمات؛ لمنع حدوثها مستقبلاً.

## المبحث الثاني: العلاقات العامة في الأزمات:

عندما نشأت فكرة العمل بما أصبح يعرف بالعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أولاً، وأوروبا ثانياً؛ كان السبب في ممارسة هذا النشاط هو تلك الأزمات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في أمريكا، وتزعزع الثقة بينها وبين جماهيرها، وكانت الفكرة السائدة حين ذاك هي استغلال العمال بأية طريقة في سبيل زيادة الإنتاج، إلا أن هذا الحال لم يدم طويلاً في ضوء انتشار الوعي بين العمال، وظهور تكتلات تجمعهم، ففي ظل تلك الظروف كان لابد من إيجاد أسلوب مبتكر، وتخطيط مختلف عما كان سائداً، وتغيير بعض الأفكار اللاإنسانية التي كانت سائدة آنذاك؛ كاستغلال العمال، ومن هنا "بدأ لفلي" (أبو العلاقات العامة) يرسى قواعد جديدة تركز على المسؤولية الاجتماعية لعمل المؤسسات والاهتمام بالجمهور؛ على عكس ما كان عليه الحال، والدافع الأساسي لإرساء تلك القواعد وتغيير إستراتيجية التعامل مع العمال؛ كان تلك الأزمات التي حلت بالمؤسسات.

### المطلب الأول: إدارة العلاقات العامة لما 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، والتحصير للرد عليها في حال حدوثها. وسيحاول الباحث التعرف على كيفية تحقيق ذلك من خلال دراسة:

#### أ- الوقاية من الأزمات:

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يُعرف بـ"التنبؤ بالأزمات المحتملة"، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات.

#### ١. التنبؤ بالأزمات المحتملة:

إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات، ومن أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.

## ٢. تحديد الأزمات المحتملة:

يُقصد 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. ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد الأزمات المحتملة؛ لا بد من القيام بعملية هامة جداً تقع على عاتق العلاقات العامة؛ ألا وهي توصيف المؤسسة، ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من:

١. الالتزامات المالية: (الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين،...).
٢. المنتجات: (قابلة للتلف، قابلة للمنافسة،...).
٣. القوانين: (ما يخص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها).
٤. الجهات التي لها علاقة بأداء المؤسسة: (المنافسون، الموردون، الرأي العام،...).
٥. البيئة التي تقع فيها المؤسسة: (مواصفاتها، مدى توافقها مع النشاط،...).

وبصفةٍ مختصرة؛ يمكن القول أن على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، إضافةً إلى إعداد ملفاتٍ خاصةٍ بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات.

إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولةٍ على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرض لها، إضافةً إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم يُتمكن ذلك؛ فإنه سيكون هناك استعداداً أفضل لمواجهتها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية.

## ب- الإعداد لإدارة الأزمات:

إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهياًة لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والرد عليها بطريقةٍ سليمة.

وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها<sup>(١)</sup>:

١. المحافظة على علاقاتٍ وثيقةٍ مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات؛ لتكون أكثر تعاوناً مع المؤسسة أثناء الأزمة.

(١) <http://www.america.gov/st/freepress/arabic/2008/May/20081229170830ssissirdile0.3197901.html> 19/7/2009.

٢. اختيار شخصٍ ما ليكون مديراً للأزمات.
٣. تعيين عددٍ من الأعضاء كفريقٍ لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.
٤. تعيين متحدثٍ رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خططٍ يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمةٍ ما.

### إعداد خطة إدارة الأزمات:

بالنسبة للتخطيط للأزمة؛ فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، "فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات؛ الذي يحتاج إلى تكاتف أكثر من جهة، كي يتمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها"<sup>(١)</sup>.

لذلك فإنه لا توجد خطةٌ موحدةٌ لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة، وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

### ١. تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة:

حيث أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعةٍ معينةٍ منها.

### ٢. تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة:

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانياتٍ ماديةٍ وفنيةٍ وعناصر بشريةٍ لفريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً جدياً هاماً في خطة إدارة الأزمات؛ لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات.

ولقد بينت دراسةٌ استطلاعيةٌ على ١١٤ شركةٍ أمريكيةٍ عام ١٩٨٧م؛ أن ٣٨% من هذه الشركات لديها فرقٌ لإدارة الأزمات، ومن المتوقع أن تكون النسبة قد ارتفعت في السنوات الأخيرة؛ كما بينت دراسةٌ استطلاعيةٌ أخرى في فرنسا عام ٢٠٠٤م؛ أن ٨٩% من أصل ٥٨ مؤسسة لديها فرقٌ لإدارة الأزمات.

---

(1) Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee (1998) Public Relations: Strategies & Tactics, 5th ed., Addison- Wesley Educational Publishers Inc, U.S.A. p.181.

ومن الصعب تحديد شكلٍ قطعيٍّ لفريق إدارة الأزمات لكل مؤسسة، بحيث يمكن لها تعيين عناصره بالشكل الذي يظهر لها مناسبا، وذلك حسب حجم وطبيعة المؤسسة، وكذا حسب نوع الأزمات التي أعد من أجلها.

### ٣. سيناريوهات الأزمات:

يعرف السيناريو بأنه وصف لمجموعةٍ من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعةٍ مختارةٍ من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة.

وبالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة: بأنه عرضٌ لما يمكن أن يحدث من تطوراتٍ لأزمةٍ معينة، عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصوراتٍ لمساراتٍ مختلفةٍ للأزمة.

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، وإذا كانت الأحداث المتوقعة هي أحداثٌ افتراضية؛ فإنها في واقعها الخاص وفي محاورها العامة هي أقرب للحقيقة، ومن هنا فإن كتابة تصورات وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال في شكل حقيقةٍ افتراضية، وكجزءٍ من السيناريو؛ يمكن إعداد شجرةٍ من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، ويُستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات؛ نظراً لأنه يُمكن من اتخاذ أكثر من قرارٍ بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة.

ويتم الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات ضمن خطة إدارة الأزمات؛ لاستخدامها عند حدوث الأزمة، ولاشك أن هذه الطريقة أفضل بكثيرٍ من مجرد وضع قائمةٍ بما يجب عمله، كما أنها مفيدةٌ أكثر في حالة التدريب على إدارة الأزمة.

### ٤. خطة اتصالات الأزمة:

لا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها؛ فهي جزءٌ مكملٌ لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهام المتعلقة بإدارة الأزمة؛ إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أنها في الأصل عبارةٌ عن نشاطٍ اتصالي.

إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً؛ بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة؛ "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات؛ تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام" وأخرى للاتصال مع الجماهير<sup>(1)</sup>.

لذلك فإن خطتها لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر التالية:

#### ● تحديد وسائل الإعلام:

تتوقف كافة إدارة الأزمة في المؤسسة على كفاءتها في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لأن وسائل الإعلام غالباً ما تتعامل بسلبية شديدة تجاه 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 تلقائياً عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصراً مسانداً للمؤسسة في إدارة الأزمة.

#### ● تحديد الجماهير:

إذ على خطة الاتصالات أن تحدد الجماهير المستهدفة، والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة، وهذه الخطة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهوراً خاصاً بها، وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة.

#### ● إعداد الرسالة:

يُعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يُعد أكثر أهمية مما تفعله -خاصة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة-، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف.

#### ● تحديد وسائل الاتصال:

هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول بأن "الوسيلة هي الرسالة"، بمعنى أنه إذا أحسن اختيار الوسيلة التي يخاطب بها الجمهور المستهدف؛ فقد تم ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة المقدمّة، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها.

---

(1) Samuel Coad Dyer (1995) Getting People In Crisis Communication Plane, public relations quarterly, Vol.40, Fall. No.3, p.38.



## المطلب الثاني: إدارة 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 الحاطة، أو إدارة القضايا، أو حل المشكلات الطارئة. وبعيداً عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهماتٍ يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة:

### ١. الاتصال بوسائل الإعلام:

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات؛ إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولاً بأول، لذلك فإن "ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيراً ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة"<sup>(١)</sup>؛ لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصاً الخسائر المتعلقة بصورتها.

### ٢. إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك:

إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة؛ لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية؛ ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتماً ستتأثر سمعة المؤسسة وصورتها بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته؛ لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يجد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية.

### ٣. شرح موقف المؤسسة:

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من

(١) <http://www.crisisexperts.com/stakeholders.htm> 21/7/2009.

ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحيةٍ أخرى. والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام؛ الذي يعتبر مؤشراً على الرضى العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

#### ٤. متابعة ردود أفعال الجماهير (التعرف على رجوع الصدى):

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة؛ لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفةً جيدةً عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية؛ مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكلٍ إيجابيٍّ في التعامل مع الأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها. وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصاءاتٍ مستمرةٍ لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصياً على موقف الجمهور وردود أفعاله؛ من خلال آلياتٍ تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه.

تعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورةً وقت إدارة الأزمات، ويضاف إليها بعض المهمات منها: التنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة.

#### اتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمات:

لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، لذلك فإن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمات؛ باعتباره جزءاً مهماً في إدارتها.

وتقع على العلاقات العامة مهامٌ اتصاليةٌ عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسيةٍ لذلك الدور المناط بها؛ سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي.

فأما على مستوى الجمهور الداخلي؛ فإن تلك الوظائف قد محورها الباحث في الآتي:

١. إعلام جميع العاملين في المؤسسة-وفي كافة المواقع- بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فردٍ بالتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.
٢. تقديم بيان موجز-أو تعميمٍ رسميٍّ سريٍّ- بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة، ويوزع على العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها؛ لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف قد بلورها الباحث في التالي:

١. العمل على أن يجتاز جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك.

٢. إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولاً بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

٣. التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام؛ للحد من سلبيتها وإشباع شراحتها إلى المعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.

٤. الصدق والدقة في نقل المعلومات؛ لكسب ثقة الجمهور، وضمان دعمه لموقف المؤسسة في مجال مواجهة الأزمة.

٥. إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور في ما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

### الناطق الصحفي (المتحدث الرسمي):

"إن الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة الفريق المسؤول عن مكافحة الأزمة، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسة التي تقيم اتصالات مع جميع وسائل الإعلام"<sup>(١)</sup>.

ويفضل أن يكون الناطق شخصاً واحداً، غير قابل للتبديل إلا في الحالات الطارئة؛ ليكون موضع ثقة وأمانة من قبل الجمهور.

ومن الصفات المطلوب توافرها في المتحدث الرسمي<sup>(٢)</sup>:

١. الخبرة والفهم للأسلوب السليم؛ لمخاطبة الجمهور والأطراف المعنية.

٢. العلاقات الجيدة السابقة مع أجهزة الإعلام والأجهزة الحكومية.

٣. الصدق والمصادقية والسمعة الطيبة.

٤. موضع ثقة في المؤسسة، ومعروف عنه الولاء لها.

٥. الذكاء والفطنة وسرعة البديهة والثبات والثقة بالنفس.

٦. أن يكون على مستوى تنظيمي مرتفع.

### عوامل نجاح إدارة الأزمات<sup>(٣)</sup>:

ليتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات؛ يجب عليها أن تهتم بـ:

١. إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة. ومن الأمثلة على اتخاذ

(١) مجلة ميديا، مرجع سبق، ص ٣٥.

(٢) <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?p=36476> 2/7/2009.

(٣) <http://aslimany.jeeran.com, management crisis> 24/7/2009

القرارات المناسبة؛ ما حدث مع شركة جونسون آند جونسون؛ حيث توفيت سيدة نتيجة لتناول عقار التيلينول، والذي كان واحداً من أكثر العقاقير المسكنة للألم مبيعاً في الولايات المتحدة، والتي تصرف بدون وصفة طبية، لقد كانت العبوات سهلة الفتح، حيث أضيفت مادة سامة بفعل فاعل، وتصدرت القصة عناوين الأخبار وكافة المحطات لمدة ستة أسابيع متواصلة، وأصاب الناس حالة من الهستيريا، لقد كان الجميع يدرك استحالة وجود طريقة تنقذ الشركة من الانهيار، لكن عبقرية إدارة الأزمة التي تحلى بها "جايمس بيورك" -المدير التنفيذي للشركة- أدت إلى إعادة الثقة في المنتج وفي الشركة؛ حيث اتخذ قراراً بسحب العقار من السوق، وطالب الناس بالتوقف فوراً عن استعمال أي شكل من أشكال التيلينول، وبلغ ما تم سحبه 31 مليون قارورة تيلينول بتكلفة بلغت 100 مليون دولار، وأوقف كافة الإعلانات التجارية، وقام بفحص مرافق الإنتاج والتوزيع بحثاً عن أي مواد سامة أو ملوثة، وفي غضون شهرين تم طرح المنتج في عبوات ثلاثية السداد ومقاومة للتلاعب، ثم طُرح بعد ذلك على شكل كبسولات من الجل؛ لكي يستحيل فكها، وقد أدت هذه العملية إلى نتائج رائعة؛ حيث حقق التيلينول 85% من حصته في السوق، ثم 100% بعد عام واحد من الأزمة؛ ليتحول إلى تجارة تدر على الشركة مليار دولار.

#### ٢. إنشاء قاعدة من المعلومات:

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

#### ٣. توافر نظم إنذار مبكر:

وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

#### ٤. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

#### ٥. نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة؛ أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي.

### المطلب الثالث: إدارة العلاقات العامة لما 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.

#### مهام العلاقات العامة بعد الأزمة:

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 لأزماتٍ مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

- دراسة أسباب الأزمة؛ للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابتهها.
- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة-إن حصل فيها تأثير-.
- إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسياً؛ لحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.
- إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.
- العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.

#### تقييم الأزمة:

بعد زوال الأزمة؛ يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثير المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عدداً من الإجراءات؛ من بينها ما يلي<sup>(١)</sup>:

##### ١. استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة:

حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.

##### ٢. استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية:

حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصةً فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

(١) المرجع السابق.

### ٣. استقصاء رأي وسائل الإعلام:

لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.

### ٤. تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته:

حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء 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 مستوى أعلى من الإدارة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

## رابعاً : الخاتمة:

لقد قام الباحث في هذا البحث بالتعرف على دور العلاقات العامة في حال تعرضت المؤسسة لأزمة ما تهدد سمعتها وقدرتها على البقاء، وقد وصل هذا البحث إلى التعرف على مهام العلاقات العامة في مراحل الأزمة الثلاث (قبل الأزمة - أثناء الأزمة - بعد الأزمة)، حيث وضع الباحث خططاً واستراتيجياتٍ تقلل من الآثار السلبية للأزمة، ويمكن اتباعها أثناء إدارة العلاقات العامة للأزمات.

### النتائج العامة للبحث:

وقد خلص هذا البحث إلى النتائج التالية:

١. إن الأزمات تتسم بالفتحة والسرة والتهديد، ويمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حال اتبعت الخطط الخاصة في التعامل معها.
٢. إن العلاقات العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأزمات؛ من خلال مهامها الرئيسية (التخطيط، التنسيق، التنفيذ، الاتصال، التقييم).
٣. عمل العلاقات العامة في الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية، وإنما يشمل الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمة.
٤. هناك مهماتٌ اتصاليةٌ كثيرةٌ تقع على عاتق العلاقات العامة أثناء الأزمة؛ من أهمها الاتصال بوسائل الإعلام؛ الذي يعتبر مهدياً للأوساط المحيطة بالمؤسسة، وذلك عن طريق الناطق الصحفي الذي يتولى عملية نقل المعلومات.
٥. إدارة العلاقات العامة لا تنتهي مهمتها بانتهاء الأزمة، وإنما يتوجب عليها عدة أمور؛ منها تقييم الأزمة الذي يعتبر كمقياس لنجاح العلاقات العامة في إدارتها للأزمة.

### توصيات البحث:

بعد إتمام هذا البحث؛ وُجد أن هناك بعض الأمور التي تتطلب من الباحثين وخبراء العلاقات العامة أن يعيروها اهتمامهم، منها:

١. إضافة قسمٍ جديدٍ للعلاقات العامة تحت اسم "إدارة الأزمات"؛ ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتى مراحلها.
٢. قيام المؤسسات بوضع خططٍ واستراتيجياتٍ واضحةٍ للتعامل مع الأزمات، ولتكون على أتم استعداد لذلك.
٣. ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمات - إن لم يكن في المؤسسة ذلك - لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمة.
٤. الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط الواضحة لها.

## خامساً : مراجع البحث:

١. محمد محمد البادي، المشكلات المهنية في العلاقات العامة، ط١(القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩١).
٢. مصطفى فهمي محمد، دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث: جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات.
٣. تقرير المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات، ١٩٩٨م.
٤. تقرير المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات ١٩٩٧م.
٥. د. نزار ميهوب، مدخل إلى العلاقات العامة، ط٢(دمشق: الأكاديمية السورية الدولية، ٢٠٠٩).
٦. مجلة ميديا، عدد خاص، آب ٢٠٠٨.
7. Michael bland(1998) communicating out of crisis,1st ed., Macmillan press, London, p.5.
8. <http://palpr.com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm>
9. <http://www.shababek.de/radiotv/modules/news/article.php?storyid=177>
10. <http://azharmaryam.net/ways/edart.doc>.
11. <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?p=36476>.



12. Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee (1998)  
Public Relations: Strategies & Tactics, 5th ed., Addison-  
Wesley Educational Publishers Inc, U.S.A. p.181.
13. Samuel Coad Dyer (1995) Getting People In Crisis  
Communication Plane, public relations quarterly, Vol.40, Fall.  
No.3, p.38.
14. <http://aslimany.jeeran.com>, management crisis.
15. <http://www.america.gov/st/freepress/arabic/>.