

الفصل السادس

دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات المعاصرة

- تعريف الازمة.
- العلاقة بين العلاقات العامة والازمة.
- إدارة الأزمات والمفاهيم القريبة منها.
- طبيعة الازمات المؤسسية.
- التداخل المهنى بين العلاقات العامة.
- دور العلاقات العامة فى إدارة القضايا والمشكلات.
- مسببات الازمات.
- خصائص الازمة.
- مفهوم إدارة الازمات.
- أساليب إدارة الازمة.
- استراتيجيات إدارة الازمة.
- الاتصال والازمة.
- دور العلاقات العامة فى إدارة الازمة.
- مراحل الازمة.
- تطبيقات لدور العلاقات العامة فى مواجهة الأزمات.

تمهيد :

الأزمة حقيقة واقعة، لا يمكن إنكارها ولا يمكن التوصل منها، فإنكارها والتوصل والهروب منها يعتبر فشلاً، وهذا ما يسمى بالتحرك من وضع سيئ إلى أسوأ، فإذا تم تجاهل الأزمة فإن وضعية المؤسسة ستصبح أكثر سوءاً.

من النادر أن تجد مؤسسة عربية لديها برنامج أو خطة لإدارة الازمات، وبذلك فهي تهدر الكثير من الجهود التي بذلتها طوال سنوات وجودها عندما تتعرض لازمة ولا تستطيع إدارتها بالاعتماد على خطة معدة مسبقاً. فمعظم المؤسسات تنفق أموالاً طائلة، ووقتاً طويلاً في بناء سمعتها ومنتجاتها أو خدماتها، ولكن القليل من هذه المؤسسات تبني لنفسها خطة أو برنامجاً لإدارة الازمات لحماية نفسها من اضرار الأزمة مما يعرضها للتهدي والخطر الشديدين.

للعلاقات العامة عدداً كبيراً من الأدوار داخل المؤسسة، وتعمل في أكثر من اتجاه فالتعامل مع المشكلات وحرصها على تصحيح الأوضاع التي تسببها المشكلات، من أهم الأدوار التي تقوم بها، إضافة إلى دورها وجهودها المستمرة في التنبؤ بالازمات، والحرص على عدم وقوعها، وذلك من خلال التخطيط للمستقبل، وتقدير النتائج وتقييم السياسات "ويتسع مفهوم العلاقات العامة المعاصر ليشمل دوراً لها في إدارة الازمات والكوارث، بل إن دورها اثناء الازمات والكوارث من أكثر الأدوار فاعلية، وأكبرها تأثيراً في أية مؤسسة، مهما تعددت اختصاصات تلك المؤسسة أو اختلفت أغراضها عن غيرها.

أولاً : تعريف الازمة :

يكشف لنا عدداً من تعريفات الازمة، وتنبأين هذه التعريفات في التركيز على جوانب دون غيرها وذلك طبقاً للاختلاف في التوجه النظري والتخصص العلمي لمقدميها، فمن الناحية اللغوية نجد أن مادة "أزم" في اللغة تعني الشدة والقط، والمأزم هو المضيق، أما قاموس الإدارة العامة فيقول ن الازمة هي "ظروف صعبة قد تتعرض لها الدولة كالازمة السياسية أو المنظمة الإدارية كالعجز المالي"

وفى القواميس الإنجليزية نجد أن قاموس (ويبستر) يعرف الأزمة على أنها "زمن حاسم أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان سيتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الاقتصادية".

ويعرف قاموس أميركان هيرتيج الأزمة بأنها "وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً كما فى الشؤون السياسية"، أما قاموس أكسفورد فيقول إن الأزمة هى "نقطة تحول أو لحظة حاسمة فى مجرى حياة الناس كالأزمة المالية أو السياسية، وأن جذور الكلمة الإغريقية هى Krisis ومعناها قرار Deeision"، ويعرف قاموس لونجمان الأزمة بأنها "زمن يتميز بوجود خطر عظيم أو صعوبة عظيمة أو عدم يقين شديد، هذا بشكل خاص فى السياسة أو الاقتصاد كما فى أزمة الطاقة عام ١٩٧٢".

ويعرف الخضيرى الأزمة على أنها "لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة لا يدرى أى قرار يتخذ، كل ذلك فى دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج"، أما الحملوى فيقول إن الأزمة هى "عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة، كما أنها تهدد الافتراضات والمسلّمات الرئيسية التى تقوم عليها المؤسسة"، ويرى بدوى أن الأزمة تستلزم "توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"، ويقول العيسوى أن الأزمة حدث يتصف بما يلى :

- ١- إن الحدث يقع فجأة دون توقع أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جداً الأمر الذى لا يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته.
- ٢- وأن يتسبب فى خلق مشكلات جديدة لا تملك المؤسسة الخبرة اللازمة لمواجهتها.

ويرى موريس أن الأزمة "خبرة تتعلق بمعوق غير مألوف" وأن الأزمة

تمثل "موقف تحد للعادة وللسلوك الاعتيادي"، ويرى فينك أن الازمة "حالة يوشك فيها حدوث تغير حاسم وتكون نتائجه مرغوبة أو غير مرغوبة وذلك بنسبة ٥٠% إيجابية و ٥٠% سلبية"، ويرى بارتون (١٩٩٣)، وداتون (١٩٨٦)، وميشيل (١٩٨٦)، أن الازمة في المؤسسات تشابه المفهوم الطبي للأزمة، وهى أنها حالة تغير ذو قيمة عظيمة وأن هذا التغير قد يكون فى الاتجاه الإيجابى أو السلبى، ويرى هؤلاء الباحثون أن أى حادثة خارجة عن المؤلف قد تعد أزمة إذا وضع عليها أعضاء المنظمة قيمة عالية فى أحد هذه الجوانب الثلاثة : الأهمية والحالية، وعدم اليقين، ويعرف ليسلى الأزمة بأنها "مرحلة سيتحدد على ضوئها كل الأحداث المستقبلية المؤثرة على الفرد أو المنظمة"، وهى نقطة تحول هامة فى حياة الفرد أو المنظمة سينتج عنها تغيير حاسم".

وهكذا فإن الأزمة تعنى :

- ١- موقفا عائقاً
- ٢- يشكل نقطة تحول هامة للمنظمة.
- ٣- ويتطلب الموقف تغيراً حاسماً ويستلزم إتخاذ قرار سريع وحاسم.
- ٤- ويتطلب الموقف أيضاً ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة.

هناك بعض التعريفات التى ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر :

- حدث غير مرغوب يهدد بخطورة الوجود المستمر للمنظمة.
- مهددة للأعمال وإذا لم يتم التعامل معها فسوف يعقبها اتجاه متوقع مدمر.
- وقت غير مستقر أو حالة خوف عند تغيير جذرى وشيك الحدوث.
- أى تصرف أو فشل فى العمل يتداخل بوضوح مع الوظائف التى تنفرد بها المنظمة وتعيق أعمالها ولها تأثير شخصى ضار ملحوظ على غالبية العاملين، أو هى أكثر الأمور قدرة على تغيير الانطباع أو الصورة الذهنية للمنظمة.

- حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له مما يسبب خللاً وارتباكاً شديدين في النظام المؤسسي بأكمله، مما قد يؤدي إلى فناء المؤسسة بالكامل في حالة فشلها في التعامل مع الأزمة، وإدارتها بشكل سليم، إذ يُنظر إليها على أنها : نقطة تحول مثيرة في حياة المؤسسة، بعد أن يتغير نظامها، أو يتأثر بشكل أو بآخر، وأية مؤسسة لا تعد نفسها للتعامل مع الازمة وإدارتها فإنها بالضرورة توقع نفسها في مخاطرة غير محسوبة النتائج.

وتزداد هذه المخاطر أكثر عندما لا يتم اتخاذ عامل الوقت بعين الاعتبار، فالأزمة تتضمن ثلاث خصائص هي :

- **المفاجأة :** تعتبر المفاجأة إحدى أهم سمات الأزمة، فالأزمات غالباً تنشأ فجأة بدون مقدمات وأحياناً تكون هناك مؤشرات تدل على قرب وقوع أزمة ما، وأحياناً أخرى تكون هناك أزمات موجودة فعلياً ولكنها لا تؤثر بشكل مباشر على النظام، تسمى أزمات كامنة، وهي معروفة مسبقاً، ولكنها بحاجة لمؤثر كي تنفجر، ومعظم الأزمات التي تعاني منها فلسطين هي أزمات من النوع الأخير، تحتاج فقط لمثير كي تنفجر.
- **السرعة :** فأكثر ما يسود إدارتها هو ضيق الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرارات، على العكس مما كان يحدث في الماضي "ففي الماضي كانت إدارة الأزمات تعنى التعامل مع الصحافة، ووسائل الإعلام، وتقديم المعلومات بالطريقة التي تريدها المؤسسة، وكان لدى المؤسسة متسع من الوقت للحصول على الحقائق، وهذا ما كان من شأنه أن يسمح بعقد عدة اجتماعات مع المستشارين، وعندما تصل المؤسسة لمرحلة الجاهزية، تصدر التصريحات والبيانات التي تشرح ما حدث بالضبط، وذلك بالطريقة التي تريدها، أما الآن فيمكن أن تنتهي حياة المؤسسة خلال دقائق معدودة من خلال الإشاعات التي يتم إطلاقها، أو المعلومات المضللة الى يمكن أن تنتشر خلال ثواني معدودة من

خلال الانترنت مثلاً، وفي هذا العصر الذى أصبحت فيه صناعة المعلومات لا تعنى فقط تقديم الأخبار، وإنما أصبح الاسرع فى تقديمها هو من يحصل على الريادة، فأيام التأكد من الحقائق والحصول على المعلومات من أكثر من مصدر للتأكد من صحتها قد ولت.

• **التهديد :** تحمل الأزمة فى ثناياها تهديداً إما لكل مكونات النظام، أو لإحدى مكوناته فقط، وفى كلتا الحالتين يزداد التهديد والخطر ما لم يتم التعامل معه فى الوقت المناسب، هذه التهديدات توصف بالدمرة، فهى تشكل تهديدات للبنية الأساسية، وليس لقضايا عرضية.

لقد تعددت المفاهيم التى تناولت الأزمة بتعدد الجوانب التى تعالجها لدرجة أنه أصبح من المتعذر وضع تعريف يمكن للباحث أو الدارس أن يتبناه دون بقية المفاهيم الأخرى وذلك طبقاً للتوجه النظرى والتخصص العلمى للباحثين الذين تناولوها، فارتباط الأزمة بكافة مجالات الحياة أدى لوضع عدة تفسيرات لهذا المفهوم من كافة جوانبه، ومن ثم فقد عرف علماء اللغة الأزمة بأنها تعنى : "الشدة والقحط والمأزم هو الضيق"، ما قاموس ويبستر Webster فقد عرف الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم هجمة مبرحة من الألم كرب أو خلل وظيفى".

فى حين يذهب قاموس اكسفورد إلى تعريف الأزمة بأنها : "فترة انتقالية ونقطة تحول أو بداية فى حياة الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع كالأزمة المالية أو السياسية" أما RBEBEI فيذهب إلى تعريف الأزمة "بأنها نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تعود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها".

أما فى عالمنا العربى فيذهب الحملوى إلى تعريف الأزمة بأنها "عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما إنه يهدد الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها النظام".

ويذهب عاطف عبيد إلى تعريف الأزمة بأنها "حدث فجائي غير متوقع وعنصر المفاجأة هو أهم ما يميز الأزمة أو الكارثة ذات الطابع القومي العام والتي تصيب قطاعاً كبيراً من المجتمع".

وفي رأينا أن المفاهيم المتعددة للأزمة مما عرضنا له وما لم نعرض له تفتقد إلى ثلاثة عناصر أساسية في مجال العلاقات العامة والإعلام هي :

- المسؤولية الملقاة على عاتق جهاز العلاقات العامة اتجاه الأزمة باعتبارها صمام الأمان وعنصراً أساسياً في نظام الاتصالات التي تمر بها المؤسسة.

- الاهتمام الواسع من وسائل الإعلام بالأزمة باعتبارها أحداثاً جديرة بالتغطية الإعلامية.

- موقف الجمهور من المؤسسة حيال الأزمة وما يتبعه هذا الموقف من عواقب قد تؤثر على سمعة المؤسسة وصورته لدى الرأي العام.

ومن ثم فإنه يمكن تعريف الأزمة في مجال العلاقات العامة والإعلام بأنها "موقف مفاجئ تتعرض له المؤسسة يستدعي اهتماماً واسعاً وسلبياً من وسائل الإعلام ويجعلها محل إنتقاد شعبي وحكومي الأمر الذي يتطلب بذل الجهود الإدارية والإعلامية لإخراج المؤسسة من ورطتها وإعادة سمعتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة".

وهكذا نجد أن الأزمة من خلال المفاهيم السابقة تعنى :

- موقفاً مفاجئاً تتعرض له المؤسسة بسبب نوعاً من الصدمة ويخلق درجة عالية من التوتر وشعور بالاستياء وعدم الاستقرار لدى المسؤولين.

- الاهتمام السلبي من وسائل الإعلام التي تحاصر المؤسسة محل الأزمة.

- الأثر السلبي الذي يتركه الموقف على جمهور المؤسسة.

- وأن هذا الموقف يتطلب تغييراً جذرياً في سياسة المؤسسة وضرورة اتخاذ قرارات لمعالجة الموقف مثل :

أ - حدوث درجة من التفاعل بين القرارات الإدارية والإجراءات الإعلامية

لضمان المعالجة الإيجابية للأزمة.

ب- ضرورة ابتكار أساليب جديدة وأنشطة سريعة لمواجهة الظروف المستجدة التي تتعرض لها المؤسسة.

ج- مع الأخذ في الاعتبار أن التصرف السريع والسليم من قبل المؤسسة من شأنه أن يحول الأزمة إلى استثمار فتخرج المؤسسة من أزمتها وهي أكثر صلابة وقوة كالذهب الذي يلقي في النار فلا تزيده إلا لمعاناً وبريقاً.

ثانياً : العلاقة بين العلاقات العامة والأزمة :

للتأكيد على علاقة الترابط والتكامل بين العلاقات العامة وإدارة الأزمة، فإنه من الضروري تحليل هذه العلاقة، من الجوانب التالية :

وظائف العلاقات العامة، وعمليتها، من جانب، ومراحل الأزمة، ومراحل إدارتها من جانب آخر، على النحو التالي :

- وظائف العلاقات العامة : البناء (الوقائية) - العلاج (التصحيح).
- عملية العلاقات العامة : البحث - التخطيط، التنفيذ - المتابعة.
- مراحل الأزمة : ما قبل الأزمة - حدوث الأزمة - ما بعد الأزمة.
- مراحل إدارة الأزمة : اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار والحد منها - التعلم واستعادة النشاط.

يلاحظ أن هناك ارتباط بين كل هذه العناصر، والإجراءات والمراحل، فالأزمة غالباً ما تسير خلال مراحلها الثلاث، ومراحل إدارتها الأربع، مساراً يتطلب تدخل العلاقات العامة بواحد أو أكثر من أنشطتها، لتحقيق أهداف عديدة أهمها هنا :

- توقع الأزمات المقبلة، أو التخفيف من آثارها في حالة حدوثها.
- أو استعادة النشاط بعد انتهاءها، وستوضح كيفية وتفاصيل وطبيعة هذا التدخل من خلال تحليل الشكل التالي رقم (٥) فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسة عملية العلاقات العامة، وتأديتها لوظائفها أثناء مراحل الأزمة وإدارتها.

- أو بالتعرف على علاقة بحوث العلاقات العامة بمرحلة ما قبل الأزمة، ومدى اعتبارها وسيلة وقائية ودورها فى التخطيط.
 - والعلاقة بين التنفيذ فى العلاقات العامة ومرحلة إدارة الأزمة.
 - وعلاقة المتابعة (التقييم) فى العلاقات العامة بمرحلة ما بعد الأزمة، ومدى اعتبارها إجراء تصحيحياً.
- فالتخطيط لإدارة الأزمة يجب أن يبدأ من جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، مع الأخذ فى الاعتبار أن التخطيط المهنى والفعال يحتاج إلى مشاركة فعالة من العديد من الإدارات بالمؤسسة.

ثالثاً : طبيعة الازمات المؤسسية :

من المؤكد أن الهيئات والشركات والمنشآت والمؤسسات تتعرض للأزمات التى "تأخذ أشكالاً مختلفة تتراوح ما بين أزمات مالية، وأزمات بسبب كوارث طبيعية، أو نتيجة للصراعات والمشكلات" مما يسبب لها الضرر الكبير مالياً ومعنوياً، ويعرضها للمقاضاة، والتعثر والكثير من الخسائر.

ولا تقتصر الأزمات على دول أو منشآت بعينها، وإنما يتساوى الجميع فى احتمال حدوثها، وتعرض الأزمة سمعة المؤسسة، وصورتها- بل وبقائها للخطر- وتضعها هى وإداراتها والعلاقات العامة فيها أمام اختيار صعب، وغالباً ما يلقى على عاتق العلاقات العامة مسئولية التعامل مع الأزمة، والقيام بإجراءات اتصالات الأزمة مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، بما فيها وسائل الإعلام، والرأى العام لإخراج المؤسسة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعتها وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

فعندما تصيب المؤسسة مشكلة ما، وتسبب لها صدمة منا، تحاول إيجاد الطريقة الملائمة لتكيف نفسها مع الظروف الجديدة، ويتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- (١) ما هي المشكلة؟
 - (٢) كيف يمكن أن تؤثر على المؤسسة؟
 - (٣) ما هو موقف المؤسسة منها؟
 - (٤) ما هي الاتجاهات السائدة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
 - (٥) على من تريد التأثير؟
 - (٦) ما هي الاتجاهات التي تحتاج المؤسسة لتعزيزها؟
 - (٧) ما هي الاتجاهات التي تحتاج لتعديلها؟
 - (٨) كيف يمكن تحقيق ذلك؟
 - (٩) ما هي الرسائل التي تحتاج أن تسلط عليها الضوء؟
 - (١٠) متى يمكن أن تحدث تلك التغييرات؟
- وتوجد ثلاث طرق ذكية للتصرف حيال الأزمة، سواء قبل حدوثها أو بعد ذلك ، هي :

- ١- تجنب الأزمة قبل حدوثها من خلال الوقاية.
 - ٢- التعامل بسرعة مع الأزمات والقضايا منذ بدايتها وقبل تصاعدها.
 - ٣- البحث عن أفضل الطرق لتحويل الأزمة إلى فرصة لصالح المؤسسة.
- وينبغي التأكيد- هنا- على أن مفهوم إدارة الأزمات أصبح عبارة عن "نظام متكامل يعمل كوحدة وظيفية، مهمته التعامل مع الأزمات والمشكلات الصعبة، وإدارتها، وذلك من خلال قواعد وأسس نظامية له، وقد أصبحت إدارة الأزمات نمطاً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة".
- للأهمية والخطورة التي تحملها الأزمة، "فقد بدأت برامج إدارة الأزمات تتزايد في عدد كبير من المؤسسات، في محاولة للتخفيف من حدة الآثار السلبية التي تخلفها، وهي تأخذ عدة أشكال، وقد تطفو على السطح نتيجة لأية ظروف".
- ولكن لا ينبغي إغفال أن الأزمة مثلما تحمل آثار سلبية، فإنها تحمل- أيضاً- آثار إيجابية من الممكن أن تستخدم لصالح إدارة سمعة المؤسسة، ولصالح

البنية التنظيمية لها. "فهى تساعد على زيادة وضوح الأهداف الرئيسية، واختبار جدوى ومصادقية وقوة تلك الأهداف، وتؤدى إلى إنشاء أجهزة جديدة للمساعدة فى جمع المعلومات، وتحديد البدائل بعد انتهاء الأزمة".

رابعاً : التداخل المهنى بين العلاقات العامة وإدارة الأزمة :

تتسع العلاقات العامة وتتووع فى مهماتها تنوعاً شديداً، ومع ذلك لا تبدو العلاقة واضحة بين دور العلاقات العامة والأزمة فى حالة حدوثها إلا أن هناك عناصر متداخلة فيما بين العلاقات العامة الاستراتيجية واتصالات الأزمة، فالعلاقات العامة وإدارة الأزمات، علمان مختلفان فى الظاهر، وكليهما مهنتان ينتميان لعلمين مختلفين، إلا أن لهما قواعد وأسس وأنشطة وممارسات تتشابه فى كثير من المواضع وتختلف فى أخرى.

فمن خلال دراسة ميدانية أجريت على تحديد العلاقة بين العلاقات العامة والأزمة، تم الكشف عن مدى التشابه والتوافق والتكامل والتداخل القائم بينهما، وأثر الأزمة على السمعة. فالاتصال الصادق والفعال قاعدة العلاقات العامة الإنسانية، وإدارة الأزمات أيضاً تعتمد على نفس القاعدة، وأساسهما التخطيط الذى يبينان عليه الأنشطة والممارسات المتنوعة التى تحقق الهدف المحدد، والهدف الرئيسى للعلاقات العامة هو بناء صورة حسنة للمؤسسة، أما إدارة الأزمات، فإنها تهدف إلى تجاوز الأزمة، والاستفادة منها قدر الإمكان، وإنهائها بأقل الخسائر وأبرز الخسائر التى تتعرض لها المؤسسة - عادة - كنتيجة للأزمة هى إصابة سمعتها بالضرر، واهتزاز صورتها أمام الرأى العام، وهنا يبرز دور العلاقات العامة فى تصحيح هذه الصورة عبر إدارة السمعة.

ومن ناحية أخرى فإن حرص العلاقات العامة على سمعة المؤسسة يدفعها باستمرار نحو اتجاه إيجابى فيما يتعلق بعلاقات المؤسسة مع جماهيرها المتنوعة، مما يقلل من الفرص المتاحة اللازمة للحدوث، كما أن البحوث الاستشكافية تساعد على تحقيق ذلك، والتى تعتبر فى غالب الأحيان بحثاً تنبؤية تشبه إلى حد بعيد تلك

البحوث التى تجرى بهدف التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من أحداث خاطئة فى المستقبل.

ومن الجدير بالذكر أن فلسفة الإدارة فى القرن التاسع عشر كانت تتجه نحو تحقيق مصلحة الرأسماليين وحدهم، دون النظر لمصالح الجماهير المتعددة للمؤسسة، ولكن هذه الفلسفة تطورت وأصبحت تعترف بمسئوليتها تجاه المستهلكين والعمال والموردين والمتعهدين والمجتمع المحلى والحكومة، وقد برزت هذه الفلسفة بعد أن عانى العالم الكساد الاقتصادى الذى بدأ عام (١٩٢٩)، مما يشير الى اشتراك العلاقات العامة فى إدارة الأزمة، كونها افضل جهة تحافظ على مصلح المؤسسة وجماهيرها معاً، إذا فإن كل مدير علاقات عامة محترف يتعرض للإحداث الطارئة أثناء عمله، وغالباً ما يحتاج للتصرف بشكل عاجل تجاه الأحداث الطارئة وغير المتوقعة، والكثير من الأحداث الطارئة تحتاج لإدارة العلاقات العامة كى تتعامل معها، أما حالة الأزمة، فإنها تعتبر اختباراً حقيقياً لها، فإما أن تتجح، وتتجح معها المؤسسة، وإما أن تفشل فتفشل معها المؤسسة.

خامساً: دور العلاقات العامة فى إدارة القضايا والمشكلات :

تمثل إدارة القضايا والمشكلات إحدى المهمات والمهارات الرئيسية للعلاقات العامة، وتعد استراتيجيات إدارة القضايا والمشكلات غير مختلفة كثيراً عن استراتيجيات إدارة الأزمات، وخصوصاً فيما يتعلق بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا، واتفاق منظرى نظرية إدارة القضايا على ذلك، فرواد العلاقات العامة أمثال (Ivy Lee, Edward Bernays, Carol Byoir, and John Hill) اشتغلوا كمديرين للقضايا والمشكلات عندما كانوا يعملون كمستشارين لرؤساء ومديرى الشركات التى كانت تنشئ خدماتهم.

وهذا يؤكد ما ذهبنا إليه سابقاً بأن نشأة العلاقات العامة ارتبطت بالأوضاع الخاطئة التى تتعرض لها المؤسسات.

أولاً: إدارة المشكلات :

تمثل المشكلة صعوبة تواجه المؤسسة، أو الإدارة وفريق العمل، أو منفذى النشاطات عند الانتقال من مرحلة لأخرى، بحيث تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف، أو على الأقل تشكل معيقاً للوصول إليها، أو ربما تؤخره على أقل تقدير، أو قد تؤثر على جودة مخرجاته.

وتحرص العلاقات العامة على تجنب المؤسسة للمشكلات بأنواعها، فجميع أنشطتها البنائية هي أنشطة وقائية في الأصل، تساعد إلى حد بعيد في الحد من ظهور الأوضاع الخاطئة عموماً، والمشكلات خصوصاً، ولكن المشكلة أمر لا بد منه، وعندما تظهر، فإن العلاقات العامة تستجيب لها على الفور، وتبدأ في العمل على الوصول إلى حلول سريعة وفعالة لها.

المشكلات ليست متشابهة، فقد تختلف في طبيعتها، وتأثيراتها، وأعراضها الجانبية، ولكن الأصل في إدارة المشكلات أو حل المشكلات، هو البحث عن حلول جذرية لها، وليس حلول لأعراضها، فمثلاً، الغياب والتأخر المتكرر عن العمل لعدد من الموظفين، لهو مشكلة في الظاهر، ولكنه من حيث الجوهر فإنه يمثل عرضاً لمشكلة أصلها ضعف الرضى الوظيفي، أو ضعف الانتماء للمؤسسة، أو ضعف حوافز العمل... الخ، لذا فإن الحلول يجب أن تنصب نحو المشكلة مباشرة وليس على أعراضها.

إن تعرض المؤسسة للمشكلات أمر طبيعي، ولا ينظر إليها على أنها خطر شديد، أو له آثار مدمرة، بل يعتبر البعض أن تعرض المؤسسة للمشكلات يعتبر أحد المؤشرات على أن هناك نشاطاً يجرى في المؤسسة، وحراراً ودرجة عالية من التفاعل، وأن عدم وجود مشاكل فيه إشارة إلى أن هناك ضعفاً إما في عملية المتابعة، وإما في وجود النشاط المهني الفعال أساساً، أما إذا زادت المشكلات عن المعدلات الطبيعية، وأصبحت سمة أساسية للمؤسسة، فإن هذا يعني أن هناك خللاً كبيراً في النظام أو إحدى مكوناته، قد يكون مؤشراً لأزمة قادمة.

- خصائص المشكلة :

(١) المشكلة قد تكون جديدة ولأول مرة يتم التعرض لمثلها، وقد تكون قديمة، وتجدد ظهورها مرة أخرى، والفصل هنا هو الحلول الإبداعية للمشكلات التقليدية، والمشكلات الحديثة تحتاج لحلول إبداعية أيضاً، وهذا ما تبرع فيه العلاقات العامة، وفقاً لمبدأ العلاقات العامة القائل بحلول إبداعية لمشكلات تقليدية.

(٢) ومن المشكلات ما هو نادر الحدوث، وهذه المشكلات تصعب إدارتها والتحكم في متغيراتها، على العكس من تلك المشكلات التي يتكرر حدوثها، فإنها تصبح مألوفة للعلاقات العامة، وتستجيب لها بسرعة، ويسهل التعامل معها، ولكنه يمثل أمراً سلبياً للعلاقات العامة، لأنه والحالة كذلك يدل على فشلها في إيجاد حلول جذرية لها.

(٣) المشكلات غير ثابتة فهي متغيرة ومتذبذبة في شدتها وخطورتها فهي تزداد أحياناً، وتتناقص أحياناً أخرى، وتثبت على قوتها وشدتها أحياناً، وهذا أمر عائد لطريقة العلاقات العامة في التجاوب معها.

(٤) المشكلة قد تكون مرتبطة بفرد بعينه، أو بإدارة معينة، وقد ترتبط بأكثر من فرد (مجموعة أو فريق العمل بأكمله) أو بأكثر من وحدة إدارية أو إدارة.

(٥) المشكلة تقع أثناء الإجراءات التنفيذية، أو في عدم تحقق الأهداف، أي يكون الإنجاز ليس موازياً للجهد المبذول في التنفيذ.

(٦) ومن المشكلات أحياناً ما تتوقعه العلاقات العامة، وأخرى لا تتوقعها، ولكن الأصل هو توقعها.

اكتشاف المشكلة :

تظهر المشكلة أو قد لا تظهر، فبعض المشكلات تسمى مشكلات كامنة، لا يتم التعرف عليها إلا من خلال العمليات البحثية والتقييمية للعلاقات العامة. وكلما توفرت المعلومات كلما زادت فرص التعرف والكشف عن المشكلة.

وقد تكون العمليات البحثية تتم في نطاق بعيد نسبياً عن موضوع المشكلة، ولكن بطريقة أو بأخرى تطفو على السطح، ويمكن اكتشافها، إذ ليس بالضرورة أن تكون هي المشكلة بذاتها، ولكن قد تكون مؤشرات تدل على قرب ثورتها. كما أن التوقيت مسألة مهمة في عملية الكشف عن المشكلة، فأحياناً تكون المعلومات قد توفرت في وقت متأخر عن ظهور المشكلة، وبذا تكون غير ذات أهمية إلا في حالة الاستفادة منها في الوصول إلى حلول، كما أن السرعة في الحصول على المعلومة أمر حاسم في تحديد المشكلة في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون المعلومات البحثية دقيقة، وكاملة، وتفصل الواقع الذي يؤدي إلى حدوث المشكلة، وذات مصداقية عالية، حتى يمكن التنبؤ بها أو بقرب حدوثها.

ظهور المشكلة :

حالما تظهر المشكلة، تظهر معها الحاجة للإجابة على عدة تساؤلات، حول بواعثها، وأسبابها، والأطراف المرتبطة بها، والمتأثرين والمتضررين منها، والمستفيدين منها، وحدثها، ومدى تعقيدها، وحدثها (جديدة أم قديمة) والنتائج المتوقعة بعد حدوثها...الخ من الأسئلة المفيدة في تحليلها.

ويتم إدراك المشكلة عند انحراف العمل عن مساره الصحيح، وعدم الالتزام بالخطط والبرامج والأهداف المحددة سلفاً، وعند سيادة أجواء المشاحنة والخلاف، والصراع بين فريق العمل، أو عند تأدية الأعمال بطريقة مختلفة عن المعتاد (بطريقة أقل جودة) أو عند انخفاض إنتاجية إحدى خطوط الإنتاج أو الإدارات، أو من خلال الحصول ارتفاع عدد الشكاوى والمقترحات إما من داخل أو خارج المؤسسة.

تحديد وتحليل المشكلة :

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وتعريفها بدقة، ووصفها بوضوح، دون تهويل ومبالغة، ودون إفراط في تضيقها أو تحجيمها، أو إهمال

جوانب منها، مع ضرورة التأكد من الإجابة على الأسئلة الستة التى يستخدمها الصحفي عند جمع معلوماته حول الأخبار :

١- ماذا؟ يحدث...

٢- من؟ أحدث المشكلة، ومن يرتبط بها...

٣- متى؟ حدثت أو ستحدث...

٤- أين؟ حدثت أو ستحدث...

٥- كيف؟ حدثت أو ستحدث...

٦- لماذا؟ حدثت أو ستحدث...

أما ما يتم التعرف عليها، وتحديدته عند تحليل المشكلة، فإنه ينحصر فيما

يلى:

- ضرورة للتعرف على ماهيتها، وطبيعتها.
- التعرف على النطاق الذى وقعت فيه، وعدم تعميمها على كافة النطاقات.
- التعرف على توقيت ثورتها، سواء طفت على السطح، أم لم تطفوا بعد.
- تحديد الأسباب أو البواعث التى أدت إلى حدوثها.
- تحديد الأفراد الذين تسببوا فى إثارتها.
- تحديد المتضررين منها، سواء كانت إدارة أم خط إنتاج، أم أفراد.
- التعرف على درجة ثباتها، أو تفاقمها.
- تحديد ما إذا كان هناك احتمالات لاتساع نطاقها، ومدى إمكانية إصابة أجزاء أخرى من النظام.
- التعرف عما حصل أو يحصل للنظام عند ظهور المشكلة، والتغيرات التى طرأت أو ستطرأ حال تفاقم المشكلة.
- تحديد ما إذا كان يمكن تجنبها فى حال وجود مؤشرات على قرب حدوثها.
- التأكد من مدى قدرة العلاقات العامة على احتواءها والسيطرة والتحكم فيها.
- وأخيراً، التساؤل حول الحلول المطروحة لإدارة المشكلة.

إدارة المشكلة :

عندما يتساءل الفريق المختص بإدارة المشكلة عن الحلول الممكنة للمشكلة، أو بعبارة أخرى أنسب السبل لإدارتها، يبدأ الفريق تلقائياً بطرح الحلول، ولكن هذه الحلول ينبغي أن تكون وفقاً لأساس مهني على النحو التالي:

- تشكيل فريق عمل لإدارة المشكلة.
- تعيين قائد أو ميسر لأعمال الفريق، يكون مسؤولاً عن المخرجات النهائية.
- تحديد استراتيجية التوصل إلى الحل النهائي للمشكلة، وغالباً ما تكون وفقاً لحلقة نقاشية، أو مجموعة بؤرية، أو ورشة عمل.
- يعمل فريق العمل على تحديد الأولويات، والنقاط الجوهرية في المشكلة.
- تحديد البدائل، أو الحلول المقترحة، وينصح هنا بالتطوير وليس بالانتقاد.
- تحليل وتقييم البدائل، ومناقشة مدى مناسبتها لإدارة المشكلة، لأجل التوصل إلى حل قاطع ونهائي لها.
- اختيار أحد البدائل ليكون الخيار الاستراتيجي لحل المشكلة، ويمكن تحديد خيارات احتياطية في حال فشل الخيار الأول.
- بناء خطة لتطبيق هذا الحل تراعي ظروف الأطراف المرتبطة بالمشكلة، وتكلفه تطبيق هذا الحل، والمخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة أو جماهيرها نتيجة هذا الحل، ومراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والمهنية.

ثانياً : إدارة القضايا :

التزام العلاقات العامة بالمسؤولية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، يدفعها باتجاه العمل وبشكل دائم على التعاطي والتجاوب الفعال مع القضايا المجتمعية، التي تعتبر مثار اهتمام الرأي العام، وتؤثر على حياته بشكل مباشر أو غير مباشر، لكون الرأي العام والجمهور هو المادة الخام الأساسية لعمل العلاقات العامة، ولكون المسؤولية الاجتماعية هي الإطار الفكري لعمل العلاقات العامة، ولكون المجتمع

يواجه العديد من التغيرات والتحديات، التي تدفع باتجاه تنامي الدور الاجتماعي للعلاقات العامة، الذي يؤكد على ضرورة التعامل مع تلك التغيرات والتحديات على أنها قضايا مجتمعية ملحة.

والقضايا الاجتماعية قد تبدو كامنة في بعض الأحيان، لذلك فهي تحتاج إلى ترويج، وتوضيح، ومساعدة الرأي العام على تبني مواقف محددة تجاهها، وتطوير هذه المواقف كي تمتد لأكثر عدد ممكن من المهتمين، بهدف المساعدة على التخلص من الآثار السلبية التي تنتج عن التغيرات والتحديات التي تصاحبها.

لذلك فقد أصبح لزاماً على العلاقات العامة أن تقدم مساهمتها الاجتماعية متمثلة فيما أصبح يعرف بإدارة القضايا أو حملات التوعية، من خلال الترويج لها، بما تمتلكه من خبرات ومهارات اتصالية، ولتؤدي دورها الاجتماعي في ضوء مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

فالترويج للقضايا المجتمعية (أو الحملات التوعوية) ليس نشاطاً مستجداً على العلاقات العامة فهي أنشطة لها أصول مهنية تاريخية، وكان (Edward L. Bernays) أول من تظن لهذا الأمر عندما مارس العلاقات العامة، كما أن إدارة القضايا تنطلق من نظرية المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها العلاقات العامة ك فلسفة لها ممارسة أنشطتها.

فقد فرضت تطورات المجتمع المعاصر أنماطاً من المشكلات التي تمثل قضايا عامة مثيرة لاهتمام المجتمع كله، وكلما زاد تطور هذه المجتمعات في المجالات الاقتصادية والصناعية - على وجه الخصوص - كلما زادت حدة هذه المشكلات، حتى أصبحت قضايا جماهيرية تمس قطاعات واسعة من المجتمع، وأضحت - بالتالي - تحظى باهتمام الأجهزة الحكومية والتشريعية والرقابية ووسائل الاتصال.

إن الترويج للقضايا المجتمعية نشاطاً لا يقتصر على نوع محدد من المؤسسات، إذ ينبغي على المؤسسات الربحية وغير الربحية، والحكومية والأهلية

ممارستها، فالمؤسسات الربحية مضطرة لممارستها من أجل تحقيق التوازن بين أهدافها الساعية للربح، وبين الاحتياجات القيمة للمجتمع.

غير أن المؤسسات الأهلية أكثر احتياجاً لتنفيذ هذا النوع من الأنشطة، كونها أكثر التصاقاً بقضايا المجتمع، وكون معظمها يعمل من أجل المجتمع بالدرجة الأولى، من خلال اهتماماتها المتعددة، سواء بالقانون، أو بالحقوق المدنية أو السياسية، أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية...، فمثل هذه المؤسسات فى المرحلة الحالية تمارس أنشطتها عموماً. دونما اهتمام بالأبعاد الاتصالية لأنشطتها، وذلك يرجع لعدم اهتماماتها بالعلاقات العامة قدر اهتمامها بمضمون أنشطتها، وقدر اهتمامها بالتأثيرات التى تحدثها أنشطتها فى الإطار المحدد لها، ومبرر بعض النشاط فى هذا المجال، أن أنشطتهم الإنسانية لا تحتاج للحديث عنها، فهى تلقائياً تثير وسائل الإعلام والرأى العام على حد سواء.

وتتضمن عملية الترويج للقضايا المجتمعية تزويد الصحافة بالموضوعات ذات الاهتمام الجماهيري كالقضايا المرتبطة بشئون الحياة اليومية للمواطنين، كالهاتف والكهرباء والمياه وارتفاع الأسعار، وقضايا الإسكان والتعليم والصحة، والرياضة، والثقافة، وغيرها من القضايا ذات الاهتمام المجتمعى.

ويتم الوصول إلى الجمهور عامة من خلال النزول إلى الميدان للقاء الجمهور فى الشوارع، أو من خلال زيارتهم فى البيوت، أو لقائهم فى الجوامع والكنائس، أو النوادى والمؤسسات الجماهيرية الأخرى، أو المقاهى أو الدواوين العشائرية والعائلية، أو المصانع والمزارع، أو المدارس أو ساحات المباريات الرياضية والألعاب وغيرها، كما يتم الوصول إلى الجمهور عامة من خلال المطبوعات ووسائل الإعلام.

أما الوصول إلى الجمهور بشكل منظم من أجل طرح قضايا محددة عليه، فإنه يحتاج أولاً إلى تحديد الفئة المستهدفة التى ترغب بالتواصل معها، وإيجاد وسيلة الاتصال المناسب مع هذه الفئة، ثم عقد لقاءات معها.

إدارة القضية (الحملة) :

لا تختلف إدارة القضية كثيراً عن إدارة المشكلة، غير أن القضية غالباً ما تعتبر ذات أبعاد متعددة، وأكثر ارتباطاً بالجمهور الخارجى للمؤسسة، كما أنها لا تصنف ضمن الأوضاع الخاطئة كالمشكلة، وإعداد الخطة التنفيذية للحملة الرامية إلى إدارة القضية تحتاج لجهود أكبر من إدارة المشكلة، وفيما يلي أبرز الخطوات المطلوب الاسترشاد بها عند إدارة القضية :

- (١) القضية المطلوب العمل عليها.
- (٢) أسباب العمل على هذه القضية بعينها.
- (٣) الجماهير المرتبطة بالقضية.
- (٤) أثار القضية على الجمهور.
- (٥) كيف يمكن للمؤسسة المساعدة من خلال تناول هذه القضية.
- (٦) تحديد أسلوب وآلية التناول.
- (٧) تحديد فريق العمل الذى سيدبر العمل على القضية.
- (٨) تحديد الرسالة التى ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال تناول هذه القضية.
- (٩) تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- (١٠) تحديد شعار للحملة.
- (١١) تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة.
- (١٢) تحديد المؤسسات التى يمكن أن تساعد، أو تلك التى سيتم العمل بالتعاون معها (التشبيك مع الشركاء).
- (١٣) تحديد الفئات أو القطاعات التى قد تتعارض مصالحها معاً.
- (١٤) ترتيب كل ما سبق ضمن خطة متكاملة لإدارة القضية.

سادساً : مسببات الأزمة :

تؤكد الدراسات أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها، وأن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات أياً كان نوعها أو نمطها، فيرى "موريس" أن هناك أربعة أسباب رئيسية وراء الأزمات وهى :

١- أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها لا بإيقافها أو بإضعافها، ولا قدرة لنا على التنبؤ بحدوثها.

٢- أسباب ترجع إلى الإنسان مثل : سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة.

٣- ضعف الإمكانيات المالية، والمادية والتكنولوجية.

٤- تعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة.

وتؤكد دراسات أخرى أن الأزمات تحدث بسبب مجموعتين من الأخطاء تحدث داخل أية منظمة، تنتج المجموعة الأولى من التفاعل المركب للعوامل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، التى تؤدى إلى أحداث البداية، والتى تتفاعل بدورها مع الفشل فى البنية الأساسية والاستعدادات فى بيئة المنظمة، والتى تمثل المجموعة الثانية من الأخطاء.

فالعوامل البشرية تتضمن أخطاء الإدارة، والأفعال المتعمدة مثل التخريب والإرهاب، والعوامل التنظيمية تتضمن فشل السياسة وعدم توافر الحماية الكافية، والضغط الاستراتيجى التى تسمح بالتغاضى عن التطبيقات غير السليمة، وعدم وجود خطط دقيقة لمواجهة المخاطر، وتتضمن العوامل التكنولوجية المعدات والمواد والإمدادات والطرق الفنية المعيبة.

كما أن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحياناً سرية كاستراتيجية أو خطة جديدة، أو مشروع جديد، إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما خطط له.

سابعاً: خصائص الأزمة :

رصدت الدراسات العلمية التى تناولت مفهوم الأزمة بعض الخصائص المميزة لهذا المفهوم، فقد حدد كل من "سيتف ألبر يخت" و"ستيفن فنك" الخصائص الرئيسية للأزمة فى النقاط التالية :

- ١- المفاجأة والصدمة.
- ٢- نقص المعلومات وعدم دقتها.
- ٣- تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث.
- ٤- فقدان السيطرة.
- ٥- حالة الذعر.
- ٦- غالباً ما تتسبب الأزمة فى وقوع خسائر نفسية، أو اجتماعية، أو مالية أو بشرية.

ويذهب البعض إلى أن أهم خصائص الأزمة هى :

- ١- التهديد.
- ٢- المفاجأة.
- ٣- ضيق الوقت.

وفى رأى آخر لبعض الباحثين يروا أن خصائص الأزمة تتمثل فى:

- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإدارى ومتخذى القرار فيه لإملاء إرادتها سواء فى شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية وتشكل تياراً من الضغط الرهيب عليه.
- أن يشكل هذا الضغط تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإدارى واستمراره فى أدائه الوظيفى ولأهدافه ولأمنه واستقراره.
- أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطرق والوسائل المعتادة فى مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى.
- أن يشعر متخذ القرار فى الكيان الإدارى بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة

على التفاعل معها.

- فقد اتخذ القرار الإدارى ثقته فى نفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتى لديه.
- تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلق، التوتر، فقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء- فى جانبها السلبى وقد تؤدى من ناحية أخرى إلى شيوع التخريب والتدمير والإتلاف للموجودات المادية المتواجدة فى الكيان الإدارى.

أنواع الأزمات :

يصنف العلماء الأزمات أصنافاً عديدة، وذلك حسب المعايير التى يستخدمها كل باحث للتصنيف.

فهناك دراسات تصنف الأزمات- وفق عاملين أساسيين هما : نمط الأزمة، والمدى الزمنى لها إلى الأنواع التالية :

١- **الأزمات المفاجئة :** وهى الأزمات التى تحدث بشكل مفاجئ، ومن أمثلة تلك الأزمات، تعرض المنظمة لعمل إرهابى، لحرائق، لإنفجارات، وحوادث السفن، الطائرات، والسكك الحديدية.

٢- **الأزمات ذات المقدمات المحسوسة :** وهى التى لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقاً، ومن أمثلة تلك الأزمات : إضرابات العاملين، التغيرات فى القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة.

٣- **الأزمات المزمنة :** وهى تلك التى تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات، على الرغم من لا توجد حلول لها ، مثل : الشائعات، وأزمات المصادقية بين المنظمة و جماهيرها.

وتستخدم أدبيات "العلوم السياسية" و"إدارة الأزمات" تصنيفات مختلفة للأزمات، ويعود هذا الاختلاف إلى المعيار المستخدم فى التصنيف، ومن أبرز هذه التصنيفات :

١- **وفق معيار مرحلة التكوين :** نجد أزمة فى مرحلة الميلاد، وأزمة فى مرحلة

النمو، وأزمة فى مرحلة النضج، وأزمة فى مرحلة الإنحسار، وأزمة فى مرحلة الاختفاء.

٢- وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة : نجد أزمة ذات طابع دورى متكرر الحدوث، وأزمة ذات طابع فجائى عشوائى غير متكرر.

٣- وفق مستوى العمق : تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات : أزمة سطحية هامشية التأثير، وأزمة جوهرية بالغة التأثير.

٤- وفق درجة الشدة : يمكن التمييز بين أزمة عنيفة متفجرة، وبين أزمة هادئة.

٥- وفق الشمولية : نجد أزمة عامة ذات طابع شمولى، وأزمة خاصة ذات طابع جزئى.

٦- وفق الموضوع : توجد أزمة مادية، وأزمة معنوية، وأزمة مختلطة.

٧- وفق المظهر : تميز الدراسات بين : أزمة زاحفة، وأزمة مفاجئة، وأزمة علنية صريحة، وأزمة ضمنية مستترة.

ثامناً : مفهوم إدارة الأزمات :

نشأ هذا المصطلح فى الأصل، فى أحشاء الإدارة العامة كشكل جنينى، وذلك للإشارة إلى دور الدولة فى مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة.

لكنه ما لبث أن تطور بصورة أوضح فى مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب الإدارة السياسية الخارجية فى مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادثة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١م، فى عهد إدارة الرئيس الأمريكى كيندى، وأزمة الشرق الأوسط عام ١٩٦٧، وأزمة البترول العالمية عام ١٩٧٣م.

ثم سرعان ما عاد اصطلاح "إدارة الأزمات" مرة أخرى، ليزدهر فى أحضان علم الإدارة، وكان ذلك حين استخدم للتوحيح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عادلة أو لحل مأزق طارئة، وفى سبيل

ذلك ظهرت "قوة المهام الخاصة" أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات (لإنشاء مطار أو بناء خزان مياه) أو فكرة "غرفة العمليات" لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة، وكان ذلك بمثابة "إدارة أزمة" أى أحد فروع أو أدوات الإدارة، مثله مثل "الإدارة بالأهداف" أو "الإدارة العمالية" أو "الإدارة الديمقراطية".

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزمة" ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، يسمى "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لموضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك بنقد أى وضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته (ميكانيزماته) المميزة فى مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة.

إدارة الأزمات والمفاهيم القريبة منها :

قد يبدو أن هناك تشابه فيما بين القضية والأزمة، إلا أن عامل الوقت هو الفارق الوحيد بينهما. فالأزمة عادة ما تأتى بسرعة، وتحتاج للتحرك السريع، لأن العمل يتم تحت ضغط الوقت، ولا توجد معرفة كافية لبناء القرارات والتصرف بناء عليها، أما القضية فعادة ما تسمح ببعض الوقت للتفكير فيها، وتحليل الموقف، واتخاذ القرارات بهدوء أكثر من وقت الأزمة، فحينها يمكن تحديد الاستجابات المناسبة، والاتصالات المناسبة، ووضع برامج الحماية المناسبة. وتشارك الأزمة والقضية فى أن كليهما مرتبطة بثقافة المؤسسة، التى تمثل المفتاح الرئيسى فى الوقاية، سواء من القضايا، أو من الأزمات، وتعمل على تداركها قبل أن تصيب المؤسسة.

الأزمة ليست هى نفسها المشكلة، ولا هى الخلاف، ولا القضية، ولا الكارثة، فهى أعمق وأشمل فى المفهوم والاصطلاح، وهى أكثر خطورة لذا فإنه من الضرورى على المؤسسات ومستخدميها - وعلى رأسهم العلاقات العامة - أن يستوعبوا الفروق بين الأزمة والمفاهيم التى قد يختلط معناها أو مفهومها بالأزمة، ومن هذه المفاهيم : المشكلة، والصراع، والكارثة، والنزاع، والتهديد، والحدث،

والخلاف...، حيث إن "مفهوم الأزمة أصبح يستخدم فى غير موضعه فى الكثير من الكتابات، ويجرى الخلط بين مفهومها وغيرها من المفاهيم الأخرى المشابهة لها، إلا مدى وجود أزمة يشترط شرطين لكى يمكن الإقرار بأن ما يجرى هو عبارة عن أزمة، إذ يجب أن يتعرض النظام كله للتأثر الشديد إلى الحد الذى يختل فيه كل وحدات النظام، أو أحد أجزائه، كما يجب أن تحمل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المؤسسة، ولاستمرارها، ولكيانها أيضاً.

وتتسم الأزمة بأنها "موقف مفاجئ يحمل تهديداً مدمراً لإحدى القيم الراسخة للمؤسسة ولايعطى وقتاً كافياً لإتخاذ القرارات الصائبة".

إن ذلك الخلط القائم بين مفهوم الأزمة ومفاهيم بعض المصطلحات الأخرى المشابهة، من شأنه أن يضر بالمؤسسة أشد الضرر، دلالة على عدم فهم طبيعة الأزمة، وهذا يستدعى الإقرار بأن ثقافة الأزمة تكاد تكون معدومة فى المؤسسات العربية، وينتج عن ذلك إما إدارة فاشلة للأزمة، أو عدم إدارة لها من الأصل، ويتبع ذلك زيادة فى قدر المخاطر والخسائر التى قد تنجم عنها، أو انهيار المؤسسة بالكامل. "فهناك عدد كبير من المؤسسات الضخمة فى بريطانيا وباقى دول العالم اختفت كلياً بسبب إدارتها السيئة للأزمات التى واجهتها". وربما يعود السبب لعدم إدراك أن ما يحدث هو أزمة.

يرى كثير من الباحثين صعوبة تحديد مفهوم واحد للأزمة "لتداخل مصطلح الأزمة مع بعض المصطلحات الأخرى، مثل مصطلح الكارثة، المفاجعة، الصدمة، المشكلة، الصراع".

تاسعاً : أساليب إدارة الأزمة :

تصنف أدبيات إدارة الأزمات "أساليب إدارة الأزمة" إلى أساليب تقليدية، وأخرى غير تقليدية، وهى :

الأساليب التقليدية : وتضم الأنواع التالية :

١- تناسى الأزمة، وعدم الاعتراف بها، والهروب، والتوصل من المسؤولية.

- ٢- كبت الأزمة أملاً في البحث عن مخرج قبل إنفجارها.
 - ٣- تنفيس الأزمة بتخفيف حدتها.
 - ٤- تفريغ الأزمة من خلال العمل على تفريغ مضمونها.
 - ٥- عزل قوى الأزمة من خلال السعي لاستبعاد أطراف معينة، وحصر الصراع مع طرف واحد.
 - ٦- إخماد الأزمة بأسلوب ما (تقديم تنازلات، الإقدام على مناورات، القبول بحل وسط...الخ).
- والأساليب غير التقليدية : وتضم الأنواع التالية :
- ١- تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم لتشخيص ومتابعة تحرك وتطور الأزمة، والتعامل معها.
 - ٢- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمة.
 - ٣- المشاركة الديمقراطية لقطاعات وقوى متعددة ومتنوعة معنية بالأزمة.
 - ٤- طريقة احتواء الأزمة واستيعابها وربما تجاوزها.
 - ٥- طريقة تصعيد الأزمة ضمن استراتيجية معينة مدروسة ومرسومة.
 - ٦- طريقة تفتيت الأزمة عبر تجزئتها.
 - ٧- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً من خلال تفجيرها من الداخل.
 - ٨- طريقة تحويل مسار الأزمة من خلال تغيير وجهة تحركها باتجاه مناطق أو مجالات مناسبة.

ويرى عدد آخر من خبراء الإدارة أن هناك خمس استراتيجيات هامة لإدارة الأزمات هي :

- ١- إدارة الأزمات عمل من أعمال السيادة.
- ٢- إدارة مركزية وسلطة مطلقة.
- ٣- لا صوت يعلو على صوت الأزمة.
- ٤- مواجهة الأزمات عمل جماعي متسق.

٥- إدارة الأزمة وتشمل :

- الحد من حجم الخسائر فى الأرواح والممتلكات.
- التخفيف من آثار الأزمة اجتماعياً ونفسياً.
- سرعة العودة إلى الحياة الآمنة.
- سرعة إعادة التعمير.
- أهمية الاتصال الجماهيرى والمشاركة الفعالة.
- إعادة التنظيم.

عاشراً : استراتيجيات إدارة الأزمات :

اتفقت الأدبيات العلمية فى مجال الإدارة الإعلامية للأزمات، على تحديد بعض الاستراتيجيات الإعلامية التى تستخدم فى مواجهة الأزمات، وهى على النحو التالى :

- ١- استراتيجية الكتمان والتحفط : وتقوم هذه الاستراتيجية على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على المعلومات.
- ٢- الاستراتيجية القانونية : وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين، وتتمثل فى ذكر أقل معلومات، وإنكار الاتهامات الموجهة لتحويل المسؤولية لجهة أخرى.
- ٣- استراتيجية الاستجابة والدفاع : وتقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم بها المتحدث الرسمى بالاستعانة بآراء وخبرات كافة المستشارين المعنيين بالأزمة.
- ٤- استراتيجية التركيز : ويقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة فى مناطق جغرافية بعيدة، ولا تستخدم إلا فى حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة.
- ٥- الاستراتيجية الديناميكية- النفسية : وتعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، وتقترح التركيز على عوامل

إدراكية أو عاطفية للتأثير فى الفرد والجماعة، وتحقيق استمالات عاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف، وقد أدخلت عليها تحسينات ركزت على أهمية الاعتقادات والاتجاهات والنوايا السلوكية، والسلوك فيما يتعلق بالإقناع.

٦- استراتيجية الثقافة الاجتماعية : تقترح هذه الاستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع، بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل فى السلوك الاجتماعى، والفكرة الأساسية لها هى أن سلوك الفرد تسيطر عليه توقعات وضوابط اجتماعية داخل النظم الاجتماعية، وبالتالي فإن إقناع الفرد يأتى عبر إحداث تعديل فى الضوابط الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع وإعادة صياغتها.

٧- استراتيجية بناء المعانى : تفترض هذه الاستراتيجية أن التأثير الإعلامى أو الإقناع يحدث عندما تتجج وسائل الإعلام فى تعديل المعانى والصور والرموز المحيطة بالإنسان وإكسابها معانى جديدة وتتطلق هذه الاستراتيجية من التسليم بأن وسائل الإعلام تخلق صوراً زائفة عن العالم فى أذهان الناس، لكنهم يتعاملون بناءً على هذه الصور والرموز، وبالتالي فإن من المهم لتحقيق الإقناع تعديل أو تغيير هذه الصور والرموز.

وفى هذا الصدد، ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية، والتكتيكات التى تستخدمها كل استراتيجية فى التعامل مع الأزمة، وهى كما استخلصها الدكتور عادل صاد فى دراسته عن دور الصحافة المصرية فى إدارة الأزمات على النحو التالى :

استراتيجية العنف فى التعامل مع الأزمة :

وتستخدم فى التعامل مع الأزمات التى لا تتوفر حولها المعلومات الكافية، وأيضاً فى حالة انتشار الأزمة فى عدة اتجاهات، وتستخدم هذه الاستراتيجية تكتيكين :

الأول : هو التدمير الداخلى للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التى أشعلت الأزمة.

والثانى : وهو التدمير الخارجى للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج، وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة.

استراتيجية وقف النمو :

وتهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهود لمنع تدهوره، وتستخدم فى أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وفى أزمات الرأى العام وال جماهير، ويركز التكتيك المستخدم فى هذه الاستراتيجية على التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة، وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات، فضلاً عن تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير والتفاوض المباشر.

استراتيجية التجزئة :

وتعتمد على الدراسة والتحليل للعوامل المكونة والقوى المؤثرة فى الأزمات الكبيرة، وتركز على ضرب الروابط المجمعدة للأزمة وتجزئتها، ثم تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على خلق نوع من التعارض فى المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة، أو مساعدة بعض القيادات على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.

استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة :

وتهدف إلى إضعاف المبادئ والأسس التى يقوم عليها الفكر الصانع للأزمة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على التشكيك فى العناصر المكونة للفكر، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به والتحالف معها، أو التضامن مع الفكر الذى يقود الأزمة ثم التخلّى عنه وإحداث الانقسام.

استراتيجية دفع الأزمة للأمام :

وتهدف إلى الاسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، لتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع.

استراتيجية تغيير المسار :

وتحاول تحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموى، أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

الاستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمة :

تعمل المؤسسة على تحديد الاستراتيجية التى تنتهجها وتقوم العلاقات العامة بدور كبير فى تنفيذها وذلك بتحديد الاستراتيجية الإعلامية التى تنتهجها لنجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهناك خمس استراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تنتهجها كلها أو بعضها حسب طبيعة الأزمة وهى :

١- الاستراتيجية الهجومية التى تلجأ إلى إستخدام كافة الفنون الاتصالية المتاحة كما تستعين بقيادة المجتمع واستخدام النفوذ وجماعات الضغط، كما تعتمد إلى اتخاذ مواقف علنية تجاه الجهات المسببة للأزمة.

٢- الاستراتيجية الهجومية التى تلجأ إلى استخدام كافة الفنون الاتصالية المتاحة كما تستعين بقيادة المجتمع واستخدام النفوذ وجماعات الضغط، كما تعتمد إلى اتخاذ مواقف غنية تجاه الجهات المسببة للأزمة.

٣- استراتيجية التهديد والتخويف حيث تعمل المؤسسة على التهديد باستخدام قوتها

ضد أولئك الذين يرمون المؤسسة ويشيعون عليها ما ليس فيها كإجراء رفع قضايا قانونية عليهم وما إلى ذلك وبالذات من جانب وسائل الإعلام دون إستنادها إلى حقائق أو أدلة فعلية.

٤- استراتيجية المماثلة والتسويق المتعمد في أى ردود أو حوارات تتم بين المخططين للأزمة وبين إدارة المؤسسة كسباً منهم للوقت وتحسباً لأية مكاسب جديدة يعتقد بأهمية عنصر الوقت للوصول إليها، ويمكن طبقاً لهذه الاستراتيجية أن يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام الفنون الإعلامية وتسخيرها لإلقاء المسؤولية على الغير فى حالة حدوث مشاكل تؤثر على سمعة المنتج.

٥- استراتيجية الاعتراف الكامل أو الجزئى بالحقائق والأسباب التى أدت إلى وقوع الكارثة أو الازمة لأن المؤسسة التى تتكرر مسئوليتها عن تصرفاتها السيئة ستسخر مصداقيتها بشكل كبير فى حالة ظهور الحقيقة لاحقاً.

٦- استراتيجية التحفظ والكتمان وهى تقوم على صد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات وهى استراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا فى الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

وباستعراض التناول الإعلامى للأزمات والكوارث التى حدثت لبعض المنظمات فإن استراتيجية العلاقات العامة ينبغى أن تأخذ فى اعتبارها الأمور الآتية :

(١) العمل على إعداد المعلومات والبيانات الخاصة بالازمات، والتى يمكن أن تنتشر من خلال وسائل الإعلام دون حدوث أضرار تمس المنظمة أو تضر بسمعتها.

(٢) ضرورة مراعاة التكافؤ والانسجام فى الاهتمام بين الاتصالات الداخلية والخارجية وذلك باستخدام كل الوسائل الاتصالية أثناء الازمة وبعدها، كما ينبغى الاهتمام بتتويج الرسائل الموجهة للفئات المختلفة من الجماهير وفقاً

لخصائص كل جمهور نوعى على حده مع التنوع فى الأساليب الاتصالية المستخدمة فى عرض المعلومات عن الموضوعات المختلفة.

(٣) العمل على تنمية روح التعاون والولاء للمنظمة بين العاملين وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة عن المنظمة والأزمة، فالعاملون يمكنهم القيام بدور فعال فى التغلب على الأزمة أو التشكيك فى مصداقية المؤسسة.

(٤) التأكيد باستمرار على الإيجابيات والعمل على تحويل السلبيات إلى إيجابيات أو على الأقل تحييد تلك السلبيات.

(٥) العمل على عدم إهمال الفئات التى تتعامل مع المنظمة كالعلاء والموظفين والموردين والمجتمعات التى توجد بها لكى لا تبحث بنفسها عن المعلومات من وسائل الإعلام العامة.

الحادى عشر : الاتصال والأزمة :

تعرف الموسوعة الإعلامية للدكتور/ محمد منير حجاب اتصال الأزمة بأنه عملية التفاعل اللفظى الشفهى أو المكتوب أو المرئى أو المسموع بين المنظمة وجماهيرها باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المنظمة وتعتمد على دور ممارسى العلاقات العامة فى القيام بأنشطة اتصالية متعددة، يتعاملون فيها مع مندوبى وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة ويضمن نقل رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع اتصالات الأزمة من جوانب مختلفة، حيث تعددت مداخل هذه الدراسات على نحو يبرز أهمية اتصالات الأزمة، وتدرج اهتمام الباحثين بها، وذلك على النحو التالى :

شهدت فترة الثمانينات اهتمام الباحثين بتناول أهمية تفعيل دور الاتصالات، والمعلومات فى مجال إدارة الأزمات، وذلك للتقليل من حدة الغموض وعدم التيقن

الذى يتسم به موقف الأزمة، وظهرت دراسات تعنى بتحليل الأدوار الاتصالية وتم تصنيفها إلى أربعة أدوار رئيسية هي :

- اتصالات روتينية (مراقبة وفحص البيئة).
- اتصالات وقائية غير روتينية (إدارة القضايا الهامة).
- اتصالات روتينية متبادلة (تحليل ومتابعة تطور الجهود الوقائية).
- اتصالات غير روتينية متبادلة (مواجهة الأزمة).

وتكثف اهتمام الباحثين فى مجال العلاقات العامة فى مؤلفاتهم ودراساتهم فى النصف الثانى من الثمانينيات بتناول القواعد الخاصة باتصالات الأزمة، مثل مراحل الإعداد والتخطيط لها، والتجهيزات الاتصالية المطلوبة لإعداد مركز اتصالات الأزمة، وتشكيل وتحديد دور مسئولى العلاقات العامة فى التعامل مع مندوبى وسائل الإعلام فى شكل قوائم تتضمن الأعمال الاتصالية المطلوبة، وأخرى يجب الامتناع عنها.

كما شهدت تلك الفترة وما بعدها اهتمام الدراسات باتصالات إدارة القضايا الهامة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد السياسات الاتصالية الخاصة بها، ومناقشة دور ممارسى العلاقات العامة فى الاتصالات الوقائية التى تستهدف تنفيذ سياسات اتصالية لمنع أو تقليل التأثيرات الغير مرغوبة لتلك القضايا المثارة على صورة المنظمة وظهر ذلك واضحاً فى دراسات Fax, Heath, Gaunt خلال عامى ١٩٨٦ : ١٩٩٥. واهتمت دراسات أخرى بتطوير نماذج تفسر عملية اتصالات إدارة القضايا فى علاقتها بمهام العلاقات العامة، وفى ضوء الضغوط والمؤثرات الداخلية والخارجية على المنظمة.

واتسمت حقبة التسعينيات بتركيز الدراسات على تناول اتصالات الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، وناقشت الدراسات استراتيجيات الخطاب الإعلامى للمنظمة ودورها فى نقل الرسائل والمعلومات للجماهير المتأثرة بالأزمة، وقدمت إحدى الدراسات نظرية تفسر كيفية تحديد استراتيجيات الرسائل الاتصالية للأزمة،

والعوامل الحاكمة لها، ودورها فى استعادة الصورة الذهنية للمنظمة. وشهدت نفس الفترة اهتماماً بحثياً بدراسة العلاقة بين العلاقات العامة، ووسائل الإعلام، ودورها فى توجيه التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة فى وسائل الإعلام الجماهيرية، والنتائج المترتبة على هذا الدور سلباً وإيجاباً. وفى نفس الفترة، وفى ضوء المتغيرات التكنولوجية الهائلة فى مجال الاتصالات والمعلومات اتجهت العديد من الدراسات إلى تناول أثر تكنولوجيا المعلومات على اتصالات الأزمة، وذلك من زاويتين، إحداهما تحلل التأثيرات السلبية لها وما تودى إليه من ظهور أنواع من الأزمات تمثل تحدياً جديداً لممارسى العلاقات العامة مثل الأزمات الناتجة عن أعطال الحاسبات، وانهيار نظم الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك الأزمات الناتجة عن محاولات التشويه المتعمد لصورة بعض المنظمات على شبكة المعلومات، والبعض الآخر يتناول التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا الاتصال ودرجة الاستفادة منها فى اتصالات الأزمة، وإعداد قواعد البيانات الخاصة بها، وتصميم مواقع للمنظمات على شبكة المعلومات لتقديم معلومات حديثة وسريعة للجمهور من منظور المنظمة. وشهدت نهاية التسعينيات اهتمام الباحثين بالتحول من دراسة التفاصيل الجزئية لاتصالات الأزمة، إلى التركيز على المداخل الاستراتيجية فيها، ومحاولة الاستفادة من الدراسات السابقة فى تطوير مداخل كلية لاتصالات الأزمة، لا تعنى بالتفاصيل بقدر عنايتها بتقديم رؤية استراتيجية لعملية اتصالات الأزمة، ودور العلاقات العامة فيها.

ومع حدوث التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فى التسعينيات برز اتجاه حديث فى دراسات اتصالات الأزمة، يركز على دور العلاقات العامة فى إدارة عمليات التغيير التى تحدث فى الدول أو المنظمات نتيجة للتحول إلى الاقتصاد الحر، وعمليات الخصخصة، وما يستتبعها من تغيرات تكنولوجية وإدارية، ودور الاتصال فى تقديم هذه التغيرات للجمهور، قبل تنفيذها،

وأثناء وبعد تنفيذها بما يساهم فى منع العديد من الأزمات أو علاج ما يحدث منها. ومع مطلع الألفية الثالثة اتجه اهتمام الباحثين إلى دراسة، تأثير بعض المتغيرات الكيفية (المعنوية) على عملية إدارة الأزمة، ودور الاتصال فى مواجهتها مثل تأثير عمليات التحريف الثقافى على اتصالات الأزمة، وظاهرة تفسخ الاتصالات أثناء الأزمة، وأسبابها، ودور اتصالات المخاطر فى هذا الشأن، ومناقشة التطورات المطلوبة فى أداء ممارسى العلاقات العامة وضرورة مشاركتهم فى عملية صناعة قرارات الأزمة.

الثانى عشر : دور الاتصال فى إدارة الأزمات :

- العلاقات العامة واتصالات الأزمة :

تعتبر الإدارة من العلوم الإنسانية التى تعتمد على العلم والموهبة والمهارات الشخصية فى الوصول إلى النتائج المرغوبة، وإدارة الأزمات من المجالات التى لا يمكن تجاهل التصدى العلمى لها أو التخطى فى مواجهتها أو تركها لمحض الظروف والوقائع التى تفرض على المديرين مواجهتها بالأساليب العلمية بحجة ندرة حدوثها أو تصور وجود المؤسسة فى حصانة من إمكان التعرض لها.

وتعد الاتصالات العصب الأساسى لأى جهاز إدارى وتظهر حاجة الإدارة إلى الاتصالات بصورة أوضح أثناء الأزمات حيث تساعد عملية الاتصالات على إدارة الأزمة من ناحية والمحافظة على سمعة المؤسسة وصورتها لدى الرأى العام من ناحية أخرى.

وتعتبر قدرة الإدارة على تحقيق كفاءة الاتصالات ذات أهمية حيوية فى إطار إدارة المخاطر التى تتعرض لها المؤسسة من جراء الأزمات المتلاحقة وبالذات فى هذا العصر الذى يتسم بالأحداث السريعة والمتلاحقة التى تتطلب سرعة التصدى لها ووضع الخطط العلمية للاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها.

ويعج التاريخ- وخاصة العقدان الأخيران الثمانينيات والتسعينيات والعقد الأول من القرن الحادى والعشرين- بأمثلة عديدة على هذه الأزمات وتنوعها

وتأثيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والبيئية على المستويين المحلي والعالمي وذلك مثل :

- الأزمات الناجمة عن ازدياد وحدة الصراعات الدينية والعرقية والعنصرية فى العالم كأزمة كوسوفا ومحاولة تفريغ الإقليم من سكانه المسلمين وتهجيرهم إلى عدة دول.
- الأزمات الناجمة عن محاولات السيطرة والابتزاز والغطرسة من الدول الكبرى للدول الأقل شأنًا وذلك مثل الحرب التى خاضتها الولايات المتحدة وحلفائها على أفغانستان والعراق لأسباب واهية وراح ضحيتها مئات الآلاف من الابرياء.
- الأزمات الناجمة عن تقنيات الاتصال الحديثة كالفيرسات التى يمكن أن تتعرض لها شبكات الاتصال العالمية المعروفة بالإنترنت وما يمكن أن تسببه من شلل فى أجهزتها.
- الأزمات الناجمة عن المفاعلات النووية كتشرب المواد المشعة من المفاعل Three Miles Island بالولايات المتحدة عام ١٩٧٩ الذى أثبت أهمية الاعتماد على وسائل الإعلام وضرورة تجنب هجومها وانتقاداتها كأحد مخارج الأزمة.
- الأزمات المتعلقة بالنمو السكانى والاقتصادى وما يستتبعه ذلك من علاقة بنوعية البيئة والمصادر الطبيعية كصرف ماء التنظيف الناجم عن غسيل محطة كهرباء دمياط لمجرى النيل وإحاق تلوث شديد لمياه النيل.
- الأزمات الناجمة عن التنظيمات الإرهابية الآخذة فى النمو والحدة عبر العالم كالهجوم الإرهابى الذى وقع فى الحادى عشر من سبتمبر ٢٠٠١ على مركز التجارة العالمى ومبنى وزارة الدفاع الأمريكية "البنتاجون" التى لا مثيل لتحصيناتها فى العالم كله والذى راح ضحيته عدة آلاف من المدنيين والعسكريين، وكيف نجح هؤلاء فى اختطاف أربع طائرات ركاب فى وقت واحد مترامن؟ وكيف نجحوا أيضاً فى مواصلة الطيران دون أن يتعرثر منهم

أحد حتى أنه بعد ارتطام أول طائرة بالبرج الأول لمركز التجارة تمكنت الطائرة الثانية من أن تواصل طريقها بسهولة لكي ترتطم بالبرج الثاني وبعدها بنحو ساعة كان الهجوم الثالث على البنتاجون. وأزمة حادث الأقصر الذي وقع في السابع من نوفمبر عام ١٩٩٧ بمعد حتشبسوت بالأقصر وراضح ضحيته العديد من السائحين اليابانيين والسويسريين بيد مجموعة من الإرهابيين الذين مثلوا بجثث الضحايا وهو الحادث الذي أثار ردود فعل داخلية وعالمية غاضبة وكان لهذين الحادثين أثرهما السلبي على الشركات العاملة في مجال الاقتصاد والسياحة والفندقة.

- الأزمات التي تنجم عن سوء الحظ فعندما كانت إحدى الشركات الأوروبية - على سبيل المثال - تبكر صبغة جديدة لا تبهت الملابس الجينز الزرقاء وقد وصلت النتيجة الناجحة لهذا الإنجاز التقني الرائع والمعروف باسم (مارتن بلو) إلى الأسواق في اللحظة نفسها تماماً التي حدث فيها تحول مفاجئ في الطلب من جانب المستهلكين إلى الجينز ذي اللون الباهت، وعلى حد قول أحد المستهلكين بشركة (مارتن مارينا) التي انتجت هذه الصبغة "لقد قمنا بوضع أحسن مصيدة للفئران لكن المشكلة أن الفأر قد مات".
- الأزمات الناجمة عن أسباب غير معروفة والتي يمكن أن تؤثر على العاملين وعلى سمعة المشروع بالمجتمع وعلى سبيل المثال : وقوع عمال فرع شركة طومسون الفرنسية في أزمة صحية جماعية دون أسباب ظاهرة مع انتشار المرض بين العمال وقيام المديرين والمحيطين بالمشروع بدعوة الاختصاصيين لعمل تحليل عن أسباب هذا المرض والبحث عن أسباب الميكروب، وقد اختفى المرض دون معرفة السبب الحقيقي ولكن الشركة وقعت ضحية هذه المخاطر ودخلت في أزمة نتيجة لذلك.
- إلى غير ذلك من الأزمات التي لا تعرف حدوداً معينة أو مؤسسات بعينها والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على صورة المنتج، وصورة العلامة التجارية، وصورة

المشروع ككل سواء فيما يتعلق بالجمهور الداخلى أو الجمهور الخارجى للمشروع.

ويرجع أهمية تناول موضوع العلاقات العامة واتصالات الأزمة إلى عدة اعتبارات من أهمها :

- ١- أن الأزمات والكوارث تأخذ صوراً متعددة فهى لا تقتصر على الأزمات الطبيعية بل تتعداها إلى الأزمات الناجمة عن سوء السلوك الإنسانى، وأن جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، كبيرة أو صغيرة تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بما يقع محلياً أو عالمياً.
- ٢- تزايد الأزمات التى تعانى منها الشركات والمنظمات والهيئات بشكل كبير، وما يصحبه من تزايد فى عدد الشكاوى والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها، وما يسببه ذلك من عواقب تؤثر على سمعة المؤسسة وصورتها لدى الرأى العام، الأمر الذى يتوقف عليه فى كثير من الأحيان استمرارية المؤسسة أو فنائها.
- ٣- أن القيادات الإدارية فى الحكومة وقطاع الأعمال العام والخاص تواجه بمخاطر تمثل تهديداً مباشراً لاستمراريتها وتقديم منتجاتها وخدماتها للجماهير التى تتعامل معها، وعليه فقد أصبح التعرف على هذه الأزمات وكيفية التعامل معها ضرورة لمثل هذه القيادات التى يقع عليها عبء إدارة الأزمة.
- ٤- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية والحروب والكوارث المحدقة بالجماهير واللجوء إلى تغطيتها بعمق واستخدام التحقيقات المطولة والأسئلة المتلاحقة؛ الأمر الذى يشكل ضغطاً كبيراً على العلاقات العامة بالمؤسسة باعتبار مسئوليتها عن تغذية وسائل الإعلام بالمعلومات المتدفقة والمتلاحقة، وإلا وجدت المؤسسة نفسها معزولة ومتهمة وفى موقف سبئ لا تحسد عليه.

أنه يقع على عاتق العلاقات العامة أمر التصدى للأزمة وذلك من خلال نزولها إلى أماكن العمل وتحسس مواطن الضعف لمتخذى القرارات بالمعلومات الضرورية

لإدارة الأزمة والقيام بإجراءات الاتصالات اللازمة بوسائل الإعلام والجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة وأيضاً الرأي العام لإخراج المؤسسة من ورطتها وتهيئة الظروف وإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

احتل البعد الإعلامي مكانة مهمة في أدبيات دراسة الأزمات حيث يعد الإعلام أداة رئيسية وفعالة من أدوات إدارة الأزمة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي.

وقد رصد الدكتور فوزي عبد الغنى خلاف وآخرون، اتجاهات الخبراء والباحثين في تناول الدور الإعلامي في إدارة الأزمات على النحو التالي :

أ- دور الإعلام في إدارة الكوارث والأزمات الطبيعية :

وتشمل الكوارث الطبيعية البراكين والزلازل والسيول والتي تنجم عنها خسائر مادية وبشرية متعددة، وهذه الخسائر تقل كلما زادت درجة الاستعداد لمواجهتها، ومن خلال أهمية التعامل مع العنصر البشري ورفع درجة الوعي والتعاون لدى الأفراد بطبيعة الكارثة وتداعيات الموقف، وهنا يظهر دور الجهاز الإعلامي حيث ينادي به القيام بهذا الدور أثناء الأزمة مما يقلل من خسائر الكوارث الطبيعية، كما أن توافر المعلومات وانتشارها بالحجم والسرعة المطلوبة هو عنصر أساسي في التعامل مع هذه الأزمات.

ب- دور الإعلام في إدارة الأزمات الصناعية والاقتصادية :

وضع الباحثون بعض الاعتبارات لإدارة الأزمات، ومن أهم هذه الاعتبارات :

- مراعاة الدقة والإدلاء بالمعلومات الصحيحة حتى لا تتأثر سمعة المؤسسة أو الجهاز.

- أهمية وجود متحدث رسمي للجهة التي تتعرض للأزمة للتعامل مع أجهزة الإعلام والعمل على تدفق المعلومات في اتجاهين، اتجاه المصدر إلى وسائل الإعلام، ومن وسائل الإعلام إلى أصحاب الأزمة لمعرفة مصدر المعلومات

عن الأزمة ودور الجهات المنافسة فى عرض هذه المعلومات والتحقق من صدقها ودقتها.

- مراعاة عنصر التوقيت فى التعامل الإعلامى مع الأزمة بحيث يتم توفير المعلومات لوسائل الإعلام فى التوقيت المناسب حتى لا تبحث هذه الوسائل عن مصادر أخرى للمعلومات.
- تحديد استراتيجية للاتصالات أثناء وبعد الأزمة تتضمن دراسة الجمهور وتحديد الهدف من التفاعل مع أجهزة الإعلام بما يخدم الأزمة والتحديد الدقيق للرسائل التى تبث عبر وسائل الإعلام.

ج- دور الإعلام فى إدارة الأزمات البيئية :

- خلصت الدراسات التى تناولت البعد الإعلامى فى إدارة الأزمات البيئية إلى ضرورة توافر بعض الاعتبارات على المستوى الوطنى للمحافظة على البيئة وتجنب الوقوع فى الأزمات ومن هذه الاعتبارات :
- صياغة السياسات والقوانين البيئية.
 - إدماج الاهتمامات البيئية فى تخطيط التنمية الاقتصادية.
 - ضرورة إيجاد آلية لحل الخلافات بين الأجهزة المحلية والدولية بشأن قرارات استخدام المواد الطبيعية.
 - وضع استراتيجية إعلامية للتوعية البيئية ورفع معدلات الوعى لدى الرأى العام بأهمية الحفاظ على البيئة وتدعيم دور الوكالات الحكومية والأجهزة التنفيذية والأهلية فى التصدى للمشكلات والأزمات البيئية واحتواء آثارها.

د- إدارة الإعلام لأزمات التغير الاجتماعى :

- وقد أكدت الدراسات تفوق وسائل الإعلام المقررة على الوسائل المسموعة والمرئية فى الاهتمام بإدارة أزمات التغير الاجتماعى وتحليل أبعادها من خلال طرح العديد من القضايا وتبسيطها بما يتلائم مع المداخل الدراسية وتوافر عنصر التحليل فى تناول أبعاد الأزمة.

هـ- إدارة الإعلام للزمات السياسية العسكرية :

أثبتت الدراسات أن التغطية الإعلامية للزمات السياسية والعسكرية خاصة الحروب، والزمات الإنسانية الناتجة عن حروب أهلية وصراعات الزمات الإنسانية الناتجة عن حروب أهلية وصراعات سياسية كان لها أكبر الأثر فى توجيه اهتمام المجتمع الدولى ومنظمات الإغاثة إلى أهمية هذه الزمات ومحاولة التعاون من أجل إنقاذ ضحايا العنف والصراع السياسى.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الإعلام للزمات والكوارث تتطلب مراعاة

الاعتبارات التالية :

- فورية نقل الحدث من موقعه بالعمق والشمول الذى يساعد على فهم أبعاد الأزمة وتطوراتها وآثارها المختلفة.
- الاهتمام بالتقارير والتحليلات والتعليقات الإخبارية عن الأزمة وتطوراتها.
- الاهتمام بالمادة الوثائقية المصاحبة للتغطية التلفزيونية بما يفسر أسباب الأزمة وأبعادها وتحديد كيفية التعامل معها.
- البعد عن مبدأ حجب المعلومات أو إخفائها بحيث تكون وسائل الإعلام هى الرابطة الأساسية بين صانعى القرار فى الأزمة والمسؤولين عن التعامل معها وبين الرأى العام.
- الاهتمام بالوصول إلى مواقع الأحداث وإجراء الحوارات مع شهود الأزمة ومع المسؤولين والشخصيات الرسمية والخبراء والسياسيين والمفكرين لربط المعلومات بعضها ببعض ومساعدة الرأى العام على تكوين رأى تجاه الأزمة.
- تحديث وسائل العرض بالنسبة للتلفزيون والاهتمام بالمادة المصورة لجذب الجمهور وقت الزمات.
- الإعلام الوقائى للكوارث : ويعنى الاستفادة من الإمكانيات الفنية المتطورة والمتوفرة فى كافة وسائل الاتصال المرئية والمسموعة والمقرؤة فى إطار برنامج قومى متواصل لتوعية وتدريب المواطنين بإجراءات الأمن والسلامة

والدفاع المدنى للحد من الكوارث والأزمات، ويهدف الإعلام الوقائى إلى نشر الثقافة الوقائية الإيجابية بين المواطنين بمختلف مستوياتهم وأعمارهم، تحسباً لكل احتمالات الخطر الكامن والمحقق بهم فى كل لحظة، سواء نتيجة التواجد المتعاظم لمستلزمات الحياة العصرية من طاقة كهربائية، وغاز طبيعى، وكىماويات، ومبيدات حشرية، ووقود سيارات، ومواد قابلة للاشتعال، أو نتيجة حدوث أى من الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات. فالإعلام الوقائى هو خطوة أساسية لتجهيز المجتمع لمواجهة الطوارئ والأزمات ويتطلب توافر الاعتبارات التالية عند عملية التخطيط لهذا الإعلام :

- اختيار مصادر المعلومات المناسبة.
- اختيار أفضل الوسائل لتوصيل المعلومات للمواطنين.
- اختيار المعلومات الإعلامية التى يجب نشرها للتوصل إلى الدرجة المطلوبة من الاستعداد مثل المعلومات الضرورية لمواجهة الكارثة، وأسباب ونوع الكوارث التى يمكن أن تقع فى المنطقة والقوى المحركة لها.

فالإعلام يمكن أن يقوم بدور فعال للتنبيه على ضرورة القيام بالكثير من الأعمال التى يقلل تنفيذها قبل وقوع الكارثة من الأضرار والخسائر المدمرة، فآثار السيول يمكن تفاديها إذا سلط الإعلام الضوء على ضرورة الابتعاد عن مواطن الخطر وتخطيط المناطق السكنية بعيداً عن مخزات السيول، وعمل مجارى صناعية للسيول للسيطرة عليها واستغلالها فى زراعة الأراضى الصحراوية وكذلك من خلال تبنى الإعلام دعوة حظر وتجريم إنشاء مبانى ثابتة على مجارى المخزات.

وكذلك أثر الزلازل يمكن تجنب خسائرها والتخفيف من حدتها بإلقاء الدور الإعلامى على دراسات النشاط الزلزالى وآثاره على المنطقة واستخدام الطرق الإحصائية لتحديد التوقيتات المستقبلية لحدوثه، والتعرف على المنطقة النشطة زلزالياً والابتعاد عنها ونشر الوعى الزلزالى بين الجماهير وكذلك تبنى حملة إعلامية لتطبيق الأساليب العلمية لمقاومة الزلازل فى المبانى مع مراعاة

المواصفات الفنية فى الحوائط الخرسانية المحيطة بفراغ المصاعد والسلالم.

كما يمكن أن تلعب أجهزة الإعلام دوراً فاعلاً فى الوقاية من كوارث الحرائق من خلال الدعوة لعمل أجهزة إنذار وإطفاء فى المؤسسات والشركات الكبرى وضرورة إلزام المؤسسات الكبرى بتعليمات الأمن الصناعى وتواجد طفايات يدويه، بكل قطاع، وكذلك يمكن أن تقوم وسائل الاتصال الجماهيرى بتصميم حملات إعلامية مدروسة يكون لها أهداف محدودة ومعلنة وفترات زمنية محدودة للإعلام الوقائى من الكوارث والأزمات تشمل :

- إعداد برامج توعية تعليمية وإرشادية تناسب كل مرحلة سنوية تحت على الفعل الإيجابى والفعال لتفادى حدوث أية أخطاء تؤدى إلى خسائر فى المال والأرواح.
- إعداد أفلام تسجيلية وإرشادية قصيرة لا تزيد مدتها عن خمسة دقائق بحيث تصور كل منها حادث طارئاً أو محتملاً بسبب الجهل أو الإهمال مما يؤدى إلى حدوث كوارث ليخرج المشاهد بفكرة محددة عن الأسباب والنتائج.
- توجيه رأى العام بضرورة الحفاظ على البيئة من أية أخطار للحد من الازمات والكوارث.

الثالث عشر : مراحل الأزمة ودور العلاقات العامة :

- تناولت المؤلفات الأجنبية والعربية مراحل إدارة الأزمة فمنهم من قسم المراحل التى تمر بها الأزمة إلى ست مراحل :
- ١ - تجنب الأزمة.
 - ٢ - الإعداد لإدارة الأزمات.
 - ٣ - الاعتراف بوجود أزمة.
 - ٤ - احتواء الأزمة.
 - ٥ - تسوية الأزمة.
 - ٦ - الاستفادة من الأزمة.

ومنهم من قسمها إلى أربع مراحل وهى :

١- مرحلة نشوء وتراكم الأزمة.

٢- مرحلة انفجار الأزمة.

٣- مرحلة انحسار الأزمة.

٤- مرحلة انتهاء الأزمة.

ويميل كثير من الباحثين إلى تقسيم هذه المراحل إلى ثلاث هى :

(١) مرحلة ما قبل الأزمة : وهى الفترة الزمنية التى تظهر فيها مؤشرات تنبئ

بقرب وقوع الأزمة إلا أن كثيراً من المديرين يتجاهلون هذه المؤشرات لاعتقادهم أنهم يسيطرون على مقاليد الأمور ويتحكمون فى مصائر شركاتهم ولكن كما يقال "قد تأتى الرياح بما لا تشتهى السفن" فهناك الكثير من الأزمات قد تكون خارجة عن إرادة المديرين مهما كانت كفاءتهم وقدرتهم على السيطرة. والمؤسسات التى تطبق العلاقات العامة هى المؤسسات التى تكون أكثر استعداداً لاستشعار الأزمات والتنبؤ بها والتحسب لوقوعها والعمل على منع تكرارها.

فقيام العلاقات العامة بجمع معلومات عن زيادة غضب الأهالى وكثرة الشكاوى ضد التلوث الصناعى الذى تحدثه المنظمة يعطى إنذاراً باحتمالات رفع قضايا ضد المنظمة أو الضغط على المشرع لإصدار تشريعات ضد المنظمة. وبذلك تلعب العلاقات العامة دوراً هاماً وفعالاً فى تلك المرحلة.

(٢) مرحلة انفجار الأزمة : وهى المرحلة التى يتسبب فيها الحدث أو التصرف

فى انفجار الأزمة وينتج عن هذا الانفجار اضراراً تبدأ فى التفاقم تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على منتجات المؤسسة وصورتها لدى الرأى العام ويقع على عاتق العلاقات العامة فى هذه المرحلة تهيئة الظروف للإدارة العليا للتعامل مع الأزمة وذلك من حيث الاتصال بوسائل الإعلام ومدها بالمعلومات الصادقة والدقيقة والمناسبة لتوضيح حقيقة الموقف لمنع انتشار

الشائعات التي تحد من تفاقم الأزمة، وبشكل عام فإن العلاقات العامة في تلك المرحلة تعمل على تفهم الرأي العام ووسائل الإعلام للمؤسسة وموقفها منها.

(٣) مرحلة ما بعد الأزمة : وهي المرحلة التي تصل فيها الأزمة نهايتها بعد الوصول إلى حلول نهائية لها، ويقع على عاتق العلاقات العامة في هذه المرحلة العمل على تخفيف الاضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة والسعى لإعادة سمعتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة. كما يقع على عاتق العلاقات العامة إعلام الجمهور بالدروس المستفادة من الأزمة، والإجراءات الصحيحة التي قامت الإدارة باتخاذها وذلك لتطمين العاملين والمتعاملين معها على عدم تكرار الأزمة مرة أخرى، وأن الإدارة قادرة على مواجهة هذا الموقف مستقبلاً دون التأثير بأى أزمة.

ومن الضروري في كل مرحلة من مراحل الأزمة أن يقوم جهاز العلاقات العامة في المؤسسة بإعداد تقرير يتناول جميع عناصر الأزمة وتأثيراتها الحالية والمستقبلية على المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالجمهور والرأي العام، ويجب العمل على توفير المصداقية مع الجمهور واحترام ذكائه وعدم الاستهانة بقدرته على التمييز والتعرف على النغمة الصحيحة، والعزف على الوتر الحساس دون إثارة مبالغ فيها للمشاعر والتي ينبغي أن يكون هناك قدر كاف من المعرفة بها من جانب المسؤولين عن العلاقات العامة والإعلام.

الرابع عشر : دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات :

تتعرض المؤسسات كما يقول اساتذة الاعلام وخبراء العلاقات العامة باختلاف أشكالها وطبيعتها إلى الهجوم بين الوقت والآخر من قبل جماعات الضغط أو جماعات المصالح أو جمعيات الاهتمامات الخاصة أو من قبل أفراد الجمهور، وهذه الهجمات التي قد تشن ضد المؤسسات المختلفة قد تأتي مفاجئة، وبذلك تبرز تحديات إضافية أمام أجهزة العلاقات العامة، وتتباين الأسباب وراء هذه الهجمات، فقد تأتي نتيجة سياسة معينة اتخذتها المؤسسة، أو ربما نتيجة قرار معين،

وقد يكون السبب متصلاً بحالة عدم الرضى من منتج أو خدمة معينة، وقد تكون الشائعة سبباً وراء هذه الهجمات، وفي مثل هذه الحالات لا توجد وصلة جاهزة للعاملين في مجال العلاقات العامة للتعامل مع هذه الأزمات، التى تمثل مشكلة مؤرقة للمؤسسات المختلفة سواء كانت حكومية أو خاصة، وتزداد خطورة هذه المواقف عندما تتبنى وسائل الاتصال الجماهيرية الأفكار المناهضة للمؤسسة، وتقوم على ترويجها دون الرجوع إلى المعنيين على الطرف الآخر من أجل البحث عن حقيقة ما يحدث، الأمر الذى يزيد من تضخيم الموقف وتعميقه، وربما يؤدي إلى الأضرار بالمؤسسة المستهدفة من الهجوم.

ويمكن استخلاص مجموعة من التعميمات التى تمثل إجراءات يمكن اعتمادها فى عمليات التخطيط عند تعرض المؤسسة للهجوم من أطراف خارجية وهذه التعليمات كما حددها (سودريبرج وليسلى) هي :

- يجب أن تضع المؤسسة فى اعتبارها عند رسم سياساتها أن تكون مهياً للتعامل مع المطالبات المشروعة لجماعات الضغط أو المصالح أو الاهتمامات الخاصة أو أفراد الجمهور والاستجابة لها إذا ثبت للمؤسسة صحة وجهة النظر الأخرى، ومن ثم المباشرة فوراً فى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الوضع القائم أو تغييره، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أساسيات التجاهل تدفع باتجاه مزيد من الضرر للمؤسسة، بحيث تؤدي فى النهاية إلى تضخيم المشكلة وفقدان المؤسسة لمصداقيتها.

- يفترض فى أجهزة العلاقات العامة التعرف عن قرب على المنظمات والجمعيات التى تمارس نشاطاً له صلة بعمل المؤسسة، فعلى سبيل المثال، على المؤسسة التعرف على جمعيات حماية المستهلك، وحماية البيئة وغيرها من الجمعيات المماثلة، من حيث طبيعتها، وأهدافها، وأساليب عملها، والتكتيكات التى تستخدمها فى شن هجماتها، والأساليب التى تعتمد عليها فى التحقق من معلوماتها، فهذه المعرفة تفيد فى التعامل مع هذه الجمعيات، والتصدي لهجماتها عند وقوع طارئ له صلة بعمل المؤسسة. وما ينطبق فى هذا الشأن على

المؤسسات الخاصة، ينطبق أيضاً على المؤسسات العامة أو المؤسسات الحكومية.

- عند وقوع هجوم معين، يفترض أن تقوم أجهزة العلاقات العامة بتحديد موقف وسائل الاتصال من القضية، وكيفية معالجتها لها، فكثير من وسائل الاتصال قد تتخبط في صفوف الطرف الآخر لأسباب متعلقة بالإثارة، أو لإيمانها بأن هذا الموقف يكسبها شعبية أكبر، ويؤخذ بعين الاعتبار، أن موقف الجمهور العام من حالات الهجوم يحكمه الانطباع أكثر من الحقائق، إضافة إلى ذلك لابد من الاعتراف بأن من يملك الحقائق ليس بالضرورة هو من يكسب المعركة، فحتى إذا تصور العاملون في العلاقات العامة أنهم يملكون الحقائق، فهذا غير كاف لأن نحكم على نتائج المواجهة لصالحهم، لذلك لابد في مثل هذه الحالات من مراقبة وسائل الاتصال وتحديد طرق وأساليب معالجتها للموقف حتى يتسنى التعامل معها، من خلال خطط محكمة ومدروسة.
- يؤخذ بعين الاعتبار عند وقوع حالات هجوم ضد المؤسسة أن الموقف المعتدل أو المتحفظ قد يرتبط في ذهن الجمهور باعتباره جزءاً من عملية لكتمان المعلومات، والضعف في مواجهة الحالة، الأمر الذي قد يقود إلى عدم الثقة، لذلك فإدعاء المؤسسة في مواجهة الهجوم يجب أن ينطلق من تعبئة لكافة عناصر قوتها بحيث تستخدم كافة الاستمالات والأساليب الاتصالية لمواجهة الموقف دون أن يسود ذلك أية انفعالية.
- تعد قضية الخصوصية في المؤسسات الكبرى من القضايا التي لا يمكن التحكم بها، بسبب طبيعة هذه المؤسسات، من حيث ضخامتها، والأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها، لذلك فإن عنصر السرية يعد من الأمور التي يصعب السيطرة عليها، وبناء على ذلك تنتسرب المعلومات من هذه المؤسسات بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، الأمر الذي يستدعي بعض الإجراءات من قبل المؤسسة في حالة مواجهتها لموجة هجوم من أطراف خارجية، فعند التخطيط لمواجهة حملات الهجوم على المؤسسة يفترض من القائمين على المؤسسة تشكيل فرق

محدودة العدد من خبراء العلاقات العامة، وبعض المسؤولين فى المؤسسة ممن لهم خبرة فى مجال التخطيط لمواجهة أزمات من هذا النوع، من أجل إعداد خطة محكمة تبرمج دور معرفة الأطراف الخارجية القائمة بالهجوم أو وسائل الاتصال الجماهيرية، ودون أن يكون هناك فرصة للطرف الآخر لمعرفة الأساليب التى ستستخدم فى الرد على الهجوم.

- بسبب التطور المذهل فى مجال الاتصال يفترض فى إدارة العلاقات العامة متابعة الأساليب الحديثة فى هذا المجال، وتطبيقها خلال نشاطاتها المختلفة، وبالنظر إلى الطبيعة التنظيمية داخل المؤسسات فإن أساليب الاتصال المؤسسى التى تعتمد داخل المؤسسة قد لا تكون ملائمة للاتصال مع الجمهور، فالاتصال العمودى التتالى، أو التصاعدى أو الاتصال الأفقى قد لا يفى بأغراض المواجهة الى غالباً ما يميل الطرف الآخر إلى تحويلها إلى مواجهة ساخنة وتستخدم فيها كافة أساليب الإثارة والتضخيم، والميل إلى تحقيق أهداف خاصة من خلال التقرب إلى الجمهور، لذلك فإن أجهزة العلاقات العامة مطالبة باستخدام أحدث الأساليب الاتصالية الجماهيرية لإيصال رسائلها بفاعلية ويسر ووضوح.

- يجب على العاملين فى مجال العلاقات العامة الاعتراف بأن ظروف المواجهات مع جماعات الضغط والمصالح والاهتمامات الخاصة لن تكون فى صالح المؤسسة، لسبب بسيط هو أن هذه الجماعات لن تخسر حتى وإن لم تفز، فى حين أن المؤسسة قد تخسر حتى وإن فازت فى المحصلة النهائية للمواجهة، لذلك فعلى أجهزة العلاقات العامة العمل على تقصير المدة الزمنية للمواجهة إلى أقصر مدى ممكن، وتفشل خطط الطرف الآخر الذى سيسعى لتطويل مدة المواجهة حتى يتسنى له جذب انتباه الجمهور ووسائل الاتصال على حد سواء، وتوجيه ضربات متلاحقة للمؤسسة، وإذا اعتبرنا الحكومة بمثابة مؤسسة ضخمة، فإن ما جرى بين الحكومة الفرنسية وجماعة السلام الأخضر حول استئناف التجارب الفرنسية النووية يقع ضمن هذه الحالة، حيث سعت جماعة

السلام الأخضر لتطويل المواجهة، فى حين سعت الحكومة الفرنسية إلى تقصيرها، وعلى الرغم من أن جماعة السلام الأخضر لم تفز بمنع فرنسا من استئناف تجاربها النووية سنة ١٩٩٥م، إلا أنها نجحت فى تشكّل رأى عام ضد هذه التجارب أثر على علاقات فرنسا بالدول الأخرى.

• فى ظروف المواجهات هذه يجب على العاملين فى مجال العلاقات العامة إعداد تقييم موضوعى، وبصورة مستمرة للظروف التالية :

- موقف الجمهور ووسائل الاتصال من المؤسسة، والبحث فيما إذا كانت المؤسسة ستحتذى بمواقف إيجابية إذا ما تعرضت لهجوم.
- تقييم الظروف المحيطة بما فيها عامل الوقت، وتأثير ذلك على مواقف وسائل الاتصال والجمهور على حد سواء.
- تقييم الوضع الراهن داخل المؤسسة ليتسنى تحديد خطة العمل، والرسائل التى يمكن توجيهها، ولمن؟ وكيف؟ إضافة إلى تحديد الناطق الإعلامى باسم المؤسسة.

- تقييم موقف الطرف الآخر، والأفكار التى يطرحها، ودرجة دقتها، وما إذا كان يستند فى هجومه إلى حقائق أم إلى مجرد اتهامات؟
- تقييم ومراجعة التشريعات ذات الصلة بموضوع الهجوم، وإمكانية التفاوض والوصول إلى تسويات خاصة إذا كانت المشكلة ذات صلة باتحادات أو نقابات العمال، ويندرج تحت هذا البند، تحديد ما يمكن عمله من جانب المؤسسة حتى تكون جاهزة لدخول عملية المفاوضات.

• دراسة إمكانية الاستعانة بمستشار خارجى، الأمر الذى تحدده طبيعة الأزمة، وطبيعة المواجهة، وإمكانيات المؤسسة بما فيها إمكانيات كادرها الدائم فى مواجهة الأزمات.

• تحديد أفضل الأساليب الممكنة لتحقيق أثر سريع وإيجابى لدى وسائل الاتصال والجمهور، والمباشرة فى تنفيذ ما اتفق على أنه الأفضل فى مواجهة الهجوم،

ومراعاة أن تكون كافة إدارات المؤسسة مهيأة وجاهزة لتوفير ما يطلب إليها بسرعة ودقة.

- إبقاء الإدارة العليا في المؤسسة على إطلاع مستمر بالمجريات التي تحدث، وما يستجد حول الأزمة وبشكل فوري.

تطبيقات لدور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات : المثال الأول :

ومن الأمثلة التي يمكن الإشارة إليها في مجال مواجهة الهجوم، ما قامت به شركة Manusato بعد حادث انفجار وقع لباخرة فرنسية محملة بكميات كبيرة "نترات الأمونيوم" بالقرب من رصيف الشحن التابع للشركة في ميناء "تكساس سيتي" والذي أدى إلى مقتل (١٥٤) شخصاً، وجرح أكثر من (٢٠٠) إلى جانب خسائر مادية كبيرة، فقد هاجمت الصحافة الشركة بعنف وحمل الرأي العام الشركة مسؤولية الحادث، وسرت شائعات بين السكان مفادها أن ضمانات التأمين غير كافية لدفع التعويضات، وتوالت الشائعات حول أعداد القتلى والجرحى، وحول قدرة الشركة على مواجهة الكارثة التي دمرت أبنية الشركة ومستودعاتها، وفي مواجهة هذا الهجوم العنيف، نظمت الشركة حملة علاقات عامة لتوضيح الموقف، كان من بين إجراءاتها ما يلي :

- ١- أقامت الشركة مركزاً إعلامياً في وسط المدينة يهدف إلى الإجابة عن كل التساؤلات التي يمكن أن يطرحها الصحفيون أو الإعلاميون أو السكان.
- ٢- إعداد لائحة دقيقة بأسماء القتلى والجرحى تم توزيعها على وسائل الاتصال.
- ٣- أصدرت الشركة كتيباً ضمن كل التفاصيل حول الحادثة، وقد أوضح أن الباخرة التي انفجرت، وحمولتها لا تخص الشركة وبالتالي فإن الشركة لا تتحمل أية مسؤولية جراء الانفجار.
- ٤- أوضحت الشركة أن مستودعاتها لم تحتوي على أية مواد متفجرة وإلى جانب ذلك بينت الشركة إجراءاتها في تشييد مبانيها واحتياطياتها في مجال السلامة العامة.

٥- أوضحت الشركة أن ضمانات التأمين التى تمتلكها تصل إلى اربعة عشر مليوناً من الدولارات، وهى كافية لدفع التعويضات على الرغم من عدم مسئوليتها عن ذلك.

٦- أوضحت الشركة دورها الإنسانى فى تقديم الإعانات الفورية للأسر المتضررة وإعادة إسكان المتضررين ومعالجة المصابين.

٧- تقدمت الشركة بالشكر لكل الجهات التى ساهمت فى مواجهة الكارثة. وبهذا استطاعت الشركة مواجهة الهجوم عليها، والتصدى لحملات التشويه التى وجهت لها، على الرغم من أن الشركة لم تكن مسئولة عن الانفجار وما ترتب عليه.

المثال الثانى :

إدارة الأزمات فى سكك حديد مصر :

الازمات فى السكك الحديدية هى وقوع حدث مفاجئ يؤدى إلى توقف تشغيل القطارات على جزء من الخطوط ويكون مصحوباً بأثار ونواتج ينبغى إزالتها وتنشأ أزمات السكك الحديدية عادة أثر حوادث القطارات ويتوقف حجم الأزمة فى السكك الحديدية على الآتى :

- ١- أعداد الضحايا، فكلما كان هناك وفيات وإصابات فإن حجم الأزمة يكون كبيراً، وفى حالة عدم وجود أية إصابات فإن أبعاد الأزمة تكون محدودة.
- ٢- كثافة حركة القطارات على الخط الذى وقعت عليه الأزمة، حيث يتضاعف حجم الأزمة إذا كانت على خط كثيف الحركة بالقطارات مثل خط القاهرة- الإسكندرية أو القاهرة- أسوان عنه فى باقى الخطوط.
- ٣- مكان الحادث : فإن كان الحادث داخل حوش محطة أو فى مكان به مسارات بديلة للقطارات فإن حجم الأزمة يكون محدوداً وإذا كان الحادث على خط مفرد أو تكون قد أغلقت سكتى الخط المزدوج فإن الأزمة تكون متشعبة.
- ٤- نوع الحادث : فإذا كان الحادث هو فقط خروج عجلات القطار من القضبان

فإن الأزمة الناجمة تقل كثيراً عن حادث انقلاب العربات أو حالات تصادم القطارات.

وفور تلقى رئيس الهيئة الصدمة بالكارثة أو الأزمة ينبغي عليه عمل الآتى:

- تقدير حجم الأزمة.
- إقرار ما يتم من إجراءات الأزمة أو إدخال التعديلات التى يراها والتي تكفل سرعة احتواء الأزمة.
- مواجهة الأزمة بمتابعة ما سيتم وما يجرى لاحتوائها وإنهائها ومعالجة ما قد يظهر من توابع جانبية.
- مواجهة نواتج الأزمة وإفرازاتها متمثلة فى مواجهة رأى العام والاستعداد لتلقى النقد والتعليقات.
- استخلاص الدروس المفيدة فى تجنب حدوث مثل هذه الأزمة أو على الأقل تقبل خسائرها.
- إخطار الإدارة العليا وتلقى التعليمات المبدئية عن الحادث.
- إعلام الجمهور فى المحطات عن تأخير القطارات ثم يتحرك المسئولون بالهيئة لموقع الحادث على النحو التالى :
- يتوجه ناظر أقرب محطة أو رئيس الحركة إلى نقطة الحادث للوقوف على جميع التفاصيل وإخطار مراقب الحركة لتحديد أبعاد الحادث وكيفية التعامل معه، وأثر ذلك على حركة القطارات الأخرى وعلى حركة نقل الركاب.
- يتوجه مفتش الحركة ومفتش النقل ومدير الحركة والإشارات ومدير هندسة السكة الحديد بالمنطقة إلى موقع الحادث لمزيد من التفاصيل، وفحص الحادث ومحاولة الوقوف على أسبابه وإخطار مراقب الحركة.
- يتوجه مدير المنطقة إلى موقع الحادث ثم وكيل المنطقة المختص بمهام التشغيل فى غرفة العمليات والمراقبة المركزية بالمنطقة لتلقى البيانات وإخطار مجموعة الإشراف والخطط.

- يقوم رئيس الهيئة بتحديد أماكن تواجد الإدارة العليا خلال الأزمة ثم تشكيل غرفة عمليات لإدارة الأزمة بحضور نواب ومديرى الهيئة للإدارات المركزية برئاسة رئيس مجلس الإدارة والانتقال إلى موقع الحادث عند الأزمات الكبرى.

- ثم بعد ذلك إعداد بيان إعلامى عن الحادث الذى نتجت عنه الأزمة وأسبابه ونتائجه.

يقترح أحد الباحثين ضرورة توافر مجموعة من المقومات لتطوير أساليب إدارة الأزمات بالسكك الحديدية هذه المقومات تتمثل فى :

١- إعلام الرأى العام بالأسباب الحقيقية للأزمة أو الكارثة حيث يودى ذلك إلى سرعة احتواء الأزمة والتغلب على تبعاتها كما يخلق نوعاً من التعاطف مع الإدارة.

٢- توفير المعلومات عن موقع وظروف وملابسات الأزمة بهدف السيطرة على مجريات الأمور خاصة أثناء الأزمات لما لذلك من أثر إيجابى فى سرعة رد الفعل القادر على احتواء الأزمة والتخفيف من آثارها.

٣- الشفافية ومصارحة الجمهور والحد من المبالغات ومواجهة ما بعد الأزمة من خلال إعادة النظر فى آليات ومحددات النظام الإدارى لتكوين آليات جديدة أكثر ملائمة وقدرة على الانتظام.

٤- توعية الجمهور بكيفية التصرف وضبط النفس واتباع تعليمات المسئول أثناء حدوث الأزمات.

من خلال كل ما سبق نجد ان للعلاقات العامة دوراً حيوياً بل وفعالاً فى إدارة الأزمات والعمل ايجاد الحلول السريعة ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها بأقصى سرعة ممكنة وهذا خير دليل على اهمية العلاقات العامة داخل اي مؤسسة او هيئة او منشأة صغيرة كانت او كبيرة .