

إدارة العلاقات العامة

أ.م. د. السيد عبدالرحمن علي



إدارة العلاقات العامة

المحاضرة الثامنة

المحاضرة السابقة؛ أدوار ومسئوليات (2):

استهدفت المحاضرة السابقة استعراض النقاط الآتية:

- إدارة العلاقات العامة والتسويق:

* مفهوم التسويق.

* تطور المفهوم التسويقي.

* العلاقات العامة والتسويق.

* أدوار العلاقات العامة التسويقية.

* خصائص العلاقات العامة التسويقية.

أهداف المحاضرة الحالية؛ أدوار ومسئوليات (3):

تسعى المحاضرة الحالية إلى استعراض الموضوع الآتي:

- إدارة العلاقات العامة والأزمات، ويشمل:

- مفهوم الأزمة.

- مفهوم إدارة الأزمة.

- أدوار إدارة العلاقات العامة ومسئولياتها في الأزمات:

* اتصالات إدارة العلاقات العامة في الأزمات.

* اتصالات إدارة العلاقات العامة ومراحل إدارة الأزمات.

* أدوار ومسئوليات أخرى لإدارة العلاقات العامة في الأزمات.

* الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات.



أدوار ومسئوليات (3): إدارة العلاقات العامة والأزمات



مفهوم الأزمة:

يصعب التوصل إلى تعريف جامع شامل للأزمة، كدأب المفاهيم والمصطلحات النظرية في العلوم الإنسانية، فيختلف مفهوم الأزمة من شخص إلى شخص، ومن تخصص علمي إلى آخر.

وقد قدّم عدد من الباحثين في مجالات علمية مختلفة تعريفات للأزمة، كل وفقاً لتخصصه ورؤيته العلمية، فيرى البعض أنها مرحلة من مراحل الصراع أو شكل من أشكاله، ويحاول آخرون التركيز على الفرق بينها وبين ظواهر أخرى كالكارثة والمشكلة والصراع، ويراهها فريق ثالث من المنظور الدولي.

ومن هذه التعريفات أن الأزمة هي "مشكلة كبيرة تظهر للوجود بشكل مفاجئ"، ويُقاس حجم هذه المشكلة غالباً بحجم عناوين الأخبار التي تُنشر في الصفحات الأولى للصحف، حتى أن بعض الحوادث والمواقف الخطيرة لا ينظر إليها بعض المديرين على أنها أزمات إلى أن تلقى هذا الاهتمام من وسائل الإعلام، كما يطلق بعض المديرين على أية مشكلة أنها أزمة طالما أن هذه المشكلة قد نُشرت في الصفحات الأولى للصحف الرئيسية والأكثر شهرة.

وتُعرف الأزمة أيضاً بأنها "تغير مفاجئ ودراماتيكي، غالباً إلى الأسوأ، ويمكن أن يحدث نتيجة لحادث أو نتيجة للإهمال، أو بسبب سلوك إجرامي يقوم به بعض الأشخاص، وتُعدّ الأزمة عنصراً أساسياً للأخبار، حيث تلقى تغطية واسعة المجال من قِبَل وسائل الإعلام" (Shirley Harrison, 2000).



وتُعرّف الأزمة كذلك بأنها "موقف مفاجئ وغير متوقع يتسم بالصعوبة والقسوة وشدة الألم والتهديد الشديد لسمعة المنشأة وبقائها واستمرارها، وينتج عنه أحداث سريعة ومتتابة، مما يتطلب اتخاذ قرارات إدارية واتصالية حازمة لمواجهة في ظل ظروف صعبة ومعلومات نادرة وحالة من عدم التأكد والخوف من المجهول، ويمكن تحويل هذا الموقف من خلال اتصالات العلاقات العامة الفعالة إلى فرصة لتدعيم موقف المنظمة وقدرتها على تحدي الصعاب وتجاوز المحن" (نرمين علي، 2004)،

وتُعرّف الأزمة أيضًا بأنها "موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر في النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف تتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد" (رجب عبدالحميد، 2000).



مفهوم إدارة الأزمة:

قد تتعرض أية منظمة على مدار حياتها لأزمات، بعض هذه الأزمات يمكن تجنبه من خلال اتخاذ إجراءات وقائية، أو إصدار قرارات تصحيحية، والبعض الآخر لا يمكن منعه، ولكن يمكن الاستعداد لمواجهته، مثل الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية.





ومن ثم، يتحتم على جميع المنظمات بذل الجهد لتقليل المخاطر والأزمات المحتملة، وحسن الاستعداد لتلك الأزمات، وهو ما يُعرف بإدارة الأزمات، وهي مجال يحظى باهتمام كبير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية على اختلافها، سواء السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية أو الإعلامية (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

نشأ اصطلاح إدارة الأزمة في الأصل للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والأحداث الطارئة مثل الزلازل والفيضانات والسيول وغيرها من الأزمات التي تواجه الدولة، ثم ما لبث أن تطور هذا المفهوم في مجال العلاقات الدولية وأصبح يشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الساخنة، ومع تتابع الأزمات الدولية ارتبط مفهوم إدارة الأزمة بالأزمات الدولية والعلاقات السياسية الدولية، وسرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات ليزدهر مرة أخرى في أحضان علم الإدارة العامة للإشارة إلى دور الدولة أو المنظمات الحكومية أو الخاصة في مواجهة الأزمات والمواقف الطارئة (نرمين علي، 2004).

ثم تناولته بعد ذلك العلوم الاجتماعية وتطور ضمن كل العلوم الاجتماعية، بمعنى أن علماء الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الأزمات والكوارث، كما تناول علماء النفس الآثار النفسية والاجتماعية للأزمات، كذلك الحال بالنسبة لعلماء السياسة والعلاقات الدولية وغيرها من العلوم (محمد شومان، 2002).

وتهدف إدارة الأزمات إلى منع وتجنب وقوع الأزمات في المراحل المبكرة للأزمة أو التعامل معها عند وقوعها للسيطرة على أحداثها بأقل التكاليف، والحد من خسائرها إلى الحد الأدنى، بما في ذلك الخسائر التي تلحق بسمعة المؤسسة وصورتها ومنع تجاوزها هذا الحد، واستعادة النشاط بعد ذلك في أقرب وقت ممكن، ولا يعني اصطلاح إدارة الأزمة السيطرة الكاملة على أحداث الأزمة وتطوراتها عند وقوع الأزمة بالفعل، ولكن يعني إمكانية تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ومنع تجاوزها الحد الذي وصلت إليه.

وإدارة الأزمات هي فن وعلم في الوقت نفسه؛ فهي فن لأنها تتطلب مهارات إدارية واتصالية عالية من قبل القائمين عليها، كما أنها علم لأن هذه المهارات لا تكفي وحدها لإدارة الأزمة، بل لابد من صقلها بالعلم، فلا بد من الاعتماد في الأزمات على المنهج العلمي السليم، وليس التخمين أو العشوائية؛ وذلك لأن الأزمات أصبحت معقدة (نرمين علي، 2004).

ومن الأهمية تشكيل فريق لإدارة الأزمات داخل كل منظمة يضم هذا الفريق العديد من المتخصصين داخل هذه المنظمة، مثل: مدير إدارة الموارد البشرية، والمدير التنفيذي، ومدير شئون العاملين، والمسئول عن الأمن، ومدير العلاقات العامة، وما قد يحتاجه هذا الفريق من متخصصين وفنيين، وذلك وفقًا لحجم المنظمة والأزمات المحتملة، وأن يكون هناك ممثل لهذا الفريق في فروع المنظمة، في حالة وجود فرع أو أكثر للمنظمة في أماكن أخرى، وأن يتضمن تمثيلًا على أعلى مستوى من الإدارة العليا للمنظمة.

هذا، وقد بُذلت محاولات كبيرة لوضع تعريف شامل لإدارة الأزمات، ولكن وكما الحال في تحديد معنى وتعريف محدد وشامل للأزمة، فقد ثار جدل كبير بين الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الأزمات، وذلك وفقًا لتخصصاتهم ومناهجهم المختلفة في مجال العلوم الاجتماعية (قصري علي، 2002).

ويمكن استعراض بعض المحاولات التي بُذلت لتقديم تعريف محدد لإدارة الأزمة، فقد عرّف أحد الباحثين إدارة الأزمة بأنها "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة القوة واتجاهاتها، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات. وذكر باحث آخر أن إدارة الأزمة هي "مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييرًا في أوضاع مستقرة أو تقليدية، وتتم صياغة هذه الممارسات في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات، وتبدأ بتحليل الأزمة أو تشخيصها أو تشريحها وصولاً لمكوناتها وسماتها، وما يتوقع من آثارها، ولا بد أن يتسم هذا التحليل بالدقة" (محمود يوسف، 2002).

وهي "الجهود المخططة المقصودة التي تقوم بها العلاقات العامة من أجل تنفيذ السياسات والأنشطة الاتصالية، التي تهدف للتنبؤ بالأزمة والوقاية منها أو مواجهتها واستخلاص الدروس منها بما يعظم من إيجابيات الأزمة ويقلل من مخاطرها السلبية" (نرمين علي، 2004).



أدوار إدارة العلاقات العامة ومسئولياتها
في الأزمات:

أولاً: اتصالات إدارة العلاقات العامة في الأزمات

تلعب الاتصالات دورًا بالغ الأهمية في إدارة الأزمات داخل المنظمات، فمن خلالها تتدفق المعلومات والآراء بشكل سريع داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي. وتزداد أهمية الاتصالات - من خلال إدارة العلاقات العامة - داخل المنظمات مع الزيادة المطردة لمعدل ونوعية الأزمات الخاصة بالمنظمات من ناحية والتطور التكنولوجي الذي تشهده هذه المنظمات وثورة المعلومات والاتصالات وسيادة قيم وآليات العولمة والتجارة الحرة من ناحية أخرى، فضلاً عن تطور وسائل التغطية الإخبارية الإعلامية وفنونها، وزيادة عدد وسائل الاتصال، بحيث يصعب إخفاء المعلومات عن رجال الإعلام وجماعات المصالح.

وقد تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمات، والتي تتسع لكل أنماط الاتصال ومجالاته أثناء الأزمات والكوارث؛ حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وفتح قنوات الاتصال مع الأطراف المختلفة، وتؤدي وسائل الإعلام دورًا مهمًا أثناء الأزمة وما بعدها.

ومن ثم، فإن مفهوم اتصالات الأزمة هو "مجموعة اتصالات تجريها العلاقات العامة في ظل ظروف وضغوط غير اعتيادية" أهمها: غموض في كثير من المعلومات والحقائق والملازمات التي تلف أحداث الأزمة، وتغطية سلبية من واحد أو أكثر من جماهير المؤسسة تهدد بعواقب سلبية كبيرة على المؤسسة من الناحيتين المادية والمعنوية (محمود يوسف، 2002).

وكذلك فإن اتصالات الأزمة هي "ضرورة التفاعل والتواصل الجيد مع مختلف أطراف الأزمة مثل العاملين والجمهور الخارجي والمجتمع ووسائل الإعلام ... إلخ" (قصري علي، 2002). وتُعرّف اتصالات الأزمة أيضًا بأنها "عملية ينقل من خلالها المسؤولون عن إدارة الأزمة إلى وسائل الإعلام والجمهور والمسؤولين بالحكومة وأنواع أخرى متخصصة من الجمهور الإجراءات التي سيتخذونها لمنع وقوع الأزمات والإعداد لها، فضلا عن إجراءات الاستجابة لها، وإزالة رواسبها عند حدوثها، وتبدأ اتصالات الأزمة بموافقة المسؤولين عن إدارة الأزمة مع أنفسهم على نوعية الرسائل المهمة التي توجه للأنواع المختلفة من الجماهير" (نرمين علي، 2004).

ويُقصد بهذه الاتصالات أيضا "القيام بتنفيذ الخطط المختلفة والاتصال بال جماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، والاتصال بالهيئات والأفراد في الخارج وقادة الرأي ومراكز المعلومات المختلفة" (محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، 2003)، وتُعرّف أيضًا بأنها "تبادل المعلومات داخل المنظمات الحكومية، وبين هذه المنظمات والمنظمات الأخرى ووسائل الإعلام والأفراد والجماعات المهتمة بهذه المنظمات قبل وأثناء وبعد الأزمة" (B. Flodin, 2000).

وقد أصبحت اتصالات الأزمة لا تعنى فقط بمواجهة أحداث الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية، وإنما تتطرق إلى تغليب الاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع الأزمة وتلافي أسباب حدوثها من خلال إدارة القضايا، وكذلك إدارة عملية التغيير والتحويلات الكبرى التي تحدث على نطاق البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

وفي هذا السياق يجب أن تتأكد المنظمة من أن نظام الاتصال الداخلي والخارجي يكفل لها مواجهة الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، ويجب أن يتم فحص نظم الاتصال وتقييمها قبل حدوث الأزمة، ومعرفة نواحي القوة لاستغلالها، ونواحي الضعف أو الخلل للعمل على علاجها، حتى لا يكون نظام الاتصال من أسباب زيادة حدة الأزمة وتطورها إلى الأسوأ. وتظهر الحاجة إلى الاتصال بصورة أوضح أثناء الأزمات، حيث تعتمد الإدارة - بدرجة كبيرة - في نجاحها في التعامل مع الأزمة على الاتصالات، وتلعب الاتصالات دورين خطيرين أثناء الأزمة، الأول هو المساعدة في إدارة الأزمة، والثاني هو المحافظة على سمعة الشركة وصورتها أمام الموظفين والمجتمع بصفة عامة (نرمين علي، 2004).

ويجب على اتصالات الأزمة أن تكون قادرة على التعامل مع الغموض العام الذي يلف ملابسات الأزمة؛ لأن هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات التي تتهم المؤسسة وصدقها ومسئولياتها، ويجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام، ومع شراة وسائل الإعلام للمعلومات في هذه الحالة بطريقة تكفل عدم تفاقم الأزمة، كما يجب على اتصالات الأزمة أيضًا أن تتعامل مع السلبية النشيطة لواحد أو أكثر من جماهير المؤسسة بشكل يؤدي إلى تخفيفها وعدم نشرها بين الآخرين كحد أدنى (قصري علي، 2002).

- وعلى الرغم من اختلاف المنظمات واختلاف الأزمات التي تواجهها إلا أنه يمكن - بصفة عامة - تحديد أهداف اتصالات الأزمة الخاصة بإدارة العلاقات العامة فيما يلي:
- محاولة منع وقوع الأزمة إذا أمكن.
 - التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفعالية.
 - توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة، وإحداث أكبر قدر من التنسيق بينها لمواجهة الأزمة وحصر الموارد اللازمة وتوفيرها.
 - تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.
 - زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
 - استعادة المنظمة لعافيتها في أقصر فترة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
 - تخفيف الآثار السلبية للأزمة، وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
 - الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك (محمود يوسف، 2002).

وبالرغم من أن الهدف الأساسي
لاتصالات الأزمة، التي تشرف عليه
إدارة العلاقات العامة . هو السيطرة
على الأضرار التي تقع على سمعة
المنظمة والحد منها، إلا أن الأهداف
الإضافية لها هي استغلال فرصة
اهتمام وسائل الإعلام للإعلان عن
المنظمة نفسها، وأن تخبر الجمهور
برسالتها وقيمتها ... إلخ.





ثانياً: اتصالات إدارة العلاقات العامة ومراحل إدارة الأزمات

تناولت المؤلفات الأجنبية والعربية مراحل إدارة الأزمة، وذلك من زوايا مختلفة بعضها يركز على الجانب الإداري أساساً، والآخر على الجانب الاتصالي ودور العلاقات العامة فيه على وجه الخصوص ومسئولياتها عن اتصالات الأزمة. بينما تناولت دراسات أخرى - بشكل أكثر اكتمالاً - المهام الإدارية والاتصالية معاً.

وقد اختلف الباحثون فيما بينهم في عدد مراحل إدارة الاتصال ومسمياتها، فمنهم من قسّم مراحل إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل أساسية، هي: مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد)، ومرحلة انفجار الأزمة (المواجهة)، ومرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن) (محمود يوسف، 2002). في حين قسّم أحد الباحثين هذه المراحل إلى أربع مراحل أساسية، هي: مرحلة تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة، ومرحلة الاستعداد والتحضير، ومرحلة المواجهة، ومرحلة إعادة التوازن، وقسّم باحثون آخرون هذه المراحل إلى خمس مراحل أساسية، يمكن استعراضها كالآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات، حيث توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمات؛ لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت، فهي بمثابة نقاط ضعف قد تنبئ باحتمال وقوع أزمة (رجب عبد الحميد، 2000).

ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي، ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة وجود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة، ويُعَدُّ المسئول عن العلاقات العامة بمثابة ضابط الاتصال في أي فريق لإدارة الأزمات، حيث يعمل على مراقبة وتجميع ما يحدث من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة قد تُنبئ بالخطر وعرضها على فريق إدارة الأزمات لمناقشتها واتخاذ اللازم نحوها.

وكذلك يتم في هذه المرحلة - التي تُسمَّى أيضا مرحلة تحليل إشارات الإنذار - جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيدًا لاتخاذ اللازم نحوها (علي عوجة وكريمان فريد، 2008).

ومن الأمثلة على إشارات الإنذار المبكر التي يمكن أن تواجه المؤسسة ويجب ملاحظتها: عدم الرضاء الوظيفي، والذي يمكن قياسه من خلال استمارات الاستقصاء، والتي يجب أن تكون عملية مستمرة ومنتظمة للتعرف على الاتجاهات نحو المنظمة، ويمكن أن يتمثل ذلك في انخفاض مستوى الأداء أو استقالة بعض العاملين أو ظهور بعض الشكاوى من العاملين أو عدم الالتزام في العمل؛ وبالتالي فإن دور العلاقات العامة يتمثل في بذل الجهود الرامية إلى إرضاء العاملين ورفع روحهم المعنوية من خلال الاتصال بهم ومناقشتهم، للتعرف على آرائهم تجاه تطوير العمل، والأخذ بالمقترحات المناسبة منها، والتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها إن أمكن.

ولابد أن يكون هناك اتصال ذو اتجاهين بين الإدارة العليا والعاملين حتى يتعرف العاملون على توجيهات الإدارة والأعمال المطلوبة منهم، وتتعرف الإدارة على سير العمل ومواطن الضعف والمشكلات التي تواجه العمل؛ وبالتالي تتمكن من التقاط إشارات الإنذار مبكرًا (نرمين علي، 2004).

المرحلة الثانية: مرحلة الاستعداد والوقاية/المنع

ووفقًا لهذه المرحلة فإنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وتعمل كمجس لأية علاقات للضعف قد تسبب أزمات؛ وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة (رجب عبدالحميد، 2000).

وإذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تُعد لمواجهة عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر. وتتضمن هذه المرحلة قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها، مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها، ودور كل قطاع إداري فيها ومسئوليته أثناء هذه الأزمات المفترضة، وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها، بأقل ارتباك ممكن وأكثر سرعة.

ويتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تضمن الخطوات الأساسية، ودور كل قطاع فيها. ويقوم جهاز العلاقات العامة بوضع خطة لاتصالات الأزمة تتضمن الخطوات الأساسية للاتصالات، والمسئول عن كل منها.

مع تحديد اسم المتحدث الرسمي للمنظمة، وعليه مهمة تجهيز وإعداد مواد اتصالية أساسية عن المنظمة تشتمل على ما يلي: سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة في شتى المجالات، لتستخدم في مواجهة ما قد يُثار من تساؤلات أو انتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها بشكل متواصل، واطلاع فريق إدارة الأزمة عليها.

كما يتم تجهيز نموذج بيان صحفي سابق التجهيز، ويتم ملء مساحاته الفارغة قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل في حالة وقوع الأزمة، على أن يُرفق به نشرة تتضمن معلومات تعطي خلفية كاملة عن المنظمة، ورسوم بيانية عن حجم الإنتاج، وأعداد العاملين، وفروع الشركة وأقسامها ... إلخ، وفهرس كامل يتضمن أسماء فريق إدارة الأزمة وعناوينهم وهواتفهم، ومسؤولي الاتصال، وإعداد فيلم تسجيلي عن المنظمة.

ويمثل هذا أفضل استعداد لمواجهة أسوأ الاحتمالات بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة، ويمثل الأساس السليم للعمل، حيث يحولها من كونها اتصالات رد فعل إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الإعداد الجيد القائم على التنبؤ والاستعداد المسبق وأخذ زمام المبادرة (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

ويتم التنبؤ بالأزمات والمشكلات المحتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة، سواء كانت من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، ويمكن أن تؤثر فيها، مع وضع خطط اتصالية للتعامل مع هذه الأزمات عند حدوثها، بمعنى آخر التخطيط للأزمات المحتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل المنظمة، فلا بد من التخطيط للتعامل مع الأزمة عند وقوعها بالفعل؛ وذلك لأن الجهود الوقائية لمنع حدوث الأزمة قد لا تنجح مهما بلغت كفاءتها، لأن وقوع الأزمة أمر حتمي، كما أن هناك أزمات خارجة عن إرادة المنظمة، ولا تستطيع المنظمة منع وقوعها؛ ولذلك عليها أن تخطط لهذه الأزمات حتى تستطيع تقليل خسائرها إلى الحد الأدنى عند حدوثها واستعادة النشاط في أقرب وقت ممكن.

وتُعتبر الأوقات والأموال التي تُخصص للتدريب وإعداد المنظمة لمواجهة أية أزمات محتملة صغيرة وضئيلة للغاية إذا ما قورنت بالثمن الفادح الذي قد تتكبده المنظمة نتيجة لعدم الاستعداد الكافي.

- ويتم الاستعداد للأزمات من خلال مجموعة من الخطوات، هي:
- البحوث، وإصدار بيان بالمخاطر المحتملة الحدوث.
 - إعداد السيناريوهات للأزمات المحتملة الحدوث.
 - تشكيل فريق إدارة الأزمة.
 - تحديد الجماهير الرئيسة المستهدفة.
 - تحديد الرسائل الاتصالية.
 - تحديد وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة.
 - اختيار المتحدث الرسمي باسم المنظمة وتدريبه،
 - إنشاء مركز إدارة الأزمة.

- تطوير العلاقات مع جماهير المؤسسة.

- تطوير العلاقات مع وسائل الإعلام، والتخطيط للتعامل مع وسائل الإعلام (نرمين علي، 2004).

ويتم في هذه المرحلة أيضا التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، وهو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث وبين أهداف العلاقات العامة، وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين، هما: منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة، والاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها للتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة، وتتطلب الإدارة الفعالة للأزمة من إدارة المنظمة أخذ زمام المبادرة في إدارة الأزمة القائمة على استباق الأحداث والقيام بمجموعة من الأعمال تستهدف الوقاية من الأزمة ومنع وقوعها، وهو ما يُطلق عليه إدارة المبادرة واتصالات المبادرة (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

المرحلة الثالثة: مرحلة احتواء الأضرار أو الحد من انتشار الأزمة

ووفقًا لهذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع وقوع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تُعَدُّ خاصية طبيعية لكافة النظم؛ وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار (رجب عبدالحميد، 2000).

ولا شك أن كفاءة إدارة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وتترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن الإنابة لهم.

ويتم التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة فور وقوعها، ويتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة، للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفاً في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها، واتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو تقليل تأثيراتها السلبية تمهيداً لاستعادة نشاط المنظمة، وهو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية.

وتتضمن هذه المرحلة مسارين متوازيين أحدهما إداري يهتم بالجوانب الإدارية والتنظيمية المناسبة لنوع الأزمة (إصلاح التلفيات، إعادة التشغيل)، والآخر اتصالي إعلامي يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية، وقوالبها الفنية، وجدولة الحملة الإعلامية والإعلانية للمنظمة (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

وعند حدوث الأزمة (المواجهة) يتم جمع الحقائق عن الأزمة، وتنفيذ الأنشطة الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمة، والاتصال بال جماهير الرئيسة؛ الخارجية والداخلية، والتعامل مع وسائل الإعلام.

كما أن هناك مبادئ وقواعد ينبغي مراعاتها عند التعامل مع وسائل الإعلام مثل: توجيه التغطية الإعلامية، والصراحة والوضوح، وتجنب استخدام لا تعليق، والاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه، والتركيز على إيجابيات المنظمة في تعاملها مع الأزمة، وإبراز اهتمام المنظمة وتعاطفها مع الجمهور، وعدم الانفعال عند مواجهة الإعلاميين الذين يتصف سلوكهم بالعدوانية، ومراقبة التغطية الإعلامية، وتمكين الإعلاميين من إجراء المقابلات مع كبار المسؤولين في المنظمة، وعقد مؤتمر صحفي عام، والتعرف على رد فعل الجماهير تجاه سلوك المنظمة أثناء الأزمة، ولابد من التحديد الدقيق للجماهير الرئيسة والمعلومات التي تود أن تبعث بها إليهم من ناحية النوع والكيف، وإقامة نظام لاسترجاع الأثر (نرمين علي، 2004).

ويجب التحدث في هذه المرحلة من الأزمة من وجهة نظر اهتمامات الجمهور، وليس من وجهة نظر المنظمة؛ حيث إن الصحافة والجمهور يريدون أن يعرفوا كيف ستؤثر فيهم الأزمة، وماذا يمكنهم فعله حيال هذه الأزمة، ويجب كذلك التحدث بصفة شخصية، مع ذكر المتضررين من الأزمة بنوع من الأسى، وجمل التعاطف معهم.

وعليه، فإنه يتم في هذه المرحلة تحويل الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية، تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها، وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة، أي أنه بعد وقوع الأزمة يتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة، وذلك للتعامل معها، حيث يقوم هذا الفريق بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفاً، حتى يتم اتخاذ قرارات سريعة بالأعمال المطلوبة لاحتواء الضرر، وتقليل تأثيراتها السلبية إلى أقل حد ممكن.

وهذا يعني إجراء التعديلات الضرورية على الخطة الوقائية المعدة من قبل، وفقاً للاستراتيجية الموقفية الفعلية على أرض الواقع، وذلك في المسارين الإداري والاتصالي، حيث يعنى الأول بعمليات إصلاح التلفيات وإعادة التشغيل، والثاني يهتم بتحديد المهام الاتصالية والإعلامية التي سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة في مواجهة الأزمة واستعادة النشاط.

وتشتمل هذه المهام على عدد من العمليات الاتصالية الخاصة بإدارة الأزمة، وهي: تحديد الأهداف، وتحديد الجمهور، وتحديد استراتيجية اتصالات الأزمة، وبدأ تنفيذ الحملة الإعلامية، والتي يتم فيها أيضا تحديد: أهداف القائم بالاتصال (المنظمة)، ومبررات وأسباب الاستجابة المطلوبة من المنظمة للأحداث، وتحديد الجمهور المستهدف، وإعداد الرسائل الاتصالية للمنظمة، وتحديد شكل هذه الرسائل ومضمونها، وتحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة، وكذلك الأشكال الاتصالية المستخدمة ... إلخ (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

وينبغي أن يُراعى عند بدء عملية تنفيذ خطة العمل الإعلامي الموازنة في الاهتمام بين الاتصالات الداخلية والخارجية، وذلك باستخدام كل الوسائل الاتصالية أثناء الأزمة وبعدها، كما ينبغي الاهتمام بتنويع الرسائل الموجهة للفئات المختلفة من الجماهير، وفقاً لخصائص كل جمهور نوعي على حدة، مع التنوع في الأساليب الاتصالية المستخدمة في عرض المعلومات عن الموضوع.

ويتوقف تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة بناء على اختيار الأشكال والطرق المستخدمة في الاتصال، كما يتوقف اختيار الوسائل الإعلامية بناء على مدى ملائمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف، ومن الطرق والوسائل الشائعة الاستخدام في التعامل مع الأزمات: المؤتمرات الصحفية، والبيانات الصحفية، والمؤتمرات التليفزيونية، والإعلانات، والبريد الإلكتروني، والمحادثات التليفونية، وشرائط الفيديو، والزيارات الميدانية، وإقامة خطوط للاتصال الساخن.

أما فيما يتعلق بتحديد فئات الجمهور المستهدف فيتم الاتصال بالأطراف المتعددة المتضمنة في الأزمة، سواء بطرق الاتصال المباشر أو الجماهيري، وذلك بعد تقسيمهم إلى فئات، وذلك على النحو الآتي: الجمهور العام، والعملاء، وموظفو الشركة، والمستثمرون، وقادة الرأي، والجهات الحكومية، وشركات التأمين، وعائلات الضحايا، ومراسلو وسائل الإعلام، وأجهزة العمليات المختلفة، والمجموعات الأخرى من الجماهير (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

ويوجد مجموعة من الضوابط يجب مراعاتها خلال إدارة الأزمات إعلاميًا، هي: الدقة والحذر حيال الرأي العام، وإمداده بالحقائق التفصيلية، ومراعاة دقة تحرير التصريحات ذات الطبيعة السياسية، بحيث تساعد على تشكيل الرأي العام في جانب مواجهة الأزمة وحلها.

وضرورة الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث نتيجة سرعة التغطية، والقدرة على التعامل بموضوعية وعدم الانفعال مع أجهزة الرأي العام، ونشر الحقائق بالسرعة اللازمة لخلق مناخ عام صحي يخدم الأزمة، وضرورة الاهتمام بشكل التغطية الإخبارية التقليدية ومعاييرها، خاصة في أثناء الأزمات.

وكذلك يجب تجنب حدوث أي ضرر للآخرين، والعمل على منع حدوث هذا، واحترام حقوق الآخرين، وعدم الكذب والخداع، والوفاء بالعهود والاتفاقيات، واتباع القواعد، والعمل على مساعدة المحتاجين، وتحقيق العدالة، وتعزيز الإيجابية لدى الآخرين.

المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة وتم اختبارها بالفعل، وتتضمن هذه المرحلة كذلك عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس، حيث تتكاتف في مواجهة خطر مجدد (رجب عبدالحميد، 2000).

بكلمات أخرى، فإنه بعد انقضاء الأزمة بأحداثها الساخنة، وبدء عودة الأمور إلى طبيعتها في المنظمة، لا ينبغي أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد، بل ينبغي الاستمرار في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية، وتستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية بعد انتهاء الأزمة مثل تنظيم الزيارات لقيادة الرأي، ورجال الإعلام والمسؤولين، وتغطيتها إعلاميًا، وتنظيم مهرجانات رياضية أو ثقافية أو أيام مفتوحة تتأكد من خلالها الجماهير - وبشكل غير مباشر - من عودة الأمور إلى طبيعتها واستعادة الشركة لكامل قدراتها العادية (علي

عجوة وكريمان فريد، 2008).

ويجب أن تتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم لما حدث (قصري علي، 2002)، حيث يستمر دور العلاقات العامة حتى بعد انتهاء الأزمة، وفي هذه المرحلة تقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة دور التأكد من تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة، والسعي لإعادة سمعة المؤسسة لما كانت عليه قبل الأزمة (نرمين علي، 2004).

وتستمر في هذه المرحلة الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة، حيث لا ينبغي أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد، بل ينبغي أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد عودة المنظمة إلى أوضاعها الطبيعية.

المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم

يتم في هذه المرحلة دراسة وتقويم الخطة الإدارية والإعلامية التي تم تنفيذها، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهنا تُستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة سلبًا أو إيجابًا، وقياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية التي تم استخدامها، واستخلاص الدروس من نتائجها للاستفادة منها في المستقبل من خلال التوجيه بإجراء تعديلات في القواعد أو النظم أو الهيكل الإداري أو توزيع المسؤوليات؛ وبالتالي تجنب حدوث أزمات في المستقبل (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

وتتضمن تلك المرحلة دروسًا مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم، حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة (رجب عبدالحميد، 2000).

ويمكن للمنظمة أن تحسن من قدراتها في إدارة هذه المرحلة عن طريق مراجعة الأزمات السابقة، ومراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد، والمقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة، وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.

وكذلك التعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى المحتملة، وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية، واتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق إدارة الأزمات، واستعادة الأزمات السابقة وتذكرها بصورة دورية.

ويتم أيضا في هذه المرحلة تقويم عملية إدارة الأزمة، وذلك على مستويين، هما: تقويم خطة إدارة الأزمة ككل وهو التقييم والتقويم الاستراتيجي، والتقييم والتقويم التكتيكي، وفيه يتم تقويم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها؛ ومن ثم يتم استخلاص الدروس المستفادة، وكيفية مراعاتها في المستقبل، أي أنه يتم في هذه المرحلة دراسة وتقويم الخطة الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإداري والاتصالي، وذلك لتحديد نقاط القوة وعناصر الضعف، وهنا تُستخدم كل المعلومات التي تم توثيقها أثناء إدارة الأزمة، ومراجعة تعليقات وسائل الإعلام عليها، كما يمكن استخدام البحوث لقياس رد فعل الجمهور تجاه الأنشطة الاتصالية، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة (علي عجوة وكريمان فريد، 2008).

ويؤكد أحد الباحثين على أن العلاقات العامة الجيدة هي التي تستفيد مما حدث، فتنفذ إجراءات لمنع تكرار حدوثه، وعليها أن تقرر ما إذا كانت ستستثمر الحادثة أو المشكلة لمصلحة المؤسسة في الخطط القادمة (نرمين علي، 2004).



ثالثاً: أدوار ومسؤوليات أخرى لإدارة العلاقات العامة في الأزمات تُعَد إدارة العلاقات العامة ركناً مهماً في المنظومة الإدارية للمنظمات، ولا سيما عند مواجهتها للأزمات، فإنها تعول كثيراً على العلاقات العامة في مساعدتها على تخطي آثارها وتداعياتها، ومرد أهمية إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ليس فقط الدور الفاعل الذي تؤديه من خلال أنشطتها الاتصالية، وبرامجها التي تمكن الشركة من التوافق والتعاطي مع الأزمة، بل قدرة العلاقات العامة على اكتشاف الأزمات قبل وقوعها، وتجنب المنظمة عواقبها، من خلال إعداد الخطط والدراسات والبحوث الوقائية، وتحديد المخاطر المحتملة.

ويظهر دور إدارة العلاقات العامة في الأخذ بيد الإدارة العليا في المنظمة ومساعدتها لتخطي الأزمات التي قد تتعرض لها، من خلال القيام بعمل أجندة معلوماتية تحمل في طياتها كافة التفاصيل المهمة التي تساعد الإدارة على معرفة ماهية أزماتها؛ ومن ثم كشف غموضها حتى يمكن مواجهتها، إضافة إلى أن العلاقات العامة أثناء الأزمات تقوم بأداء مهام وأنشطة اتصالية تأخذ في اعتبارها كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة من جمهور داخلي وخارجي ووسائل الإعلام.

ولا يتوقف دور إدارة العلاقات العامة في حل أزمة منظماتها عند هذا الحد، بل يستمر بعد انتهاء الأزمة؛ حيث تقوم بعمليات المتابعة والتقييم، التي من شأنها الكشف عن مواطن القصور والضعف في أداء المنظمة أثناء مواجهتها للأزمة السابقة، والعمل على تقويمها والرفع من أدائها، إضافة إلى إجراء إدارة العلاقات العامة لعمليات تقييم خططها الاتصالية أثناء الأزمة، والتعرف على مدى فاعليتها وتطويرها (ماجد بن عبدالله، 2011).

وبناءً عليه، تُعد إدارة الأزمات من الأدوار الحيوية والمهمة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، سواء على مستوى العلاقة بين الأفراد والمجتمع والدولة أو على المستوى الخارجي والعلاقات التي تربط بين الدول، وتشتد الحاجة للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات وكونها تنير لنا الطريق، ونحن نشاهد على المستوى العالمي الحالي الكثير من الأزمات (إيمان سامي، 2017).



رابعاً: الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات

هناك عدد من استراتيجيات الاتصال، التي يمكن أن تستخدمها إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتم دراستها في إطار وظيفة الاتصال في إدارة العلاقات العامة (الاتصال التنظيمي أو المؤسسي)، وهي:

التحفظ والكتمان، والتريث وعدم التورط، والقانونية، والاستجابة والدفاع، والدفاع الهجومي، والصمت، والإنكار، والتملص من المسؤولية، والتبرير والاعتذار، والاعتذار الكامل، والهجوم المضاد، والأفعال التصحيحية، وملتقى الطرق، والمشاركة والمسئولية.

المحاضرة القادمة: أدوار ومسئوليات (4)

تستهدف المحاضرة القادمة استعراض الموضوع الرئيس الآتي:

- إدارة العلاقات العامة والصورة الذهنية.



الهوامش (المراجع):

- إيمان سامي حسين عشري، دور العلاقات العامة الرقمية في الإدارة الإلكترونية للأزمات السياسية وتأثيرها على الشباب: دراسة تطبيقية على العملية العسكرية بالمملكة العربية السعودية (عاصفة الحزم)، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، 2017).
- رجب عبدالحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات (القاهرة: مطبعة الإيمان، 2000).
- علي عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط2 (القاهرة: عالم الكتب، 2008).
- قدري علي عبدالمجيد، دور الاتصال في إدارة الأزمات: دراسة حالة على حادث الأقصر الإرهابي عام 1997، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، 2002).
- ماجد بن عبدالله الجار الله، جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة العلاقات العامة والإعلان، الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان، السعودية، العدد الأول، (2011).
- محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).

الهوامش (المراجع):

- محمد شومان، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، ط1 (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002).
- محمود يوسف، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة (القاهرة: د. ن.، 2002).
- نزمين علي السيد إبراهيم، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، 2004).
- هويدا مصطفى، دور الإعلام في الأزمات الدولية: دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2000).
- B. Flodin, Planlagd kriskommunikation, Stockholm: Styrelsen för Psykologiskt Försvar, 2000, in: Catrin Johansson, Research on Organizational Communication: the Case of Sweden, 56th Annual Conference of the International Communication Association, Dresden, Germany, June 2006.
- Shirley Harrison, Public Relations: An Introduction, 2nd Ed.(London: Thomson Learning, 2000).



شكراً جزيلاً

Thank You