Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

Contemporary International Scientific Forum
for Educational, Social, Human, Administrative and Natural Sciences
"Present Vs Future Outlook"

الملتقي العلمي الدولي المعاصر
للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية

نظرة بين الحاضر والمستقبل "

30 - 31 ديسمبر –2019 - اسطنبول – تركيا
http://kmshare.net/isac2019/

The role of information and communication in crisis management and the importance of public relations in containing damages and restoring balance

Amirat Amel & Zerari Aouataf
University for Algiers
amirat-aml@hotmail.fr
aouataf_z@yahoo.fr

Abstract:. Information and communication have an increasing role and big importance as one of the day weapons in covering and managing crises and facing them , regarding what it contains of enormous capabilities that include its high rapid transition and its ability to influence psychologically on individuals and intellectual control and persuade the mass and control their behaviors and attitudes

Where the information and communication principal must be part of the crisis management team to spread the truth in a positive and controlled manner. Crisis management has been found in practice since ages and was one of human dealing appearances with emergency or critical situations that it face, and It was not known by crisis management concept but under other terms such as diplomatic statesmanship, leadership cleverness, or good management , and this practice was the real touchstone of man's ability to face crises and deal with various critical circumstances

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

Crisis management is the managing balances science, monitoring the power movement and trends, adapting to different variables and examining their effects to overcome them, controlling their pressure and course and direction, achieving maximum gains in a shortest time, and minimizing losses to the minimum limit.
Thus, we can say that crisis management means primarily how to overcome the crisis with scientific administrative tools based on information and communication, particularly, public relations responsible for maintaining a positive mental image by containing the damage resulting from the crisis and restore the balance of the organization affected by this crisis

Keywords: Information and communication/ public relations/ Crisis management

دور الاعلام والاتصال في إدارة الأزمة وأهمية العلاقات العامة في احتواء الأضرار واستعادة التوازن

د/آمال عميرات – د/ عواطف زراري

جامعة الجزائر3

الملخص:

للإعلام والاتصال دور متزايد وأهمية كبيرة كأحد أسلحة العصر في تغطية و إدارة الأزمات ومواجهتها، نظرا لما يتوفر له من قدرات هائلة تتمثل في انتقاله بسرعة فائقة وقدرته على التأثير النفسي على الأفراد والسيطرة الفكرية والإقناع للجمهور والتحكم في سلوكياتهم وتوجهاتهم. والواقع أن وقت الاعلام والاتصال اللازم يبدأ حين تكون الأزمة، ويجب أن يكون المسؤول عن الاعلام والاتصال ضمن فريق إدارة الأزمة لنشر الحقيقة بطريقة ايجابية خاضعة للسيطرة، فالمؤتمرات الإخبارية والنشرات والمقابلات وغيرها من وسائل الإعلام والاتصال هي أساليب لعرض الحقائق، لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ القدم وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي يواجهها ولم تكن تعرف بمصطلح إدارة الأزمة وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع مختلف الظروف الحرجة.

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

المقدمة:

إدارة الأزمة هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات ومن بين أهم الطرق الى ذلك استخدام الاعلام والاتصال للتغلب عليها، والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاها، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن، وهي من منظور سياسي سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على هذه الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها

بالتالي يمكن القول أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية التي أساسها الاعلام والاتصال وبوجه أخص العلاقات العامة المسؤولة عن الحفاظ على الصورة الذهنية الايجابية باحتواء الاضرار الناتجة عن الازمة واستعادة التوازن للمنظمة المتضررة من جراء هذه الأزمة خاصة إذا فعلت مهارات العلاقات العامة

فمهارات الاتصال بصفة عامة و مهارات العلاقات العامة بصفة خاصة تحظى بأهمية كبيرة في التأثير على سمعة وصورة أي منظمة، فيمكن اعتبار العلاقات العامة حلقة الوصل الحيوية التي تصل بين المنظمة وجمهورها لأنها في جوهرها نشاط اتصالي يهدف إلى كسب ثقة الجمهور وتأييده لأهداف وسياسات المنظمة وإبراز صورة ايجابية أمام جمهورها والمجتمع المحيط بها، من خلال الوسائل الاتصالية التي تتيحها، وخاصة في ظل التنافس القوي الذي تشهده المؤسسات والشركات والمنظمات عامة، على اختلاف أنواعها واختصاصاتها، مما جعلها تهتم بكل السبل والطرق التي تكفل لها البقاء في الساحة بل في المجتمع ككل بسمعة جيدة وصورة ذهنية ايجابية، من خلال الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط اتصالي ذو قيمة بالغة في إيصال الأفكار لتخفيف الاضرار واستعادة التوازن بعد الازمات وخلق علاقات طيبة وسمعة صورة ذهنية جيدة عند جمهورها من جديد بطريقة علمية ومنهجية لتحقيق أهدافها خاصة الإستراتيجية منها

فماهي استراتيجية الاعلام والاتصال لإدارة الأزمة وفيما تتمثل آليات العلاقات العامة لمواجهة الأضرار واستعادة التوازن في المنظمة؟

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

البند الاول مخاطر الأزمة على توازن المنظمات :

1- تعريف الأزمة:

- لغة:

ترجع أصول كلمة "أزمة" (Crisis) إلى الكلمة اللاتينية (Krinein) ومعناها "أن تقرر" لذلك فإنّ الأزمة تعني "لحظة قرار" أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة.

يختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية، ففي قاموس "مختار الصحاح" نجد أن مادة "أزم" في اللغة تعني القحط أو الشدة وفي القاموس البريطاني « Webster » " أنها وقت حاسم أو خطر كبير تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها" ويعرفها قاموس (Longman) بأنها " زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد .

- اصطلاحا:

الأزمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكا في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة .

أي أنه لكي يتحول الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وقوع حدث يسبب تغير هام للأسوء.
- عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغير.
- أن يشكّل هذا التغيّر تهديدا لبقاء المنظمة .

من المنظور الإعلامي نجد أنّ الأزمة: موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابيين والتشريعيين.

كذلك هي: نشر سيئ غير متوقع، وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة، وليس الأزمة نفسها .

2- خصائص الأزمة:

يتسم موقف الأزمة بخصائص عديدة نذكرها على النحو التالي:

- موقف مشكل: تتسم أحداثه بالغموض، مفاجئ في توقيت حدوثه، ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة، ولا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات الناتجة عنه سواء السلبية أو الإيجابية.

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

- تعدد وتشابك الأبعاد: تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة ومن أطراف مختلفة، قانونية، اقتصادية، إعلامية وحكومية.
- نقص المعلومات: لا تتوافر معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة، مما يزيد من صعوبة إدارة الموقف بشكل سليم في ظل معلومات منقوصة وهذا ما يؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار.
- الاستحواذ على اهتمام الجماهير: أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام وتصبح شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.
- العمل تحت ضغوط عديدة: تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية الاتصالية في وقت قصير ومحدود، وفي ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لا يمكن في الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وفي ظل ضغط الجماهير المتضمنة في الأزمة وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها .
- سرعة اتخاذ القرار: تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة من قرارات إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم التيقن ولا تتوافر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.

- تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة: للأزمة تأثيرات متعددة المستويات، وقد تحدث بعضها أو كلها وفقا لنطاق الأزمة، حيث ينتج عن الأزمة تأثيرات غير خطية أي تأثيرات متعددة الاتجاهات والأبعاد بشكل يوسع من إجمالي الضرر الواقع على المنظمة وعلى المجتمع المتعرض للأزمة، وقد يؤدي ذلك إلى طول دورة الوقت والجهد اللازم للتعافي منها.

وتتمثل تلك التأثيرات فيما يلي:

- التأثير على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى الرأي العام وجماهيرها.
- التأثير على الثقة في منتجات أو خدمات المنظمة.
- التأثير على مصداقية المنظمة.
- التأثير على النشاط الكلي للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس المجال.

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

- التأثير على حياة الأفراد وبث الاضطراب في إدراكهم للواقع من حولهم.
- التأثير على سلامة البيئة الطبيعية ومكوناتها المختلفة(1).

3- أنواع الأزمة:

تقسم الأزمات إلى ثلاثة أنواع وذلك وفقا لطبيعة الأزمة والمدى الزمني لها على النحو التالي:

- الأزمات المفاجئة: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، وتتطلب تلك الأزمات العمل في شكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة الحدوث وفقا لطبيعة عمل كل منظمة، وهو ما يحقق التخطيط الوقائي القائم على الإعداد المسبق لكيفية التعامل مع الأزمة حال حدوثها لتجنب البطئ في الاستجابة أو الارتباك أو التضارب في الاختصاصات في الأعمال الإدارية والأمنية والاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة ومن أبرز تلك الأزمات: حوادث الطائرات، السفن، القطارات، الحرائق، الانفجارات، أو تعرض المنظمة لعمل إرهابي.

- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: وهي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها، وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة، ومن أمثلة تلك الأزمات: الاضطرابات العمالية، هجوم وسائل الإعلام على المنظمة، ارتفاع معدلات شكاوى العملاء، ومثل تلك الأزمات تسمح بإجراء البحوث للتأكد من مدى صدقها، وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوثها من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار، والتحدي الذي يواجه العلاقات العامة هنا هو قدرتها على إقناع الإدارة العليا بالاتخاذ مثل هذه القرارات وفي توقيت مناسب قبل وقوع الأزمة.
- الأزمات المزمنة: وهي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها ولعل أهم هذه الأزمات هو ما يعرف بأزمات المصداقية، سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصير وخطأ ما من المنظمة في حق الجماهير أو المجتمع. ولعل أبرز مثال على ذلك النوع الأزمات ما تعرضت له شركة Dois Corning الأمريكية من آلاف الدعاوي القانونية التي طالبت بالتعويض للسيدات اللاتي استخدمن مادة "السيلكون" في جراحات تجميل الصدر نتيجة نشر تقارير صحية تفيد أنها سبت لهن مرض السرطان، وأنّ الشركة توافرت لها أدلة عن وجود تفاعلات لتلك المادة مع جسم الإنسان ولم تواصل أبحاثها للتعرّف على نتائج ذلك، وقد استمر النشر حول هذه القضية لعدة سنوات مما سبب مشاكل مزمنة للشركة استمرت لسنوات عديدة(1).

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

4- تصنيفات الأزمة:

يمكن تصنيف الأزمات وفقا للأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية أو فنية أو اتصالية أو مهنية. هذه الأزمات مصدرها إما البيئة الداخلية أو الخارجية، نعرض هذه التصنيفات على النحو التالي:

أولا: أزمات ذات طابع إعلامي

- الشائعات المغرضة من خارج المنظمة.
- هجوم وانتقادات من وسائل الإعلام.
- تصاعد شكاوى العملاء أو المجتمع المحلي.
- التعدي على الحقوق الملكية الفكرية للمنظمة.
- فقدان معلومات هامة.

ثانيا: أزمات ذات طابع اقتصادي

- مقاطعة منتجات المنظمة.
- تقليد المنتجات.
- العبث أو الإتلاف المتعمد للمنتجات.
- عقوبات من جهات رقابية أو قضائية.
- قرارات حكومية مقيدة.

ثالثا: كوارث طبيعة تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.

رابعا: كوارث صناعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.

خامسا: أزمات ذات طابع فني/ مهني

- تخريب متعمد في معدات المصنع.
- ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل.

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

- عيوب في المنتجات.
- استدعاء المنتج لعيوب فنية.
- ضعف نظم الصيانة.
- قصور في النظم الأمنية.
- أمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة.

سادسا: أزمات ذات طابع اتصالي

- شائعات مغرضة بين العاملين.
- تسريب معلومات إلى جهات خارجية.
- ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخلية

5- مراحل نشوء الأزمة:

يرى محمد محمد الشافعي أنّ دورة حياة الأزمة تمر بثلاث مراحل:

- مرحلة ما قبل وقوع الأزمة: وهو ما يعرف باستشعار الأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية حتى يمكن تلافيها.
- مرحلة أثناء الأزمة: من خلال اتخاذ الإجراءات التي تحد من الآثار الضارة والعمل على تضييق نطاقها.
- مرحلة ما بعد الأزمة: من خلال دراسة وتقييم ماذا حدث؟ ولماذا؟ وكيف؟ ورسم سبل عدم تكرار أزمات مشابهة.

كذلك يتفق جون بيرش (John Birch) مع الرأي السابق ويرى أنّ هذه المراحل الأساسية لم تغير منذ عام 1982 ولكن التطور السريع في تكنولوجيا الاتصال هو الذي أدى إلى إدخال وسائل جديدة عند التطبيق خاصة مع انتشار قواعد البيانات والشبكات المعلوماتية بما تحققه من تدفق سريع للمعلومات والأخبار ممكن أن تكون خاطئة أو غير دقيقة عن المنظمة تنشرها وسائل الإعلام على نطاق واسع، لذلك لابد أن تحرص المنظمات على مراقبة هذه الوسائل الجديدة وتعمل على إقامة روابط إيجابية معها .

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

البند الثاني إدارة الأزمة بالإعلام والاتصال والعلاقات العامة :

1- تعريف إدارة الأزمة:

هي عميلة تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات- في ظروف يسودها التوتر وعدم التيقن- في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية(2).

2- مراحل إدارة الأزمة:

تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة، وفريق إدارة الأزمة، وجهاز العلاقات العامة بها مسؤولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب.

تتمثل مراحل إدارة الأزمة فيما يلي:

2-1- مرحلة تحليل إشارات الإنذار: وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيدا لاتخاذ اللازم نحوها.

2-2- مرحلة المنع أو الاستعداد: وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، هو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين هما:

- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.
- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفذ إذا ما حدثت الأزمة.

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

2-3- مرحلة الحد من انتشار الأزمة: وفيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الإستراتيجية، وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

2-4- مرحلة استعادة النشاط: وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

2-5- مرحلة التعلم: وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:

- التقويم الاستراتيجي وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.
- التقويم التكتيكي (الفني) وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها

3- أهمية الإعلام والاتصال والعلاقات العامة في احتواء الأضرار:

للإعلام تأثيرات خطيرة وكاملة ذات أبعاد ومضامين متعددة وتأثيرات، وهي في الوقت نفسه أحد العوامل الرئيسية، وأداة من أدوات إدارة الأزمة، فالإعلام أداة لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها كوسيلة لنقل أخبارها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، واجتيازه للحدود، عبر العديد من الوسائل المسموعة والمرئية والمقرؤة، ولما لديه من قدرة على التأثير النفسي على الأفراد والتحكم في سلوكياتهم وفي توجيههم، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمة من خلال جانبين هما:

- الجانب الأول- جانب إخباري:

يتم عن طريق استخدام الحملات الإعلامية المكثفة من خلال متابعة أخبار الأزمات والتعريف بنتائج مواجهتها ومحاولات التصدي لها، وتحجيمها، ومدى التطور، أي مدى النجاح في ذلك ويتم ذلك عن طريق نقل كميات وجرعات متفاوتة من المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة وسرعة ومصداقية

- الجانب الثاني- جانب توجيهي:

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

هذا الجانب يعتبر أخطر الجوانب في العملية الإعلامية، فمتخذ القرار في الكيان الإداري يكون في حاجة إلى دعم وتأييد من كافة القوى المحيطة، والمرتبطة، والمهتمة بإدارة الأزمة، وكذا بعلاجها سواء لتأثر مصالحهم بها، أو لأنّ استمرارها قد يؤثر على مصالحهم، من خلال عملية المعرفة المخططة، والأسلوب الإيجابي القائم على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع.

من ثمّ يستخدم الإعلام الجيد في سبيل إثارة اهتمام الأفراد والمؤسسات، والمجتمعات وفقا لنطاق الأزمة، من خلال التدخلات الإعلامية وفق خطة زمنية مدروسة وموزعة الأدوار، وفقا لسيناريوهات دقيقة ذات مراحل مرسومة بعناية، يتم تشكيل قناعات معينة لدى جمهور الأزمة، ومن خلال هذه القناعات يتم التحكم في السلوك وتوجيهه.

ويتم في إطار هذا جذب الانتباه، ثم إثارة الاهتمام، ثم حث الجميع على القيام بتصرف معين مخطط حتى يمكن إدارة الأزمة بنجاح والقضاء على نتائجها السلبية والتمهيد الإيجابي لتتدخل القوى المؤهلة للتعامل مع الأزمة ومعالجتها.

أكد العديد من الدراسات أنّ الجمهور بكل فئاته يعتمد على وسائل الإعلام كمصادر رئيسية لمعرفة تفاصيل الأزمات.

وتظهر أهمية وسائل الإعلام أيضا في مجال السيطرة على الشائعات التي تنتشر بسرعة بالغة وقت الأزمة، والتي تكون لها أحيانا تداعيات سلبية على إدارة الأزمة، فهي غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصادرها لعدم توافر المعلومات الكافية عن الأزمة.

كذلك أشارت دراسات عديدة إلى أنّ الأزمة عبارة عن مشكلة إدارية بالأساس، إلاّ أنها سرعان ما تتحول إلى حدث إعلامي نتيجة انتشارها على مستوى عامة الناس، وهو ما يعرف "بالكشف العام" (Public Visibility) وهذه الخاصية تجعل أية مشكلة تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لبعض المنظمات معروفة وشائعة لدى الرأي العام، وتمكنه من مراقبة أدائها، وإصدار الأحكام عليها، وهنا يكون للأزمة تأثيراتها الواضحة على مصالح المنظمة التي تتعرض لها بما يؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية تنعكس على الصورة الذهنية للمنظمة وهذا ما يتطلب اهتمام المنظمات بالجوانب الاتصالية إلى جانب الأمور الإدارية عند التعامل مع الأزمات المختلفة .

– فريق اتصالات الأزمة:

لعل واحدة من أصعب المهام التي تقوم به المنظمة يكمن في اختيار فريق اتصالات الأزمة، حيث يصعب التحديد بشكل متخصص أعضاء الفريق ومهام كل منهم.

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

من المهم أن نشير إلى التفريق بين "فريق اتصالات الأزمة" ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والعلام الخارجي، وبين "فريق معالجة الأزمة" ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن إبعاد الأضرار المسببة للأزمة والحفاظ على الإنتاج وضمان ممارسة أنشطة المنظمة على الوجه الأمثل، والتحري عن مسببات الأزمة.

- أسس تشكيل فريق اتصالات الأزمة:

1- يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس الإدارة للمنظمة وأعضاء يشكلون مختلف التخصصات الموجودة داخل المنظمة ومستشار من خارجها.

2- يجب أ ن يتحلى أعضا الفريق بعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة مثل: القدرة على العمل الجماعي، والدقة، والمرونة، والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة على الانجاز.

3- يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها، ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها.

4- يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.

5- يتم تدوين بيانات كاملة عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وأرقام الهواتف، حتى يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة .

6- يجب أن يكون لدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على الجماهير ووسائل الإعلام، وأن يكون قادرا على:

- الإجابة على أية أسئلة بشكل كامل وفوري.
- إصدار توجيهات والحصول على استجابات فورية.
- القدرة على اتخاذ قرارات رئيسية وضرورية أو أن يكون قريبا جدا من الشخص المسؤول عن اتخاذ هذه القرارات.

7- التأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين وإدارة الحوارات مع وسائل الإعلام، وأن تكون لديهم مساحة من الحرية والخطأ الناتج عن التوتر.

8- القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرق أياما أو أسابيع، وتحمل الضغوط الخارجية من الجماهير والمتأثرين بالأزمة(1).

- مكونات فريق الاتصالات والمهام الموكلة له:

يضم الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين، على النحو التالي:

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

- الفريق الأساسي:

- قائد الفريق: والذي يتولى الإشراف العام على إدارة الأزمة، ويكون بمثابة المسؤول الرئيسي عن كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة.

- المتحدثون الرسميون: يضم الفريق مجموعة من المتحدثين الرسميين يعبر أحدهم عن الواجهة الرسمية للمنظمة ويكون بمثابة الناطق الرسمي، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المتحدثين المعاونين الذين يستعان بهم في التعامل مع تلقي المكالمات الهاتفية ومقابلة مندوبي وسائل الإعلام، في حين الناطق الرسمي مهام التعامل وسائل الإعلام القومية والدولية.

- مراقب المعلومات: تعد عملية الرقابة والتحكم في تدفق المعلومات عملية حيوية للمنظمة خاصة في أوقات الأزمات، ومراقب المعلومات هو الشخص الوحيد الذي يحيط بكل جوانب الأزمة وخلفياتها، وهو الذي يحدد المعلومات المسموح بنشرها بعد تنقيتها، كما يقوم بإعداد المذكرات المرتبطة بالإجابة عن تساؤلات معينة وطلبات إجراء الأحاديث من جانب مندوبي وسائل الإعلام .

- المنسق الإعلامي: يتولى التنسيق مع مندوبي وسائل الإعلام فيما يتعلق بترتيب عقد اللقاءات والمؤتمرات الصحفية، والإدلاء بالبيانات، وتسهيل مأمورية مندوبي وسائل الإعلام في تزويدهم بالبيانات اللازمة وتوفير الخطوط الهاتفية والفاكسات التي تساعدهم في توصيل المعلومات لقنواتهم الإعلامية بسهولة.

- المسؤول التنفيذي: يعد حلقة وصل بين فريق اتصالات الأزمة والإدارة العليا للمنظمة ويتولى تمرير المعلومات من قيادات المنظمة إلى أعضاء الفريق، وتلقي الردود بشأن استفسارات الأعضاء عن أمر من الأمور الغامضة المتعلقة بسياسة المنظمة تجاه الأزمة.

- الفريق المعاون:

- ممثل الشؤون القانونية.

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

- ممثل الأمن.
- مستشار نفسي.
- مستشار اجتماعي .
- ممثل العلاقات العامة في المنظمة.

وفي بعض الأزمات الدولية، قد تحتاج المنظمة إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة، كما قد تحتاج إلى شركة متخصصة في إدارة المساعدة التلفزيونية .

البند الأخير: مكانة العلاقات العامة في استعادة التوازن :

المتتبع لتاريخ العلاقات العامة يرى بأنها وليدة من رحم الأحداث والمشكلات والقضايا المزمنة التي عصفت بالقرنين الماضيين مما عزز من مكانة العلاقات العامة التي أضحت تبحث عن السل لمعالجة هذه المشكلات فإدارة المشكلات والقضايا لا تختلف عن استراتيجيات إدارة الأزمات خاصة أن كلا العلميين يعتمدان علي تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا ويتضح ذلك من خلال عمل رواد العلاقات العامة أمثال "إيفي لي" و"ادوارد بيرنزكمديري" للقضايا عندما كانوا يعملون كمستشارين لدي الشركات التي يقدمون لها خدماتهم فمثلاً: استطاع "إيفي لي" منذ توليه إدارة العلاقات العامة أن يحول الرأي العام المعادي لشركة روكفل وبدأ يوجه تصريحات صادقة للمستهلكين وللصحفيين ويظهر للمجتمع الأمريكي الإسهامات التي تقوم بها.

*إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة: إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط، والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها

أ- الوقاية من الأزمات: إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر الحيلولة دون حدوثها وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف بـ التنبؤ بالأزمات المحتملة، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

ب- الإعداد لإدارة الأزمات: إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة لمواجهة مخ تلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها والرد عليها بطريقة سليمة. وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها

*المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وفي جميع الأوقات، لتكون أكثر تعاونا مع المؤسسة أثناء الأزمة

*اختيار شخصٍ ما ليكون مديرا للأزمات

*تعيين عدد من الأعضاء فريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة

*تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام

وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد بها عند وقوع أزمة ما

-إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة: هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أوحل المشكلات الطارئة وبعيداً عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة . أ- الاتصال بوسائل الإعلام: يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات، إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولا بأول، لذلك فإن ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيرا ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة، لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة خصوصاً الخسائر المتعلقة بصورتها

ب- إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك

إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة، لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتماً ستتأثر سمعة المؤسسة وصورتها بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته، لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية. ج- شرح موقف المؤسسة: تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى. والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام، الذي يعتبر مؤشراً على الرضا العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

د- متابعة ردود أفعال الجماهير(التعرف على رجع الصدى): تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة، لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية، مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكلٍ إيجابي في التعامل مع الأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها. وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصيا على موقف الجمهور وردود أفعاله، من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه. تعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورة وقت إدارة الأزمات، ويضاف إليها بعض المهمات منها: التنسيق بين وحدات المؤسسة والتعاون مع أجهزة الدولة

-إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة: تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك، من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير أ- مهام العلاقات العامة بعد الأزمة: إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات، لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

*دراسة أسباب الأزمة للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابهتها

*التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة

*وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة إن حصل فيها تأثير

إ*عادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسياً ؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين

*إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة

*العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

ب- تقييم الأزمة: بعد زوال الأزمة يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفاعليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثر المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات من بينها ما يلي

-استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة: حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها. -استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية: حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصةً فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

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

-تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته: حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استُخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحس ن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة وذلك بإجراء التعديلات اللازمة .

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

الخلاصة

أصبح كل من الاعلام والاتصال والعلاقات العامة مهارات اتصالية مهمة تحظى باهتمام الحكومات والدول والمؤسسات لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة وجماهيرها، خاصة في أوقات الأزمات، لما توفره من معلومات واتصالات مرنة و صورة ذهنية ايجابية تساعد على احتواء الاضرار واستعادة توازن المنظمة بعد الازمة، فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر دون وجود ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، فمن بين أهم المبادئ التي تشكل الإطار الفكري للاعلام والاتصال والعلاقات العامة نجد المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع واحترام الرأي ومراعاة الحقوق والواجبات وعدم إخفاء المعلومات عن الجمهور لتفادي الشكوك والإشاعات التي تكون سببا في شرخ الثقة ، والحرص عل الالتزام الأخلاقي المتمثل في النزاهة والصدق والعدالة التي تضمن كسب الثقة بالقدوة الحسنة ليس بالأقوال فقط، فالعلاقات العامة إعلام وسلوك حيث الجانب السلوكي يتمثل في الالتزام الأخلاقي أما الجانب الإعلامي فيتمثل في استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها،كما أن إتباع الأساليب العلمية في بحوث العلاقات العامة ضروري لقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة بطريقة علمية لتفادي التحيز والتحلي بالموضوعية من أجل نتائج علمية دقيقة يعتمد عليها في تقييم نشاط العلاقات العامة حيث لا يمكن للعلاقات العامة بكل مهاراتها الاعلامية الاتصالية أن تكون فعالة وناجحة إلا إذا تميزت بالأخلاقيات وحرصت عليها، فتحري الصدق والأمانة وكشف الحقائق كاملة للجمهور هي الطريق الأفضل والأسلم للحصول على ثقة الجمهور خاصة في أوقات الأزمات، بعدم إخفاء الحقائق عن الجمهور والصحافة لان ذلك يولد الشائعات التي لا تخدم سمعة المؤسسة وصورتها، فالحرص على قضية الأخلاقيات في العلاقات العامة لها أهميتها كمهارة بالممارسة، بإعطاء قيمة للإنسان الذي يشكل هذا الجمهور الذي تحرص على ارضائه كل أنواع المنظمات من أجل استمرارها.

Global Proceedings Repository
American Research Foundation
ISSN 2476-017X
Available online at http://proceedings.sriweb.org
شبكة المؤتمرات العربية
http://arab.kmshare.net/

المراجع : References

الحملاوي(محمد رشاد) ، **إدارة الأزمات**: تجارب محلية وعالمية، ط2، عين الشمس، مصر، 1995.

الخضيري (محسن)، **إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1993.

رشدي العماري (عباس)، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993.

عجوة (علي)، فريد (كريمان)، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، ط1، عالم الكتب للنش والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2005.

عماد مكاوي (حسن)، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.

عميرات(امال)، **مهارات الاتصال في العلاقات العامة**، دارأسامة، عمان، 2019

هامل(مهدية) ، **اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر،2009

يوسف (محمود)، **دراسات في العلاقات العامة المعاصرة**، (د.ت)، القاهرة، 2002.