

مجلة

البحوث الإعلامية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر



داخل العدد

- قياس الرأي العام - رؤية إسلامية
- أطر تفسير التحول الاستراتيجي
في التليفزيون الحكومي
- الإعلان وصناعة الإعلام في العالم
العربي - «دراسة وصفية»
- إسهام نظريات علم الاجتماع
المعاصرة في دراسة الاتصال
الجماهيري
- العلاقات العامة واتصالات الأزمة
«دراسة نظرية تطبيقية»
- الصحافة الفلسطينية تحت الاحتلال
الإسرائيلي (١٩٦٧ - ١٩٩٤)

العدد

الرابع عشر

أكتوبر ٢٠٠٠م

دار البيان



للطباعة
والنشر
والتوزيع

٤ عمارات الجبل الأخضر

أمام نادي السكة الحديد

مدينة نصر

تليفاكس: ٤٨٢٢٤٨٧

ت : ٤٨٣٤٣٢٧

رقم الإيداع:

٦٥٥٥

العدد الرابع عشر

أكتوبر ٢٠٠٠ م



مجلة

البحوث الإعلامية

دورية علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر

رئيس مجلس الإدارة

الأستاذ الدكتور: أحمد عمر هاشم

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور: محيي الدين عبد الحليم

مدير التحرير

د. محمود عبد العاطي مسلم

سكرتير التحرير

د. أحمد منصور هيبية

توجه باسم الدكتور/مدير التحرير على العنوان التالي:

جامعة الأزهر - كلية اللغة العربية بالقاهرة قسم الصحافة والإعلام

المراسلات

تليفون : ٥١٠١٤٦٦

هيئة المحكمين في هذا العدد

أ.د. ج. ي. هـ. ان رش. تي

أ.د. ع. ا. ل. ع. ج. وة

أ.د. م. ح. ي. الدين ع. ب. د. ا. ح. ل. ي. م

أ.د. ع. د. ل. ي. ر. ض. ا

أ.د. ح. م. ل. ي. ح. س. ن. م. ح. م. و. د

أ.د. م. ا. ج. ي. ا. ح. ا. و. ا. ن. ي

أ.د. ح. س. ن. ع. م. ا. د. م. ك. ا. و. ي

أ.د. أ. ش. ر. ف. ا. ص. ا. ل. ح

أ.د. ش. ع. ب. ا. ن. أ. ب. و. ا. ل. ي. ز. ي. د. ش. م. س

أ.د. ج. ا. ب. ر. م. ح. م. د. ع. ب. د. ا. ل. م. و. ج. و. د

جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن رأي صاحبها ولا تعبر عن رأي المجلة

العدد الرابع عشر

أكتوبر ٢٠٠٠م

العلاقات العامة واتصالات الأزمات

دراسة نظرية وتطبيقية

دكتور / جابر محمد عبد الموجود

مقدمة الدراسة وأهميتها:

تعتبر الإدارة من العلوم الإنسانية التي تعتمد على العلم و الموهبة والمهارات الشخصية في الوصول إلى النتائج المرغوبة، وإدارة الأزمات من المجالات التي لا يمكن تجاهل التصدى العلمي لها أو التخطيط في مواجهتها أو تركها لمحض الظروف والوقائع التي تفرض على المديرين مواجهتها بالأساليب العلمية ندره حدوثها أو تصور وجود المؤسسة في حصانة من إمكان التعرض لها.

وتعد الاتصالات العصب الأساسي لأي جهاز إداري وتظهر حاجة الإدارة إلى الاتصالات بصورة أوضح أثناء الأزمات حيث تساعد عملية الاتصالات على إدارة الأزمة من ناحية والمحافظة على سمعة المؤسسة وصورتها لدى الرأي العام من ناحية أخرى.

وتعتبر قدرة الإدارة على تحقيق كفاءة الاتصالات ذات أهمية حيوية في إطار إدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من جراء الأزمات المتلاحقة وبالذات في هذا العصر الذي يتسم بالأحداث المتلاحقة التي تتطلب سرعة التصدى لها ووضع الخطط العلمية للاستفادة من سلبياتها وإيجابيتها ويعج التاريخ - وخاصة العقدان الأخيران الثمانينيات التسعينيات - بأمثلة عديدة على هذه الأزمات وتنوعها وتأثيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والبيئية على المستويين المحلي والعالمي وذلك مثل (١):

الأزمات الناتجة عن ازدياد وحدة الصراعات الدينية والعرقية والعنصرية في العالم كأزمة كوسوفا ومحاولة تفريغ الإقليم من سكانه المسلمين وتهجيرهم في عدة دول.

- الأزمات الناجمة عن تقنيات الاتصالات الحديثة كالفيروسات التي يمكن أن تتعرض لها شبكات الاتصال العلمية المعروفة بالإنترنت وما يمكن أن تسببه من شلل في أجهزتها.

- الأزمات الناجمة عن المفاعلات النووية كتسرب المواد المشعة من المفاعل النووي

Three Mile Island بالولايات المتحدة عام ١٩٧٩ الذي أثبت أهميته الاعتماد على وسائل الإعلام وضرورة تجنب هجومها وانتقاداتها كأحد مخارج الأزمة.

- الأزمات المتعلقة بالنمو السكاني والاقتصاد وما يستتبعه ذلك من علاقة بنوعية

البيئة والمصادر الطبيعية كصرف ماء التنظيف الناجم عن غسيل محطة كهرباء دمياط لمجرى النيل وإلحاق تلوث شديد لمياه النيل.

- الأزمات الناجمة عن التنظيمات الإرهابية الآخذة في النمو والحدة عبر العالم كأزمة حادث الأقصر الذى وقع فى السابع من نوفمبر عام ١٩٩٧ بمعبد حتشبسوت بالأقصر وراح ضحيته العديد من السائحين اليابانيين والسويسريين بيد مجموعة من الإرهابيين الذين مثلوا بجثث الضحايا وهو الحادث الذى أثار ردود فعل داخلية وعالمية غاضبة وكان له أثره السلبى على الشركات العالمية فى مجال السياحة والفندقة.

- الأزمات التى تنجم عن سوء الحظ فعندما كانت إحدى الشركات الأوربية - على سبيل المثال - تبتكر صبغة جديدة لا تبهت الملابس الجينز الزرقاء وقد وصلت النتيجة لهذا الإنجاز التقنى المعروف باسم «مارتن بلو» إلى الأسواق فى اللحظة التى حدث فيها تحول مفاجئ فى الطلب من جانب المستهلكين إلى الجينز ذى اللون الباهت وعلى حد قول أحد المسئولين بشركة «مارتن مارينا» التى أنتجت هذه الصبغة «لقد قمنا بوضع أحسن مصيدة للفتران ولكن المشكلة أن الفأر كان قد مات».

- الأزمات الناجمة عن أسباب غير معروفة والتى يمكن أن تؤثر على العاملين وعلى سمعة المشروع بالمجتمع وعلى سبيل المثال:

وقوع عمال فرع شركة طومسون الفرنسية فى أزمة صحية جماعية دون أسباب ظاهرة مع انتشار المرض بين العمال وقيام المديرين والمحيطين بالمشروع بدعوة الإخصائيين لعمل تحليل عن أسباب هذا المرض والبحث عن أسباب الميكروب وقد اختفى المرض دون معرفة السبب الحقيقى ولكن الشركة وقعت ضحية هذه المخاطر ودخلت فى أزمة نتيجة لذلك.

إلى غير ذلك من الأزمات التى لا تعرف حدوداً معينة أو مؤسسات بعينها والتى 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 (٢):

١ - أن الأزمات والكوارث تأخذ صورا متعددة فهي لا تقتصر على الأزمات الطبيعية بل تتعداها إلى الأزمات الناجمة عن سوء السلوك الإنساني وأن جميع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة ربحية أو غير ربحية كبيرة أو صغيرة تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بما يقع محليا أو عالميا.

٢ - تزايد الأزمات التي تعاني منها الشركات والمنظمات والهيئات بشكل كبير وما يصحبه من تزايد في عدد الشكاوى والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها وما يسببه ذلك من عواقب تؤثر على سمعة المؤسسة وصورتها لدى الرأي العام الأمر الذي يتوقف عليه في كثير من الأحيان استمرارية المؤسسة أو فناؤها.

٣ - أن القيادات الإدارية في الحكومة وقطاع الأعمال العام والخاص تواجه بمخاطر تمثل تهديداً مباشراً لاستمراريتها وتقديم منتجاتها للجماهير التي تتعامل معها وعليه فقد أصبح التعرف على هذه الأزمات وكيفية التعامل معها ضرورة لمثل هذه القيادات التي يقع عليها عبء إدارة الأزمة.

٤ - تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية والحروب والكوارث المحدقة بالجماهير إلى تغطيتها بعمق واستخدام التحقيقات المطولة والأسئلة المتلاحقة الأمر الذي يشكل ضغطاً كبيراً على العلاقات العامة بالمؤسسة بحكم مسؤوليتها عن تغذية وسائل الإعلام بالمعلومات المتدفقة والمتلاحقة وإلا وجدت المؤسسة نفسها معزولة ومتهمة في موقف سيء لا تحمد عليه.

٥ - أنه يقع على عاتق العلاقات العامة أمر التصدي للأزمة وذلك من أن نزولها إلى أماكن العمل وحتى مواطن الضعف لتتخذ القرارات بالمعلومات الضرورية لإدارة الأزمة والقيام بإجراء 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.

٦ - وقد وجدت هذه الدراسة قناعة من الباحث بأهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة في إيجاد وتدعيم التفاعل بين المنظمة والمناخ التنظيمي المحيط بها وأيضاً لما تتيحه هذه الدراسة من التعرف على كيفية المعالجة الإعلامية للأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الدراسة والتأثيرات المتبادلة بين كل من المتغيرات الإدارية والاتصالية على كفاءة اتصالات الأزمة ودراسة نوع المشكلات وأوجه القصور التي قد تحدث في الواقع العملي بما يساعد على تطوير القدرات الاتصالية لممارس العلاقات العامة في هذا الشأن.

الدراسات السابقة:

لقد أظهرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحث عن وجود عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت الأزمات من النواحي الإدارية والأحقية والاقتصادية والنفسية أما في مجال الإعلام فإن الدراسات التي تناولت الأزمات تكاد تكون محدودة للغاية وكلها منسوبة على المعالجة الإعلامية للأزمة وإذا كانت هناك بعض الدراسات التي تعرضت للعلاقات العامة ودورها في الأزمات فقد تناولتها من النواحي الإدارية أو المسوح النظرية ولم تعط الجوانب الاتصالية والتطبيقية أدوارها الحقيقية وقد يكون ذلك عائداً إلى حداثة الموضوع في عالمنا العربي من جهة وتركيز المؤلفين في هذه الكتب على تبسيط العمليات الأساسية للعلاقات العامة للدارسين وطلاب العلم من جهة ثانية.

وبشكل عام فإن دراسة الأزمات من منظور إداري تناولتها العديد من الدراسات والبحوث ولكن الأزمات من منظور اتصالي لا زالت مهملة في دراساتنا العربية ولم يعثر الباحث إلا على دراسات محدودة منها الدراسة «المعنوية»
اتصالات الأزمة مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها^(٣).

وقد استهدفت هذه الدراسة بيان تميز اتصالات الأزمة عن غيرها من الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة في المؤسسة وذلك من خلال إيضاح الفروق الرئيسية والهامة بين عدد من المصطلحات التي يحدث الخلط بينها كالمشكلة والطارىء والقضية، ثم عمل الباحث على تحديد المقصود باتصالات الأزمة وأوضح ملامحها الرئيسية وشروطها كما أوضح تميزها عن اتصالات القضية أو ما يسمى بإدارة القضايا كما قام البحث بتقييم الإسهامات النظرية الحديثة في مجال اتصالات الأزمة وذلك من خلال استعراض العديد من النماذج المعتمدة على نظرية إدارة القضايا كنموذج «حوانز ليس هيرير ووبرات» والنماذج الرمزية المشتملة على نظرية استراتيجيات الرد على الأزمة نموذج «كوميس وهوليداي» ونظرية إصلاح الخلل الطارىء على الصورة المؤسسة بسبب الأزمة «نموذج بنويت» ثم خلص الباحث إلى تحديد الوضع النظري لاتصالات الأزمة وافتقارها إلى عدة جوانب يمكن أن تتوجه لها مستقبلاً حتى تحصل على ثراء نظري قوى في مجال اتصالات الأزمة وأهم هذه النقاط تتمثل في إدخال درجة سلبية وسائل الإعلام ودرجة نشاط الجماهير الإستراتيجية ومدى ولاء الجماهير

لمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.

والدراسة المعنونة «العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية» وقد تركزت هذه الدراسة على محاولة إبراز الدور الذي يمكن أن تسهم فيه العلاقات العامة في معالجة الأزمات في المنظمات الإدارية وهي دراسة وصفية وثائقية.

وقدم الباحث من خلالها عدة أسئلة أجاب عليها من خلال مراجعته للأدبيات التي تناولت الأزمة ومعظمها أدبيات ذات منظور إداري بحث وباختصار عرفت هذه الدراسة المقصود بالأزمة وماهية أسبابها، وأوضحت خصائص الأزمة ومراحلها ودور العلاقات العامة في حالة نشوب مشكلة أو أزمة على كافة المستويات وفيما يخص الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

كما قدمت شرحاً تفصيلياً لأهم الممارسات التي يمكن أن تقوم بها العلاقات العامة في حالة حدوث أزمة .

الدراسة المعنوية «إدارة الإعلام والعلاقات العامة في الأزمات»^(٤).

وقد ركزت على جهاز العلاقات العامة ودوره الفاعل في كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة من حملات إعلامية مدروسة تستهدف تحجيم التأثيرات السلبية للأزمة وإظهار المشروع في صورة المسيطر على الأحداث والموجهة لها بما يبرهن على قدرته التنظيمية مؤكداً على أهمية استخدام كل أشكال الاتصال الجماهيري والشخصي في إدارة اتصالات الأزمة مع الجماهير الداخلية والخارجية.

وبدراسة الأدبيات التي تناولت الأزمات من منظور اتصالي في الغرب فهي كثيرة ومتعددة وإن كان معظمها آراء وأفكار إستراتيجية وأوراق عمل وليست بحوثاً علمية^(١) وقد تناولت هذه الأبيات كافة أدوار العلاقات العامة وما ينبغي أن تفعله للوقاية من الأزمة وعلاجها حين تشوبها وتقييم أدوار العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة وما يلزم تجاه إعادة التوازن والبناء وتصحيح الصورة الذهنية للشركة أو المنشأة في حالة تغير سلبى ومن هذه الدراسات:

دراسة Banejee & cillespie 1994^(٢).

إستراتيجية الإعداد والتنظيم لمواجهة الأخطار.

وقد تناولت الدراسة العناصر المؤثرة في عملية الاستعداد التنظيمي وإعداد الاستراتيجية من خلال دراسة أجريت على ٨٠ منظمة من المنظمات المعنية بمواجهة الكوارث في ٥٠ مدينة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث درست خمسة عناصر أساسية ومدى تأثير كل منها على عملية الاستعداد التنظيمي لمواجهة الكوارث والخبرة السابقة للمنظمة لمواجهة الكوارث وقدرات المنظمة وعمرها وحجمها وقد خرجت هذه الدراسة بنتيجة هامة وهي أن خبرة المنظمة بالتعامل مع الكوارث وقدراتها المتاحة تعد من أهم العوامل الأكثر تأثيراً في مواجهة الكوارث.

وفي دراسة لقياس المتغيرات التي تؤثر على سلوك المنشأة وتصرفها أثناء الأزمة ذكرت مارا Marra 1993^(٨) أن قوة العلاقة بين المنظمة وجماهيرها المختلفة هي المقياس لنجاح إدارة الأزمة واتصالاتها وأظهرت نتائج هذه الدراسة مدى أهمية العلاقات العامة والاتصالات التي تجريها في إدارة الأزمة التي تتعرض لها المنشأة.

أما بالنسبة لوجود إدارة للأزمات ففي دراسة قام بها ميتروف وكريستين لألف شركة في عام ١٩٩٠^(٩) ظهرت النتائج أن ٧٥٪ من هذه الشركات لديها فريقاً لأزمات وأن أكثر الأزمات تكراراً في الشركات محل الدراسة هي الحوادث الصناعية، مشاكل بيئية، شائعات تسيء إلى الشركة، إضرابات عمالية، وانخفاض المبيعات مشكلات مع جهات حكومية.

ويمكن القول أن الدراسات التي عرضنا لها تناولت الأزمة في جوانبها الإدارية والنظرية وإذا كان بعضها تناول عملية الاتصالات فإن هذا تناول كان سطحياً وخدمة العملية الإدارية ولذا فإن الدراسة التي نحن بصددتها ستعالج موضوع الأزمات بشكل أكثر اكتمالاً متضمناً الجوانب الإدارية والاتصالية في شقيها النظري والتطبيقي باعتبار أن اتصالات الأزمة المبينة على النظم الإدارية والعلاقات الوطيدة مع الجماهير تساهم في حماية سمعة الشركات أوقات المصاعب ولها فرصة كبيرة في المضي أكثر من ذلك.

مشكلة الدراسة:

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الغموض الذي يكتنف مدى تفهم مسؤولي العلاقات العامة للأزمات وخصائصها وكيفية معالجتها إعلامياً ومدى قيام المنظمات

محل الدراسة باتصالات الأزمة ومدى تمييزها عن الاتصالات العامة في الأوقات العادية وانعكاسات هذه الاتصالات على إدارة الأزمة.

أهداف الدراسة:

ومن ثم فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على:

١ - مدى وعى مسئولى العلاقات العامة فى المؤسسات موضوع الدراسة بالأزمات والتأثيرات الحالية والمستقبلية التى يمكن أن تلقى بظلالها على المؤسسة.

٢ - أهم الأزمات التى تعرضت لها المؤسسات موضوع الدراسة وكيف تم معالجتها إعلامياً.

٣ - الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة وانعكاساتها على فعالية إدارة الأزمة بالمؤسسة.

٤ - مدى تميز اتصالات الأزمة وتلك الاتصالات التى تجربها العلاقات العامة فى الظروف العادية.

تساؤلات الدراسة:

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تطرح الدراسة عدة تساؤلات للإجابة عليها أهمها:

١ - ما المقصود باتصالات الأزمة وطبيعتها فى مجال العلاقات العامة؟

٢ - ما مدى إدراك مسئولى العلاقات العامة للأزمات؟ وكيف تم معالجتها إعلامياً؟ ومدى توافق هذه المعالجة من ناحية والقواعد الثابتة فى مجال العلاقات العامة من ناحية أخرى؟

٣ - ما العوامل التى تؤثر على اتصالات الأزمة؟ ومدى تمييزها واختلافها عن الاتصالات التى تجربها العلاقات العامة فى الظروف العادية؟

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة فى الفترة من يناير وحتى مايو ١٩٩٩ على عينة من إدارات العلاقات العامة فى جهات مختلفة تم اختيارها بأسلوب المعاينة الطبقية نظراً لاحتواء مجتمع الدراسة على وحدات غير متجانسة وقد أسفرت عملية العينة على اختيار ١٨ جهة موزعة على النحو التالى:

النسبة	المفردات	عدد الجهات	القطاعات
٥٠,٠٠	١٩	١٠	جهات حكومية
٢٣,٧	٩	٣	هيئات عامة
١٥,٨	٦	٣	شركات صناعية
١٠,٥	٤	٢	منظمات أهلية
%١٠٠	٣٨	١٨	المجموع

وأهم الجهات التي أجريت عليها الدراسة هي:

أولاً: الجهات الحكومية ومن أهمها:

وزارة الداخلية - وزارة الشؤون الاجتماعية - وزارة النقل والمواصلات - وزارة التربية والتعليم - وزارة الإعلام - وزارة الحكم المحلي والتنمية الريفية - محافظة القليوبية - محافظة سوهاج - جامعة الأزهر.

ثانياً: هيئات عامة مثل:

الهيئة العامة للاستعلامات، والهيئة العامة للنظافة وتجميل القاهرة والمجلس الأعلى للثقافة.

ثالثاً: شركات صناعية مثل:

شركة التمساح لبناء السفن بالإسماعيلية، ومصنع الألمونيوم بنجع حمادى.

رابعاً: منظمات أهلية تطوعية مثل:

الهلال الأحمر، والاتحاد العامة للكشافة والمرشدات.

أدوات جمع البيانات:

كانت صحيفة الاستبيان هي أداة جمع البيانات في هذا البحث لأنه من خلالها يمكن التعرف على معلومات وآراء وأفكار الباحثين حول موضوع الدراسة المثار وتم إعداد صحيفة الاستبيان وصياغة الأسئلة صياغة واضحة والتحكيم عليها لتؤدي الغرض العلمي.

نوع الدراسة ومنهجها:

تنتمي هذه الدراسة إلى نوع الدراسات الوصفية التي تستهدف تصوير حدوث ظاهرة معينة أو حدث معين وقد استهدف الباحث من استخدام هذا النوع من الدراسات التعرف على عدة جوانب ترتبط بطبيعة الدراسات منها مدى إدراك العاملين في مجال العلاقات العامة بالأزمات وطبيعتها وأهمية الاستعداد لمواجهتها، وكيفية معالجتها إعلامياً، واتصالات الأزمة التي تقوم بها العلاقات العامة في هذا الشأن.

وقد قامت الدراسة على منهج المسح بالعينة الذي يعد شكلاً من أشكال الجمع المنظم للبيانات بغرض الوصف أو التنبؤ بفعل معين أو بغرض تحليل العلاقة بين المتغيرات^(٩).

وقد اختار الباحث هذا المنهج لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة التي نحن بصدها والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على الأزمات وطبيعتها ونقاط التمايز بين اتصالات الأزمة وتلك الاتصالات التي تجربها العلاقات العامة في الظروف العادية.

كما اختار الباحث منهج دراسة الحالة باعتبار أن هذه الدراسة تناول عينة من المؤسسات الحكومية والأهلية وقطاع الأعمال العام كدراسة حالة الأمر الذي يسمح بالتعرف على الخصائص الرئيسية والنوعية للأحداث التي مرت بها المؤسسات موضوع الدراسة وبما يؤدي لزيادة معلوماتنا عن الظاهرة المدروسة.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوثائقي لتحليل ما نشر من دراسات ونظريات عن العلاقات العامة والأزمات وصولاً إلى تحديد الوضع النظري الحالي لموضوع العلاقات العامة واتصالات الأزمة.

تبويب الدراسة:**تضم الدراسة مقدمة ومبحثين:**

أما المقدمة فتشمل الجوانب الإجرائية والمنهجية للدراسة، ويتناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة ويشتمل على مفهوم الأزمة ومراحلها ودور العلاقات العامة في كل مرحلة وإستراتيجية العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث ومدى تميز اتصالات الأزمة عن الاتصالات العادية التي تجربها العلاقات العامة.

أما المبحث الثاني فإنه يتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الاستقصاء الذي تم تطبيقه مع مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة.

الخاتمة: وتتضمن خلاصة الدراسة وتوصياتها.

المبحث الأول

الإطار النظري للدراسة:

تشير دراسة الأزمات العديد من الموضوعات الهامة بالنسبة للعلاقات العامة والتي يتعين الإلمام بها لوضع الخطط العلمية لكيفية مواجهتها ومن أهمها:
مفهوم الأزمة:

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت الأزمة بتعدد الجوانب التي تعالجها لدرجة أنه أصبح من المتعذر وضع تعريف يمكن للباحث أو الدارس أن يتبناه دون بقية المفاهيم الأخرى وذلك طبقاً للتوجه النظري والتخصص العلمي 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 المضيق (١١) ».

أما قاموس ويبستر webester فقد عرف الأزمة بأنها «فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم هجمة مبرحة من الألم كرب أو خلل وظيفي (١٢) ».
في حين يذهب قاموس أكسفورد إلى تعريف الأزمة بأنها «فترة انتقالية ونقطة تحول أو بداية في حياة الفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع كالأزمة المالية أو السياسية (١٣)» أما R.BEBEI فيذهب إلى تعريف الأزمة بأنها «نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها».

أما في عالمنا العربي فيذهب الحملأوى إلى تعريف الأزمة بأنها «عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام (١٤)».

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 (١٥)».

أما الخضيرى فيذهب إلى تعريف الأزمة بأنها «لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أما متخذى القرار تجعله فى حيرة بالغة لا يدرى أى قرار يتخذ كل ذلك فى دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور

المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج»^(١٦).

وفى رأينا أن المفاهيم المتعددة للأزمة مما عرضنا له وما لم نعرض له يفتقد إلى ثلاثة عناصر أساسية فى مجال العلاقات العامة والإعلام هى:

- المسؤولية الملقاة على عاتق جهاز العلاقات العامة تجاه الأزمة باعتبارها صمام الأمان وعنصراً أساسياً فى نظام الاتصالات التى تمر بها المؤسسة.

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

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

ومن ثم فإنه يمكن تعريف الأزمة فى مجال العلاقات العامة والإعلام بأنها «موقف مفاجئ تتعرض له المؤسسة يستدعى اهتماماً واسعاً وسلبياً من وسائل الإعلام ويجعلها محل انتقاد شعبى وحكومى الأمر الذى 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 يخلق درجة عالية من التوتر وشعوراً بالاستياء وعدم الاستقرار لدى المسئولين.

- الاهتمام السلبى من وسائل الإعلام التى تحاصر المؤسسة محل الأزمة.

- الأثر السلبى الذى يتركه الموقف على جمهور المؤسسة.

- وأن هذا الموقف يتطلب تغييراً جذرياً وحاسماً فى 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 التى تتعرض لها المؤسسة.

ج - مع الأخذ فى 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 يزيده إلا لمعانا وبريقا.

مراحل الأزمة ودور العلاقات العامة.

تناولت المؤلفات؛ الأجنبية والعربية مراحل إدارة الأزمة فمنهم من قسم المرحل التي تمر بها الأزمة إلى ست مراحل (١٧):

أ- تجنب الأزمة.

ب- الإعداد لإدارة الأزمات.

ج- الاعتراف بوجود أزمة.

د- احتواء الأزمة.

هـ- تسوية الأزمة ومعالجة آثارها.

ذ- الاستفادة من الأزمة.

ومنهم من يقسمها إلى أربع مراحل وهي:

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 ثلاثة هي (١٨):

١- مرحلة ما قبل الأزمة: وهي الفترة الزمنية التي تظهر فيها مؤشرات تنبئ بوقوع أزمة إلا أن كثيراً من المديرين يتجاهلون هذه المؤشرات لاعتقادهم أنهم سيطرون على مقاليد الأمور ويتحكمون في مصائر شركاتهم ولكن كما يقال «قد تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن» فهناك الكثير من الأزمات التي قد تكون خارجة عن إرادة المديرين مهما كانت كفاءتهم وقدرتهم على السيطرة والمؤسسات التي تطبق العلاقات العامة هي المؤسسات التي تكون أكثر استعداداً لاستشعار الأزمات والتنبؤ بها والتحسب لوقوعها والعمل على منع تكرارها فقيام العلاقات العامة بجمع معلومات عن زيادة غضب الأهالي وكثرة الشكاوى ضد التلوث الصناعي الذي تحدثه المنظمة يعطى انذاراً باحتمالات رفع قضايا ضد المنظمة والضغط على المشرع لإصدار

تشريعات ضد المنظمة وبذلك تلعب العلاقات العامة دوراً هاماً وفعالاً في تلك المرحلة.

٢ - مرحلة انفجار الأزمة: وهي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرف في انفجار الأزمة وينتج عن هذا الانفجار أضرار تبدأ في التفاقم تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على منتجات المؤسسة وصورتها لدى الرأي العام ويقع على عاتق العلاقات العامة في هذه المرحلة تهيئة الظروف ومدّها بالمعلومات الصادقة والدقيقة والمناسبة لتوضيح حقيقة الموقف لمنع انتشار الشائعات التي تمنع من تفاقم الأزمة وبشكل عام فإن العلاقات العامة في تلك المرحلة تعمل على تفهم الرأي العام ووسائل الإعلام للمؤسسة دون التأثير بأي أزمة.

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

الإستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمة:

تعمل المؤسسة على تحديد الإستراتيجية التي تنتهجها وتقوم العلاقات العامة بدور كبير في تنفيذ هذه الإستراتيجية وذلك بتحديد الإستراتيجية الإعلامية التي تتبعها لنجاح الإستراتيجية كلها أو بعضها حسب طبيعة الأزمة وهي^(١):

١ - الإستراتيجية الدفاعية التي تعمل على إزالة الآثار التي خلفتها الأزمة وتقديم كافة الحجج والأسانيد القوية التي تدعم وجهة نظر المؤسسة وتعزز موقفها لدى الرأي العام.

٢ - الإستراتيجية الهجومية التي تلجأ إلى استخدام كافة الفنون الاتصالية المتاحة كما تستعين بقيادة المجتمع واستخدام النفوذ وجماعات الضغط كما تعتمد إلى اتخاذ مواقف علنية تجاه الجهات المسببة للأزمة.

٣ - إستراتيجية المماثلة والتسويق المتعمد في أي ردود أو حوارات تتم بين

المخططين للأزمة وبين إدارة المؤسسة كسباً منهم للوقت وتحسباً لأية مكاسب جديدة يعتقد بأهمية عنصر الوقت للوصول إليه، ويمكن طبقاً لهذه الإستراتيجية أن يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام الفنون الإعلامية وتسخيرها لإلقاء المسؤولية على الغير في حالة حدوث مشاكل تؤثر على سمعة المنتج.

٤ - إستراتيجية الاعتراف الكامل أو الجزئي بالحقائق والأسباب التي أدت إلى وقوع الكارثة أو الأزمة لأن المؤسسة التي تنكر مسؤوليتها عن تصرفاتها السيئة ستخسر مصداقيتها بشكل كبير في حالة ظهور الحقيقة لاحقاً.

وباستعراض التناول الإعلامي للأزمات والكوارث التي حدثت لبعض المنظمات فإن إستراتيجية العلاقات العامة ينبغي أن تأخذ في اعتبارها الأمور الآتية:

١ - العمل على إعداد المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات والتي يمكن أن تنشر من خلال وسائل الإعلام دون حدوث أضرار تمس المنظمة أو تضر بسمعتها.

٢ - ضرورة مراعاة التكافؤ والانسجام في الاهتمام بين الاتصالات الداخلية والخارجية وذلك باستخدام كل الوسائل الاتصالية أثناء الأزمة وبعدها كما ينبغي الاهتمام بتنوع الرسائل الموجهة للفئات المختلفة من الجماهير وفقاً لخصائص كل جمهور نوعي على حدة، مع التنوع في الأساليب الاتصالية المستخدمة في عرض المعلومات عن الموضوعات المختلفة.

٣ - العمل على تنمية روح التعاون والولاء للمنظمة بين العاملين وإمداهم بالمعلومات الصحيحة عن المنظمة والأزمة فالعاملون يمكنهم القيام بدور فعال في التغلب على الأزمة أو التشكيك في مصداقية المؤسسة.

٤ - التأكيد باستمرار على الإيجابيات والعمل على تحويل السلبيات إلى إيجابيات أو على الأقل تحييد بكل السلبيات.

٥ - العمل على عدم إهمال الفئات التي تتعامل مع المنظمة كالعاملين والموظفين والموردين والمجتمعات التي توجد بها لكي لا تبحث بنفسها عن المعلومات من وسائل الإعلام العامة.

العلاقات العامة واتصالات الأزمة :

يخلط كثير من الباحثين والدارسين بين اتصالات الأزمة والاتصالات التي تجربها

العلاقات العامة فى ظل الظروف العادية وقد يرجع هذا الخلط باعتبار أن اتصالات الأزمة جزء هام من الاتصالات التى تقوم بها العلاقات العامة إلا أن لها خصائص معينة تميزها عن غيرها هذه الخصائص تتأتى من طبيعة الظروف الناجمة عن الأزمة ولذلك فإن الخلط بينها وبين الاتصالات العادية التى تتم وقت الأزمات يؤدى إلى أخطاء علمية وتطبيقية تحول دون فاعلية هذه الاتصالات .

ويمكن توضيح مدى تميز اتصالات الأزمة عن الاتصالات العادية من خلال عدة نقاط أهمها^(٢٠):

١ - أن اتصالات الأزمة تتم فى ظل ظروف وضغوط غير عادية حيث تكون المعلومات قليلة ويسود الجو حالة من الإرباك والضغوط الداخلية مما يمثل تهديداً للمنظمة كما أن وسائل الإعلام تحاول بكل الطرق الممكنة الوصول إلى ما تريد من خلال التغطية السلبية وأن الرأى العام فى هذه الحالة مهياً إلى تصديق أسوأ ما يمكن وينشر عن المؤسسة ومن ثم فإن الاتصالات الضعيفة وغير السلمية يمكن أن تزيد من حجم الأزمة.

٢ - أن اتصالات الأزمة تعمل على استبعاد وسائل الإعلام والتغطية الإعلامية السلبية والتساؤلات والاستجابات غير المتناهية التى تتهم المؤسسة وتهدد سمعتها فى حين أن الاتصالات العادية تعمل على كسب وسائل الإعلام والسعى إليها عن طريق تقديم النشرات التى تشرح سياسة المؤسسة للجمهور ودعوة الصحفيين لزيارة المؤسسة وعقد المؤتمرات الصحفية وغيرها من الوسائل الأخرى.

٣ - أن اتصالات الأزمة تهدف إلى بناء مصدر واحد للمعلومات عن المنظمة السلبية والعداء وعدم حدوث بلبلة والحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات وغيرها يمكن أن يكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة فى حين أن الاتصالات العادية تهدف إلى بناء صورة طيبة عن المؤسسة وإقامة علاقات وطيدة مع الجماهير وخلق تفهم وتعاطف وولاء هذه الجماهير للمؤسسة.

٤ - أن اتصالات الأزمة يجب التخطيط لها بعناية وأن تتم بدقة وأن تتصف بالسرعة والقدرة على التكيف السريع والمرونة لتكون عنصراً مساعداً لنجاح الإدارة فى تعاملها مع الأزمة وأن يسمح بإدخال عناصر جديدة فى نظام الاتصال كلما دعت تطورات الأزمات والمسارات التى تتخذها إلى إنشاء خطوط جديدة للاتصالات اللازمة.

وهكذا يتضح لنا أن الاتصالات التي تجريها العلاقات العامة في ظل الظروف العادية تختلف تماما عن اتصالات الأزمة التي تهدف إلى بناء مصدر واحد للمعلومات وإزالة الغموض الذي يحيط بالموقف وتخفيف حدة السلبية والعداء من قبل الجمهور ووسائل الإعلام التي تسعى إلى تغطية الموقف.

المبحث الثاني

نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء من الدراسة عدة جوانب، أهمها:

أولاً: الجوانب الإدراكية والمعرفية لدى مسئولى العلاقات العامة عن الأزمات وطبيعتها.

تمثل الجوانب الإدراكية والمعرفية بالقضايا والأزمات المثارة فى بيئة المؤسسة دوراً كبيراً فى نجاح جهاز العلاقات العامة.

فكلما كان القائم بالاتصال مطلعاً ومثقفًا ومدركاً لما يدور حوله من أحداث محلية وعالمية كلما أدى ذلك إلى نجاحه فى الاتصالات الفعالة وحل المشكلات ومقاومة الضغوط وغرس الثقة والأمل فى نفوس جماهير المؤسسة .

ونعرض فيما يلى مدى تعرض مسئولى العلاقات العامة للأزمات كمجال معرفى وقد جاءت الإجابات كما يوضحها الجدول التالى رقم (١)

جدول (١) يوضح

مدى تعرض مسئولى العلاقات العامة للأزمات كمجال معرفى

مدى التعرض للأزمات	ك	%
نعم	٣٤	٨١,٦
لا	٤	١٨,٤
الإجمالى	٣٨	١٠٠%

وتشير بيانات الجدول السابق إلى عدة نتائج من أهمها:

أن الغالبية العظمى وبنسبة (٨١,٦%) من مسئولى العلاقات العامة قد تعرضوا للأزمات مما يدل على حرص رجال العلاقات العامة على تنمية مواهبهم الإدارية والقيادية وبالذات فيما يتعلق بالأزمات التى أصبحت من العلوم التى تدرس فى كثير من الجامعات وتتضمنها كثير من المناهج الدراسية كعلم الإدارة والإعلام والعلاقات العامة و علم الاجتماع والنفس وغيرها من العلوم المختلفة.

ولما كانت طرق المعرفة التي يمكن لرجل العلاقات العامة أن يستقى منها معلوماته ومعارفه متنوعة فقد تضمنت الاستبانة سؤالاً عن أهم وسائل المعرفة بالأزمات. وقد جاءت الإجابات كما يوضحها الجدول التالي رقم (٢).

جدول رقم (٢) يوضح

وسائل المعرفة بالأزمات

طرق المعرفة بالأزمات	ك	%
الإذاعة والتلفزيون	١٧	٥٠٪
صحف وكتيبات	١١	٣٢,٣٪
ندوات ومؤتمرات	٩	٢٦,٥٪
الدراسات الجامعية	٨	٢٣,٥٪
	٥	١٤,٧٪

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- أن وسائل الإعلام المسموعة والمرئية احتلت المرتبة الأولى وذلك بنسبة ٥٠٪ وهو ما يشير إلى الأهمية التي تتمتع بها هذه الوسائل في نقل الحدث وبالذات في هذا العصر الذي شهدت فيه وسائل الإعلام تطوراً كبيراً وما تمثله من كفاءة وسرعة في نقل المعلومات وتداولها بين الأفراد والجماعات من ناحية وتضخم في كم المعلومات من ناحية ثانية وطرق استخدام المعلومات من ناحية ثالثة.

٢- وقد جاءت المجلات والجرائد والكتيبات في المرتبة الثانية وذلك من حيث أهميتها في التعرف على الأزمات سواء كانت كتب وصحف عامة أو متخصصة وذلك لما تتمتع به هذه الوسائل من مصداقية عالية والقدرة على الوصف والتحليل وبالذات الموضوعات المتخصصة.

٣- أما الندوات والمؤتمرات فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة ٢٦,٥٪ حيث دأبت كثير من المؤسسات على إقامة المؤتمرات والندوات العلمية بهدف تثقيف العاملين وتنمية مواهبهم الإدارية والقيادية في المجالات المختلفة ومن ذلك المؤتمرات التي تعقدتها وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة جامعة عين شمس ويشارك فيها عدد كبير من الباحثين والقيادات الإدارية ورجال العلاقات العامة والإعلام بتقديم أبحاث وأوراق عمل وتقارير وشهادات لأحداث عاصرتها أو شاركت في إدارتها.

أما بيئة العمل فقد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بنسبة ٢٣,٥٪ وذلك عن طريق الاتصالات الشخصية التي تتم بين العاملين وبعضهم البعض في محيط العمل الأمر الذي يستلزم اعتناء المؤسسات بهذا الشكل من أشكال الاتصال وضرورة توجيهها لخدمة المؤسسة.

في حين احتلت الدراسات الجامعية المرتبة الأخيرة من حيث معرفة رجل العلاقات العامة بالأزمات وذلك بنسبة (١٤,٧٪) وهو ما يدل على افتقار الدراسات الجامعية الحالية إلى تدريس الأزمات كعلم من العلوم التي ينبغي تدريسها وبالذات في مجالات الإدارة والعلاقات العامة والإعلام.

وقد أنشأت بعض الجامعات معاهد لإدارة الأزمات وذلك لتزويد الدارسين بالمعلومات والمعارف التي تساعد على تفهم طبيعة الأزمات وفن إدارتها من جوانبها الإعلامية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية ومن هذه المعاهد معهد إدارة الأزمات والكوارث الذي يتبع كلية التجارة جامعة عين شمس.

ولما كان رجل العلاقات العامة والإعلام من الضروري أن لا يكتفى عند حد المعرفة بالأزمات بل إنه ينبغي عليه متابعتها للتعرف على نتائجها والحلول التي اتخذت معالجتها وذلك للاستفادة منها فقد تضمنت استمارة الاستبيان سؤالاً حول مدى متابعة رجل العلاقات العامة للأزمات المحلية والعالمية

وقد جاءت الإجابات كما يوضحها الجدول التالي رقم (٣).

جدول رقم (٣) يوضح

مدى المتابعة للأزمات المحلية والعالمية

مدى المتابعة	ك	%
نعم	٣٠	٨٨,٢
لا	٤	١١,٨
الإجمالي	٣٤	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق مايلي :

أن الغالبية العظمى من مسئولى العلاقات العامة والإعلام فى مؤسسات الدراسة وبنسبة (٨٨,٢%) يتابعون باهتمام الأزمات المحلية والعالمية التى تصلهم عن طريق الأشكال الاتصالية المختلفة أو تلك الأزمات التى تكون مؤسساتهم طرفا فيها وهو ما يشير إلى حرص هؤلاء المسئولين على متابعة الأزمات وطرق معالجتها وبالذات من الناحية الإعلامية لإمكان الاستفادة منها فى معالجتها لأحداث مماثلة يمكن أن تتعرض لها مؤسساتهم.

وبما أن الأزمات متنوعة ومختلفة إذ قد تكون ناتجة عن كوارث طبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير أو الأزمات التى تحدث فى المخزون الإستراتيجى لأى سلعة من السلع مما قد يؤثر على معدلات استهلاك الأفراد فى مجتمع من المجتمعات أو الأزمات المحدودة التى قد تحدث من بعض الأخطاء البشرية والتى قد ينتج عنها انهيار عدد أو منشأ من المنشآت لأخطاء هندسية أو تنفيذية أو غرق باخرة مما يؤثر على حياة بعض الأفراد فقد تضمنت استمارة الاستبيان سؤالا حول أنواع الأزمات التى يتابعها رجل العلاقات العامة والإعلام وقد جاءت الإجابات كما يوضحها الجدول التالي رقم (٤).

جدول رقم (٤) بوضوح

أهم الأزمات المحلية والعالمية التي يتم متابعتها.

٪	ك	أهم الأزمات المحلية والعالمية
١٦,٨	٢١	أزمات سياسية وعسكرية
٤٤,٤	١٥	أزمات ناجمة عن كوارث طبيعية
٤١,٢	١٤	أزمات ناجمة عن أعمال إرهابية
٣٥,٣	١٢	أزمات اقتصادية وتكنولوجية
٢٦,٥	٩	كوارث من صنع الإنسان
١٠,٢	٣	أزمات إدارية

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

تنوع الأزمات التي يتابعها مستولوا العلاقات العامة والإعلام ويأتى على رأسها الأزمات السياسية بنسبة (٦١,٨ ٪) كأزمة كوسوفا ومحاولة تفريغ الإقليم من سكانه المسلمين وأزمة الاتفاق الإسرائيلي الفلسطيني وأزمة حرب الخليج والشيشان وغيرها من الأزمات المحلية والعالمية وقد يرجع ذلك إلى التأثير السلبي الذى تركه هذه الأزمات على المجتمع بكافة مؤسساته فحرب الخليج مثلا لم تكن مجرد أزمة سياسية وإنما كان لها انعكاسات خطيرة على كثير من المؤسسات العربية التى ما زالت آثارها السلبية حتى الآن.

بينما احتلت الأزمات الناجمة عن كوارث طبيعية كالفياضانات والبراكين والزلازل وغيرها المرتبة الثانية بنسبة (٤٤,٤ ٪) وذلك لما تسببه هذه الكوارث من أزمات على شتى نشاطات المجتمع وليس ببعيد تلك السيول الجارفة التى دمرت بعض قرى الصعيد وغيرها فى دورات متكررة أعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٩ - ١٩٨٠ - ١٩٨١ - ١٩٨٧ أما الأزمات الناجمة عن التنظيمات الإرهابية فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة

(٤١٪) كأزمة حادث الأقصر الإرهابى الذى وقع فى السابع من نوفمبر عام ١٩٩٧ بمعهد حتشبسوت بالأقصر وراح ضحيته العديد من السياح اليابانيين والسويسريين بيد مجموعة من الإرهابيين الذين مثلوا بجنث الضحايا والذى أثار ردود فعل داخلية وعالمية وترك تأثيره السلبى على كثير من قطاعات المجتمع وبالذات قطاع السياحة والعاملين فيها.

وقد جاءت الأزمات التكنولوجية كالأزمات التى تتعرض لها بعض القطاعات التى تعتمد على التكنولوجيا المتطورة وما تتعرض له شبكات المعلومات من إتلاف لبعض برامجها وذلك بنسبة (٣, ٣٥٪) فى حين جاءت الأزمات التى تقع بسبب ضعف خبرة الإنسان وسوء استغلاله للمقدرات البيئية وذلك بنسبة (٥, ٢٦٪) أو تلك الأزمات التى تنتج عن سوء الإدارة بنسبة (٢, ١٠٪) وهو ما يشير إلى تنوع الأزمات، التى يتابعها رجال العلاقات العامة وإمكانية الاستفادة من المعالجة الإعلامية لهذه الأزمات فى حالة تعرض مؤسساتها لأزمات مشابهة وذلك باعتبار أن المؤسسات التى يعملون بها هى جزء من نسيج المجتمع تتأثر بما يتأثر به المجتمع سلبا وإيجابا.

ثانياً: الأزمات التى تعرضت لها مؤسسات الدراسة:

ولما كانت المؤسسات الحكومية والصناعية ومنظمات الأعمال باختلاف مجالات نشاطها، كذلك المؤسسات الاجتماعية والخدمية ودور العبادة وغيرها يمكن أن تكون عرضة للأزمات التى تختلف من حيث أسبابها ومسبباتها فقد تضمنت الاستبانة سؤالاً عن مدى تعرض المؤسسات موضوع الدراسة لأزمة «ما» وقد جاءت الإجابات كما يوضحها الجدول التالى رقم (٥).

جدول رقم (٥) يوضح

مدى تعرض مؤسسات الدراسة للأزمات

مدى التعرض	ك	%
نعم	٢٩	٧٦,٣
لا	٩	٢٣,٧
الإجمالي	٣٨	١٠٠%

ويتضح من الجدول السابق أن غالبية المؤسسات محل الدراسة وبنسبة (٧٦,٣%) قد تعرضت لأزمة أو تأثرت بأزمة «ما» وهو ما يشير إلى أن الأزمات قد أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوعها من حقائق الحياة اليومية التي لا يمكن تجاهلها الأمر الذي يحتم على المسئولين في كافة المؤسسات والقطاعات المختلفة الاستعداد للأزمات ، والجدول التالي رقم (٦) يوضح أنواع الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الدراسة.

جدول رقم (٦) يوضح

أنواع الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الدراسة

أنواع الأزمات	ك	%
أزمات اقتصادية	٩	٣١,٠%
أزمات تكنولوجية	٨	٢٧,٦%
أزمات عدائية	٧	٢٤,١%
أزمات سياسية	٦	٢٠,٧%
أزمات بيئية	٦	٢٠,٧%
أزمات أمنية	٤	١٣,٨%

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن الأزمات الاقتصادية كأزمة عدم استقرار السوق المصرى وارتفاع أسعار العملات الأجنبية بالمقارنة بسعر صرف الجنيه المصرى وغيرها تعد أكثر أنواع الأزمات التى تعرضت لها مؤسسات الدراسة، وقد يرجع ارتفاع الأزمات الاقتصادية إلى التأثير السريع والمباشر لها على نشاطات المؤسسة وبالذات نشاطات العلاقات العامة التى أول ما يتجه إليها نظر المسئولين لتقليص ميزانيتها وتحميم دورها تحت ضغط ترشيد الإنفاق اعتقاداً منهم بأن العلاقات العامة نشاط ثانوى ترفيهى يمكن الاستغناء عنه.

وقد جاءت الأزمات التكنولوجية التى تفاجىء كثيراً من المؤسسات فى المرتبة التالية بنسبة ٦, ٢٧٪ كإنقطاع التيار الكهربائى بشركة مصر للألومنيوم بنجع حمادى نتيجة عاصفة رملية شديدة وتهديد عمليات الانتاج عام ١٩٩٠ وحادث قطار كفر الدوار وسقوطه على منطقة سكنية عام ١٩٩٨ .

أما الأزمات الناجمة عن اتجاهات عدائية لسياسة المؤسسة أو منتجاتها فقد جاءت فى المرتبة الثالثة بنسبة (١, ٢٤٪) تليها الأزمات السياسية والعسكرية كأزمة حرب الخليج التى أثرت على أداء كثير من المنظمات الصناعية والإنتاجية والخدمية ليس فقط فى منطقة الخليج وإنما امتد تأثيرها إلى كافة المنظمات العربية فى حين جاءت الأزمات الأمنية فى المرتبة الأخيرة بنسبة (٨, ١٣٪) الأمر الذى يحتم على المنظمات المختلفة أن تدرس هذه الأزمات الأمنية فى المرتبة الأخيرة بنسبة (٨, ١٣٪) الأمر الذى يحتم على المنظمات المختلفة أن تدرس هذه الأزمات وتضع الخطط الوقائية والدفاعية التى تجنبها مثل هذه الأزمات وتقلل من مخاطرها المحتملة على المؤسسة.

ثالثاً: الإستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمة:

إذا كانت الاستراتيجية هي الخطة العامة التي توجه مراحل المعركة فإنها تهدف كدخك إلي تبيان أساليب العمل في المؤسسة وتقوم العلاقات العامة بدور كبير في هذا الجانب سواء في وضع السياسة العامة للمؤسسة أو سياسة جهاز العلاقات العامة وتتناول في هذا الجانب من الدراسة الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة ودور العلاقات العامة في هذه الاستراتيجية ثم نعرض للإستراتيجية الإعلامية التي انتهجتها المؤسسة في إدارة الأزمة والجدول التالي رقم (٧) يوضح الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة.

جدول رقم (٧) يوضح

الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة

٪	ك	استراتيجية إدارة الأزمة
٦٢,١	١٨	١ - العمل علي حصار الأزمة ومنع انتشارها
٤٤,٨	١٣	٢ - إجراء الاختبارات للتأكد من صلاحية عناصر الانتاج
٤١,٤	١٢	٣ - معالجة الآثار الناجمة عن الأزمة
٣٧,٩	١١	٤ - تجميع وتحليل البيانات عن الظوار والموشرات التي تنذر بوقوع أزمة
٢٠,٧	٦	٥ - تحليل الدروس المستفادة من الأزمة

ويتضح من الجدول السابق تنوع الاستراتيجيات التي تتهجها إدارة المؤسسة عند وقوع أزمة «ما» فكل أزمة لها سماتها الخاصة وليس ثمة تطابق بين أزميتين وقد تمثلت أهم الاستراتيجيات في العمل علي حصار الأزمة ومنع انتشارها حتي القضاء عليها بأقل الخسائر الممكنة وذلك بنسبة (٦٢,١٪).

كما أشارت نسبة (٤٤,٨٪) إلي أن إستراتيجية إدارة الأزمة تركز بصفة أساسية علي قيام المؤسسة بإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية عناصر الانتاج والأنظمة المختلفة والأساليب التي تتهجها المؤسسة وهي خطوة هامة وضرورية تعد بمثابة اجراء وقائي لمنع حدوث الأزمة.

أما استراتيجية معالجة الآثار الناجمة عن الأزمة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (٤, ٤١٪) في حين أشارت نسبة (٩, ٣٧٪) إلي أن أهم الاستراتيجيات تمثلت في تجميع وتحليل البيانات عن الظواهر والمؤشرات التي تمثل انذاراً مبكراً لوقوع أزمة وهي خطوة هامة وضرورية فعن طريق التعرف علي التغير في اتجاهات الجمهور يمكن التنبؤ باحتمالات حدوث أزمة - مثال ذلك - تجميع وتحليل بيانات عن زيادة معدلات الغياب والتمارض والشكاوي والرتلاف المتعمد لممتلكات المنظمة يعطي انذاراً مبكراً باحتمالات حدوث تمرد أو عصيان.

- أنه علي الرغم من أهمية وخطورة تحليل الدروس المستفادة من الأزمة حيث تعمل علي تحديد الآثار الإيجابية أو السلبية للأزمة وكيفية تلاشي أثارها وتجنب وقوع أزمات في المستقبل إلا أنها من أكثر المراحل إهمالاً من جانب المسؤولين عن إدارة الأزمات في المؤسسة.

ولما كان من الضروري أن يكون للعلاقات العامة دور في وضع هذه الاستراتيجية وذلك عن طريق:

١ - معاونة الإدارة العليا في دراسة مشكلات المؤسسة ووضع الخطط والبرامج وتحديد طرق تنفيذها.

٢ - تقديم المشورة والنصح لإدارة المؤسسة لتحقيق الاتصال الجيد وإيجاد صورة طيبة لها عند الجمهور.

٣ - اكتشاف الأزمات قبل وقوعها وتحديد المواقف التي تهدد سمعة وكيان المؤسسة .

فالعلاقات العامة تتوقع الأزمة وتدرکها قبل أن توجد لنفسها مركزاً استراتيجياً يؤثر علي المؤسسة ونشاطاتها وأهدافها فإن الجدول التالي رقم (٨) يوضح مدي استشارة العلاقات العامة في وضع استراتيجية إدارة الأزمة.

جدول رقم (٨) يوضح

مدي استشارة العلاقات العامة في استراتيجية لإدارة الأزمة.

الاستشارة في وضع الاستراتيجية	ك	%
نعم	١٦	٥٥,٢
لا	١٣	٤٤,٨
الإجمالي	٢٩	١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة (٥٥,٢ %) من مسئولى العلاقات العامة والإعلام أفادوا باستشارة الإدارة العليا لهم في وضع الاستراتيجية الملائمة لإدارة الأزمة وهو ما يشير إلى اقتناع الإدارة العليا في هذه المؤسسات بالدور الفاعل الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة في إدارة الأزمة. في حين أشارت نسبة (٤٤,٨ %) إلى أن الإدارة العليا لديهم لم تستشر العلاقات العامة في وضع استراتيجية إدارة الأزمة وهو ما يفقد العلاقات العامة وظيفه من أهم وظائفها وهي الوظيفة الاستشارية التي نمت وازدهرت في السنوات الأخيرة وبصفة خاصة في المنظمات التي تتعدد المسئوليات التنفيذية لمديريها فيحتاجون إلى مساعدة وخبرة الاستشاريين في إعداد الخطط وتحديد الأهداف وإقرار السياسات التنفيذية وأسلوب العمل فيها.

ولما كان الإعلام يلعب دوراً هاماً أثناء الأزمات حيث يؤدي مهمتين رئيسيتين

هما:

الأولى: توضيح تطورات الموقف للرأى العام والأطراف المعنية.

الثانية: هى تشكيل الرأى العام وتوجيهه.

وتؤدى العلاقات العامة دوراً هاماً فى هذا الشأن وذلك بما توفره لمتخذى القرارات بالمعلومات اللازمة عن وسائل الإعلام والجمهور الداخلى والخارجى للمؤسسة وأيضاً الرأى العام لإخراج المؤسسة من ورطتها وتهيئة الظروف وإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

والجدول التالى رقم (٩) يوضح الاستراتيجية الإعلامية التى تنتهجها العلاقات

العامة لإدارة الأزمة.

جدول رقم (٩) يوضح

مدى تعرض مسؤولي العلاقات العامة للأزمات كمجال معرفي

ك	٪	مدى التعرض للأزمات
١٤	٨٧,٥٪	١- توفير البيانات اللازمة للمسؤولين ووسائل الإعلام
١٤	٨٧,٥٪	٢- الاتصال والتنسيق مع الجهات المعنية لمعالجة الأزمة
١١	٦٨,٥٪	٣- تحسين الاتصالات بين القادة والجمهور الخارجي
١٠	٦٢,٥٪	٤- توعية الجمهور بأبعاد الأزمة
١٠	٦٢,٥٪	٥- الاتصال بوسائل الإعلام
٨	٥٠٪	٦- التوعية وبث روح الأمان بين الجماهير
٨	٥٠٪	٧- إعداد النشرات والبيانات الإعلامية
٧	٤٣,٨٪	٨- البحث والتحاري للوصول الأشياء لمستحقيها
٤	٢٥٪	٩- دراسة مدى تأثير الأزمة علي الجمهور
٤	٢٥٪	١٠- وضع الخطط الكافية لتجنب حدوث أزمات مستقبلاً
٣	١٨,٧٪	١١- جمع التبرعات لمساعدة منكوبي الأزمات

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن الاستراتيجية الإعلامية التي انتهجتها العلاقات العامة لإدارة الأزمات تركز بصفة أساسية علي عملية الاتصالات في جميع المراحل التي تمر بها الأزمة وعلي سبيل المثال قامت العلاقات العامة في المؤسسات التي تعرضت لأزمة «ما» بعدة أدوار اتصالية ومهام إعلامية من أهمها:

١- التعرف علي اتجاهها الرأي العام الداخلي والخارجي للمنظمة مما يفيد المؤسسة بالتنبؤ باحتمالات حدوث أزمة.

٢- جمع المعلومات التي تفيد المؤسسة في التعرف علي الاتجاهات أو الأسباب الكافية

التي تبدو أنها سليمة في أنها تخفي مخاطر حقيقية كامنة وللعلاقات العامة وسائل متعددة يمكن أن تعتمد عليها في هذا الشأن.

٣- الاتصال بوسائل الإعلام لتوضيح حقيقة الموقف لمنع انتشار الشائعات ولتوضيح الإرشادات التي تمنع من تفاقم الكارثة وفي هذا الصدد يجب أن نحذر من التعقيم الإعلامي الذي تتبعه بعض المؤسسات أثناء حدوث الأزمة سواء كان ذلك متعمداً أو نتيجة لتقص الخبرة في التعامل مع وسائل الإعلام ولذلك نجد أن وجود مسؤول العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمات يسهل عملية التعامل مع وسائل الإعلام ومن ناحية أخرى يؤدي إلي حسن اختيار المعلومات الصادقة والدقيقة والمناسبة التي يتم توفيرها للرأي العام.

٤ - معالجة الآثار الناجمة عن الأزمة وذلك عن طريق تنظيم الاجتماعات والندوات والأحداث الصحفية والزيارات التي يتم من خلالها شرح الأبعاد المختلفة للكارثة من حيث الأسباب والنتائج وأهم من ذلك تقوم الاستراتيجية الإعلامية للعلاقات العامة علي توضيح الاجراءات والاحتياطات التي تنتهجها المؤسسة لمنع تكرار مثل هذه الكارثة في المستقبل.

٥ - القيام بتجميع كافة التقارير والتحقيقات المتعلقة بالموضوع وعرضها علي المسؤولين لاستنباط الدروس المستفادة من الأزمة.

ومن ثم فإن نظام الاتصالات في المؤسسة يجب أن يتصف بالدقة والسرعة والقدرة علي التكيف السريع والمرونة ليكون عنصراً مساعداً في نجاح الإدارة في التعامل مع الأزمة سواء في المرحلة السابقة للأزمة أو أثناء الأزمة والمرحلة التي تعقبها أن يسمح بإدخال عناصر جديدة في نظام الاتصال كلما دعت الأزمة والمسارات التي تتخذها انشاء خطوط جديدة للاتصال.

رابعاً: نقاط التمايز بين اتصالات الأزمة والاتصالات التي تجربها العلاقات العامة في ظل الظروف العادية.

وبما أن المهمة الرئيسية للعلاقات العامة تتمثل في الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة في إدارة الأزمة سواء كان ذلك قبل الأزمة أو أثنائها أو بعدها، ولما كان من الضروري أن تختلف عملية الاتصالات التي تجربها العلاقات العامة في الظروف العادية عن اتصالات الأزمة فإن الجدول التالي يوضح وجهة نظر مسؤولي العلاقات العامة في هذا الشأن.

جدول رقم (١٠) يوضح

مدى اختلاف اتصالات الأمانة عن الاتصالات العادية

مدي التعرض للأزمات	ك	%
نعم	١٠	٦٢,٥
لا	٦	٣٧,٥
الأجمالي	١٦	١٠٠%

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة ٦٢,٥% من مسؤولي العلاقات العامة يتفهمون طبيعة الاتصالات التي تجربها العلاقات العامة من وجود فروق هامة وضرورية بين اتصالات الأزمة وبلك الاتصالات التي تتم في ظروف عادة في حين أشارت نسبة ٣٧,٥% إلى عدم وجود فروق بين اتصالات الأزمة والاتصالات العادية وقد يرجع السبب في هذا الخلط إلى أن اتصالات الأزمة جزء هام من الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة إلا أن لها خصائص معينة تميزها عن غيرها هذه الخصائص تأتي من

طبيعة الظروف الناتجة عن الأزمة ولذلك فإن الخلط بين إتصالات الأزمة والإتصالات العادية يؤدي إلي أخطاء علمية وعملية.

والجدول التالي نوضح نقاط التمايز بين اتصالات الأزمة والاتصالات العادية.

جدول رقم (١٠) يوضح

مدي اختلاف اتصالات الأزمة عن الإتصالات العادية

٪	ك	مدي التعرض للأزمات
١٠٠	١٠	١ - تجري اتصالات الأزمة في ظل ظروف وضغوط غير اعتبارية
٦٠	٦	٢ - تخفيف حدة السلبية ولاعداد لدى الجماهير أكثر من العمل علي خلق تفهم وتعاطف وولاء الجماهير لمؤسسة.
٥٠	٥	٣ - محولة استبعاد وسائل الإعلام بدلا من السعي إليها.
٤٠	٤	٤ - العمل على إعادة الثقة بين المؤسسة وجمهورها أكثر من تطوير صورة المؤسسة وتحسين سمعتها لدى الرأي العام.

ويتضح من الجدول السابق مايلي:

١ - إن مسئولية العلاقات العامة والإعلام ونسبة (١٠٠٪) يتفقون على أن أهم ما يميز اتصالات الأزمة تجرى في ظل ظروف غير اعتمادية تمر بها المؤسسة حيث الغموض الذي يكتنف كثيراً من المواقف والأحداث والأزمات وكذلك التغطية السلبية من وسائل الإعلام وتبى مواقف سلبية ن جانب بعض الجماهير تهدد بعواقب سلبية على المؤسسة من الناحيتين المادية والمعنوية .

٢ - وقد أشارت نسبة (٦٠٪) إلى أن الهدف من اتصالات الأزمة للعمل على احتواء الأضرار التي لحقت بالمؤسسة من جراء الأزمة وتخفيف حدة السلبية التي

نشأت بين المؤسسة وجمهورها أكثر من العمل على خلق تفهم وتعاطف وولاء الجمهور للمؤسسة .

٣- أما عن العلاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام وقت الأزمة فقد زشارت إليها نسبة (٥٠٪) حيث أوضح مسولوا العلاقات العامة أن الاستراتيجية الإعلامية فى هذه المرحلة تعمل على استبعاد وسائل الإعلام ومحاولة الهروب من اللقاءات الإعلامية بدلا من كسب وسائل الإعلام والحديث إليه عن إنجازات المؤسسة.

٤- وقد أشارت نسبة (٤٠٪) إلى «أن اتصالات الأزمة تختلف عن الإتصالات العادية حيث أن اتصالات الأزمة تعمل على حماية صورة المؤسسة من الإنهيار بسبب الأمة التى تعرضت لها وتعمل على امداد الجمهور بالمعلومات والبيانات ضد ما يثار من شائعات تؤثر على مواقفهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة أكثر من العمل على تطوير صورة المؤسسة وتحسين سمعتها.

وهكذا يتضح لنا أن الاتصالات التى تجربها العلاقات العامة فى المؤسسة عند حدوث الأزمة تتصف بكونها تجرى فى ظروف غير اعتيادية وفى جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل بعض أو جُل جماهير المؤسسة وأن الهدف الأساسى من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية التى تغمر المؤسسة وظروف عملها وتهدد بالتفاقم لتشمل أطراف أخرى الأمر الذى يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وانتاجها وبقائها.

وانطلاقاً من هذا كله فإن اتصالات الأزمة يجب أن تكون قادرة على التعامل مع العوامل الأتية^(١).

١- يجب على اتصالات الأزمة أن تعمل على بناء مصدر واحد للمعلومات عن المنظمة والأزمة وامداد الجمهور والموظفين بالمعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف.

٢ - يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع الغموض الذي يحيط بالأزمة حيث يساعد هذا الغموض على إطلاق مزيد من الشائعات التي تتهم المؤسسة وصدقها ومسؤوليها.

٣ - يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام ومع تعطشها الشديد للمعلومات بطريقة تكفل عدم تفاقم الأزمة.

٤ - يجب على اتصالات الأزمة أن تضع في اعتبارها السلبية التي يبديها بعض الجماهير تجاه المؤسسة وأن تتعامل معها بشكل نؤى إلى تخفيفها وعدم إذاعتها بين الآخرين.

This study aims to identify the effect political, cultural and social conditions had on journalistic activity in the West Bank and Gaza Strip. The study revealed the effect these conditions had on the journalistic activity in both of them. It ranged from progress and recession in one side to the other during the occupation period of the West Bank and Gaza Strip wars.

الخلاصة والتوصيات

تناولت الدراسة موضوع العلاقات العامة واتصالات الأزمة بغرض التعرف على طبيعة الدور الاتصالي الذي تقوم به العلاقات العامة فى إيجاد وتدعيم التفاعل بين المنظمة والمناخ التنظيمى المحيط بها، وقد أتاحت هذه الدراسة التعرف على كيفية المعالجة الإعلامية للأزمات التى تعرضت لها مؤسسات الدراسة نوع المشكلات وأوجه القصور التى قد تحدث فى الواقع العملى مما يساعد فى تطوير قدرات ممارس العلاقات العامة فى هذا الشأن.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بعرض أهم الأزمات التى وقعت فى العقدين الأخيرين الثمانينات والتسعينات وبيان كيفية المعالجة الإعلامية لهذه الأزمات من خلال الاتصالات التى تقوم بها العلاقات العامة ثم عمل الباحث على تحديد مفهوم الأزمة لدى كثير من العلماء والباحثين واقترح مفهوما للأزمة من وجهة نظر إعلامية باعتبار أن المفاهيم التى قدمت افتقدت ثلاثة عناصر أساسية تمثلت فى المسؤولية الملقاة على عاتق جهاز العلاقات العامة تجاه الأزمة والاهتمام الواسع من وسائل الإعلام بها وموقف الجمهور من المؤسسة حيال الأزمة.

ثم عرض لمراحل الأزمة ودور العلاقات العامة فى كل مرحلة منها كما تناول الاستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمات وبيان المقصود باتصالات الأزمة وملامحها الرئيسية ومدى تميزها عن غيرها من الاتصالات التى تجربها العلاقات العامة فى الظروف العادية وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج التى من أهمها: أولاً: من حيث الجوانب الإدراكية والمعرفية عن الأزمات وطبيعتها فقد اتضح أنه الغالبية العظمى من مسؤولى العلاقات العامة يحرصون على تنمية مواهبهم الإدارية ويطالعون الأزمات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية و تلك الأزمات التى تنشأ عن ظروف طبيعية أو عن أعمال إرهابية محلية وعالمية.

ثانياً: ومن حيث الاتجاه نحو الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الدراسة فقد أثار معظم المبحوثين إلى أن مؤسساتهم قد تعرضت أو تأثرت بأزمة «ما» وكان من أهمها الأزمات الاقتصادية التي القت بظلالها على نشاطات المؤسسة بشكل عام والعلاقات العامة بشكل خاص باعتبار أن نشاطات العلاقات العامة نشاطات ثانوية من وجهة نظر بعض المسؤولين كما أن الأزمات التكنولوجية والأزمات الناجمة عن اتجاهات عدائية كانت من الأزمات الرئيسية التي تعرضت لها مؤسسات الدراسة.

ثالثاً: أما فيما يتعلق بالاستراتيجية الإعلامية لإدارة الأزمة.

فقد أشارت النتائج إلى تنوع هذه الاستراتيجية في الاتصال والتنسيق مع الجهات المعنية لإدارة الأزمة وتوفير البيانات اللازمة للمسؤولين ووسائل الإعلام وأيضا توعية الجمهور بأبعاد الأزمة والاتصال بوسائل الإعلام وكذلك العمل على تحسين الاتصالات بين القادة والجمهور.

رابعاً: ومن حيث اتصالات الأزمة والاتصالات الأخرى التي تمارسها المؤسسة فقد اتضح أن اتصالات الأزمة تجرى في ظل ظروف أكثر من العمل على خلق تفهم وتعاطف وولاء الجمهور للمؤسسة كما أنها تسعى إلى استبعاد وسائل الإعلام بدلا من السعي إليها وتهدف إلى العمل على إعادة الثقة بين المؤسسة وجمهورها أكثر من تطور صورة المؤسسة وتحسين سمعتها لدى الرأي العام.

وبناد على ما سبق يوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة أن تتضمن مناهج الإعلام «مساق إدارة الأزمات» باعتبارها ضرورة في هذا العصر الذي يتسم بالأحداث السريعة والمتلاحقة والتي تتطلب سرعة التصدي لها ووضع الخطط العلمية في هذا المجال.

- ضرورة وجود فرق عمل دائمة في المؤسسة لإدارة الأزمات على أن تقوم العلاقات العامة بالدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات وبالذات فيما يتعلق بالجوانب الإعلامية.

- يجب على المؤسسة تحديد متحدث رسمي للتعامل مع أجهزة الإعلام حيث يعتبر الاختيار السليم لهذا المتحدث من أهم عوامل نجاح المنظمة في إدارة الأزمة لأنه يمكن أن يؤثر في كيفية تناول وسائل الإعلام الأزمة ومدى تقبل الرأي العام أو عدم تقبله لموقف المنظمة.

- ضرورة زن تقوم المؤسسة من خلال جهاز العلاقات العامة بها بإعداد خريطة للمشكلات الراهنة والتي يمكن أن تتطور لأزمات حسب مدى حدة الأزمة وسعة انتشارها مكانتها بين أولويات المجتمع سواء من وجهة سواء من وجهة نظر الجمهور المتأثر بها أو من وجهة نظر القائمين على إدارتها.

- يجب أن تكون للعلاقات العام استراتيجية علمية واضحة من الأزمة بما يعمل على حماية الإدارة ولا منظمة من التناول السلبي لوسائل الإعلام وفي نفس الوقت تقوم بإمداد هذه الوسائل بالمعلومات التي «يمكن نشرها دون حدوث أضرار تمس المنظمة أو سمعتها».

- ضرورة أن تعمل المنظمة على بناء نظام جيد للاتصالات الداخلية تلعب دوراً كبيراً في تثقيف العاملين وتوعيتهم وجمع المعلومات وتحليلها وكذلك لضمان تأييد البيئة الداخلية وتعاونها في مواجهة الأزمات كما تفيده أيضاً في عملية نقل القرارات للمستويات المختلفة في التنظيم أما الاتصالات الخارجية فلها تأثير كبير أيضاً في نجاح المنظمة في التعامل مع الأزمة وكسب تأييد جماعات المصالح والرأي العام بصفة عامة.
