

فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة وصفية

م.د. كاظم محمد العيبي

جامعة بغداد - كلية الإعلام

قسم العلاقات العامة

المستخلص :

يتسم عالم اليوم بالعديد من التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والطبيعية التي تنعكس بطبيعة الحال على واقع المنظمات الإدارية من حيث النشاطات التي ينبغي عليها ممارستها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهذه التغيرات التي تطرأ بشكل مفاجئ أو متسارع تؤدي إلى وضع المنظمة الإدارية في حالة أزمة تشير إلى وجود خلل غير طبيعي يستلزم من العاملين في العلاقات العامة الاستعانة بطرائق وأساليب عمل غير مطروقة سابقاً وغير تقليدية بغية الحفاظ على وجود وبقاء المنظمة وتجنب الآثار السلبية للأزمة لذا يجد ممارسو العلاقات العامة الحاجة إلى مهارات لا تنحصر في فنون الاتصال المختلفة فحسب وإنما بحاجة ماسة إلى مهارات إدارية ومهارات بحثية وحس اجتماعي كبير جداً لمعايشة ما يجري من تطور وتغيرات من حولهم. فالعلاقات العامة علم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع غير العادية فالمشكلات والأزمات والظروف الضاغطة وعدم الاستقرار والكوارث وغيرها من الأسباب المباشرة لتطور وازدهار العلاقات العامة، فاستراتيجيات العلاقات العامة لا تتضح إلا عندما تواجه المنظمة أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة أو تهدد وجودها وقدرتها على البقاء. وهنا تكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها أن حدثت ولا يُعد حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته سواء كان على مستوى الفرد أم على مستوى المنظمة أم على مستوى الدولة والكن الشيء الجديد هو ان الباحثين بدأوا يولون هذه القضية الاهتمام الكبير لأنهم شعروا ان بإمكان فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها كما ان إدارة الأزمة ظهرت نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي والذي ساعد وسائل الإعلام التعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها والعلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعال في معالجة الأزمات وتقويضها وعدم انتشارها والسيطرة على نتائجها

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة - الأزمات

المقدمة :

يعيش العالم اليوم أوضاعاً صعبة للغاية، افترضتها ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وعسكرية، الامر الذي شعب مشكلاته وبدورها انتجت أزمات متنوعة،

القت بظلالها على المجتمعات والافراد والمنظمات باختلاف انواعها، وجعلت العالم اليوم مأزوماً الامر الذي تطلب من المنظمات التصدي لها وحماية كياناتها واستمرارها مما تطلب من اجهزة المنظمات السعي المتواصل لايجاد سبل وإجراءات علمية ومهارات فائقة للوقوف بوجه هذه الأزمات، وكان من بين هذه الاجهزة هو ادارة العلاقات العامة بعدّها الجهاز المتخصص ومسؤول لإدارة الأزمات مما توجب عليها ان تتبع إجراءات علمية وعملية واستعمال المهارات الخاصة بالتعامل مع هذه الأزمات وبفعالية عالية لغرض تبديدها ومنع انتشار آثارها وحماية المنظمات ومكانتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، اذ يتوجب الامر استعمال مجموعة من الإجراءات للتصدي للأزمات بدءاً من الاستشعار بها الى معالجتها وتقويض آثارها.

المبحث الأول : الإطار المنهجي

اولاً: مشكلة البحث : تؤدي العلاقات العامة وظائفاً عدة في الأزمات وتظهر هذه الوظائف جلياً قبل الازمة وفي اثائها وبعدها ومن هنا تتلخص مشكلة بحثنا عن دور العلاقات العامة في الازمة سواء قبل او في اثناء أو بعد حدوثها، وكذلك معرفة القائمين على ادارة الازمة ومدى اسهاماتهم للحيلولة دون تفاقمها

ثانياً: أهمية البحث : تتلخص أهمية البحث في ثلاث محاور أساسية، المحور الاول يتعلق بالمجتمع إذ يعاني العديد من الأزمات في الوقت الحاضر، اما المحور الثاني فيتعلق بالعلم ويُعدّ هذا البحث من البحوث التي تناولت الأزمات، اما المحور الثالث فمعالج بعض الأزمات التي حدثت في الآونة الأخيرة

ثالثاً: أهداف البحث : يهدف البحث الى التعرف على الأهداف الآتية :

١- ماهية الأزمات وفاعليتها وخصائصها وطبيعتها.

٢- دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات قبل وفي أثناء وبعد حدوثها.

٣- طبيعة الإجراءات والمعالجات للعلاقات العامة في أثناء الأزمات

رابعا: منهج البحث : يتبع هذا البحث منهج الدراسات الوصفية التي تقوم على أساس وصف وتحليل الاحداث والوقائع، وبعد هذا البحث من البحوث الوصفية والتي يمتد مجالها إلى وصف الحقائق وتفسيرها وتحليلها تحليلًا شاملاً لغرض استخلاص النتائج والدلالات التي تعطي امكانية اصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة المراد الوصول اليها ومن ثم بناء أساس للحقائق التي يمكن ان تبني عليها فروضا ايضاحية أو تفسيرية للموقف أو الظاهرة بما يسهم في تقدم المعرفة^(١) فان البحوث الإعلامية غالباً ما تلجأ إلى هذا النوع من البحوث وترى ان المنهج الوصفي هو أكثر المناهج وأقربها في حل إشكالية هذا البحث وطرق معالجة هذه المشكلة المتعلقة بإدارة الأزمات.

المبحث الثاني

أولاً: تعريف العلاقات العامة: ان العلاقات العامة بوصفها علماً وفناً، فان الاتفاق على تعريف موحد لها في غاية الصعوبة، إذ إن القائمين عليها يعكس كل واحد منهم مفاهيمه وأفكاره التي يراها عند تصديده لهذه الوظيفة، وبغية الوصول إلى مفهوم علمي دقيق يجب ان نورد مجموعة من التعاريف التي تناولت العلاقات العامة من مفكرين ومختصين، ومن بينها:

١. عرفها ادوارد بيرنيز الخبير بالعلاقات العامة بانها "التوصل بالمعلومات عن طريق الاقناع والملائمة بين سياسات المؤسسة واتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة ونشاطها"^(٢).

٢. وعرفها المعهد البريطاني: "بانها جهود مخططة ومستمرة لتأسيس وصيانة السمعة الحسنة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها"^(٣).

٣. وعرفها د. علي عجوة بانها "الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصال والسياسات والافعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في اطار ما هو ممكن ومشروع"^(٤).

على الرغم من تعدد هذه التعاريف وتنوعها يرى الباحث انها تلتقي جميعاً في وضوح أهداف وظيفة العلاقات العامة في تأكيد اطارها العلمي والتطبيقي ومنها كسب جمهور المنظمة وتواصله معها في اطار من الثقة والتفاهم وكذلك استعمالها أساليب فنية متطورة تقع في اطار ما يمكن تسميته بتقنيات العلاقات العامة، ويعتمد على مهارات العاملين في هذه الوظيفة وقدراتهم على انتقاء التقنيات المناسبة واستعمالها استعمالاً مناسباً. فضلاً عن ان الجماعات التي تخاطبها متعددة من مستهلكين أو ناخبين أو موردين أو بائعين أو حملة الاسهم وغيرهم لذا فان جهود رجل العلاقات العامة لا بد ان تكون جهوداً مقصودة ومخططة ومستمرة بغية التأثير بالجمهور وبالناس يجب الحفاظ على ارتباطهم وعلاقاتهم الطيبة بالمؤسسة ومن ثمّ تحسين صورة المنظمة عند جماهيرها.

ثانياً: مفهوم العلاقات العامة: لقد اوضح (ايفي لي) رائد العلاقات العامة ان مهمة العلاقات العامة مزدوجة تبدأ بدراسة محيط المؤسسة من خلال استطلاع الرأي العام ورغبات الجماهير لرسم سياسة في ضوء ذلك إعلام الجماهير بأمانة ودقة بما تقوم به المؤسسة في اعمال نافعة مستعملة في ذلك وسائل الاتصال الجماهيري وكذلك المعارض والندوات والمؤتمرات وإصدار المطبوعات وغيرها.

وتعد العلاقات العامة علماً يوظف الفنون الاتصالية والإقناع لتدعيم العلاقات الايجابية الودية بين المؤسسة وجماهيرها النوعية لاسيما مع تطور العلاقات الأساسية السليمة بين اعضاء المؤسسة من ناحية وبين المؤسسة وجماهيرها من ناحية أخرى^(٥).

كما ان العلاقات العامة في ابسط معانيها تعني اقامة صلات طيبة بين المنظمة وجمهورها وادامة هذه الصلات بما يمكن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة، لذا تسعى المنظمات إلى كسب تاييد الرأي العام وثقته، ويعد ذلك من الواجبات الأساسية للإدارة ودليلا على نجاحها^(٦). وبالنظر إلى اللفظتين المكونتين للمفهوم، فان العلاقات تعني محصلة الصلات والاتصالات التي تقوم بين مؤسسة وجمهورها، فالعلاقة هنا قائمة بين طرفين، لذلك فان هذه الصلات والاتصالات تستمر في اتجاهين، من المؤسسة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المؤسسة^(٧). ويرى العديد من خبراء العلاقات العامة والاتصال ان كافة اشكال الاتصال الجماهيري هي بشكل أو بآخر علاقات عامة يكمن في ان لهذه الفنون طريقة ذو اتجاه واحد، في حين ان العلاقات العامة طريق مزدوج ذو اتجاهين، أي ان تلك الفنون تعمل على ضخ الرسائل الاتصالية إلى الجمهور الخارجي فقط، في حين ان العلاقات العامة تعمل على الضخ والقياس أي انها لا تكتفي فقط بإرسال تلك الرسائل وانما العمل على قياس اثرها في الجمهور الداخلي والخارجي ثم تعمل على تعديل تلك الرسائل بما يتماشى مع رغبات واتجاهات هذا الجمهور^(٨).

ثالثا: أهمية العلاقات العامة: إن للعلاقات العامة دور فعال في خلق الصلات الطيبة وتكوين السمعة الحسنة، فهي تتميز بانها اتصال ذو اتجاهين، الذي لا بد منه لغرض احداث التجاوب الفعال والصادم من خلال الاهتمام برغبات وآمال ونشاط ووجهة نظر الجماهير ونقلها إلى إدارة المؤسسة وكذلك نقل أهداف وخطط ونشاط المؤسسة إلى جمهورها الذي يشمل الموظفين والعمال والذين يعملون في داخلها وهو ما يطلق عليهم بـ(الجمهور الداخلي) وكذلك يشمل جميع المتعاملين معها كالمستهلكين والمجهزين وغيرهم والذين يسمون بـ(الجمهور الخاص)، فمفهوم الجمهور يشمل المجموعات كافة التي يكون من مصلحتها بقاء المؤسسة واستمرار نجاحها، وكذلك تلك التي تكون من مصلحة المؤسسة التعامل معها والعمل على اتساع ذلك التعامل بشكل متين^(٩). وتظهر أهمية العلاقات العامة من حيث انها تؤدي وظيفة مهمة وحيوية للإدارة العامة إذ أصبح من واجب الإداريين أن يخبروا الجماهير بسياساتهم وبحسبو نبض الرأي العام قبل هذه السياسات ومن حقهم أيضاً ان يردوا على النقاد ويبرروا تصرفاتهم التي تشغل الرأي العام^(١٠). كما تساهم العلاقات العامة في توجيه وإرشاد الإدارة إلى ما فيه صالح الجمهور حيث يكون من السهل على الإدارة ان تقف على الآراء واتجاهات الجمهور الذي تخدمه المنظمة لتكون تحت نظرها عند وضع الخطط والسياسات والبرامج^(١١). وتبرز أهمية العلاقات العامة في ان المنشآت الصناعية تنتج العديد من السلع التي تهدف توصيلها إلى ايدي المشترين والمستثمرين، وفي ذلك ترتبط بالموردين والمنشآت لأخرى التي تتعاون معها وتمدها باحتياجاتها المختلفة، فضلا عن احتياج جمهورها الداخلي،

إلى من يربطهم بالمنشأة وأهدافها ويحببهم فيها ويزيد من إخلاصهم وولائهم لها وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشأة الصناعية على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة فلا شك ان علاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف يتأثر بذلك وقد يحدث ان تواجه المنشأة بمواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللياقة والحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي رأي مضاد أو كراهية للمنشأة ومنتجاتها، خاصة في مجالات المنافسة والتي يسعى فيها المتنافسون إلى اطلاق الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات^(١٢). لقد اهتمت الكثير من الدول بأنشطة العلاقات العامة نتيجة للتطور الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فشيدت لها أجهزة تهدف إلى علاقات وطيدة بين مواطنيها من خلال التواصل الصادق الأمين في توفير المعلومات والبيانات عن اعمالها ومنجزاتها ولبناء الثقة في فهمها فأنشأت الوزارات بأسماء متعددة^(١٣).

كما ان أهمية العلاقات العامة ترجع إلى زيادة الاهتمام بالشعب وتزايد قوته وفاعليته كما ترجع إلى النظرة الإنسانية إلى جميع المواطنين واعتبار رفايتهم ورعايتهم وسيادتهم حقاً لكل منهم يجب ان تعمل المجتمعات على تحقيقه^(١٤). وتتضح أهمية العلاقات العامة في مجال المنظمات الحكومية حيث تقوم بدور في تحسين العلاقات بين الحكومة أو الوزارة والجمهور فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، وبالتالي تحويلهم إلى جمهور ايجابي متعاون مع الحكومة^(١٥). فضلاً عن تحسين صورة المنظمات في اوساط الجماهير ليس آنياً وحسب وانما على صعيد المستقبل ومن خلال انجاز مهامها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية بنجاح مستمر ومنظور وعلى الصعيدين الداخلي والخارجي.

أهداف العلاقات العامة: تعمل العلاقات العامة على تحقيق عدد من الأهداف، فكل حملة من حملات الإعلام ينبغي ان تركز على سلسلة متكاملة من الأهداف والأغراض توضح سلفاً فيتحقق هدف وراء هدف في سلسلة مرتبة، والنتيجة العامة هي تحقيق الأهداف جميعاً، وفي النهاية بلوغ الهدف الاسمي الشامل المراد تحقيقه. وإذا لم تحدد هذه السلسلة من الأهداف سلفاً، فان النتيجة ضياع الوقت والجهد والمال، وبالتالي الفشل الذريع^(١٦). وهناك عدد من الأهداف تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها ومن أهمها^(١٧):

١. تحسين صورة المنظمة لدى عملائها مما يؤدي إلى تحسين سمعة منتجاتها وبالتالي زيادة المبيعات.

٢. تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة وزيادة تفهمهم لأهداف المنظمة وانظمتها.

٣. زيادة ثقة المساهمين في المنظمة عن طريق اقامة علاقات جيدة معهم وقبول ارائهم واقتراحاتهم وتزويدهم بالمعلومات الهامة بشكل دائم مما يؤدي بالتالي إلى تسهيل عملية تمويل المنظمة عند طلب زيادة راس المال.

٤. زيادة ثقة المؤسسات المالية والبنوك في المنظمة مما يؤدي إلى تسهيل عملية الاقتراض منها وقت الحاجة.
٥. تقوم العلاقات العامة بوضع البرامج التي تتلائم مع احتياجات الجمهور.
٦. مساعدة الجماهير على التكيف والتغيير الذي تحدثه برامج العلاقات العامة^(١٨).
٧. معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية اتجاه نشاط المنظمة، وعرضها على قيادة المنظمة لكي تبينها، وتبحث مدى أهميتها وفائدتها بالنسبة لأهداف المنظمة وأسلوب تحقيق تلك الأهداف.
٨. إعلام الرأي العام بنشاط المنظمة وبرامجها، وأهدافها للوصول إلى اقناع الرأي العام بذلك وكسب ثقته وتعاون^(١٩).
٩. تهدف العلاقات العامة إلى رفع الكفاية الإنتاجية بتوفير العامل المادي والمعنوي وزيادة الفوائد التي تعود على اصحاب الشركة وعمالها ومستهلكي منتجاتها والجماعات التي تعمل فيها^(٢٠).
١٠. تعمل العلاقات العامة على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو التي تقدمها الشركة. فالهدف من العلاقات العامة ليس فقط بناء السلعة فهذا الهدف يسعى للمزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها^(٢١).
١١. الرد على الاشاعات والافتراءات التي تطلقها الاجهزة المعادية والجهات المتصلة بها داخل الدولة أو خارجها على أساس مخطط ومدرس، لاحاطة الجماهير علما بها^(٢٢).
١٢. تشجيع روح الانتماء لدى العاملين في المؤسسة وزيادة ولائهم نتيجة النظر في شكاوهم ومشاكلهم ومعاونتهم في تحقيق تطلعاتهم، الأمر الذي ينعكس ايجابيا على ادائهم في المؤسسة.

المبحث الثالث

اولا: الأزمة في اللغة

الأزمة: الشدة والقحط، وهي مأخوذة من الفعل أزم يأزم أو أزمة وازمت يد الرجل أزمته وأزما وهي اشد العض بالفم كله وقيل بالأنياب^(٢٣). والأزمة: كلمة من اصل لاتيني (Crisis) وهي تعني نقطة الانتقال إلى الاحسن أو الاسوء من مرض حاد^(٢٤). وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم كما تشير إلى معنى التغير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ^(٢٥) ولازمه حالة من الادراك لاضطراب أو ضيق أو شدة، والأزمة وليدة ظرفها ووضعها الذي توجد فيه وهي تعبير نسبي (غير موضوعي) يأخذ معناه ادراك الموقف أو الوضع وان الأزمة عملية تحول يمر بها الفرد أو المنظمة أو المجتمع كما تحدث الأزمة في الحالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والسكانية وغيرها.

ثانيا: مفهوم الأزمة:

ان الأزمة فعل فجائي والذي يمثل ظهور مشاكل تؤدي إلى خسائر وهذه المشاكل ناتجة عن عدم ادراك تؤدي إلى عدم التوازن، إذ يعاني الأفراد الذين تسهم الأزمة بشكل مباشر وغير مباشر من التوترات التي تعقب الصدمة، أو ان المشاكل الجديدة قائمة عن ظروف بيئية تهدد حياة الفرد أو الجماعة أو المجتمع اذ يتعرض النظام كله للتأثير الشديد^(٢٦). فالأزمة إداريا هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا وصريحا لبقاء المنظمة واستمرارها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية متخذ القرار، ولا تستطيع المنظمة تحملها لكثر من اسبوع وتؤدي الأزمة إلى خسائر مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة ومكانة ومستقبل المنظمات^(٢٧). وتتضمن الأزمة تعيين الأول خطر Danger ولاحر فرصة Opportunity فالأزمة هي الحدث الذي يعرض المنظمة للخطر أو على اقل تقدير للضغط على طاقات المنظمة ومواردها وقدراتها وإدارتها العليا، مما يستلزم التغيير السريع لاعادة التوازن وضرورة الاستجابة خلال وقت قصير^(٢٨) وهنا يبرز عامل الوقت وأهميته باتخاذ القرار المناسب، لذلك لا يمكن الاعتماد على الطرق الروتينية التقليدية للتعامل مع الأزمة، إذ إن الأزمة حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة، والذي يمكن ان يؤدي إلى تدميرها، أو على الاقل الحاق الاذى بها، وتكون الأزمة ناتج مجموعة تبعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى ان تصل إلى حالة الانفجار وتتفجر الأزمة.

ويعرفها عز الدين الرازم انها كل موقف أو حدث يؤدي إلى احداث تغيرات ايجابية وحادة في النتائج، وهي حدث أو تراكم وتزايد لمجموعة من الاحداث غير المتوقع حدوثها، تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العلمية انقطاع عن العمل كليا أو جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تاثر الكيان وتحوله^(٢٩). وتعرف الأزمة، انها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذي القرار تجعله في حيرة بالغة. أي قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منها بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا في الأزمة وفي الأزمة ذاتها^(٣٠).

ويمكن إيجاز ما أورده التعاريف للأزمة انها تؤكد على:

١. ان الأزمة نقطة تحول في حياة المنظمة فرصة أو تهديد.
٢. تولد الأزمة ضغطا على المنظمة.
٣. ان الأزمات مواقف ذات افعال مؤثرة وسريعة ومفاجئة.
٤. الأزمة موقف لا يمكن حله عبر الطرق الروتينية.

ويمكن للباحث ان يعرف الأزمة: هي حالة غير اعتيادية تنتج حدث أو حدث وتكون غالبا خارج اطر التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف العمل وقد تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة أو تدمير المنظمة، في وقت محدد.

ثالثا: أسباب الأزمات: لا يمكن لاية أزمة ان تحدث أو تنفجر من فراغ بل لابد وان يكون وراء ذلك سببا أو عدة أسباب، سواء كانت الأسباب داخلية كامنة في المنظمة أو خارجية في البيئة المحيطة، ان الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات كثيرة ومتشابهة، حيث تتداخل عناصر الأزمة وتتشابك مما يشكل مزيجا من الأسباب التي تنحصر في ما يلي^(٣١):

١. أسباب خارجة عن إرادة الإنسان وهي لا يمكن التحكم فيها ويصعب التنبؤ بحدوثها مثل (الزلازل، والاعاصير، والفيضانات).
٢. أسباب ترجع إلى ضعف الامكانيات المادية- التكنولوجية- بشرية، اذ يؤدي ذلك إلى تفاقم الأزمة ومضاعفة الخسائر.
٣. أسباب ترجع إلى تعارض المصالح، ويؤدي ذلك إلى عدم انسياب المعلومات، وعدم وضوح الأولويات، وعدم موضوعية التقويم وعدم الاتفاق على المصالح العامة.
٤. أسباب ترجع إلى تهوين من الأزمات، اذ تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشكلات إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها.
٥. أسباب ترجع إلى التسرع في اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى احساس الأفراد بالإحباط، وانعدام المشاركة، وعليه عدم التعهد بتنفيذ تلك القرارات وسوء استعمال المهارات.
٦. أسباب ترجع إلى ضعف القيادات ويتسبب ذلك في انعدام الثقة في المديرين، ووجود قدر ضئيل من الولاء الوظيفي، وعدم الترحيب بآراء ووجهات نظر العاملين واستغراق وقت طويل لمعرفة كيفية العمل.
٧. أسباب ترجع إلى عدم فعالية الاتصالات، ويؤدي ذلك إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة والمعلومات الدقيقة في التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية، واختلاف المنظور الذي ينظر به كل فرد إلى الآخرين.
٨. أسباب ترجع إلى جمود النظم الإدارية، تسبب ذلك في عدم التعلم من الاخطاء عدم وجود تغذية عكسية.
٩. أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالتدريب، ويتسبب ذلك في عدم تشجيع الأفراد على النمو والتعايش في العمل، وعدم مساعدة المديرين في تعليم مرؤوسيهـم.

١٠. أسباب ترجع إلى ضعف التنظيمات غير الرسمية، ويتسبب ذلك ان لا تعد المنظمة مكانا مريحا للعمل، وعدم تفهم وجهات نظر الآخرين (أو سوء ادراك) وترك العمل من أجل العمل لدى المنافسين.

فيما يرى باحث اخر ان لكل ازمة سبب نشوء فهناك:

١. أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
٢. أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.
٣. أزمات نشأت بسبب اختلاف دين.
٤. أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
٥. أزمات نشأت بسبب تأمر دولي.
٦. أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا بحسن السيطرة على وسائل القوة^(٣٢).

رابعا: أنواع وخصائص الأزمات:

أ- أنواع الأزمات : تتعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى تصنيف الأزمات وهذا التنوع بالتصنيف يمكن ان يفرز لنا أصناف من الأزمات وفقا لاعتبارات معينة. ومن خلال اطلاع الباحث على جملة تطبيقات اطلقها الباحثون نجد مثلا ان الخصري بجميع تصنيفات خلال مرحلة التكوين ومعدل تكرار حدوث الأزمة وعمقها وشدتها وشمولها ودرجة تأثيرها وموضوعها ومستواها، بهذا يتبع مراحل نشوء وتكوين الأزمة وتسميتها وفقا لمرحلتها ابتداء الأزمة في مرحلة الميلاد وانتهاء باختفاء الأزمة كما انه يقسم الأزمات في مجموعتين احدهما أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدث والأخرى ذات طابع فجائي عشوائي، وقد تكون الأزمة ذات تأثير فتكون أزمة عميقة التأثير أو يكون تأثيرها هامشي، ويتصف الخصري أيضاً الأزمة من ناحية الشدة أو شمول والتأثير إذ إن الأزمة عميقة التأثير وهامشية التأثير، وازمة عنيفة والأزمة الهادئة أو الأزمة العامة الشاملة للكيان الإداري والخاصة (الجزئية) وازمة مادية وازمة معنوية^(٣٣). وكذلك نجد ان مؤسسة إدارة الأزمات (ICM) قد افرزت احدى عشر نمطا من انماط الأزمات وهي^(٣٤):

١. أزمات عمل، ٢. اضرار بيئية، ٣. تغير المستهلكين، ٤. اضرار مالية، ٥. نزاعات عمالية، ٦. كوارث، ٧. موقف عدائي، ٨. عزل إداري، ٩. سوء الإدارة ١٠. تفرقة عنصرية، ١١. قسوة ظروف العمل.

فيما صنف السيد عليوة الأزمات من منظور الإدارة العامة على نحو الاتي:

١. ازمة الاحتدام الإداري، ٢. ازمة المشاركة السياسية، ٣. ازمة الشرعية، ٤. ازمة التكامل القومي، ٥. ازمة التوزيع، ٦. ازمة الهوية، ٧. ازمة إدارة البيئة^(٣٥).

وبالبحث يرى ان تصنيف السيد عليوه هو مطابقة للأزمات التي يتعرض لها المجتمع

العربي لكون هذه التصنيفات هي عبارة عن أمراض مزمنة في مجتمعنا العربي والمحلي لان هذه المجالات لم تفرز مدرسة إدارية أو سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية لتصنع الحلول الناجعة لها سبب تنوع اتجاهات الحكومات العربية والتعدد اتجاهات النظم السياسية وتبعيتها لذا فانها تعاني من هذه الأزمات منذ زمن بعيد أننا بحاجة إلى وعي شامل لمعاناة مجتمعاتنا ووعي للأزمة العقل العربي كي ترتقي بمجتمعاتنا نحو تنمية شاملة هدفها الإنسان العربي، وتحقيق الرقي لنكون بمصافي المجتمعات العالمية.

ب- خصائص الأزمات: ويرى بعض العلماء ان الأزمات تتسم بالخصائص الآتية:

١. في رأي لويس كمفورت (L. Komfort) فان لها خصائص تؤدي إلى اعاقه التعامل معها ومعالجتها.

أ. عامل الشك أو عدم التاكيد Uncertainty.

ب. عامل التفاعل Interaction.

ج. عامل التشابك والتعقيد^(٣٦).

ويضيف الصباغ ان الأزمة تساعد على ظهور اعراض مرضية في السلوك مثل القلق فقدان العلاقات الاجتماعية شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء^(٣٧). اما السيد عليوه فيرى ان أهم الخصائص للأزمات نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة التي تنماز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة يصعب فيها التحكم بالاحداث تسود فيه ظروف عدم التاكيد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤيا. وضغط الوقت المتاح والحاجة إلى اتخاذ القرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لاصلاح هذا الخطأ، التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار^(٣٨).

خامسا: مراحل الأزمات: تعد الأزمة ظاهرة اجتماعية وتمر بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها وإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان اقدر على علاجها والتعامل معها وذلك للحد من اثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية، اذ يرى الخضيرى ان هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي^(٣٩):

١. مرحلة الميلاد.

٢. مرحلة النمو السريع.

٣. مرحلة النضج.

٤. مرحلة الانحسار والتقلص.

٥. مرحلة الاختفاء.

ويرى أحمد عز الدين ان الأزمة تمر بخمس مراحل هي^(٤٠):

١. مرحلة الحضانة.

٢. مرحلة الاجتياح.

٣. مرحلة الاستقرار.

٤. مرحلة الانسحاب.

٥. مرحلة التعويض.

وقد قدم Augustines، نموذج اعتمد مراحل الاتية:

١. تحاشي الأزمة، ٢. التحضير لإدارة الأزمة، ٣. تمييز الأزمة، ٤. احتواء الأزمة، ٥. حل الأزمة ومواجهتها، ٦. الاستفادة من الأزمة^(٤١).

ومن خلال استعراض نماذج، لحياة الأزمة يرى الباحث ان نموذج فرح لفته الحداد، هو الأقرب وهو خلاصة ما قدمه وما توصل اليه الباحثون فضلا عن انه يقدم المصادقية والثبات ولذا سوف نقدم توضيح موجز كل مرحلة من المراحل في ضوء ما جاء في هذا النموذج^(٤٢).

١. **المرحلة التحذيرية:** وهذه المرحلة تنذر بوجود شيء ما واضح أو مبهم يلوح في الأفق غير محدد المعالم أو لاتجاه أو الشدة والمدى الذي يصل اليه.
 ٢. **مرحلة الولادة:** وفيها تظهر ملامح الأزمة وتشتد بشكل متسارع وعلى إدارة الأزمة هنا ان يتعامل مع الأزمة بواقعية ودقة وتبسيط أسلوب المواجهة.
 ٣. **مرحلة الانفجار:** وهي المرحلة التي تتميز بدرجة عالية من القوة والشدة والعنف وعلى إدارة الأزمة إدراك جميع المتغيرات وأسباب الأزمة وخطورتها واتخاذ جميع التدابير والإجراءات لكسب المواقف وحسم الأزمة لصالح المنظمة.
 ٤. **مرحلة الانحسار:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها تلاشي الأزمة وفقدانها لقواها الدافعة أو المولدة لها ويقع على عاتق إدارة الأزمة في هذه المرحلة مسؤولية نتائج الأزمة وصولا إلى العودة بأسلوب العمل إلى الوضع الطبيعي الذي كان سائد قبل وقوع الأزمة.
- سادسا: أساليب التعامل مع الأزمات^(٤٣):

١. الأساليب الاعتيادية التقليدية:

١. عدم الاعتراف بالأزمة وإنكارها.
٢. كبت الأزمة وتأجيل ظهورها.
٣. تحسين الأزمة والتقليل من شأنها.
٤. تنفيس الأزمة بإنشاء قنوات جانبية.

٥. اخماد الأزمة عن طريق الصدام العلني.

وتتسم الأساليب السابقة بالسلبية والجمود، وبعد إنكار الأزمة لوحدة أهم الاخطاء التي يرتكبها المديرون في إدارة الأزمة^(٤٤).

٢. الأساليب الحديثة:

١. أسلوب المشاركة الديمقراطية.

٢. أسلوب احتواء الأزمة ومحاصرتها.

٣. أسلوب فريق العمل.

٤. أسلوب الاحتياط التعبوي لمنع انسياب الأزمة.

٥. أسلوب تفتيت الأزمة.

٦. أسلوب تصعيد الأزمة.

٧. أسلوب تدمير الأزمة ذاتيا (الصدام المباشر).

٨. أسلوب احتواء وتحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة.

٣. الأساليب العلمية:

١. مرحلة اختراق جدار الأزمة.

٢. مرحلة التمركز واقامة قاعدة للتعامل مع عواملها بعد الاختراق.

٣. مرحلة التوسيع قاعدة التعامل.

٤. مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها.

٥. مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.

٦. مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري لصانع الأزمة.

الأساليب الاسلامية:

١. الرجوع إلى القرآن الكريم والسنة النبوية. كقوله تعالى (وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِنْ شَيْءٍ

فَحُكْمُهُ إِلَى اللَّهِ ذَلِكَُمُ اللَّهُ رَبِّي عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ)^(٤٥)

٢. اتباع الشورى وجلسات المواجهة (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ

اللَّهُ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)^(٤٦).

٣. استعمال أهداف عليا.

٤. أسلوب تهدئة الموقف، والابتعاد عن الجاهلية والنعرات الطائفية.

سابعا: إدارة الأزمات وسبل نجاحها: عند الحديث عن مراحل الأزمة يلاحظ ان الأزمة يمكن

ان تجهض عند أول مرحلة ولكن العجز عن اجهاضها يضع إدارة المنظمة أمام خيارين:

اولهما: إدارتها بفاعلية وكفاية.

الثاني: الاستسلام لها وتلقي اثارها التي قد تكون تدميرية على كيان المنظمة ككل ومن هنا

تتطلب الأزمات إدارة حاذقة قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة في المواقف الصعبة وليس هذا فقط بل متطلبات أخرى أشار إليها اللوزي^(٤٧):

١. عدم التوتر، لان الأزمة تعمل عادة في بدايتها على تكوين صدمة لأفراد لتنظيم تتراوح ملامحها من التوتر والانفعال إلى عدم التصديق ولكن بعدمروور مدة يبدأ التوتر بالانكماش وتبدأ محاولات التكيف مع الوضع الجديد.
٢. التفاهم والوحدة والتعاون والثقة والاحترام بين جميع أفراد التنظيم.
٣. التغيير في انماط الإدارة بما ينسجم مع شدة ونوع الأزمة.
٤. استعمال المنهج العلمي في التحليل للأسباب والنتائج.

فان إدارة الأزمات تتبنى أسلوباً أو منهجاً علمياً يضمن استعمال استمرار عمل المنظمة بشكل منظم في الظروف غير الاعتيادية و تجعل من هذا المنهج نظاماً إدارياً خاصاً وتشتترط فيه ان يكون قليل الكلفة للتعامل مع الأزمات الحقيقية^(٤٨). ان مصطلح إدارة الأزمة استعمال لإشارة بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة أو لحل مازق طارئة وفي سبيل ذلك ظهرت (قوة المهام الخاصة، أو الإدارة بالاستثناء أو بالأهداف أو فكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل المنفجرة)^(٤٩). وتعرف أيضاً انها احد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهمية في عصرنا، وهو علم الإدارة التوازنات القوى ورصد حركتها واتجاهاتها، وهو أيضاً علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في المجالات الإنسانية كافة انه علم مستقل بذاته لكنه متصل بكافة العلوم الإنسانية^(٥٠). وتعد إدارة الأزمات علم وفن في ان واحد فهي علم بمعنى انها منهج له اصوله وقواعده وهي بمعنى فن ان ممارستها اصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات فضلاً عن الابتكار والإبداع^(٥١). إن إدارة الأزمة تقنية تستعمل لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط والتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات المتنبأ بحدوثها بغرض التحكم في النتائج وتستعمل هذه التقنية أيضاً لتقادي حصول الأزمة وذلك باستشعارها قبل حدوثها وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها وتقاديها أو لتلطيف اثار حدوثها أو للتحضير لها ومواجهتها^(٥٢). يفرض التحكم في النتائج والاضرار المتتابة التي يمكن ان تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة كما تتضمن إدارة الأزمات كيفية تقادي حصول الأزمة كما تتطلب إدارة الأزمة مشاركة كافة الإدارات لحمل الأزمة التي تواجه المنظمة، كما لا تتطلب إدارة الأزمة من العاملين التوقف عن العمل لمواجهة الأزمة وتحليلها بل يستلزم التعامل مع الأزمة بأسلوب يوفر اقل التداخلات في الروتين اليومي للعمل. ونرى ان الأسلوب القويم لإدارة الأزمة يفترض ان هناك إدارة تتضمن استمرار عمل المنظمة بشكل طبيعي وفي ذات الوقت تقوم إدارة الأزمات بالتصدي للآزمة ومعالجتها إدارياً

وإعلاميا بغية الخروج منها.

أ- **تشكيل فريق إدارة الأزمة:** يجري التأكيد على ضرورة وجود فريق لإدارة الأزمات لاسيما المنظمات التي تعاني من تكرار الأزمات ليس لأنها كانت هدفاً مفاجئاً لها بل لأنه لا يوجد من هو مسؤول عن إدارة الأزمة والتنبيه عنها قبل حدوثها أو من هو مستعد لمواجهتها ان وقعت^(٥٣). ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى ولكن في الاحوال يجب ان تتوفر فيه الشروط عامة مثل المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة والسرعة في اتخاذ القرارات. وضبط الانفعالات العاطفية والنفسية والتفكير العلمي السليم والتفكير الابتكاري والقدرة على التحليل والاستنتاج والتفاوض والشجاعة وقوة العزيمة والقدرة على الانتباه والتركيز^(٥٤). وفريق معالجة الأزمات أهمية خطيرة في إدارة الأزمة فمهما كانت طبيعة، أو محور الأزمة نجدها في النهاية تتعلق وتتصل بالإنسان سواء في نشوءها وتضاعفها أو في معالجتها والتعامل معها ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين على التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي لهذه الاحداث وذلك ليس فقط من اجل إيقاف تضاعفها ولكن من اجل تجنب المنظمة أي خسائر محتملة نتيجة لهذه الاحداث^(٥٥).

ب- **فريق إدارة الأزمة^(٥٦):** يتشكل فريق إدارة الأزمات برئاسة قيادة المنظمة وعضوية مجموعة من المديرين التنفيذيين بالمنظمة وتتمثل بمهام كل منهم على النحو الآتي:

اولا: رئيس المنظمة: مهامه

١. صناعة قرار الأزمة بعد استشارة فريق العمل
 ٢. تصديق وإقرار خطة العمل، وقيادة العمل أثناء التنفيذ
 ٣. توزيع الادوار الرئيسة، مع تفويض أعضاء فريق الأزمة الصلاحيات
 ٤. تفسير مبررات اتخاذ القرارات الأزمة للجماهير
 ٥. تحديد المسؤوليات المنوطة بكل عضو منعا للتضارب والارتباك أثناء الأزمة.
- ثانيا: القيادات العليا والوسطى:** وهم المديرون التنفيذيون ذوي الخبرة والمعرفة الفنية المتخصصة في مجالات العمل وجلهم من القطاعات الرئيسة ومن الإدارات الآتية مدير الإدارة، مدير الإنتاج، مدير إدارة التسويق، مدير إدارة الأمن، ومهامهم
١. اقتراح الإجراءات اللازمة للوقاية من الأزمة أو وقف تضاعفها.
 ٢. معالجة تأثيراتها.

ثالثا: مدير الإدارة القانونية مهامه

١. مساعدة الإدارة في تحديد ما يجب ان يصدر من تصريحات وبيانات من المنظمة.
٢. يحافظ على حقوق المنظمة يصونها من التعرض لاي دعاوي قضائية قد تتجم عن

اية تصريحات خاطئة أو تعبيرات لا تتسم بالدقة ويعاقب عليها القانون.

رابعاً: مسؤول العلاقات العامة، مهامه:

١. يكون مسؤولاً عن اعداد وتخطيط وتنفيذ اتصالات الخاصة بإدارة الأزمة^(٥٧).
٢. يساهم في صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الإدارة القانونية^(٥٨).
ويقوم مدير العلاقات العامة بكتابة مشروع خطة تفصيلية لكل أزمة من الأزمات (صورت وفقاً لدرجة خطورتها والقدرة على التحكم فيها)^(٥٩) وتم توزيع الاختصاصات والأدوار بدقة عالية وتحديد مسؤولية كل فرد فيها، فضلاً عن كتابة قائمة للاتصالات تتضمن أسماء المشاركين في خطة إدارة الأزمة، والجهات التي تحتاج المنظمة إلى معاونتها في اثناء الأزمة^(٦٠).

المبحث الرابع

أولاً: العلاقات العامة وإدارة الأزمات : ان العلاقات العامة علم حديث، ويعده البعض احد العلوم الإنسانية، التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية وارتبط هذا العلم منذ بدايته بالأزمات والمواقف الطارئة، فالقرارات الهامة التي كانت تتخذها الحكومات والسياسات التي تنتهجها والأهداف التي تطلع إلى تحقيقها والرأي العام يقف عندها ويدعمها لذلك عمدت المنظمات والحكومات إلى استعمال اشخاص مؤهلين قادرين على توجيه الرأي العام وتعبئته لصالح سياستها الخاصة أثناء الأزمات والحروب وهؤلاء الاشخاص هم رواد أنشطة العلاقات العامة^(٦١). والشواهد التاريخية تثبت العلاقات العامة ولدت من صميم الأزمات والمواقف الطارئة وانجازات "إيفي لي" بهذا العدد تثبت عمل العلاقات العامة وانجازاتها في^(٦٢) معالجة الأزمات والكوارث التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية وان كان معالجة الأزمات هي من مسؤولية الإدارة العليا الا ان العلاقات العامة كان لها دور الرئيس في عمليات التخطيط والمتابعة وحضور الاجتماعات للمستويات كافة وعقد المؤتمرات الصحفية وتمثيل المنظمات أمام وسائل الإعلام، فضلاً عن دورها في عمليات التنبؤ والاستقصاء بحدوث الأزمات في خلال تسهيل ملاحظات الظواهر والمواقف والآراء الخاصة بال جماهير (الداخلية والخارجية) وانذار الدوائر المعنية لاتخاذ التدابير ومعالجة المواقف قبل انفجار الأزمة. ويتحمل جهاز العلاقات العامة مسؤولية تجميع البيانات عن التغيرات التي تحدث عن مستوى البيئتين الداخلية والخارجية، باستعمال البحوث التي تعني بهذه الموضوعات ويطلق عليها بحوث الموضوعات الطارئة. Emerging public relation Researches. كما ان عليها التعاون مع القطاعات التنظيمية المختلفة، ومتابعة تقاريرها المختلفة حول اية مشكلات تخصها، تم عليه تقديم تقرير بذلك للإدارة العليا، وكذلك لفريق إدارة الأزمات في المنظمة^(٦٣). ومهمة رجل العلاقات العامة في هذا الصدد ان يعمل كمراقب لكل ما يحدث

في بيئة المنظمة ليستشعر اية تغييرات قد تؤثر على المنظمة وبذلك يعمل كوسيط بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها كما يقع عليه مسؤولية القيام بدور استشاري يتضمن اقتراح نوع التوصيات اللازمة لمواجهة اية تغييرات قد تضر بالمنظمة^(٦٤).

ويؤكد (Bernays) ان قيام العلاقات العامة بدور جهاز الاستشعار الذي يقوم بتجميع وتحليل المعلومات عن النقاط التي تنذر بوقوع أزمة يمثل الاستعمال الايجابي للاتصالات القائمة على التنبؤ والمبادرة. Preach Communication ، وليس مجرد الاعتماد على الاتصالات الدفاعية التي تقوم على رد الفعل^(٦٥) (Reactive Communication) ويؤكد Davies & Walter إلى ان كفاءة الدور الذي تقوم به المنظمة في إدارة الأزمة يتوقف على قدرتها على الاحتفاظ بزمam المبادرة في التعامل مع الأزمة لذلك فانه يقسم المنظمات في هذا الشأن إلى نوعين هما:

منظمات متعددة الأزمات Crises Prepared organizations

منظمات مستهدفة بالأزمات Crises- Prone organizations

وان الثقافة التنظيمية للإدارة هي التي تحكم درجة الفاعلية في الاستعداد للأزمة، والقدرة على التخطيط المسبق للتعافي من الأزمة في حال وقوعها يقع على العلاقات العامة عبء تجميع الإشارات على مستوى البيئة (الداخلية والخارجية) وتحليل اية اشارات تنذر بوجود نقاط ضعف أو مثيرات قد تحرك الأزمات باعتبار ان العلاقات العامة تعمل كوسيط بين المنظمة وجماهيرها ومراقب لكل ما يحدث في سمعة المنظمة من تغييرات قد تؤثر في مصالحها وذلك بالتعاون مع الاجهزة الأخرى في المنظمة ومشاركته في فريق إدارة الأزمة في ضوء عدة عوامل هي^(٦٦):

١. نوعية دلالة الأزمة والحقل الذي تمسه.
٢. المكان الصادر منه الإشارة (داخل - خارج المنظمة).
٣. نوعية المرسل (مصدر إشارة الانذار).
٤. ظروف المنظمة (الطرف المستقبل للإشارة).
٥. توقيت الارسل.

وقد جرى تأكيد من لدن الباحثين إلى ان وجود سياسة للاتصالات المفتوحة داخل المنظمة تمثل معياراً للتنبؤ بمدى نجاح إدارة الأزمة وهذا يتطلب منح صلاحيات بجهاز العلاقات العامة تمكنها من اتخاذ القرارات الاتصالية، وبالتأكيد فإن ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية المحدد الأساسي لحجم هذه الصلاحيات وبالتالي مدى قدرة المنظمة على التعامل السريع مع وسائل الإعلام والجماهير والسيطرة على تفاعلات الأزمة.

ثانياً: العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة:

وتشمل الإجراءات الوقائية التي تتخذها المنظمات استعداداً لوقوع الأزمات من حيث تصميم الخطط والتدريب عليها واعداد فريق اتصالات الأزمة. وقاعدة المعلومات ووسائل الاتصال المناسبة. لرجل العلاقات العامة للتدريب على التعامل مع وسائل الإعلام وفهم توجهاتها، اذ تملك القدرة على الاجابة والرد على التساؤلات استناداً إلى المعرفة الكاملة بالمنظمة والقدرة على نقل صورة ذهنية ايجابية عنها والتقدير الواضح لاهمية العلاقة مع وسائل الإعلام وامتلاك القدرة الاتصالية والخبرة الواسعة تمكنه من التعامل مع الأزمات. وعلى هذا يمكن أن يتكون من ادراة العلاقات العامة فريق فرعي لإدارة اتصالات الأزمة، ويكون مدير العلاقات العامة هو قائد الفريق، ويتولى توزيع الادوار والمسؤوليات على مختصي العلاقات العامة والإعلام بالمنظمة، كأن يقسموا إلى مجموعات، فيها ما يختص بإدارة الاتصالات مع وسائل الإعلام وما يختص بالاتصال بالموظفين داخل المنظمة وأخرى لإعداد وتحديد الرسائل الاتصالية ومتابعة مدى تناسبها مع الجمهور (رجع الصدى) في حين يكون هناك مجموعة أخرى تتولى متابعة أحداث الأزمة وتحديد أبعادها، وإمداد الإدارة العليا بالمعلومات من موقع الأزمة. هذا فضلاً عن ضرورة وجود متخصصين في استقبال آراء واستفسارات الجمهور الخارجي والرد عليها إلى جانب الاتصال بالمسؤولين والجهات المشاركة في إدارة الأزمة^(٦٧). وهناك من يضيف مهارات أخرى لإدارة العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة منها^(٦٨):

١. التحدث مع العاملين في المصنع عن كيفية مواجهة ازمة مؤكدة الوقوع.
٢. العمل على بناء علاقات ايجابية مع المجتمع والمستهلكين.
٣. ينبغي التحضير لاستغلال الفرص عند حدوث الأزمة.
٤. انتخاب فريق عمل الأزمة في جانب العلاقات العامة.
٥. اعداد دليل توضيحي باهم الأزمات المتوقعة وكيفية التصرف ازاءها.
٦. وضع سياسات لتحاشي الأزمة.
٧. انتقاء أفضل الوسائل الاتصالية (التلفزيون، والراديو والصحف والانترنت، والمؤتمرات الصحفية، واللقاءات المباشرة للاتصال بالجمهور).
٨. الحصول على التأييد لخطة داخليا وخارجيا عن طريق تقديم ملخص للخطة الموضوعية قبل الأزمة وتوزيعها على العاملين في المنظمة واحاطتهم علماً بكيفية التصرف عند الأزمات.
٩. تحديد من يمكن ان يؤثر اكثر على مجريات الأزمة.
١٠. تحديد المجموعات التي تؤثر أكثر على مجريات الأزمة.

ثالثاً: العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة.

يمثل هذا المحور إجراءات التخطيط لمرحلة حدوث الأزمة. وما يقوم بتنفيذ مسؤولوا العلاقات العامة بالمنظمة، حيث تتركز الإجراءات في جوانب التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي بفئات المختلفة، وجمع المعلومات عن الأزمة. ويستعرض ان العلاقات العامة لديها خطط اتصالية جاهزة للتعامل مع الأزمات حين وقوعها، تلك الخطط مشتملة على أنواع الاتصالات كافة مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام ومشتمة أيضاً على المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع هذا الجمهور، لذا فان أول خطوة هي تنفيذ خطة الاتصالات المعدة سلفاً، وذلك لاشباع التساؤلات والإلحاح والضغط من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والاطار عن الأزمة وتطوراتها، ويفترض على العلاقات العامة جمع المعلومات عن الأزمة والاتصال بالسلطة المسؤولة بالجمهور سواء المتأثرة بالأزمة أو الجمهور الذي يحتاج إلى المعلومات عن الأزمة. وكذلك العمل على المتحدث الرسمي ومعاونته في توافر المعلومات اللازمة له عن موقف الأزمة.

وعند حدوث الأزمة يجب إبلاغ المسؤولين ولتأكد من عدد الجرحى والمصابين والمتوفين في حالة حدوث أزمات من هذا النوع، وكذلك التأكد في وسائل الاغاثة وابلاغ اقارب الضحايا. كما للعلاقات العامة دوراً فعالاً في مساندة الإدارة العليا من خلال قيامها بجمع المعلومات المساندة لموقف المنظمة عن دورها في خدمة الجمهور، وما تهدف له، وكذلك جمع المعلومات عن الأزمة من الميدان، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من خلال دراسة ما يصدر عن تلك الوسائل وتحديد موقفها من المنظمة، وامداد الإدارة العليا والمسؤولين عن تطورات احداث الأزمة^(٦٩). وواقع الأمر ان هذا يتوقف على مقدار العلاقة التنظيمية ما بين الإدارة العليا وممارس العلاقات العامة ومدى خبرته في التعامل مع الجمهور وإدارة الأزمات ولذلك حجم المسؤوليات المسندة له عند تنفيذ اتصالات الأزمة. وهناك عديد من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها ومنها.

١. تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.
٢. توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
٣. إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة.
٤. معرفة الضحايا واقاربهم.
٥. معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المنظمة.
٦. التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام.
٧. التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمة.
٨. تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات .

٩. عقد لقاءات مع الموظفين.

١٠. التوقع والحرص لظهور أي تطورات في الموقف وعدم القاء اللوم على المنظمة. ومن الطبيعي ان يصاحب حدوث الأزمة مشكلة في تدفق المعلومات والاتصالات في الوقت الذي تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات الحديثة عن تطورات الأزمة، مما يجعلها تبحث عن مصادر مختلفة تحقيقا للسبق الإعلامي، وعلى هذا فيجب ان تكون المعلومات متداولة من خلال مصدر واحد وهو إدارة الأزمة^(٧٠).

اما الاتصال خلال هذه المرحلة فيجب ان يكون وفق الاتي:

١. تنفيذ خط الاتصال المعدة لهذه المرحلة.

٢. الاتصال بفئات الجماهير الداخلية والخارجية والمجتمع بصورة عامة.

٣. استعمال مختلف وسائل الاتصال، لنقل المعلومات عن الأزمة المطبوعة، والمسموعة والمرئية.

٤. تخصيص غرفة عمليات لغرض تنفيذ فعاليات الاتصال.

٥. تطوير مصادر امداد المعلومات وتجميعها.

٦. تجنب أسلوب مخاطبة الآخرين بطريقة تولد انطباعا لديهم بعدم الاهتمام بالأزمة أو تقليل من اثارها^(٧١).

وفي هذه المرحلة تستوجب معرفة ردة فعل الجماهير تجاه المنظمة ازاء الأداء الذي قامت به المنظمة في إدارة الأزمة، اذا يعد امرا ضروريا وذلك من اجل معرفة نقاط الضعف والقوة ومحاولة تصحيح الاخطاء وفتح قنوات اتصالية من اجل المحافظة على سمعة المنظمة وكسب ثقة الجمهور والحصول على تاييده ومساندته من اجل تجاوز الأزمة واستمرار بقاء المنظمة التعرف على آراء الجماهير وردود افعالهم عن طريق تحليل المضمون وبإجراء الدراسة الميدانية واختيار عينة لأفراد الجمهور^(٧٢).

وهنا يمكن القول انه لا يمكن إخفاء الحدث الطارئ أو الأزمة عن وسائل الإعلام فهذه الوسائل ستحاول تغطية الحدث بمعرفتها أو ما تمليه توجهاتها مما قد يسيء لسمعته المنظمة، كما ان لإدارة العلاقات العامة الرد بسرعة على الشائعات التي تحاول النيل من المنظمة والعمل بشكل فوري لتنفيذها ودحضها اما باستعمال الأسلوب المنطقي والعقلي وتقديم الحقائق بالارقام والاحصائيات الدقيقة من خلال الإعلام المرئي والمسموع والمقروء.

رابعا: العلاقات العامة بعد انحسار الأزمة:

عندما تنتهي الأزمة، وتنحسر موجه ضغطها، وتعود الامور إلى مرحلة التوازن من جديد، تبدأ تساؤلات تفرض نفسها على إدارة العلاقات العامة ومنها^(٧٣):

١. هل تم تحقيق الأهداف المخططة للأزمة؟

٢. ما التوقعات والافتراضات التي تم تحقيقها والتي لم يتم تحقيقها؟
٣. هل كانت ادائات وعمل إدارة العلاقات العامة ناجحة؟
٤. هل كانت وسائل الاتصال جيدة؟

ويتطلب من إدارة العلاقات في مرحلة ما بعد الأزمة عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملئه مصادر أخرى، وضرورة التركيز على استخلاص العبر والدروس والنتائج من الأزمة، وكذلك ضرورة إجراء عملية تقييم شامل لمرحلة إدارة الأزمة ومدى واقعية ومرونة الخطط والبرامج الموضوعية، ومصاعب تنفيذها ومواقف العاملين وسلوكهم وادائهم، وأداء الوسائل الإعلامية المختلفة ومدى استجابة الجمهور ورفع دراسة شاملة لفريق إدارة الأزمة^(٧٤). كما ان على العلاقات العامة تستمر في إجراء الاتصالات ضمن خطة الاتصال ما بعد الأزمة من خلال^(٧٥):

١. اعادة الثقة إلى المتلقين والعمل على تقديم افضل الخدمات لهم.
 ٢. عقد الاجتماعات مع اوساط متقدمة في المجتمع اذا كان ذلك مفيدا.
 ٣. وضع خطة فعالة، لاعادة بناء سمعة وشهرة المنظمة في المجتمع.
 ٤. تقييم عام للمعلومات وتوثيقها وتحليلها لتحديد نوع الاستفادة مما حدث.
- من خلال اطلاع الباحث على مصادر التي تناولت معالجة الأزمات ومن خلال متابعة للأزمات التي حدثت في مجتمعنا باشكالها المتعددة يمكن ان نضع بعض النقاط في تقييم الأداء الإداري والإعلامي والتعبوي في تصديه للأزمات وهي:
١. إجراء مقابلات مع الجمهور، وذلك لوقوف على آرائهم ازاء إجراءات المنظمة حيال الأزمة، ليتسنى للمنظمة استعمال هذه الآراء وتقييمات في الخطط اللاحقة.
 ٢. إجراء تقييم لأداء الوظيفي للمنظمة وبيان فعاليته في التعامل مع الأزمات، ومدى مشاركته في ادائها وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي.
 ٣. إجراء تقييم لوسائل الإعلام التي كانت مع أو ضد الأزمة وما مدى دقتها السرعة لتقديمها المعلومات ولمندوبيها وطرق التعامل معها وما يجب ان يقدم خلال التغطية الإعلامية لمنع ولحد من ابداء الرأي المؤجج لاحداث الأزمة.
 ٤. تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها بإدارة أزمات مشابهة.
 ٥. تعديل إجراءات في تنفيذ خطط إدارة الأزمات مستقبلا.
 ٦. إجراء تدريب عبر محاكات للأزمات كيفية التعامل معها.
 ٧. تحليل التأثيرات اللازمة على المنظمة، وتحليل كلف الخطط الفعالة لإدارة الأزمة.
 ٨. تحفيز الجمهور الداخلي والقائمون في إدارة الأزمات لاكسابهم الثقة وتنمية الحس الوظيفي والوطني لديهم.

الاستنتاجات:

ان الباحث قام بالتعرف على دور العلاقات العامة في حال تعرضت المنظمة لازمة قد تهدد سمعتها وقدرتها بالاستقرار وقد توصل هذا البحث على مهام العلاقات العامة في مراحل الأزمة وكيفية التعامل معها فضلا عن خطط الاتصال في مراحل التصدي لها (قبل واثاء وبعد الأزمة) فضلا عن كيفية التعامل مع وسائل الإعلام مع تضمين الرسائل الاتصالية بالوضوح والدقة والموضوعية تجنباً للبس والتضليل الذي تتبعه بعض الوسائل الإعلامية ومنعا للاشاعات التي تخلق حالة من التوتر والقلق الذي يربك الجمهور، ومن ثم يؤثر على فريق إدارة الأزمة. وبناءً على ذلك توصل الباحث والى عدد من الاستنتاجات التي يراها ضرورية في هذا المجال والتي يمكن اجمالها بما يأتي:

نتائج البحث: لخص هذا البحث إلى نتائج منها:

١. ان الأزمات تتسم بالفجائية، السرعة، والتهديد ويمكن للعلاقات العامة إدارتها والتصدي لها في حالة استشعار الأزمة أو التخطيط الفجائي لها.
٢. ان أسباب حدوث الأزمات متعددة ومتجددة مع تجدد الحياة وهذا الأمر يجب ان لا يغفله ممن يتصدى لإدارة أو لمعالجة الأزمات، وان يحدد ابعادها وأسبابها ويشخص صيرورتها وما تهدف اليه.
٣. لا يمكن فصل إدارة الأزمة عن إدارة العلاقات العامة لما للعلاقات العامة من وظائف أساسية فضلا عن انها وظيفة إدارية قائمة على نشاط اتصالي (إعلام واستعلام وتنسيق).
٤. يجب ان لا يكون التخطيط للعلاقات مقتصرًا على أداء وظائفها بل يسمح لها بوضع الخطط بما تخص الجمهور. وتحسين الصورة ومعالجة وإدارة الأزمات باعتباره الوظيفة المسؤولة عن جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.
٥. ان المعالجة للأزمات تعتمد اعتمادا كبيرا على الاتصال لما له من أهمية كبيرة في معالجها الأزمات، ويجنب المنظمة الانعزال والتشويش عليها لاسيما في حال حدوث ماساة أو حالة صدام أو احداث تنطوي عليها ماساة حالات وفاة أو فقدان أو اصابات، الأمر الذي يجعل من الاتصال الوسيلة الكاشفة واكثر شفافية لبيان حالات احداث الأزمة ويجعل الجمهور الداخلي والخارجي مشاركا لا متربق!
٦. يشكل الإعلام المعاصر خط التماس الأول للتعامل مع الأزمات، إذ إن أنية الإعلام وموضوعية وفوريته ومرونته وقوة وقوعه امرا يجعله فعالا وأكثر تأهيلا ليتعاطى مع أية أزمة منذ مراحلها المبكرة حتى انحسارها وتقويضها واستلهاام عبرها.

- التوصيات:** توصل الباحث الى عدد من التوصيات والتي استمدت من خلال ما ورد في ثنايا البحث ومن الواقع المازوم الذي تعيشه المنظمات، والتي يراها ضرورية لمعالجة الأزمات:
١. اضافة وظيفة إدارة أو معالجة الأزمات، إلى الوظائف الأساسية للعلاقات العامة التي خصها بها العلم وهي، البحث العلمي، التخطيط، الاتصال (إعلام، استعلام، وتنسيق، والتحفيز، والتقويم).
 ٢. تدريب العاملون في العلاقات العامة على امكانية التحسس بالأزمات من خلال متابعة المجتمع للأنشطة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية ليتسنى للعلاقات العامة وضع الخطط وكذلك استشعار الأزمات ومعالجتها قبل نشوبها.
 ٣. مرونة التخطيط للعلاقات العامة، ووضع خطط استراتيجية لتصدي للأزمات، مع تخصيصات مالية تتناسب وحجم مهمة العلاقات العامة لذلك.
 ٤. ضرورة ادخال كادر العلاقات العامة دورات لاسيما في التصدي للأزمات وحسب أنواعها في البلدان المتقدمة والتي اثبتت نجاح مهاراتها في معالجة الأزمات.
 ٥. ضرورة التدريب المستمر ومحاكاة الأزمات التي تحدث في كل القطاعات ليتسنى للمنظمات في خلق كادر متدرب لتقليل الخسائر ومعالجة الأزمات وتقويضها قبل انتشارها وتعرض المنظمة للخسائر المادية و البشرية.
 ٦. تطوير مهارات الاتصال، واقامة علاقات وثيقة بين دوائر العلاقات والمؤسسات الإعلامية المقروءة والمسموعة والمرئية، وقنوات التواصل الاجتماعي.

الهوامش والمصادر :

- (١) سمير محسن حسين، بحوث الإعلام، الأسس المبادئ مؤسسة دار الشعب القاهرة، ١٩٧٦، ص٢٣-٢٤.
- (٢) ادوارد بيرينز، وآخرون، العلاقات فن، ترجمة وديع فلسطين وحسين خليفة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٥٩، ص١١.
- (٣) ألياس سلوم، تقنية العلاقات العامة، دار الرضا للنشر، سوريا، ٢٠٠١، ص١٠.
- (٤) علي عجوة، الأسس العلمية لعلاقات العامة، عالم الكتب، ط٤، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٢٤.
- (٥) فخري جاسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة (بغداد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨١)، ص٣٩.
- (٦) محمد حربي حسن وآخرون، العلاقات العامة، المفاهيم والتطبيقات الموصل دار الحكمة ١٩٩١، ص٣٩.
- (٧) محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة، الأسس والمبادئ. مكتبة الرائد العلمية الأردن، ٢٠٠١، ص٩.
- (٨) عبد الجبار منديل، الإعلان بين النظرية والتطبيق، بغداد، مطبعة الإرشاد، ١٩٨٣، ص٩٢.
- (٩) محمد عبد المنعم خميس، العلاقات الإنسانية والسلوك الاجتماعي، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني، العدد الثالث، تموز ١٩٨٨ ص٣٠.

- (١٠) عبد الكريم درويش؛ ليلي تكلأ، اصول الإدارة العامة، لبنان، ١٩٧٠ ص ٤٥٩.
- (١١) زكي محمود هاشم، العلاقات العامة، المفاهيم والأسس العلمية، ط١، بغداد ١٩٩٠، ص ٢٥.
- (١٢) حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة والإعلام في تطور علم الاجتماع الإسكندرية، ١٩٨٧، ص ١٣٤.
- (١٣) مهدي حسن زويلف، أحمد القطامين، العلاقات العامة، النظرية وأساليب، عمان، ١٩٩٤، ص ١٨.
- (١٤) أحمد كمال أحمد، العلاقات العامة، مكتبة الانجلو المصرية، ط٣، ١٩٧٥، ص ٤٠.
- (١٥) حسين عبد الحميد رضوان، العلاقات العامة والإعلام في منظور علم الاجتماع، الإسكندرية، ١٩٨٧، ص ١٣٥.
- (١٦) د. حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة و الإعلام، في منظور علم الاجتماع، الإسكندرية، ١٩٨٧، ص ١٣٩.
- (١٧) محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ١٩٩٦، ص ٢٠.
- (١٨) د. أحمد كمال أحمد، مكتبة الانجلو المصرية، ط٣، ١٩٧٥، ص ٥.
- (١٩) د. علي الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام، مصدر سابق.
- (٢٠) د. حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة والإعلام، في منظور علم الاجتماع، مصدر سابق، ص ١٤٢.
- (٢١) صالح خليل ابو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط١، ١٩٩٨، ص ٩٧.
- (٢٢) طارق عبد القادر مصطفى العلاقات العامة في قوى الامن الداخلي في العراق، بغداد، ١٩٨٢، ص ٣٤.
- (٢٣) جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، مادة ازم، بولاق، مصر ١٩٦٧، ص ٢٨٢.
- (24) Webster third New Dictionary of English language (New Yor): portland House, 1990, p. 270.
- (25) منير البعلبكي، المورد، قاموس انكليزي عربي دار الملايين بيروت، ١٩٩٩، ص ٢٣١.
- (26) محمد الصرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار العلمية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة الاردن، ٢٠٠٣، ص ٢٠٦.
- (27) Jones Little , crisis Management at, New American management Association 1999, p. 1.
- (28) السيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، مصر، ١٩٩٩، ص ٣.
- (29) عز الدين الرزاق، التخطيط للطوارئ، وإدارة الأزمات للمؤسسات، دار الخواجة للنشر عمان، ١٩٩٥، ص ١٩٠.
- (30) محسن الخصري، إدارة الأزمات، مطبعة مدبولي القاهرة، ١٩٩٧، ص ٥٣ - ٥٤.
- (31) محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار العلمية للنشر والتوزيع، دار الثقافة، الاردن، ٢٠٠٣، ص ٣٣٠.
- (32) عبد اللطيف الهميم، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الاسلامي المعاصر، دار العمار للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ٢٠٨.
- (33) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٠، ص ١٠٣ - ١٠٥.
- (34) Institute of Crisis management, 1997, p. 2.

- (٣٥) السيد عليوه، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والارهاب، دار الامين للنشر والتوزيع، ط، ٢٠٠٣، ص٩.
- (٣٦) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات أسس- المراحل- الآليات أكاديمية نايف العربية للعلوم الاثينية الرياض، ٢٠٠٢، ص٢٦.
- (٣٧) زهير نعيم الصباغ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ودراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص٥.
- (٣٨) السيد عليوه، إدارة الوقت والأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع القاهرة، ٢٠٠٣، ص٨١-٨٢.
- (٣٩) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية مكتبة مدبولي، ط٢، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٧٢-٧٤.
- (٤٠) أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمات في الحدث الارصاي، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنة، الرياض، ١٩٩٠، ص٣١-٣٢.
- (٤١) Augustine, R.N., & William, S., 1995, the crisis you tried to prevent, harrard Business Review, Nov. Dec.
- (٤٢) فرح عامر الحداد، إدارة الأزمات في المنظمات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٤، ص٣٣.
- (٤٣) موسى المدهون، إدارة الأزمات مفهومها أسبابها انواعها، المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، الاردن، ١٩٩٣، ص٢٢.
- (٤٤) موسى المدهون، المصدر السابق، ص٢٢.
- (٤٥) سورة الشورى، اية: ١٠.
- (٤٦) سورة ال عمران، اية: ١٥٩.
- (٤٧) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل للطباعة والنشر، ط١، عمان، ١٩٩٩، ص٢٠٠.
- (٤٨) أميمة الدهان، إدارة الأزمات في المنظمات مجلة ابحاث اليرموك مج ٥، ع ٤، عمان، ١٩٨٩، ص٧٦.
- (٤٩) جاسم الذهبي، لتطوير الإداري مداخل ونظريات العمليات واستراتيجيات، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ٢٠٠١، ص٢٠٤.
- (٥٠) اديب خصور، الإعلام والأزمات، دمشق، ١٩٩٩، ص٩.
- (٥١) السيد عليوه، إدارة الصراعات الدولية، الهيئة المصرية للكتاب القاهرة، ١٩٨٨، ص٤٢.
- (٥٢) محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات مكتبة مدبولي القاهرة، ١٩٩٠، ص١٣٤.
- (٥٣) سعاد نايف، الاعمال الخصائص والوظائف الإدارية) دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠١، ص٢٨٩.
- (٥٤) محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة، ١٩٩٦، ص٢٢.
- (٥٥) محسن الخضير، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، ط١، القاهرة، ١٩٩٠، ص٢٠٣.
- (٥٦) علي عوجة؛ وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة من الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مصدر سابق، ص ١٧٥-١٨٦.

- (٥٧) ينظر: علي عجوة؛ وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة من الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مصدر سابق ١٧٥-١٨٦.
- (٥٨) أحمد توفيق نور الدين، نظم إدارة الأزمات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع، ط١، القاهرة ٢٠١٠، ص ٥٦-٥٧.
- (٥٩) د. رونالد، إدارة الأزمات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٣٠-٣٥.
- (٦٠) محمد الصدقي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، الإسكندرونه، ١٦٢-١٦٤.
- (٦١) السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار لا بين للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٨٨.
- (٦٢) علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب القاهرة ١٩٨٥ ص ٨-١٢.
- (٦٣) علي عجوة؛ كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة قبل الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. عالم الكتب القاهرة ٢٠٠٨ ص ١٧٧.
- (٦٤) المصدر نفسه ص ١٧١.
- (٦٥) علي عجوة؛ كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة قبل الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. المصدر السابق، ص ١٧٩.
- (٦٦) داود نظيم داود. ممارسات عملية تطوير أساليب رصد وتحليل اشارات الانذار المبكر، المؤتمر السنوي السادس لإدارة الأزمات، كلية التجارة اكتوبر ٢٠٠١ نقلا عن علي عجوة وكريمان فريد المصدر السابق ص ١٨٨.
- (٦٧) السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة ط١ دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦، ١١٥-١١٧.
- (٦٨) سحر طلال بشدري، اثر المتغيرات البيئية في فاعلية إرادة الأزمات التنظيمية رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠١، ص ٤٣.
- (٦٩) السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مصدر سابق ص ١٣٣-١٣٤.
- (٧٠) المصدر نفسه، ص ١٣٤-١٣٥.
- (٧١) سحر جلال بشدري، مصدر سابق، ص ٤٢.
- (٧٢) اديب خضور، الإعلام والأزمات مصدر سابق، ص ٧٢.
- (٧٣) السيد السعيد، مصدر سابق، ص ١٤٧.
- (٧٤) أميمة الدهان، إدارة الأزمات في المنظمات، مصدر سابق، ص ٨٧.
- (٧٥) سحر جلال بشدري، مصدر سابق، ص ٤٤.

قائمة المصادر:

١. أحمد جلال الدين، إدارة الأزمات في الحدث الارهابي اكاديمية نابق العربية للعلوم الامنية، الرياض، ١٩٩٠.
٢. أحمد كمال أحمد، العلاقات العامة، مكتبة الانجلو المصرية، ط٣، ١٩٧٥.

٣. ادور بيرنيز، وآخرون، العلاقات العامة، فن ترجمة وديع فلسطين، حسين خليفة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٥٩.
٤. حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات العامة والإعلام في منظور علم الاجتماع الاسكندرية، ١٩٨٧.
٥. زكي محمود هاشم، العلاقات العامة، المفاهيم والأسس العلمية، ط١، بغداد، ١٩٩٠.
٦. زهير نعيم الصباغ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧.
٧. سمير محسن حسين، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، مؤسسة دار الشعب، القاهرة، ١٩٧٦.
٨. السيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس مصر، ١٩٩٩.
٩. السيد عليوه، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والارهاب الدولي، دار الامين للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠٠٣.
١٠. صالح خليل ابو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني ط١، ١٩٩٨.
١١. طارق عبد القادر مصطفى، العلاقات العامة في قوى الامن الداخلي، العراق بغداد، ١٩٨٢.
١٢. عبد الجبار منديل، الإعلان بين النظرية والتطبيق بغداد، مطبعة الارشاد، ١٩٨٣.
١٣. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، اصول الإدارة العامة لبنان، ١٩٧٠.
١٤. عبد اللطيف الهميم، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الاسلامي المعاصر دار العمارة للنشر والتوزيع عمان، ٢٠٠٤.
١٥. عز الدين الرزام، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات للمؤسسات، دار الخواجة للنشر عمان ١٩٩٥.
١٦. علي الباز، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام.
١٧. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، ط٤، القاهرة، ٢٠٠٠.
١٨. فخري جاسم سلمان وآخرون، العلاقات العامة، بغداد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨١.
١٩. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، أسس المراحل والآليات أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ٢٠٠٠.
٢٠. محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي ط٢، القاهرة، ٢٠٠٣.
٢١. محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، مطبعة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٧.
٢٢. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات ١٩٩٦.
٢٣. محمد الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار العلمية للنشر والتوزيع، دار الثقافة، الاردن، ٢٠٠٣.
٢٤. محمد حربي حسن وآخرون، العلاقات العامة، المفاهيم والتنظيمات الموصل دار الحكمة، ١٩٩١.
٢٥. محمد نجيب الصرايره، العلاقات العامة، الأسس والمبادئ مكتبة الرائد العلمية، الاردن، ٢٠٠١.
٢٦. مهدي حسن زويلف، أحمد القطامين، العلاقات العامة النظرية وأساليب عمان، ١٩٩٤.
٢٧. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل للطباعة والنشر عمان ١٩٩٩.
٢٨. موسى المدهون، إدارة الأزمات مفهومها، أسبابها أنواعها المركز العربي للنظم والعلوم الإدارية، الأردن ١٩٩٣.

٢٩. وليام ريفرز تيودور بترسون، جان جنس، وسائل الإعلام والمجتمع الحديث، ترجمة ابراهيم أمام، دار المعرفة القاهرة، ١٩٨٩.
٣٠. الياس سلوم، تقنية العلاقات العامة، دار الرضا للنشر سوريا، ٢٠٠٠.

الرسائل والاطاريح:

٣١. أحمد توفيق، نور الدين، نظم إدارة الأزمات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع ط١، القاهرة ٢٠١٠.
٣٢. اديب خضور الإعلام والأزمات، دمشق ١٩٩٩.
٣٣. باسم البركان، أساليب الاحتواء والتعامل مع الأزمات اطروحة دكتوراة، غير منشورة جامعة بغداد، كلية الاداب ٩٩٩.
٣٤. جاسم الذهبي: تطوير الإداري مداخل ونظريات عمليات واستراتيجيات، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر بغداد، ٢٠٠١.
٣٥. د. رونالد إدارة الأزمات دار الفاروق للنشر والتوزيع ترجمة دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠٤.
٣٦. سحر جلال بشدري، اثر متغيرات البيئية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠١.
٣٧. سعاد نايف، الاعمال (الخصائص والوظائف الإدارية) دار وائل للنشر عمان ٢٠٠١.
٣٨. السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة ط١، دار العلوم للنشر والتوزيع القاهرة ٢٠٠١.
٣٩. السيد عليوة، إدارة الصراعات الدولية، الهيئة المصرية للكتاب القاهرة، ١٩٨٨.
٤٠. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب القاهرة ١٩٨٥.
٤١. علي عجوة، وكرمان فريد، إدارة العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع القاهرة، ٢٠٠٨.
٤٢. فرح عامر الحداد إدارة الأزمات في المنظمات العراقية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد أو كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٩٤.
٤٣. محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الاسكندرية، ٢٠٠٧.
٤٤. محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة ١٩٩٦.

المصادر الاجنبية:

1. Augustine, R.N., & William S., 1995,. Crisis you tried to prevent, Haryard Business, Review Nov.Dec.
2. Institute of crisis management, 1997.
3. Jones Little, Crisis management at New American management Association, 1999.

مجلات:

١. أميمة الدهان، إدارة الأزمات في المنظمات مجلة ابحاث اليرموك مجلد ٥، لعدد ٤، عمان ١٩٨٩.
٢. صدام جبر، إدارة الأزمات نظرة مقارنة بين النموذج الاسلامي والنموذج الباباني، مجلة الإداري، لسنة ٢١ لعدد ٧٦.
٣. محمد عبد المنعم خميس، العلاقات الإنسانية والسلوك الاجتماعي، مجلة العربية للإدارات، المجلد الثاني، العدد الثالث، تموز ١٩٨٨.

المعاجم:

١. جمال الدين، ابن منظور، لسان العرب، مادة ازم، مصر، ١٩٦٧.
٢. منير البعلبكي، المورد قاموس الانكليزي عربي، دار الملايين بيروت، ١٩٩٩.
3. Webster Third New Dictionary of English, Language (Parthland house, 1990).

The Activity of Public Relations in Crises Management Descriptive Study

Submitted by

Luc. Dr. Kadhum M. Alaby

Abstract

The glob today is passing through very difficult states imposed to it by political, economical, social, technical, and military circumstances, the matter that led to widen its problems to become crisis that through their shadows on societies, individuals, and the organization in their different kinds and made our today world live in dilemmas. The matter that needs from the organization face them for solutions to protect their existence and continuance, and that made the managements of the organizations in continuous seeking to find ways, scientific procedures, and super skills to stand in the face of such crisis, one of these tools was the public relation management as it consider the specialized management responsible for crisis management and made it follow practical and scientific procedures and by use of special skills in dealing with such crisis in high activity for solving and preventing their traces spread as protection for the organizations and their political, economical and social posts, where the matter need the use of a group of procedures to handle crisis starting of detecting to the treatment and compensate their effects.

Word Key : Public Relations - Crises