



إدارة الأزمات في العلاقات العامة (دراسة نظرية)

د. عادل حسن عبد النبي معمر*
قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة بني وليد، بني وليد، ليبيا

Crisis Management in Public Relations (A Theoretical Study)

Dr. Adel Hassan Abd AlNabi *

Department of Media, Faculty of Arts, University of Bani Walid, Bani Walid, Libya

*Corresponding author

hassanadl@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-04-21

تاريخ القبول: 2025-04-14

تاريخ الاستلام: 2025-02-24

المخلص

يتناول هذا البحث أهمية إدارة الأزمات في مجال العلاقات العامة، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها تدفقات المعلومات المعاصرة وشبكات التواصل المعقدة. ويهدف إلى استكشاف استراتيجيات الاتصال الفعالة أثناء الأزمات، ودور العلاقات العامة في احتواء التهديدات الإعلامية، وكيفية تحويل الأزمات إلى فرص لتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها. يعتمد البحث على التحليل النظري لتقديم إطار مفاهيمي متكامل لإدارة الأزمات الاتصالية، مع التركيز على دراسة نماذج ونظريات إدارة الأزمات، وتحليل التحديات المعاصرة، وخلص البحث إلى ضرورة تبني مقاربات اتصالية مرنة وفعالة تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة والتواصل الفعال مع الجماهير المستهدفة في أوقات الأزمات.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، إدارة الأزمات، الاتصال المؤسسي، الصورة الذهنية، استراتيجيات الاتصال.

Abstract

This research examines the importance of crisis management in public relations, particularly in light of the challenges posed by contemporary information flows and complex communication networks. It aims to explore effective communication strategies during crises, the role of public relations in containing media threats, and how to transform crises into opportunities to enhance trust between an organization and its audience. The research relies on theoretical analysis to provide an integrated conceptual framework for crisis communication management, focusing on studying crisis management models and theories and analyzing contemporary challenges. The research concludes that it is necessary to adopt flexible and effective communication approaches that enable organizations to respond quickly and communicate effectively with target audiences in times of crisis.

Keywords: Public relations, crisis management, corporate communication, image, communication strategies.

المقدمة:

في عصر تتسارع فيه تدفقات المعلومات وتتعدد فيه شبكات التواصل، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات غير مسبقة في إدارة سمعتها وصورتها الذهنية أمام جماهيرها. تُعد الأزمات الاتصالية من أبرز التحديات التي تواجه العلاقات العامة، حيث يمكن لأي حدث سلبي، سواء كان حقيقياً أو مُفتعلاً، أن يتسبب في أضرار جسيمة للسمعة التنظيمية إذا لم يتم التعامل معه باحترافية.

لذلك، تأتي أهمية هذا البحث لاستكشاف كيفية إدارة الأزمات الاتصالية في إطار العلاقات العامة، من خلال تحليل النماذج والنظريات التي تُعنى بإدارة الأزمات، وغيرها من الإطارات المفاهيمية التي تساعد في فهم ديناميكيات الأزمات وسبل التعامل معها.

تهدف هذه الدراسة النظرية إلى تحليل استراتيجيات الاتصال الفعالة أثناء الأزمات، ودور العلاقات العامة في احتواء التهديدات الإعلامية، وكيفية تحويل الأزمات إلى فرص لتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها. كما ستتناول البحث التحديات المعاصرة، مثل انتشار الشائعات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وأثر الذكاء الاصطناعي في مراقبة الأزمات والاستجابة السريعة لها.

من خلال منهجية البحث النظري، ستعتمد الدراسة على التحليل الوصفي، بهدف تقديم إطار مفاهيمي متكامل يُسهم في تطوير الممارسات المهنية في مجال إدارة الأزمات الاتصالية.

هيكلية البحث

ستنقسم الدراسة إلى عدة محاور رئيسية، تشمل:

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأسبابها وخصائصها في العلاقات العامة.

المطلب الثاني: النظريات والنماذج المفسرة لإدارة الأزمات.

المطلب الثالث: استراتيجيات التواصل الفعال أثناء الأزمات.

المطلب الرابع: العلاقات العامة كأحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأسبابها وخصائصها في العلاقات العامة.

أولاً- مفهوم الأزمة:

تُعرف الأزمة بأنها وضع متوتر ونقطة تحول تستدعي اتخاذ قرار حاسم يؤدي إلى ظهور أوضاع جديدة (العماري، 1993، 18)، كما يمكن اعتبارها اختلالاً مفاجئاً في القيم والتقاليد بدرجة مقلقة تتطلب تدخلاً عاجلاً لاحتواء الموقف واستعادة التوازن المجتمعي، ويتطلب هذا التدخل الاجتماعي مراعاة مجموعة من العوامل الأساسية التي تختلف باختلاف الطبقات الاجتماعية، مما يخلق ضغوطاً متباينة على كل فئة من فئات المجتمع (الحريري، 2019، 156).

إضافة إلى ذلك، فإن الأزمة تمثل موقفاً خارجاً عن السيطرة، ينطوي على انحراف مفاجئ عن السلوك المعتاد، مما يتسبب في خلل وتهديد للمصالح ويؤثر على الاستقرار العام للمجتمع؛ ولذلك، فإن التعامل معها يتطلب قراراً سريعاً وحاسماً في ظل شح المعلومات، والمفاجأة، وضيق الوقت المصاحب بالخطر (أبو عزيز، 2010، 12).

اتصالات الأزمة:

تشير اتصالات الأزمة إلى الجهود التي تقوم بها المنظمة للتواصل مع الجمهور والمساهمين ووسائل الإعلام والأطراف المعنية عند وقوع حدث مفاجئ قد يؤثر سلباً على سمعتها. وتهدف هذه الاتصالات إلى تزويد الأطراف المعنية بالمعلومات الدقيقة لضمان الحفاظ على صورة المنظمة وسمعتها. وتتخذ اتصالات الأزمة أشكالاً متعددة، حيث تشمل حواراً تفاعلياً بين المؤسسة وجمهورها حول طبيعة الأزمة وسبل التعامل معها (الصيفي، 2021، 237).

ثانيًا- أسباب الأزمة:

تنشأ الأزمات نتيجة عوامل متعددة تختلف باختلاف طبيعة الأزمة ومجالها وزمان ومكان حدوثها. وتلعب معرفة هذه الأسباب دورًا حاسمًا في اتخاذ قرارات فعالة وسريعة لمواجهتها. ومن أبرز أسباب الأزمات:

- **سوء الفهم:** خطأ في تفسير المعلومات المتاحة بسبب نقصها أو تعقيدها.
 - **سوء التقدير:** الشك المفرط في المعلومات أو المبالغة في تقديرها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
 - **سوء الإدارة:** الفوضى الإدارية، أو الاستبداد في اتخاذ القرارات، أو غياب الأنظمة الإدارية الفعالة.
 - **تعارض المصالح والأهداف:** اختلاف أولويات واتجاهات أطراف الأزمة، مما يؤدي إلى صراع في الوسائل والغايات.
 - **الأخطاء البشرية:** ضعف الكفاءة أو الإهمال في التعامل مع الأزمة بسبب نقص التدريب أو الخبرة أو الدافعية.
 - **الشائعات:** انتشار معلومات مضللة في ظل أجواء التوتر، مما يؤدي إلى تضليل الجمهور أو ارتباك المسؤولين.
 - **اليأس:** فقدان الأمل في إيجاد حلول، نتيجة القمع الإداري أو تدهور الأنظمة.
 - **الرغبة في الابتزاز:** استغلال أخطاء متخذي القرار وفرض ضغوط مادية أو نفسية لخلق أزمات، وغالبًا ما يرتبط ذلك بغياب الضوابط الأخلاقية.
 - **انعدام الثقة:** فقدان الثقة في المنظمة أو القيادة بسبب الخوف أو الاستبداد أو سوء الإدارة (زين وشرابية، 2022، 75-76).
- هذه العوامل مجتمعة أو منفردة قد تؤدي إلى تفاقم الأزمات، مما يتطلب تحليلًا دقيقًا واتخاذ إجراءات استباقية لتجنبها أو احتوائها.

ثالثًا- خصائص الأزمة:

- تتسم الأزمات بعدة خصائص رئيسية تجعلها تحديًا كبيرًا للإدارات والأفراد، ومن أبرز هذه الخصائص:
- **المفاجأة:** قد تكون مفاجئة من حيث المكان الذي تظهر فيه، أو من حيث التوقيت، مما يصعب التنبؤ بها أو الاستعداد لها مسبقًا (الختلان، 2018، 24).
 - **العنف المفاجئ:** تندلع الأزمة فجأة وتجذب انتباه جميع الأطراف المتأثرة بها أو المرتبطة بها، مما يزيد من حدتها وتعقيدها.
 - **التعقيد والتشابك:** تتسم الأزمة بتداخل عناصرها وعواملها، وتعدد الأطراف المؤيدة والمعارضة، مما يجعل تحليلها ومواجهتها أمرًا صعبًا.
 - **نقص المعلومات:** يعاني متخذ القرار من ضبابية الرؤية بسبب قلة أو عدم دقة المعلومات المتاحة، مما يعيق القدرة على توقع التحديات المحتملة.
 - **الخوف من المجهول:** تسود حالة من القلق وعدم اليقين بسبب الغموض المحيط بمسار الأزمة وعواقبها.
 - **ضيق الوقت:** لا تتيح الأزمة وقتًا كافيًا للتحليل أو التخطيط، مما يتطلب ردودًا سريعة وفعالة لاحتواء التهديدات المحتملة.
 - **التهديد المباشر:** تنطوي الأزمة على أفعال أو تصريحات تهديدية من قبل أطراف معينة، سواء كانت مادية أو معنوية، مما يزيد من حدتها ويجبرها على اتخاذ إجراءات سريعة (عياد، 2015، 23).
- هذه الخصائص تجعل إدارة الأزمات عملية دقيقة تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات، ومرونة في التعامل، وتوازنًا بين رد الفعل السريع والتحليل الدقيق للموقف.

رابعًا- مبادئ وأسس إدارة الأزمات:

إن مواجهة الأزمة والتعامل معها يتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية، من أهمها:

- **تحديد الأسبقيات:** من خلال وضع الأهداف الرئيسية والثانوية وذلك بجمع المعلومات والبيانات حول الأزمة ومكانها ومدى خطورتها والتي على أساسها يتم وضع خطة وتنفيذها بغية تحقيق الأهداف المسطرة.
 - **تحقيق عنصر المفاجأة:** يتيح الحد من خطر الأزمة ويساهم في القضاء عليها كما أنه يؤثر على أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم.
 - **حشد الطاقات والإمكانات:** من خلال توفير كافة الجهود البشرية والمالية والمادية لحل الأزمة ذلك بتفويض المسؤوليات والمشاركة في وضع القرارات مما يرفع من مستوى دافعيتهم، إضافة إلى العمل على توفير المعدات والأجهزة وغيرها.
 - **توفير المعلومات:** إن توفير المعلومات إلى المتعاملين مع الأزمة يعد أمرًا ملحًا ومهمًا ليس فقط أثناء إدارة الأزمة بل قبلها وبعدها أيضًا؛ لأن ذلك سوف يساهم في بناء القرارات الصحيحة والسليمة ويساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء الأزمة أو التقليل من أضرارها ويحقق التكيف السريع لمواجهة الأزمة بفاعلية (الرويلي، 2012).
- ومن زاوية أخرى فإن العلاقات العامة تفرض جملة من المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إدارة الأزمات والتي تتمثل فيما يلي:
- **وضع مصلحة الجمهور في المقام الأول:** فالعلاقات العامة في أي مجال تقوم به تستند إلى فلسفة اجتماعية تتبناها إدارة المؤسسة وتضع بذلك مصلحة ومتطلبات الجمهور في المقدمة، وبما أن العلاقات العامة هي وظيفة مهامها تقديم الخدمات، فلا بد لها من وضع الجمهور في المقام الأول باعتباره هو من منحها هذه الصلاحية في تأدية مهامها. (حاج أحمد، 2010، 31).
 - **المسؤولية الاجتماعية:** إن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي تحيط به فيؤثر فيها وتتأثر به؛ لذلك فإن هناك مسؤولية اجتماعية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع، والتي تتمثل فيما تقدمه من مساهمات في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية وغيرها (طالبي، 2017، 40).
 - **عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور:** تعتبر الثقة التي يتم تشكيلها بين المؤسسة والجمهور أهم عنصر في العلاقات العامة، ذلك أنه لا يمكن تحقيق وظيفة الإقناع إلا من خلال المعلومات والصورة التي تظهر بها المنظمة أمام جمهورها؛ فالولاء لا يتحقق إلا بالصدق وكذلك تغيير اتجاهات الأفراد يمكن أن يصبح سهلاً في هذه الحالة فلا تحتاج المؤسسة إلى التبرير لجذب الأفراد ولتحقيق القبول من طرفهم يكفي أنهم يعلمون أن هذه المؤسسة تبحث عن تحقيق مصالحهم وإشباع حاجاتهم بصدق، هذا ما يسمح بتحقيق رابط عاطفي لا يسهل تفكيكه أو هدمه مهما حاولت المؤسسات الأخرى تشويه سمعة المنظمة تبقى صورها حسنة وسمعتها جيدة في نظر جمهورها إلى درجة الدفاع عنها في حالة المساس بكيانها (سناني، بوعطيط، 2022، 56).
 - **إتباع الأساليب العلمية في البحوث:** وذلك من خلال الاعتماد على التخطيط المسبق من خلال جمع معلومات وبيانات حول الجمهور، من حيث اتجاهاته، قيمه، عاداته وتقاليده والثقافات التي تغلب على المجتمع، إضافة إلى التركيز على البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص المتاحة والمخاطر والاختلالات التي تهدد المنظمة من كوارث وأزمات (سناني، بوعطيط، 2022، 56).
- كل ما سبق ذكره يحتاج إلى النقيض العلمي معتمدين في ذلك خبراء ذوي كفاءة عالية وأساليب علمية دقيقة وأدوات ذات مصداقية، بحيث يمكن اعتمادها في القياس كوتها تتميز بقبالية التطبيق في الواقع العملي» كما يسمح ذلك بجمع معلومات دقيقة تساعد متخذي القرار على اختيار البدائل المناسبة كحلول لمختلف العراقيل التي تواجه المؤسسات، سواء كانت أزمات أو قوى منافسة أو صراعات أو تضارب مصالح أو غيرها.

المطلب الثاني: النظريات والنماذج المفسرة لإدارة الأزمات.

أولاً- النظرية الموقفية في إدارة أزمات الاتصال:

تُعد النظرية الموقفية من النظريات الرائدة في مجال اتصالات الأزمات، حيث تركز على فهم كيفية استجابة المنظمات للأزمات بناءً على طبيعة الموقف وخصائصه. تهدف هذه النظرية إلى تحديد أكثر الاستراتيجيات اتصاليةً فعاليةً لحماية سمعة المنظمة وإعادة بنائها بعد الأزمة، مع الأخذ في الاعتبار تصورات الجمهور وردود أفعاله.

أساس النظرية الموقفية:

وفقاً لـ تيموثي كومبس (Coombs, 2010c)، فإن الأزمات أحداث سلبية غير متوقعة تدفع أصحاب المصلحة إلى البحث عن تفسيرات تُحدد مسؤولية المنظمة عنها، مما يؤثر بشكل مباشر على تفاعلهم معها. تعتمد هذه النظرية على نظرية الإسناد، التي تشير إلى ميل الأفراد إلى البحث عن أسباب منطقية وراء الأحداث السلبية المفاجئة، وغالباً ما يوجهون اللوم إلى جهة معينة.

ردود الفعل العاطفية وتأثيرها: عند وقوع أزمة، يبحث الأفراد عن يتحمل المسؤولية، وتتأثر مشاعرهم بشكل كبير، حيث يغلب عليهم شعور التعاطف أو الغضب بناءً على:

- مستوى المسؤولية المنسوبة للمنظمة.
 - طبيعة الأزمة ومدى خطورتها.
 - سجل المنظمة السابق في التعامل مع الأزمات.
- فكلما زادت مسؤولية المنظمة عن الأزمة، زادت احتمالية مواجهتها غضباً جماهيرياً، بينما قد تحظى بتعاطف إذا كانت الأزمة خارجة عن إرادتها.

تقييم الأزمة واختيار الاستراتيجية:

تهدف النظرية الموقفية إلى تقييم الأضرار المحتملة على سمعة المنظمة، ومن ثم تحديد استراتيجية الاستجابة الأنسب بناءً على:

- نوع الأزمة (فنية، إدارية، قانونية، إنسانية... إلخ).
 - مستوى المسؤولية المنسوبة للمنظمة.
 - رصيد السمعة السابق للمنظمة.
- فعلى سبيل المثال قد تتطلب الأزمة ذات المسؤولية العالية (مثل الأخطاء المؤسسية) استراتيجية اعتراف كامل مع اعتذار واضح، بينما قد تحتاج الأزمة ذات المسؤولية المنخفضة (كالكوارث الطبيعية) إلى استراتيجية تعاطفية تُظهر تضامن المنظمة مع المتضررين.
- الاستراتيجيات المقترحة وفقاً للنظرية:

- بناءً على تحليل الموقف، يمكن للمنظمة اتباع استراتيجيات مثل:
 - الإنكار (إذا كانت غير مسؤولة عن الأزمة).
 - التبرير (بتقديم تفسيرات منطقية).
 - الاعتذار والتعويض (إذا كانت المسؤولية واضحة).
 - التواصل التعاطفي (لحماية السمعة في الأزمات الإنسانية).
- وتؤكد النظرية الموقفية أن فعالية استجابة الأزمة تعتمد على ملائمة الاستراتيجية لطبيعة الموقف. لذا، يجب على المنظمات تحليل الأزمات بدقة، واختيار نهج اتصالي يستند إلى المسؤولية المدركة ورصيد السمعة، لضمان التعافي السريع وحفظ الثقة مع الجمهور وأصحاب المصلحة (الصيفي، 2021، 240).

ثانياً- نماذج إدارة الأزمات:

شهدت العقود الماضية تطوراً كبيراً في نماذج إدارة الأزمات، حيث سعى الباحثون إلى تقديم إطار منهجي يمكن المنظمات من التعامل مع الأزمات بكفاءة، مع تقليل التكاليف الاقتصادية وضمان استمرارية العمل في ظروف غير اعتيادية. وقد اعتمدت هذه النماذج على المنهج العلمي في تحديد خطوات إدارة الأزمات ووظائف مدير الأزمة، (حلاق، 2020، 47-49)، من أبرز هذه النماذج:

نموذج الخضيرى 1990: يعتمد هذا النموذج على المنهج التكاملي، ويقدم إدارة الأزمة في سلسلة من المراحل المتتابعة:

- **مرحلة اختراق جدار الأزمة:** الدخول إلى نطاق الأزمة وبدء التعامل معها.
- **مرحلة التمرکز في قلب الأزمة:** إقامة قاعدة صلبة للتحكم في الأزمة بعد اختراقها.
- **مرحلة توسيع قاعدة التعامل مع الأزمة:** مد جسور الاختيارات الاستراتيجية للتعاطي مع الأزمة.
- **مرحلة الانتشار السريع والمكثف:** تدمير عناصر الأزمة وشل حركتها، ثم دفعها بعيداً عن مناطق السيطرة.
- **مرحلة احتواء الأزمة:** تمهيد الطريق للسيطرة الكاملة عليها.
- **مرحلة التوجيه لقوى الفعل:** تحويل جهود المواجهة إلى المجالات المتأثرة بانتشار الأزمة.

نموذج هريرو وبرات 1995: يتكون هذا النموذج من أربع مراحل رئيسية، معتمداً على فرضيتين أساسيتين:

- لكل أزمة دورة حياة يمكن التأثير فيها.
- تعزيز السمعة والثقة المجتمعية يقلل من التغطية الإعلامية السلبية.

أ. مرحلة إدارة المشاكل:

- مسح البيئة المحيطة لتحديد المشاكل المحتملة (فردية أو جماعية).
- جمع البيانات وتقييم التهديدات.
- تطوير استراتيجيات اتصال لمنع الأزمة أو احتوائها مبكراً.

ب. مرحلة التخطيط - الوقاية:

- تعتمد على نظم الإنذار المبكر والاتصالات الداخلية.
- دمج عنصر الوقاية لتجنب تفاقم الأزمات أو الحد من آثارها.

ج. مرحلة الأزمة (المواجهة):

تفقد المنظمة المبادرة إذا لم تكن مستعدة، ويجب عليها التركيز على:

- احتواء الأضرار باستخدام إجراءات الطوارئ.
- مواجهة الدعاية السلبية عبر إعلام الجمهور بالإجراءات المتخذة.
- كسب تأييد خبراء خارجيين لإضفاء المصداقية على الحلول.

د. مرحلة ما بعد الأزمة (الاستشفاء):

- استعادة الثقة عبر التواصل المستمر مع العملاء والإعلام.
 - توثيق الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمات.
 - تطوير استراتيجيات اتصال طويلة الأمد لتعزيز المرونة المستقبلية.
- تقدم هذه النماذج إطاراً عملياً لإدارة الأزمات بدءاً من التوقع والوقاية، مروراً بالاحتواء، وانتهاءً بالتعافي. وتؤكد على أهمية:

- الاستباقية في رصد المشاكل.
- المرونة في التكيف مع التحديات.
- الشفافية في التواصل خلال الأزمة وبعده (حلاق، 2020، 47-49).

المطلب الثالث: استراتيجيات التواصل الفعال أثناء الأزمات.

إن توظيف استراتيجية الاستجابة للأزمات في أي منظمة وبشكل سليم يمكن أن يحدث الفرق بين الانتعاش من الأزمة للفشل في تخطي الأزمة والتي قد تبقى عالقة في أذهان المجتمع المتنوع، وتكمن أهمية الاستعداد باستراتيجيات مناسبة وملائمة بالتغيرات السريعة والمتلاحقة بعصرنا الحالي؛ فالتغيرات الشديدة في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر ما هي إلا سمات مميزة لهذا

العصر ويجب أن يكون هنالك استراتيجيات وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة.

وهناك أهمية بالغة لاستخدام الأساليب والاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات، وتم وصفها كأداة لتحقيق النجاح الإداري ووسيلة للمحافظة على البقاء التنظيمي، فيما تم التركيز على ثلاثة صفات باستراتيجيات الاستجابة (السرعة، الدقة والاتساق)، ويعني الاتساق الانسجام بين جميع استراتيجيات الاستجابة لتحقيق هدف واحد بعيداً عن العشوائية باختيار الحلول، ووضعها كومبس (2007) ضمن مبادئه التوجيهية والتي يجب أن تتواجد لضمان استراتيجية استجابة أولية مفيدة.

استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

تسعى المؤسسات إلى تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمات، حيث تلعب العلاقات العامة دوراً محورياً في تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال وضع خطة إعلامية فعّالة تساهم في نجاح التعامل مع الأزمة كلياً أو جزئياً، وفقاً لطبيعة الأزمة. وتشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. **الاستراتيجية الدفاعية:** تهدف إلى معالجة الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة، وتقديم حجج وأدلة قوية تدعم موقف المؤسسة وتعزيز ثقة الرأي العام بها.
2. **الاستراتيجية الهجومية:** تعتمد على استخدام كافة الأدوات الاتصالية المتاحة، مع الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط، واتخاذ مواقف علنية تجاه الجهات المتسببة في الأزمة.
3. **استراتيجية المماثلة والتأخير المتعمد:** تتضمن تأجيل الردود أو الحوارات مع الأطراف المسببة للأزمة، بهدف كسب الوقت وتحقيق مكاسب جديدة، مع الاستفادة من الأدوات الإعلامية لإلقاء المسؤولية على أطراف أخرى عند الضرورة.
4. **استراتيجية الاعتراف الكلي أو الجزئي:** تقوم على الاعتراف بالحقائق والأسباب التي أدت إلى الأزمة، حيث إن إنكار المسؤولية قد يفقد المؤسسة مصداقيتها في حال ظهور الأدلة لاحقاً (عبد الموجود، 2000، 225-226).

اعتبارات أساسية في التعامل الإعلامي مع الأزمات:

- **إعداد المعلومات بدقة:** يجب تحضير البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة بعناية، بحيث يمكن نشرها عبر وسائل الإعلام دون الإضرار بسمعة المؤسسة.
 - **التوازن بين الاتصالات الداخلية والخارجية:** ضرورة تحقيق الانسجام بين التواصل الداخلي مع العاملين والخارجي مع الجمهور، مع تنويع الرسائل حسب خصائص كل فئة مستهدفة.
 - **تعزيز الولاء والتعاون داخل المؤسسة:** من خلال تزويد العاملين بمعلومات دقيقة حول الأزمة، مما يعزز دورهم الإيجابي في تجاوزها أو تقليل أثارها السلبية.
 - **التركيز على الإيجابيات وتحويل السلبية:** العمل على تعزيز الجوانب الإيجابية وتحويل السلبية إلى فرص، أو على الأقل تحييد أثارها.
 - **عدم إهمال الفئات ذات العلاقة:** مثل العملاء والموظفين والموردين والمجتمعات المحيطة، لتجنب حصولهم على معلومات غير دقيقة من مصادر خارجية (عبد الموجود، 2000، 226).
- باتباع هذه الاستراتيجيات والاعتبارات، يمكن للمؤسسات إدارة الأزمات بفعالية، والحفاظ على سمعتها وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي.

المطلب الرابع: العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات:

تعتبر الأزمة عن حدث مفاجئ غير متوقع يحتاج إلى أن يتم اتخاذ قرارات سريعة وارتجالية، ذلك أنها تشكل خطراً على حياة الفرد والمجتمع ككل كما أنها تؤثر على البيئة الداخلية وما يحيط بها في الخارج، بالتالي فهي تحتاج إلى أن يتم فهمها ومعرفة أبعادها وأسباب حدوثها إضافة إلى البحث عن آليات للتحكم فيها حتى لا تتفاقم وتخرج عن سيطرة الإنسان، وهنا يكون دور العلاقات العامة من خلال اعتماد مختلف وسائل الاتصال في تغطية الأزمة في مختلف مراحلها والمساهمة في اتخاذ القرارات الصحيحة إضافة إلى طمأنة الجمهور وإبصال المعلومات التي يحتاجها حول الأزمة وطرق الحماية من أجل خفض الخسائر البشرية والمادية قدر الإمكان.

حيث أنما تمر بمراحل تختلف من حيث سرعة تشكلها وتطورها، مكانها وزمن وقوعها بالتالي فالفردي يحتاج إلى أن يكون متيقظاً بشكل دائم وأن تكون هناك خطط تنبؤية لهذه الاختلالات التي تؤثر على المستويات الفردية الاجتماعية والتنظيمية وتعرقل كافة المجالات بمختلف تخصصاتها؛ فهي تتميز بالتشابك والترابط والتعقد، لدرجة أن أزمة واحدة قد تؤدي إلى حدوث عدة أزمات في وقت واحد ثم يصعب على متخذي القرار السيطرة على الوضعيات وهو ما حدث في الصين سنة 2019 عندما تم اكتشاف لأول مرة فيروس كوفيد-19 حيث تم تجاهل هذه الأزمة التي مست قطاع الصحة وعدم تغطيتها أدت إلى أزمات اقتصادية اجتماعية وسياسية وحتى نفسية التي تطلب فيما بعد الإسراع في إيصال المعلومات المرتبطة بالجائحة للجمهور بكل الطرق المتاحة معتمدين في ذلك كل وسائل الاتصال من أجل إقناعه بمدى خطورة الوضع وتوعيته بأهمية الإجراءات الوقائية، بالتالي؛ فالعلاقات العامة تلعب دوراً مهماً في مختلف المجالات خاصة في مرحلة الأزمات، أين تكون حلقة وصل بين المؤسسة مهما كان نوعها وبين الجمهور المستهدف، لذلك لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة وبلورة للمفاهيم المرتبطة بالعلاقات العامة والتي تساهم في إدارة الأزمات حيث يحتاج ذلك وضع خطة مع تقييم المخاطر التي قد يقع فيها كيان أو منظمة مع العلم أنه لا يمكن اعتبارها على أنها قاعدة موحدة فقط، وإنما هي شبكة من العمليات المرتبطة ببعضها البعض والتي وفقاً لخطوات محددة من قبل متخذ القرار يمكن الوصول إلى حلول تخدم مصالح الهيئة المعنية» كما يمكن اعتبارها فن كونها ترتبط فقط بفئة محددة، حيث أنه لا يمكن أن يتم تطبيق نفس الخطة في عدة مؤسسات قد تختلف في الأهداف والخبرة فإنه ليس من المنطقي أو المعقول أن تتخذ أحد الشركات الصغيرة الناشئة نفس خطة شركة ذات خبرة طويلة في المجال نظراً لاختلاف المعطيات، ومن أجل اضمحلال الأزمة لا بد أن يتم الإحاطة بما في مختلف مراحلها وعدم إهمال أي مرحلة كون كل مرحلة تتميز بجملة من الخصوصيات كما أن العلاقات العامة لما دورا يختلف حسب مرحلة الأزمة التي تمر كما مؤسسة أو كيان ما.

قبل وقوع الأزمة: يرى (طايبي، 2017) أنه لا بد من الاستناد إلى مجموعة من العمليات تتمثل في الإسهام في عملية التنبؤ بالأزمة وتوقعها من خلال إعداد سيناريوهات التصدي ومنع الأزمات إضافة إلى العمل على توعية الجمهور بخطورة الأزمات المحتملة من خلال اعتماد وسائل الاتصال المختلفة مع وضع إجراءات وقائية في حالة وقوع أزمات أخرى، ووضع أساليب مناسبة مع العمل على تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم وتأهيلهم عملياً لمواجهة الأزمة خاصة التدريب العملي الذي يسمح بتحسين الجانب الأدائي وذلك عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة مثل: الإنذار الكاذب أو البلاغ الوهمي.

أثناء وقوع الأزمة: عندما تبدأ الأزمة يتم اتباع الخطوات التي تم اتخاذها قبل بدأ مسار العملية الاتصالية حيث يكمن دور العلاقات العامة وفريقها المتخصص في التعامل مع المواقف وبجميع المعلومات الشاملة والدقيقة عن الأزمة كما يختبر برنامجاً المعد مسبقاً ويحاول التعديل والتطوير إضافة إلى إبلاغ الأطراف ذوي العلاقة بأقصى سرعة ممكنة، كما أنه لا بد من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حتى يتمكن متخذي القرار من التعامل مع الأزمة مع الاتسام بدرجة عالية من الهدوء عند القيام بالوظيفة الاعلامية» كما يلعب الاحتواء النفسي وطمأنة الجمهور دوراً في التقليل من الخوف حيث لا بد أن لا يتم تمويل الأوضاع مما يخلق الرعب في نفوسهم مع تقديم نصائح حول كيفية التعامل مع الأزمات والإجراءات الوقائية وأساليب الحماية التي يجب اعتمادها، بحيث يشعرهم ذلك بأنه يمكنهم السيطرة على الوضع كما يجب العمل على تحديد الفاعلين في إدارة الأزمة من أجل متابعتها والبحث عن الحلول المناسبة حتى يمكن اتخاذ قرارات مجدية لحل الأزمة حيث لا بد من اتباع الخطوات التالية:

- التعرف على الحقائق المتعلقة بالأزمة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- توزيع وتنظيم مصادر القوة والضعف مع تحديد المخاطر المتوقعة.
- تجهيز التقارير الصحفية.
- التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام والقيام بالاتصالات الضرورية.
- تنظيم وتنسيق ندوات صحفية ومؤتمرات وطنية ودولية من أجل تفسير للجمهور أسباب الأزمة ودرجة خطورتها.

- التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمة من خلال اتخاذ قرارات مناسبة مع وضع بدائل في حالة الفشل في إدارة الأزمة.

بعد وقوع الأزمة: في هذا الإطار لابد من التأكيد على أن نهاية الأزمة لا يعني عدم تجدد هذا فإن العمل على وضع استراتيجية فعالة في حالة تكرار الأزمة أمر ضروري، كما أنه لا بد من توفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية التي تمكنها من كسب جمهورها من جديد وتحسين صورتها في أذهانهم والتأكد من أنه قد تم السيطرة تمامًا على الوضع وأنه غير قابل للتجدد والتطور إضافة إلى التحقق من مدى فعالية وسائل الاتصال في إيصال المعلومات للجمهور وفاعلية الفاعلين من حيث تخطي الأزمة وماهي النقائص التي يجب تغطيتها من خلال عمليات التدريب.

حيث لا يتوقف عمل العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة، بل يجب الاستمرار في الحفاظ على العلاقات التي تم اكتسابها مع الجمهور وعناصر الأزمة، كذلك ضرورة الاستمرار في الاتصالات الوقائية التي من أهم غاياتها وقاية المؤسسة من الأخطار المحيطة بها، إضافة إلى بناء سمعة طيبة للمؤسسة وضرورة الحفاظ عليها (علي سالم، 2019).

الخاتمة:

تُشكل الأزمات جزءًا لا يتجزأ من الحياة المعاصرة للمجتمعات والمؤسسات، سواء نشأت عن تراكمات طويلة الأمد أو ظروف مفاجئة. وفي ضوء ذلك، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات استباقية وفعالة لإدارتها، لا سيما عبر آليات اتخاذ القرار السريع والمدعوم بأدوات اتصالية متطورة. وفي هذا الإطار، تُعد العلاقات العامة ركيزة أساسية في مواجهة الأزمات، نظرًا لقدرتها على:

- التدخل السريع عبر خطط اتصالية مُعدّة مسبقًا.
- إدارة التصورات الجماهيرية خلال مراحل الأزمة وبعدها.
- الحفاظ على مصداقية المؤسسة عبر الشفافية والاستجابة لمطالب الجمهور.
- كما أن نجاح العلاقات العامة في هذه المهمة يرتبط بمدى التزامها بالمبادئ التالية:
- رفض سياسة التجاهل التي قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة.
- الاعتراف بالخطأ (إن وُجد) وتصحيح المسار بشكل فوري.
- كسب ثقة الجمهور عبر التواصل المستمر حتى بعد انحسار الأزمة.

قائمة المراجع:

1. أبو عزيز، سامي عبد الله سالم (2010)، معوقات إدارة الأزمة في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، (غزة: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية).
2. حاج أحمد، كريمة (2010)، العلاقات العامة داخل المؤسسة، (الجزائر، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران).
3. الحريري، محمد سرور حكمت (2019)، استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي، (اليمن: مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج4، ع1، جامعة الملكة أروى للدراسات العليا في صنعاء).
4. حلاق، بطرس (2020)، العلاقات العامة والأزمات، تدقيق خديجة رحية وراتب الشعار وأشوق عباس، (سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية).
5. الخثلان، سلطان بن سعد محمد (2018)، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، (السعودية، قسم الإعلام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف للعلوم الأمنية).
6. الرويلي، بن هلهول علي (2012)، إدارة الأزمات، (السعودية، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).
7. زين، شيماء وشرابرية، عبد الرحمان (2022)، فاعلية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة، (الجزائر، رسالة ماجستير، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة).

8. سناني، لبنى وبو عيط، جلال الدين (2022)، العلاقات العامة كإحدى الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات، مجلة سوسيلوجيا،
9. طالبي، رتيبة (2017)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات، (مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد9).
10. عبد الموجود، جابر محمد (2000)، العلاقات العامة واتصالات الأزمة- دراسة نظرية وتطبيقية، (مصر، مجلة البحوث الإعلامية، ع14، قسم الصحافة والإعلام، كلية اللغة العربية، جامعة الأزهر).
11. العماري، عباس رشدي (1993)، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر).
12. عياد، لؤي سليم عبد الله (2015)، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، (غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية).
13. الصيفي، حسن نيازي (2021)، استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737، (مجلة روافد للدراسات العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج4، ع1، يونيو).
14. Coombs, W. T. (2010c). Crisis communication and its allied fields. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). The handbook of crisis communication. (pp. 54-64).