

جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة-

كلية العلوم السياسية والإعلام

قسم علوم الإعلام والاتصال

العلاقات العامة وإدارة الأزمات

دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال

إشراف:

السعيد بومعيزة

إعداد:

كموش مراد

2008-2007

إهداء

إلى التي هدت نفسها من أجل محيى "أمى" رحمها الله
فأهدىها هذا العمل كصدقة جارية

وإلى الوالدين الكرىمىن إجلالا وتقديرا لفضلهما

شكر وعرفان

أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ د. السعيد بومعينة الذي أشرف على هذا العمل، وعلى كل ما قدمه من توجيه وتحفيز يستحق التقدير والامتنان.

خطة البحث

الإطار المنهجي

1. الإشكالية.....
2. تساؤلات الدراسة.....
3. منهج الدراسة وأدواتها.....
4. أهمية الدراسة.....
5. صعوبات الدراسة.....
6. الدراسات السابقة.....
7. تحديد المصطلحات.....

الإطار النظري

- الفصل الأول : العلاقات العامة في سياقات المؤسسة.....**
- المبحث الأول : الأطر النظرية للعلاقات العامة وتطبيقها بالمؤسسة.....**
- ماهية العلاقات العامة.....
 - الأطر النظرية للعلاقات العامة بالمؤسسة.....
 - الاتصال في العلاقات العامة.....
 - العلاقات العامة كإدارة في المؤسسات.....
- المبحث الثاني : مداخل الجمهور، الصورة الذهنية، والعلاقات العامة الإستراتيجية.....**
- العلاقات العامة والجمهور.....
 - الصورة الذهنية للمؤسسة.....
 - بحوث العلاقات العامة وقياس الجمهور.....
 - التخطيط الإستراتيجي لحملة العلاقات العام.....
- الفصل الثاني : الأزمات وإستراتيجيات إدارتها بالمؤسسة.....**
- المبحث الأول : مداخل رئيسية حول الأزمة في المؤسسة.....**
- الأزمة المفهوم والخصائص.....
 - أداءات الأزمة وسلوكها.....
- المبحث الثاني : إستراتيجيات إدارة الأزمات بالمؤسسة.....**
- مناهج تشخيص الأزمات.....

- احتياجات التعامل مع الأزمة.....
- استراتيجيات مواجهة الأزمات
- الفصل الثالث : العلاقات العامة و إدارة أزمات المؤسسة.....
- المبحث الأول : المقاربات والنماذج الحديثة في دراسة العلاقات العامة الأزمة
- النماذج الأساسية للعلاقات العامة أثناء الأزمات.....
- نماذج العلاقات العامة الأزمة من خلال الاتصال.....
- نموذج إدارة الأزمات بواسطة العلاقات.
- المبحث الثاني : العلاقات العامة الإستراتيجية عبر مراحل الأزمة.....
- العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة.....
- العلاقات العامة في الأزمة.....
- العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة.....
- الإطار الميداني للدراسة : تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج
- الفصل الرابع : دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية
- المبحث الأول : تقديم المؤسسة ومكانة العلاقات العامة بها.....
- نبذة تاريخية عن المؤسسة.....
- تنظيم إدارتي الاتصال والعلاقات العامة.....
- أهم الحوادث التي تعرضت لها المؤسسة.....
- المبحث الثاني : عرض وتحليل الجداول.....
- التحليل الكمي لنتائج الدراسة.....
- التحليل الكيفي لنتائج الدراسة.....
- الاستنتاجات.....
- خاتمة.....
- المصادر والمراجع.....
- ملحق استمارة استبيان

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	النماذج الأربعة للعلاقات العامة (لجور نج)	شكل رقم (1)
	عوامل تدعيم الاستجابة للرسالة الاتصالية للعلاقات العامة	شكل رقم (2)
	نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة صغيرة	شكل رقم (3)
	نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة متوسطة	شكل رقم (4)
	نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة كبيرة	شكل رقم (5)
	نماذج رصد البيئة	شكل رقم (6)
	هرم التخطيط الإستراتيجي	شكل رقم (7)
	صندوق تخطيط الفرص والتحديات	شكل رقم (8)
	مكونات عملية تحليل الموقف	شكل رقم (9)
	سلم التخطيط الإستراتيجي	شكل رقم (10)
	الجوانب الأساسية لمفهوم الأزمة	شكل رقم (11)
	دورة حياة الأزمة	شكل رقم (12)
	المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص الأزمات	شكل رقم (13)
	المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات	شكل رقم (14)
	مكونات و طريقة عمل نظام الأزمة	شكل رقم (15)
	توخي الهدف في إدارة الأزمات	شكل رقم (16)
	الجوانب المختلفة للقوة	شكل رقم (17)
	إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة الأزمة	شكل رقم (18)
	أبعاد الأزمة و محيط تأثيرها	شكل رقم (19)
	الإمكانيات البشرية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية	شكل رقم (20)
	الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية	شكل رقم (21)
	الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة	شكل رقم (22)

مقدمة

لقد أصبح للاتصال دور بالغ في حياة المجتمعات الحديثة، ولم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره حلقة الوصل بين أفراد المجتمع وجماعاته ومؤسساته بحاجة إلى تبرير، بل أصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة جد متداخلة مع واقع يتصف بالتعقد والتسارع الشديدين؛ وأمام تأكيد العديد من الباحثين والمختصين للدور الهام الذي أصبح يقوم به الاتصال كمتغير مهم يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية، وخاصة على مستوى إدارة وتسيير علاقات المؤسسة في المجتمع، خصصت له الكثير من الدراسات النظرية والميدانية في معظم الدول المتطورة، داعية جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها إلى الاهتمام بعامل الاتصال، فنجاح واستقرار المؤسسة مرتبط بسياساتها الاتصالية ومدى مقدرتها على تحقيق التوازن في المجتمع؛ وأمام استمرار وعي الرأي العام للمجتمعات الحديثة حول ما تريده المؤسسة من الجماهير ومدى قدرتها على تلبية مصالح الأفراد والجماعات من جهة، وارتفاع تقنية وسائل الإعلام وقوة تأثيرها كنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسييراتها من جهة أخرى، دعت الحاجة إلى إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع، وتأمين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، بما يسهل تنقل المعلومات من وإلى المؤسسة.

وتعتبر العلاقات العامة من بين هذه الآليات الاتصالية الحديثة*، التي يقال أنها برزت بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية¹، وكانت مرتبطة بدرجة أولى بتحقيق التفاهم المتبادل بين الناس عن طريق تعميق الفهم والمعرفة والتوعية، ومنذ ذلك الوقت أخذت ممارستها عدة أشكال وفق نشوء وتطور المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وما نتج عنها من ظهور حاجات ملحة لأنشطة جديدة تهتم بعلاقات المؤسسات الصناعية والتجارية مع جماهيرها؛ وتجد العلاقات العامة تبريرها في كون المنظمة بصفة عامة ما هي إلا نظام مفتوح يجب أن يتفاعل مع مجموعة النظم المحيطة به انطلاقاً من العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وكسب تأييد الرأي العام²، وبالنظر إلى الأدبيات وخاصة منها الإنجلوساكسونية، فيلاحظ أن العديد منها تميل إلى تعريف العلاقات العامة انطلاقاً من "أنها جملة من الجهود والقرارات والسياسات التي تبذلها المؤسسة وتهدف إلى تعزيز التفاهم بين المؤسسة وكل أو بعض جماهيرها"³، بينما لا يختلف الباحثون في تحديدهم للعناصر الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة وهي باختصار: المنظمة، والجمهور، وقنوات الاتصال.

* - بالإضافة إلى "الاتصال المؤسسي" الذي تعتمد عليه المنظمات الحديثة من أجل إدارة اتصالاتها الداخلية والخارجية.

¹ - علي بن فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2006، ص.8

² - Philippe Boiry: les relations publique et la stratégie de confiance, Paris, Arc, 1989, p.122.

³ - جون شومالي و ديس هويسمان: العلاقات العامة، ت محمد العسلي، سلسلة دراسات إعلامية، تونس، 1994، ص.156

وتجدر الإشارة في المستهل إلى أن أهمية العلاقات العامة ودورها يختلفان من مجتمع إلى آخر ومن نظام سياسي واقتصادي إلى آخر، وهنا نلاحظ مثلا أن العلاقات العامة في المجتمعات الليبرالية قد خضت خطوات مهمة ووصلت إلى مرحلة التخطيط الإستراتيجي والمساهمة في اتخاذ القرار، وانتقلت من إدارة اتصالات المنظمة إلى إدارة علاقات المنظمة بجمهورها*، وبالمقابل نجد أن ممارسة العلاقات العامة في معظم الدول النامية لم تتخط بعد مرحلة التعامل مع وسائل الإعلام والدعاية والإعلان للمؤسسة أو بالأحرى مرحلة التأسيس، وهذه المواصفات تنعكس تماما على واقع العلاقات العامة بالمؤسسات الجزائرية، فالمؤسسات الجزائرية نمت في مناخ شمولي يخلو من جو المنافسة والمشاركة إلى إقناع الزبائن. بمنتهى وخدمتها، كما أن التسيير المركزي الذي فرضته الدولة على المؤسسات في الستينات والسبعينات وحتى الثمانينات كان يحمل نظاما سياسيا واقتصاديا موجهها، أي أنه لم يكن هناك مركز قرار مستقل في المؤسسة الجزائرية وهو الأمر الذي لم يحفز المسير الجزائري على استخدام الاتصال في تسيير المؤسسات بصورة واضحة، كما أن النموذج الفرنسي الذي لا يعتمد على إدارة العلاقات العامة بدرجة كبيرة في التسيير** بات حاضرا بصورة واضحة على مستوى إدارات المؤسسات الوطنية، وهو ما استبعد بشكل نهائي استخدام العلاقات العامة في التسيير على امتداد العقود الثلاث الماضية، وبالموازاة مع الإعلان عن سياسات التفتح الاقتصادي والسياسي للبلاد، وفي إطار سعي المؤسسات الجزائرية إلى ضبط آليات التسيير وفق متغيرات المنافسة وتفتح إدارات المنظمات على المجتمع، بدت بوادر الاهتمام بإعادة تنظيم المؤسسات من أجل توجه جديد نحو استقلالية التسيير، فتم تسطير برامج للموارد البشرية تهتم بتسيير الاتصال المؤسسي، وعلاقات المؤسسات ووظيفتها في المجتمع وذلك مع مطلع سنوات التسعينات، واستمر نمو سياسات التفتح الجديدة على مناخ المؤسسات العمومية إلى أن أدرجت مديريات للعلاقات العامة والاتصال مستقلة عن مديريات الموارد البشرية وذلك انطلاقا من سنة 1995 تقريبا، وقد عني بذلك كل المجمعات أو الشركات الكبرى التي تمثل قاعدة اقتصادية مهمة للبلاد كمجمع شركة سوناطراك، ومجمع شركة الخطوط الجوية الجزائرية.. الخ.

ومنه فإن سياسة تفتح المؤسسات الجزائرية على مختلف الجماهير، ومحاولة الحفاظ على صورتها في المجتمع، والاهتمام بالموارد البشري كمورد إستراتيجي يستدعي التقييم والاهتمام من الأطروحات الوافدة حديثا على ثقافة إدارة المؤسسات الجزائرية عموما والوطنية خصوصا، وهذا ما انعكس ميدانيا على تطبيقات وبرامج بعض مديريات الموارد البشرية واستشارات العلاقات العامة والاتصال بها، كما أن ثقافة المنافسة أعطت دفعا قويا لمسيري المنشآت العمومية التي تدعّم كيانها في

*- وذلك وفق التحولات الأكاديمية والمهنية للعلاقات العامة من منظور المدرسة الأمريكية الحديثة.

** - وذلك راجع إلى أن المدرسة الأوروبية عموما - باستثناء الإنجليز - لا ترى في مفهوم العلاقات العامة شيئا مميزا، لأن ثمة وظائف إدارية وعلوم اجتماعية تهتم أيضا بالعلاقات مثل الإدارة والتسويق وعلم الاجتماع وعلم النفس.

السوق الجزائرية بفعل اندماجها مع شركات أخرى أجنبية فوجدت نفسها مجبرة على إتباع معايير دولية تخص بالدرجة الأولى تسيير موارد المؤسسة، والاهتمام بالزبائن.

وبما أن المؤسسات الجزائرية بدأت تستوعب إلى حد ما قيمة الاتصال وما يجب أن تتركه المنظمة من انطباعات إيجابية لدى الأفراد، وخاصة عندما تسيطر عليها حالات مفاجئة - غير اعتيادية - من الأزمات والاضطرابات الشديدة والمتسارعة التي تعصف بها، فتجد المؤسسة نفسها في مواجهة ظرف قد يتحول بها إلى الأحسن أو إلى الأسوأ لأنه يحمل إمكانية الفرصة والخطر في آن واحد، خاصة إذا علمنا أن الأزمات تطرح نمطا جديدا من العلاقات يتوجب على المؤسسات التأقلم معها من أجل الحفاظ على كيانها¹.

ولقد بدأ التفكير الجدي في مثل هذه المواقف الحرجة التي تمر بها المنظمات وهي في حالة أزمة، مما قد يشكل خطرا على صورتها ومصالحها اتجاه جماهيرها من جهة، وذلك من منطلق أن الاتصال وإستراتيجيات العلاقات التي تعمل وفقها المؤسسة في ظرف (قبل، وأثناء، وبعد الأزمة) ستؤدي حتما إلى إما التغلب على الأزمة أو تغلب الأزمة على المؤسسة، وعليه فقد برزت أدبيات هذا النوع الجديد من الاتصال بدءا من ثمانيات القرن الماضي، كاتصال الأزمات أو العلاقات العامة الأزمة (Crises * Public Relations)، إلا أن مختلف الأدبيات المنتشرة عبر العالم وكما يشير العديد من الباحثين جاءت كنتيجة فرضتها مختلف التجارب العملية وليس النظرية الأكاديمية²، وهذا ما يفسر اعتماد العديد من الكتابات حتى اليوم على الجوانب التطبيقية أو الميدانية التي تجسد مختلف التجارب والخبرات، في حين بقيت هذه التفسيرات التطبيقية للأزمة - إن صح تسميتها كذلك - كمحاولات لإيجاد حلول بسيطة وأولية لمختلف ظروف ومواقف كانت تعتمد في غالب الأحيان على أبعاد ضيقة من جانب الاتصال، كطرح مختلف الاقتراحات ووجهات النظر، ثم اختيار أفضلها لتأخذ بها المؤسسات فيما بعد. و تجدر الإشارة إلى أن طبيعة الأزمة تتنوع بتنوع أسباب حدوثها، وبالرجوع إلى الأدبيات حول الأزمة نلاحظ أن هناك عدة أنواع من الأزمات والتي تصنف وفق سبب وقوعها، وهي على النحو التالي: أزمة الكوارث الطبيعية، وأزمة الحوادث الصناعية، وأزمة إخفاق المنتج (لا ينجح في السوق)، وأزمة الإدراك العمومي، وأزمة العلاقات الصناعية، وأزمة إدارة الأعمال، وأزمة الحوادث الإجرامية، وأزمة الاستحواد المعادي.

¹ - Patrick Lagadec, La gestion des crises, Paris, Organisation, 1995, p. 26

* - يمكن اختصار الاختلاف بين النوعين، من خلال أن المدرسة الأوروبية تعتمد بشكل عام على الاتصال المؤسساتي في إدارة المنظمات، وهو ما أدى بها إلى اعتماد اتصال الأزمات، بينما تعتمد المدرسة الإنجلوسكسونية وخاصة الأمريكية على العلاقات العامة كمورد يسخر الاتصال والعلاقات في إدارة المؤسسة، وهو ما دفع هذه المدرسة إلى الاهتمام بالعلاقات العامة في إدارة الأزمة أو ما يعرف بـ: Crises Public Relations، ولكنهما في النهاية يتفقان على كيفية إدارة الأزمة من خلال الاتصال.

² - Thomson Learning, Crises in Organisation, London, Titel copy, 2000, p. 12

فالأزمة اليوم تم فاعلين كثيرين، مثل: المؤسسات المختلفة والمتنوعة وباختلاف طبيعتها، أيضا، الجمهور العام والمجتمع المدني والضحايا وأسرههم ورجالات السياسة والصحافيين، وحتى المؤسسات الدولية والسفارات المعتمدة والرأي العام الدولي. زيادة على هذا، فإن الأزمة في الوقت الحاضر، تحدث في سياق يتميز بالدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في الأزمات إما إيجابيا أو سلبيا، والميدان الذي يفقد إعلاميا واتصاليا، هو ميدان مفقود على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والدبلوماسي. مع العلم أن وسائل الإعلام عنصر أساسي في إدارة الأزمات بواسطة الاتصال، لأنها تكون دائما سبابة إلى التعامل مع الأزمة، بينما تأخذ السلطات العمومية وقتا أطول في الاستجابة إلى الأحداث المتسارعة. وفي كثير من الأحيان تتفوق وسائل الإعلام على السلطات العمومية، نظرا لطبيعة عملها وقدراتها وللمهنة نفسها؛ وهي كذلك سبابة في عكس صدى شكاوي الضحايا وتردد الأقاويل والإشاعات والمخاوف والغضب بدون التوقف قليلا والتأكد مما تنشره، وهذا يعرقل تسيير الأزمة. وعليه فإن أية مؤسسة أو منظمة في الجزائر ومهما كانت طبيعتها ليست بمنأى عن التعرض إلى أزمة والتي قد ينطبق عليها واحد أو أكثر من التصنيفات المشار إليها أعلاه. وبالتالي، يصبح دور الاتصال عموما والعلاقات العامة خصوصا أكثر من ضرورة لإدارة الأزمة. وكما هو معروف، وحسب ما جاء في الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع، فإن هناك ثلاث طرائق شائعة للتعامل مع الأزمة:

- 1- تجنب الأزمة في المقام الأول (مبدأ الوقاية خير من العلاج)؛
 - 2- التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل الأزمة قبل أن تتفاقم؛
 - 3- البحث عن طرائق ممكنة لتحويل الأزمة إلى فرص.
- وتؤكد بعض الأدبيات إلى أن توقع الأزمة أو الوقاية منها تعتبران من الأمور الصعبة جدا حتى بالنسبة للبلدان المتقدمة، والصعوبة أكثر تعقيدا بالنسبة للبلدان النامية، وعليه يفترض في الشركات الجزائرية، وفي واقع الأمر كل المؤسسات المختلفة أن تكون لديها مخططات وإستراتيجيات لكيفية إدارة الأزمة من خلال العلاقات العامة، وهكذا وفي حال وقوع الأزمة تكون المنظمة المعنية قادرة على التصدي إلى الأزمة بالقضاء عليها أو التخفيف منها أو الاستفادة منها.
- لذلك ومن منطلق اعتقادنا بأن للعلاقات العامة جانبا مهما في تمكين المؤسسات من السيطرة على مختلف المواقف والأحداث التي تهدد كياناتها ومصالحها، فستركز هذه الدراسة على دور وأهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ، وسيتم في إطار ذلك تسليط الضوء على عدة مقاربات علمية وعملية عاجلت الموضوع، بالاستعانة بالتقسيمات التالية:

- الفصل الأول: ويتضمن مبحثين رئيسيين تعرضنا من خلالهما لمختلف المقاربات التي تعنى بالأطر النظرية للعلاقات العامة وتطبيقها بالمؤسسة، ومختلف الجوانب المهمة التي تهتم بها

العلاقات العامة كالصورة الذهنية وجمهور المؤسسة، وأردنا من خلال ذلك التوصل إلى إدراك مدى فاعلية العلاقات العامة في تسيير المؤسسة، أو بعبارة أخرى المكانة التي يجب أن تحض بها العلاقات العامة وكيفية عملها.

- الفصل الثاني: ويتطرق إلى الجوانب المتعلقة بالأزمة من حيث خصائصها وأبعادها، وهو ما تم التعرض له في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني، فتطرقنا إلى الكيفيات التي يمكن من خلالها مواجهة الأزمة.

- الفصل الثالث: ويعتبر لب الدراسة النظرية حيث يعالج بطريقة مباشرة إشكالية الدراسة، وقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين رئيسيين، تطرقنا في المبحث الأول لمختلف المقاربات والنماذج الحديثة في دراسة العلاقات العامة الأزمة، وهي على التوالي: النماذج الأساسية للعلاقات العامة أثناء الأزمات، ونماذج العلاقات العامة الأزمة من خلال الاتصال، وأخيرا نموذج الإدارة بالعلاقات أثناء الأزمة، أما في المبحث الثاني، فقد تطرقنا إلى إجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة.

- الفصل الرابع: ويشتمل على الإطار التطبيقي، حيث قمنا من خلاله بتقديم شركة الخطوط الجوية الجزائرية، بالإضافة إلى التطرق إلى تنظيم إدارتي الاتصال والعلاقات العامة بها، وأخيرا عرض أهم الحوادث التي تعرضت لها المؤسسة، وهذا في المبحث الأول. أما في المبحث الثاني، فقد قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة كما وكيفا. وأخيرا الاستنتاجات فالخاتمة.

الإطار المنهجي

الإشكالية:

عادة ما تفجر الأزمات سيلا من الأسئلة التي تتعلق بالدرجة الأولى بسياسات المنظمات المختلفة، فكل من رجال الإعلام والجماهير الأساسية والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف؟ ولماذا حدث؟، وفي غالب الأحوال تعاني المنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عواقب سلبية على مستوى إدراكات الجماهير لصورة المنظمة واتجاهاتهم نحوها.

في هذا الإطار يجب على المنظمة أن تفتح خطوطا مباشرة مع جماهيرها الأساسية فتبني سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها التي تمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة، فالمعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير أثناء الأزمة، وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة، ولكن بكيفية التعامل معها ومنعها في المستقبل، وفي هذا السياق تؤكد دراسة مسحية حديثة أجريت على جماهير ولاية نيويورك أن 95% من الجماهير تكون مهتمة بما تقوله المنظمة ومدى صدق ذلك أكثر من اهتمامهم بالأزمة نفسها.

وحيث يقر العديد من الباحثين المختصين في العلاقات العامة والاتصال على أن خوض مجال الأزمات ليس بالرهان السهل، فهم يرون ضرورة التعمق أكثر في فهم اهتمامات وأهداف المنظمات انطلاقا من فهم عمليات بناء العلاقات العامة للمؤسسة داخل المجتمع، وهذا ما يخلص في النهاية إلى تغليب كفة الاهتمام بمصالح الجمهور أثناء الأزمات على مصالح المنظمات، مع محاولة الحفاظ على تاريخ وفلسفة المنظمة قدر الإمكان في ظل هذه التغيرات.

وعلى غرار ما تحقق اليوم في البلدان الغربية، وخاصة منها الدول الإنجلوساكسونية من تقدم كبير على مستوى إدارة المؤسسات بواسطة موارد الاتصال والعلاقات العامة واستحداث مقاربات ومناهج وتجارب حديثة تتناسب مع تسيير المؤسسات للتغيرات التي يفرضها مناخ الأزمات على مستوى العلاقة بين المنظمة وجماهيرها، فنحن نتساءل حول ما إذا كانت تصورات وتطبيقات المؤسسات الجزائرية تتفق مع ما تم التطرق سابقا.

في هذا السياق تدرج دراستنا التي تحاول أن تتناول إشكالية دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير أزمات المؤسسات الجزائرية، وقد حاولنا تطبيق هذه الدراسة على شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، باعتبارها أكبر شركة طيران في إفريقيا، كما أنها مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى، تهدف إلى تقديم وتوفير خدمات النقل الجوي إلى كافة سكان الجزائر بدون استثناء، فتحمل سنويا حوالي 6.5 مليون مسافرا، بينما يزيد عدد جمهورها الداخلي عن 10.000 موظف، وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى إدارة وإلى شبكة علاقات عامة قوية سواء بالنسبة للجمهور الداخلي أو الخارجي، وهذا ما دفعها فعلا إلى إقامة مديرية للاتصال والعلاقات العامة، خصوصا وأن المؤسسة ليست بمنأى

عن الأخطار التي تتعرض لها بفعل حوادث سقوط الطائرات، ونذكر على سبيل المثال حادث تحطم طائرة 6289¹، في رحلة داخلية أودت بحياة أزيد من مائة راكب. ومنه فستتمحور إشكالية هذا البحث حول السؤال الجوهرى التالي:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية؟

ويطرح سؤال إشكالية هذا البحث من زاويتين أساسيتين: أولاً، من الناحية النظرية، بمعنى القيام بإجراء قراءة في الأدبيات التي اهتمت بهذا الموضوع وإبراز محاولات التنظير والنمذجة في هذا المجال؛ ثانياً، محاولة التحري في الوضع بالجزائر من خلال مراجعة تطبيق العلاقات العامة في إدارة الأزمة أو في غيابها، ثم الحكم على مدى تطابق تصور أهمية العلاقات العامة ودورها في التسيير وفي إدارة الأزمات لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية. وبناءً على ما تقدم يمكن أن نفكك تساؤل الإشكالية إلى تساؤلات فرعية على النحو التالي:

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة؟
- 2- ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمة؟
- 3- كيف توظف العلاقات العامة إجرائياً في إدارة الأزمة؟
- 4- ما هو التصور السائد لدى الشركات الجزائرية حول العلاقات العامة؟
- 5- ما هي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؟
- 6- كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمة؟
- 7- إلى أي مدى يتطابق التصور المحلى للعلاقات العامة في إدارة الأزمة مع النماذج النمطية السائدة؟

منهج الدراسة وأدواتها:

عادة ما يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، ولذلك يعرف المنهج على أنه " مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة، من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة"²، ويعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول العلاقات العامة والأزمات، والبحث هنا على مستويين: نظري، وذلك بمحاولة مسح كل الأدبيات المتعلقة بالموضوع،

¹ - www.wikipedia.org, consulté le: 13.10.2007

² - Maurice, Angers : Initiation Pratique a la Méthodologie des Scienses Humain, Alger, Casbah, 1997,p. 9

وتطبيقي بوصف مفردات الدراسة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ومن ثمة تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج عامة .

وعلى ضوء ما تقدم، فسيتم استخدام المنهج المسحي، ويمكن تعريفه انطلاقاً من أنه "كل استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة... كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها، وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها"¹، كما سيتم استخدام مختلف أدواته الدراسية.

ويقوم المنهج الوصفي على الخطوات التالية منها "تحديد الظاهرة أو المشكلة التي ينبغي دراستها، تحديد الفروض أو التساؤلات، وتوفير المعلومات عن الموضوع، واستخلاص النتائج، وإصدار التوصيات وما يجب أن يكون عليه الوضع"².

أدوات الدراسة :

لقد استعنا في هذه الدراسة على الأدوات العلمية التالية: المقابلة، واستمارة الاستبيان، كما استعنا بالوثائق والسجلات والتقارير الرسمية للمؤسسة.

• المقابلات:

وهي الأداة البحثية التي حاولنا من خلالها استقاء بعض المعلومات المهمة عن المؤسسة، حيث أجرينا جملة من المقابلات مع الإطارات المتواجدة بالمديرية العامة للمؤسسة، سيما بمديريات الاتصال والعلاقات العامة ومديرية الموارد البشرية، من خلال الاستعانة بدليل تم إعداده مسبقاً.

• استمارة الاستبيان:

اختيارنا لاستمارة الاستبيان فرضته طبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، وقد استخدمت في جمع البيانات والمعلومات من العينة المختارة، الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات التي يسعى الباحث للوصول إليها من خلال مبعوثيه، وتعرف الاستمارة عادة على أنها " أسلوب لجمع البيانات التي تستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق وآراء وأفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها "³.

وتتضمن الاستمارة عادة :

- الورقة المرفقة بالاستمارة

- أسئلة الاستبيان

¹ - رابح تركي: مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص. 53

² - عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990م، ص. 30

³ - محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، القاهرة، عالم الكتاب، 1993، ص. 191

- البيانات الشخصية

واستخدامنا لهذه الاستمارة جاء وفق مرحلتين هامتين للدراسة ، الأولى قمنا فيها بإجراء الاستبيان التجريبي، أي توزيع استمارة الاستبيان على أفراد معينين، وقد مكنتنا هذه المرحلة الأولية من ضبط أسئلة الاستمارة بكيفية أحسن وذلك من ناحية صياغة الأسئلة بالشكل الذي رأينا أنها تخدم من خلاله موضوع الدراسة وأهدافها، وقد تضمنت الدراسة أربعة محاور أساسية مرتبطة بتساؤلات الدراسة هي :

المحور الأول : مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات بالمؤسسة

المحور الثاني : علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور) خلال الأزمة.

المحور الثالث: طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمة

المحور الرابع: مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

بلغ عدد أسئلة الاستمارة 14 سؤالاً، بينما كانت كل أسئلتها مغلقة، حاولنا قدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستبيان مركزة وواضحة، قصد المحافظة على وحدة الموضوع وأهدافه الأساسية، وكذا توجيه المبحوث وإعطائه فرصة الإجابة السهلة.

• العينة:

لقد عهدنا إلى الاختيار القصدي لمفردات العينة بالمجتمع المدروس، الذي تتواجد مفرداته بكل من المديرية العامة للمؤسسة، ومختلف وكالاتها التجارية المنتشرة بالعاصمة، بالإضافة إلى مفردات منتشرة على مستوى المطار الدولي، بالدار البيضاء، وقد وقع اختيارنا على هذا النوع من العينات (القصديّة) نظراً لطبيعة الدراسة في حد ذاتها، فقد قمنا باختيار المفردات المستخدمة في قطاعات الاتصال والعلاقات العامة والبالغ عددها (46) مفردة، والمنتشرة عبر المحطات السابقة الذكر من أجل الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة.

أهمية الدراسة:

تمثل هذه الدراسة أهمية بالغة وذلك لاحتوائها على طرفين نحن بصدد دراستهم، وهما الأزمات والعلاقات العامة.

فعلى الرغم من أن موضوع الأزمات موضوع قديم إلا أن وعي متخذي القرار بالمنظمات بأهمية إدارتها لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة نظراً لتسارع الأزمات وتنوعها، واشتداد التحولات الفجائية في المواقف وتلاشي حدود البعد الزمني والمكاني بين مواقع الأحداث وبين متابعتها وازدياد إحساس الكيانات الإدارية بأنها جزء من عالم أكبر وواسع من عالمها الخاص المحدود. كل ذلك دفع إلى السطح بشدة الإحساس بعالمية الأزمة مهما كانت محلّيتها ومعالجتها بالطرق العلمية المتقدمة بعيداً عن قرارات العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة الجزئية.

ولما أصبح الاتصال متغيرا مهما في نجاح المؤسسات الاقتصادية، وخاصة على مستويات إدارة المؤسسات وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية، تم التوجه نحو إدماجه في إدارة الأزمات من خلال مقاربات حديثة مثل: اتصال الأزمات، أو العلاقات العامة الأزمة، حيث يتم وفقهما رسم سياسات واستراتيجيات تتكفل بالتعامل مع مختلف متغيرات الأزمة وتأثيراتها التي تهدد صورة المؤسسة ومصالحها. وعليه تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز دور العلاقات العامة في جوهر عملية تسيير المؤسسة التي هي تحت التأثيرات السلبية للأزمات، وهو الذي يمكننا في النهاية من إدراك الفرق بين مؤسسة تهتم بإدارة علاقاتها الاجتماعية، ومؤسسة أخرى لا تلي أي اهتمام لاتصالها وعلاقاتها.

كما أن أهمية هذه الدراسة تكمن في توسيع دائرة البحث في ظاهرة الأزمات انطلاقا من متغير الاتصال، وأعني بذلك تجاوز الفكرة السائدة محليا (في الجزائر) وهي أن طابع الأزمات لا يرتبط سوى بالقضايا السياسية للمجتمعات والدول، كأزمات الحروب والانقلابات وما يقابله من متغير الإعلام الحربي كأداة في إدارة الأزمات السياسية والحربية... الخ، بل يأخذ بعين الاعتبار القطاعات الاقتصادية والتسييرية ومكانة العلاقات العامة أو الاتصال بها، وهو المنحى الذي اتخذته هذه الدراسة.

صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي جهد علمي من الصعوبات التي تعترض الباحث، ويمكن إيجاز الصعوبات التي واجهتنا فيما يلي:

- صعوبة التعامل مع الموضوع بشكل عام، وخاصة في كيفية التعامل مع المعلومات وتوظيفها بطريقة متناسقة، وذلك يرجع بالدرجة الأولى لقلّة الأبحاث والكتابات في هذا المجال، وهذا ما دفعنا إلى بذل جهد كبير من أجل جمع مختلف الأطروحات والمقاربات البحثية وسيقتتها وفق ما أريد التوصل إليه على مستوى التساؤلات وإشكالية البحث، لذلك فإن بدا لب الدراسة غير مركز وفق ما سطر له، فالسبب يرجع إلى حداثة الموضوع.

- قلة المراجع التي تناولت موضوع العلاقات العامة أثناء الأزمات أو (crisis public relations) باللغتين العربية والفرنسية، بل الاعتماد على المراجع الإنجلوساكسونية والأمريكية بالتحديد.

- صعوبة التعامل مع المسؤولين داخل المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، الذين ترددوا كثيرا معنا في بداية الدراسة وذلك لظروف خاصة.

الدراسات السابقة:

في الحقيقة - و حسب اطلاعنا - لا توجد أي دراسة على المستوى المحلي تعالج بطريقة مباشرة فحوى الموضوع، و إنما هناك بعض الدراسات المتعلقة بالعلاقات العامة في المؤسسة بشكل عام، حيث تتعرض للدور الذي تلعبه العلاقات العامة في الحالات الاعتيادية للمؤسسة، لذلك فلا نرى ضرورة في

تقديمها، وفي ما يلي سنعرض بعض الدراسات العربية وأخرى غربية ترتبط بشكل أو بآخر بدراستنا هذه.

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة الداوود¹

وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول السؤال التالي: إلى أي مدى تنعكس برامج العلاقات العامة على تحقيق الأمن؟، وقد طبقت هذه الدراسة على مراكز الأمن بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأدواته المقابلة واستمارة الاستبيان، وافترض الباحث أن لبرامج العلاقات العامة أثر في:

- تغيير سلوك الجمهور العام اتجاه رجال الأمن، وذلك بعد التأثير على وعي الجماهير.
- تعتمد برامج العلاقات العامة على أساليب غير علمية مما يجعلها غير مؤثرة بصورة كبيرة.
- ومن بين النتائج والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة:
- أن برنامج توعية الجمهور الخارجي و توجيههم يأتي في الدرجة الأولى .
- توطيد العلاقة بين رجل الأمن و الجمهور الخارجي .
- ضرورة اعتماد الأسلوب العلمي في تخطيط البرامج .
- توصلت الدراسة كذلك إلى أن 16.3% ، من المشاكل الأمنية مرتبطة لعشوائية الاتصال وبرامج العلاقات العامة داخل أجهزة الأمن.

صحيح أن هذه نتائج هذه الدراسة أجابت على فرضيات الدراسة، إلا أنها اعتمدت على عينة تمثل (30) مفردة فقط في مجتمع بحث يتعدى 1000 مفردة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد على هذا التمثيل من أجل تعميم النتائج.

2- دراسة شعبان حمدي²

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور العلاقات العامة في تغيير الصورة الذهنية المنطبعة عن قطاع الشرطة في مصر، وقد طبقت الدراسة في كل من وزارة الداخلية المصرية ومديريات الأمن بأقسام الشرطة ومراكزها، واعتمد الباحث منهج المسح الاجتماعي، واستخدم أدوات الاستبيان والمقابلات الشخصية مع مديري الأمن. وخلص الباحث في دراسته إلى عدة نتائج فيما يلي أهمها:

- وجود خلط بين أهداف العلاقات العامة و وظائفها لدى بعض أجهزة العلاقات العامة في الشرطة .

¹ - سعود صالح محمد الداوود: برامج العلاقات العامة وأثر انعكاساتها على تحقيق الأمن، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1423.

² - شعبان حمدي: دور العلاقات العامة في تغيير الصورة الذهنية المنطبعة عن قطاع الشرطة في مصر، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة كلية الإعلام، القاهرة، 1989

- النقص الكبير في نسبة العلاقات العامة التي تقوم بتخطيط أنشطتها مع عدم الاستعانة بالبحوث والدراسات في رسم برامج العلاقات العامة

- تركيز أهداف العلاقات العامة في الاتصال بفئات الجماهير الخارجية والنهوض بمستوى الأداء والإعلام عن الشرطة، بينما قلت نسبة الاهتمام بالجمهور الداخلي (الضباط والأمناء والجنود والمجندين...الخ).

ولكن ما يعاب عن هذه الدراسة أنها لم تلم بأدبيات الصورة الذهنية، بل اعتمدت فحسب على أدبيات العلاقات العامة بصفة عامة، وهذا ما كان تأثيره واضحا على الجانب الميداني للدراسة.

ثانيا: الدراسات الغربية

3- دراسة (Murray)¹

قامت (Murray) بدراسة حالة أزمة شركة (Jonson and Jonson) 1994، من وجهة العلاقات العامة، وكانت إشكالية دراستها هي: كيف تدير العلاقات العامة أزمة الشركة (كبسولات التيلينول)؟

وخلاصة أزمة شركة (Jonson and Jonson) هي أنه في سبتمبر 1992 بمدينة شيكاغو، قام شخص مجهول بحقن كبسولات (Tylnol). بمادة سامة، نتيجة لذلك توفي سبعة أشخاص ظهر عليهم أعراض التسمم، وجدت شركة (J and J) نفسها بدون إنذار مطالبة بأن تشرح للعالم لماذا تتسبب منتجاتها في قتل الناس؟

وبينت الدراسة أن الأزمة وصلت إلى رئيس مجلس الإدارة (بريك) عن طريق رئيس مجلس الشركة للعلاقات العامة (فوستر)، حيث قام (بريك فوراً) باتخاذ الخطوات التالية: - عين فريقاً إستراتيجياً لإدارة الأزمة يكون فيه مدير العلاقات العامة منسقا، وإعلان مكافأة في وسائل الإعلام قدرها (\$100000) لمن يقبض أو يدل على الفاعل، وقام بحجز صفحة كاملة في إحدى الجرائد يشرح فيها لعموم الجمهور والمستهلكين ملابسات القضية والخطوات التي اتخذتها الشركة تجاه الأزمة، مع استعدادها لاستبدال كبسولات (التيلينول) المشتراة بكبسولات أخرى مجانا.

كما وضعت الشركة خطوط هواتف مجانية لتلقي الاتصالات من المستهلكين والمهتمين بالأزمة للإجابة على استفساراتهم، وظهر رئيس مجلس إدارة شركة (J and J) في مقابلة تلفزيونية شرح فيها الأعمال التي تقوم بها الشركة للسيطرة على الأزمة.

وضعت إدارة الشركة برامج للعلاقات العامة موجهة خصيصا للعملاء في الشركة ووسائل الإعلام والمساهمين، وفيما يخص الجمهور الخارجي للشركة، فقد بذلت إدارة العلاقات العامة جهودا ملموسة للاتصال بالأطباء والصيدلة عن طريق وسائل الإعلام لتعريفهم عن الخطوات التي تتخذها الشركة لتأمين منتجاتها من العبث، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركة أرسلت 450000 رسالة بالبريد لتأمين

¹ - Murray, Eileen and Shchen: Saunhdra Lessons From the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis, Medical Marketing & Maedia, Chicago, February, 1992

سامة منتجاها، وفي الوقت نفسه قام أكثر من 2000 عامل من الشركة بتقديم محاضرات للقطاع الطبي لشرح أبعاد المشكلة والإجراءات الوقائية التي اتخذتها الشركة لتأمين منتجاها.

كذلك قررت الشركة وبعد خمسة أيام من الأزمة، سحب المنتج من الأسواق والذي كلفها \$100000000، وعقدت الشركة بعدها مؤتمرا صحفيا عالميا قدمت فيه عبوات مبتكرة آمنة، وهي عبوات ثلاثية الغلق، أما بشأن الإجراءات التي قامت بها العلاقات العامة تجاه العاملين، فإنها أعدت لهم أربعة أشرطة فيديو عرضت عليهم ليتعرفوا على ما قد جرى في شركتهم أثناء الأزمة. أظهرت النتائج ما يلي :

- أن المؤسسة التي تقوم بتقديم الحقائق و الوقائع الفعلية تكون مساندة من قبل وسائل الإعلام، وهو ما يمكن معاينته على أن التغطية الإعلامية من قبل وسائل الإعلام ساندت الشركة في محنتها، نظرا لأنها قدمت الحقائق لوسائل الإعلام كما أن الشركة كانت لها علاقات جيدة مع وسائل الإعلام قبل الأزمة، لدى فقد أحصت الدراسة أن ما يزيد عن 80 ألف قصة إخبارية تطرقت للمشكلة في وسائل الإعلام.

- استعادت الشركة لثقتها لدى الجمهور بعد ثلاث أشهر فقط من الأزمة ، واستعادت 80% من مبيعاتها مقارنة بظرف ما قبل الأزمة، وهو ما يمكن تقييمه من خلال ارتفاع نسبة مبيعاتها بنسبة 30 بالمائة بعد الأزمة .

- سجلت هذه الدراسة بعد خوضها العديد من التجارب في نفس الميدان أن إدارة العلاقات العامة لأزمة J/J هي أفضل إدارة، حيث كسبت تأييد الرأي العام ومشاعره، وظهرت الشركة كضحية مثلها مثل ضحايا التيلينول، وكان إستراتيجيتها في ذلك مبنية على الصراحة والموضوعية التامة مع وسائل الإعلام.

تمثل هذه الدراسة نموذجا مهما، وذلك لاعتمادها على العديد من الأدوات العلمية كالملاحظات والمتابعات والإحصائيات الدقيقة التي وفرتها هذه الدراسة وتم توظيفها على مستوى البحث.

تحديد المصطلحات :

1. العلاقات:

وتعني حصيلة الاتصالات التي تتوافر بين هيئة الجماهير والمنظمة، والتي يهدف من ورائها تحقيق أهداف ومصالح معينة¹.
أما إجرائيا فنقصد بالعلاقات تلك الجهود التي تبذلها منظمة ما من أجل التحكم في الواقع والمتغيرات وخاصة في حالات الأزمة، وذلك من خلال جملة الاتصالات التي تقيمها المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

2. الصورة الذهنية

يورد قاموس (وييستر) " بأن الصورة الذهنية مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين، أو نظام ما، أو طبقة ما بعينها، أو جنس بعينه، أو فلسفة سياسية، أو قومية، أو أي شيء آخر"².

ويرى (روينسون) و (بارلو) أن المفهوم البسيط لمصطلح "صورة المنشأة" يعني " الصور العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الشائعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يجعلونها في رؤوسهم."³

أما في بحثنا هذا فنقصد بالصورة الذهنية كل الانطباعات والتصورات التي تتركها المنظمات من خلال السياسات أو الإستراتيجيات التي تسخرها من أجل التعامل مع الأزمات قصد تبرير مواقفها، وخلق استجابات إيجابية لمختلف الجماهير.

3. الأزمة:

يعرف قاموس (أميركان هيرتيج) الأزمة بأنها "وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييرا حاسما متوقعا كما في الشؤون السياسية، وذلك تقريبا ما ذهب إليه قاموس (أكسفورد) فيقول أن الأزمة هي نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية والسياسية."⁴
كما تعرف الأزمة من خلال أنها " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة. أي قرار يتخذ في ظل

¹ - ناصر المعبري: العلاقات العامة، القاهرة، دار المعارف، 1989، ص. 47

² - Gary Davies, Corporate reputation and competitiveness, Londonm, Routledge, 2003, p.213

³ - Nicole Hebert: L'entreprise et son image, Paris, Dunod. 1987, p: 07

⁴ - عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (جانفي - أبريل 1999)،

دائرة خالية من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعدة عن احتمالات ما قد يجد مستقبلا من الأزمة ، و في الأزمة ذاتها.¹

أما إجرائيا فنقصد بالأزمة أي حدث أو موقف غالبا ما يتم بصورة مفاجئة وغير متوقعة أو يكون التنبؤ به قد تم بوقت قصير قبل وقوعه بحيث لا يتيح الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات لمواجهةته ، وهو ما يضع المنظمات في حالة ارتياب وتدهور في العلاقات مع زبائنها و جماهيرها.

4. إدارة الأزمة :

ويقصد بها عادة "العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية لمصلحة أو قيمة جوهرية"².

ويمكن تعريفها أيضا، على "أها القدرة على التنبؤ بالأزمة، ومن ثم التخطيط السليم والاستعداد و التحضير لمواجهتها لكي يتم إعادة التوازن إلى وضعه الطبيعي كما كان من قبل حدوث الأزمة ".
ونقصد بإدارة الأزمة في هذه الدراسة، الكيفية التي يتم التحضير بها لمواجهة الأزمة من خلال العلاقات العامة وعملياتها كالأبحاث، والتخطيط، وإدارة الاتصالات في محيط المؤسسة، وذلك من أجل التكيف مع الواقع الجديد الذي فرضته الأزمة.

5. الإستراتيجية:

يعرفها (ألفرد تشندلر) أحد المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية على أنها " تتمثل في إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات "³.

والإستراتيجية لدى مدرسة (هرفارد)، هي "مجموعة القرارات المهمة للاختبارات الكبرى للمنظم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزءا منها"⁴

أما إجرائيا فنقصد بالإستراتيجية وضع الخطط العامة المدروسة بعناية، باستعمال موارد الاتصال والعلاقات العامة من أجل إدارة وتسيير الأزمة.

¹ - محمد اللثوني: معالجة الأزمات، عمان، المعارف، 1999، ص.54

² - قدرى علي عبد الحميد، إدارة الأزمات والجمهور، القاهرة، مكتبة مديولي، 2001، ص.196

³ - ناصر داوي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، دار المحمدية العامة، 1998، ص. 263

⁴ - نفس المرجع ، ص. 264

الإطار النظري

الفصل الأول

العلاقات العامة في سياقات المؤسسة

تمهيد

لم تعد العلاقات العامة علما وفنا من علوم وفنون العلوم الحديثة فحسب، بل إنها أحد فنون الاتصال الحديثة التي تسعى إلى أن ترضي كل شخص سواء خارج أو داخل المنظمة عن طريق الإقناع، وبالرغم من أن العلاقات العامة الحديثة بوصفها نشاطا اتصاليا قد ولدت مع مطلع القرن العشرين، إلا أنها مرت بعدة تطورات على مستوى الممارسة أو التقنين.

وعندما نتبع مراحل تطور العلاقات من خلال قراءتنا لمختلف الأدبيات وخاصة منها الأمريكية، نجد أن مصطلح "العلاقات العامة" قد استخدم لأول مرة في التاريخ في عام 1882، حيث استخدمه -درمان إيتون- في خطابه الذي ألقاه بعنوان "العلاقات العامة والواجبات المهنية والقانونية"، ثم أعيد استخدام هذا المصطلح مرة أخرى في الأعوام 1906-1913، في الخطاب التي ألقاها مدير السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية حول- مشكلات العلاقات العامة¹ -.

إلا أنه يمكن القول أن التطور الفعلي للعلاقات العامة بدأ من خلال الجهود التي بذلتها مجموعة من رواد العلاقات العامة، وهم:²

1- أموس كندال - (AMOS KENDAL).

2- إيفي لي - (IVY LEE).

3- إدوارد بيرنز - (EDWARD IBERNAYS).

يعد (أموس كندال) الذي كان يعمل مستشارا لشؤون الرأي العام للرئيس الأمريكي (جاكسون)، من بين أول رواد العلاقات العامة، حيث قام بتحليل ودراسة الرأي العام، كما حلل مضمون الوسائل الإعلامية ليتعرف منها على اتجاهات الرأي، ونتيجة لمعرفته العميقة باتجاهات الرأي العام وكيفية قياسها، فقد قدم إسهامات متعددة في رسم سياسة الدول الأمريكية في ذلك الحين.

أما (إيفي لي) فقد بدأ حياته العملية كمراسل لعديد من الصحف، ثم تنقل في عديد من الوظائف، فعمل في مكتب الصحافة التابع للحزب الديمقراطي، وكذلك عمل مستشارا للعلاقات العامة لعديد من الشركات الصناعية الأمريكية، وقد أرسى (إيفي لي) مجموعة من المبادئ والأسس التي أثرت العلاقات العامة ومهدت لتطورها، ومنها:

1- أظهرت أهمية الرأي ومدى قوته، وأهمية حصول الحكومة على تأييده لنجاح برامجها،

وبالتالي أكد على ضرورة اهتمام الحكومة بدراسة الرأي العام، وعلى إقامة صلات معه بصورة دائمة حتى تحصل على تأييده ودعمه.

¹ - Jones Gerre: PublicRelations for the Design Professional, New York, Mc Graw Hill, 1977, p.11

² - William Benton: Encyclopedia Britannica, A Survey of Universal Knowledge, London, 2007

- 2- يجب أن تربط المنظمات أهدافها بأهداف المجتمع، بحيث يمكن من خلال ذلك تحقيق هذه الأهداف تحقيقاً للصالح العام، وعلى هذا فإنه يجب على المنظمة أن تعلم جمهورها والمجتمع المحيط بكافة الخدمات والإسهامات التي تقدمها في سبيل تطوير المجتمع.
- 3- على المنظمات بكافة أنواعها إيجاد مجموعة من قنوات الاتصال لتربطها بالجمهور، ويمكن من خلالها توصيل كافة المعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الجماهير مع مراعاة الصدق والوضوح في عرض كافة سياسات المنظمة.
- 4- يجب على المنظمات بكافة أنواعها أن تركز على الوسائل التي يمكن من خلالها تنمية الشعور بالرضا لدى الرأي العام نظراً لأهميته في نجاح المنظمة.
- ويعد أيضاً (إدوارد بيرنز) من كبار رواد العلاقات العامة، وقد قام بالعديد من الإسهامات في مجال تطوير العلاقات العامة، ومنها المؤلفات التي أصدرها في هذا المجال.
- ومع بداية الحرب العالمية الثانية بدأ عصر جديد للعلاقات العامة، يمكن رصد ثلاثة مجالات أساسية لتحويلات العلاقات العامة، ففي جانبها الأكاديمي: ظهور المدرسة النقدية في العلاقات العامة (مدرسة ما بعد الحداثة)، وبروز المدرسة الأوربية، والاتجاه العلمي الذي يرى التحول من إدارة اتصالات المنظمة إلى إدارة علاقات المنظمة بجمهورها. أما من الجانب المهني: فيمكن رصد تحول الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية من إدارة العلاقات العامة بمفهومها التقليدي إلى إدارة سمعة المنظمة.
- ولكن هذه التحويلات الحديثة أثرت بشكل أو بآخر على ممارسي العلاقات العامة، مما جعل مهمة الباحثين في هذا المجال ترتبط بكيفية أقلمة ما سبق ذكره مع طبيعة عمل المؤسسات، والأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تنتمي إليها هذه المنظمات.
- وبناء على ما سبق سنتناول في هذا الفصل الأطر النظرية للعلاقات العامة ومختلف تطبيقاتها بالمؤسسة، كمبحث أول، وذلك انطلاقاً من تحديد مفهوم العلاقات العامة من خلال تصنيف تعريفات للعلاقات العامة وفق سلم تاريخي، ثم تصنيفها انطلاقاً من جوانب: الاتصال والإدارة وعلم الاجتماع، كما سنتطرق إلى مختلف الأطر النظرية للعلاقات العامة التي تطرح كيفية تسيير العلاقات العامة بالمؤسسة، وبما أن العلاقات العامة تعتمد أساساً على الاتصال فقد عرّجنا على أنواع الاتصال الذي تستخدمه العلاقات العامة في المؤسسات، وكذا اعتمادها على الجانب الإداري والتنظيمي في تسيير المؤسسات الحديثة. أما في المبحث الثاني فسنتناول مداخل الجمهور ولصورة الذهنية للعلاقات العامة، وكذلك العلاقات العامة الإستراتيجية التي تعتمد أساساً على البحث والتخطيط الإستراتيجية من أجل تحقيق الإدارة الفعالة في المؤسسات

المبحث الأول/ الأطر النظرية للعلاقات العامة وتطبيقاتها بالمؤسسة

I. ماهية العلاقات العامة

لم تعد أهمية العلاقات العامة في حاجة إلى تأكيدها بعد التطور الكبير الذي شهدته في العقود الأخيرة. ولم يعد الدور الذي تلعبه بذلك الدور الغامض إلا في بعض الدول الحديثة النمو والتي تتأخر عن مسابرة الركب والتطور.

ورغم هذا فإن مصطلح العلاقات العامة يشوبه بعض الغموض لدى الكثير من الخبراء والممارسين والهيئات والمنظمات المختلفة، مما يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف حول وظيفة العلاقات العامة وموقعها في التنظيم وأهدافها التي يجب أن تحققها. وأكبر دليل على ذلك هو وضع الباحثين لتعريفات متعددة للعلاقات العامة تتسم بالتفاوت والتباين، وأنه على الرغم من تطور العلاقات العامة فإنه لا يزال يشوبها الغموض وعدم الفهم الحقيقي لرسالتها وأهدافها.

وعلى هذا الأساس فقد حاولنا جمع العديد من التعريفات، ثم حاولنا الربط بينها اعتقاداً منا بأن هناك سمات مشتركة بينها بالرغم من اختلاف الأسلوب أو التفاصيل بين تعريف وآخر، وهذا ما يمكننا في ما بعد من تقديم تصنيف لهذه التعريفات، خاصة في تلك التي تركز على جوانب معينة في تحديد مفهوم العلاقات العامة. للتوصل في الأخير إلى مفهوم شامل يعبر عن العلاقات العامة ويصفها كما ينبغي.

وقبل أن نعرض لتعريفات العلاقات العامة يجب أن نحلل معنى مصطلح "العلاقات العامة":

- فكلمة "علاقات": تعني حصيلة الاتصالات التي تتوافر بين هيئة الجماهير المتعامل معها.
- أما كلمة "عامة": فيقصد بها جماهيرية أي مجموعة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها أو ترتبط مصالحها ونشاطها بالبيئة.¹

وينبغي الإشارة إلى أن هناك عبارات قد سبقت استخدام مصطلح العلاقات العامة، ومنها "مستشار النشر، خبير النشر، ومدير النشر"، بينما تم استخدام المصطلح لأول مرة في التاريخ سنة 1882، من طرف (درمان إيتون)².

دخلت العلاقات العامة مرحلة التقنين والتدقيق انطلاقاً من سنة 1923، حيث هناك من قدم لها نماذج ومبادئ وميزات معينة، ومنه برزت محاولات لتعريف مدلولها، نذكر من بينها:

- عرف (إدوارد بيرنيز. 1923) العلاقات العامة على أنها: "حملة من المعلومات المقدمة إلى الجمهور، والإقناع المتجه إلى الجمهور لتغيير اتجاهاته وسلوكه، والجهود التي تعمل على دمج اتجاهات وسلوك مؤسسة ما مع جماهيرها"¹.

¹ - إسماعيل مصطفى سالم، وحيه الدسوقي المرسي: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، المكتبة المفتوحة، 1995، ص. 24
² - Hiebert Ray Eldon: Public Relations, London, 1 st ed, Iowa, 1966, p. 44

• بينما عرفها (فريرز ستيل.1939) بأنها: " المصطلح الذي يطلق لوصف وسائل وأهداف وتصرفات مؤسسات الأعمال، بتحقيق الربح لها ولمساهميها"².

• وفي عام 1944، يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها: " النظرية والأداة المستخدمة في تكيف العلاقات بين موضوع (شيء) وجماعه. وهذه النظريات والأدوات مثل تطبيقات علم الاجتماع، والنفس الاجتماعي والاقتصاد والسياسة، وإضافة إلى المهارات الخاصة بالصحفيين والفنانين وخبراء التنظيم، ورجال الإعلان... الخ، لمواجهة المشكلات الخاصة ذات العلاقة بمجال هذا النشاط"³.

ومن هذه التعريفات الثلاثة الأولى التي قمنا بعرضها وفق سياقات زمنية متقاربة، يتضح ارتباط العلاقات العامة بعناصر ووسائل بارزة وهي: الجمهور والمنظمة والاتصال وتقنيات التفسير والإقناع الاجتماعي، مع التركيز على فحوى العلاقة بين المنشأة وجمهورها، واستغلال موارد وتطبيقات معينة لتحديد العلاقة السابقة. وهذا بالضبط ما عبر عنه (R F. Horlow and M M. Black) في قوله أن العلاقات العامة هي "فن وعلم يختص بمعالجة مشكلة صعبة هي كيفية خلق جو من التفاهم بين فرد أو منشأة وبين منشآت وأناس آخرين"⁴.

في حين يمكن الاقتراب من مفهوم العلاقات العامة، بالرجوع إلى ما ذهب إليه (ريمون ميلر) في كتابه "حماية صورة المؤسسة" حيث يرى أن العلاقات العامة ما هي إلا "دراسة دقيقة لأسباب السلوك الإنساني ونتائجه"⁵، وهو ما يمكن إضافته إلى التعريفات السابقة التي تناولت العلاقات العامة من جانب العلاقة بين المنشأة وجمهورها، إضافة إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني، كمتغير رئيسي ومهم في تحديد العلاقة.

- وفي نفس السياق، يرى أحد رجال الأعمال بأن العلاقات العامة هي: " توصيل الحقائق إلى الأصدقاء المرتقبين مع جمع الأدلة لكي يكونوا رأياً محددًا عن قيمة شركتك وأهميتها بالنسبة لهم"⁶. وما يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف أنه يميل إلى الممارسة أكثر من أي شيء آخر.

- كما جاء قاموس - ويسترن - الدولي، ليعرف العلاقات العامة بأنها "كل نشاط تقوم به المؤسسات الصناعية والمهنية المختلفة والنقابات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية، ويقصد به تكوين

¹ - Francis Marra : Crisis Public Relations, A Theoretical Model Unpublished, U.S.A, Dissertation University of Maryland, College Park, 1992, p.10

² - Fraser P, Seitel : The Practice of Relations, 4th ed, New York, Macmillan Publishing, 1989, p. 10

³ - عبد الرحمن جمود العناد: تخطيط وإدارة العلاقات العامة، الرياض، مطابع التقنية، 1414هـ، ص.17

⁴ - محمد عصام المصري ، بركات محمود الصقار، الوسيط في العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1981، ص. 4

⁵ - زكي راتب غوشه: العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة، عمان مطبعة التوفيق، 1981، ص. 83

⁶ - Wolton, Dominique : Penser la Communication, Paris : Flammarion, 1997, p. 401

علاقات طيبة بال جماهير المختلفة كالمستهلكين والموظفين وحملة الأسهم وغيرهم، حتى تكتسب رضاء المجتمع الذي تعيش فيه"¹.

في حين هناك من يعرف العلاقات العامة من منظور التركيز على جوانب محددة كالاتصال، والاجتماع والإدارة، وتعد في الحقيقة إما موارد أو منطلقات تستغلها العلاقات العامة في تحقيق وظائفها وأهدافها. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التعريفات (التي تولي اهتماما متزايد لجانب معين) ترتبط بخلفية نظرية حديثة .

• من جانب الاتصال:

نظرا لما أصبح للاتصال من دور مهم في إدارة العلاقات الاجتماعية، ومنه إدارة علاقات المؤسسة مع جماهيرها، فهناك من يعتبر العلاقات العامة " اتصالا حاذقا مع مختلف الجمهور، بغرض الحصول على نتائج مرضية"².

- ويعرفها (B.Christian) بأنها: "الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، حتى يكون لها فكرة صحيحة عن المؤسسة فيساندونها في أزماتها ويعضدونها في أهدافها ويشجعونها في نشاطها"³.

- ومن منطلق الاتصال كذلك يعرفها حامد زهران بأنها "الجهود المقصودة المستمرة، والمخططة، التي تقوم بها إدارة المؤسسة، والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وثقة متبادلة، ومنفعة متبادلة، وتأييد متبادل وتعاون متبادل، وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها عن طريق النشر والإعلام، والاتصال الشخصي بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة وبين جماهيرها"⁴.

- كما عرفتها جمعية العلاقات العامة الفرنسية بأنها "أسلوب للإعلام والاتصال بهدف إقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها، وتقوم هذه العلاقات على المعرفة والفهم المتبادلين داخل المنشأة..."⁵

- كما أن العلاقات العامة هي "الاتصال المقنع، المقصود به التأثير في الجمهور العام".

- أو ما ذهب إليه (ميلتون) " الأداء الصادق والإعلام عنه".

¹ - محمد مجت كشل: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1992، ص. 6

² - نفس المكان.

³ - عادل حسن: العلاقات العامة، الإسكندرية، منشأة المعرفة، 1963، ص. 05

⁴ - حامد عبد السام زهران: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار عالم الكتب، 1984، ص. 12

⁵ - Dominique Wolton, , op.cit, p.406

• **من الجانب الإداري:** ومن التعريفات التي ركزت على الجانب الإداري والتنظيمي للعلاقات العامة، وهذه التعريفات تطرح فكرة العلاقات العامة كنظام تسيير والتنظيم، وهذا النمط أصبح يعرف حديثاً، بإدارة العلاقات العامة. ومن التعريفات التي يمكن تصنيفها ضمن هذا المجال:

- تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني: هي "الجهود الإدارية المسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة وجمهورها"¹.

- وتعريف (D H Plackud and Blacman) بأنها "الفلسفة الإدارية التي تسيير عليها منظمة ما"².

- وقد عرفها (Marston) بأنها "نشاط إداري يقوم على تقييم مواقف الجمهور وتحليل سلوكه وربط سياسات المنشأة وإجراءاتها بمصلحة الجمهور وتنفيذ برنامج عمل لكسب فهم الجمهور للمنشأة وقبوله لها".

- وثمة تعريف آخر قدمه (بول جرايت) يؤكد فيه أن "العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه"³.

- أما (جريس ويلد) فيعرفها انطلاقاً من أنها "الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ برامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتفاهمه"⁴.

1. "العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تقوم بتقييم اتجاهات الجمهور وربط سياسات وأعمال فرد أو منشأة بالصالح العام، وتنفيذ برنامجاً لكسب تأييد الجمهور وتفهمه"⁵.

• **من الجانب الاجتماعي**

وهناك تعريفات ركزت على الجانب الاجتماعي للعلاقات العامة، وخاصة منها نظريات التأثير الاجتماعي، واعتبار العلاقات العامة امتداداً للبحوث والدراسات الاجتماعية. ومن ذلك نجد:

- تعريف محمد فريد الصحن الذي يرى أن العلاقات العامة هي: "النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها سواء داخلياً أو خارجياً من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية"¹.

¹ - Sam Black, , Practical Public Relations, Second Edition, London, Sir Isaac, 1966, p.3

² - حمود عبد العزيز البدر، أسس العلاقات العامة وتطبيقاتها، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، 1412، ص.118

³ - Edawrd Robinson : Communication and Public Relations, Columbus, Charles Merrill Books Inc, 1996, p. 36

⁴ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1984، ص. 214

⁵ - Gesska Kuper, Adam Kuper : Public Relations, Encyclopedia of Social Science, Macmillan Company, London, 1972,p. 115

- وفي نفس السياق يعرفها -بولمفيد- بأنها "فن التأثير الاجتماعي على الآخرين لسلوك نفس الطريق الذي تتبعه"².

- كما عرفها(هوارد بونهام) بأنها "فن التفاهم مع الجمهور مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالأفراد والمنظمات"³.

- ومن هذا الجانب تعرف دائرة المعارف الأمريكية العلاقات العامة بأنها "الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير الاجتماعي لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة، أو حول شخص أو حول جماعة ما، بقصد تهيئة السبل أمام الجماهير لكي يعترف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع، وأنه يستفيد فعلا من أداء ذلك"⁴.

والناظر في هذه التعاريف يجد أنها لم تستقر بعد، وأنه لا يوجد إجماع بين الباحثين على تعريف محدد، حيث ينظر إليه البعض من وجهة نظر إدارية بحتة، بينما ينظر إليه البعض الآخر من وجهة نظر اجتماعية أو اتصالية، وآخرون يهتمون بتحسين صورة العلاقات العامة لدى الجمهور وتلمييعها، وبعضهم يهتم التغذية الراجعة وقياس الرأي العام .

ومن التعريفات التي نرى أنها شاملة، وهي التعريفات الحديثة التي تربط بين المعايير السابقة الذكر، ما يلي:

1. التعريف الذي قدمه (عبد الرحمان العناد) للعلاقات العامة وهو: " أي جهد تبذله المؤسسة، وأي قرار تتخذه، وأي سياسة تتبناها، وأي رسالة تصدرها أو تستقبلها ما دامت تستهدف تعزيز التفاهم بين المؤسسة وكل أو بعض جماهيرها"⁵.

2. وتعريف جمعية العلاقات العامة الدولية والتي ترى أنها " وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تمهها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال: قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الأخلاقي والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط"⁶.

¹ - محمد فريد الصحن: العلاقات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1985، ص. 13

² - جميل أحمد توفيق: مذكرات في العلاقات العامة، الإسكندرية، الدار القومية للطباعة والنشر، 1990، ص. 9

³ - Patrick D'humieres : Management de la Communication, Paris, Eyrollrs, 1993, p. 334

⁴ - Ibid, p.336

⁵ - عبد الرحمان حمود العناد: نحو نظرية حول سلوك العلاقات العامة في المؤسسات، مشروع ترجمة مجلة الإدارة العامة ، العدد 69،

1991، ص. 111

⁶ - Hallahan, Kirk: Protecting an Organization's Digital Public Relations Assets , Public Relations Review, 2004, vol. 30, p. 255-268

3. و التعريف الذي قدمه (أحمد كمال أحمد) حيث يرى أن العلاقات العامة هي " عملية مستمرة تستخدم أدوات الإعلام ووسائل الاتصال بعد قياس اتجاهات الرأي العام وتحليل نفسية الجماهير المعينة المتصلة بالهيئات الاجتماعية بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة، وكذلك العاملين بالتنظيمات الاجتماعية، طبقاً لمنهاج علمي يمكن عن طريقه توصيل رأي المسؤولين في هذه التنظيمات إلى جميع الفئات المذكورة بهدف إيجاد التفاهم والاتفاق والتكيف بين المؤسسات وجماهيرها المختلفة، ولذلك تتحقق الفائدة للجميع".¹

4. والتعريف المقدم من طرف إبراهيم إمام بأن العلاقات العامة هي " فن الحصول على رضى الجمهور وثقته وتأييده والوصول إلى ذلك عن طريق الاتصال والتفسير الكافيين".²

وأبا ذهبت هذه التعاريف فهي تنطلق من الآتي:

- العلاقات العامة علم وفن.
- أنها تتضمن مجموعة من العلاقات التبادلية بين المنظمة وجمهورها.
- أنها تتضمن جهوداً مستمرة ومرسومة ومخططة.
- أنها تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: المنظمة والجمهور وعملية الاتصال.
- أنها تعمل على تحسين صلات المنظمة وتواصلها بجماهيرها.
- أنها تسعى للتعرف على حاجات الجمهور والعمل على تلبيتها.³

• مبادئ ووظائف العلاقات العامة بالمؤسسة

أ- المبادئ:

يسترشد المشتغلون بالعلاقات العامة في المجال العملي بأسس ومبادئ معينة، يعتبرها البعض دستوراً للعلاقات العامة، ويمكن إنجازها في ما يلي:

1- كسب ثقة الجماهير

ويعني هذا المبدأ أن أنشطة الهيئة أو المنظمة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضيت جماهيرها عليها. وعلى هذا يجب أن تدرب جماهير المنظمة نفسها حتى تتمكن من القيام بواجبهم لكسب الثقة على الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم، ومما يساعد على هذا اتسام أعمال المنظمات بالصدق والأمانة والعدل وأن تتفق أعمالها مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي، فالحقيقة خير إعلان عن المؤسسات، وعامل أساسي في بناء شخصيتها وهذا ينبغي أن يراعى

¹ - أحمد كمال أحمد: العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1972، ص. 27

² - إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1968، ص. 26

³ - Frank Jefkins: Planned Public Relations, London, Intertext Books, 1992, p. 122

المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ والقيم الأخلاقية العالية في جميع تصرفاتهم وأن تصطبغ أعمالهم بالصبغة المهنية.

2- نشر الوعي بين الجماهير¹

أصبح على العلاقات العامة المعاصرة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها وتوجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة للمجتمع، خاصة بالنسبة للجوانب المتعلقة بالنظام الاقتصادي والسياسي، ومنه شرح سياسات المؤسسات وتبرير مواقفها إزاء أعمال معينة.

3- مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع

لما كان المجتمع يعطي المشروع موطناً لنشاطه كان لزاماً على الإدارة أن تعمل على أن يكون المشروع عضواً نافعاً في المجتمع يعمل على تقدم أفرادهم ورفاهيتهم، وكان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه، ولكن تغيرت هذه الفكرة وحل محلها أن هدف مشروع فردي أو جماعي هو رفاهية المجتمع، ولا يتعارض هذا المبدأ مع تحقيق أرباح لصاحب المشروع، فالمشروع الناجح هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المنشأة وخارجها.

4- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق

إن الإحساس السليم في العلاقات العامة هو الإفشاء والمصارحة وليس الحقائق التي تم الجماهير، فليس ثمة أسرار في المؤسسات فيما عدا الأسرار الخاصة بعملية الإنتاج. وهذه السياسة ضرورية للقضاء على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتؤثر على الإنتاج بصورة عامة.²

5- العلاقات العامة تبدأ من المؤسسة

تبدأ العلاقات الجيدة من داخل المؤسسة، بمعنى أنه يجب أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها، فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع الجمهور الداخلي على غير ما يرام، فوجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك تبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات مع الجمهور الخارجي.

7- تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى³

لا يمكن لمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها، فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح فلا يكفي مثلاً أن تمارس مؤسسة ما نشاطها وتوطد علاقتها بجماهيرها

¹ - علي بن فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، الرياض، مركز الدراسات والبحوث، 2006، ص. 85.

² - John Frank : guide de relations publique, Paris, arc, 2005, p. 72

³ - Ibid, p. 74

وتعمل تعاونها مع الهيئات الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها البعض للاتفاق على أسس التعاون بينها لاسيما في برامج العلاقات العامة.

ب- الوظائف:

يذهب العديد من المتخصصين في مجال العلاقات العامة إلى تحديد وظائفها انطلاقا من عدة اعتبارات، منها:

- طبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التي تتعامل معها.
 - حجم الموارد المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة.
 - المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة.
 - مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على إنجاز الأعمال التي كلفت بها.
- ومهما اختلفت الوظائف المحددة للعلاقات العامة من منظمة إلى أخرى، فإن هناك محورا عاما للاتفاق بين وظائف العلاقات العامة بصرف النظر عن طبيعة المنظمة التي تعمل بها، فإنها ينبغي أن تسعى لتفسير الرأي العام واهتماماته ومشكلاته، وأن تشرح للرأي العام كذلك أهداف المنظمة وسياساتها وإنجازاتها، وتخطيط البرامج الاتصالية، ثم ممارسة العملية الاتصالية مع جماهيرها المستهدفة.
- وأخيرا تقوم بتقويم تأثير برامجها وعملياتها الاتصالية على الرأي العام، وهي المراحل التي تمر بها العلاقات العامة عندما تدخل حيز الممارسة العملية.
- وبصفة عامة تشتمل وظائف العلاقات العامة على ما يلي:

- 1- كل ما يمكن إحصاؤه لتأكيد التفاهم المشترك بين المنظمة ومن يتعاملون معها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- 2- اكتشاف وإزالة العوامل التي تشكل مصدرا لسوء الفهم.
- 3- تقديم النصح والمشاركة في تقديم الصورة العامة عن المنظمة.
- 4- العمل على توسيع دائرة تأثير أو نفوذ المنظمة بالوسائل الاتصالية الملائمة كالنشر والإعلان وغيرها.

ويرى كل من (Cutlip Centre et Broom)¹ أن العلاقات العامة تنهض بمجموعة وظائف هي:

- 1- تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما: الجمهور والمنظمة، وذلك بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب واحتياجات الجمهور من جانب آخر.

¹ - بيرنيز إدوارد، وآخرون، ترجمة وديع فلسطين وحسني خليفة: العلاقات العامة فن، القاهرة، دار المعارف، 1967، ص. 22

- 2- إطلاع المسؤولين في المنظمة على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة.
- 3- تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية من جهة، وزيادة العلاقات الإيجابية من جهة أخرى.
- أما (Canfield)¹ فقد ركز بشكل أساسي على مجموعة الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي، وهي تتمثل فيما يلي:
- 1- تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا، وذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف (آراء واتجاهات الجمهور الداخلي).
- 2- تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلي بالمنظمة.
- 3- القيام بأبحاث الرأي العام وتقوم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي للمنظمة.
- 4- وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلي.
- 5- العمل على تمكين الجمهور الداخلي من التعبير عن وجهة نظره للإدارة، وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق ذلك.
- وقد ركز (Frank Walsh)² وظائف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي في وظيفتين:
- 1- حل التعارض الطبيعي بين الاهتمامات والمصالح المختلفة للإدارة والعاملين.
- 2- توفير الطرق والوسائل الاتصالية المناسبة بين الإدارة والجمهور.
- ومن أبرز المحاولات التي قدمت لتوضيح وظائف العلاقات العامة، ما ذهب إليه (Robinson) حيث توصل إلى ما يلي:
- 1- فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فالاتصال هو الوظيفة الأولى لرجال العلاقات العامة في المؤسسة المختلفة، والمقصود بالاتصال هنا الإعلام المساعد من الجماهير إلى الإدارة عن طريق البحوث، والرسائل الموجهة من المؤسسة إلى الجماهير بهدف كسب الرأي التأييد والتفاهم.
- 2- معرفة الأساليب النظرية والعملية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يتطلب فهم السلوك البشري الذي يعتبر الموضوع الرئيسي للدراسات الاجتماعية والنفسية.
- 3- القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الإدارية، والتنسيق مع الآخرين. وهذا يتطلب توافر خلفية علمية في إدارة الأعمال لدى رجال العلاقات العامة.

¹ -John Frank, op.cit, p. 47

² - Ibid,p. 51

- 4- ضرورة رفع العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا، فبرامج العلاقات العامة لا بد أن تكون متسقة مع سياسات المؤسسة، كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة والتي يجب أن تحدد من خلال بحوث العلاقات العامة.
- 5- أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة وإحساسها بمسئوليتها الاجتماعية، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات.

وفي دراسة أمريكية لتحديد وظائف إدارات العلاقات العامة شملت الدراسة 2500 شركة¹، نجد أن الوظائف التي تدخل في نطاق مسئولية إدارات العلاقات العامة بالترتيب حسب أهميتها: العلاقات مع الصحافة، العلاقات مع المجتمع، إعداد التقارير السنوية، كتابة الأحاديث، المطبوعات الأخرى، نصح الإدارة حول الاتجاهات العامة، الشؤون والأمور العامة، الأفلام والوسائل التوضيحية، العلاقات مع المساهمين، الدعاية للمنتجات، الاتصالات الداخلية، بحوث الرأي العام، التوصيات المتعلقة بالسياسات، المساهمة في مناقشة السياسات الرئيسية، العلاقة مع المستهلكين، العلاقة مع العاملين، والعلاقة مع الموردين.

• أساليب إدارة العلاقات العامة ومكانتها بالمؤسسة

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة في منظمة من المنظمات، فهي تختلف حسب عوامل كثيرة ففي حالة صغر حجم المنظمة مثلا يقوم المدير بنفسه أو بواسطة معاون له من العاملين في المنظمة بأعمال العلاقات العامة، كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة، ومن ثم البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى.

ومما سبق يمكن القول أن هناك أنماطا مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة هي:

- 1- تقوم بها وحدة خاصة.
- 2- يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها.
- 3- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير (مكتب).
- 4- يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى بسيط أو رئيس قسم.
- 5- جميع الموظفين في المؤسسة مسئولين عن العلاقات العامة.
- 6- ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد.

¹ - أليسون فيكر، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي: دليل العلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص. 203

ويشير الهيكل التنظيمي إلى البناء التنظيمي العام وأسلوب تقسيمه قطاعيا، ومستويات تقسيمه رأسيا. وتختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري فحيث نجد في بعض النظم تداخلا أو تباعدا بين المستويات التنظيمية يمكن أن نتصور التقسيمات الرأسية الآتية في أغلب النظم الإدارية في العالم الحديث وهي:¹

- المستوى الرئاسي.
- مستوى القرار التخطيطي.
- مستوى القرار الإجرائي
- مستوى الإشراف المباشر.
- مستوى التنفيذ.

هذا ويمكن تصور انقسام كل من المستويات السابقة إلى مستويات فرعية داخلية بحسب نطاق الإشراف المناسب وطبيعة النشاط. بينما تقسم إدارة العلاقات العامة تبعا لواحد من التقسيمات التالية:²

أولاً: الأسلوب الاتصالي العام

وتتوزع مسئوليات الأقسام في هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام، فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، ورعاية العلاقات بالصحفيين، بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة، ويخصص قسم آخر للإذاعة والتلفزيون، وللإنتاج السينمائي، وللندوات، وأخيرا لإنتاج المطبوعات والنشرات. وفي بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامي، بينما يقوم بهذه الوظيفة في بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام، ومن الواضح أن هذا القسم يعتمد على الوسيلة الإعلامية، ولذلك يسمى أحيانا بالأسلوب الإعلامي أو الوظيفي.

ثانياً: الأسلوب الاتصالي النوعي

وفي هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة، فقسم للاتصال بالمستثمرين، وللمستهلكين، والموردين، وللمتعهدين، أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها.

ويكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشر، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية، ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بالأسلوب الاتصالي، ولما كان الإعلام شكلا من أشكال الاتصال فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم.

¹ - نفس المرجع، ص. 221

² - أحمد العابد: دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، الرياض، مركز البحوث المتقدمة، 2001، ص. 103

ثالثا: الأسلوب الاتصالي المزدوج

يعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر، بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك، وليس هناك تفضيل مطلق لأي من هذه الأساليب الثلاثة، فالأسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها.¹

II. الأطر النظرية للعلاقات العامة بالمؤسسة

لا يمكن الحديث عن العلاقات العامة بإغفال النماذج النظرية والتطبيقية التي يعمل وفقها هذا النظام، وخاصة فيما يتعلق الأمر بنماذج العلاقات العامة التي جمعها (جورنج) والتي أصبحت جوهر العلاقات العامة فيما بعد.

• نماذج جورنج الأربعة:

تقدم تلك النماذج تقييما تاريخيا للعلاقات العامة موضحة مفهوم العلاقات العامة بطريقة عملية، وكذا أسلوب عمل إدارة العلاقات العامة بما يتناسب مع كل مرحلة من المراحل، وكل نمط من أنماط التنظيم وتمثل فيما يلي:²

نموذج المؤسسة الصحفية/ نموذج إعلام الجمهور/ النموذج اللاسيمتري/ النموذج السيمتري ثنائي الاتجاه.

1- نموذج المؤسسة الصحفية:

ويعد هذا النموذج أول النماذج التي ظهرت في تاريخ العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف الأساسي لتطبيق ذلك النموذج هدف دعائي، تسعى من خلاله المؤسسة إلى الانتشار، ولقد ظهر ذلك النموذج في نهايات القرن التاسع عشر حيث كانت المؤسسات الصحفية تهدف إلى كسب القراء والمعلنين، كما استخدمته المؤسسات المختلفة بهدف ضبط سلوك الجماهير الداخلية والخارجية، ويتميز هذا النموذج بالتدفق الأحادي الاتجاه من المؤسسة للجمهور فقط دونما اهتمام بالتغذية المرتدة أو رجوع الصدى، وكان استخدام الأبحاث بهدف القياس غير الرسمي لردود أفعال الجمهور نحو المؤسسة إذا ما استدعى الأمر، ولم يكن إعلام الجمهور بالحقائق كاملة ضروري بالنسبة للمؤسسة.³

2- نموذج إعلام الجمهور:

أما نموذج إعلام الجمهور، فلقد ظهر في بداية القرن العشرين، وكان هدفه الرئيسي نشر و بث المعلومات بهدف تحسين سمعة المؤسسة، وهنا يتدفق الاتصال على مرحلتين، حيث ترسل المؤسسة

¹ - نفس المرجع، ص: 104.

² - Etzioni Amitai : Modern Organizations, U.S.A, Prentic Hall, 1996, p. 7

³ - Maquail, Denis & Windatu Sven : Communication Models, For Study of Mass Communication, London, Longman, 1993, p 194.

رسائلها الاتصالية للجمهور عن طريق إدارة العلاقات العامة، وتتلقى رجع الصدى، وهدف الاتصال هنا " الإقناع العلمي"، بحيث توظف مناهج وأساليب العلوم الاجتماعية لزيادة المقدرة الإقناعية للجهود الاتصالية للعلاقات العامة، وتلعب الأبحاث دورا مركزيا في هذا النموذج حيث يستخدم لتحديد الاتجاهات والآراء والتفاعل بين المؤسسة وجمهورها والأهم من ذلك أنها تستخدم لتحديد فعالية الجهود التنظيمية للعلاقات العامة داخل وخارج المؤسسة فيما يتعلق بتشكيل الآراء والاتجاهات وحماية سمعة المؤسسة والصورة الذهنية الخاصة بها.

ويعمل نموذج إعلام الجمهور على توظيف الصحفيين في المؤسسة لإمداد الجمهور بالمعلومات الدقيقة، شريطة أن تكون تلك المعلومات منتقاة، ويتضمن هذا النموذج اتصالا أحادي الاتجاه من المؤسسة للجمهور، ولكن به جزء من الاتصال المتماثل، حيث تحرص المؤسسة على نوعية المعلومات التي يجب أن تنتقل إلى الجمهور دون غيرها، وإن لم تركز الاهتمام الكافي لاستجابة الجمهور وهنا تصبح مصالح المؤسسة الهدف الرئيسي من عملية الاتصال¹.

3- النموذج اللاسييمتري:

وفي سنة 1920 ظهر نموذج الاتجاهين غير المتماثلين (اللاسييمتري)، وشرعت المؤسسات في تطبيقه وكان هدفه الأساسي الإقناع عن طريق الاتصال، ويعد هذا النموذج، نموذجا لإدارة الاستجابة من قبل الجمهور والمجتمع نحو المؤسسة، وطبقا لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق مصلحتها الخاصة، وممارسة الضبط الاجتماعي. بما يعود عليها بالنفع والفائدة، وتهتم المؤسسة هنا بالجمهور من أجل تصميم وتطوير الحملات الاتصالية بما يساهم في سداد الجهود الإقناعية للمؤسسة.

إن استخدام نموذج الاتجاهين غير المتماثلين في برامج العلاقات العامة يهدف إلى توظيف الأبحاث لتحديد أفضل الرسائل الاتصالية وأكثرها مقدرة على كسب التأييد الجماهيري دون أي تغيير في السلوك التنظيمي للمؤسسة فالهدف الأساسي هنا التغيير في سلوك الجمهور بما يخدم المؤسسة فقط.² وعندما تتبنى إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة النموذج اللاسييمتري فإنها تفترض أن النفع سوف يتحقق لجمهور المؤسسة بالتعاون معها، كما تفترض أن الجماهير المختلفة إذا ما كونت صورة صحيحة عن المؤسسة وتفهمت سياستها وأهدافها فسوف يحدث نوع من التكامل بين المؤسسة والجمهور، ويتوقع النموذج اللاسييمتري أن يتقبل الجمهور دائما كل ما يصدر عن المؤسسة وكل ما تقدمه من منتجات خدمية أو سلعية بغض النظر عما قد يسببه نشاط المؤسسة من مضار أو مشكلات الجمهور، ويرى (بوتان) أن ذلك يتنافى مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، كمداخل أساسية في

¹ -Ibid, p. 201

² -الفضل أحمد وآخرون: العلاقات العامة الإستراتيجية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد3، الكويت، 2003، ص. 13

العلاقات العامة، ويقدم (بوتان) مجموعة من المحاور تشكل الملامح الأساسية للنموذج اللاتماثلي (اللاسيمترى)، في العلاقات العامة:¹

أ- **التوجه الداخلي**: وهنا ينظر أعضاء المؤسسة إليها من الداخل فقط، ولا ينظرون إليها كما يراها من هم خارج المؤسسة.

ب- **النسق المغلق**: وهنا تتدفق المعلومات من المؤسسة إلى الخارج، وليس من خارج المؤسسة للداخل.

ج- **الفعالية**: وتعني أن المؤسسة تحقق الفعالية عندما تنجح في تحقيق المصالح والمكاسب الخاصة بها على حساب ما تقدمه للجمهور من منفعة أو فائدة، ويصبح الاهتمام بتحقيق الفعالية في حد ذاته.

د- **سيطرة الصفوة**: وهنا تمثل الإدارة العليا مصدر الحقائق والمعلومات وتعتبر نفسها المقياس الوحيد للحقيقة.

هـ- **الميل إلى المحافظة**: بمعنى أن المؤسسة وإدارة العلاقات العامة بها يميلان إلى مقاومة التجديد أو الابتكار والتغيير بدعوى أن ذلك يضر بمصالح المؤسسة.

ز- **مركزية السلطة**: حيث تتركز سلطة وضع السياسات واتخاذ القرارات في يد قلة من المديرين الذين يمثلون صفوة الإدارة العليا، ولا يتمتع العاملون بالمؤسسة أو جمهورها الداخلي إلا بقدر قليل من الاستقلالية، وتميل المؤسسة المطبقة لذلك النموذج إلى إتباع الأوتوقراطي في الإدارة.

والمؤسسة التي تتبع هذا النموذج تنسم ممارستها بعدم التوازن، فالمؤسسة لا تغير من سياستها كنتاج للتأثر بالرأي العام، ولكن تعمل دائما على التأثير في اتجاهات وسلوك الجمهور بهدف الضبط والسيطرة.

ومن ثم، فإن الدور الاجتماعي للعلاقات العامة في ظل النموذج اللاسيمترى يكون:²

أ- **الدور الاجتماعي البراغماتي**: وهنا تتحدد قيمة العلاقات العامة وفقا لما تحققه من إسهامات للمؤسسة، وترى وجهة النظر البرغماتية أن العلاقات العامة تعد نشاطا إداريا مفيدا يضيف قيمة هامة للتنظيم، ويمكن توظيفه لمقابلة أهداف الجمهور مع وضع مصلحة المؤسسة في المقام الأول، بينما تنظر وجهة النظر البرغماتية للمجتمع كما لو كان مكونا من جماعات متنافسة، وجماهير مستهدفة، ويكون المجتمع بمثابة سوق للأفكار والخدمات والمنتجات.

ب- **الدور الاجتماعي المحافظ**: وتعد العلاقات العامة طبقا لوجهة النظر الاجتماعية المحافظة وسيلة لتقوية المكانة، ويرى (Tedlow) أن العلاقات العامة تعد نظاما دفاعا واقيا، ويصفها (سوسمان)³ بأنها

¹ - Botan Carrl Hazleton, Vincent: Public Relations Theory, U.S.A, Lowrance Erlbaum Associates Inc, 1989, p. 22

² - Maquail, Denis & Windatu Sven, op.cit, p.212

³ - James Gruing, David Dozier & others, Excellence in Public Relations and Communication Management, London, Lawrance Erlbaum Associates, 1992, p.p. 32,33

أيدولوجية دفاعية، وتدعو وجهة النظر المحافظة إلى أن يكون دور العلاقات العامة مقاومة التهديدات التي قد تمس بمكانة المؤسسة أو وضعها داخل المجتمع ويتبنى الممارسون الأسلوب الوقائي الدفاعي الذي يرفض التغيير، ويهتم بالاتصال الأحادي الاتجاه والهدف هنا حماية المكانة دونما اهتمام بمصالح الجمهور أو متطلباته.

4 - النموذج السيمتري ثنائي الاتجاه:

ظهر هذا النموذج سنة 1960¹ مؤكدا على الفهم وتبادل المعلومات ووجهات النظر بين المؤسسة وجمهورها كهدف رئيسي لإدارة العلاقات العامة، ويصف النموذج السيمتري تلك العملية التي تهتم المؤسسة من خلالها بإقناع الجمهور بناء على الحقائق والمعلومات الموضوعية الصادقة، ويتطلب ذلك تحديدا مسبقا للاحتياجات الإعلامية والاتصالية للجمهور، وهنا يعد "رجع الصدى" مطلباً أساسياً لأنشطة وممارسات العلاقات العامة بحيث يستطيع المصدر أن يحدد طبيعة العلاقة واتجاه الاستجابة، ويعد هذا النموذج من أفضل النماذج التطبيقية، بحيث يتضمن علاقة اتصالية متوازنة بين المرسل والمستقبل بالشكل الذي يتقاسم كل من المؤسسة والجمهور القوة، ويستخدم هذا النموذج عادة عندما تهدف المؤسسة إلى حل المشكلات أو إدارة الأزمات والاستجابة لمتطلبات الجمهور.

وتسعى المؤسسة من خلال تطبيق النموذج إلى توظيف الأبحاث لتقديم رسائل اتصالية تسهل من عملية إقناع الجمهور، لسلوك الطريقة التي ترضي كلا الطرفين، ويتميز هذا النموذج كذلك بتوظيف الحوار الموضوعي لبناء علاقات وطيدة مع الجمهور، وتغيير كل من المؤسسة والجمهور السلوك عن طريق الإقناع.

ووفقا للمدخل السيمتري ثنائي الاتجاه يرى (برووم)² أن تقوم إدارة العلاقات العامة بوضع خطة إستراتيجية عملية تضع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو جمهورها، ولا يكتمل ذلك إلا من خلال النقل الموضوعي الصادق ثنائي الاتجاه للحقائق والمعلومات والأفكار.

ويعد مفهوم "الاتصال المتناسق" من المفاهيم الأساسية لهذا النموذج، فالهدف الرئيسي في هذا النموذج هو تسهيل عملية الفهم بين الجمهور والمؤسسة عن طريق استخدام الإستراتيجيات الإقناعية الذي توظف الأنشطة الاتصالية إلى ما وراء التبادل المعلوماتي الذي يضمن التقارب، وهذا بطبيعة الحال يخالف أسلوب السيطرة والاحتكار الذي وجدناه في النماذج السابقة، والتي تؤدي في غالب الأحيان إلى التوتر، ومن خلال هذا نتوصل إلى أننا نفضل استخدام تقنيات الإقناع والتأثير الاجتماعي بدلا من مفهوم الضبط.

¹ - James Gruing, David Dozier & others, op.cit, p. 39

² - François Charvin: Relation Publiques: Approche Sociologique, Paris, Eyrolles, 2001, p. 48

ويرى (بيرسون)¹ أن الهدف الأساسي للعلاقات العامة وخاصة في المؤسسات الخدمية هو الحفاظ على النسق الاتصالي الذي يصل بين المؤسسة وجمهورها، وتكون مهمة خبراء العلاقات العامة إدارة النسق الاتصالي بصورة تجعله قريبا من فكرة الديالوج، وهذا هو لب المسؤولية الأخلاقية للعلاقات العامة في ظل النموذج السيميتري، وتتميز التنظيمات التي تتخذ من الأسلوب السيميتري بالخصائص التالية:

أ- **الاعتماد المتبادل:** فالمؤسسة لا توجد في فراغ أو بمعزل عن البيئة الاجتماعية، أو المؤسسات الأخرى، حيث يوجد اعتماد متبادل بين أجزاء النسق الواحد وكذلك بين النسق والبيئة المحيطة به.

ب- **النسق المفتوح:** فالتنظيم يكون مفتوحا مع سائر الأنساق الأخرى متبادلا معها المدخلات والمخرجات.

ج- **تحقيق التوازن:** فالتنظيم كنسق يميل إلى تحقيق التوازن في علاقته مع سائر الأنساق الأخرى، وقد يميل إلى تأسيس التوازن عن طريق السيطرة على سائر الأنساق الأخرى أو تحقيق التعاون معها، وتميل أغلب التنظيمات إلى التعاون والضبط المتبادل فيما بينهما عن السيطرة والاندماج.

د- **العدالة والمساواة:** إذ لا بد وإن يحصل الأفراد داخل التنظيم على فرص متساوية، مع احترام آدميتهم، والمساواة في المكافآت وفرص الترقى وفقا لمحددات المهارات والكفاءة في العمل.

هـ- **الاستقلالية:** فالأفراد عادة ما يميلون إلى البناء والابتكار والإنجاز بصورة أكبر، عندما تكون لديهم الاستقلالية والقدرة على التأثير في سلوكهم أكثر من تقبلهم للتأثير من الآخرين فالاستقلال يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي داخل التنظيم، ويحقق التعاون والإنجاز على المستوى الخارجي.

و- **الابتكار:** لا بد وأن تهتم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة بالتفكير المبتكر، وأن تبتعد عن الجمود والنمطية وذلك بتقديم الآراء والأفكار الجديدة.

ز- **لامركزية الإدارة:** فالإدارة هنا تكون جماعية تحت إشراف المدير الأعلى، مما يؤدي إلى مزيد من الاستقلالية والدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي.

ح- **المسؤولية:** فالمؤسسة كشخصية اعتبارية، والعاملين بها لا بد وأن يكونوا على مستوى أخلاقي بحيث يتحملون نتائج سلوكهم، وعلى المؤسسة أن تسعى دائما إلى التقليل من الآثار السلبية لعملها.

ط- **حل الأزمات:**² فالإدارة الفعالة تسعى إلى حل الأزمات عن طريق التقريب بين وجهات النظر وإدارة الحوار الاتصالي الهادف، وذلك من خلال ما يعرف باستراتيجيات المناقشة والحوار والاتصال ثنائي الاتجاه. ولكن أصحاب هذا النموذج يختلفون حول الدور الاجتماعي المثالي، أو النقدي:³

¹ - Ibid, p.49

² - Ibid, p. 50- 51

³ - Carrl Botan Hazleton, op.cit, p.33

أ- **الدور الاجتماعي المثالي:** ترى وجهة النظر المثالية أن الدور الاجتماعي للعلاقات العامة يتمثل في خدمة مصالح الجمهور وما إلى ذلك، بحيث تنظر إلى المجتمع وكأنه في حالة انسجام مع الجماعات الاجتماعية المكونة له بحيث تحل أشكال الصراعات فيه، كما أن المعايير التبادلية تحكم المجتمع، وهنا تستطيع إدارة العلاقات العامة أن تؤدي دورها على الوجه الأمثل، وتحقق السيمتيرية والفعالية في نشاطها.

ب- **الدور الاجتماعي النقدي:** ترى وجهة النظر النقدية أن المؤسسة تمثل نسقا مركبا ومعقدا، بينما لا تستطيع العلاقات العامة التوغل في حيثيات المؤسسة وجمهورها إلا من خلال تطبيق تحول راديكاليا -راكاو- في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وفي ضوء ذلك فإن النظر النقدي لا يقبل العلاقات العامة على ما هي عليه.

ومن خلال الجمع بين الموقفين يرى (لندبورج)¹ أن تحقيق الفعالية السيمتيرية يعتمد على ما تقدمه إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة من برامج اتصالية تستند إلى تدفق الاتصال في اتجاهين من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة، بنفس الدرجة والكفاءة. أما بالنسبة للدور الاجتماعي النقدي فإنه أقرب للأكاديمية من التطبيق. وتستطيع إدارة العلاقات العامة أن تحقق الفعالية في نشاطها في ظل النموذج السيمتيري على مستويين:

1- **على مستوى المؤسسات الصغرى:** وذلك من خلال الإدارة الإستراتيجية، والتميز بين أنشطة العلاقات العامة وسائر الأنشطة الاتصالية الأخرى، وتقديم التقارير الدورية إلى الإدارة العليا، أما على المستوى الإداري، في أن يتمتع قسم أو إدارة العلاقات العامة بكيان مستقل، ورفع المستوى التقني لمسئولي العلاقات العامة بالمؤسسة وتحقيق الفعالية بـ:

- تدفق المعلومات في اتجاهين متوازيين وتوفير التدريب الأكاديمي لممارسة العلاقات العامة.

2- **على مستوى المؤسسات الكبرى:**

- أن يكون لمدير العلاقات العامة الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسة العامة

للمؤسسة، وأن تتاح له فرصة الاتصال المباشر الدائم بالإدارة العليا.

- أن يكون البناء التنظيمي للمؤسسة بناء عضويا متماسك الأجزاء وليس بناء ميكانيكيا.

النموذج السيمتيري	النموذج اللاسيمتيري	نموذج إعلام الجمهور	نموذج المؤسسة الصحفية	النموذج خصائصه
الفهم المتبادل	الإقناع العلمي	نشر المعلومات	الدعاية	الهدف
ثنائية الاتجاه تعتمد	ثنائية الاتجاه تعتمد	اتصال أحادي	اتصال أحادي	طبيعة العملية

¹ - Etzioni Amitai, op.cit, p.28

الاتصالية	الاتجاه لا يهتم بالحقيقة	الاتجاه تحتل الحقيقة مكانة هامة	على التأثير غير المتوازن	على التأثير المتوازن المتكافئ
نموذج الاتصال	المرسل - المستقبل	المرسل - المستقبل	المرسل - المستقبل	المرسل - المستقبل رد الفعل
طبيعة الأبحاث	قليلة - سطحية	قليلة - هامة	تشكيل وتعديل الاتجاهات	تشكيل وتعديل الآراء والاتجاهات بهدف فهمها
أهم الرواد	برنيم	إيفي لي	بيرنز	بيرنز
مجالات التطبيق	مؤسسات الرياضة المسارح ترويج المنتجات	المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح	المؤسسات الهادفة للربح	يصلح للتطبيق في أية مؤسسة على اختلاف أنشطتها
نسبة تطبيقها	%15	%50	%20	%15

شكل رقم (1): النماذج الأربعة للعلاقات العامة (لجورنج)¹

وهناك مجموعة أخرى من النماذج التي تتناول العلاقات العامة بالتوضيح، أو أن تقدم أسلوب مقترح للممارسة، وفيما يلي عرضها:

أ- **نموذج العملية**: يرى نموذج العملية أن العلاقات العامة لا بد وأن تختبر كمجموعة من الأنشطة المستمرة، كما تؤكد على ضرورة تحديد مستويات التخصص التي يتميز بها ممارسو العلاقات العامة بالمؤسسة، ويهدف هذا النموذج إلى تنمية وتطوير مداخل نظرية متكاملة لدراسات وتطبيقات العلاقات العامة. إن العلاقات العامة كعملية يمكن النظر إليها كما لو كانت نسقا أو نموذجا مفتوحا يشتمل على مقاييس البيئة المحيطة كما يشتمل على أنساق فرعية تتمثل في المداخلات والمخرجات والجمهور، وكل من هذه الأنساق الثلاثة تحمل في داخلها مدخلات ومخرجات خاصة بها، كما تتم بداخلها سلسلة من العمليات والعلاقات المتشابكة والمعقدة والتي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار النسق الكلي.²

ب- **عجلة برينتشتاين**³: تمثل عجلة (بريتشتاين) نموذجا اتصاليا ذو أهمية بالغة، حيث تسعى المؤسسة إلى الاتصال بجمهورها وتخطط له، وعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تنتج سلعة ما أو تقدم خدمة

¹ - Etzioni Amitai, opcit, p. 32

² - Lucien Sfez, Les Principales Techniques de Relations Publiques, Paris, la Découverte, 1999, p. 113

³ - Ibid, p. 115

معينة، فإنها تحاول أن تكسب تأييد الجمهور لها من خلال بث الرسائل عبر القنوات الاتصالية المتاحة لها، وعندما يتلقى الجمهور الرسالة فإنه يقوم بعملية تنقية المعلومات المتضمنة فيها في ضوء خبراته السابقة ومدركاته الخاصة، وتقييم مهارة خبير العلاقات العامة بناء على قدرته على توظيف عناصر العجلة الاتصالية والتي تتمثل في:

- **وسائط العلاقات:** وتتمثل في النشرات والمؤتمرات الصحفية، لقاءات الغذاء، الزيارات، وكلها وسائل تزيد من انتشار المؤسسة وتكسيبها السمعة الطيبة، وتمكنها من تدعيم الاتجاهات الإيجابية من خلال التغطية الإعلامية البناءة المتكاملة.
- **التقديم الشخصي:** وتعتمد على الاتصال المواجهي المباشر بين شخص وشخص أو جماعة أو شخص وجماعة، وتعد ذات فعالية في إحداث الأثر المطلوب وتصلح في الاتصال بالجمهور الداخلي للمؤسسة.
- **التقديم غير الشخصي:** ويتضمن اللوحات التوضيحية وغيرها.
- توضيح الكيفية التي يتم من خلالها إخراج المنتج أو تقديم الخدمة وذلك بشرح المراحل المختلفة لها، وذلك عن طريق الرسائل الاتصالية التي ترسلها المؤسسة لجمهورها بالطرق المباشرة أو غير المباشرة.
- الإعلان: بتقديم معلومات عن المؤسسة ومدى تميزها عن سائر المؤسسات الأخرى المشتركة معها في نفس النشاط.
- الرسائل المتبادلة: وتتمثل في نمط استخدام الخطابات، الفاكس، التلكس، والرسائل الموجهة للجمهور.

وتتمثل القيمة الرئيسية لهذا النموذج في أنه يساعد مستشار أو خبير العلاقات العامة على اختيار أفضل الرسائل الاتصالية وتحديد كيفية الوصول للجمهور، وإحراز أفضل النتائج.

ج- النموذج الهيراركي للاستجابة:

يؤكد هذا النموذج على أهمية المعرفة والوعي لتحقيق التأثير المطلوب وكسب قبول الجمهور للحصول على النتائج المتوخاة والسلوك المستهدف من قبل الجمهور، وكلها أهداف رئيسية للعلاقات العامة الناجحة في المؤسسة.

وقد قدم (كوتلر) هذا النموذج الذي يستخدم في نماذج التسويق في مجال العلاقات العامة أيضا، وذلك بهدف تحقيق الاستجابة المثلى من الجمهور الذي توجه إليه الجهود أو الرسائل الاتصالية، ويقوم هذا النموذج على عناصر مثل:

- المعرفة: وتمثل المحاولة لوضع شيء ما في عقول أو أذهان الجمهور.
- التأثير: محاولة التأثير في استجابات الجمهور بتغيير أو تعديل اتجاهاتهم.

- السلوك: حمل الجمهور على التصرف بطريقة معينة.¹

ويقصد بالاستجابة المعرفية هو جعل الجمهور وعي بقضية أو موضوع أو منتج خدمي... الخ، وتحقق الاستجابة السلوكية عندما يستطيع ممارس العلاقات العامة حمل الجمهور على المشاركة في الحملات الإقناعية.

III. الاتصال في العلاقات العامة

لم يعد السؤال عن أهمية الاتصال وضرورته للعلاقات العامة موضع جدل أو نقاش بين الممارسين للمهنة أو باحثي الاتصال. فالمنظمات بمختلف توجهاتها ومخرجاتها سواء كانت خدمية أو إنتاجية أصبحت تعمل في بيئة متغيرة ومتطورة، ويتوقف نجاح هذه المنظمات أو فشلها على إمكانية التكيف مع هذه البيئة وعناصرها المختلفة مع جماهيرها ومنظمات وجماعات متباينة الاتجاهات. وعلى ذلك، أصبح السؤال هو: كيف تدار العملية الاتصالية بما يحقق أهداف العلاقات العامة في المؤسسة؟، فقد أرجعت دراسات عديدة أسباب فشل المنظمات وبرامجها الاتصالية إلى التعامل مع البرنامج الاتصالي كما لو كان رسالة تبث عبر وسائل الاتصال المتاحة.

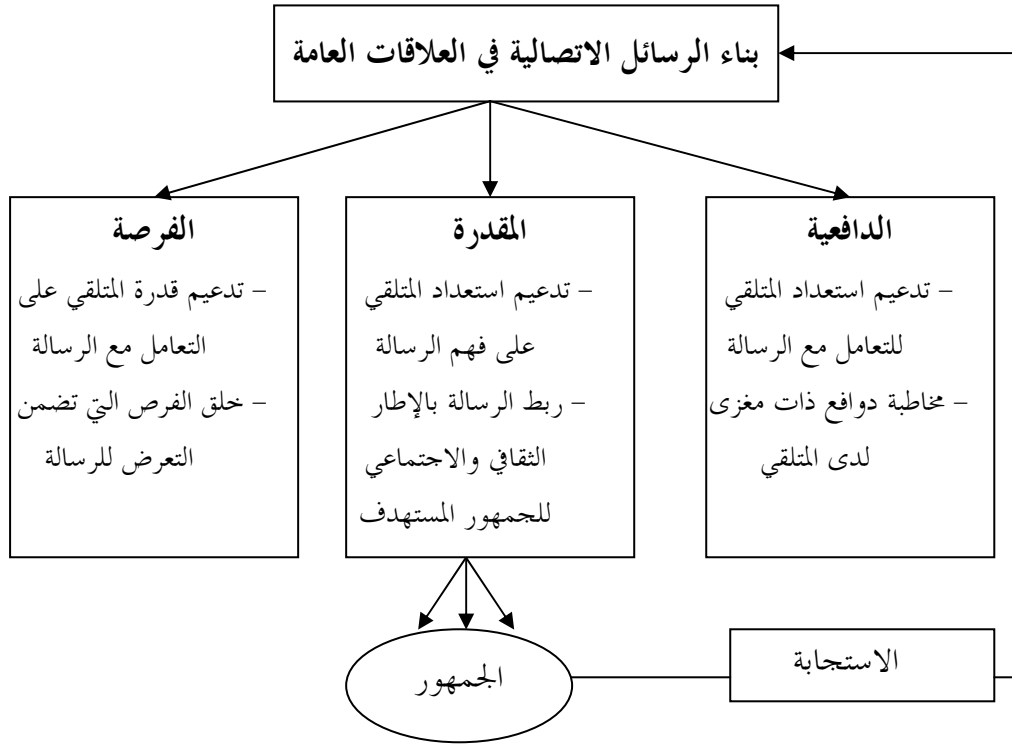
إن بناء الرسائل الاتصالية هو أحد التحديات الأساسية التي تواجه مصممي الاتصال في العلاقات العامة، فمن جانب يجب أن يتناسب مضمون الرسائل مع مستوى الجمهور المستهدف في المقدرة على التعامل مع المعلومات، ومن جانب آخر يجب على هذا المضمون أن يشجع الجمهور على التعامل مع المعلومات بدرجة أكثر عمقا، ومن ثم يستجيبون لها، حيث يرى أن التعامل مع المعلومات بدرجة أكثر عمقا هو الذي يؤدي إلى تغيير الاتجاه لدى المتلقين، واحتفاظهم بأجزاء من الرسائل في ذاكرتهم.

• بناء الرسائل الاتصالية في العلاقات العامة:

يوضح (هلكان)² أن هناك ثلاثة عوامل وسيطة في عملية معالجة الجمهور للمعلومات والرسائل والاستجابة لها والتي تدخل كلها تحت مسميات اتصال العلاقات العامة، وهذه العوامل هي:
- الدافعية . - المقدرة. - والفرصة.

¹ -Ibid, p p. 116- 117

² - Patrick D'humieres, op.cit, p. 103



شكل رقم (2): عوامل تدعيم الاستجابة للرسالة الاتصالية للعلاقات العامة¹

أ-الدافعية: تسعى الدافعية إلى حث التفكير الداخلي لدى الفرد واستثارته، خاصة الجمهور غير النشط، وذلك لزيادة الاستعداد لديه والاهتمام بالرسائل المقدمة، ومن الناحية العملية، تمثل الدافعية المرتفعة عملية التهيؤ من قبل الفرد لاستخدام كل المصادر المعرفية للتعامل مع المعلومات، ومن أهم التقنيات المستخدمة على هذا المستوى:

- جعل الرسالة جذابة ومثيرة للاهتمام من خلال مخاطبة استجابات وجدانية، مما يجعلها تحظى باهتمام أكبر .
- استخدام مصادر تحظى بمصداقية عالية من قبل المتلقي، ويمكنها ربط القضية المطروحة بأشياء هم المتلقي.
- جعل الرسالة ذات صلة بالجمهور المستهدف، مثل ربط الرسالة بالمصالح الشخصية والاجتماعية للجمهور.
- التنوع في مضمون الرسالة من حيث الشكل واللغة المستخدمة ومن خلال مصادر متنوعة.

ب- المقدرة: ترتبط المقدرة بالحاجة إلى ضرورة تعظيم مهارات المتلقي، وقدرته على فهم الرسالة تفسيرها، فالأفراد ذوو المستوى المرتفع من المعرفة بالقضية المطروحة تكون لديهم المقدرة على التعامل مع الرسالة بفاعلية أكبر وبدرجة أكثر تنظيماً، وهذا على عكس الأفراد الآخرين، ويمثل هذا إشكالية

¹ - Ibid, p. 102

بالنسبة للرسائل المطروحة. ومن ثم يكون التحدي لمصممي برامج العلاقات العامة هو التغلب على هذه الصعوبات والتأكيد من جهة ثانية على قدرة الأفراد على التعامل مع الرسائل الموجهة إليهم. وهنا يتحتم أن يكون مضمون الرسائل المقدمة مناسباً لخبرات المتلقين.

ج- الفرصة: تعزى الفرصة إلى خصائص الرسالة التي تساعد جمهور العلاقات العامة على التعامل مع المعلومات المقدمة ومعالجتها، وعلى مخططي حملات العلاقات العامة أن يخلقوا فرصاً كافية للجمهور للتفاعل مع الرسالة¹.

❖ وسائل الاتصال في العلاقات العامة

إذا كان التعدد والتنوع في وسائل الاتصال يمثل ميزة بالنسبة لممارسي العلاقات العامة، فإنه يمثل بالقدر نفسه تحدياً في كيفية إدارة هذه الوسائل والعلاقة مع القائمين عليها، وفي تحديد الوسيلة المناسبة لكل رسالة، وفيما يلي نتعرض للوسائل الاتصالية في العلاقات العامة وكيفية الاستفادة منها.

1- الوسائل العامة:

لا يختلف أحد من الباحثين على أهمية وسائل الاتصال الجماهيرية لبرامج العلاقات العامة، فهي تشكل إدراكات الأفراد ومعتقداتهم حول الأحداث، والأشخاص، والمؤسسات، وخاصة تلك التي لا يكون هناك اتصال مباشر معها. ومن ثم فإن وسائل الاتصال تمثل أهمية خاصة للمنظمات المختلفة باعتبارها الوسائل التي تساعد على بناء سمعتها وهويتها وتشكيل الرأي العام حولها أو تعدها كنظام يراقب سير هذه المؤسسات ويضبط تصرفاتها. وستعرض في هذا الإطار إلى نقطتين أساسيتين:

الأولى: أهمية بناء علاقة إستراتيجية مع وسائل الاتصال الجماهيرية، وأهم مداخل العلاقات العامة.

الثانية: خصائص الوسائل العامة التي يمكن استخدامها في العلاقات العامة.

1-1 . بناء العلاقة مع وسائل الاتصال الجماهيرية:

تعد العلاقة بين ممارسي العلاقات العامة، ووسائل الإعلام والاتصال علاقة اعتماد متبادلة، فعلى الرغم من تحفظ القائمين على وسائل الإعلام على استخدام المعلومات المقدمة من العلاقات العامة بالمؤسسات وغيرها، إلا أن الظروف الاقتصادية تفرض عليهم غير ذلك، فحصول وسائل الاتصال على معلومات عن كل مؤسسة دون مساعدة عن ممثلي هذه المؤسسات يعد عملية مكلفة جداً، وقد أوضحت في هذا الصدد دراسات عديدة أن العلاقات العامة تسهم بنسبة تتجاوز 50%² من التغطية الإخبارية لوسائل الاتصال العامة.

فالعلاقات مع وسائل الإعلام تقوم على التوازن بين الوصول إلى الجمهور المستهدف من جانب، ومراعاة الاعتبارات والقيود الخاصة بوسائل الاتصال من جانب آخر، وعلى ذلك تحصر

¹ - Ibid, p. 105

² - Alison Theaker, The Public Relations Handbook, London, Routledge, 2004, p.03

المنظمات على بناء علاقات إستراتيجية مع وسائل الاتصال. وفي هذا الإطار توجد ثلاثة مداخل أساسية توضح أنشطة المنظمات في علاقتها مع وسائل الاتصال وهي: رد الفعل/ الاستعداد للتفاعل/ ومدخل التفاعل الكامل¹.

1. **مدخل رد الفعل:** وفقا لهذا المدخل تستجيب العلاقات العامة في تعاملها مع وسائل الإعلام لما يطلب منها، ويقوم ممارسو العلاقات العامة بالتباعد تكتيكات معينة، كتجنب التعليقات الفورية، تقديم كافة التسهيلات للقائمين على وسائل الاتصال، تقديم الحقائق وعدم التغليف... الخ.

2. **مدخل التفاعل:** يقوم ممارسو العلاقات العامة في هذه المرحلة ببناء علاقات تفاعلية مع وسائل الإعلام، ويعززون إلى ذلك إلى اعتقادهم بأن اهتمام وسائل الاتصال وتغطيتها لأنشطة المؤسسة ينبع من تفاعلات مستمرة وإيجابية. وفيما يلي بعض الطرق للحصول على هذا المستوى:

- حرص ممارس العلاقات العامة على اعتبار نفسه مصدرا للأخبار، ومستعدا لأي تعليق كخبير في مجاله.

- التحدث بعمق مع المحررين حول الموضوعات الإخبارية الجديدة والاتجاهات الحديثة في مجال العمل.

- تجنب تقديم خدمة أو مصلحة، وإنما تقديم مقترحات.

1-2. **خصائص وسائل الاتصال العامة:** يشير العديد من الباحثين أن العلاقات الفعالة مع وسائل الإعلام تبدأ بفهم وسائل الاتصال، وتباين احتياجاتها ومدخلها، وعلى الرغم من وجود سمات مشتركة بين وسائل الإعلام، إلا أن لكل وسيلة خصائصها التي تميزها عن غيرها، ولكن قبل التعرض لهذه الخصائص سنعرض أهم وسائل الاتصال العامة: الصحف اليومية والأسبوعية/المجلات الإقليمية والقومية/المجلات التجارية والمهنية/المطبوعات المتخصصة/محطات التلفزيون والراديو/ وخدمات الإنترنت.

وأما بالنسبة للسمات العامة لهذه الوسائل وأهميتها للإستراتيجيات الاتصالية في العلاقات العامة :

- يمكن لوسائل الإعلام الوصول إلى جماهير متعددة في نفس الوقت، ومن ثم يمكنها نشر المعرفة بدرجة أكثر فاعلية للجماهير التي تنتبه للرسائل القادمة، وطبقا لنموذج هيراركية، فإن هذه الخاصية لوسائل الإعلام تجعلها مناسبة للحصول على تعرض أكبر من قبل الجمهور للرسائل، وكذلك في مرحلة إدراك القضية المطروحة.

- غياب أو ضعف رجوع الأثر، حيث إن رجوع الأثر يمكن المنظمة من فهم كيف تتفاعل الجماهير مع الرسائل الاتصالية، فقد ركزت كثيرا من نظريات العلاقات العامة على هذا الجانب، وأهمية الاتفاق بين المنظمة وجماهيرها المستهدفة على مضامين ومعاني

¹ - علي البرنجي وغيره: المؤسسة للاتصالات والعلاقات، عمان، دار العلوم والحكم، 2001، ص. 63

الرسائل الاتصالية. وقد أسهمت كثير من التطورات التقنية في إمكانية تطبيق رجع الأثر في وسائل الاتصال والاستفادة منه.

2- الاتصال الشخصي:

يلعب الاتصال الشخصي دورا مهما في إستراتيجية برامج العلاقات العامة، ومن ذلك أنه يحقق أهدافا يصعب الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال العامة، فمن خلال هذا الشكل من الاتصال يمكن الاستفادة من مؤثرات أخرى غير الصوت والصورة مثل: لغة الجسم والحركة واللمس وغيرها، كما يمكن أيضا اعتماد وسيلة الحوار بين المتلقي والقائم بالاتصال، فمقابلة بين رئيس مؤسسة وعدد من العاملين أو المستهلكين الذين يهددون بمقاطعة منتجات المؤسسة¹، يمكن أن يساعد في حل المشكلة والوصول إلى نتيجة تحقق مصالح الطرفين. وفي هذا الباب كذلك يمكن للعلاقات العامة الاعتماد على الاتصال الشخصي للتغلب على كثير من المشكلات والسيطرة عليها قبل أن تتحول إلى أزمات تهدد المنظمة.

وفي العديد من الأحيان يمثل المصدر الاتصال الشخصي نموذجا للسلوك أو الاتجاه المرغوب، وهو ما يشجع المتلقي على التفاعل، وهذا يتناسب تماما مع الحالات التي يحمل فيها الجمهور المستهدف اتجاهات سلبية ومناقضة لدعاوي الرسائل الاتصالية من خلال ما عرضناه سابقا من خلال هيراركية التأثير عبر مراحل الفهم: تطوير المهارات، تغيير الاتجاه، والدافعية ثم التدعيم. ومن التقنيات الإقناعية المفيدة للاتصال الشخصي في حالات مماثلة تقنية الاتجاه المضاد²، والذي يعتمد على مجارة المتلقي في اتجاهه المضاد لدعاوى الحملة إلى غاية كسب ثقته، ثم القيام في مرحلة متقدمة بتأكيد العمليات الاتصالية عبر مرتكزات الرسائل الاتصالية العامة.

III. العلاقات العامة كإدارة في المؤسسة

• تنظيم إدارة العلاقات العامة

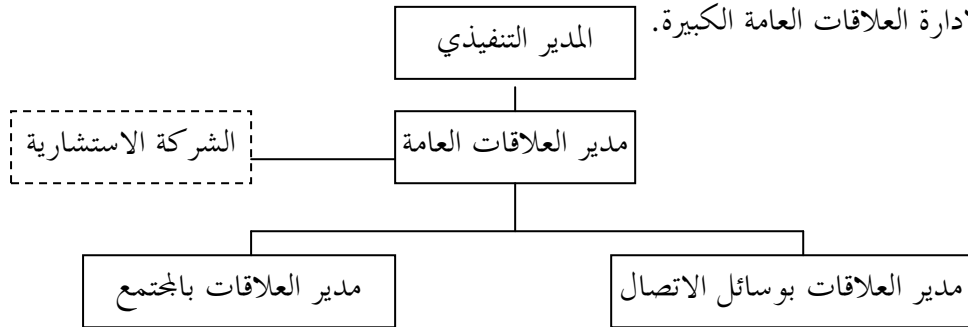
يتطلب الأداء الفعال لوظيفة العلاقات العامة وقوعها في موقع مناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة تحت مظلة الإدارة العليا، في حين تختلف وظيفة عضو الإدارة العليا المسئول عن العلاقات العامة من منظمة لأخرى باختلاف الهيكل التنظيمي الكلي لهذه المنظمة، وغالبا ما يكون المسئول عن هذه الوظيفة، وفي بعض الأحيان يشرف مجلس المديرين على هذه الوظيفة، وفي أخرى يتولى نائب المدير التنفيذي هذه الوظيفة إلى جانب غيرها من الوظائف ذات العلاقة مع الجماهير.

¹ - Danielle Maisonneuve, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand: Les Relations Publiques dans une Société en Mouvement, Québec, Presses de l'Université, 3ème édition. 2004.p. 332

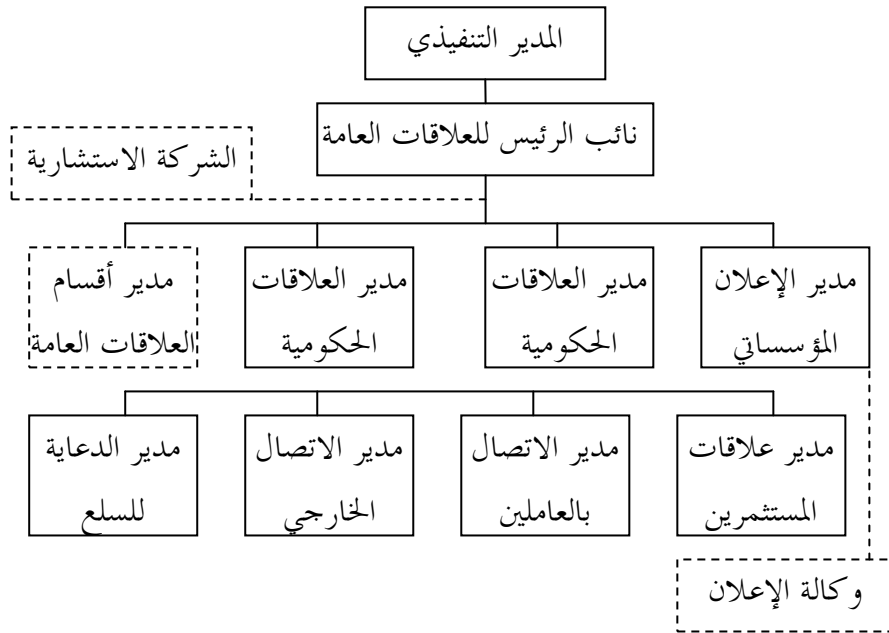
² -Ibid, p. 333

والشائع هو إطلاق اسم " إدارة العلاقات العامة" على الإدارة المعنية بأداء هذه الوظيفة على الرغم من مسميات أخرى مثل "الشئون العامة"، "إدارة اتصالات المنظمة" أو " إدارة علاقات المنظمة"¹.

ويختلف حجم وتنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف حجم المنظمة ذاتها، وحتى باختلاف برامج العلاقات العامة، ومدى حاجة المنظمة إلى علاقات عامة فعالة. وقد تظم الإدارة عددا قليلا من الأفراد، وقد تتسع لتضم عدة مئات كما في المنظمات الأمريكية الكبرى، وهو ما يتضح في التنظيم النمطي لإدارة العلاقات العامة الكبيرة.



شكل رقم (3): نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة صغيرة



شكل رقم (4): نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة متوسطة²

أما في المنظمات الكبرى التي يتبعها عدد كبير من الوحدات الإنتاجية، فإن العاملين في إدارة العلاقات العامة يعهد إليهم بمهام على مستوى المواقع الإقليمية المختلفة، أما في المنظمات التي تدار بطريقة لا مركزية فيتولى كل مكتب من مكاتب العلاقات العامة الإقليمية وظائف وأدوارا أكثر استقلالية،

¹ - راسم جمال: مقدمة في العلاقات العامة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2004، ص. 83

² - نفس المرجع، ص. 96

• خصائص القائمين بالعلاقات العامة

أولاً: المؤهلات الشخصية¹

الجاذبية: وإن كان من الصعب تحديد هذه الصفة تحديداً دقيقاً، إلا أنه من السهل أن نشعر بها ونراها في معاملاتنا مع الغير، فالبعض تولد معه هذه الخاصية، والبعض الآخر يكتسبها مع الآخرين بينما يفتقر إليها فريق ثالث ولا يسعى لاكتسابها ويسعى البعض إلى اكتسابها دون أن ينجح في ذلك لأسباب خارجة عن إرادته، ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهدام. الإحساس العام: أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم، وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظرفاً أفضل للدفاع أو الهجوم، كما أن الحرص ضروري جداً حتى لا تؤدي زلة اللسان إلى مشكلات يصعب حلها. حب الاستطلاع: لا بد أن تتوفر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الأحداث: ماذا، لماذا، كيف، متى، أين، من، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الأحداث.

الكياسة: يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره في تفكير الآخرين، وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة فالغلظة تولد دائماً الامتعاض والاستياء.

الاتزان: يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد والجماعات ومن أهداف هذا الاتصال تحقيق التفاهم، وكسب التأييد وخلق انطباع طيب عند الجمهور، والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب، بالإضافة إلى أنه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات في هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي إلى التغلب عليها.

الاهتمام بالآخرين: إذا كانت وظيفة العلاقات العامة هي تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين فمن المحتم أن يكون القائم بهذه الوظيفة مقبلاً على الغير، محباً للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم.

الاستمالة: حيث أن الهدف من التأثير في الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم فلا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وعليه أن يحلل وجهات النظر المعارضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة.

الاستقامة: لا مكان للدجل أو الشعوذة في العلاقات العامة ولهذا لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً للوظيفة لأن نجاحه رهن ثقة الناس فيه.

¹ - علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، القاهرة، عالم الكتاب، 2000، ص. 63

الموضوعية: وهي القدرة على النظر إلى الأمور نظرة مجردة عن الذات والتوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصدرها الشخص نفسه ، وعدم التحيز لأي فريق على حساب الآخرين. الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو كسب فئات المترددين، ولهذا فإن قدرة رجل العلاقات العامة على الإجابة الصحيحة عن السؤال: ماذا يمكن أن يحدث إذا...؟، تساعد على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة.

ثانيا: المؤهلات الاتصالية¹

القدرة على القراءة والاستماع والكتابة: وذلك من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر، كما أن القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في المشتغلين بالعلاقات العامة، وذلك من أجل نقل الأفكار والمعلومات الصحيحة والأحداث. التخاطب: تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماعات مع أهمية القدرة على الكتابة في مجال العلاقات العامة، وهي تعني الحديث الجذاب والمنطقي المفهوم، لنقل أفكار المتحدث والتأثير في آراء المستمعين.

الحس الفني: يستخدم رجال العلاقات العامة بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام والمعارض والإذاعة والشرائح المصورة، وكذلك وسائل الاتصال العامة في الراديو والتلفزيون، وهذا يحتتم عليهم أن يعرفوا خصائص هذه الوسائل والفروق الفنية بينها.

الإلمام بالعلوم الإنسانية واللغات: مثل الدلالة وعلم النفس، وعلم الاجتماع، الإدارة الاقتصادية، السياسة، التاريخ، مناهج البحث والإحصاء.

¹ - نفس المرجع، ص. 66

المبحث الثاني: مداخل الجمهور والصورة الذهنية والعلاقات العامة الإستراتيجية

I- العلاقات العامة والجمهور

يرى بعض المتخصصين في مجال العلاقات العامة أن استخدام اصطلاح العلاقات مع الجمهور أدق في التسمية من مصطلح العلاقات العامة، فمهمة العلاقات العامة الاتصال بال جماهير النوعية فضلا عن اتصالها بالجمهور العام، بحيث أن كل فئة ونوعية من الجماهير تتطلب أنماطا مختلفة من التعامل والاتصال وفقا لتنوع سماتها و احتياجاتها ومدى ضعف أو قوة علاقتها بالمؤسسة، والعائد على طرفي التفاعل من تلك العلاقة، ويرى (ريموند سيمون)¹ أن طبيعة المؤسسة تحدد نوعية الجمهور المتعامل معها، كما يؤكد (هارود شايلدز) أنه من الضروري توجيه الاهتمام إلى الجمهور الداخلي بنفس الدرجة الموجهة للجمهور الخارجي، وعلى سبيل المثال فإنه إذا ما أردنا إجراء دراسة للتعرف على اتجاهات الجمهور الداخلي نحو المؤسسة لا بد أولا من دراسة اتجاهات الجمهور الخارجي، إذ يعد خطوة مرحلية تبنى عليها الدراسة الصحيحة للجمهور.

1- مفهوم الجمهور في العلاقات العامة:

يعرف (جفكتر) الجمهور "بأنه جماعة من الناس تتصل بهم المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي"² كما يرى حسن خير الدين أن الجمهور عبارة عن "جماعة من الأفراد تقع في محيط نشاط مؤسسة معينة تؤثر عليها وتتأثر بها"، بينما يعرفه (أجبرن) بأنه "عبارة عن أفراد أو هيئات أو منظمات لها ميول وآراء واتجاهات وقيم وتوقعات مشتركة"، ويذهب (ليونارد وفيليب)³ إلى أن مفهوم الجمهور يعبر عن "الأفراد الذين تربطهم علاقات ما تحت تأثير موقف ما أو نشاط مشترك بحيث يعبر عن ذلك الاهتمام الذي يؤثر في سلوكهم".

والجمهور اصطلاح فني يستخدمه خبراء العلاقات العامة بحيث يقسمون الجماهير إلى فئات نوعية خاصة، ويقوم نشاط العلاقات العامة على أساس تحديد الفئات المختلفة لجمهور المؤسسة ودراسة تلك الجماهير، ويكون الجمهور نوعيا إذ يشير مفهوم الجمهور النوعي إلى جماعة من الأفراد تربط بينهم روابط خاصة وتجمعهم مصالح وميولات مشتركة من الناحية العمرية والمهنية والاقتصادية، وقد يكون الفرد عضوا في أكثر من تلك الجماهير النوعية أما الجمهور العام فيشمل "جميع الجماهير النوعية في منطقة ما"، ويؤكد خبراء العلاقات العامة أن التأثير في الجماهير النوعية يكون أكبر و أكثر إحرازا للنتائج من الجمهور العام.

¹ - Lionel Chouchan et Jean-François Flahaut. Les Relations Publiques, , Bruxelles, PUF, p. 118

² - Ibid, p. 121

³ - Danielle Maisonneuve, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand, op.cit, p.356

وهناك حاجة إلى التفرقة بين الجمهور بمعنى (audience) والجمهور (public) ¹ حيث يشير المفهوم الأول إلى "جماعة من الناس يشتركون معا في تلقيهم لرسالة اتصالية واحدة لفترة زمنية قد تكون مؤقتة وهو جمهور سلبي إلى حد ما، أما مفهوم الجمهور من وجهة نظر العلاقات العامة كعلم (public) وهو الجمهور النشط أو الإيجابي (active public) ² فيشير إلى "مجموعة من الأفراد يرتبطون بروابط قوية مرجعها الخلفية أو الاهتمام أو المصلحة المشتركة كما أنهم يؤثرون ويتأثرون بالمناخ التنظيمي وخاصة على الصعيد الداخلي".

وتعد نظرية (جرونج) عن استجابة الجماهير من أهم النظريات التي تفسر عوامل ومحددات تلك الاستجابة، وتؤكد تلك النظرية على أهمية إدراك الفروق الفردية التي تؤثر في استجابات الجمهور النوعي إزاء المثبرات الاتصالية المختلفة، وتؤكد على المتغيرات التابعة مثل سبل الحصول على المعلومات والقدرة على التذكر، وتشكل الاتجاهات والسلوك والاستجابة، وتختلف استجابات الأفراد باختلاف وعيهم وإدراكهم لموضوع الرسالة الاتصالية ويرى (جرونج) و(هانت) أن الاستجابة المطلوبة غالبا ما تحدث عندما يقوم الأفراد بإقناع ذاتهم أولا، وينقسم الجمهور لدى (جرونج) ³ إلى ثلاث فئات وفقا لدرجة الاستجابة:

أ- الجمهور الكامن: ويتميز بضعف إدراكه للقضية أو موضوع الاستجابة وتكون درجة مشاركته منخفضة.

ب- الجمهور الواعي: ويتميز بإدراك عالي للمشكلة وإن تفاوتت ردود الأفعال والاستجابة السلوكية.

ج- الجمهور النشط: ويتميز بوعي وإدراك عالي وبالتالي الاستجابة والمشاركة.

من جانب آخر تؤكد أبحاث العلوم الاجتماعية أن المعلومات وحدها ليست كافية لتحقيق التغيير على مستوى اتجاهات الجمهور، ولكن يتوقف ذلك على مدى شعور الأفراد بالاكتماء المعلوماتي، ومن هنا يجد مسئول العلاقات العامة ضرورة الاستعانة بنموذج يوضح الكيفية التي يتم بها الاتصال بالجمهور ويتضمن نقل الرسائل الاتصالية التعامل مع الأنماط المختلفة للجماهير التي قد تتضمن:

- أولئك الذين يدركون أهمية الرسالة الاتصالية ويتفوقون مع المرسل حول موضوعها.

- أولئك الذين يظنون أن الرسالة الاتصالية هامة ولا بد من تكوين رأي ثابت حيالها، ويسمى هذا النموذج الاتصالي "بالنموذج النسبي"، ولقد أثبتت دراسة (جرونج) عن الجمهور النشط أن ذلك الجمهور يتميز بدرجة عالية من القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات وتذكرها وبالتالي تتشكل اتجاهاتهم ويستجيبون بسرعة، كما يرى (جرونج) أن عملية الإقناع قد لا تؤثر في بعض الاتجاهات الموجودة

¹ - Jacquie L'Etang, Magda Pieczka: Critical Perspectives in Public Relations, London, Thomson Press, 1996, p. 113

² - Ibid, p.114

³ - Etzioni Amitai, op.cit, p. 56

فعلا، كما أن اتجاهات الجمهور تتشكل عندما تتصرف المؤسسة بطريقة خاصة تؤثر فعليا على جمهورها.

والجدير بالذكر أن محاولة التأثير في الجمهور سواء عن طريق محاولة تغيير الاتجاه أو السلوك عملية صعبة وخاصة عند وجود مقاومة قوية ولذلك يجب على خبير العلاقات العامة أن يحدد فئات الجمهور الذي يتعامل معه بناء على مدى الرفض أو التأييد الذي يصادفه وفي هذه الحالة يصنف خبير العلاقات العامة الجمهور إلى:¹

أ- الإيجابيون: أولئك الذين يوافقون على مضمون الرسالة الاتصالية ويستجيبون لها.

ب- الإيجابيون إلى حد ما: وهم الذين لا يتفقون مع الرسالة الاتصالية وإن كانوا غير معارضين لها.

ج- السلبيون تماما: وهم الذين يرفضون بشدة الرسالة الاتصالية.

3- جمهور العلاقات العامة:

لكل مؤسسة من المؤسسات جمهورها الذي تتعامل معه وترتبط به بصورة مباشرة أو غير مباشرة والعلاقات العامة الناجحة تستند إلى شعار أساسي هو "أعرف جمهورك" إذ أن معرفة الجمهور هي الخطوة الأولى للاتصال الفعال المؤثر به.

1.3- أنواع الجمهور: توجد مجموعة أساسية من الجماهير تتعامل معها المؤسسة داخليا و خارجيا²:

أ- المجتمع المحلي:

وتعتمد العلاقة بالمجتمع المحلي على طبيعة المؤسسة وما تقدمه من سلع أو خدمات وتعد سياسة حسن الجوار أكثر السياسات حكمة كي تتبعها إدارة العلاقات العامة.

ب- جمهور المؤسسات الأخرى:

ويتمثلون في الأفراد الذين يوجدون في مؤسسات أخرى ويرتبطون بعلاقات خاصة مع المؤسسة وقد لا يكونون أعضاء في مؤسسة معينة بالذات وإنما يقدمون خدماتهم لكل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات ويكونون بمثابة ناقلين للصورة الذهنية الجيدة عن المؤسسة.

ج- الجمهور الداخلي:

و يتكون الجمهور الداخلي من كافة العاملين في المؤسسة وفي المستويات الإدارية المختلفة، والعاملين بالأقسام والفروع التي تضمها المؤسسة، وتسعى العلاقات العامة إلى تدعيم علاقاتها بالجمهور الداخلي كخطوة أساسية للانطلاق إلى علاقات جيدة مع الجمهور الخارجي.

د- الجمهور الخارجي:

¹ - Jacquie L'Etang, Magda Pieczka, op.cit, p. 124

² - إريك بارنو، ترجمة صلاح عز الدين وآخرين: الاتصال بالجماهير، القاهرة، مكتبة مصر، 1982، ص. 62

ويشمل جميع الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة من الخارج ويرتبطون بها ارتباطا مباشرا أو غير مباشر، وينقسم الجمهور الخارجي إلى جمهور نوعي باختلاف علاقاته بالمؤسسة، ولقد كانت العلاقة العامة فيما مضى تعطي أكبر اهتمامها إلى الجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي.

ه- الجماهير النوعية (الداخلية و الخارجية):

و الجماهير النوعية هي عبارة عن جماعات من الأفراد لها مصلحة أو مصالح واحدة، ويرى (كارل كلارك) عالم الاجتماع الأمريكي أن أهم السمات الأساسية للجماهير النوعية تتمثل في: أ- وجود مصالح مشتركة تربط بقوة بين أفرادها.

ب- وجود مصالح متشعبة قد تؤدي إلى انقسام أفراد الجمهور النوعي.

ج- المناقشات المتبادلة لوجهات النظر.

د- اتخاذ الاتصال وسيلة لتحرك اجتماعي من أجل الوصول إلى قرار جماعي و تحويله لسلوك جماعي.

و يعرف (جفكتر) الجمهور النوعي بأنه "تلك الجماعات الداخلية و الخارجية التي ترتبط بأنظمة معينة و يرى أنه في العلاقات العامة لا يوجد جمهور عام و إنما توجد نوعيات من الجماهير تتصل بها المؤسسة داخليا و خارجيا"¹، أما (جرونج) فيرى أن الجمهور النوعي جماعات المجتمع المحلي والتي تظهر في ثلاث مراحل: أولا وجود قضية تثير الجدل وتكون غير محددة، ثانيا تظهر عندما يزداد وعي الجمهور بطبيعة المشكلة، ثالثا عندما ينتظم الجمهور لفعل شيء إزاء تلك المشكلة أو القضية وهنا يصبح جمهورا فعالا.

2.3- العلاقات العامة على المستوى الداخلي:

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الحاسم الذي يتوقف عليه نجاح أية مؤسسة فبعد أن كان ينظر إلى الهيكل على أنه البعد ذو الأهمية الأولى وأن الأفراد والأدوات والمهام يتم تطويرها لمنطق الهيكل فقد أصبحت النظرة الآن هي أن المؤسسات يجب أن تطوع وفقا للعنصر البشري فالمؤسسة أفراد بالدرجة الأولى ثم أدوات ومهام وهياكل، والجمهور الداخلي هو الذي يمثل المؤسسة أمام الفئات الجماهيرية المختلفة ولا يتوقع أن يقوم أولئك بحسن تمثيل مؤسساتهم ما لم تكن العلاقة طيبة.

ويرى (جاردنر) أن كل مؤسسة تعد بمثابة تنظيم للقوى الإنسانية فكل فرد له مكان فتنظيمها له حقوق وعليه واجبات ومسؤوليات وله علاقات مع الآخرين ويرتبط في عمله بالآخرين تلك العلاقات تؤثر على رأيهم في المؤسسة والعمل بها²، أما (ويلسون) فيؤكد أن هناك مجموعة من الحاجات الاجتماعية والمعنوية لا بد من مراعاتها لنجاح العلاقات بالجمهور الداخلي مثل الحاجة إلى الانتماء

¹ - Lionel Chouhan et Jean-François Flahaut, opcit, p. 153

² - إريك بارنو، م س ذ، ص. 86

والأمن والتكيف الاجتماعي والمشاركة الفعالة والحاجة إلى الابتكار والإبداع وإتاحة الفرصة للتجديد¹.

وهكذا تتضح أهمية العلاقات مع الجمهور الداخلي من خلال:
* ضخامة أعداد العاملين في المؤسسات..

* أن الجمهور الداخلي هو بداية العلاقة بالجمهور الخارجي.

* الحاجة إلى إعلام وإرشاد العاملين بالمؤسسة بفلسفتها و سياستها و أهدافها.

* تدعيم الشعور بالولاء و الانتماء وخلق الصورة الذهنية الملائمة عن المؤسسة.

* استمالة الرأي العام الداخلي كبداية لاستمالة الرأي العام الخارجي.

ولقد أوضحت الأبحاث والدراسات أن الجمهور الداخلي يهتم بمعرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة من حيث تاريخها وأهدافها والتنظيم الإداري لها ويأتي هنا دور العلاقات العامة في القيام بالاتصالات الفعالة أيضا من حق الجمهور أن يعلم كل شيء عما يتعلق بقوانين المؤسسة والتطورات التي تواجهها وكذلك المشكلات والأزمات ويعد ذلك أمرا ضروريا لتفهم القرارات التي تصدرها الإدارة وعلى مسئول العلاقات العامة أن يقدم تلك المعلومات في إطارها الصحيح.

كما أكدت الأبحاث أن أهمية تحسين العلاقة بالجمهور الداخلي لا تأتي من فراغ فأولئك العاملون بمضون من (10-16 ساعة) داخل المؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة يجب أن تتعامل مع أفراد الجمهور الداخلي كفريق متكامل وأن تتخير أفضل الاستراتيجيات للتعامل معهم مثل إستراتيجية "الحوار المتبادل"، ومن ثم تهدف العلاقات العامة على المستوى الداخلي إلى:

1- خلق التقدير لأهداف المؤسسة وتاريخها وسياستها.

2- تحقيق التوازن ما بين حاجات المؤسسة والعاملين بها، التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم.

3.3- العلاقات العامة على المستوى الخارجي:

تعد علاقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة علاقة ذات أهمية كبيرة حيث أن أية مؤسسة لا يمكنها أن تستمر في أدائها لعملها إلا إذا حظيت بثقة وتأييد الجمهور الخارجي، والعلاقات العامة تعرف في جانب منها بأنها "فن تقدير أهمية الرأي العام وتخطيط وتنظيم الجهود لتوضيح السياسة العامة للمؤسسة كما أنها ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة الجمهور الخارجي" فالعلاقات العامة إذا هي وسيلة الإدارة للتعرف على الرأي العام وإعلامه بنشاطها بهدف كسب الثقة والتأييد. وتتمثل أهمية العلاقات مع الجمهور الخارجي في:²

¹ - إيقرت روجرز ترجمة رامي رشاد: العلاقات العامة والمجتمع، بيروت، منشورات المعرفة، 1999، ص. 43

² - أليسون فيكر، م س ذ، ص. 211

أ- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة وتدعيم الصورة الذهنية لدى مختلف فئات الجمهور.
ب- مساعدة الجمهور على تكوين الرأي العام السليم، بالرد على الشائعات التي قد تمس سمعة المؤسسة.
ج- تدعيم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي الذي تعمل من خلاله.
د- تعريف أفراد الجمهور بحقيقة الجهود الاقتصادية والإنتاجية والخدمية والاجتماعية للمؤسسة.
هـ- شرح سياسات المؤسسة وأهدافها وتزويد الجمهور بكافة المعلومات عن المؤسسة ونشاطها.
وتتطلب عملية الاتصال بالجمهور دراسة وتحليل الجمهور، بالتعرف إلى جماعته، وكلما كانت تلك العملية دقيقة كلما كانت النتائج المتحققة ذات فعالية والعلاقات العامة في عملية الاتصال بالجمهور الداخلي أو الخارجي تسعى إلى:

أ- الدراسة العلمية الميدانية المستمرة للرأي العام وتغذية الإدارة العليا بنتائج تلك الدراسات.
ج- يهدف النشاط الاتصالي للعلاقات العامة إلى نقل وجهة نظر الإدارة لتقبل قراراتها وسياساتها ونقل ردود فعل إزاءها وانعكاسات تلك القرارات على الإدارة العليا.
د- الاتصال الدائم بمختلف فئات الجمهور بهدف التعرف الدقيق على خصائص كل فئة واتجاهاتها والصورة الذهنية المنعكسة في أذهانها بهدف إحداث تأثيرات إيجابية في تلك المعارف والمعلومات.

II- العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من القرن الماضي، وقد كان لظهور كتاب " تطوير صورة المنشأة" للكاتب الأمريكي (لي بريستول)¹ في عام 1960، أثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال، بينما تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات الدولية بشكل واضح في عام 1965.

• مفهوم الصورة الذهنية:

إذا كان مصطلح الصورة الذهنية لا يعني بالنسبة لمعظم الناس سوى شيء عابر أو غير حقيقي أو حتى مجرد وهم، فإن قاموس (ويستر)، قد عرض تعريفاً لكلمة (Image) "بأنها تشير إلى التقدم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة، وهي أيضاً استرجاع لما اختزنته الذاكرة أو التخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو التذوق".

وهناك معنى أكثر شيوعاً لهذا المصطلح ورد أيضاً في قاموس "ويستر" في طبعته الثالثة، " بأنه مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين، أو نظام ما، أو طبقة ما بعينها، أو جنس بعينه، أو فلسفة سياسية، أو قومية، أو أي شيء آخر"².

¹ -Nicole Hebert:L'entreprise et Son Image,Paris, Dunod. 1987, p. 07

² - Ibid, p. 12

وقد قام مركز بحوث الرأي العام في برنستون بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1958 بدراسة عن صورة المؤسسة واحتمالات تطورها أو التغيرات التي تطرأ عليها، وفي عام 1959 كتب (كلود رويبنسون) و (والتر بارلو) عن هذه الدراسة قائلين¹:

أن صورة المنشأة مفهوم جديد يفيدنا كثيرا في دراسة اتصالات المنشأة، وأن هذا المفهوم سوف ينمو ويتطور، وسوف يصبح شائعا في لغة الاتصال... وإذا كانت الكلمة بصفة عامة وسيلة لنقل المعنى أو التعبير عن العواطف، وإذا كان هذا المعنى الذي تحمله الكلمة عرضة للتغير أو التطور— فإن مقياس نجاح الكلمة في نقل المعنى يتمثل في مدى قدرتها على تصوير ما تشير إليه من هذا العالم في داخل العقل البشري، وبمعنى شديد الإيجاز فإن نجاح الكلمة يتوقف على قدرتها على تصوير العالم ذهنيا.

وفي رأي (رويبنسون) و (بارلو) فإن اصطلاح صورة المؤسسة قد نجح في تصوير الحقيقة التي تشير إليها طبقا للمفهوم السابق لمقياس نجاح الكلمة، وأنه بالتالي يستطيع أن يصور لنا بشكل مفيد ومريح في نفس الوقت أفكار الناس نحو المؤسسات المختلفة، والصورة الذهنية بهذا المفهوم يمكن التعرف عليها كما يمكن تنفيذ برامج معينة لتدعيمها أو تطويرها على نحو معين، ثم تأتي عملية التقويم، واستطرادا لذلك فإن مفهوم الصورة الذهنية أصبح صالحا الآن من الناحية العلمية للاستخدام الفعلي في عالم اليوم.

كما يرى (رويبنسون) و (بارلو) أن المفهوم البسيط لمصطلح "صورة المنشأة" يعني ببساطة: " الصور العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الشائعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يجعلونها في رؤوسهم"²

وهناك تعريف آخر للصورة الذهنية قدمه (كينيث بولدنج) بأنها " مجموعة من الانطباعات الذاتية التي تتكون في أذهان الناس، وهذه الانطباعات يمكن أن تكون أفكارا عن القيم، أو عن شخصية الفرد أو المنشأة، وتتكون الكثير من هذه الانطباعات من خلال ما تبثه وسائل الاتصال الجماهيرية"³ ويرى (جفكيتز)⁴ أن مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة يعني " الانطباع الصحيح"، والحقيقة أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح، ولعل (جفكيتز) يقصد بالانطباع الصحيح ذلك الانطباع الذي ينبغي ان تحرص على تحقيقه العلاقات العامة في ممارساتها التي يجب أن تستند إلى المعلومات الصادقة.

¹ - Gary Davies, Corporate Reputation and Competitiveness, London, Routledge, 2003, p. 213

² - Gary Davies, op.cit, p. 216

³ - أحمد العابد: م س ذ، ص. 115

⁴ - Pierre Siquier: Conduire L'Image de L'Entreprise, Paris Dunod. 1995, p. 52

• أنواع الصور الذهنية:

قام (جفكيتر) بتعداد أنواع الصورة الذهنية فيما يلي:¹

- 1- الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها.
 - 2- الصورة الحالية: وهي التي يرى الآخرون المؤسسة.
 - 3- الصورة المرغوبة: وهي التي تود المنشأة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.
 - 4- الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، ولذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.
 - 5- الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لمثليين مختلفين للمنشأة يعطى كل منهم انطبعا مختلفا عنها، ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة، تظلمها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.
- وعموما يمكننا التمييز بين نوعين رئيسيين من الصور الذهنية الخاصة بالمؤسسات، وهما: الصورة المدركة والصورة المبتغاة، وذلك على ضوء التمييز بين ما هو موجود فعلا وبين ما هو منشود.

1. الصورة المدركة:

ونميز في الصورة المدركة ، بين كل من ²:

1.1. الصورة المدركة الخارجية:

ويمكن أن تختلف من جمهور إلى آخر، بيد أنها بالنسبة للمؤسسة ذات الطابع الوطني تتميز بسلطة مستمدة من الصورة التي يكونها الجمهور العام بشأنها، هذا الأخير الذي يأخذ حيزا كبيرا من اهتمام المؤسسة³.

هذه الصورة الآنية سواء كانت تمت بصلة إلى الحقيقة أم لا، هي موجودة، ولا يغير مدى رضا المسيرين أو قلقهم بشأنها شيئا من طبيعتها.

2.1. الصورة المدركة الداخلية:

تختلف عموما عن الصورة الأولى، فالمستخدمون في وضع يسمح لهم بمعرفة نقاط ضعف أو قوة المؤسسة، نشاطها، نوعية منتجاتها، وهذه المعرفة مبنية على:

- الملاحظات الشخصية.
- المعلومات التي يتحصلون عليها مباشرة من المؤسسة أو من الإشاعات.

¹ - Marion G.: Les Images de L'Entreprise, Paris, ed d'Organisation, 1989,p. 78

² - Pierre Siquier, op.cit, p. 63

■ المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و الملتقطة من خارجها، قراءة الصحافة، حديث الزبائن و المومنين ، ...الخ. وفي هذا الصدد فإن ما يكونه المستخدمون من آراء وما يملكونه من معارف حول المؤسسة هو المؤثر الأول على صورتها.

2. الصورة المبتغاة:

الصورة المبتغاة هي الصور المثالية التي تحاول المؤسسة بلوغها أو تحقيقها والتي ترتبط بأهدافها العامة. غير أنه لا ينبغي تجاهل أنه بين الصورة المدركة الخارجية كما بينتها الدراسات، والصورة المثالية المتعلقة بتوق وطموح المديرية العامة، توجد وفي غالب الأحيان فروق تصل إلى حد الهوة في بعض الحالات، والتي لا يكون بالمقدور سدها في بضع سنوات.

ونظرا لأهمية صورة المؤسسة، وارتباطها بمدى ثقة الجمهور بهذه الأخيرة، فإنها تعد من بين المهام الرئيسية المسندة إلى القائم بالاتصال. ولما كان لهذه الصورة الدور البالغ الأثر في تمتين العلاقة بين المؤسسة، وجمهورها فإن على المشتغل بمهنة صنعها مراعاة بعض المبادئ الأساسية في ذلك:¹

- أن تكون صورة حقيقية :

يؤكد التزام الحقيقة صحة القول، ويستدعي الأمر التعريف بالمؤسسة على ما هي عليه. فالقيام بحملة لتكوين صورة للمؤسسة ينبغي أن يقوم على الصدق داخل المؤسسة كما في خارجها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن أي فرق يمكن ملاحظته أو اكتشافه بين الصور الحقيقية (هوية المؤسسة)، وتلك التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، يعتبر غاية في الخطورة، وإذا ما قام القائم بالاتصال بالقفز على تقديم الحقيقة، فإن المؤسسة تتجه حتما نحو الكارثة .

- أن تكون صورة إيجابية : إذ ينبغي على القائمين بالعلاقات العامة استغلال الأوقات المناسبة التي تعبر عن أحسن أحوال المؤسسة بقصد الرفع من قيمتها .

- أن تكون صورة ثابتة: بما أن صورة المؤسسة هي نتيجة لطبيعتها، فإن على القائم بالعلاقات العامة أن يعمل من أجل الحفاظ عليها من التبدل، إذ أن طول عمر الصورة مرتبط بفعاليتها المبنية على الصدق، فالصورة الكاذبة سرعان ما تزول.

- أن تكون صورة أصلية: على القائم بالعلاقات العامة أن يعتمد إلى تكوين صورة أصلية للمؤسسة، فلا شيء يمكنه إثراء هذه الصورة وتقويتها، إلا إذا كانت هذه الأخيرة نابعة من عمق أصالتها.²

وبناء على ما أسلفنا ذكره ، نقول إن مجال كسب الجماهير (داخليا و خارجيا)، والذي يشكل الرأسمال الحقيقي للتأقلم مع المحيط، وضمان البقاء في الوسط التنافسي، يمر عبر تشكيل صورة

¹ - Marie Hélène Westplalene , Le Communicator : Guide Opérationnel pour La Communication d'Entreprises, Paris , Dunod , 1989 , p. 6

² - Ibid, p .9

للمؤسسة، والتي لا يمكن أن تأتي من فراغ، وإنما تتأسس على الالتزام بقول الحقيقة وفتح قنوات الاتصال والتفاعل، وناجحة عن عمل متكامل ومنسق يكون من اختصاص إدارة العلاقات العامة، يمكن اعتباره هندسة الصورة وفق معايير مستقاة من واقع المؤسسة.

• العلاقات العامة وبناء صورة المؤسسة

أظهرت دراسة مسحية على أكبر وأغنى خمسمائة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية ونشرت عام 2001، أن وظيفة العلاقات العامة فيها تركز بصورة أساسية على إدارة سمعة المنظمة، بعد أن أصبحت إدارة سمعة وصورة المؤسسات تمثل فلسفة العلاقات العامة بها، وعلاوة على ما سبق يرى (Paul Garrett) أحد رواد العلاقات العامة، والذي تولى مسؤوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية سنة 1931، أن " العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه".

وقد أكد هذا التعريف على أهمية الجهود التي تبذل من أجل تكوين صورة طيبة في أذهان الجماهير، وذلك بالاستناد إلى الحقيقة والصدق والوضوح. وفي هذا الصدد يرى (فولتير) أن " الطريقة الوحيدة التي تجعل بها الناس يتحدثون عنك بصورة حسنة هي أن تتصرف بطريقة طيبة". كما أن المؤسسة أيا كان حجمها وطبيعتها، فهي بحاجة إلى خلق علاقة ثقة بينهما وبين جمهورها. " ... إن علاقات الثقة المبنية على المعرفة والتفاهم المتبادل هي الوحيدة القادرة على توفير المحيط البيولوجي والحرارة الإنسانية، والتي هي ضرورية للإنسان كمثل حرارة الشمس للنبات، وبدون هذه الحرارة فلا هذا ولا ذاك يستطيع أن يتهج أو يعطي أحسن الثمار... " ¹.

وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال توفير جو يسمح بحوار واتصال متبادل، يمكن من الوصول إلى المعرفة الحقيقية وإغناء الفرد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، ويتم ذلك باستقراء وتحليل احتياجات الجمهور من جهة، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ووضعها في متناول هذا الجمهور من جهة ثانية عملاً على إبقاء الاتصال الدائم بين أعضاء المؤسسة داخلياً، وكذا بين هذه الأخيرة وجمهورها الخارجي ².

لذلك فإن مهمة ممارسي العلاقات العامة تتجاوز الاعتبارات الرسمية، كمكلفين بإيصال وجهات نظر المسؤولين إلى الجمهور، إلى مهمته الأساسية باعتباره نقطة الوصل، والالتقاء بين الجمهور والمؤسسة، والناقل الأمين الذي يفضلته يتم تبادل المعلومات الصاعدة والنازلة، بالشكل الذي يكفل خلق الثقة والحفاظة على استقرار المؤسسة وتطورها، وجعل الجمهور يعتبر نفسه شريكاً لها، وهو ما يسوقنا

¹ - Philippe A. Boiry , Les Relation Publiques ou La Stratégie de la Confiance, Paris, Eyrolles, 1989, P. 34

² - Ibid, p. 111

طوعا إلى الحديث عن جوهر مهام القائم بالاتصال والمتمثلة في ضرورة عمله على خلق أحسن صورة للمؤسسة باعتبار (الصورة) الرأسمال الحقيقي بين المؤسسة وجمهورها.

ما هي المبادئ التي ينبغي الالتزام بها لتشكيلها؟

إن صورة المؤسسة مركبة من عدة صور فرعية، صور العلامة لمختلف المنتجات، الصور المالية، الصور الاجتماعية، صورة المستخدمين، صورة المسيرين... الخ.

وصورة المؤسسة هي فكرة معقدة، كما أنها في ذات الوقت القاعدة الأساسية واللازمة لأي تخطيط استراتيجي للعلاقات العامة، وهنا يبدو التكامل والتناسق ضروريا بين مختلف الصور الفرعية للوصول إلى الصور المبتغاة من قبل المؤسسة¹.

تعود صورة المؤسسة من جانب آخر إلى جملة الأفكار، والآراء التي كونها الجمهور حولها، والتي تسمح لهذه الأخيرة بربح ثقة الآخرين، أو على العكس تجعلهم يشكون فيها²، وهي بذلك صيرورة متعددة الأوجه، فالحيط المالي والمساهمين أكثر حساسية للصورة المالية، والاقتصادية، في حين أن الجماهير الأخرى حساسة للصورة الاجتماعية أو العلمية و التقنية.

إن صورة المؤسسة على هذا الشكل، هي مجموعة الأفكار والآراء التي يشكلها كل جمهور متجانس حول حقيقة ووظيفة للمؤسسة، هذه الجماهير المتعددة تكون صوراً مختلفة، تتجمع كلها الواحدة بعد الأخرى لتعطي الصورة الكلية للمؤسسة، ولا يمكن لأي صورة جزئية من هذه الصور أن تكون صورة المؤسسة الكلية، فالثقة الكلية في المؤسسة تعود إلى مدى التوازن بين مختلف هذه الصور. ولعل هذا ما يجعلنا للحديث عن أنواع صور المؤسسة.

تقوم العلاقات العامة بممارسة وظيفتها في تقديم الفرد أو المنظمة إلى الجمهور اعتمادا على الرموز سواء كانت لفظية أو غير لفظية لوصف الواقع الذي يصعب تقديمه بشكل مباشر من كل الحالات. فكيف يتسنى للفرد أن يتواجد في مكانين مختلفين أو أكثر في نفس الوقت ليواجه الواقع في شركتين مختلفتين ويحدد بناء على هذا الواقع حكمه على هذه الشركة أو تلك؟ وهذه المنظمات نفسها تدرك تماما أن جماهيرها المستهدفة لا تستطيع أن تواجه الواقع فيها طول الوقت لكثرة ما تتعرض من مثيرات، وما تواجهه من أحداث في ساعات اليوم المحدودة.

وعلى الرغم من ذلك فإنه من الضروري أن تقدم هذه المنظمات نفسها إلى الجماهير المستهدفة، وهي تلجأ إلى الاتصال الذي يعتمد على الكلمات في معظم الأحيان أو الرموز غير اللفظية في بعض الحالات، وهذه الرموز ما هي إلا ترجمة لصور ذهنية تحمل معلومات عن واقع معين وبالتالي تتم رؤية

¹ - Christian Schneider , Communication : Nouvelle Fonction Stratégique de l'Entreprise , Paris, Dunod , 1990, p. 52

² - François Charvin et Jean Pierre Marhuenda , Communication et Entreprise, Paris, Eyrolles, 1991, p. 18

هذا الواقع بطريق غير مباشر، ويتميز التقديم غير المباشر بثلاث صفات أساسية هي الجزئية، و التلون، و عدم الدقة.¹

أولا الجزئية: إن أي رسالة تتضمن معلومات معينة عن مؤسسة ما لا تمثل إلا جزءا من المعلومات الشاملة عن هذه المؤسسة، وتعتبر في نفس الوقت مؤشرا للصورة الكلية، ويلجأ الفرد عادة إلى تكوين فكرة شاملة عن منظمة معينة، من خلال معلومات قليلة يحصل عليها لعدم قدرته على جمع المعلومات الكاملة.

ومن المخاطر التي ترتبط بالصورة الجزئية، أن الفرد يعمد عادة إلى الاستنتاج المبكر حتى ولو لم تتوفر لديه المعلومات الكافية، وقد تكون هذه الاستنتاجات خاطئة بسبب ضآلة المعلومات التي تعرض لها الفرد، وهنا يأتي دور العلاقات العامة في تصحيح هذه الاستنتاجات الخاطئة بالمزيد من المعلومات، وهنا تكمن الصعوبة، فلنفرض أن كل معلومة في الصورة المقدمة للجمهور صحيحة في ذاتها، وصحيحة أيضا في علاقتها بالصورة الكلية للمنشأة، فإن حجم هذه المعلومات لا يعدو أن يكون صورة جزئية غير كاملة.

و المشكلة هي أن العلاقات العامة لا تستطيع إلا أن تقدم صورا جزئية لعقول تميل إلى الاستنتاج على أساس معلومة جزئية، في حين أن هذه الجزء لا يمثل الكل تمثيلا دقيقا، كما أن المعلومات تصل الجمهور عن طريق وسائل إيصال متعددة وفي أوقات متباينة، وظروف استقبال الرسالة بالنسبة للفرد الواحد مختلفة، مما يجعل فرصة عدم الاتساق بين أجزاء الصورة محتملا.

أما الخطورة الناتجة عن صفة الجزئية، فهي ناتجة عن احتمال التخير، فإذا كان من المستحيل تقديم الصورة الكلية، فإن العلاقات العامة تلجأ إلى اختيار أجزاء من هذه الصورة. وهنا يكون السؤال: أي الأجزاء نختار؟ أنأخذ الأجزاء التي تعبر عن أخطاء المنشأة مع الأخذ تماشيا مع رسالة العلاقات العامة التي منطلقها التعبير الصادق عن الصورة الكلية وعدم تضليل الجمهور بأي شكل من الأشكال؟.

كما أن العلاقات العامة قد تواجه في الوقت ذاته الخطر العكسي، وهو تأثير الكل على الجزء فبعض الناس يميلون إلى إطلاق بعض الأحكام العامة على المجتمعات المختلفة أو على قطاعات المجتمع الواحد، وهو ما يعرف بالأنماط الجامدة وتكون النتيجة تصور هذه المجتمعات على أساس هذه الأحكام بدلا من النظرة الواقعية التي تعتمد على أساس موضوعي بحت.

ثانيا التلون: تتعرض أي رسالة إعلامية توجه عن طريق رسائل الإتصال الجماهيرية إلى منافسة العديد من الرسائل التي توجه عن طريق هذه الرسائل، وتكون نتيجة هذه المنافسة أو المزاحمة أن تتأثر المعاني

¹ - Lerbinger, Otto and Albert Sullivan : Information, Influence, and Communication. New York, Books Inc, Publishers.1965. pp. 240-242

التي تتضمنها الرسالة بالمعاني التي تحملها الرسائل الأخرى، وبالتالي تتغير إلى حد ما معالم الصورة المنقولة خلال الرسالة، فيضاف إليها بعض المعاني التي لم تكن تحملها، وتفقد بعض المعاني التي كانت تتضمنها. فلنفترض على سبيل المثال أن مؤسسة صناعية تبرعت بمبلغ كبير لإحدى الجامعات تأكيداً لالتزامها بمسؤوليتها تجاه المجتمع، وأن هذا الخبر نشر في الصحف إلى جوار دراسة توضح الأساليب التي تلجأ إليها بعض الشركات للتهرب من الضرائب، ألا يتبين لنا أن القارئ سيربط بين هذا الخبر وهذه الدراسة ليصبح الصورة التي يحملها الخبر بلون جديد، وبذلك تتحول قيمة الخبر من الإشارة إلى قيام المؤسسة بواجبها الاجتماعي، لتصبح الصورة الجديدة هي تهرب المؤسسة من الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية.¹

ولنأخذ الخبر نفسه في ظروف مختلفة، فنفرض أن نشره جاء متوافقاً مع بعض الأحداث الخطيرة كحدوث زلزال مدمر في منطقة مجاورة، أو كارثة طائرة، فلاشك أن اهتمام القارئ سيتحول إلى الحدث الأهم، وبذلك تتضاءل قدرة الخبر على أحداث التأثير الذي كانت ترجوه المنشأة. حينما تبرعت بهذا المبلغ الكبير.

ثالثاً عدم الدقة: يلجأ رجل العلاقات العامة كغيره من العاملين في المجال الإعلامي إلى صياغة رسالته متحريراً الدقة في أن تعبر هذه الرسالة عن الأفكار التي يريد أن ينقلها إلى الجمهور، فعملية الاتصال تبدأ بالمصدر الذي يضع فكرته في رموز ثم تنقل هذه الرموز من خلال وسيلة الاتصال إلى المستقبل الذي يقوم بفك الرموز من خلال إطار دلالي ليستخلص منها الأفكار التي يحملها الرسالة والتي تكون تصوراً ذهنياً لواقع معين فإذا كانت عملية الاتصال هذه قابلة للتشويش، أو عدم التيقن فإن الصورة الذهنية الناتجة عنها تكون هي الأخرى معرضة لعدم الدقة.

والسبب الرئيسي في عدم الدقة هو اللغة نفسها، فالكلمات التي يستخدمها رجل العلاقات العامة ليضع فيها تصوره لواقع معين لا تنفق بالضرورة في معانيها مع الصورة التي يدركها المستقبل، فالكلمات قد تحمل معاني مختلفة بالإضافة إلى احتمال اختلاف الإطار الدلالي بين المرسل والمستقبل، أي عدم توافر الخبرة المشتركة بينهما مما يجعل المنقولة عن طريق غير دقيقة في التعبير عن الواقع.²

III. بحوث العلاقات العامة وقياس الجمهور

لن نكون مخطئين إذا قلنا أن الفرق الجوهرية بين العلاقات العامة لما بعد الحداثة والعلاقات العامة الكلاسيكية يتمثل في الجهود التي تبذلها العلاقات العامة الحديثة في مجال الأبحاث والخطط الإستراتيجية.

¹ - Ibid , pp. 175- 176

² - Ibid : p. 178

وبعد أن مر هذا التوجه الحديث للعلاقات العامة بعدة تجارب منها التخمين وتقريب وجهات نظر المسؤولين، ثم اتخاذ القرارات المناسبة في مرحلة متقدمة قصد التعرف على الآراء والاتجاهات السائدة بين الأفراد ومعرفة الدوافع المتغيرات التي تشكلها، اليوم وبدخول العلاقات العامة عصرها الحديث أصبحت الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة تعتمد على مراحل الرصد أو ما يعرف لدى البعض " بالإدارة بالأهداف" على مستويات البحث، وتشتمل هذه المرحلة على مقاربتين أساسيتين¹:

- مقارنة المجال: ويعنى بها، رصد البيئة، ومراجعة العلاقات العامة والاتصال بعد عملية بناء المفاهيم و النظريات والمداخل العلمية، وكذلك المراجعة الاجتماعية.
- مقارنة البحوث والرصد.

1- مقاربات المجال

1-1. رصد البيئة

يحتل رصد البيئة التي تعمل المنظمة وتتفاعل في إطارها باهتمام متزايد في الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة، فالمنظمة تعبر حسب أصحاب هذا الاتجاه البحثي الجديد نظاما ديناميكيا مفتوحا عليها الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة، وتستخدم العلاقات العامة البحوث لمراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على البيئة وخاصة الرأي العام، والقضايا المثارة ذات العلاقة بالمنظمة، والتي على المنظمة أن تشارك في إدارتها، وبالتالي على العلاقات العامة أن تتولى الرصد المستمر لهذه البيئة.

وقد وضع (فاهي) و(كنغ)² ثلاثة نماذج لرصد البيئة هي: الرصد المنتظم، والرصد غير المنتظم، والرصد المستمر، يمكن الاعتماد عليها لتوجيه العديد من عمليات التخطيط في المنظمات المعاصرة.

يستخدم نموذج الرصد غير المنتظم (Irrégulier) لدراسة البيئة في موقف معين، وخاصة في المواقف التي تتصف بالأزمة بالنسبة للمنظمة، ويركز الرصد في هذه الحالة على الأحداث الماضية التي سبق أن تعرضت لها المنظمة، والتي يمكن أن تساعد في فهم ما يحدث الآن، ويساعد هذا النموذج في التعرف على ردود الأفعال المباشرة تجاه المواقف أو الأزمات، ويمكن علاوة على ذلك أن يوفر مدخلا للتخطيط قصير المدى، ولكن هذا النموذج لا يساعد تماما على اكتشاف الأزمات أو المواقف غير المتوقعة قبل حدوثها.

¹ - Sicard M.C, Les Relations Publique: ce que marque veut dire, Paris, l'harmattan, 2001, p. 139

² - Culbertson H, & D Jeffers: Social, Political and Economic Contexts: key to front end research, Public Relations Quarterly, London, 1998, p. 47

نماذج الرصد	النموذج غير المنتظم	النموذج المنتظم	النموذج المستمر
وسائل نشاط الرصد	دراسة خاصة	دراسة دورية ومنتظمة	نظم جمع ومعالجة البيانات
مجال الرصد	أحداث معينة	أحداث مختارة	رصد المجال الواسع للبيئة
دافعية النشاط	الاستجابة لأزمة تتعرض لها المنظمة	توجيه القضايا والقرار	توجيه عملية التخطيط
الطبيعة الزمنية للنشاط	تفاعلي	استباق الحدث	استباق الحدث
الإطار الزمني للبيانات	تتعلق بالماضي	تتعلق بالحاضر والمستقبل	تتعلق بالمستقبل
الإطار الزمني لتأثير القرار	الزمن الحالي والمستقبل القريب	المستقبل القريب	طويل المدى
الشكل التنظيمي	تنظيم يتضمن خبرات متنوعة	تنظيم يتضمن خبرات متنوعة	وحدة لرصد البيئة

شكل رقم (6): نماذج رصد البيئة

أما نموذج الرصد المنتظم (régulier)، فهو أكثر شمولاً أو انتظاماً من النموذج السابق، ويستلزمه التقييم السنوي لأوضاع البيئة، وعادة ما يتم التركيز على رصد تطور قضايا وموضوعات معينة أو قرارات اتخذتها المنظمة، وتستخدم الشركات المنتجة للسيارات هذا النموذج لإجراء بحوث سنوية على اتجاهات المستهلكين للاستعانة بها في بناء الاستثمارات الإعلانية للسيارات التي يجري تصميمها، أو التي صممت بالفعل. ويمكن أن تبني على هذا النموذج من الرصد خطط محددة للمستقبل، ويعد هذا النموذج تطويراً للنموذج السابق، حيث يسمح بفحص وتحليل القضايا والقرارات، ويكمن الفرق بين النموذجين في الدرجة وفي الانتظام في إجراء بحوث الرصد.

ويرتكز نموذج الرصد المستمر (continuer) على الرصد الدائم لكل عناصر البيئة أكثر مما يركز على قضايا أو قرارات معينة، ويمكن تضمين عدد من المكونات البيئية في هذا النموذج مثل: مكونات البيئة السياسية والتشريعية والنظم التنافسية، ويرى بعض أساتذة العلاقات العامة أن الرصد المستمر للبيئة يجب أن يتضمن أيضاً السياقات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمنظمة، وتجري شركات إنتاج السيارات بحوثاً على المستهلكين لتحليل اتجاهات التفضيل لديهم، ولرصد التحول المستمر في هذه التفصيلات،

وتستخدم البيانات التي يتم الحصول عليها كمدخلات في تصميم السيارات في المستقبل، ويمكن أن يتم هذا الرصد داخل المنظمة.

هذا ويمكن إدارة نموذج الرصد غير المنتظم وإلى حد ما نموذج الرصد المنتظم من خلال قسم أو إدارة خاصة داخل المنظمة، وفي كل الأحوال ينبغي على إدارة العلاقات العامة أن تشارك في رصد البيئة خاصة فيما يتعلق بمعرفة اتجاهات الجماهير، وأن تعمل بالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية داخل المنظمة، وتستخدم نظم المعلومات الإلكترونية في الإدارة لتخزين وتحليل ودمج المعلومات الكثيرة، ويدعم نموذج الرصد المستمر جهود التخطيط الاستراتيجي حيث يوفر بيانات تدعم العديد من القضايا والقرارات التي تواجه المنظمة.

2-1. مراجعة العلاقات العامة

تتمركز مراجعة العلاقات العامة حول فحص العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتهدف هذه المراجعة إلى توفير معلومات تبنى عليها خطط وبرامج العلاقات العامة في المستقبل، وهي تعني أساساً وضعية علاقات المنظمة بجماهيرها، ونفضل في هذا السياق التركيز على النقاط التالية:¹

- الجماهير ذات علاقة بالمنظمة: وهي جماهير يتم تحديدها وتوصيف كل منها في ضوء وظيفتها بالنسبة للمنظمة، مثل: حملة الأسهم، العاملين، المستهلكين، الموردين، الخ، وتتضمن هذه الفئة أيضاً الجماهير التي لا ترتبط وظيفياً بالمنظمة، ولكنها في وضع يمكنها من التأثير في المنظمة، مثل: جمعيات حماية المستهلك، وجمعيات الحماية والحفاظ على البيئة، وجماعات الضغط في المجتمع، وتهدف المراجعة إلى التعرف على خصائص هذه الجماعات وآرائها واتجاهاتها لأخذها في الاعتبار عند بناء الرسائل الاتصالية في العلاقات العامة، وقد تقتصر عملية المراجعة في بعض الأحيان على هذه المرحلة.
- موقف أو وضعية الجماهير من المنظمة: حيث يتم التعرف على رأي واتجاه كل جمهور من هذه الجماهير من خلال عدة طرق بحثية، أهمها بحوث الصورة الذهنية، وبحوث تحليل مضمون وسائل الاتصال المطبوعة.
- القضايا التي تحظى باهتمام الجماهير: وتستخدم نماذج رصد البيئة التي سبق التطرق إليها، في بناء أجندة القضايا التي تهم كل جمهور من هذه الجماهير، وتستخدم البيانات المتحصلة من هذه الجماهير في تحديد الجماهير الخاصة لكل قضية من القضايا التي تهم المنظمة وتحديد موقف هذه الجماهير من كل قضية، وهذه خطوة مهمة في تخطيط حملات وبرامج العلاقات العامة والخاصة بكل جمهور.

¹ - Ibid,p. 51

- قوة الجماهير: ويتم ترتيب هذه الجماهير في ضوء حجم تأثيرها ونفوذها في المجتمع، ويؤخذ في الاعتبار في هذا الصدد تأثير جماعات المصالح وغيرها من الجماعات النشطة في المجتمع في ضوء حجم عضويتها وحجم ميزاتها ومصادر دخلها وعدد العاملين فيها والمتخصصين المؤهلين من أعضائها، وقد أصبحت مراجعة العلاقات العامة أحد المكونات الأساسية التي تبني عليها عملية تخطيط حملات وبرامج العلاقات العامة المستقبلية، وتمكننا علاوة على ذلك من تقويم فعالية الحملات والبرامج التي نفذت، ويمكن استخدام البحوث المسحية التي تتناول الصورة الذهنية التي لدى الجماهير عن المنظمة في مراجعة العلاقات العامة بها، وبصفة عامة تسعى البحوث التي تتناول الصورة الذهنية إلى:¹

- مدى مألوفية أو حميمية الجماهير مع المنظمة ومع سياساتها ومنتجاتها.
- معرفة جوانب الإدراك الإيجابية والسلبية التي لدى الجماهير عن المنظمة.
- السمات والخصائص التي تربط الجماهير في ضوء الصورة الذهنية التي لديهم عن

المنظمة

و كثيرا ما تجري المنظمات هذه البحوث للحصول على الصورة الذهنية التي لدى جماهيرها، ومقارنته بالصورة التي ترغب المنظمة في تكوينها لدى جماهيرها، وما إن تتضح الفروق بين الصورتين توضع الأهداف الإستراتيجية لتقريب الصورتين، أو للسعي لتعديل الصورة الذهنية التي لدى الجماهير ويجب على المنظمات مراجعة علاقاتها العامة في أوقات الأزمات والتغيرات الكبيرة مثل:

- توسعات المنظمة: مثل اندماجها في منظمات أخرى أو دخولها في مشروعات مشتركة.
 - التغيرات الكبيرة التي تطرأ على إستراتيجيات وسياسات المنظمة.
 - فقدان الشخصيات الرئيسية أو البارزة في المنظمة.
 - إغلاق بعض المواقع في المنظمة أو انسحابها من بعض قطاعات السوق.
 - التغيرات التشريعية أو القانونية التي تؤثر على المنظمة.
- وترتبط هذه التغيرات بشيء واحد هو: أنها تؤثر على سمعة المنظمة، ولضمان استقلالية مراجعة العلاقات العامة يمكن الاستعانة بفريق من خارج المنظمة لإجراء المراجعة أو يمكن تشكيل فريق من الخبراء من ذوي الخبرة بالعلاقات العامة بها.

3-1.3. مراجعة الاتصال:

يكمن الهدف وراء مراجعة الاتصال هو رصد وتقييم أداء وسائل الاتصال التي تستعين بها العلاقات العامة، وفعالية الرسائل الاتصالية التي تبثها، والمناخ الاتصالي للمنظمة داخليا وخارجيا، وقد

¹-Ibid, p. 5

تظهر المراجعة مدى نقص أو عدم اكتمال أو تشويه المعلومات التي لدى الجماهير عن المنظمة، وتستخدم مراجعة الاتصال طرق البحث التالية:

1- مسح المناخ الاتصالي: وهي من بحوث الاتجاهات وتهدف إلى: معرفة الجماهير، وتقييم انفتاح وكفاية وسائل الاتصال التي تستخدمها.

2- تحليل شبكة الاتصال: ويهدف إلى تحليل الشبكات التي تناسب من خلالها الرسائل الاتصالية للمنظمة، لتقييم مدى كفاءتها في نقل هذه الرسائل داخليا وخارجيا إلى الجماهير المستهدفة، ومقارنة هذه التحليلات مع سياسات المنطقة الاتصالية للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين تصورات المنظمة، وما ينبغي أن يكون عليه تدفق رسائلها الاتصالية والواقع الفعلي لهذه التوقعات.

3- مسح القراء: وتهدف هذه البحوث إلى معرفة أي الموضوعات أو القضايا المثارة في صحف ومطبوعات المنظمة التي تحظى باهتمام من قبل القراء، وهي تمكنا من معرفة اهتمامات القراء المستهدفين بهذا الإنتاج الإعلامي، وتوجيه السياسات التحريرية لهذا الإنتاج.

4- تحليل المحتويات: وتستخدم هذه البحوث للوقوف على أجندة وسائل الاتصال بالنسبة للمنظمة والمجال الإنتاجي وخدمي الذي تنتمي إليه، ومعرفة من يبيئ أجندة الاهتمامات هذه، خاصة إذا كان الذين يبنونها هم القوة الفاعلة والنشطة في البيئة التي تتواجد فيها المنظمة، وهذه القوة الفاعلة والنشطة لا تؤثر فقط على أجندة وسائل الاتصال، ولكنها تتضمن التي تدبر القضايا المجتمعية التي تمس المنظمة، وتشمل عادة: المؤسسات العلمية، والجماعات النشطة في مجالات حماية البيئة، والخبراء وأهل الرأي، والتنظيمات الصناعية والتجارية وغيرها¹.

5- بحوث الإنقرائية: Lisibilité، وتهدف إلى معرفة أي مدى يفهم الجمهور المستهدف الرسائل الاتصالية للمؤسسة، أي أنها تقيس مدى وضوح الرسائل المطبوعة ومدى تناسبها مع المستوى التعليمي للجمهور.

4-1. المراجعة الاجتماعية: وهي في الغالب بحوث مسحية للاتجاهات والآراء التي تجرى لقياس مدى إدراك جماهير المنظمة المختلفة لسرعة الاستجابة الاجتماعية للمنظمة، أي أنها تجرى لمعرفة مدى إدراك الجماهير لاضطلاع المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع.²

2- مقاربات البحوث والرصد

¹ - Baskin O, and Al: Public Relations: the Profession and the Practice, Boston, MC Graw Hill, 1997, p. 182

² - Ibid, p. 183

تزايد الاهتمام بالبحوث في العلاقات العامة لأسباب يتعلق بعضها بالمنظمات ذاتها، ويتعلق بعضها الآخر بالعلاقات العامة، ويمكن إيجاز السبب الذي جعل المؤسسات تميل إلى الاهتمام ببحوث العلاقات العامة هو قلة التمويلات المالية، الأمر الذي استدعى الاهتمام ببحوث العلاقات العامة، حيث تظهر البحوث مستويات إدراك الجماهير التي تتعامل معها المنظمة واهتماماتهم وإدراكهم واتجاهاتهم نحو المنظمة وإدارتها ومنتجاتها، وعلى هذا، لا يجب أن تدعم البحوث تخطيط العلاقات العامة فقط، وإنما يجب الاعتماد عليها في بناء كل إستراتيجيات المنظمة، لأنه لا يمكن فصل الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عن الأهداف الإستراتيجية للعلاقات العامة.

ويمكن إيجاز أهم المحاور الكبرى التي تضبط هذا المقرب في خمسة نقاط رئيسية يمكن اعتبارها نواة بحوث العلاقات العامة، والتي قام (ليرينجر)¹ بجمعها:

1- **برامج المراقبة والضبط:** وتهتم هذا النوع من البحوث بدراسة اتجاهات وميولات الرأي العام والأحداث الاجتماعية التي يكون لها تأثيرها على المؤسسة، وعموما تتخذ هذه الأبحاث و شكلين هما:
- التحذير المبكر (الاستثنائي): ويمثل أسلوبا لتحديد الموضوعات أو المشكلات الطارئة، وتكمن أهميتها في أنها تتيح الفرصة لاتخاذ الاحتياطات اللازمة تفاديا لوقوع المشكلة.

- **أ نموذج الرأي العام (الدائم):** ويتمثل في دراسة الرأي العام كموضوع رئيسي وقياسه بصفة مستمرة، وكذلك دراسة الاتجاهات به، ومثال ذلك البحث الذي أجرته إدارة العلاقات العامة في مكتب معلومات التليفون في الولايات المتحدة الأمريكية، سنة 1959، بهدف إجراء مسح يهتم بدراسة اتجاهات الجمهور ورأيهم فيما يتعلق بمصادقية التليفون كمؤسسة إعلامية مقارنة بمؤسسات إعلامية أخرى، وقد قدمت تلك الدراسة نتائج حددت فيها الكيفية التي يتغير بها الرأي العام، كما حددت اتجاهات الجمهور نحو تلك المؤسسة.

2- **البيان النهائي للعلاقات العامة:** ويهدف إلى قياس مدى فهم المؤسسة لجمهورها الداخلي والخارجي، حيث يقوم ممارس العلاقات العامة بجمع قائمة بأسماء الجمهور وفقا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال اللقاءات والمقابلات الشخصية مع مسؤولي الأقسام بالمؤسسة، وتحليل مضمون وسائل الاتصال الداخلية، ودراسة الجمهور على المستوى الخارجي من خلال أبحاث الصورة الذهنية والمسوح بالعينة.

3- **الدراسات الاتصالية:** وتهتم هذه الدراسات بتحليل مضمون وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي لتقييم صلاحية تلك القنوات والوسائط الاتصالية.

¹ - Jefkins Frank, op.cit, p.136

4- الدراسات الاجتماعية: وتهدف هذه البحوث إلى دراسة الكفاءة الاجتماعية والانجاز والأداء الاجتماعي، بحيث تحدد مدى قدرة الإدارة على الاضطلاع بمسئوليتها الاجتماعية، وتعد تلك الأبحاث من أكثر وأهم الأبحاث خطورة في مجال العلاقات العامة.

5- الدراسات التقييمية: وتهتم بتقييم فعالية الخطط والبرامج والتأثيرات الناجمة عنها، ولقد حدد كل من "فريم" و"فوسى"، أهم العناصر الأساسية التي تهتم بها الدراسات التقييمية:

- التخطيط : ويتضمن تحديد طبيعة المشكلة، والإنجازات المحققة بالنظر إلى التكاليف.

- الإنجازات: ويعني مدى قدرة البرنامج للوصول للأهداف الفعلية.

- التأثير: مدى اتفاق التأثيرات المترتبة على البرنامج مع الأهداف الرئيسية للبرنامج.

III. التخطيط الإستراتيجي لحمات العلاقات العامة

يقصد بالتخطيط الإستراتيجي لحمات العلاقات العامة هو عملية وضع الأهداف الإستراتيجية والإجرائية بشكل قابل للقياس، وهذا معناه أيضا:

- أولا: الاختيار الرشيد والإستراتيجي للأهداف الإستراتيجية والإجرائية ذاتها.

- ثانيا: جعل برامج العلاقات العامة قابلة للتقويم والتدليل الموضوعي على نجاحها أو إخفاقها.

ولتحليل ما توصلنا إليه سابقا، سنحاول تقسيم التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة إلى مرحلتين هما:

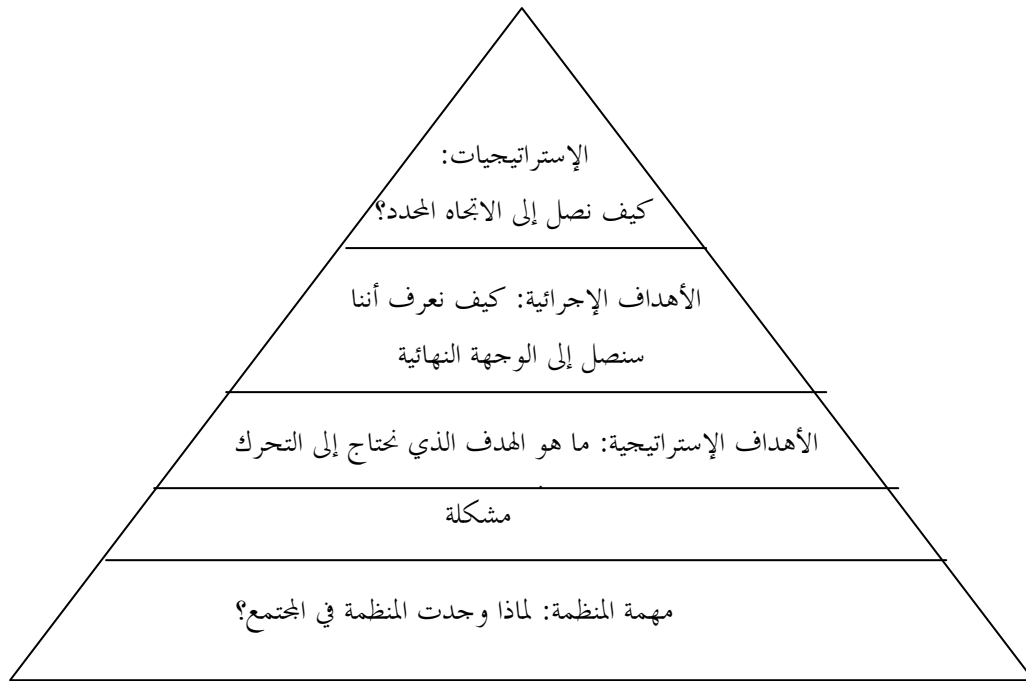
- مرحلة التخطيط الأولي - ومرحلة التخطيط الإجرائي

● مرحلة التخطيط الأولي:

يتضمن هذا المستوى نقطتين رئيسيتين هما: صياغة مهمة المنظمة، وتحليل الموقف الذي عليه المنظمة.

1- صياغة مهمة المؤسسة:

تمثل صياغة المهمة صياغة الفلسفة العامة للمنظمة، والهدف من وجودها في المجتمع، ويتطلب صياغة مهمة المنظمة مشاركة كل العاملين بها، حتى تضمن حقوق مراعاتها في سياستهم وأنشطتهم، وفي كثير من الأحيان يقترح نموذج من مهمة المؤسسة، ثم يعاد صياغته في ضوء الملاحظات التي تطرح، لتكون المحصلة هي الرؤية النهائية لهذه المهمة.



شكل رقم (07): هرم التخطيط الإستراتيجي¹

وعلى الرغم من أهمية وجود مهمة مصاغة بدقة ووضوح وإيجاز، فإن بعض المنظمات تخفق فيه، وهذا يفسر تشتت أنشطة العلاقات العامة لدى بعض الشركات والمنظمات، وعدم اتجاهها وجهة واحدة لخدمة هدف إستراتيجي محدد ومعروف. ونظرا لأن العلاقات العامة هي عملية بناء وصياغة علاقات المنفعة المتبادلة، فإن صياغة مهمة المنظمة توفر خطوطا توجيهية لكل أولئك الذين يخططون، وتساعد مدير العلاقات العامة على صياغة المشكلة أو الموقف الذي يتعامل معها.

2. تحليل الموقف:

ويقصد بتحليل الموقف هو العملية التي تخوضها العلاقات العامة وتكون من نتائجها في تغيير الفرص المتاحة، أو بعبارة أخرى تغيير مواقف واتجاهات الجمهور، وفي هذا السياق يرى (جيفكتر)²، أن الهدف الإستراتيجي لحمالات وبرامج العلاقات تستهدف إحداث تحول ما في اتجاهات هذه الجماهير، ولكن ذلك لا يمكن معرفته إلا من خلال تحليل الموقف في ضوء البحوث العلمية، أنظر الرسم التالي:

عملية التحول في العلاقات العامة

مواقف أو اتجاهات سلبية للجمهور	←	مواقف أو اتجاهات إيجابية للجمهور
العداء	←	التعاطف
التحيز	←	القبول
اللامبالاة	←	الاهتمام
الجهل بالمنظمة	←	معرفة المنظمة

¹ - Lehu J, Mles: Relation Publique stratégique, Paris,ed.d'Organisation, 2000,p. 213

² Lionel Chouchan et Jean-François Flahaut, op.cit,p.189

كما أن تحليل الموقف من جانب آخر يرتبط تحليل الفرص المتاحة، والتحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات، أنظر الجدول الموالي:

خارجيا	داخليا	الموقف الموقع
الفرص الداخلية(فرص)	الفرص الداخلية(قوة)	الفرص
التحديات الخارجية(تحديات)	التحديات الداخلية(ضعف)	التحديات

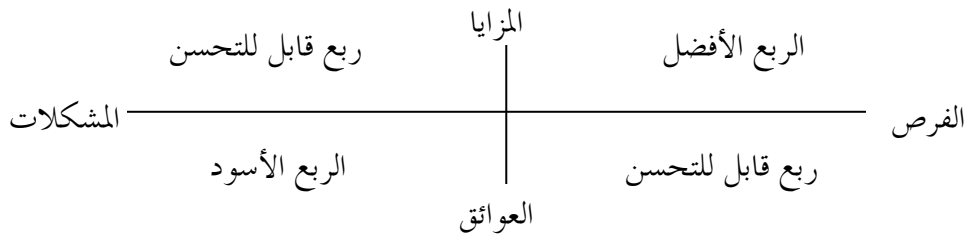
شكل رقم (08): صندوق تخطيط الفرص والتحديات

وإذا عدنا إلى تحليل الموقف في ضوء استكشاف مواطن القوة والضعف، والفرص والتحديات، فإننا يجب أن نشير إلى وجوب مراجعة العلاقة بين المؤسسات وجمهورها، وقد وضع "نورمان ستون" مدخلا مهما، أطلق عليه نظام -Adopts-¹، يقوم بمزج العناصر الأربعة السابقة، ويتكون هذا المدخل من العناصر التالية:

1- المزايا. 2- العوائق. 3- الفرص المتاحة. 4- المشكلات. 5- عامل التوقيت (الزمن). 6- الجماهير المؤثرة.

يتجه العنصران الأول والثاني إلى داخل المنظمة في حين يتجه العنصران الثالث والرابع إلى خارجها، أما العنصر الخامس فينسجم مع التوقيت الذي نفحص فيه مكنة أو وضع صورة المنظمة، ويعتبر العنصر السادس السبب والعنصر الفاعل بالنسبة للعناصر الأخرى.

ومبرر ذلك أنه يمكن التعرف على أوجه الضعف والقوة في المؤسسة بربط ذلك باحتياجات الجماهير وتوقعاتها من المنظمة، وذلك مع الحرص على عنصر الزمن، وبعد أن يتم تجميع القرائن المبنية على معلومات دقيقة، تتم مراجعة العمليات الاتصالية التي تقوم بها المنظمة، ومراجعة صورة المنظمة ومكانتها بالنسبة لهذه الجماهير، وهو ما يهدف إليه نظام "الآدوبتس".



شكل رقم (09): مكونات عملية تحليل الموقف².

❖ مرحلة التخطيط الإجرائي:

¹ - Ston N: the Management and Praticce of Public Relations, London, Macmillan Business, 1995, p. 46

² - Ibid, p.47

هناك العديد من التصنيفات التي طرحها المختصون في العلاقات العامة، حول مكونات الخطة العملية للعلاقات العامة بالمنشآت، وعليه فإن أهم هذه العناصر هي:

1- تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية :

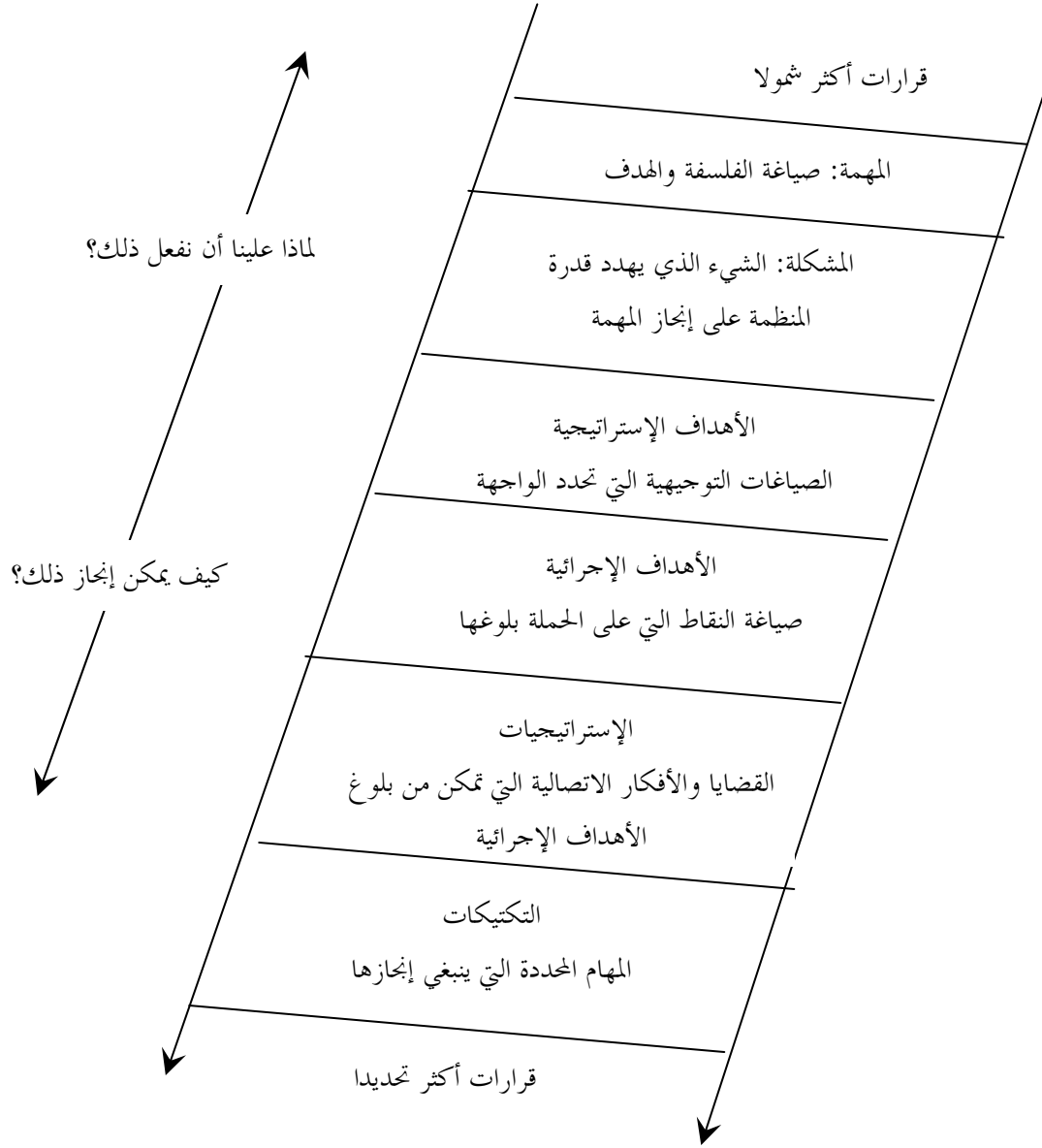
إذا كانت الحملة التي نخطط لها تسعى إلى إحداث عدة تأثيرات أو بلوغ عدة نتائج في وقت واحد، فيجب أن تصاغ كل نتيجة أو تأثير مرغوب فيه باعتباره هدفا منفصلا، وفي ضوء نظريات تأثير وسائل الاتصال، وضع "جيمس جورنج" تصنيفا لأهداف العلاقات العامة الإستراتيجية على النحو التالي:¹

- الاتصال فقط: فقد يكون الهدف الإستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد.
- فهم الرسالة وتذكرها: حيث يكون الهدف الإستراتيجي هو السعي إلى أن يفهم أفراد الجمهور المستهدف الرسالة، وليس من الضروري أن يوافقوا عليها لكي يفعلوا شيئا ما بناء على هذا الفهم، فالمطلوب هو أن يفهم الجمهور الرسائل الاتصالية ويتذكرها.
- قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة: ويتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الجمهور للرسالة وتذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبنيها كأفكار له.
- تشكيل أو تغيير الاتجاه: والمطلوب هنا عدم الاكتفاء بأن يطلب الجمهور أو يتبنى الأفكار الواردة في الرسالة، ولكن أن يقيم الجمهور هذه الرسائل على نحو إيجابي.
- السلوك: حيث يكون الهدف الإستراتيجي هو أن يتغير الجمهور فعلا، أو أن يبدأ في سلوك جديد، وأن يتبرع لموضوع ما، أو يناصر قضية ما مثلا، وتشير النظريات والبحوث العلمية إلى أنه نادرا ما تستطيع وسائل الاتصال تغيير الاتجاهات أو السلوكيات الراسخة.

2- سلم التخطيط الإستراتيجي النهائي :

إن إستراتيجية العلاقات العامة ما هي إلا صياغة للأفكار الاتصالية التي سوف نطرحها في الحملة لتحقيق هدف إجرائي محدد، وإذا استطاع مسئولو العلاقات العامة في المؤسسة إنجاز كل المراحل السابقة الذكر، فإن خطة العلاقات العامة ستتحول إلى مجموعة منظمة من المهام المحددة والقابلة للتنفيذ -أنظر الشكل الموالي- فإذا هبط خبير العلاقات العامة على سلم التخطيط الإستراتيجي فإنه ينتقل من مرحلة اتخاذ قرارات تتسم بالشمول إلى مرحلة تتسم باتخاذ قرارات أكثر تحديدا، والعكس تماما إذا كانت المؤسسة في حالة رتب أو ثبات فإن القائمين بالعلاقات العامة بها يحاولون دائما طرح مجموعة من التساؤلات النقدية التي تسعى إلى تحسين الأداء من جهة وتبرير أفعالهم من أخرى.

¹ - Jefkins Frank, op.cit, p. 203



شكل رقم (10): سلم التخطيط الإستراتيجي¹

كيف ترتبط مهمة المنظمة وصياغة المشكلة والأهداف الإستراتيجية والأهداف الإجرائية والإستراتيجيات والتكتيكات ببعضها البعض.

¹ - Austin E , Pinkleton: Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs, London, Lawrence Publishers, 2001, p.158

الفصل الثاني

الأزمات واستراتيجيات إدارتها بالمؤسسة

تمهيد

إن التعامل العلمي والحكيم مع الأزمات من شأنه أن يحد من حجم المخاطر والآثار الناجمة، وهذا التعامل يشمل مختلف مراحل الأزمات، أي قبل وأثناء وبعد الأزمة، فاستشعار الأزمة باعتماد المعلومة الدقيقة ووسائل التكنولوجيا الحديثة والنظريات العلمية من تحليل البيانات وتقنيات المعلومات، وغير ذلك من شأنه احتواء الأزمة. كما أن التخطيط المحكم والتدريب من شأنه أن يساعد على التعامل السريع والفعال واتخاذ القرارات الصائبة على ضيق من الوقت وقلة في الموارد أثناء المواجهة، ثم إن التقييم وأخذ العبر واعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات والمعلومات وتوظيف الكفاءات والمعدات وتوعية المتعرضين للأزمة، سيعطي نتائج أكثر إيجابية في التعامل مع الأزمة.

وفي المقابل، فإن اعتماد العشوائية في التعامل مع الأزمات وغياب التخطيط المسبق والارتجال في اتخاذ القرارات أثناء المواجهة وانعدام الموارد لتخفيض حدة المأزق، من شأنه أن يجعل أثر الأزمات حادا ومدمرا، وقد ينتج عنها انعكاسات طويلة الأمد تزيد في أضرارها بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

ومن الأنشطة الأساسية في إدارة الأزمة بفعالية، استشعار المشكلة وتشخيصها بدقة وقرار الاستجابة وتعبئة الموارد والتنفيذ المحكم للخطة المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة والتدفق الداخلي والخارجي للمعلومات.

ومن المزايا التي تحقق أعلى جدوى في التعامل مع الأزمة سرعة رد الفعل والقدرة على اتخاذ القرار السريع، والصائب، والتعامل الجيد والاتصال الحذق والعلاقات الحسنة مع الجمهور الداخلي والخارجي، إضافة إلى الخبرة في إدارة الأزمات. كما أن توعية الجماهير بالمخاطر على اختلافها وسبل التصرف أثناء الكوارث واعتماد الوسائل الوقائية ونظم السلامة.

وعليه فسنتناول في هذا الفصل المداخل الرئيسية حول الأزمة (في مبحثه الأول)، وسنتطرق لتعريف الأزمة، وخصائصها، وأنواعها. أما في المبحث الثاني فسنعرض للمداخل الإستراتيجية حول علم إدارة الأزمات، وكيف يعالج هذا المقرب أزمات المؤسسات.

المبحث الأول/ مداخل رئيسة حول الأزمة في المؤسسة.

الأزمة المفهوم والخصائص

ترجع أصول كلمة "أزمة" (crisis) إلى الكلمة اللاتينية (krinein)، ومعناها "أوان اتخاذ القرار"، وأي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ شخص أو منظمة معينة.

ويختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية، ففي القاموس البريطاني (ويستر) تعني: "الوقت الحاسم أو الخطير الذي تعتمد نتائجه على قدر كبير من العواقب السلبية"، ويعرفها قاموس (لونجمان) بأنها: " زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم اليقين سواء في السياسة أو الاقتصاد"، ويعرفها قاموس (هيرتيج) الأزمة بأنها:

- حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

- أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

- تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور.

وفي المنظر الإداري، نجد أن الأزمة هي " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة. أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة الجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعدة عن احتمالات ما قد يجد مستقبلا من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها"¹، ويرى محمد رشاد الحماوي بأن الأزمة "عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة، كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة".

أما من منظور الاتصال، فالأزمة تمثل "موقفا يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبى واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقائين والقانونيين"، ومن هذا المنظر كذلك يرى خبراء الاتصال أن نطاق الأزمة يزداد اتساعا كلما حجبت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة.

¹ - عبد السلام أبو قحف: إدارة الأزمات، القاهرة، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع، 1999 ، ص.54

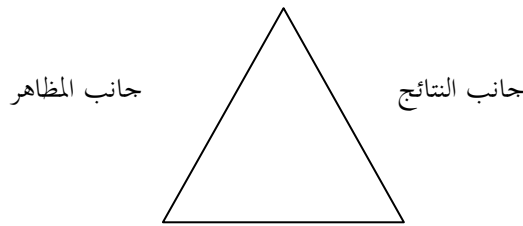
ولما كانت الأزمة درجة من درجات الصراع أو مرحلة منه فإنها تعزى كذلك على الحصر، أو التحديد ولذا فإننا نورد بعض السمات أو الخصائص التي ترتبط بالأزمة:

- الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، يمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير.
- الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا تنتج عنها مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها، والتي قد تصل إلى درجة الصدمة العنيفة.
- التعقيد والتشابك، والتدخل، والتعدد في: عناصرها، وعواملها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، بل وانقلاب أطرافها وتحولهم من النقيض إلى النقيض.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في: حجمها، أو في درجة تحمل الكيان الإداري والاتصالي لها وتكاثف الضباب أو عدم الرؤية الكاملة مع تصاعد حدة الأحداث واشتداد حوادث الأزمة .
- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يتضمنها إطار الأزمة.¹

أداءات الأزمة وسلوكها

إن الأزمة ما هي إلا كم مجهول متشابك و متداخل، تنشئه و تدفع إليه جملة عوامل بعضها ظاهر والبعض الآخر خفي، يتزايد فيها حجم المجهول، ومكانم الخطر، وتتلاحق فيها وتتداعى الأسباب و النتائج. ولهذا المفهوم الواقعي للأزمة جوانب ثلاثة أساسية يستند إليها في الشكل التالي:

جانب الأسباب والبواعث



شكل (11): الجوانب الأساسية لمفهوم الأزمة²

¹ - عثمان فاروق السيد: التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الأمين، 1998، ص. 22.

² - نفس المرجع ص. 83.

فالأزمة ليست وليدة ذاتها ولكنها وليدة مجموعة من البواعث والأسباب والعوامل المناخية المحيية والمؤيدة لنشوتها، وأدت إلى تفاقمها، ومن هنا فإن معالجة الأزمات أيا كانت دون معرفة متعمقة لأسبابها وبواعثها التي أدت إليها، تصبح معالجة غير علمية هامشية قد لا تثمر فضلا عما قد تسببه من إهدار للوقت، والجهد، والتكلفة، وما قد يدفع إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، بل و نشوء أسباب جديدة لتزيد من تفاقم ومن شدة ضغطها.

يضاف إلى ذلك أن التحليل العلمي للأزمة يبدأ أساسا من مظاهر وأعراض الأزمة حتى تصل إلى أسبابها، فأعراض الأزمات ما هي إلا مظاهر ظاهرة يلمسها متخذ القرار، وهي تنشأ نتيجة لحدة التناقضات التي ولدتها حالة عدم المعرفة بين القرارات، وهي جميعها مظاهر عامة تخفي وراءها الكثير من الإهمال العمدي، ومن الضرر القصدي.

وأیضا يتم تحليل النتائج لمعرفة حجم الخسائر والتكاليف التي أحدثتها الأزمة في الكيان المؤسساتي سواء كانت هذه النتائج¹:

- نتائج مادية مالية يمكن قياسها بسهولة .
- نتائج معنوية نفسية لها أبعاد خطيرة.

إن النظرة العلمية لمفهوم - الأزمة - تفرق بينها وبين - التأزم - فالتأزم ما هو إلا إفرزات و نتائج لعوامل وبواعث و أسباب الأزمة، ومن ثم فإن معالجة حالة التأزم التي قد تصيب متخذ القرار هي معالجة للنتائج التي أحدثتها الأزمة .

ومن هنا يأتي علم إدارة الأزمات الذي منبعثه، هذا كم هائل في نظم المعرفة ووسائل الاتصال.

مراحل نشوء الأزمة

تمر الأزمة بعد مراحل، وكل مرحلة جاءت كسبب لأخرى، فهي مرتبطة ببعضها البعض تختص كل مرحلة منها على الأخرى بجملة من الخصائص، والركائز من أهمها:²

1- مرحلة بؤرة الأزمة :

وهي أهم وأخطر مرحلة، والتي كثيرا ما يتم تجاهلها، حيث يكون جدار الحماية والوقاية قد حدثت فيه ثغرة، ومن ثم أصبح مفتوحا أماما تسرب قوى صنع الأزمة، التي تمكنت بالفعل من الولوج إلى داخل كيان المؤسسة، وبدأت في التوسع و الانتشار.

¹- محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية ، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993، ص. 80

²- الأعرجي عاصم حسين: إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية: دراسة مسحية في المصارف الأردنية، عمان، الإدارة العامة، مجلد 39 العدد 1 لأول ابريل 1999، ص. 99

تتشكل بؤرة الأزمة من العوامل الذاتية والبيئية المحيطة بها، في حين يتشكل البعد الأزموي للبؤرة من خلال الضغوطات المتتالية التي تولدها قوى الأزمة.

2- مرحلة إيجاد المناخ المحاي أو توافره:

وفي هذه الحالة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ المحاي، الذي يشجع على نمو واستفحال ضغط الأزمة، أو أن تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلا داخل الكيان الإداري، وأهم هذه الظروف:

- سيادة حالة من اللامبالاة .
- سيادة حالة من الاغتراب .
- سيادة حالة من انفصام العلاقات و انفصالها .
- سيادة مناخ من الجهل و التجهيل.
- سيادة مناخ من الفساد الإداري و الدكتاتورية .
- سيادة حالة من التشاؤم و الاكتئاب و الإحباط .

3- مرحلة استخدام العوامل المساعدة:

وهي عوامل يطلق عليها مؤكدات نجاح عمليات صنع الأزمة، وأهم هذه العوامل تلك التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في كيان المؤسسة وسياسة الأبواب المغلقة، وصنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري الذي يعمل فيه بعيدا عن ما يجري. ومن خلال استخدام قوى وعناصر التنظيمات غير رسمية، يتم زرع بذور الأزمة داخل كيان المؤسسة، وتغذيتها واكتساب مؤيديين وروافد جديدة لها، وفي الوقت ذاته ضمان عدم مهاجمة الكيان الإداري لها بما يتم إحاطتها بسياج من الحواجز الآمنة.

4- عدم الإحساس ببوادر الأزمة وتجاهلها:

وفي هذه المرحلة كثيرا ما تبدو مظاهر " التعبئة " الأزومية " والحشد " الأزموي، ولكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبيه إليها، بل ويكذب ما يصله بنشأتهما، لإحساسه أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له.

5- سيادة مظاهر التوتر و القلق :

وتتمثل هذه المرحلة عندما تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل، وأصبح الجميع ينتظر إشارة ما، وخاصة بعد اشتداد حالة الاختلال، وفشل متخذ القرار في استعادة التوازن، وازدياد السخط و الغضب والتوتر، ووصوله إلى نقطة التحول، وهي النقطة التي تتحول فيها قوى الأزمة من وضع الترقب إلى وضع الفعل، ومن ثم تتحرك وتتداعى الأحداث وتنفجر الحوادث. بمجرد حدوث العامل.

6- حدوث العامل المرتقب :

ليس من الضروري أن يكون لهذا الحدث شدة الضخامة، أو ذا مغزى ضخيم، بل هو مجرد شيء إضافي استزيد للظروف السابقة الذكر، لكنه سيكون العامل المفجر للكتلة الحرجة المتراكمة، ولكنه قد يكون من التفاهة مما قد لا يعطى أهمية، خاصة وأن أحداثا عديدة سبقته، دون أن تتسبب في انفجار الأزمة.

7- انفجار الأزمة:

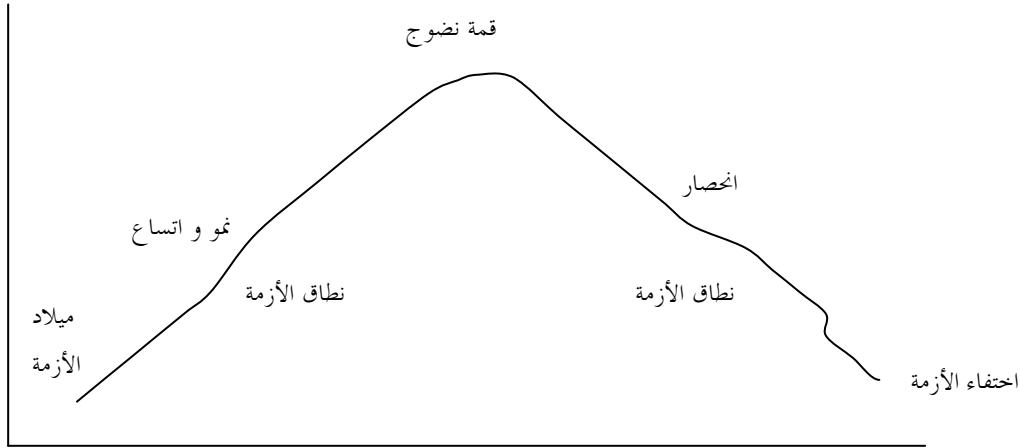
وهي قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوى، وفي هذه المرحلة تنفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة من الأحداث الممتدة والسريعة والمتلاحقة، ذات الأبعاد المختلفة، فيصعب للوهلة الأولى حصرها، أو حتى قياس حجمها، لتأثير الصدمة التي أحدثتها، و لوجود حالة من "عدم التوازن"، "فقدان الرؤية"، و"تشابك الآراء"، ومما يزيد هذا الموقف تعقيدا، ما يصاب به نتخذ القرار من انهيار في معنوياته وفقدان الثقة في قدرته على مواجهة الأمور.¹

- أنواع الأزمات و تقسيماتها:

حاول أيضا التعرض لبعض التصنيفات التي نرى أنها مهمة لدراستنا، لذلك سنقف عند:

أولا - تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين :

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة للحياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. ويمكن الحصول على فكرة عن هذه الدورة من الشكل التالي :



شكل (12): دورة حياة الأزمة²

¹ - نفس المرجع، ص. 28

² - محمد شومان: م س ذ، ص. 156

ومن هذا الشكل يمكن لنا أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها هي:

1- الأزمة في مرحلة الميلاد :

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل " إحساس " مبهم، فلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو المدى الذي سيصل إليه.

ويرجع هذا إلى اتساع نطاق الجهول في الأزمة، وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عندها، وحجم هذا الانفجار. يكون محور التعامل في هذه المرحلة، " تنفيساً للأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تتحقق أي حسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام:

أ- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويجولها إلى شيء لا قيمة له.

ب- معرفة أين تكمن عواملها، والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

ج- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة و تشتيت جهودها في نواح أخرى.

د- زيادة الإحساس بالراحة و التفاؤل وبالأمل في المستقبل.

2- الأزمة في مرحلة النمو والاتساع :

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطوة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث تغذيها في هذه المرحلة سببين:

أ- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد .

ب- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو و الاتساع.¹

وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة و لا يستطيع أحد إنكارها ، يجب حينها في حق متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة قوتها ، على النحو التالي :

أ- تجميد و عزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

¹ - محمد رشاد الحملوي: م س ذ ، ص.53

ب- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه و عدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

ج - معالجة الأزمة بتصحيح الاختلالات، وأوجه القصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها.

3- الأزمة في مرحلة النضج :

نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحيانا تحدث عندما يتغيب التسيير في المؤسسة نهائيا عن جادة العمل، فتزداد القوى المتفاعلة في المجتمع لتصل الأزمة إلى أقصى قوتها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

ومن ثم فإن متخذ القرار لا يستطيع إلا القيام بأحد السبيلين:

- الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج و الاعتراف بها، والاستجابة الكاملة لمطالب قوى منع الأزمة.
- مجارات الأزمة بدهاء من أجل طلب حصرها: ومن ثم امتلاك قدرة التفوق على الأحداث والمعرفة الكاملة بما يجري من أحداث، وإن كان بالطبع لا يملك قدرة على السيطرة عليها.

4- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت لعدم تحقيقها للتصادم العنيف، فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، بل والارتداد إلى الخلف أحيانا(لأن بعض الأزمات تتولد لها قوة دفع جديدة، خاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه ، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة).

5- الأزمة في مرحلة الاختفاء :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كلي قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انتهى.¹

ثانيا : تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمق الأزمة :

يمكن تصنيف الأزمة وفقا لمقدار عمقها أو تغلغلها في بنية الكيان الذي حدثت به الأزمة إلى

نوعين أساسيين هما :

1- أزمات سطحية:

وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث عادة طفرة و بشكل فجائي، وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، أي تحدث وتختفي دون أن تترك آثارا ورائها.

¹ - الأعرجي عاصم حسين، م س ذ ، ص. 116

وأهم أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التي تحدث نتيجة إشاعة من الإشاعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المتعلقة لإحداث تكالب على سلعة راكدة لها مخزون كبير، ومن ثم فإنه بمجرد معرفة هذه الحقيقة تنتهي الأزمة أو تختفي.

2- أزمات عميقة متغلغلة:

وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات الطبيعة شديدة القسوة، لارتباطها بينان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فإن أداء هذا الكيان يتأثر بشدة بحدوث الأزمة، وبناء على مقدار التغلغل أو عمق الأزمة أو طول جذورها في هذا البنين سيكون تأثر هذا الكيان و البنين، بل قد يصل الأمر إلى تقويض الكيان بالكامل عند معالجته أو التعامل مع هذه الأزمة، أو تركها دون علاج. وكثيرا ما تكون هذه الأزمة بالغة العنف إذا ما أحدثت صدمة عنيفة نتيجة انهيار كم من:

- الرمز والقدوة والمثل النموذجي للقائد واكتشاف عدم صلاحيته، أو خيانتة للأمانة أو الخداعه بالمحيطين به أو عدم كفاءته.

- القيم والمبادئ وأسس وقواعد الأخلاق الحميدة التي استقرت في المجتمع ورضاء أفراده.

ثالثا : تصنيف الأزمات من حيث الموضوع:

يمكن أيضا تصنيف الأزمات من حيث محور وموضوع الأزمة كما يلي¹:

1- أزمات مادية محسوسة و ملموسة :

وهي أزمات تحدث و تدور حول محور موضوعي مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة السيولة، أزمة العمالة، أزمة انخفاض المبيعات... الخ، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموسة، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيًا بأدوات التعامل المختلفة، ويمكن قياسه وحسابه كميًا و رصده بسهولة ويسر وقياس توفيق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح، ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل.

2- أزمات معنوية عاطفية و نفسية :

وهي أزمات تحدث و تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل: أزمة الثقة، أزمة المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس.

3 - أزمات تجمع بين المادية و المعنوية:

¹ - لوتسرع ارك وسيلفر بيرغ بيفلي: توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة، مجلة الثقافة العالمية، عمان، العدد: 79، نوفمبر 1996،

هذا النوع من الأزمات كثير ما نلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل أزمة الرهائن، أزمة الإرهاب، أزمة الاغتراب، فكل منها جانبان، مادي متمثل في الواقع الذي أحدثته الأزمة أو نجمت عنه، وجانبا معنويا الذي تحدثه الأزمة في نفس المحيطين بها. فعلى سبيل المثال فإن أزمة " الثقة " في بنك ما، وهي أزمة تبدو للوهلة الأولى " معنوية " يكون لها جانبها المادي المتمثل في تصارع المودعين على سحب أموالهم التي سبق أن أودعوها في البنك وحرمان البنك من أي ودائع جديدة، والجانب المعنوي المتمثل في انهيار سمعة البنك بين جمهور المتعاملين مع البنوك، وهروب هؤلاء العملاء وعزوفهم عن أي معاملات يكون هذا البنك طرفا فيها.¹

¹ - نفس المرجع، ص . 14

المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة

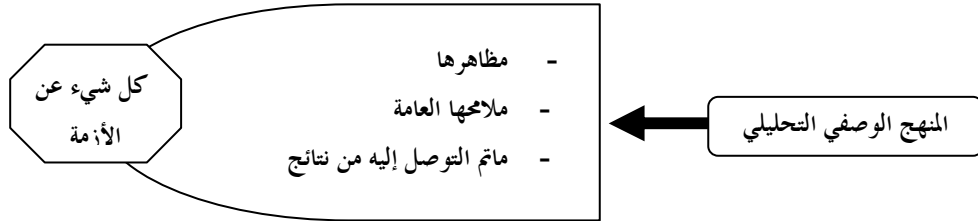
مناهج تشخيص الأزمات:

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، وبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل معها ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك، وفوق كل هذا وفرة المعلومات أمام متخذ القرار أو من تولى مهمة تشخيص الأزمة.

ومن هنا فإن مهمة التشخيص الدقيق لا تنصرف فقط إلى معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة، والعوامل التي ساعدت عليها، ولكن الضرورة إلى تحديد كيفية معالجتها، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، ومن يتولى أمر التعامل معها، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مساندة. ويستخدم في تشخيص هذه الأزمات عدة مناهج أساسية هي كالتالي:¹

1- المنهج الوصفي التحليلي :

يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وكما هي عليها الآن، من حيث تحديد مظاهرها وملاحظتها العامة والنتائج التي أفرزتها، أو تأثيرها على هيكل الكيانات التي حدثت بها (سواء كان هذا الكيان دولة، مؤسسة، شركة، أو أسرة)، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها ومظاهرها التي وصلت إليها، والوضع و المرحلة التي وصلت إليها والأطراف الفاعلة فيها، والتداعيات التي قد تصل إليها، وهو ما لنا الشكل التالي:



شكل رقم (13): المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص الأزمات²

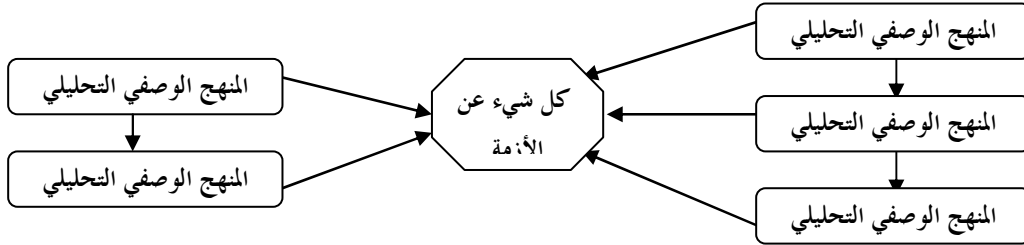
2- المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:

يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة للحظة التي حدثت، ولكنها ناتجة تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها، فالتعمق في

¹ - محسن أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، ص. 65.

² نفس المرجع، ص. 67.

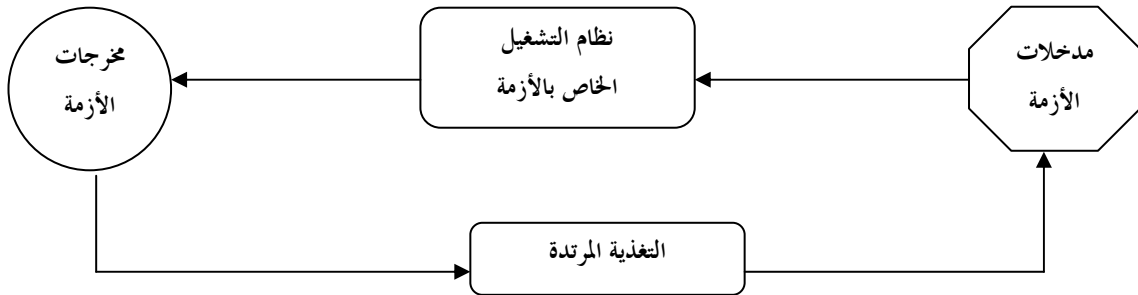
تشخيص الأزمة، ووردها إلى أصولها التاريخية هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة، ووفقا لما سبق يتم تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، يتم تشخيص و توصيف كل مرحلة، وتحليل العوامل التي تسببت في نشوئها... الخ



شكل رقم (14): المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات¹

3 - منهج النظم في تشخيص الأزمات :

يعتبر منهج النظم على أن هناك مجموعة من الأجزاء أو الأقسام تعمل مع بعضها البعض في توافق و تناسق، وتؤدي مجموعة من العمليات المتكاملة بتنغم لتحقيق هدف معين، أو مجموعة أهداف، وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل، والنظام يحتوي على أربعة عناصر يوضحها الشكل التالي :



شكل رقم (15): مكونات و طريقة عمل نظام الأزمة²

ووفقا لهذا الشكل يمكن لنا أن نفصل بين هذه العناصر على النحو التالي :

أ- مدخلات الأزمة :

إن أي نظام له مجموعة من المدخلات التي يعتمد عليها، ومن ثم فإن تحديد هذه المدخلات ومعرفتها يساعد بشكل كامل على تحديد أين تقع بواعث الأزمة، أو أين تكمن مواقع الضعف والقصور في هذا النظام.

¹ - محسن أحمد الخضيري، م س ذ، ص. 74

² - نفس المرجع، ص. 76

ب- نظام تشغيل الأزمة:

ويمثل العمليات و الأنشطة التي يتم إجراؤها على مجموعة مدخلات النظام طبقا لقواعد وإجراءات محددة تفرز نتائجها، ولنظام التشغيل الخاص بالأزمة حركية ديناميكية حاکمة.

ج- مخرجات نظام التشغيل:

وهذه المخرجات الخاصة بنظام التشغيل تنصرف إلى ما أفرزه نظام الأزمة من نتائج وآثار و مظاهر أمكن الإحساس بها.

د- التغذية المرتدة :

وهي عملية رقابية وقائية يوجدها النظام التشغيلي للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لما هو محدد.

احتياجات التعامل مع الأزمة

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي وإدراك شاملين لما يمكن أن يواجهه صانع القرار في المنشأة أو غيرها، بينما هناك عدة دساتير إدارية وتسييرية تملّي عليه الكيفية، عادة ما تعرف بالوصايا العشر .

المبدأ الأول - توخي الهدف:

هناك دائما هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، و كل منهما مضاد للآخر و هما:

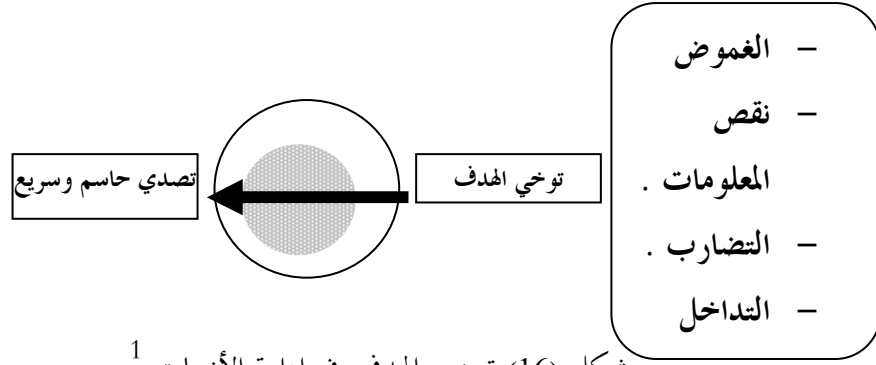
- هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون لتحقيقه.

- هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه .

حيث كثيرا ما يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار، ومنه فإن تحديد الأزمة يستند على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي يكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة.

فعلى سبيل المثال فإن الأزمات العمالية الشديدة التي تصل إلى حد الإضراب الشديد الشامل، كانت أزمات ذات طبيعة خاصة تواجه المملكة المتحدة، وكان اتحاد الفحم من أكثر الاتحادات قوة و تأثيرا، وخاصة إذا علمنا أنه كان يسطوا على ما تملكه الدولة من موارد مالية، الأمر الذي يخول لها بالتحكم في مدة الأزمة، وأصبحت تلعب دورا سلبيا في شل اقتصاد البلد، حتى أن الحكومات المتعاقبة كانت تستجيب لمطالب نقابات العمال استجابة كلية.

ولكن عندما تولت مارغريت تاتشر رئاسة وزراء بريطانيا، رفضت الاستجابة إلى ضغوط هذه النقابات، وفي الوقت ذاته لم تلجأ إلى مهاجمة العمال بالقوة، وإنما أدارت الأزمة من خلال دراسة أضعف ركن فيها، وهو الأرصدة المالية التي تمتلكها نقابات العمال، واستطاعت استصدار حكم قضائي بتجميد هذه الأرصدة، الأمر الذي أفقد النقابة قدرتها على الاستمرار، إلى أن احتفت الأزمة نهائيا.



شكل (16) توحي الهدف في إدارة الأزمات¹

المبدأ الثاني - الاحتفاظ بجرية الحركة و عنصر المبادرة :

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بجرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيرا ما تمارس عملها في إطار معرفتها أن هناك قيودا حاكمة على رد فعل المدير، ولا مجال له أن يواجه تلك الضغوطات فيما بعد.

المبدأ الثالث - المباغنة :

تعتبر المباغنة من أهم الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، ذلك أنه إذا تم تأمين المباغنة فإنها فوراً تحدث نوعاً من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة، وتحت تأثير صدمة المباغنة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها إلى فترة مناسبة من الزمن .

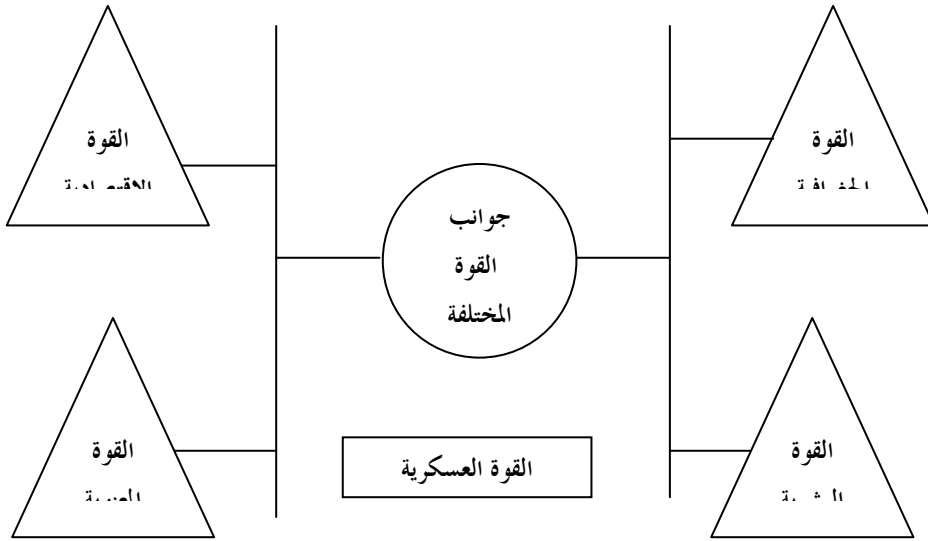
فعلى سبيل المثال كثيرا ما تؤدي عمليات اختطاف الرهائن سواء في البواخر أو الطائرات إلى صنع أزمات حادة .

المبدأ الرابع - الحشد:

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين عملية التدخل .

وأيا ما كان فإن مصطلح القوة يضم خمس جوانب يوضحها الشكل التالي:

¹ - محمد رشاد الحملاوي: م س ذ، ص. 18.



شكل (17) الجوانب المختلفة للقوة¹

المبدأ الخامس - التفوق في السيطرة على الأحداث :

بعد التلاحق والتتابع المتوالي تصاعديا لأحداث الأزمة من أكثر الأمور إزعاجا وخطورة على متخذ القرار، حيث كلما تصاعدت حدة الأزمة وأحداثها، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها، ومن هنا فإن معالجة الأزمة تتطلب أن يكون هناك تفوقا في السيطرة على الأحداث.

تجهيزات التعامل مع الأزمات واستراتيجيات مواجهتها

تحتاج عملية مواجهة الأزمات إلى أزمات إلى إدارة عاملة رشيدة وإلى إرادة صلبة قادرة على الاستجابة والتحدي وفي الوقت نفسه على التصدي السريع الحاسم لقوى صنع الأزمات، ولها الإرادة القوية في عدم الخضوع للقوى والتأثيرات التي أفرزتها الأزمة، ومواجهة الخطر الذي تفرزه والتحدي الذي تمثله بتحد مضاد ومقاوم، وتعامل ذكي، ومن ثم يطلق البعض على إدارة الأزمات تعبير ومصطلح إدارة الإرادات، أي: إرادة صنع الأزمة، وإرادة التغلب عليها والحد من خطورتها، ولهذا فهي أيضا صراع بين عقول وهو صراع يستدعي دائما أن تكون هناك مجتمعات للعقول تتولى التعامل مع الأزمة ورسم سيناريوهات التعامل معها سواء كانت أصلية أو بديلة وهو ما يجعلنا نعرض لمجتمعات ودورها في التعامل مع الأزمة.

مجتمعات العقول:

وهي تتكون من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين الذين لديهم القدرة على التفاعل معا، والتنبؤ باتجاهات الأزمات وتطور أحداثها، ومن رسم سيناريوهات التعامل معها، سواء كانت السيناريوهات الأساسية الرئيسية، أو السيناريوهات البديلة.

¹ - نفس المرجع، ص . 102

ومن ثم فإن إدارة الأزمة بفاعلية ونجاح ترتبط بفن التعامل مع المواقف الأزمومية المختلفة، الشديدة القوية، أو الضعيفة الهشة، خاصة وأن الأخيرة عادة ما تختفي تحتها أزمة مدمرة، وتصبح جديدة، وبالتالي فإن فن التعامل مع المواقف الأزمومية يحتاج إلى خبرة وحنكة وقدرة على النفاذ إلى ما وراء الموقف الظاهري للأزمة، وبمعنى آخر إلى بصيرة القائد الملهم في الموقف العصيب وليس فقط إلى بصيرة المحيط مما يجري أمامه من أحداث ظاهرة.

وحتى تتم هذه العملية بنجاح تحتاج إدارة الأزمات إلى تجهيزات ذات أهمية خاصة، وهي تجهيزات متنوعة يظهرها¹.

ومن هنا التعامل مع الأزمات يحتاج إلى توفر تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارتها، وبالشكل الذي يحقق أهدافه.

غرفة عمليات إدارة الأزمات:

تحتاج أي أزمة إلى غرفة عمليات لإدارتها إدارة عملية رشيدة، وسواء كانت هذه الغرفة في مكان ثابت أو في مكان متحرك بالقرب من الأحداث، أو طائر إلى الجو أو في مكان متحرك بالبحر.... فإنه هذه الغرفة أساسية وضرورية لإدارة الأزمة وحتى تتم هذه الإدارة بفاعلية وكفاءة يتعين أن تتوفر لغرفة العمليات عدة خصائص في غاية في الأهمية هي:²

أ) أن تكون مؤمنة بشكل كامل بحيث يصعب اختراقها ماديا أو معنويا من جانب القوى الصانعة للأزمة... وأن تكون في الوقت ذاته مجهولة المكان والعنوان للقوى صانعة للأزمة، وبحيث لا تصل إليها هذه القوى، وأن يكون قد تم تأمين هذه الغرفة وتمويلها وتغطيتها بالشكل الذي يجعل من الصعب تحديد مكانها والاستدلال عليها من جانب قوى صنع الأزمة.

ب) أن تكون مجهزة تجهيزا عاليا بوسائل الاتصال الفعالة، ومزودة بالشاشات التي تعكس تطور الأزمة، وكذا بأجهزة الكمبيوتر لإجراء كافة الحسابات والتحليل بسرعة ودقة وحساب احتمالات كل قرار والعوامل المرجحة.

ج) أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم والاتساع للقيام بالغرض، ولاستيعاب فريق العمل الذي سيقوم بمعالجة الأزمة والسماح بحرية الحركة الفاعلة داخلها.

د) أن تتيح لمدير الأزمة حرية المناورة وممارسة الضغوط، ودون أن تسمح للطرف الآخر بممارسة هذه الضغوط أيضا.

¹ - محمد شومان: م س د، ص. 30-31

² - لوتسرع ارك وسيلفر بيرغ، بيغلي، م س د، ص. 70

هـ) أن تكفل هدوء الأعصاب والحيدة والموضوعية لمديري الأزمة، وألا تجعلهم طرفا في الصراع بين قوى تصعيد الأزمة، وبين قوى أو عناصر إخمادها.

و) أن تمكنهم من الرؤية الشاملة والموضوعية للأحداث، ومن كافة الزوايا الاتجاهات وتقييمها بسرعة وفاعلية، بل وأن يكون هناك أكثر من سيناريو جاهز للاستخدام والتحرك الفعال للتعامل مع الأزمة في كافة مراحلها.

وتساعد غرفة إدارة الأزمات بتجهيزاتها المختلفة والمتقدمة، مدير الأزمة على تجاوز مرحلة الجهول إلى مرحلة المعلوم، والخروج من ضباب أو دائرة الوهم إلى نور وضياء الحقيقة، حيث تنكشف أمامه الحقائق، وتتوالى الإجابات على التساؤلات التي تبحث عن إجابة لها، ويمكن أن تشغل غرفة العمليات مبنى أو جزءا من مبنى ثابت، كما يمكن إعدادها في شكل متحرك، حيث كثيرا ما تقوم الدول الكبرى بإعداد غرفة لإدارة الأزمات مجهزة بالكمبيوتر ووسائل الاتصال، والمراقبة، والتصنت، والتشويش، والتشفير، ومؤمنة ضد أي اختراق، وتضعها على سيارات متحركة لتكون قريبة من واقع الأحداث، فضلا عن معايشة الأحداث على هذه الغرفة في طائرة، فعلى نطاق الدول كثيرا ما تعد عدة طائرات لتكون غرف لإدارة الأزمات " طائرة".

استراتيجيات مواجهة الأزمات :

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي¹:

1. إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة :

وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

2. إستراتيجية وقف النمو:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعد الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل هئية الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة .

3. إستراتيجية التجزئة:

¹ - عبد السلام أبو قحف: م س د، ص. 78

تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبير والقوية حيث يمكن تحويلها آلي أزمات صغيرة ذات ضغوط اقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبير للازمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات .

4. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للازمة :

ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام .

5. إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام:

وتهدف هذه الإستراتيجية آلي الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة آلي مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها .

6. إستراتيجية تغيير المسار :

وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها آلي مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية :

○ الانحناء للعاصفة. - السير في نفس اتجاه العاصفة.

○ محاولة إبطاء سرعة العاصفة.

○ تصدير الأزمة آلي خارج المجال الازموي.

○ إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

○ استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

إنه من الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه طرح التساؤل التالي : كيف تواجه الموقف والأحداث التي لم تخطط لها؟ أن - جيرى سيكيتش - لخص أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب "لا تختبر أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات".

يُعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية يمكنهم التصرف بسرعة وجرادة لإيجاد حلول جذرية لحل المشاكل الناتجة عن الأزمات. يجب على المدير التوجه مباشرة إلى العاملين في المنظمة و تقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم و عليه أن يدرّب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعية، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت

على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها. إن المشكل المطروح هو عدم تبني إدارة الأزمات و تفعيلها كأحد الحلول الجذرية و المهمة للمنظمة. أيضاً عدم تأصيل العلمية المنهجية قبل و أثناء التعامل مع الأزمات.

الفصل الثالث
العلاقات العامة و إدارة أزمات المؤسسة

تمهيد

إن الناظر في أدبيات العلاقات العامة أثناء الأزمات يلحظ أن البحث في هذا المجال لا يزال حديثاً، إذ بدأت تنتشر بعض الكتابات الأولى على المستوى العالمي انطلاقاً من سنة 1960¹، لتعرض مجموعة من المحاولات الناجحة في إدارة الأزمة بواسطة أداة العلاقات العامة، وأخذ الاهتمام يتزايد حول موضوع إدارة الأزمات بوجه عام والعلاقات العامة في الأزمات على وجهه الخصوص لأسباب كثيرة أهمها:

- استمرار وعي الرأي العام وقوته.
- وارتفاع تقنية وسائل الإعلام وقوة تأثيرها كنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسييراتها.

من جانب آخر يمكن أن نلاحظ أن مختلف الأدبيات المنتشرة عبر العالم حول الاتصال والعلاقات العامة وخاصة تلك المتعلقة بتسيير ظاهرة الأزمة، جاءت كنتيجة فرضتها مختلف التجارب العلمية النظرية وليس الأكاديمية²، وهذا ما يفسر اعتماد العديد من الكتابات حتى اليوم على الجوانب التطبيقية أو الميدانية التي تجسد مختلف التجارب والخبرات، في حين بقيت هذه التفسيرات التطبيقية للأزمة - إن صح تسميتها كذلك - كمحاولات لإيجاد حلول بسيطة وأولية لمختلف ظروف ومواقف الأزمة، حيث كانت تعتمد في غالب الأحيان على أبعاد ضيقة، انطلاقاً من طرح مختلف الاقتراحات ووجهات النظر، ثم اختيار أفضلها لتأخذ بها المؤسسات فيما بعد.

وما يمكن الإشارة إليه في هذا السياق هو أن أول ظهور للمؤلفات كان مع نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، ونجد من المهتمين المعاصرين بهذا المجال كلا من³ (Pauchant and Douville) حيث كان لكل منهما إسهامات بارزة، كما تم الاتفاق حديثاً على ما تسميته "العلاقات العامة الأزمة" - (Crises Public Relation) وأصبحت تدرس كتخصص في المعاهد الأمريكية للعلاقات العامة.

وبالرغم من أن مجال الأزمات مجال معقد بالشكل الذي يصعب تحديد دور الاتصال والعلاقات العامة فيه، وذلك لتعدد و تداخل أدوار الفاعلين الاجتماعيين (مؤسسات، وسائل الإعلام، زبائن، الجمهور الداخلي... الخ)، الشيء الذي دفع بالباحثين إلى تفكيكه إلى مقاربات ونماذج تبرز من خلالها أدوار العلاقات العامة وأهميتها.

¹ - Marra F : crisis communication plans: Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review 12, New York.,1999, p. 53

² - Thomson Learning , Crises in Organisation, London, Titel copy, 2000, P.12

³ - Hutten J, Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations, Public Relations Review 27, New York.,2001 p. 247

لذلك، وكما أسلفنا القول فسنتناول في هذا الفصل مجموعة من النماذج والمقاربات الحديثة التي تبرز دور العلاقات العامة وإستراتيجيتها الاتصالية، مع الاستشهاد ببعض النماذج التطبيقية الغربية التي جسدت بعض تجاربها أشكالا مهمة وناجحة في إدارة الأزمات بواسطة موارد الاتصال والعلاقات العامة المتاحة لدى المؤسسة. وعليه فقد خصصنا المبحث الأول لعرض مختلف المقاربات السالفة الذكر، ومنها النماذج الأساسية للعلاقات العامة أثناء الأزمات، النماذج التي تعتمد على الاتصال، وكذلك النماذج التي تعتمد بالدرجة الأولى على علاقات المنظمة في إدارة الأزمات. أما في المبحث الثاني فيتناول دور العلاقات العامة عبر مراحل الأزمات.

المبحث الأول/ المقاربات والنماذج الحديثة في دراسة العلاقات العامة الأزمة

I- النماذج الأساسية للعلاقات العامة أثناء الأزمات

وفي هذا الباب سنعرض النماذج الأولى التي شرحت أو فسرت العلاقات العامة في الأزمات، وقد أعدت هذه النماذج بناء على جهود أكاديمية، وهي ثلاثة نماذج حسب ترتيبها الزمني.

• نموذج مارا¹ (Marra Model):

يقوم نموذج مارا على فكرة قياس قوة العلاقات العامة بين المنظمة وجمهورها المعينة كمتغير رئيسي مستقل، لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمات، وقد حددت (Marra) في نموذجها ست متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات، وهذه المتغيرات هي:

1. العلاقات:

والعلاقات هي المتغير الأساسي في هذا النموذج، ويقصد بها علاقة المنظمة مع جماهيرها المعينة، والعلاقات إما تكون سلبية أو إيجابية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سوءاً أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية كما وضحتها هذا النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصادقية، والتوافق بين المنظمة وجماهيرها.

2. اتصالات الأزمة: العمليات والممارسة

المنظمة عندما تواجه أزمة ما، فإنها قد تختار واحد من إستراتيجيات الاتصال التالية:

- 1- إستراتيجية "السكوت" أو "لا تعليق".
- 2- إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتناسق "غير المتوازن".
- 3- إستراتيجية الاتصال باتجاهين، أو الاتصال المتناسق.

ويرجع سبب اختيار المنظمة إستراتيجية "السكوت" إلى سبب تاريخي يعود إلى ضعف الرأي العام في أزمة سابقة، أما السبب الثاني فهو سيكولوجي، وذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين، مما يجعل أكثرهم لا يرغب بالتحدث عنها، والبعض الآخر يفضل الهروب عن مواجهة الأزمة، وآخرون يرفضون وجودها أصلاً.

وإذا اختارت المنظمة أن تشارك جماهيرها المعلومات عن الأزمة فهي تختار، إما أسلوب اتصال غير متناسق (غير متوازن) في اتجاه واحد، ويقوم على محاولة الإقناع والتأثير بدون أخذ بعين الاعتبار مصلحة تلك الجماهير، أو أسلوب اتصال متوازن، وهي تعني الاتصال ذو اتجاهين يؤسس على الحوار لمصلحة الطرفين المنظمة وجماهيرها، وهذا النوع من الاستراتيجيات يشير عادة إلى أن الجماهير بحاجة إلى فهم كامل حول ظروف الأزمة.

¹ - Marra, Francis John: Crisis Public Relations: A Theoretical Model, U.S.A, Published PH., , 2001.p. 67

3. اتصالات الأزمة:

وتعني الاتصالات المنظمة القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، وخطط اتصال الأزمة تشتمل على عمليات الهدف منها توفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها.

4. اتصالات الإنذار (إعلام الخطر)

ويقصد باتصالات الخطر، الاتصالات التي تتم بين المنظمة وجمهورها، وخاصة الجماهير الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل، وهي تعني كذلك إعلام وتنقيف الجماهير المعنية عن احتمال وقوع أزمات أو مخاطر قد تؤثر عليها.

5. أيديولوجية اتصالات المنظمة

ويقصد بأيديولوجية المنظمة، الثقافة أو المناخ السائد في المنظمة، أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة، والأيديولوجية عبارة عن الاتجاهات والتوقعات والمعايير التي يعتنقها العاملون بالمنظمة، فبعض المنظمات تملك أيديولوجيات اتصالية متفتحة تشجع وتساعد على الاتصالات داخليا وخارجيا مع الجماهير المعنية بالمنظمة، وفي المقابل يوجد منظمات منغلقة السياسة الاتصالية، سواء من الداخل أو الخارج، ومن ثم فهي بطبيعتها متكتمة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال.

6. نفوذ الوظيفة القانونية

إن أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى أن قوة الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي قد يؤثر في أداء العلاقات العامة عند مواجهة الأزمة، فعند نشوب الأزمة دائما تتعارض النصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة والإدارة القانونية، فرجال القانون في المنظمة ينصحون الإدارة بالتكتم مع الجماهير أثناء الأزمة خوفا من أن تلحق بالإدارة مساءلات قانونية قد تكلفها الكثير في المحاكم، وعكس ذلك فإن رجال العلاقات العامة دائما ينصحون الإدارة العامة بأن تقول الحقيقة وبأسرع وقت ممكن من أجل تحقيق أهداف طويلة الأمد، وقد لا تكون ملموسة على المدى القريب مثل سمعة المنظمة وصورتها أمام الجماهير.¹

• نموذج هرد:²

تقوم فكرة نموذج هرد، على تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمة، يتكون النموذج من سبعة دعائم متكاملة، بهدف تكوين نظام اتصال شامل، فعال ومتناغم هذا من جهة، وتأمين قنوات اتصال فريق الأزمة للوصول إلى المعلومات

¹ - Ibid, p. 68

² -Hurd jaune Ehine: Crisis Response Tools: Public Relations Support, (Management Information Systems), U.S.A, Texas Teach University, 2001, p.196

المطلوبة أثناء الأزمة بسرعة وبدقة إلى كل الأطراف المعنية بالأزمة وخصوصاً منها وسائل الإعلام، وهذا يشمل بطبيعة الحال تحديد الرسالة المناسبة للحدث واختيار الوسيلة لبث الرسالة، ومن ثمّة تأمين تغذية مرتجعة للتعرف على مدى فعالية الاتصال الذي يؤديه فريق العلاقات العامة في هذه الحال. ويقوم النموذج على الآتي:

الدعامة الأولى: الربط

والمقصود بالربط في هذا النموذج، هو تأمين خطوط اتصال احتياطية مفتوحة بين الأطراف المعنية بالأزمة، وأيضاً بينهم وبين ما يحتاجونه أثناء الأزمة من معلومات واحتياجات مطلوبة لمواجهة الأزمة فيما لو تعطلت أو اهدرت قنوات الاتصال الرئيسية في المنظمة نتيجة كارثة ما حلت بها، ومن بين الوسائل الاتصالية الاحتياطية التي يلجأ إليها: الأطباق الفضائية، الهواتف النقالة، قنوات الراديو المفتوحة، وشبكة الإنترنت.

الدعامة الثانية: تصحيح البيانات

إن جودة ودقة البيانات والمعلومات المقدمة لفريق إدارة الأزمة، من العوامل الرئيسية في نجاح إدارة الأزمة، فعادة ما يصاحب عملية الاتصال تشويش قد يؤثر ويحرف الرسالة الاتصالية، وللتغلب على هذه المشكلة يجب تكرار الرسالة دوماً، وذلك حتى يتبدد الغموض لدى المتلقي، إذ أن صحة الرسالة يعززها تلقيها أكثر من مصدر موثوق، فكلما كثرت المصادر كانت الرسالة أكثر صحة ومصداقية في نظر الآخرين.

العامة الثالثة: تصفية وتنقية المعلومات

يصاحب وقوع الأزمة انهمار غزير من المعلومات على الأطراف المسئولة عن إدارة الأزمة، و لكن الكثير من هذه المعلومات والبيانات غير مناسبة أو غير صالحة، وذلك بطبيعة الحال سيؤثر سلباً على متخذي القرار، لذلك يجب تقنين المعلومات التي تصل إلى أطراف إدارة الأزمة، وأحسن طريقة لتصفية وتقييم المعلومات هو تخصيص بعض الخبراء المدربين لتلقي المعلومات أولاً لاختيار المناسب منها لظرف الأزمة الحالية، ومن ثم إيصالها إلى خلية الأزمة أو الأطراف المعنية.

الدعامة الرابعة: اختيار وسيلة الاتصال¹

إن تحديد الرسالة الإعلامية المناسبة للحدث واختيار الوسيلة الإعلامية الفعالة لإرسال هذه الرسالة من ضروريات إدارة الأزمة الجيدة، وهذا من شأنه تقليل خاصية عدم التأكد في مثل هذه الأحداث، وتحقيق التعاون والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها، تقوم هذه الدعامة على نظرية إثراء وسيلة الاتصال، وتعني هذه النظرية أن ممارسي العلاقات العامة والاتصال يختارون الوسيلة المتوافقة

¹ - Ibid, p. 198

للهدف من الاتصال، أي أن الهدف من الاتصال النهائي هو الذي يحدد الوسيلة الاتصالية، وهناك أربعة عوامل تؤثر على وسيلة الاتصال كما يرى - هرد-، وهي:

- التغذية المرتدة.
- تعدد الوسائل.
- تنوع اللغة.
- الاتصال الشخصي.¹

الدعامة الخامسة: ذاكرة المنظمة

لا شك أن الفكرة الرئيسية من هذه الدعامة، هي أن التجارب والخبرات التي مرت بها المنظمات يجب أن تسجل في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها مستقبلاً وذلك لتحسين عملية مواجهة الأزمة، وهذا يعني أن الدروس المستخلصة من الأزمات الماضية تعتبر عاملاً ومفيداً لمرحلة الأزمة الحالية التي تمر بها المنظمة، وبالإمكان تسجيل الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة في الأزمات الماضية في وثائق أو ملفات أو أية وسيلة تخزين يتاح الاطلاع عليها من قبل المعنيين بإدارة الأزمة بهدف الاستفادة منها وتلاقي سلبيات ما حدث في الماضي.

ومن الممكن في هذه الناحية، كذلك الاستفادة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات متشابهة، ويكون ذلك عن طريق: استضافة من مروا بمثل هذه التجارب، ومشاهدة تسجيلات مصورة عن أحداث أزمة وقعت في الماضي.

الدعامة السادسة: قيم المنظمة

إن القيم التي تؤمن بها المنظمة تحدد إلى حد كبير الكيفية التي يتصرف بها فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمة، لذلك فمن واجب إدارة العلاقات العامة غرس مجموعة من القيم التي تساهم بطريقة غير مباشرة في التخلص من الأزمة، وقيم المنظمة سواء كانت قيماً ظاهرة علناً أو ضمناً متفق عليها من قبل العاملين بالمنظمة ذات تأثير قوي على متخذي قرار الأزمة في عملية اختيار أولويات مواجهة الأزمة.

الدعامة السابعة: المعالجة الجماعية

الأزمة لحظة حرجة في المنظمة، تشكل صعوبات حادة أمام متخذي القرار في ظل دائرة عدم التأكد ومحدودية البدائل بسبب عامل ضيق الوقت، وللتغلب على هذه المشكلة يمكن الاعتماد على بعض الأدوات الاتصالية الجماعية ومنها عملية العصف الذهني، وهي ببساطة أن جماعة متخذي القرار يجتمعون وجهاً لوجه ويطرحون أكبر قدر ممكن من بدائل اتخاذ القرار في وقت حاسم، ويتم تسجيل الأفكار المطروحة بدون تقييم لتشجيع عملية الاتصال بينهم، وبعد ذلك تصنف البدائل على

¹ - Ibid: p. 199

أساس مدى ملائمة هذه البدائل لأولويات مواجهة الأزمة من حيث الكفاءة والفعالية، وللتأكد من جودة القرار وفعاليته يمكن استخدام فكرة أو طريقة "محامي الشيطان" أو (Devils advocate)، وفكرة محامي الشيطان تقوم على تحديد شخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص من بين متخذي القرار، مهمتهم هي إظهار نقائص القرار محل النقاش ولماذا يجب عدم اتخاذه، والطريقة الثانية في هذا المجال هي استخدام "المنظرة الجماعية"، وهذه الطريقة تبدأ بطرح سؤال منطقي ومعقول عن ما هو أفضل بديل أو قرار يمكن اتخاذه لمواجهة الأزمة؟ ومن ثم يمرر السؤال على الجميع للإجابة عليه بهدف الخروج بأفضل البدائل المتاحة لمواجهة ظروف الأزمة الحالية.

• نموذج ألفونسو هيريرو (Alfonso Herrero)

يتكون نموذج ألفونسو هيريرو، من أربعة مراحل رئيسية هي:¹

1. إدارة القضايا:

وتعتمد إدارة القضايا على الآتي:

- مسح البيئة المحيطة بحثا عن الاتجاهات العامة التي قد تؤثر فيها في المستقبل القريب.
- جمع المعطيات عن القضايا التي يحتمل أن تثير المتاعب، ومن ثم تقييمها.
- تطوير إستراتيجية للاتصالات وتركيز جهودها على منع حدوث أي أزمة أو إعادة توجيه مسارها.

2. التخطيط المنعي أو الوقائي:

من أجل البحث عن تحذير إضافي فإن المربع الذي يحمل تسمية "التخطيط المنعي أو الوقائي" يسهم في رصد البيئة المحيطة مع مرحلة إدارة القضايا، كما أنه يستخدم المعلومات والتحذير ونظم الاتصالات الداخلية.

توجه المنظمة مواردها في مرحلة إدارة القضايا إلى تحديد القضية التي تمثل تهديدا والعمل في التأثير على مسارها، أما في مرحلة التخطيط الوقائي فيضاف عنصرا آخر هو الوقاية، وفضلا عن ذلك فإن مرحلة التخطيط الوقائي هي نقطة البدء في عملية إدارة الأزمة في بعض المواقف مثل: الحرائق، الانفجارات، الأعاصير والفيضانات، حيث تكون المفاجآت حتمية، وعند هذه المرحلة يمين الوقت للقيام بما يلي:

- وضع سياسة تتسم بالمبادرة حيال المشكلة.
- إعادة تحليل ارتباطات المنظمة بجماهيرها.
- اختيار الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة.

¹ - Alfonso, G Herrero: How to Mange a Crisis or Whenever it Public Relations, N.Y, Spring, 1990, p. 213

- تحديد الممثل الملائم للمنظمة في إدارة العلاقات العامة مع وسائل الإعلام.
 - تحديد الرسالة والهدف والمنافذ الإعلامية التي ستستخدم في تنفيذ خطة اتصال الأزمة.
- وفي هذه المرحلة أيضا يجب أن تقيم الإدارة ما يلي:
- أبعاد المشكلة.
 - درجة تحكم المنظمة في الوقت.
 - الخيارات التي يمكن للمنظمة أن تختار من بينها في تطوير خطة نوعية لمواجهة الأزمة.

3. الأزمة:

عند هذه النقطة ربما تكون المنظمة قد فقدت جميع المبادرات النشطة، فإذا لم تكن خطة مواجهة الأزمة موجودة، أو إذا كان الموقف قد قوبل بسوء التصرف، فإن رد المنظمة يتعين أن ينحصر في التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي قد تقلل من أي ضرر قد ينتج الأزمة، وتتضمن هذه المرحلة وفقا لهذا النموذج:

- تقييم استجابة المنظمة للأزمة.
 - إجهاض الدعاية السلبية مع إبلاغ زبائن المنظمة بالإجراءات التي اتخذت لحل المشكلة.
 - توجيه رسالة من المنظمة إلى جمهورها المعني، والاستعانة بالخبراء والبدء في تنفيذ برامج الاتصالات الداخلية.
- ما بعد الأزمة، هناك في كل أزمة مرحلة ما "بعد الأزمة"، يجب على الأزمة حيالها القيام بما يلي:
- الاستمرار في إيلاء الاهتمام بالجمهير المتنوعة، وخاصة منها النوعية.
 - الاستمرار في مراقبة المشكلة إلى أن تتناقص حدتها.
 - الاستمرار في إطلاع وسائل الإعلام على إجراءاتها إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
 - تقييم كيفية عمل خطة الأزمة إن وجدت، وكيفية استجابة الإدارة والعاملين للموقف.
 - دمج هذه التغذية المرتدة في خطة الأزمة، وتحسينها ومنع أي أزمات مستقبلية.
 - تطوير إستراتيجية طويلة الأمد للاتصالات لتقليل الأخطاء الناجمة عن الأزمة.
- أما دور العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة، فيمكن في البحث عن الحقائق، والإعلام بالخطر، والتخطيط لإدارة الأزمة بيني في هذه المرحلة على نظام الاتصال، ويتكون من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تكوين الفريق

وتكوين الفريق هي الخطوة الأولى التي تبدأ منها الإعداد للخطة، حيث يتم اختيار أعضاء الفريق من إدارة العلاقات العامة يرأسهم مدير إدارة العلاقات العامة بالمنظمة، ويتم توزيع المهام على الأعضاء حسب خبراتهم وخلفياتهم، ومن بين المهام والمسئوليات التي توكل إليهم: مهمة تنسيق

الاتصالات، مهمة العلاقات الخارجية، العلاقات مع العاملين، ومهمة مراجعة ما يكتب أو يقال عن المنظمة في وسائل الإعلام وغير ذلك من المهام التي ستحدد بناء على تصورات ما قد تكون عليه الأزمة.

الخطوة الثانية: إعداد السيناريوهات¹

وكما في الإعداد لخطوة إدارة الأزمة فإن الإعداد لخطوة اتصالات الأزمة تقوم على مفهوم سيناريوهات لما قد تكون عليه ظروف الاتصالات في عملية الأزمة، وذلك بعد جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط.

الخطوة الثالثة: تعيين الناطق الرسمي

الناطق أو المتحدث الرسمي هو الشخص المخول بالتكلم نيابة عن المنظمة في وقت الأزمة مع وسائل الإعلان والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، والمتحدث الرسمي يعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمة في إدارة الأزمة لأنه يمكن أن يؤثر على الكيفية التي سيتناول بها الإعلام للأزمة، والذي سيقدر مدى تقبل الرأي العام لموقف المنظمة.

الخطوة الرابعة: تحديد الهدف

الجمهور هو القطاع الرئيسي الذي يهتم العلاقات العامة، وتقوم على دراسته لتحقيق المصالح المشتركة بينه وبين المنظمة، وينقسم الجمهور تقليدياً إلى قطاعين رئيسيين هما: الجمهور الداخلي ويتمثل في العاملين بالمنظمة، والجمهور الخارجي الذي يرتبط بالمنظمة في مصالح معينة، وعند تحليل أو دراسة الجمهور يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- أين يتواجد هذا الجمهور؟
- هل يمكن الوصول إليه مباشرة؟ أم يجب استخدام وسائل الإعلام؟ أم هل يكفي استعمال البريد أو الفاكس أو التلغراف؟
- هل يكفي عقد مؤتمر صحفي لنصل إلى فئات الجمهور المعني، أم أن الرسالة لن تصل بهذا الأسلوب؟
- هل يمكن الاتصال بالأطراف المعنية خلال يوم واحد؟ أم أن تنفيذ برنامج الاتصال سيستغرق عدة أيام؟
- هل تتوفر لدى المنظمة المعلومات الصحيحة عن أسماء وعناوين الأشخاص الذين يعتبر الاتصال بهم أمراً ضرورياً عند وقوع الأزمة (مثل قادة الرأي العام)؟
- هل يمكن تقدير شكل التوزيع الديمغرافي للجمهور؟
- ما هو مستوى اللغة التي ستخاطب الجمهور في حالة اختلاف المستويات التعليمية والثقافية؟

¹ - Ibid, p.216

الخطوة الخامسة: تحديد الهدف

إنه لكي يكون الاتصال فعالاً أثناء الأزمة، يجب أن تحدد الخطوة الهدف من الاتصال بكل فئة من فئات الجماهير بدقة ووضوح، فمثلاً قد يكون الهدف من الاتصال مع وسائل الإعلام هو كسب وتأييد الرأي العام، والهدف من الاتصال مع العاملين قد يكون من أجل رفع الروح المعنوية لديهم، وقد يكون الهدف من الاتصال مع الدفاع المدني والشرطة لطلب المساعدة.

الخطوة السادسة: تأسيس مركز اتصالات (غرفة العمليات)¹

من الضروري إقامة مركز اتصالات أو غرفة عمليات، وخاصة للمنظمات الكبرى مثل الوزارات، حيث أن اجتماع فريق إدارة الأزمة في بداية الحالات الطارئة في مكان مناسب تتوافر فيه الوسائل اللازمة لمواجهة الأزمة سيسمح لفريق إدارة الأزمة بمراجعة الوقائع والخيارات والبيانات والإستراتيجيات، والقيام بكل ما هو ضروري لمواجهة الأزمة بفعالية وكفاءة. كما ينبغي أن تكون خطط الاتصالات وخطط الطوارئ موجودة دوماً في المركز ومعروفة لدى الجميع وخاصة أعضاء خلية إدارة الأزمة.

الخطوة السابعة: تقييم الخطوة

إن التقييم هو الخطوة الأخيرة في عملية إعداد خطة اتصال الأزمة حيث يقوم فريق إدارة الأزمة بعد انقضاء الأزمة بتقييم وفحص كافة جوانب الأزمة وما تحقق من نجاح أو فشل على كل الأصعدة².

وبنظرة فاحصة على أدبيات العلاقات العامة في الأزمة، نجد أن التعامل التقليدي للعلاقات العامة والاتصال يتم من خلال إنكار الأزمة وعدم الاعتراف بها، أما الطريقة غير التقليدية أو الحديثة فتعتمد على إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف توضح كيفية التعامل معها من خلال تكوين فريق عمل يهتم بتحديد الرؤية العامة للأزمة وتشخيصها، ووضع إستراتيجية للتعامل معها، ومنه فمن المهم العمل على إيجاد توازن بين إثراء وخدمة الموقف الرسمي للمؤسسة، وإشباع جوع الجماهير الذي يرفض في كل الأحوال أن يكون مشاهداً محايداً، وهي معادلة على درجة كبيرة من الأهمية خاصة في خضم النشاط الإعلامي الهائل على كل صعيد، ولكن لا يعني هذا كذلك تصعيد الأمور بالكيفية التي تقضي على الاعتبارات الأمنية المعتبرة والمصالح العليا.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الرقابة التي لا تعني بأي حال من الأحوال أن تصبح وسائل الإعلام عديمة المصدقية أو مهزوزة الصورة، وإنما عليها أن تحمل المموم والمسئوليات الاجتماعية بموضوعية وحرية راشدة، وفي هذه الحال يتحتم علينا أن نطرح جملة من الأسئلة ذات الصلة:¹

¹ - Ibid, p. 217

² - Ibid, p. 219

- ما مدى فعالية الرقابة الإعلامية أثناء الأزمات؟ وذلك في ظل الحفاظ على الأمن العام.
- ما درجة مساهمة البرامج الإعلامية في الحد من الأزمات؟
- ماذا لو وجدت بعض الشائعات المغرضة؟
- ماذا لو اهتزت صورة المنظمة أو الجهة المعنية في حال الأزمة، وكان السبب في ذلك وسائل الإعلام بالكيفية الخاطئة؟

فهذه الأسئلة وغيرها تحتاج إلى دراسات معمقة، وما يهمنا هنا هو دور العلاقات العامة في هذه التغيرات التي تفرضها الأزمة من جهة، ووسائل الإعلام من جهة أخرى، وأولى الأمور التي يجب الإشارة إليها في هذا الباب هي أهمية تكوين علاقة طيبة بين إدارة العلاقات العامة للمنظمة ووسائل الإعلام المختلفة، وأن تكون هذه العلاقة على درجة عالية من التفاهم والتناسق من خلال السماح لوسائل الإعلام بالاطلاع المستمر على ملفات المؤسسة، مما يسهل الاستعداد للأزمة، كما يجب مراعاة النقاط التالية:

- إعداد ملف معلومات متكامل يكون في متناول رجال الإعلام، يوضح الإمكانيات والخدمات، وجميع الأنشطة خاصة وأن وسائل الإعلام تكون متلهفة لجانب المعلومات، فلا بد من ملئ هذا الفراغ مع الالتزام بالحقائق والمصادقية، وعدم إهمال الحقائق التفصيلية.
- الاعتراف بالأخطاء والنقائص إن وجدت.
- أن التصريحات الرسمية ذات الطبيعة الفنية والقانونية لا من تحريرها بشكل دقيق لا لبس فيه وأن تلتزم وسائل الإعلام بإذاعتها أو نشرها كما اتفق على ذلك.
- أن تكون للمتحدث الرسمي القدرة على التعامل بموضوعية وحرصاً تبعد ذلك الانفعال الذي يولد الشكوك حول القضية أو الأزمة المطروحة، وأن يكون التوجه الإيجابي في مثل هذه الحالات هو نشر الحقائق الصحيحة والكاملة.
- أن تنشر الحقائق بالسرعة اللازمة متى تم التحقق من صحتها، وذلك للحد من الشائعات التي تتكاثر مع التعقيم وإطالة الظهور أمام الجمهور ووسائل الإعلام.
- ينصح العديد من خبراء الاتصال باستخدام وسيلة الإنترنت للتواصل مع الأطراف المعنية بالأزمة، وذلك لأنها وسيلة تسمح لفريق الأزمة بما فيهم رجال العلاقات العامة والاتصال، القانون، وخبراء في التسويق والمناجمنت تسمح لهم من تمرير خططهم الاتصالية بشكل يسير، كما تخفف على الناطق الرسمي باسم المؤسسة الضغوط التي تولدها الظروف الغير الملائمة.

¹ - Maisonneuve D: Les Relations Publiques dans une Société en Crise, Québec, Presse de l'Université, 2004, p. 183

- كما يجب على المتحدث أن يكون مقتنعا بما يقول، وأن يحرص على إقامة علاقات جيدة مع مندوبي وسائل وشبكات الإعلام المختلفة.

II. نماذج العلاقات العامة الأزمة من خلال الاتصال

1. نموذج لولر¹:

يقوم نموذج (لولر) على فرضية أساسية هي أنه يصعب استخدام إستراتيجية اتصالية واحدة في العلاقات العامة أثناء الأزمات، وعلى الراجح أنه لا توجد إستراتيجية مثالية تتبعها المؤسسة في حالة تعرضها لأزمة معينة، وإنما يجب استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف، وقد بنى (رولر) رؤيته على ما سبق تقديمه في نموذج (جورنج) للعلاقات العامة، ومنه توصل (لولر) إلى أنه يمكن استخدام النموذج التماثل وغير التماثل في نفس الوقت، وذلك في حال انتشار الأخبار التي تمس سمعة المؤسسة، فيعمل ممارسو العلاقات العامة على استقصاء الأخبار، وقد شبههم (رولر) بأذان وعيون المنظمة، ومتحدثين باسمها في نفس الوقت، ومن ثمة عليهم ممارسة الاتصال في اتجاه واحد (كتنظيم المؤتمرات الصحفية، وإصدار المنشورات الصحفية)، وفي الوقت نفسه ممارسة الاتصال في اتجاهين.

وقد أطلق (رولر) على نموذجه اسم: النموذج الموقفي لإدارة العلاقات العامة من خلال إستراتيجيات اتصال الأزمات، ويتعلق المحور الأول من هذا النموذج بفهم طبيعة العملية الاتصالية، ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، وإذا كان الاتصال هو العنصر المهم فوجب إدراك اتجاهات هذا الاتصال لفرق بين: الاتصال في اتجاه واحد، والاتصال في اتجاهين، أما المحور الثاني فيشير إلى طبيعة الرسائل الاتصالية، بينما يمثل أحد أطراف هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين².

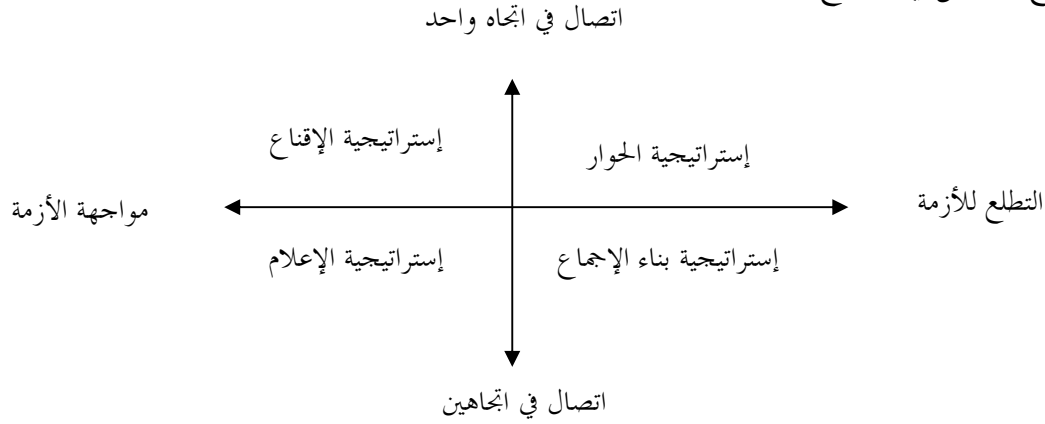
وبناء على ذلك، فإن المنظمة التي تواجه أزمة معينة يجب أن تسخر أربع إستراتيجيات اتصالية تدخل تحت حيز تنفيذ جهاز العلاقات العامة، وهي:

- إستراتيجية الإعلام.
- إستراتيجية الإقناع.
- إستراتيجية بناء الإجماع.
- إستراتيجية الحوار.

¹ - Marie Noëlle Sicard: les Relations Publique: Il Faut d'abord Communiquer, Bruxelles, Boeck, 2001, p. 43

² - Ibid, p. 44

وقد أطلق (رولر)¹ على هذه الإستراتيجيات شبكة الاتصال، وتكون هذه الأخيرة ما يمكن أن يطلق عليه: صندوق الأدوات لممارسي العلاقات العامة أثناء الأزمات، وتعتمد بالأساس على كيفية بناء مزيج الرسائل في البرامج الاتصالية.



شكل رقم -18- إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة الأزمة

أ- إستراتيجية الإعلام:

يكون الاتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يكون المضمون الاتصالي عن الأزمة موافقا لسياسة المنظمة ورؤاها الداخلية، ويتم في هذه المرحلة تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية أو المتضررة بالدرجة الأولى، وذلك لمساعدتهم في تكوين رأي عام سليم، بينما تتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، وبالتالي فلا يجب على المؤسسة إتباع إستراتيجيات التحفظ أو التكتم عن المعلومات.

ب- إستراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، وتسعى المنظمة عادة إلى إقناع الأفراد من خلال رهن الاتصال السائر في اتجاه واحد بمعطيات ومتغيرات مادية وتاريخية لإبعاد الشكوك (حول إمكانية وقوع في أزمة معينة أو تبرير فعل وقع خلال الأزمة)، وفي العادة تقوم المؤسسات بتقديم هدايا، وأمور، وتنفادي في الوقت نفسه تسميتها بالتعويضات وذلك خشية من وقوع المؤسسة تحت طائلة الاتهامات القانونية، كما أن العديد منها يلجأ إلى هذا النوع من الاتصال الإقناعي في حال فشل الاتصالات اللفظية.

ج- إستراتيجية بناء الإجماع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والاتصال في اتجاهين، وذلك تماشيا مع تقدم مرحلة الإقناع، وفي هذه المرحلة يعبر (رولر) عن الجمهور بأنه أصبح مشبعا بالرسائل الاتصالية للمنظمات، ومنه فتسعى المؤسسات إلى قياس رد فعله، وهنا يمكننا ملاحظة الاتصال المزدوج الاتجاه بعد

¹ - Maisonneuve D, op.cit, p. 213

مروره. بمرحلة الإشباع، وإذا تأكد ممارسو العلاقات العامة من أنهم استطاعوا فعلا تغيير ردة فعل الجمهور إزاء الأزمة، فهم مطالبون بتحقيق توافقات على مستويات عليا كأخذ شهادات أفراد راح أهلهم ضحية للحادث، وتقريبهم من وسائل الإعلام بغية الحفاظ على هوية المؤسسة¹.

د- إستراتيجية الحوار:

تتطلب هذه الإستراتيجية مستوى عال من العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وهذا يتوقف على مدى نجاح فريق العلاقات العامة في المهام المنوطة بهم والمتضمنة في الإستراتيجيات السابقة، ويصل مستوى التوافق بين المنظمة وجمهورها على معطيات الأزمة إلى درجة أن المؤسسة تعمل على استشارة جمهورها في الخطوات أو السياسات التي يجب اتخاذها في مرحلة أخيرة من الأزمة، أو في أزمة قد تظهر في المستقبل القريب، ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرارات باختيار ممثلين أو مندوبين عن الجمهور المعرض للأزمة، كما تحرص إدارة العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، كتقديم التبرعات المادية، أو الإسهام في بناء المرافق التي تعرضت للدمار.

ولكن ينبغي الإشارة بأنه ليس من السهل استخدام الرسائل الاتصالية التي تسعى لتكثيف محيط المؤسسات مع المتغيرات التي تفرضها الأزمة، وعلى أقل الأحوال يجب أن تكون صورة المؤسسة لدى جماهيرها عريضة وأصيلة، وهذا ما يوفر لها جمهورا مدركا ومستجيبا، كما أن للاتصال الشخصي في هذه المرحلة دور محوري يتعلق بإدارة المناقشات التي ينشطها القائمون بالعلاقات العامة حول ظرف الأزمة والحلول الممكنة، وعموما فعلى الرغم من نقص تبلور الإطار النظري المتكامل لهذه الإستراتيجية، فإنه يتم تطبيقها حاليا في المنظمات العالمية الكبرى، مثل الأزمة التي تعرضها لها شركة (شنايدر وول)² لصناعة الكيمائيات بألمانيا 1997، حيث يرى فيها العديد من خبراء الاتصال والعلاقات العامة تجربة ناجحة في إعادة تأهيل الظروف السيئة للأزمة إلى خلق استجابة وتجاوز مع أفراد متضررين جراء هذه الأزمة.

III - نموذج إدارة الأزمة بواسطة العلاقات

يعد هذا النموذج من النماذج المهمة التي تمثل قاعدة عمل ممارسي العلاقات العامة الأزمة، وقد تبلور هذا النموذج مع حدوث التحولات الجديدة على مستويات العلاقات العامة وبرز الاتجاهات الحديثة وخاصة منها مدرسة ما بعد الحداثة وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، وانطلاقا من العشرية الأخيرة من القرن الماضي، وتنطلق فكرة هذا النموذج من الأطروحات الحديثة للعلاقات العامة الأزمة التي يرى منظروها أن دور العلاقات العامة انتقل من إدارة اتصالات المنظمة إلى إدارة علاقات المنظمة

¹ - Marie Noëlle Sicard, op.cit, p. 47

² - Ibid, p. 53

بجماهيرها¹، وتمثل العلاقات العامة الأزمة أحد المقاييس الإستراتيجية لمدى فاعلية العلاقات العامة الحديثة، أما عمليا فيمكن القول بأن هذا النموذج يعتمد بالدرجة الأولى على تفسير كيفية إدارة علاقات المنظمة المتغيرة (بفعل الأزمة) مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام، جماعات الضغط، الأمن المحلي، الزبائن، وأخيرا الجمهور العام)، وذلك من خلال الإلمام بالعديد من المداخل والمقتربات الحديثة ومنها²:

- مقترح الاتصال الإقناعي: الذي يمكننا من فهم دور الاتصال وكيفية الاستفادة منه لمعالجة الأزمة محل النقاش.
 - مقترح الاستشارة القانونية في إدارة الأزمة: ويتعلق برؤية رجال القانون بالمؤسسة للأزمة، ودور العلاقات العامة في ضوء هذه الاستشارة.
 - مقترح التغيرات الرئيسية: التي تسعى المنظمة للسيطرة عليها قصد إعادة تشكيل علاقات المنظمة مع وسطها، وهي: رهانات الواقع، الأهداف، خلفيات الأزمة، الرسائل الاتصالية، والوسائل.
- وقد بنى أصحاب هذا النموذج وهم: (Pauchant and Douville)³ 2001 أطروحاتهم في هذا الباب اعتمادا على الأدبيات والأبحاث الحديثة، من أجل التوصل إلى نموذج متكامل لإدارة الأزمة من خلال العلاقات العامة .

1- مقترح الاتصال الإقناعي:

يُعنى هذا المقترح على وجه الخصوص بتحديد إستراتيجيات الرسائل الاتصالية التي تسعى المنظمات من خلالها لإدارة التغيرات التي تفرضها الأزمة، ومن أهم الإستراتيجيات الاتصالية نجد التصنيف الأول الذي أعده⁴ (Patrick Ladadec) - 1986 - حيث يرى أن الإستراتيجيات الاتصالية أثناء الأزمة، تتمثل في:

- إستراتيجيات الشفافية : أي الوضوح التام للمعلومات المقدمة للجماهير .
 - إستراتيجيات التحفظ : أي التفريق بين ما يمكن إذاعته ، و ما لا يمكن ذلك .
 - إستراتيجيات التكتنم : أين يكون إعلام المؤسسات يساوي الصفر .
- بينما اقترح (pierre piotet)⁵ - 1991 - تصنيفا ثانيا، حدد من خلاله إستراتيجيات تؤدي كل منها إلى استصاغت عدد مختلف من الخطابات تستطيع المنظمات أن تختار من بينها :

¹- محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص. 102

²- Schneider, S: Flirting with Disaster, Public Relations Management's in Crisis Situation, N.Y, Sharpe, 1999, p. 73

³- Ibid, p. 66

⁴- Patrick Lagadec , Stratégie de Communication en Situation de Crise, Paris, Futuribles, 1986, p. 78

⁵- Jean Pierre Piotet , Communication de Crise : Quelles Stratégies! , Paris , 1994, p. 117

- إستراتيجية رفض التواصل (التخطب) مع الجماهير .

- إستراتيجية الاشتراك المتغيب .

- إستراتيجية إرسال مندوبي الاتصال .

- إستراتيجية المزج (بين قبول الاتصال مع الجماهير و رفضها).

توضح هذه الإستراتيجيات في مجملها مدى قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمة من خلال ضعف أو قوة إستراتيجيتها الاتصالية، كما يمكن للقائمين بالاتصال الانتقال من شكل لآخر انطلاقاً من نوعية الأزمة، طبيعة عمل المؤسسة وعلاقتها بالجمهور (الأفراد) من جهة ووسائل الإعلام من جهة أخرى. ولا نستطيع في الحقيقة الإدلاء بتقييم معين انطلاقاً من تفضيل إستراتيجية على أخرى، إلا إذا فرقنا بين إستراتيجيات سلبية (خطيرة)، كانت تستخدم في الماضي القريب مع تساؤل نسبة الوعي. في نفس الوقت يمكن ترجيح إستراتيجية مهمة في هذا المستوى، وهو أنه لا يجب الهروب من واقع تفرضه الكيانات الاجتماعية، والاقتصادية و حتى اتصالية.

إنه من الضروري تركيز إستراتيجية الاتصال على خمس قنوات أساسية، يتم من خلالها تدعيم الفعل الاتصالي المهادف إلى تغيير ودفع هاجس الاتهام والمساءلات القانونية، وهي:¹

1- وسائل الإعلام: وهي الوسائل الجماهيرية المعروفة (الراديو، التلفزيون، الصحف، الإنترنت).

2- الوسطاء المتحيزون: وهم الأفراد والجماعات الذين لا تربطهم أية صلة بالمنظمات، وإنما يلجئ إليهم من تبرير بعض المواقف عن الأزمة كوسطاء محايدين.

3- الجماعات غير المتحيزة: وهي الجماعات التي تحظى بمصداقية أفراد المجتمع مثل جماعات حماية المستهلك، وبعض الوكالات الحكومية.

4- الجماعات المرجعية أو الهامة: وهي جماعات الأصدقاء والأقارب، والجماعات المرجعية الأخرى مثل جماعات المصالح والضغط، وحتى الشخصيات النجمة والبارزة التي يحكم عليها الجمهور عادة بالحياد والشفافية.

5- الخبرات الشخصية: وتتعلق بالتجارب السابقة المرتبطة بتبني إستراتيجيات جديدة مشابهة للإستراتيجيات السابقة.

وفي هذا الإطار اقترح (Douville) إستراتيجيات اتصالية غرضها تفعيل علاقات المنظمة التي تتعرض للاضطراب في الحالات العادية، أو على الأرجح الانهيار في حال غياب الاتصال واستراتيجياته. وذلك وفق إستراتيجيات اتصالية هي²:

¹ - Schneider, S, op.cit, p.71

² - Martinelli K, & W Briggs: Integrating Public Relations Legal Responses During a Crisis: Public Relations Review 24, New York.,2001 p. 61

- الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية في معالجة الأزمات.

- الإستراتيجيات الاتصالية الوجدانية.

- الإستراتيجيات التراجعية.

أ- الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية

تقدم هذه الإستراتيجيات إطارا اتصاليا منطقيا مع بعض الاستمالات الوجدانية الإيجابية التي تستخدمها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات المعرضة للأزمات، وذلك بغرض الحفاظ على العلاقة الإيجابية مع الجمهور المستهدف، لجعله بأي شكل من الأشكال يفكر بطريقة أفضل في موقفه المتدني جراء الأزمة بدل من تسليط كل المساوئ والمسؤوليات على المنظمة، وتتضمن الإستراتيجيات المنطقية:

- إستراتيجية الاتساق:

تعتمد هذه الإستراتيجية على خلق علاقة وارتباط سلمي بين عناصر الرسالة الاتصالية، مما يجعلها تتعارض مع معلومات الحادث الموجودة لدى الجمهور المستهدف، وهذا بدوره يؤدي إلى شعور الأفراد وحتى وسائل الإعلام بما يعرف بالتنافر المعرفي، وهذا ما يدفعهم إلى البحث عن حل حقيقي لتقليل الحادث أو الأزمة، ويستفيد مخطوطو حملات العلاقات العامة من هذه الإستراتيجية بتمكينهم من إعادة بناء معطيات القضية وفق معالم مرتبطة بواقع يساعد المؤسسة على طرح رسائلها الاتصالية التي أعدتها في فسحة من الوقت، مع إدراك الجوانب السلبية التي تلتفت إليها وسائل الإعلام والجمهور على حد سواء، ومن الأمثلة على ذلك حادث سقوط طائرة (Concorde AF4590) -2001¹ والتي أودت بحياة العديد من الأفراد، وكان رد فعل وسائل الإعلام الفرنسية اتهام فرع "رول تور" بدفع الركاب (وهم نخبة من رجال الأعمال) إلى الهاوية، قصد الحصول على تعويض التأمينات الخاصة، في حين لم يستنكر مسئولو العلاقات العامة الحادث، ولكنهم دفعوا وسائل الإعلام بطريقة قانونية للتقليل من حجم الأزمة وذلك من خلال الظهور بحجج منطقية، حيث عبر الناطق الرسمي للشركة في بداية الأمر عن استيائه لأهالي الضحايا، ثم أشار على الجماهير عبر وسائل الإعلام أن المنظمة ستعمل جاهدة على إجراء تحقيق بالتعاون مع الأجهزة الأمنية، وفي هذا الوقت نلاحظ وسائل الإعلام قد أعطت الأزمة منحى مغاير، ثم قامت المؤسسة بإبراز حقائق مغايرة تماما لما قد سبق، وبمقابلة التصريحات التي قدمت من قبل الطرفين، يلاحظ التفاوت المنطقي في المعلومات بين المؤسسة ووسائل الإعلام التي بدت تفسيراتها فيما بعد كإشاعات تفتقد إلى الأدلة. وما يمكن ملاحظته كذلك على القائمين بالاتصال والعلاقات العامة بهذه المنظمة أنهم استفادوا فعلا من سلبية الرسائل الاتصالية التي خلقتها وسائل الإعلام إلى إعداد حملة اتصالية تقيم الحقائق المنطقية قبل كل شيء.

¹ - www.uqamchaire.org: l'Université du Québec en les Etudes des Relations Publique, consulté le: 13.11.2007

- إستراتيجية المشاركة:

هذه الإستراتيجية عكس الإستراتيجية السابقة تماما، حيث تسعى الرسالة الاتصالية إلى خلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب، واتجاهات وردود فعل الفاعلين الاجتماعيين، وفي العديد من الأحيان يستخدم مخطوط البرامج الاتصالية في العلاقات العامة هذا المدخل للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة ورؤى الجمهور حول الأزمة التي هي في الأصل محل خلاف بين الطرفين، ولكن هذه الإستراتيجية تجعل المتلقين ينظرون للمنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية، ويتشرب استخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات الخدمية والمنظمات غير الربحية، ولعل هذه الإستراتيجية تتفق كثيرا مع إستراتيجية بناء الاتفاق التي بناها "رولر"، كما تعد هذه الإستراتيجية من أهم النماذج الحديثة التي تتقاسم المنظمات والهيئات الدولية أضرار الأزمة أو الحادث، ومن الأمثلة التي نراها هامة في هذا الصدد تفجيرات 11 سبتمبر 2001 التي تعرض لها مركز التجارة العالمي بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت إستراتيجية المشاركة من أهم عوامل تدعيم سياسة المركز والسياسة الخارجية العامة للولايات المتحدة الأمريكية¹.

- إستراتيجية التصنيف:

تعد هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات شيوعا بين مخططي حملات التسويق السياسي، وتستجيب هذه الإستراتيجية في أصلها لرغبة الأفراد في تنظيم عالمهم وواقعهم في فئات تبدو منطقية ومقنعة من وجهة نظرهم، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه أخصائيو العلاقات العامة بالعلاقة المنتظمة للمنظمة مع جمهورها، حيث تبدي المنظمة اهتماما بالغا بجمهورها، انطلاقا من العلاقة المنطقية المبررة ب: هذا جيد أو سيء، حقيقي أو كاذب، واقعي أو غير واقعي. حتى أن الجمهور يتمكن من معرفة المنظمة في بعض الأحيان أكثر من وسائل الإعلام، إلى جانب أن هذه الجماهير ترتبط بموقف أو شخص معين، فإذا استطاع مخطط البرنامج الاتصالي أن يغير الطريقة التي ينظر بها الجمهور إلى موقف المؤسسة اتجاه حادث معين، فإن ذلك يغير طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة بالموقف أو الشخص، في حين تكون العملية الإقناعية قليلة وبسيطة في نفس الوقت وذلك لوجود علاقات مباشرة بين المنظمة وزبائنهما، يسود هذا النموذج الاتصالي في الدول الليبرالية الواسعة التفتح، حيث يعتبر الجمهور جزءا لا يتجزأ من المنظمة، وفي حالة أصيبت المؤسسة بأزمة ما فما عليها إلا تسخير جهود إقناعية ومنطقية وفق حلول اتخذتها المؤسسة لموقف معين، وقد نجحت شركة (climax) الأمريكية² 1999، في تخطي أزمة مقاطعة منتجاتها بسبب التسمم الذي أودى بحياة طفلين، وكان من الأساليب الاتصالية الناجحة توفير جو من التفاهم الإيجابي مع الجمهور الخارجي للمؤسسة من خلال ضم فئات من الجمهور المتضرر إلى

¹ - Martinelli K , & W Briggs,op.cit, p. 64

² - Crisis Life ,Journal of Public Relations Research, vol 8,Chicago, 2001, p. 13

المنظمة، حيث تتكفل المؤسسة بكل ما يتعلق بتحسين وضعية الأفراد من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة واستمرار دعم منتجاتها.

وفي مثال آخر فقد فقدَ مجمع (shell) سنة 2000، سفينة شحن البترول كانت متوجهة من بريطانيا إلى فرنسا، وتوفي على إثرها أكثر من 15 شخصا غرقا، فسعى المجمع حينها إلى حث أهالي الضحايا على إتباع سلوك معين دونما العمل على تغيير اتجاهاتهم أولا، وقد أقامت المؤسسة حفلة موسيقية لصالح هؤلاء الأفراد وذلك بدافع الاستماع إلى الموسيقى أو مشاهدة نجوم الحفل، ثم إن دخل هذه الحفلة آل إلى هؤلاء الأفراد كذلك، ومن ثم تكون لديهم اتجاه إيجابي نحو الجهود التي بذلتها المنظمة من أجلهم.

- إستراتيجية حل المشكلة:

تعد هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المهمة في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة في حالات الأزمة، وتكون هذه الإستراتيجية أكثر تأثيرا لدى الأفراد المهتمين بالقضية، أو في مرحلة الاهتمام وفقا لرم التأثير الإقناعي، حيث يبحث هؤلاء الأفراد عن المعلومات ويتطلعون إلى التعرف على سبل حل المشكلة أو الأزمة المثارة¹.

وفي هذا السياق تركز المؤسسات على كيفية حل الأزمات والقضايا الشائكة حتى وإن تعلق الأمر بها، وفي العديد من الأحيان ترفع المنظمات شعارات و عبارات تذكر جماهيرها بأن المؤسسة مرتبطة لا محالة بالمسئولية الاجتماعية لأفعالها، لذلك فلا خوف من أن تتعرض المؤسسة لأزمات خطيرة، وإن حدث ذلك فإن على المؤسسة حل المشكلة وتحمل المسئولية الكاملة عن الأزمة، في مثل هذه الإستراتيجيات تحاول المنظمات بيان سياستها الشفافة وذلك قصد مواجهة شتى أوجه القصور الذي قد اكتنف بعض المؤسسات التي تعمل في نفس المجال أو في بعض الأحيان بدل الأفضل لمواجهة المنافسة. وقد لجأت مؤسسة (Lyonnais) إلى منح الأفراد قروضا مالية بدون فوائد في حالة اشتراك الأفراد كزبائن، ورفعت شعارات اتصالية جاء فيها "يمنحك بنكم فرصة للاقتراض المجاني مع أول اشتراك وإيداع"، وقد سعت لكسب ثقتهم من خلال إبدائها لتحمل المسئولية في بداية الأمر. وفي مثال آخر حاولت الجمعية الفرنسية لمكافحة مرض السرطان ترجمة إرادتها الاتصالية من خلال "نحن متواصلون... فماذا عنكم؟"، وفي كلا المثالين نلاحظ وجود علاقة بين جهتين المؤسسة و الجماهير، وهذا ما يتجلى في الشعارات "نحن - أنتم"، وهذا كله يعكس محاولة المؤسسات تحقيق - الثقة المباشرة - مع الأفراد.²

¹ - Martinelli K, & W Briggs, op.cit, p. 66

² - Ibid, p. 223

ب- الإستراتيجيات الوجدانية:

تتعلق هذه الإستراتيجيات بالنصف الثاني من مصفوفة إستراتيجيات الدوافع، وتركز على الاستمالات العاطفية، وعادة ما تكون هذه الاستمالات أكثر فاعلية في مخاطبة الجماهير المرتبطين بأزمات خفيفة الوزن كأن يكون من نتائجها إتلاف المرافق العمومية أو الطرق أو غيرها، أما بالنسبة للقضايا الأكثر تعقدا وعمقا، فإن الاستمالات العاطفية لا تحقق تأثيرا كبيرا، وعلى غرار الإستراتيجيات المنطقية، تشمل الإستراتيجيات الوجدانية على مداخل إيجابية وأخرى سلبية على النحو التالي¹:

- إستراتيجية تقليل التوتر:

تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام استمالات التخويف، حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف الجمهور من النتائج السلبية المترتبة على عدم القيام بسلوكيات موافقة لما ترضاه المنظمة، تقابل هذه الإستراتيجية إستراتيجية الاتساق في الإستراتيجيات المنطقية، فإذا كانت الاتساق تركز على نشر الحقائق والمعلومات المتعلقة بالأزمة وفق سلم العلاقات المتعارضة، فإن إستراتيجية تقليل التوتر تركز على الجانبين: الوجداني والسلوكي، وتلجأ بعض الشركات الأمريكية ذات النفوذ الكبير باستخدام القوة الأمنية من أجل تقليل التوتر، وتمثل هذه القوة عادة كسلطة قامعة في وجه الأفراد البسطاء، كما يستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات بكثرة في الدول النامية أين يتم تكسير توترات الجماهير باستخدام التخويفات النفسية وأحيانا باللجوء إلى العنف، وهذا في ظل غياب السلطة الرقابية لوسائل الإعلام أو في كثير من الأحيان استمالاتها لصالح المنظمة المعرضة للأزمة، ومن الأمثلة التي يمكن الاستدلال بها في هذا الباب تلك الأزمة التي واجهت الوكالات الأمنية الخاصة التابعة لرجال أعمال أمريكيين 2006، حيث استعانة بهم الإدارة الأمريكية قصد مساعدتها على اجتياح الأراضي العراقية وبسط الأمن عليها فيما بعد، ولكن هذه الوكالات التي يمتلكها كبار أثرياء العالم عثت فسادا كبيرا من تقتيل ونهب وانتهاك حرمان النساء خاصة إذا علمنا أن الأفراد المنتمون إليها عبارة عن سجناء ورجال المافيا الأمريكية، ولما ثارت بعض الأطراف الإعلامية العربية أو الغربية ومنظمات حقوق الإنسان على تلك الأفعال الشنيعة سخرت جهات نافذة في السلطات الأمريكية تدافع عن هذه الوكالات مما زاد قمع هذه الأخيرة لأي موجات المناوئة.

- إستراتيجية التعبير:

تأخذ هذه الإستراتيجية اتجاهها إيجابيا مقارنة بالإستراتيجية السابقة، حيث يتظاهر أخصائيو العلاقات العامة بالمنظمة التي ينتمون إليها بأنهم راضون عن سلوك الجمهور وكأنه مرغوب فيه من وجهة نظر المنظمة (والمقصود بالسلوك هنا ردة فعل الجمهور إزاء أزمة معينة وقعت للمنظمة)، ولذلك

¹ - Barton, Laurence: Crisis in Organisations Management and Communication in the Heat of Chaos, Washington, South Western Publishing Company, 1993, p. 148

فتسعى المؤسسة لمساندة جماهيرها من خلال حملة رسائلها الاتصالية، ويمكن الحكم على تصرف المؤسسة بأنه إيجابي بالنسبة للجمهور ويحتمل العديد من السلبيات بالنسبة للمؤسسة، ولكنه في الحقيقة غير ذلك، فإستراتيجية التعبير التي طرحتها المؤسسة ما هي إلا مرحلة تحاول امتصاص أوج غضب المتضررين من الأزمة، وذلك إما لضخامتها (الأزمة) أو لضلوع المؤسسة في بعض حيثيات الحادث، وهذه الإستراتيجية تشبه إلى حد بعيد حملات التسويق الاجتماعي التي تسعى إلى إرضاء الأفراد وتحمل الجوانب السلبية خوفا من مغبة تزايد أعمال العنف أو الشغب، ومن ثمة فعلى المؤسسة بدل جهود كبيرة من أجل إعادة رسم صورتها الأولى (قبل الأزمة)، وذلك من خلال حملات ومساهمات مادية ومعنوية تقدمها المؤسسة في أشكال متعددة.

– إستراتيجية الدفاع الذاتي:

تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيد بأنفسهم بعد وقوع الحادث أو الأزمة، وعلى ذلك تسعى المنظمات إلى إعادة بناء ارتباطات وعلاقات إيجابية مع جمهورها، وتعتمد هذه الإستراتيجية عمليا على قولية موقف معين في الساعات الأولى من حدوث الأزمة، فعلى سبيل المثال قام بنك التعاملات الخارجية (EBQ)-1991 - برفع مقولة " لقد سرقت أموالنا ولكننا سنستعيدها معا"، وبدت المؤسسة البنكية في حالة دفاع عن الذات إلى جانب الزبائن الذين أودعوا أموالهم عندها، كما سعت المؤسسة لإشراك جمهورها الداخلي والخارجي عمليات التحري قصد طمأنتهم، وفي هذه الحالة نلاحظ تماشي خطابات المؤسسة مع مواقفها العملية مما يجعل في الأخير جماهيرها راضية ولو بعد حين عن تصرفات المؤسسة.

– إستراتيجية التأثير القوي:

يطلق على هذه الإستراتيجية التأثير المعدي، لأنها تخاطب رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية، أو قادة الرأي بالمنظمة وهم المدراء وكبار المسيرين، تستمد هذه الإستراتيجية دعمها ونجاحها من عدة أسباب إستراتيجية منها: استخدام تقنيات الاتصال الشخصي أثناء الأزمة، وخروج كبار مسؤولي المؤسسة لمواجهة الجماهير المتضررة من الأزمة، ويقصد بهم شخص المدير العام، أو أمينه، وفي بعض الأحيان تتدخل شخصيات أكثر نفوذا أو سلطة كشخصية الوزير أو حتى رئيس الجمهورية أو الحاكم العام¹.

صحيح أن هذا النوع من الإستراتيجيات يحتمل النجاح وحسن إدارة الأزمة، ولكن لا يمكن إغفال شيء مهم وهو أن مثل هذه الإستراتيجيات كذلك لا تستعمل إلا في حالات شاذة، كالأزمات المصيرية بين المنظمات التي تشرف عليها الدولة مباشرة، أو أن الأزمة في حد ذاتها أصبحت تهدد الأمن القومي لشعب معين أو العكس أي أن جمهورا معيناً أصبح يهدد كيان مؤسسة متعددة الجنسيات،

¹ - Ibid, p.152

كالأزمة التي تعرضت لها شركة (total)-1999- الفرنسية عندما تسبب أحد معاملها لتكرير الزيوت في تركيا لوفاة أكثر من 73 فردا، مما جعل الأتراك يطالبون الحكومة بطرد فرع الشركة الفرنسية مادامت أنهما لا تقيم حساب للأرواح البشرية، الأمر الذي استدعى تدخل السفير الفرنسي لدى تركيا، حيث انتقل إلى عين الحادث الذي كانت تلفه فوضى عارمة، ولكنه استطاع في النهاية إخماد الأزمة واستمالة أهالي المتضررين وغيرهم إلى تقبل الأوضاع والمتغيرات الجديدة.

ج- الإستراتيجيات التراجعية¹:

يمكن أن يؤدي الهجوم على صورة المؤسسة إلى رد شفهي (كلامي) مستمدا من مجموعة استراتيجيات تراجعية، أي تلك المحاولات التي تسعى المؤسسة من خلالها استرجاع صورتها الأولى إذا أحدثت الأثر المطلوب على الجماهير الفاعلة على مستوى الأزمة، بالشكل الذي يغلب على ظن الجمهور أن المؤسسة ليست مسئولة عن حادث غير مرغوب فيه، أو أنه يمكنها تبرير نصيبها من القضية، واستراتيجيات الإعادة هذه تتعلق بطبيعة الهجوم بدرجة كبيرة.

- إستراتيجية التبرير:

من خلال السعي لإقناع الجماهير بأن ترى الأزمة أقل سلبية وتمثل في:
- التماس الأعذار: وذلك من خلال إظهار المنظمة لعدم تعمدتها المسبق لتقليل مسئولية المنظمة عن الأزمة.

- التبرير: وذلك بالتقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة من خلال مقارنته بحوادث مماثلة أحدثت أضرارا أكبر، وإظهار المسئولية عما لحق من ضرر بالضحايا.

- إستراتيجية الاعتذار:

من خلا السعي لإقناع الجماهير بأن ترى المنظمة بصورة أكثر إيجابية، وتمثل فيما يلي:
- التملق والمداهنة: وذلك في محاولة كسب ود الجماهير، وإعلاء شأن المنظمة عن طريق:
- المن والتذكير بالجوانب الإيجابية للمنظمة، وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.
- الترفع عن الأزمة من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهداف سامية.
- إطراء الآخرين من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.
- التماس الصفح: وهذ باستدعاء تسامح الجماهير عن طريق:
- اتخاذ إجراءات علاجية، مثل: إصلاح الأعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا ومساندة المتأثرين.

- إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من أضرار.

¹ - Dettelback William: Communication During a Crisis, London, bank ;marketing,1993, p. 62

- اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة، حيث تعلن المنظمة عن آليات تزيد من معدلات الأمان والجودة.

- إستراتيجية التعاطف والمعاونة:

من خلال إقناع الجمهور بمدى معاونة المنظمة، وما تكبدته من خسائر مالية، وبشرية بهدف خلق تعاطف إيجابي تجاه المنظمة، مثل تصوير المنظمة باعتبارها ضحية طرف خارجي يسعى لتدميرها، وتشويه سمعتها ومكانتها.

2- مقترَب الاستشارة القانونية في إدارة الأزمة:

توجد علاقة مباشرة بين الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة من جانب، والاستشارة القانونية لإدارة الأزمات من جانب آخر، حيث أن المنظمات التي تفتقد إلى إدارة العلاقات العامة إستراتيجياً يصعب عليها إدارة الأزمات التي تواجهها بالاعتماد الارتجالي على الإدارة الاستشارية لرجال القانون.

- خيارات الاستجابة الاتصالية للأزمة في ظل الاستشارة القانونية:

أوضحت دراسات عديدة في إدارة الأزمات صعوبة الاستجابة للأزمات إعلامياً، فالأزمات تترتب عنها نتائج قانونية وقضائية إضافة إلى تلك المتعلقة بسمعة المنظمة وجمهورها لها، وعادة ما يكون هناك تعارض في الاستجابة الاتصالية للأزمة بين رؤية العلاقات العامة لعملية إدارة الأزمة، ورؤية القسم القانوني، فبينما تركز العلاقات العامة على المسارعة في الإعلان عن الأزمة والانفتاح على وسائل الإعلام والجمهور وحرية تدفق المعلومات تركز الرؤية القانونية على التآني في الاستجابة، ورفض الاعتذار وتحمل المسؤولية، لأن ذلك من وجهة نظرهم يكون له تبعات قانونية على المنظمة في المحاكم. وفي هذا الإطار، توجد عدة عوامل تجعل من استجابة المنظمة الاتصالية للأزمة عملية معقدة، وتوضح الفرق بين رؤية العلاقات العامة ورؤية المستشارين القانونيين، وهذه العوامل هي¹:

أ- مخاطر الأزمة:

وتعزى مخاطر الأزمة إلى التبعات السلبية التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من جراء القيام بعملية الاتصال مع وسائل الإعلام، فالعلاقات العامة تجد نفسها في حيرة بين مسؤوليتها الاجتماعية تجاه جمهور المؤسسة من جانب، والتبعات القانونية من جانب آخر، فإستراتيجية العلاقات العامة للاستجابة للأزمة عادة ما تتمحور حول تحديد سياسة المنظمة بناء على القضايا المثارة، ورصد المزاعم حول سياسة المؤسسة والاتصال مه وسائل الإعلام، والاعتراف بأي مشاكل في المنظمة، والاستعداد لتقديم الاعتذار المناسب والفوري للجمهور الأساسية، ثم الإعلان الفوري عن الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتصحيح الأوضاع.

¹ - Schneider, S, op.cit. 112

في المقابل، نجد أن إستراتيجية الإدارة القانونية تركز على عدم الحديث مطلقاً عن الأزمة، والإفصاح عن معلومات مختصرة للغاية، وتبرير ذلك بقوانين سرية المعلومات وسياسات المؤسسة، وحساسية القضية، وعدم الاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية، ومن ثم يكون على العلاقات العامة إحداث نوع من التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمصدقية من جانب، والمسؤولية القانونية من جانب آخر قبل تحديد سلوك المنظمة.

ب- توقيت الأزمة:

فمفهوم الوقت في الاستجابة للأزمة يختلف لدى كل من إدارة العلاقات العامة والإدارة القانونية، فالعلاقات العامة تسعى لإلى وسائل الإعلام في أسرع وقت ممكن، بينما نجد الإدارة القانونية لا تهتم بعامل الوقت وتقوم بالدراسة القانونية المتأنية والمراجعة الدقيقة لكل ما يصدر عن المؤسسة.

التقليد والحداثة:

تعتمد العلاقات العامة في استجابتها للأزمة على استخدام كافة الإستراتيجيات الاتصالية الحديثة في الوصول إلى الجماهير الأساسية وتحقيق الاستجابة المطلوبة، وتسعى الإدارة القانونية في المقابل إلى البحث في الخبرات السابقة والأزمات المماثلة ودراساتها بطرق تقليدية لبحث كيفية الاستجابة للأزمة دون الاهتمام بالجماهير الأساسية للمنظمة، فجماهير الإدارة القانونية تنحصر في القضاء والمحاكم.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول أن هناك مدخلين أساسيين للاستجابة الاتصالية للأزمة:

الأول: ويعتمد على مبدأ رد الفعل، وهذا المدخل ينطلق من رؤية الإدارة القانونية، ويعتمد عادة على استراتيجيات المماثلة في الاستجابة لوسائل الإعلام والجماهير.

الثاني: فهو مدخل الفعل أو المدخل الديناميكي، وهو الذي يعتمد على أخذ المبادرة في الاستجابة للأزمة.

وقد أوضحت دراسات عديدة في إدارة الأزمات أن مدخل الفعل هو الأكثر فاعلية في استجابة المنظمة الاتصالية للأزمة، فالحسائر التي يمكن أن تنشأ عن القضايا والتبعات القانونية لا تمثل إلا نسبة ضئيلة مقارنة بتلك الحسائر المحققة من تدهور سمعة المنظمة لدى الجماهير، وانخفاض قيمتها السوقية، وتستند هذه الرؤية على عدة اعتبارات منها:

- يمكن هذا المدخل المنظمة من السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة، ومن ثم يمكنها من تشكيل طبيعة تغطية وسائل الإعلام للأزمة، وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن المنظمة التي تحقق البق في الإعلان عن الأزمة تكون هي المصدر الأساسي للمعلومات من وجهة نظر الإعلام، ومن ثم يمكنها بناء مصداقيتها كمصدر للمعلومات.

- كما يساعد هذا المدخل في عدم تدخل أطراف خارجية في إدارة الأزمة بدعوى الشفافية وكشف الأخطاء، فهو يحقق للمنظمة الاستفادة من مبدأ المفاجأة.
- يستند هذا المدخل إلى العديد من المداخل والنظريات التي تؤكد على أهمية أخذ المنظمة زمام المبادرة في اتصالات الأزمة، ومن هذه النظريات:¹
- نظرية السلعة: والتي تعتبر الرسالة الاتصالية سلعة، وكلما كثرت الرسائل الاتصالية انخفضت القيمة التي تحملها، فالمنظمة عندما تقدم الأخبار الفورية والكاملة لرجال الإعلام حول الأزمة لا يتبقى لهم ما يتكهنون به.
- نظرية مخالفة التوقعات: والتي تفترض أن الفرد عندما يفصح عن معلومات سلبية عن نفسه، فإنه يخالف توقعات المتلقين، ومن ثم يزيد من مصداقيته وقدرته على الإقناع، وعلى ذلك، فالمنظمة التي تقدم المعلومات عن الأزمة باعتبارها أخبارا سلبية، فإنها تخالف توقعات رجال الإعلام الذين عادة ما يتوقعون أن تقدم لهم العلاقات العامة أخبارا إيجابية عن المنظمة ويتحيزون لصالحها.

III - مقترح المتغيرات الرئيسية:

أصبح العلاقات العامة اليوم موضوعة عصرية في حياة المؤسسات، كيف لا وهي تمر بظروف متنوعة ومعقدة تتراوح بين ضغوطات المنافسة والاحتكاكات الشديدة من جانب، ومن تقييم المحيط العام لها من جانب آخر، مما يجعل وضعها في غالب الأحوال معرضا لا محالة للحرَج أو الإحباط.

وللوقوف على ما مدى حسن تصرف المؤسسة مع الأزمة التي تمر بها، يجب التساؤل بالدرجة الأولى عن مستوى العلاقات بالمؤسسة، هل هي علاقات طيبة أم أنها غير ذلك (مضطربة)؟

تتوقف على العلاقات العامة مهام كبيرة، تنحصر خاصة في حماية صورة ومصالح المؤسسة وهي في لحظات حاسمة، وذلك ما يمكن استخلاصه من خلال تسابق عدة - وكالات استشارية - لعرض خبراتها على المؤسسات، قصد تحمل عبئ إدارة الأزمة من خلال القيام : باستقصاء الرأي العام، ثم محاولة إقناعه بالطرق المثالية والشرعية في نفس الوقت .

وهذا ما يمكن أن نعتبره كدارسين: الاتصال من أجل الإقناع وتوفير جو من التوازن والهدوء عكس ذلك الذي ولدته الأزمة، لكن وفق ما انتهينا إليه : ما هي المحاور الكبرى التي يمكن الاعتماد عليها قصد بناء مخطط علاقاتي شامل يعالج موضوع الأزمة ؟

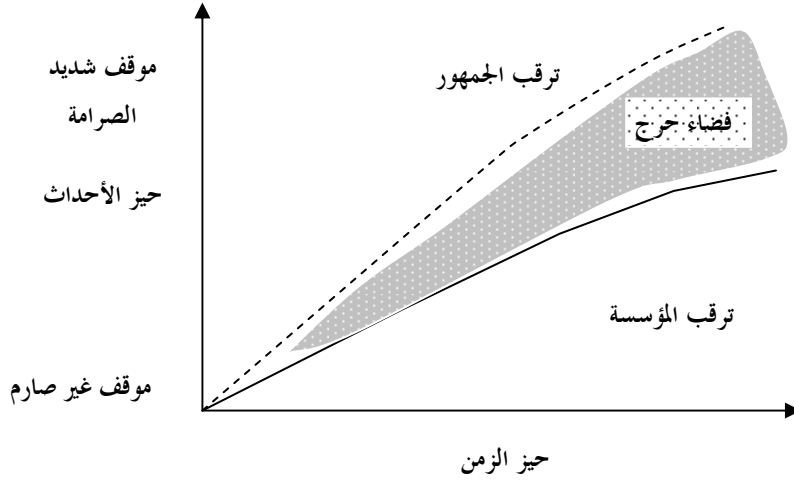
لقد حدد (Douville) ستة² محاور رئيسية في بناء المخطط هي :

¹ - Ibid, p. 116

² - Philippe Gouësmel :Guide Pratique de Correspondance Militaire, Communication et Relations Publiques, Paris, Broché, 2006, p.43

1. رهانات الأوضاع :

تنشأ الحاجة المتزايدة للاتصال من أجل إقامة وتثمين علاقات المنظمة انطلاقاً من حالة من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع، التي تكون الأزمة سبباً في حدوثها بينما يمتد تأثيرها إلى محيطين: المحيط الداخلي للمؤسسة (الإطارات - المسيرين - العمال - المدير... الخ) ، أما المحيط الخارجي فيمثل دوره الضحايا ، الممولون... الخ . و منه يتوفر لدينا -واقع (فضاء) حرج - يمتد صداه بين مستويين داخلي و خارجي للمؤسسة ، أنظر الشكل المقابل :



شكل رقم (19) أبعاد الأزمة و محيط تأثيرها¹ .

ليس بالضرورة التقيد بالرهانات الموضحة في الشكل -1-، لكن قد يمثل هذا التشخيص أكثر الحالات تكراراً ووقوعاً، سيحاول مسئولو العلاقات العامة فيما بعد إخضاعه إلى جملة من الدراسات والتحليلات قصد إدراك التأثيرات التي يمكن أن تحدث .

من المتفق عليه أن هوة الوضع المضطرب أو الفضاء الحرج المبين في الشكل أعلاه، الذي تسببت فيه الأزمة سيزيد في الاتساع إذا ما أهملت أو قلصت المؤسسة من دور إستراتيجيتها الاتصالية الإقناعية المذكورة سلفاً، ولجأت في الوقت ذاته إلى تبني أساليب غير شرعية كالكذب والتمويه وإخفاء الأضرار، حتى تتمكن من مواجهة محيطها الخارجي، فلا يجب بأي حال من الأحوال أن تتلاعب المؤسسة برهانات الأحداث فتحاول من حين لآخر استغلال بعض الخيارات التي يتيحها الواقع، من أجل تسيير الأزمة انطلاقاً من إستراتيجية اتصالية ضيقة المعالم أو غير سليمة.

2. الأهداف :

يمكن التفريق بين عدة أنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال إدارة علاقات الأزمة، في حين يبقى العامل المهم في تفرع هذه الأهداف هو محور الاتصال، بمعنى آخر الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في التعامل مع الأزمات .

¹ - Ibid., pp. 43- 44

فعلى سبيل المثال يسعى الطرف المتسبب في إغراق باخرة (ERIKa) بالمحيط الأطلسي، إلى التخلص قدر الإمكان من المسؤوليات التي تؤول إليه، وفي هذه الحالة تتوفر لديه حضور اتصالية قوية، لأن الحادث وقع بشكل سريع، وفي منأى عن وسائل الإعلام وحتى الموقع الرسمي للمؤسسة، مما يسهل عملية الاتصال بالأفراد وإقناعهم، وعندما تكون المؤسسة في مثل هذه الحالات " أي أنها في مأمن من ضغوطات الأزمة " يتسنى لها تحقيق أهدافها المتمثلة في :

- البرهنة على احتواء الأزمة .
 - نفي المسؤولية الكاملة عنها ، وإثبات ما يمكن أن تتحمله قصد إتاحة فرصة المواجهة .
 - في حالات شاذة يطلب من المؤسسات التورط في تحقيقات شديدة الدقة، سيما تلك الحوادث التي ترتبط برهانات صعبة التأويل (التبرير) ، أو أن يلف القضية شبهة معينة .
- غالبا ما تسعى المؤسسات (التي لها علاقة بحدوث أزمات في مناطق مترامية : كسقوط طائرة في الصحاري الشاسعة / انفجار وحدة عمل في منطقة نائية .. الخ) لتسخير إمكانياتها وكفاءتها بنقلها إلى مواطن الحدث قصد إنقاذ الموقف، ولكن هذا الأمر يبقى بعيدا عن أعين الجماهير، مما يجعل صورتها لديهم سلبية، لذا فعلى المؤسسات تعميم الاتصال بإشراك وسائل الإعلام في عمليات المترامية الأطراف.

كما يمكن للاتصال أن يعمل على حماية بعض الأهداف المرتبطة أحداثها بأزمات صناعية أو غذائية، ففي هذه الحالات لا تتحمل المؤسسات المسؤولية الناشئة بسبب الأزمة بصفة كاملة، ذلك لأن هوية المسؤولية مجهولة ومرتبطة بدرجة كبيرة بخفايا الحادث الذي يستغرق الكشف عن خلفياته وقتا طويلا، وبذلك تمتد فترة البحث والاستقصاء حول مسببات الحادث إلى ما بعد الفترة التي تقتضيها المؤسسة في محاولة الظهور أمام جمهورها الخارجي بجملة من الرسائل والخطابات الاتصالية، ومنه لا يمكن الحكم عليها بالضلوع في حدوث الأزمة، وترفع عنها المسؤولية الكاملة إلى غاية إثبات العكس.

في هذه المرحلة يكون هدف المؤسسة مرتبطا بإعلام الجماهير بمخاطر الخطر لا غير، وحماية (الزبائن) من خلال القيام بجملة اتصالية ترتبط عادة بالتنبيه أو الإرشاد (التحذير من تناول مواد غذائية غير صالحة ... الخ).

نستطيع تقييم أداء المؤسسة من حيث مدى قدرتها على توفير المعلومات بشكل سريع ودقيق قصد حماية سلامة الأفراد، وتوليف الاتصال بما يتناسب مع إيجاد ظرف انتقالي (جديد)، لما يجب أن يكون بعد الأزمة وهذا تقريبا ما لجأ إليه ¹ (Speedy) بعد مروره بخبرات واسعة في مجال المبيعات، حيث عهد إلى سحب طراز من أطر السيارات من بين قائمة المبيعات، بعدما تبين له أنها قد تؤدي إلى حوادث مرور، ومن خلال إستراتيجية اتصالية لبقة قام (Speedy) باقتراح خدمة جديدة لمراقبة أطر

¹ - Ibid,, p. 46

السيارات مجانا قصد القضاء على الإطارات الغير سليمة، وهنا يظهر الهدف من الاتصال وهو الاستفادة من ظرف الأزمة (في الوقت المناسب) بتحويله من ظرف سلبي إلى إيجابي يمتاز بالمرونة .

هناك أهداف أخرى يمكن من خلالها توجيه مخطط الإدارة بالعلاقات، ولكن انطلاقا من محاور استثنائية ترجع أساسا إلى خلق جو اتصالي من السيطرة الأولية على الأوضاع من أجل التحكم في وقت ومكان تقديم المعلومات، وفي مرحلة ثانية توجيه سلوك المتأثرين بالأزمة (les acteurs de la crise، بينما إذا كان وضع المؤسسة واضحا (إزاء حادث معين) فلا ضرورة لبذل جهد كبير في محاولة للإلمام بالظرف المتأزم، أما في الحالة العكسية كأن يكون وضع المؤسسة غامضا (عدم توفر المعلومات / انتشار الإشاعة عبر وسائل الإعلام... الخ)، فهنا تلجأ المؤسسات إلى اختلاق سيناريوهات اتصالية مدروسة من شأنها أن تسهل التحكم في صدى الجماهير وردود أفعالهم (feed back)، من أجل إيقاف زحفهم على حساب كيان المؤسسة. إن مثل هذا النمط من الأهداف الاتصالية عادة ما يعرف لدى الكوادر الاتصالية بـ: " المطرقة اليدوية " التي تسيطر على الأفراد وتحد من تقدمهم.

مهما ارتبطت العلاقات العامة بأنماط مختلفة من الأزمات، إلا أنه في النهاية تسعى إلى البرهنة على شرعية أفعال المؤسسة، وإعادة الاعتبار لصورتهما (كما كانت قبل حدوث الأزمة)، وهو الهدف الرئيسي الذي يقف وراء توجيه مخطط الإدارة بالعلاقات بشكل عام .

3. أنواع الرسائل الاتصالية :

تعكس الرسائل الاتصالية إلى حد بعيد مدى فاعلية تنظيم العلاقات العامة المعتمدة داخل المؤسسة قصد مواجهة الأزمات، كما تدل الرسائل الاتصالية المتناقضة دلالة واضحة على عدم مقدرة المؤسسة على التعامل مع واقع الأزمة بالرغم من بذلها لجهود معتبرة (التنسيق بين خلايا الأزمة / تحريك شبكة الخبراء إلى موقع الحدث... الخ)، إلا أن إستراتيجية عملها في النهاية تبوء بالفشل، ويمكننا بصفة عامة التفريق بين شكلين من الرسائل الاتصالية¹:

1. الرسائل الآنية :

وهي الرسائل التي ترد في الساعات الأولى من الحادث .

2. الرسائل المضافة :

وهي الرسائل التي تدمج و تضاف إلى المخطط الاتصالي بعد الساعات أو الأيام الأولى من الحادث مكملة للرسائل الأولى .

يمثل النوع الأول من الرسائل الاتصالية " المتأهبة " موقفا حاسما بالنسبة للمؤسسات، لأنه يضعها في حالة من الضغوطات التي تحد من قدرتها على احتواء الموقف، وتكون في غالب الأمر :

¹ - Thierry Libaert, l'Entreprise en Etat de Choc, Paris, Ed. de l'environnement, 1998, p. 163

- رسائل موجهة لضحايا الأزمة (لأنهم يمثلون الطرف الذي ستدور حوله ردود الأفعال) .
 - رسائل تقييم الوضع : من خلال إظهار المؤسسة سيطرتها على الحدث أو الأزمة .
 - رسائل تعلق الموقف الرسمي للمؤسسة إزاء الحدث .
 - تقييم الوضع من خلال معطيات إمبريقية (إحصاءات / أرقام للخسائر... الخ) .
 - رسائل ذات طابع إقناعي .
 - رسائل تعتمد على إشراك الخبراء و المراقبين لتحليل نتائج الأحداث الأولية .
- في غضون دقائق بعدها يتم إعداد سلسلة ثانية من الرسائل الاتصالية التي تقوم على أنقاض الرسائل الأولى ، بينما يبدو الفعل الاتصالي من خلالها أكثر ارتباطا بالأهداف والتغيرات .

4. الخلفيات :

يقصد بخلفيات الأزمة هو البحث في الأسباب الحقيقية لنشوتها، وفقا للفرضية القائلة أن لكل حادث فاعلا وراءه، فقبل الشروع في تحديد أهداف الاتصال، وطبيعة الرسائل الاتصالية التي ستظهر بها المؤسسة أمام جماهيرها يجب البحث في كل ما يحيط بالمؤسسة من كيانات: جمعيات، أفراد ذوو نفوذ، زبائن، أصحاب المصالح القريبة أو البعيدة، هيئات عامة أو خاصة، وإن استدعى الأمر العودة إلى أرشيف المؤسسة (للكشف عن تعاملاتها القديمة)، ومدى ارتباط أو تقاطع مصالح المؤسسة مع مصالح أفراد آخرين أو مؤسسات، ليتم في النهاية إعداد - قوائم هويات - تحدد بالدرجة الأولى¹:

- مصالح الفاعلين؟.
- درجة نفوذهم و تأثير قراراتهم على الكيانات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية؟.
- ماذا بإمكانهم فعله؟ .

لا يمكن في الحقيقة إدراك ما يمكن أن تؤديه هذه الوثيقة من دور إلا عندما تأتي المؤسسة لإعداد رسائلها

الاتصالية توأصلا مع محيطها الخارجي، في هذه اللحظة بالذات سيسعى القائمون بالاتصال إلى إدماج كل المعايير التي يرون أنه من خلالها يمكن التوصل إلى نتيجة إيجابية، وهو ما يحدد في الأخير وجهة تدفق الاتصال الذي سيراعي أهدافا خفية إلى جانب الأهداف العلنية.

يجوز للمؤسسات استيعاب كل أسباب وظروف الأزمة (الواضحة و الخفية)، الأمر الذي يجعل القائم بالاتصال في هذه الحالة على وعي كبير بما سيتخذ من قرارات وإستراتيجية تصب في خدمة مخطط العلاقات بشكل كبير، انطلاقا من محاولة تحديد الفاعل - إن كان فعلا موجودا - .

¹ - Ibid, p.165

5. الوسائل¹:

صحيح أن هناك عدة وسائل يتم بواسطتها تدعيم الفعل الاتصالي للمؤسسات في حالات الأزمة، ولكنها في نفس الوقت تفتقد إلى الفعالية وتلبية المصالح المنشودة. تمثل أهم وسيلة في هذه المرحلة تلك اللقاءات أو الندوات الصحفية التي تعمل المؤسسة على الأخذ بيدها قصد نشر مختلف تصريحاتها الأولية بخصوص الواقعة ولكن مشكلة نقص المعلومات وتفرقها قد يصعب من مهمة استجلاب وسائل الإعلام قصد تغطية الأحداث (وخاصة منها الأولية).

كما أن توافد العدد الهائل من رجال الصحافة في تلك الآونة قد يشكل ارتيابا وضعفا شديدين على نفسية المتحدث باسم المؤسسة، وقد يبدو وكأنه يحاول التستر على حقائق معينة، في الوقت الذي يكون فيه مراسلو مختلف أجهزة الإعلام في أتم تعطشهم لمعرفة مجريات الأحداث. وذلك ما سيدفعهم إلى طرح أسئلة تصب في صميم الموضوع، وفي العديد من الأحيان تكون أسئلة حرجة، ونظرا لما يشوب هذه الطريقة من سلبيات عند محاولة المؤسسة التواصل بمختلف جماهيرها، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى إحداث ثغرات على مستوى مخطط الإدارة بالعلاقات لمواجهة الأزمة، لدى لجأت العديد من المؤسسات اليوم إلى التعامل مع محيطها الخارجي بشكل أكثر مرونة من خلال المدونات أو المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت لنقل مختلف الرسائل والتصريحات غيرها، كما أن الندوات الصحفية تنقلت عبر الخدمات المباشرة للانترنت في شكل حوارات مباشرة، وهذا ما جعل المؤسسات في وضعية مستقرة بعيدة عن التكلّف أو الحرج.

تسهل مواقع الانترنت للقائمين بالاتصال في المؤسسات التعامل مع مراحل الأزمة والمعلومات التي يمكن نشرها توافقا مع ما تمليه الرهانات بمحيطها الداخلي والخارجي، وهذا ما سيجعل في النهاية ارتباط الأفراد العاديين والصحفيين بموقع المؤسسة على الشبكة لمعرفة آخر المستجدات.

إن من عناصر المعلومات التي يجب على القائمين بالعلاقات العامة مراعاتها لتغذية المخطط الاتصالي، ما يتوافق مع تقديم²:

- معلومات على شكل أرقام واضحة و دقيقة، بالشكل الذي يفهمه كل أفراد المجتمع (أميون ، مثقفون ..)
- حجج مأخوذة من الواقع (صور / أحاديث) تبرهن على عدم التورط المباشر في حدوث الأزمة.
- طرح أسئلة وتقديم إجابات .

¹ - Philippe Gouësmel, op.cit, p. 56

² - Ibid, p. 58

- رصد مختلف الوثائقيات والبرامج التي تعرف بكيان المؤسسة ومختلف سياساتها ونياتها باتجاه (المحيط الخارجي / الأمن الغذائي / النوعية / احترام المعايير والقوانين الدولية... الخ).
- عرض أشكال متنوعة من الاتصال بوسائل الإعلام (تتلاءم بدرجة كبيرة مع ظرف الأزمة)، بما في ذلك مراسلات صحفية حول المؤسسة، مجالات تقوم بإصدارها اعتمادا على وسائل إعلام مستقلة.
- تقديم موثيق واتفاقيات مع وسائل الإعلام، تبرهن على مراقبة وسائل الإعلام لمختلف نشاطات المؤسسة.

6. تقييم النتائج :

إن تقييم نتائج مخطط اتصال الأزمة ليس بالأمر الهين ، بل العكس تماما ، و تكمن الصعوبة في الحكم على إدارة الاتصال لأزمة معينة إدارة جيدة أو العكس؛ تتوفر لدينا عدة معايير و أمثلة نستطيع أن نبين من خلالها كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة أو الاتصال الذي لم يحقق أدنى فرص التفوق عليها .

في سنة 1992 اصطدمت طائرة للخطوط الداخلية الفرنسية¹ بجبال - Sainte Odite - بضاحية Strasbourg - أودت بحياة العديد من الركاب، لكن الموقف الاتصالي لشركة الطيران أخذ منحاً جيداً في إدارة الأزمة، و كان لمانجير الحملة الاتصالية في ذلك الفضل الكبير، إذ أرجع سبب سقوط الطائرة المفاجئ اصطدامها أحد أجنحتها بالجبال مما أدى تضاعف معدل الوقود بنجزاناتها، وبالفعل كان هذا المعيار أو السبب كافياً للتعبير عن موقف المؤسسة من الحادث؛ وهو ما أعطته (الموقف الاتصالي للمؤسسة) وسائل الإعلام بعداً إيجابياً، باعتبارها عنصراً شاهداً على الأحداث .

وهذا بخلاف عدة حالات أين لا يتم تكوين إستراتيجية اتصالية سليمة للعلاقات العامة تنطلق من نتائج (الأزمة) الحقيقية، و تسعى كوادرات المؤسسات إلى اختلاق عدة أسباب تكون في غالب الأحيان وهمية، لا تعود إلا باستنفاص من شأن المؤسسة.

وقوفاً عند وجهة نظر عدة خبيرات تأسست في مجال تسيير الاتصال للمؤسسات و هي في حالة أزمة ، يتبادر إلينا موقف هام، و هو أن المؤسسة مهما حققت من نتائج إيجابية تستخلصها في غالب الأحيان من الأطراف المراقبة (وسائل الإعلام / الزبائن... الخ)، إلا أن إنجازاتها الاتصالية تلك تبقى محدودة مقارنة بحجم الضحايا و الأضرار التي تسببت فيها الأزمة²، و لو حاولت استدراك ذلك من خلال سياسات الإقناع، و تسخير أحسن الحملات الاتصالية على الإطلاق .

¹ - Thierry Libaert , op cit , p.122

² - Christophe Roux – Dufort , op cit , p. 169

المبحث الثاني: العلاقات العامة الإستراتيجية عبر مراحل الأزمة

I- العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة

أحيانا يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، وتشير (مور) إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منع نشوبها، ومنه ترى أنه يجب الخروج بإدارة ناجحة للأزمة من خلال:

- خلق استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- تأهيل وتدريب كوادر بشرية قادرة على مواجهة الأزمات.
- استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات.
- ويطرح (ريجستر ولاركن)¹ ست خطوات لمنع حدوث الأزمة:
- وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة.
- وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.
- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة.
- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.
- ومن العوامل الإجرائية التي يجب إعدادها في هذه المرحلة:

- فريق الأزمة:

ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والعالم الخارجي، وينبغي أن يتضمن فريق الأزمة تمثيلا لأعلى سلطة في المنظمة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، ولذلك يجب تشكيل الفريق بقياس رئيس مجلس الإدارة للمنظمة، ومسؤولين تدفق الاتصال والعلاقات العامة، والشئون القانونية، والأمن، وأخصائي النفس والاجتماع، ومستشار من خارج المنظمة. بينما يضم الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي²:

- الفريق الأساسي: ويضم قائد الفريق، المتحدثون الرسميون، مراقب المعلومات، منسق وسائل الإعلام، مسئول تنفيذي. وفي بعض الأزمات الدولية، قد تحتاج المنظمة إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.
- الفريق المعاون: ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، ومستشار نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

¹ - محمود يوسف: تخطيط برامج الأزمات، مجلة كلية الدراسات العليا، القاهرة، كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن - العدد

التاسع، يوليو 2003، ص. 81

² - Bland, M: Communicating Out of a Crisis, London, Macmillan Press, 1998, p. 36

- إجراءات وتدابير مرحلة ما قبل الأزمة:

أولاً: رصد بيئة عمل المنظمة:

يستهدف رصد بيئة عمل المنظمة وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة، ونشاطها، ومركزها المالي والقانوني، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق، والمشكلات المتوقعة، وعلاقات العمل في الداخل والخارج، وعلى الأخص الجوانب التالية:

- طبيعة نشاط المنظمة وخلفيتها التاريخية، ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- علاقة المنظمة مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية.
- مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر عن المنظمة، والعمل على دعمها بالمعلومات الموثوقة.
- الاستيعاب الكامل للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، أو المؤثرة عليه.
- رصد جوانب قوة المنظمة ودرها في المجتمع، وكيفية توظيف هذه الجوانب في حلة التعرض للأزمة
- دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء، وكسب العديد من المؤيدين للمنظمة وسياستها، ومحاولة التعرف على الخصوم وكيفية التصدي لهم.
- مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصاءات، لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة.

ثانياً: تحديد الجماهير المستهدفة

الهدف من تحديد الجمهور هو سرعة التعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بالمؤسسة، وهم عادة:

- الجمهور الذي تؤثر فيه الأزمة.
- الذي يؤثر في المنظمة.
- المتورط في الأزمة.

ثالثاً: بناء الرسائل الاتصالية واختيار طرق الاتصال

تعتمد صياغة الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة، والمرحلة التي تمر بها، والجمهور المستهدف، ومن المهم التفكير في صياغة هذه الرسائل، وذلك لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على خلفية المنظمة، واستراتيجيات عديدة¹.

II. العلاقات العامة في مرحلة الأزمة

تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث أن الأمر الذي يكون قيد الاهتمام أثناء الأزمة يتمثل في المعلومات، حيث أن قتلها تؤثر سلباً على مختلف الأطراف، وبالتالي فإن قدرة أخصائيي العلاقات العامة

¹ - Bland, M, op.cit, pp 37- 38

في المنظمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الأزمة تعطي مؤشرا مهما على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة وخلق آثار إيجابية عن المنظمة لدى الجماهير ذات الصلة. ولذلك سنحاول تحليل الأدوار الإستراتيجية للعلاقات العامة مع الأطراف التي تتعامل معها بالدرجة الأولى وهي وسائل الإعلام، كما سنحاول إدراك كيفية استخدام العلاقات العامة أثناء الأزمة إجرائيا.

– وسائل الإعلام أثناء الأزمة:

تعرض منظمات كثيرة اليوم إلى أزمات نتيجة الرغبة الملحة لوسائل الإعلام في الحصول على معلومات عن تطورات هذه الأزمات، وتواجه تلك المنظمات مشكلة الرغبة في تلبية حاجة وسائل الإعلام في تزويدها بسرعة بالمعلومات، والحذر من تقديم معلومات مغلوطة أو غير متكاملة، وتقوم كل من دوائر العلاقات العامة والاتصال بدور مؤثر عند مواجهة المنظمة للأزمات، وذلك من أجل الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة اتجاه جماهيرها الداخلية والخارجية.

ولكن من أهم العراقيل التي تنقص من شأن الدوائر السابقة، هي أنه عادة ما تساهم وسائل الإعلام في اختناق القنوات الاتصالية للمنظمات، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى تسرع وسائل الإعلام في الحكم على الأحداث أو تقييمها مبكرا هذا من جهة، كما أنها تجلب اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل الأزمة، وتؤكد أحد الدراسات الحديثة التي أجريت على عينة من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة أن وسائل الإعلام تحول المشاكل الإدارية داخل المؤسسة إلى أزمات عندما تتحول إلى حدث إعلامي نتيجة انتشارها على مستوى عامة الناس، وهو ما يعرف "بالكشف العام"، وهذا ما يؤثر فعلا على الصورة الذهنية للمنظمات.

في مثل هذه الأحوال وغيرها يجب على المؤسسات أن تكيف نمط إدارتها بنظام الاتصال والعلاقات العامة على المستويين الداخلي والخارجي، وخاصة فيما أصبح يعرف اليوم بتفتح وسائل الإعلام على التكنولوجيات الحديثة للاتصال.

– معايير عمل العلاقات العامة أثناء الأزمات¹: ويمكن حصرها في:

– سرعة الاستجابة للحدث: حين تقع الأزمة لا بد أن تكون المنظمة مستعدة للاستجابة لها عمليا من خلال السبق في طرح المعلومات، وتلبية اهتمام المتعاملين مع المنظمة، وسرعة التوجه إليهم بمقائق الحدث.

– الانفتاح: إذا كان لا بد أن يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم، أو تؤثر على مصداقية المنظمة، فلا بد من تقديم معلومات مكتملة، ويتضمن عنصر الانفتاح: سرعة الوصول للجماهير، وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب، والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الجمهور.

¹ - Danielle Maisonneuve et Al.: Communiquer en Temps de Crise, Québec, Presses de l'université, 1999, p. 227

- **الصدق:** إذ هو السياسة الوحيدة التي تكسب المنظمة ثقة كافة الأطراف والمتعاملين معها.
- **إظهار الاهتمام:** حين تقع المشكلات لا بد من إظهار الاهتمام بالمتأثرين بها في الداخل والخارج حتى يتم شرح جوانب الأزمة .
- **التعاون:** وذلك مع وسائل الإعلام من خلال مندوبيها، وإمدادهم بكافة البيانات والإحصاءات.
- **المسئولية:** من خلال التصدي للمشكلات وتحمل مسؤوليات كافة التصريحات والبيانات، بما فيها الاعتراف بحوث أخطاء.
- **تجنب الحساسية:** من خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء وتقبل النقد دون حساسية مسبقة.
- **إجراءات العلاقات العامة في مرحلة الأزمة:**

يطرح العديد من المختصين في هذه المرحلة العديد من الإجراءات الهامة، على النحو التالي:

أولاً: الاستحواذ على الأحداث

أحيانا تتخذ المنظمة بعض الإجراءات المفتعلة ليس لسبب سوى الإيحاء للجماهير بأنها ليست مستسلمة للأزمة وإنما تقوم بعمل مهم حيالها، فمثلا حين يحدث تلوث في الهواء، قد تقوم المنظمة بإيقاف تشغيل أحد المصانع حتى تبدي للجماهير أنها مهتمة بهم وحريصة على صحتهم، وبذلك تكون المنظمة قد ألمت بالأحداث، وخاصة عندما تقوم وسائل الإعلام بإيداع أفعالها.

ثانياً: إصدار البيان

يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً، وينطوي البيان على بعض العناصر المهمة:

- 1- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث.
- 2- إظهار تعاطف إنساني، وذلك باستخدام عبارات مثل: "نحن نهتم"، "نحن قلقون مما حدث"، "نحن نعتني"، "نحن نتعاطف"، "نحن نأسف"، "نحن نندم".
- 3- الكشف عما تقوم به المنظمة لمواجهة الحدث، مثل: اتخاذ إجراءات وقائية، إيقاف التشغيل، إيغاثة المتضررين، إجراء تحقيقات خاصة من قبل جهات مستقلة¹.

ثالثاً: اجتماع فريق الأزمة

ليس من الواجب أو المتوقع إلزاماً تواجد جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة الحدث، ومهما كان هيكل الفريق فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع بعيداً عن

¹ - Ibid, p. 231

بؤرة الحدث بقدر الإمكان، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث، قصد تطوير إستراتيجية المواجهة.

رابعاً: إقرار إستراتيجية التعامل مع الأزمة

يظهر على واجهة المؤسسة أشخاص من كل مكان يطلبون الحصول على رسائل عاجلة ومعلومات، وتتلقى المنظمة اتصالات عديدة من مندوبي وسائل الإعلام الذين يرغبون الحوار مع المتحدث الرسمي، وهندما لا تستطع المنظمة تلبية كل هذه المطالب تكون قد خطأً جسيماً، وهنا يجب على أعضاء فريق الأزمة تطبيق إستراتيجيات الإقناع الاتصالي المذكورة سابقاً¹. كما يجب على فريق الأزمة الاتفاق على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تتعلق بالأزمة، وهي:

- ما هي أسوأ حالة محتملة للحدث؟، ما الرهان الفعلي أو المخاطرة؟، ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟: وهنا قد يكون السؤال الأكثر أهمية هو: "الأزمة ليست فيما حدث، ولكن فيما يعتقد الناس أنه حدث"، إن سمعة المنظمة تظل تحت التهديد، ليس بسبب ما تم بشأن الأزمة، ولكن بسبب أفكار واتجاهات الناس حول المنظمة، ومن المهم أن يدرك أعضاء فريق الأزمة هل حدث تغيير في أفكار الناس بشأن المنظمة. وللتأثير على ردود أفعال الجمهور، يمكن الاستعانة بكبار الإعلاميين في وسائل الإعلام.

خامساً: معالجة وسائل الإعلام

كما رأينا سابقاً الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام في تحويل الأزمة إلى فرصة، وعلى ذلك يجب على القائمين بالاتصال والعلاقات العامة في هذه المرحلة²:

- ابتكار القصة الخبرية.
- عقد المقابلات الإعلامية.
- التعامل مع المؤتمرات الصحفية.

أ- ابتكار القصة الخبرية:

قبل أن تمد وسائل الإعلاميين بالأخبار، لا بد أن تكون للمؤسسة ملخصاً عن الحادث، وذلك ما يعبر عنه حديثاً بابتكار القصة الخبرية، وتتطلب هذه الخطوة، التركيز على أكثر العناصر أهمية: ففي لحظة الأزمة تكون الأحداث متسارعة، وذلك ما يولد كما هائلاً من المعلومات، وبما أن إدراكات الجماهير لا تتذكر كل المعلومات المتولدة عن الأزمة لذلك لا بد من تحديد العناصر الأكثر أهمية للمنظمة.

ب- عقد المقابلات الإعلامية:

¹ - Bland, M, op.cit, p. 73

² - Dyer, S: Getting People Into the Crisis Communication Plan, Public Relations Quarterly, n° 40, London, 1995, p.111

في الوقت الذي توصف فيه منشورات المنظمات بعدم المصداقية، وذلك لغياب عنصر الإقناع بها، لذلك ينصح الباحثون باستخدام وسيلة الإنترنت كوسيلة تجمع العديد من المحاسن، منها نقص التردد والخوف من أسئلة الصحفيين، المواجهة المباشرة التي تجعل الجماهير يطمئنون إلى تفسيرات المتحدث الرسمي باسم المؤسسة، وبينما يرجح آخرون أن على فريق الأزمة اختيار واحدة من المقابلات التالية:

- المقابلات الحية: وهي قليلة نسبياً، ويجب الترحيب بها لكونها فرصة ل طرح وجهة نظر المنظمة، وتكون غير قابلة للاختصار أو الحذف لكونها على الهواء مباشرة.
- المقابلة المسجلة: معظم المقابلات المرتبطة بالأزمة تكون مسجلة، وهي تتيح للمتداول معه إمكانية التوقف وتجميع الأفكار وعرضها بشكل جيد.
- المقابلات الجماعية: حيث يتم التداول مع أكثر من شخصية، ولكن كلما زاد عدد المتداولين قلت فرصة نجاح ممثلي المؤسسة في عرض رسائلهم، لذلك يجب التحدث بصفة متواصلة لإيقاف الأسئلة.
- المقابلات في موقع الحادث: حيث يأتي المحاور وطاقم التصوير إلى عين الحادث، وهنا سيحاول مسئولو المنظمة التقليل من توترهم.

ج- التعامل مع المؤتمرات الصحفية:

يرى خبراء العلاقات العامة، ومنهم (بيرغسون)¹ أن على فريق الأزمة تجنب المؤتمرات الصحفية أثناء الأزمة، وإذا كان ذلك ضرورياً، فلا بد من توافر شخصية قادرة على التعامل مع المواقف الصعبة.

III- العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة

بما أن الأزمة تحمل معها إرهابات عميقة التأثير فيجب على المنظمات الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة الجماهير، وعدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة المستويات، كما يجب الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقتها، ومن ثم بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.

أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة:

أ- بيئة عمل المنظمة:

يتوقف على فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة، والعمل على استكشاف مصادر التهديد،

¹ - Ibid, p. 117

واستخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط، كما يعنى ممارسو العلاقات العامة برصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

ب- دعم العلاقات بجماهير المنظمة:

وبالأخص التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية، والتفهم الكامل لمدرجات الجمهور وتبني قضاياه لاكتساب المصداقية، وذلك من خلال وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية احتياجاته.

ج- دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:

وذلك من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير وإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

د- مواجهة جماعات الضغط:

ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء إستراتيجيين من الممولين والمنافسين.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع

دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومكانة العلاقات العامة بها

• نبذة تاريخية:

تعتبر شركة الخطوط الجوية الجزائرية منظمة وطنية لاستغلال الخدمات الجوية، وتحظى باستقلالية ذاتية ومالية، مراقبة من طرف وزارة النقل التي تفرض عليها عدة قواعد وقوانين، وتعتبر أكبر شركة طيران في إفريقيا¹.

أنشأت أول منظمة حققت النقل الجوي في الجزائر المستعمرة سنة 1947، تحت اسم الشركة العامة للنقل الجوي - C.G.T.A -، وكان هدفها استغلال شبكة كاملة ومنضبطة للخطوط الجوية ما بين الجزائر وفرنسا، وبعد استرجاع السيادة الوطنية سنة 1962 أنشأت الشركة العامة للنقل الجوي وذلك تحت وصاية وزارة النقل، وقدرت حصة الجزائر بـ 51% من رأس مالها، ثم 83% سنة 1970، وبعدها 100% بعدما تم شراء 17% الباقية من الخطوط الفرنسية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 72-39 لفيفري 1975² تحولت إلى مؤسسة وطنية للنقل والعمل الجوي، مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، المتمثلة في ضمان الخدمات الجوية العمومية المنظمة، وغير المنظمة في الإقليمي الوطني والدولي إضافة للعمل الجوي، ومنه فقد أخذت المؤسسة تتطور كما يلي:

في سنة 1984، تم تقسيم المؤسسة إلى:

- الجزائرية للطيران الدولي -Air Algérie-.

- الجزائرية للنقل المحلي -Inter Air Service-: مكلفة بالنقل الجوي المحلي والعمل الجوي.

إلا أن هذه الهيكلية لم تدم إلا أربع سنوات، ففي سنة 1987، أدمجت في منظمة واحدة بعد إلغاء

التقسيم السابق الذي أعطاها الاستقرار وبذلك حققت:

- التحسين في التناسق الداخلي وتنظيمها.

- التكوين المنظمي.

- تطوير التعاون ما بين الدول المغاربية.

وفي سنة 1992 أصبحت المنظمة تحظى باستقلالية التسيير، بتحويلها إلى منظمة عمومية اقتصادية أكبر جزء من رأس مالها تحمله الدولة الجزائرية عن طريق -Holding-، وحاليا تعتبر الخطوط الجوية الجزائرية شركة ذات أسهم "SPA"، برأسمال قدره 37.000.000.000,00 دج³، وهي تنقل حاليا أزيد

¹ -www.wikipedia.org, consulté le: 13.10.2007.

² - Trait d'union, Revue interne d'Air Algérie, n° 26, troisième trimestre, 2007, p: 3.

³ -http: www.airalgerie .dz. consulté le: 01.02.2008.

من 6.5 مليون مسافر بشكل منظم، برقم أعمال قدر بـ: 48,7 مليار دينار حسب إحصائيات 2006¹، أما الآن فالمؤسسة أصبحت تشكل مجعما يضم كل من²:

- الخطوط الجوية الداخلية.
- الخطوط الجوية الجزائرية التقنية.
- الخطوط الجوية الجزائرية للفندقة.
- الخطوط الجوية الجزائرية للشحن.
- الخطوط الجوية الدولية.

• مهام المنظمة:

تعد الخطوط الجوية منظمة خدماتية، وذلك لكونها تنشط في مجال النقل الجوي للمسافرين والسلع، وهي في ذات الوقت مكلفة بتحقيق المهام التالية:

أ- من ناحية النقل الجوي:

- نقل المسافرين: حيث تستغل الخطوط الجوية الداخلية والخارجية بهدف ضمان النقل العمومي الجوي.

- الشحن الجوي: إذ تؤمن نقل جل الشحنات من أمتعة، سلع، وطرود.

- النقل الجوي الإسعافي: تستجيب الجوية الجزائرية

ب- من ناحية العمل الجوي: تقديم أو تحقيق أكبر قدر من الخدمات الخاصة بتوريد السلع التجارية، وغيرها.

ج - من ناحية التسيير الاستغلالي: حيث تعمل الخطوط الجوية الجزائرية على تحقيق:

- البيع وتحقيق مهمة النقل سواء لحسابها أو لحساب منظمات النقل الأخرى.

- شراء وكرء الطائرات.

- إعداد وتقديم كل الخدمات التي لها علاقة مع مشروعها.

د- من ناحية الاستغلال التقني: تحقيق أو تأمين ما يلي:

- حق الاختيار في الشراء بكل حرية (شراء قطع الغيار الخاصة بصيانة الطائرات أو شراء الطائرات) ..

- فحص الطائرات وقطع الغيار.

- تحقيق العمليات الخاصة للحصول على الوسائل اللازمة لتأدية عملها، للتصليح وللمراجعة وكل عمليات الصيانة الخاصة بالمعدات حسب صنف كل طائرة.

¹ - حسب مطوية تعريفية بالمؤسسة، مقدمة على مستوى المديرية العامة، الواجهة 2.

² - <http://www.airalgerie.dz>. consulté le: 01.02.2008.

- **أهداف المنظمة:** تهدف شركة الخطوط الجوية الجزائرية إلى تحقيق ما يلي:
 - التسيير الجيد للمنظمة انطلاقا من تقديم معلومات دقيقة في الآجال المحددة.
 - تحسين النوعية الخدماتية المقدمة لعملائها.
 - تسيير المستخدمين .
 - ضمان تكوين المستخدمين في المجال الجوي، والحفاظ عليهم.
 - تقديم صورة مشرقة للمنظمة أمام الشركات والهيئات الدولية.
- **موارد المنظمة:**

الموارد البشرية

يقدر موظفو شركة الخطوط الجوية الجزائرية بـ 9293 موظف، موزعين كما يوضحه الجدول

التالي:

العدد	الصنف / التمرکز
7765	مستخدمون في الجزائر
350	مستخدمون في الخارج
365	مستخدمون تقنيون (ملاحون)
813	مستخدمون تجاريون (ملاحون)
9293	المجموع

شكل رقم: (20) الإمكانيات البشرية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية¹.

الموارد المادية

تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية أسطولاً يتكون من 33 طائرة مدنية، وطائرتين لشحن السلع، ويضم الأسطول من طائرات بوينغ، منها 13 طائرة بوينغ 737، 4 طائرات بوينغ 737-600 و 12 طائرة بوينغ 737-800، بينما يبلغ عمر الأسطول 5 سنوات، وهو على الراجح أسطول شاب².

- **شبكات استغلال المنظمة:** وتنقسم إلى:

الشبكة الدولية: وتنقسم بدورها إلى:

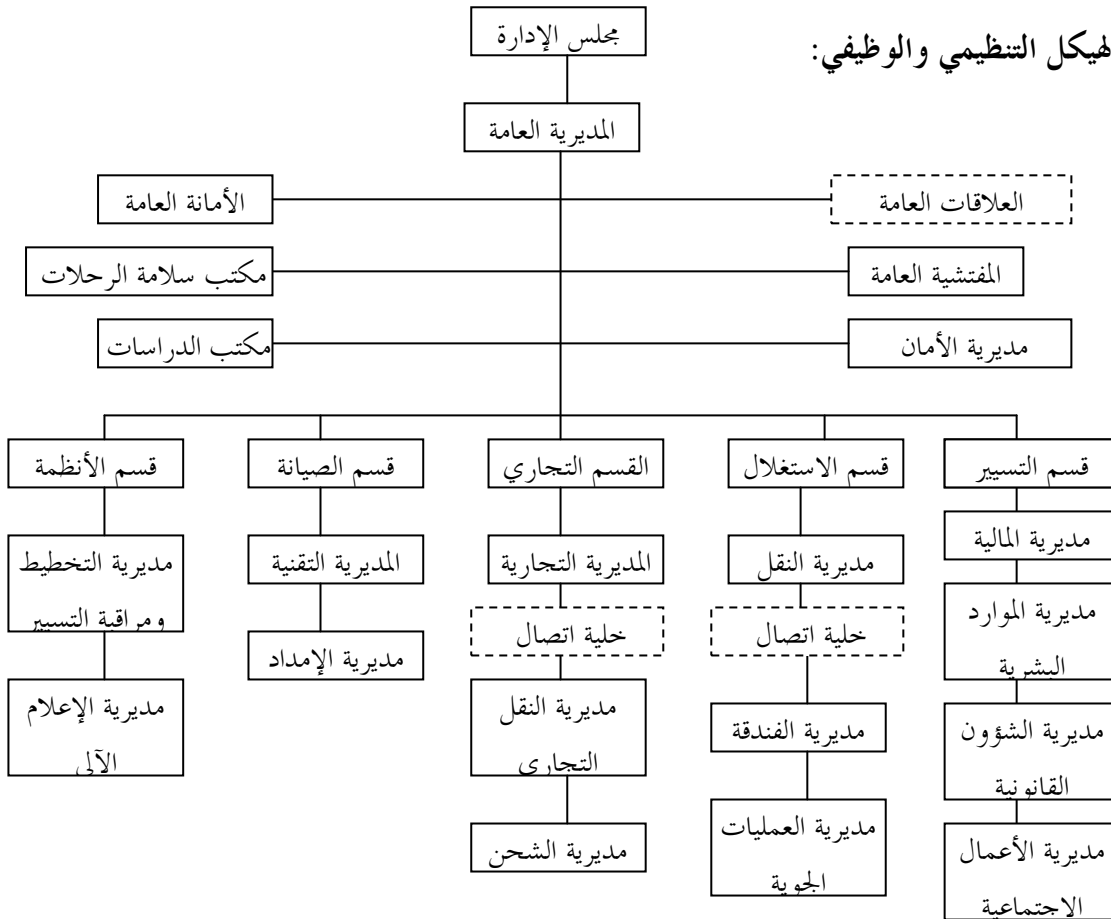
- فرنسا وتمثل 79% من الحصة الأوربية، ومن بين مدنها باريس، بوردو، مرسيليا، ليون ستراسبورغ... الخ.

¹ - rapport annuel, juin 2007, p: 17.

² - <http://www.airalgerie.dz>. consulté le: 01.02.2008.

- أوروبا: ومن الجهات التي تسيّر إليها: أليانكا، برشلونة، برلين، بروكسل، فرنكفورت، جنيف، إسطنبول، لندن، مدريد، موسكو، براك، روما، ميلو، فرسوفيا، بالما.
 - الشرق الأوسط والمغرب: وتتمثل عادة في رحلات إلى القاهرة، بيروت، عمان، الدار البيضاء، تونس، طرابلس، دمشق، جدة، دبي.
 - المغرب وإفريقيا، وتضم: إبدجان، أعاد، بماكو، دكار، نيامي، أوغندا، نواكشوط¹.
- الشبكة الوطنية: وتنقسم إلى 3 قطاعات: - شمال/شمال. - شمال/جنوب. - جنوب/جنوب.
- شمالا: ويضم رحلات من الجزائر العاصمة إلى عنابة، بجاية، قسنطينة، معسكر، وهران، تلمسان، تبسة، باتنة، سطيف.
- جنوبا: من العاصمة إلى أدرار، بسكرة، برج باجي مختار، بشار، جانت، المنيع، وادي سوف، حاسي مسعود، عين أمناس، عين قزان، عين صالح، ورقلة، تقرت، تيارت، إليزي، تمنراست، تيميمون.

• الهيكل التنظيمي والوظيفي:



شكل رقم (21) الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية¹

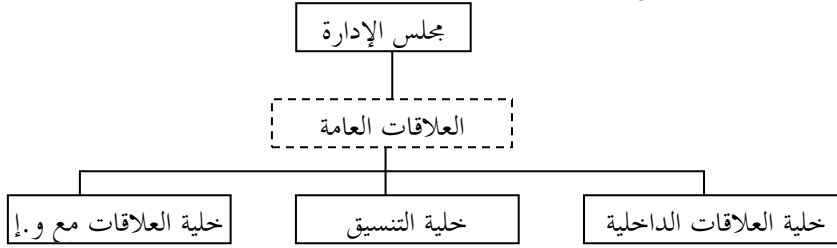
¹ - المصدر: وثيقة مقدمة على مستوى المديرية التجارية للخطوط الجوية الجزائرية.

• تنظيم إدارتي الاتصال والعلاقات العامة

يعتبر الهيكل التنظيمي الخاص بالاتصال والعلاقات العامة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية معقدا نوعا ما نظرا لتداخل المهام وتعددتها، إلا أنه يمكن تقسيمه إلى:

- **القمة الإستراتيجية:** وتمثل في الإدارة العامة والتي تقوم بتسطير الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة ومن مهامها:

- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- تسيير أنشطة الشركة.
- مراقبة الانجازات والوسائل العامة.



شكل رقم (22) الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة

1-1 مصالح الاتصال والاستشارة (العلاقات العامة):

وتتمثلها وحدة تابعة مباشرة للمدير العام للمؤسسة، فهي المكلفة بإدارة العلاقات العامة للمؤسسة انطلاقا من تسجيل، تنظيم وتنسيق اتصال الرئيس المدير العام¹، وتخطيط السياسات الاتصالية للمؤسسة، كما نجد من مهامها:

- التحليل والتقييم المنتظم للصحافة الوطنية والدولية المعالجة للمواضيع المرتبطة بصفة مباشرة بنشاطات المؤسسة وردود الفعل التي يمكن للمدير أن يتبناها.

- تسيير وتطوير المنشورات وركائز الاتصال الداخلي: كمجلة (Trait d'union).

- تنظيم سير المعلومة الصاعدة والنازلة والأفقية.

- متابعة جميع الأحداث الخاصة بالمؤسسة من أجل تغطيتها.

- إعداد ووضع حيز التنفيذ الإجراءات التقنية المتعلقة بترويج الاتصال الخارجي

للخطوط الجوية الجزائرية باتجاه:

▪ الدولة.

* يشرف على إدارة الاتصال والعلاقات العامة المدير العام للمؤسسة.

¹ - مقابلة مع المكلف بالعلاقات مع وسائل الإعلام، بمقر المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية، يوم 03.02.2008، على

- الجمهور العام .
- الزبائن.
- الصحافة الدولية والمحلية.

1-2 مصالح الاتصال الفرعية (خلايا الاتصال) :

ما يميز شركة الخطوط الجوية الجزائرية عن غيرها من المؤسسات العمومية هو فتح فروع اتصالية بكل من مديرية الاستغلال والمديرية التجارية تابعة لمصلحة العلاقات العامة، وقد لجأت المؤسسة إلى هذا التقسيم العملي لتسريع وتسهيل صيرورة المعلومات من خلال إيجاد نظام الخلايا الاتصالية¹ عبر مديرياتها.

وتقوم مصلحة الاتصال المتواجدة على مستوى المديرية التجارية للمؤسسة بمهمتين رئيسيتين

هما:

- الاتصال الداخلي: من خلال خلق ومتابعة الاتصال لمجموع هياكل المديرية وإرادات المستخدمين بهدف تطوير الاستماع والترويج لجو عمل ديناميكي و هادئ.
- الاتصال التسويقي: ويتعلق الأمر بدعم السياسات التسويقية، والقيام بوظائف الاتصال الإشهاري والتجاري².

أما بالنسبة لمصلحة الاتصال المتواجدة على مستوى مديرية الاستغلال للمؤسسة فتقوم بما يلي:

- التنسيق بين الوحدات الداخلية ومختلف موظفي المؤسسة.
- تدعيم وبناء علاقات وطيدة مع الزبائن الذين يتعامل معهم بطريقة مباشرة.

¹ - مقابلة مع السيد أوشانو: مسؤل عن الاتصال الداخلي بمديرية الاستغلال، يوم 06.02.2008، على الساعة: 9:30

² - مقابلة مع المكلفة بالاتصال التسويقي: بالمديرية التجارية، يوم 08.02.2008، على الساعة: 13:38

• أهم حوادث المؤسسة:

مرت شركة الخطوط الجوية الجزائرية بجملة لا بأس بها من الحوادث التي هي عبارة عن حوادث سقوط الطائرات وتحطمها، منها:

- في رحلة الخطوط الجوية الجزائرية P702 تحطمت طائرة الشحن البوينغ 737-200 بعد سقوطها على بعد 7.1 كم من مطار كوفنتري باقتون بالمملكة المتحدة، ومقتل 5 من الطاقم، وذلك بتاريخ في 21 ديسمبر 1994.
- في رحلة الخطوط الجوية الجزائرية 6289 تحطمت طائرة مدنية، بسبب عطل في المحركات بعد ثوان قليلة بعد الإقلاع من المدينة الجزائرية الجنوبية تامنراست في رحلة عادية تربطها بالجزائر العاصمة، ومقتل 97 من الركاب و 6 من الطاقم و ناج وحيد، وذلك بتاريخ 6 مارس 2003¹.
- وبتاريخ 19 مارس 2006، انطلقت بينونغ 600-737 مدنية، تابعة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية من مطار مدينة وهران، وتعرضت لهبوط فاشل -بسيافي- إسبانيا، ولحسن الحظ لم يخلف الحادث ضحايا، سوى إصابة 45 شخصا بجروح طفيفة².
- وفي 13 أوت 2006، تعرضت طائرة شحن الخطوط الجوية الجزائرية من نوع C-130 هركولوس في رحلة لها بين الجزائر العاصمة و فرانكفورت إلى التحطم قرب بياسترا- إيطاليا، بسبب سوء الأحوال الجوية، ومقتل 3 من الطاقم³.

¹ - www.jeuneafrique.com, consulté le: 13.10.2007.

² - www.actudz.com, consulté le: 15.11.2007.

³ - www.algerie-dz.com, consulté le: 15.11.2007.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الجداول

• مجتمع البحث وخصائصه:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بإدارات العلاقات العامة والاتصال بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات المجتمع المبحوث بهاتين الإدارتين (46) مفردة¹، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم توزيع (46) استمارة استبيان على جميع مفردات الدراسة، وتم استعادتها جميعا مكتملة المعلومات.

وبعد قيامنا بعملية فحص البيانات نستطيع تقديم صورة عن خصائص مجتمع البحث وفقا للمتغيرات التالية:

1- وفق متغير الوظيفة:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب السلم الوظيفي

النسبة	العدد	التوزيع الوظيفة
36.9	17	إطارات
63	29	موظفون
100	46	المجموع

2- وفق متغير السن:

جدول رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة	العدد	التوزيع السن
56.5	26	أقل من 35 سنة
43.4	20	أكثر من 36 سنة
100	46	المجموع

¹ -Selon le Rapport Administratif de D R H, Janvier 2008

3- وفق متغير النوع:

جدول رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب النوع

النوع	التوزيع	العدد	النسبة
ذكر		22	47.8
أنثى		24	52.1
المجموع		46	100

4- وفق متغير المؤهلات العلمية والتقنية:

جدول رقم (4) يوضح توزيع العينة حسب النوع

النوع	التوزيع	العدد	النسبة
ثانوي		07	15.2
جامعي		39	84.7
المجموع		46	100

• التحليل الكمي لنتائج الدراسة:

سوف نقوم فيما يلي بعرض الجداول البسيطة وفقا للمحاور الرئيسية للاستمارة، وسنتبع ذلك بتحليل وقراءة النتائج، على مستوى الجداول المركبة.

1- مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات

جدول رقم (5) يبين مدى ضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات

ضرورة العلاقات العامة	العدد/ النسبة	العدد	النسبة
نعم		43	93.4
لا		03	6.5
المجموع		46	100

يتضح من الجدول أعلاه أن الأغلبية 93.4% من أفراد العينة يرون أن العلاقات العامة ضرورية في إدارة الأزمات، ونسبة ضئيلة تمثل 6.52% ترى عدم ضرورتها، وهذا يدل على أن العلاقات العامة ضرورية لإدارة الأزمات حسب إجابات المبحوثين.

جدول رقم (6) يبين دور العلاقات العامة أثناء الأزمة

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة
30.2	13	الدور تسيير وسائل الإعلام
20.9	09	العناية بعائلات الضحايا
43.8	15	إقناع الزبائن
13.9	06	إقناع الرأي العام
44.1	19	تسيير صورة المؤسسة
25.5	11	تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن الدور الرئيس لممارسي العلاقات العامة والاتصال يتمثل في تسيير صورة المؤسسة بنسبة 44.18%، ثم يليه إقناع الزبائن بنسبة 43.8%، وما نسبته 30.2% لتسيير وسائل الإعلام، ويأتي دور تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة بنسبة 25.5% في المرتبة الرابعة، أما مهمتا العناية بالضحايا والتي تمثل 20.9%، وإقناع الرأي العام التي تمثل 13.9% فتأتي في المراتب الأخيرة من مهام العلاقات العامة أثناء الأزمات.

جدول رقم (7) يبين مدى اعتماد إدارة المؤسسة بممارسي العلاقات العامة والاتصال

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة
60.8	28	الاعتماد بنسبة كبيرة
26	12	بنسبة متوسطة
13	06	بنسبة ضئيلة
100	46	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن إدارة المؤسسة تعتمد بنسبة 60.8% على ممارسي العلاقات العامة والاتصال (بنسبة كبيرة)، وبنسبة متوسطة 26%، أما بنسبة ضئيلة 13%، وهذا ما يعطينا في الأخير أن إدارة المؤسسة تعتمد بشكل مهم على ممارسي العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات.

2- علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور)

جدول رقم (8) يبين تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة	التعامل مع و.إ.
10.8	05		إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة
89.1	41		المسارعة إلى التصريح بالظروف والقوائم الحقيقية للحادث
00	00		التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام وفرض سياسة المؤسسة في الإعلان عن الحادث
100	46		المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (8) أن أكثر الإجابات ترى أن المؤسسة تسارع إلى التصريح بوقائع الحادث وذلك في تعاملها مع وسائل الإعلام بنسبة 89.1 %، في حين ترى نسبة قليلة من الإجابات لا تتعدى 10.8 % أن المؤسسة تستدعي اشتراك وسائل الإعلام من أجل التعامل مع الحادث. جدول رقم (9) يبين مدى التناسق والتعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأحداث

النسبة	العدد	العدد	التناسق
63	29		نعم
36.9	17		لا
100	46		المجموع

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 63 % من إجابات المبحوثين ترى أن المؤسسة تتعاون مع وسائل الإعلام من أجل تغطية أحداث الأزمة، أما ما نسبته 36.9 % فتري أنه لا يوجد تناسق في تغطية الأحداث.

جدول رقم (10) يبين أسباب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة من خلال الجدول رقم (10)، نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات وهي 76.4 % ترى أن سبب تناقض

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة	الأسباب
76.4	13		تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث
11.7	02		تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع
11.7	02		تأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات
100	17		المجموع

التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة يرجع إلى تسرع وسائل الإعلام في تحديد معطيات الحادث، وهذا ما أكدته في الحقيقة العديد من الدراسات الميدانية الغربية، بينما يأتي في المرتبة الثانية تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع بنسبة 11.7%، وكذا تأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات بنفس النسبة، وهذا على العموم يفسر ضعف العلاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام المحلية (المكتوبة والإلكترونية).

جدول رقم (11) يبين كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف الجماهير

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة
		التعامل مع الجماهير
43.8	15	سرعة الوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات لها
13.9	06	تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها
30.2	13	تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية
20.9	09	إقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع
44.1	19	تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من الإجابات وهي 44.1% يرى من خلالها الباحثون أنهم يقومون بتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم، وهذا ما يعكس دور ممارسي العلاقات العامة في تدعيم الفعل الاتصالي بصفة مادية، وهذا إلى جانب سرعة توصيل المعلومات إلى الجماهير بنسبة 43.8%، وتبني شكاوي الأفراد المتضررين من أجل الحصول على مصداقية بنسبة 30.2%، أما بالنسبة لإقناع الجماهير بتبني مواقف المؤسسة ودورها فتمثل نسبة 20.9%، وتأتي في المرتبة الأخيرة وظيفة تحديد الفئات المتضررة والعناية بها بنسبة 13.9%.

3- طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمة

جدول رقم (12) يبين مدى مساهمة الفعل الاتصالي في الحفاظ على صورة المؤسسة

النسبة	العدد	العدد
		مساهمة الفعل الاتصالي
76	35	نعم
23.9	11	لا
100	46	المجموع

يتبين من الجدول رقم (12) أن ما نسبته 76% ترى أن ممارستهم للاتصال يحافظ أثناء الأزمة يحافظ على صورة المنظمة، أما النسبة المتبقية وهي 23.9% ترى عكس ذلك، وهذا ما يجعلنا في الأخير نستنتج أن الاتصال دورا مهما في إدارة الأزمات وفي الحفاظ على صورة المؤسسة.

جدول رقم (13) يوضح طبيعة الاتصال الذي تطبقه إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة النوع
84.7	39	الاتصال في اتجاه واحد
15.2	07	الاتصال في اتجاهين
100	46	المجموع

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (13) أن معظم أفراد العينة يرون أن الاتصال في اتجاه واحد أي [مؤسسة صحف] هو الاتصال الذي تعتمد عليه إدارة العلاقات العامة بنسبة 84.7%، أما النسبة المتبقية من الإجابات وهي 15.2% ترى أن العلاقات العامة للمؤسسة تستخدم الاتصال في اتجاهين، وهذا ما يعني أن إدارة المؤسسة تستخدم كلا النوعين من الاتصال ولكن بشكل كبير الاتصال أحادي الاتجاه.

جدول رقم (14) يوضح الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها في أغلب الأحيان

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة الإستراتيجية
45.6	21	إستراتيجية الشفافية
17.3	08	إستراتيجية التحفظ
4.3	02	إستراتيجية التكتم
32.6	15	إستراتيجية التبرير والاعتذار
100	46	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أنه ليس هناك إستراتيجية واضحة تعتمد عليها المؤسسة خلال الأزمات سوى إستراتيجيتي الشفافية و التبرير والاعتذار التي تتميز عن الإستراتيجيات الأخرى، ونسبها على التوالي 45.6% و 32.6% ، أما بالنسبة للإستراتيجيات الأخرى فيلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الإستراتيجيات التكتمية بنسبة 17.3%، وإستراتيجية التبرير بنسبة 4.3%، وحسب ما جاء في هذه الإجابات فإن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيات متفتحة للتعامل مع الأزمات ومحيطها.

جدول رقم (15) يوضح موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخيرية

النسبة	التكرار	العدد / الموقف
60.8	28	مؤيد
39.1	18	معارض
100	46	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أن ما نسبته 60.8% من الإجابات ترى أن موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخيرية التي تلخص وقائع الحوادث عادة ما تكون مؤيدة نوعا ما لمواقف إدارات الاتصال والعلاقات العامة، وهذا على الرغم من أن الإستراتيجيات التي تظهر بها المؤسسة إستراتيجيات متفتحة وصریحة إلى حد ما، وترى نسبة لا بأس بها 39.1% أن موقف الاستشارة القانونية عادة ما يشكل عقبة أمام ممارسي العلاقات العامة، الذين يجب عليهم خلق جو من التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمصدقية من جانب، والمسئولية القانونية من جانب آخر.

جدول رقم (16) يوضح الوسائل التي تستخدم من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة / الوسائل الاتصالية
60.8	28	إجراء المقابلات والندوات الصحفية
19.5	09	تعليق النشرات والتقارير
32.6	15	إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية
39.1	18	استخدام الإذاعة والتلفزيون
6.52	03	استخدام الإنترنت

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن من بين الوسائل التي يستخدمها ممارسو العلاقات العامة من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام هي إجراء المقابلات والندوات الصحفية وذلك بنسبة 60.8%، يلي استخدام الإذاعة والتلفزيون في المرتبة الثانية بنسبة 39.1%، أما على المستوى الداخلي فيتم إصدار مختلف الكتيبات والصحف وذلك بنسبة 32.6% وكذا تعليق النشرات والتقارير بنسبة 19.5%، ومن خلال نسب الإجابات التي أحصيناها نلاحظ أن الوسائل التي تستخدمها المؤسسة

أثناء الأزمة تعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال الشفوي أو السمعية البصرية بنسبة 85% مقارنة بالوسائل المكتوبة.

4- مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

جدول رقم (17) يوضح الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل الأزمة

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة	المهام والإجراءات
20.9	09		وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة
43.8	15		وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات
13.9	06		تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة
10.8	05		تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام
54.3	25		مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة
6.52	03		إجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الإجابات التي يقوم بها المبحوثون قبل الأزمة هي مراجعة التقارير والصحف التي تصدر من وعن المنظمة وذلك بنسبة 54.3%، ويليه وضع سياسات وخطط مسبقة لتجنب الأزمات على مستوى دائرتي الاتصال والعلاقات العامة وذلك بنسبة مهمة هي 43.8%، وتأتي إجراءات أخرى بنسب متدنية كوضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة بنسبة 20.9%، وإعداد متحدثين مع وسائل الإعلام بنسبة 10.8%، بينما يتضح من الجدول أن ممارسي العلاقات العامة لا يلون اهتماما كبيرا بإجراء بحوث وقياسات الرأي العام وهذا ما يتضح من خلال النسبة 6.52%، وهو الأمر الذي يجد من فعالية السياسات والخطط التي تستهدف إلى تجنب وقوع الأزمات.

جدول رقم (18) يوضح الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء الأزمة

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة	الإجراءات
50	23		الاجتماع مع فريق الأزمة
67.3	31		المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث
63	29		المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحثيات الأزمة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67.3% من المبحوثين ترى أن المسارعة إلى تقديم المعلومات هي من أكثر المهام التي يقوم بها فريق العلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة، وبنسبة مقاربة أي 63% من الإجابات ترى مهمة المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحثيات الأزمة، كما أن ممارسي العلاقات العامة يجتمعون مع خلية الأزمة وذلك ما أكدته نسبة عالية من الإجابات تمثل 50%، وهذا يعني أن إدارتي العلاقات العامة والاتصال تقوم بدور مهم خلال الأزمة.

جدول رقم (19) يوضح الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد الأزمة

النسبة	التكرار	التكرار/ النسبة	الإجراءات
17.3	08		إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة
00	00		استخدام نظام الاتصال الشبكي بدلا من الاتصال النازل
84	39		بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي
34.7	16		دعم العلاقات مع وسائل الإعلام
13	06		الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن الوظيفة الرئيسية للعلاقات العامة بعد الأزمة تتمثل في بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي، وذلك بنسبة 84%، وتليها مهمة دعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 34.7%، أما على المستوى الداخلي للمؤسسة فإن مهمة إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة تشكل نوعا ما إجراء تتخذه إدارة العلاقات العامة، في حين تسعى هذه الأخيرة إلى الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين بعد الأزمة وذلك بنسبة 13%.

• التحليل الكيفي لنتائج الدراسة:

تجدر الإشارة في البداية بأننا سنكتفي بتحليل النتائج السابقة وفق بعض المتغيرات التي نرها ذات دلالة، أو أن لهما دورا مهما في فهم واستيعاب إشكالية الدراسة، وهي على التوالي متغير الوظيفة ومتغير السن، ومتغير النوع، ومتغير المؤهلات العلمية والتقنية.

أ- عرض الجداول وفق متغير الوظيفة

1- مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات

جدول رقم (20) يبين ضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار ضرورة العلاقات العامة
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
93.4	43	89.6	26	100	17	نعم
6.5	03	10.3	03	00	00	لا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن كل الإطارات والبالغ عددها 17 مفردة ترى أن العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمات، بينما أكدت نسبة عالية جدا من إجابات الموظفين على ذلك ما عدا ثلاث مفردات، ويمكن تفسير النسبة العالية من الإجابات التي ترى بضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات بإدراك كل من الإطارات والموظفين بأهمية الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى اشتراكهم في هذه العمليات.

جدول رقم (21) يبين تصورات دور العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار دور العلاقات العامة
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30.2	13	13.7	04	52.9	09	تسيير وسائل الإعلام
20.9	09	27.5	08	5.8	01	العناية بعائلات الضحايا
43.8	15	6.8	02	76.4	13	إقناع الزبائن
13.9	06	6.8	02	23.5	04	إقناع الرأي العام
44.1	19	24.1	07	70.5	12	تسيير صورة المؤسسة
25.5	11	24.1	07	23.5	04	تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ الاختلاف الواضح بين إجابات إطارات والموظفين من خلال الأدوار والوظائف التي يتصورونها أثناء الأزمة.

فبالنسبة لفئة الإطارات نلاحظ أن معدلات وظائفها قاربت 252%، وكما يبدو من خلال الجدول فإن أعلى نسبة تمثل 76% من الأدوار وتمثل في وظيفة إقناع الزبائن كوظيفة رئيسية، أما الدور الثاني بالنسبة لهذه الفئة فيتمثل في تسيير صورة المنظمة وذلك بنسبة 70.5%، كما تأتي مهمة تسيير وسائل الإعلام في المرتبة الثالثة 52.9% من الإجابات، وتنقسم أدورا أخرى في نسب ضئيلة كتسيير الانسجام والتضامن بالمؤسسة وإقناع الرأي العام.

وما يمكن ملاحظته على تصورات الإطارات أنها ترتبط بأدوار كبرى تتمثل في: إقناع الزبائن وتسيير صورة المنظمة ووسائل الإعلام، في حين تغفل مهام أخرى كتسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة... الخ، وكتفسير أولي لذلك هو أن تصور الأدوار يرتبط إلى حد ما بالسلم الوظيفي، فكلما صعدنا في السلم الوظيفي زادت نسبة الإلمام بمختلف وظائف ومهام العلاقات العامة أثناء الأزمات، والعكس صحيح، وكلما صعدنا كذلك في السلم الوظيفي كان بإمكاننا معاينة الوظائف المهمة من الأقل أهمية حسب معدل الإجابات.

وهذا ما يمكننا معاينته من خلال إجابات الموظفين فنلاحظ أن معدلات وظائفهم لا تزيد عن 105%، وهذا قد يعكس تدني تصوراتهم واهتمامهم بالعلاقات العامة أثناء الأزمات مقارنة بفئة الإطارات؛ وترتكز أولى وأكبر تصورات هذه الفئة حسب معدل الإجابات على العناية بعائلات الضحايا وذلك بنسبة 27.5%، وتتقاسم الوظيفة الثانية نسبة 24.1%، بين تسيير صورة المؤسسة والانسجام داخلها، في حين تتمثل الوظيفة الثالثة في تسيير وسائل الإعلام وذلك بنسبة 13.7%.

جدول رقم (22) يبين مدى اعتماد إدارة المؤسسة بممارسي العلاقات العامة والاتصال حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار	
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاعتماد	
60.8	28	68.9	20	47	08		بنسبة كبيرة
26	12	24.1	07	39.4	05		بنسبة متوسطة
13	06	6.8	02	23.5	04	بنسبة ضئيلة	

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن إجابات الإطارات ترى أن إدارة المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على ممارسي العلاقات العامة والاتصال، إذ تمثل أعلى نسبة من الإجابات قدرها 47%، بينما تمثل ما نسبته 39.4 % من الإجابات اعتماد الإدارة بنسبة متوسطة، وبنسبة ضئيلة بمعدل 23.5%، والملاحظ عموماً على إجابات الإطارات أنها لا تفصل تماماً في مدى اعتماد إدارة المؤسسة على ممارسي العلاقات العامة، وهذا ما يتضح من خلال النسب التي لا يمكن التغاضي عنها، والتي تتراوح بين الاعتماد المتوسط والضعيف، ويمكن تفسير ذلك ربما بقلة إشراك الإطارات والكوادر الاتصالية العالية المستوى في تخطيط السياسة العامة للمؤسسة.

في حين نلاحظ أن إجابات الموظفين تتجه وبنسبة عالية قدرها 68.9% إلى تقييم اعتماد إدارة المؤسسة بنسبة كبيرة، وبمعدل أقل بضعفين أي بنسبة 24.1% للإجابات التي ترى الاعتماد المتوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الموظفين في مجال الاتصال والعلاقات العامة لهم وظائف محددة يقومون بها، وهذا على عكس فئة الإطارات التي تعين مستويات أعلى من المهام والقرارات الإستراتيجية.

2- علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور)

جدول رقم (23) يبين تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار	
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التعامل مع وسائل الإعلام	
10.8	05	10.3	03	11.7	02		إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة
89.1	41	89.6	26	88.2	15		المسارعة إلى التصريح بالوقائع الحقيقية للحادث
00	00	00	00	00	00	التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة عالية من إجابات الإطارات ترى بأن الوظيفة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل التعامل مع وسائل الإعلام هي المسارعة إلى التصريح بالوقائع الحقيقية للحادث وذلك بنسبة عالية قدرها 88.2%، كما أنها تعتمد إلى إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة ولكن بنسب ضئيلة 11.7%، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تلجأ إلى إشراك وسائل الإعلام العمومية في تغطية أحداث الأزمة، بينما اتجهت أغلبية إجاباتها نحو المسارعة إلى التصريح بالأحداث قصد مواجهة وسائل الإعلام الخاصة.

وبالوقوف على إجابات الموظفين فالأمر يكاد لا يختلف تماماً عن الإجابات السابقة، وهو ما يمكننا من إسقاط نفس التفسيرات السابقة.

جدول رقم (24) يبين مدى التناسق والتعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأحداث حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التناسق
63	29	44.8	13	94.1	16	نعم
36.9	17	55.1	16	5.8	01	لا

من خلال الجدول رقم (24) الذي يوضح مدى التناسق والتعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأحداث، نلاحظ أن نسبة ساحقة وهي 94.1% من إجابات الإطارات ترى بأن هناك تناسقاً بين وسائل الإعلام والمؤسسة إلا مفردة واحدة، في حين لا توافق إجابات الموظفين النسب السابقة، فما نسبته 55.1% من إجابات الموظفين ترى بأنه لا يوجد تناسق إلى حد ما بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وفي المقابل نجد نسبة مهمة كذلك تمثل 44.8% ترى بوجود تناسق وتعاون، وربما يمكن تفسير ذلك بتركيز إجابات الموظفين على الانتقادات التي تتبناها وسائل الإعلام المكتوبة ذات الملكية الخاصة.

جدول رقم (25) يبين أسباب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الأسباب
76.4	13	41.3	12	5.88	01	تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث
11.7	02	6.8	02	00	00	تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع
11.7	02	6.8	02	00	00	تأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه هو أن جل إجابات المبحوثين وخاصة منهم الموظفين اتجهت إلى تبرير أسباب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة من خلال تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث، وذلك بنسبة 41.3 %، وهذا الأمر ينعكس تماما في الدول الغربية، حيث تعاني العديد من المنظمات تعدي وسائل الإعلام على مصالحها بفعل تسرعها هذا، وترى إجابات أخرى ولكن بنسب ضئيلة جدا أن ذلك يرجع إلى تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع من جهة أو تأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات بنسبة 6.8 %.

جدول رقم (26) يبين كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف الجماهير حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التعامل مع الجمهور
43.8	15	17.2	05	58.8	10	سرعة الوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات
13.9	06	13.7	04	11.7	02	تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها
30.2	13	34.4	10	17.6	03	تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية
20.9	09	24.1	07	11.7	02	إقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع
44.1	19	65.5	19	00	00	تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الإطارات ترى أن من أهم ما تقوم به المؤسسة مع الجماهير هو سرعة الوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات لها، وذلك بنسبة 58.8%، أما الوظيفة الثانية فتتمثل في تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية وذلك بنسبة 17.6%، وتأتي في المرتبة الثالثة وظيفتي تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها، وإقناع الجماهير بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع، وذلك بنسب 11.7% لكل منها؛ والشيء الملاحظ على إجابات الإطارات هو أنهم يستخدمون الاتصال الشبكي الخاص الذي يربط عادة طرفي المشكل (المؤسسة والجمهور)، وتسعى المؤسسة من خلال ممارستها للاتصال للوصول إلى كافة الأفراد المتضررين من الأزمة أو حتى غيرهم، والعمل على إقناعهم بطرق مختلفة.

أما بالنسبة لفئة الموظفين، فالملاحظ من خلال إجاباتهم أنهم يسعون بالدرجة الأولى إلى تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم بنسبة 65.5%، في حين تأتي في المرتبة الثانية مهمة تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية بنسبة 34.4%، وهذا ما يؤكد تعاون أفراد المؤسسة في ممارسة الاتصال الشبكي المذكور سابقا، ويأتي في المرتبة الثالثة مهمة إقناع الجماهير بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة بنسبة 24.1%، ثم المسارعة في تقديم المعلومات وإتاحتها للجماهير بنسبة 17.2%؛ وهذا ما يؤكد تعاون أفراد المؤسسة في ممارسة الاتصال الشبكي المذكور سابقا.

3- طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمة

جدول رقم (27) يبين مدى مساهمة الفعل الاتصالي في الحفاظ على صورة المؤسسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار مساهمة الفعل الاتصالي
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76	35	75.8	22	76.4	13	نعم
23.9	11	24.1	7	23.5	04	لا

من خلال الجدول رقم (27)، نلاحظ أن معدل إجابات الباحثين حسب متغير الوظيفة متقاربة جدا، ففئة الإطارات ترى بنسبة كبيرة 76.4%، أن فعلها الاتصالي يساهم فعلا في الحفاظ على صورة المؤسسة أثناء الأزمات، وهو نفس الشيء بالنسبة لفئة الموظفين، ونستطيع أن نفسر ذلك بأن هناك تناسقا في الأداء بين هتين الفئتين لتحقيق أهداف مشتركة.

جدول رقم (28) يبين طبيعة الاتصال الذي تطبقه إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة حسب

متغير الوظيفة

الوظيفة						النوع
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
84.7	39	93.1	27	70.5	12	الاتصال في اتجاه واحد
15.2	07	6.8	02	29.4	05	الاتصال في اتجاهين

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ على إجابات المبحوثين أنها اتجهت في تحديد نوع الاتصال الذي توظفه العلاقات العامة أثناء الأزمة هو الاتصال في اتجاه واحد وذلك بنسبة كبيرة 84.7%، وبالوقوف على الإجابات على المستوى الوظيفي نلاحظ أن معدل الإجابات متقارب إلى حد ما، ففئة الإطارات تصل إجاباتها في ما يخص النوع الأول من الاتصال 70.5%، بينما ترى نسبة لا بأس بها بأنه يتم استخدام الاتصال ذو اتجاهين، ويمكن تفسير ذلك من انطلاقا مما توفر لدينا من إجابات سابقة، كتبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية بنسب مهمة 34%، وهذا ما يعكس فعلا بعض تطبيقات الاتصال الثنائي الاتجاه، وخاصة المتعلقة بإجابات هذه الفئة.

أما بالنسبة لإجابات الموظفين فالملاحظ عليها أنها أكثر فصلا في طبيعة الاتصال السائد أثناء الأزمات، وهو ما يمكن معانيته من خلال النسبة 93.1%، ويمكن تفسير ذلك ربما بما تلجأ إليه إدارة المؤسسة في اتخاذ قرارات بدون استشارة الجمهور الذي يهيم الأمر.

جدول رقم (29) يبين الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						النوع
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45.6	21	34.4	10	64.7	11	الإستراتيجية
17.3	08	24.1	07	5.8	01	إستراتيجية الشفافية
4.3	02	6.8	02	00	00	إستراتيجية التحفظ
32.6	15	34.4	10	29.4	05	إستراتيجية التكتم
						إستراتيجية التبرير والاعتذار

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن هناك اختلافا نوعا ما إجابات فئة الإطارات وفئة الموظفين على مستوى الإستراتيجية الاتصالية التي تعمد المؤسسة إلى تطبيقها أثناء الأزمات؛ وبداية بفئة الموظفين نلاحظ أن ما نسبته 64.7% من الإجابات ترى أن المؤسسة تستخدم إستراتيجيات الشفافية، في حين

ترى نسبة أخرى من الإجابات قدرها 29.4% أنها تستخدم إستراتيجيات التبرير والاعتذار، وهناك إجابة واحدة ترى أن المؤسسة تستخدم الإستراتيجيات التحفظية. في حين ترى الفئة الثانية التي تمثلها الموظفين أن ما نسبته 34.4% من الإجابات ترى أن المؤسسة تستخدم إستراتيجيات الشفافية وإستراتيجيات التبرير والاعتذار، كما أن نسبة 24.1% ترى أن المؤسسة تستخدم إستراتيجيات التحفظ، وأحيان إستراتيجيات التكمم وذلك بنسبة 6.8%؛ ويمكن تفسير ذلك ربما باختلاف حجم الأحداث والأضرار المنجزة عنها هذا من جانب، ومن جانب آخر الرقابة والسرعة التي تفرضها وسائل الإعلام في أغلب الأحيان، مما يجعل المؤسسة تنتقل من إستراتيجية إلى أخرى.

جدول رقم (30) يبين موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخبرية حسب متغير الوظيفة

الموقف		الوظيفة / التكرار			
		وظيفة			
		موظفون (29)		إطارات (17)	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
60.8	28	75.8	22	35.2	06
39.1	18	24.1	7	64.7	11
مؤيد					
معارض					

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن إجابات فئة الإطارات ترى بنسبة 35.2% أن موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخبرية مؤيد، في حين ترى نسبة أكبر قدرها 64.7%، بأن موقف الاستشارة القانونية معارض. أما إجابات الفئة الثانية فتختلف إلى حد كبير مقارنة بالفئة السابقة، فنسبة 75.8% من الإجابات ترى أن موقف الاستشارة القانونية مؤيد، والنسبة المتبقية من الإجابات وهي 24.1%، ترى بأنها موقفها معارض. ويمكن تفسير هذا الاختلاف في الإجابات بين الفئتين، ربما، باختلاف وجهات نظر الاستشارة القانونية للمؤسسة مع ممارسي العلاقات العامة والاتصال على مستويات عليا كعمليات تخطيط السياسة العامة للمؤسسة، وهنا تشترك سوى فئة الإطارات التي وكما لاحظنا أن معظم إجاباتها أكدت على أن موقف الاستشارة القانونية للمؤسسة غير مؤيد لقرارات وإستراتيجيات فريق العلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمات.

جدول رقم (31) يبين الوسائل التي تستخدم من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام

حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الوسائل المستخدمة
60.8	28	31	09	94.1	16	إجراء المقابلات والندوات الصحفية
19.5	09	31	09	00	00	تعليق النشرات والتقارير
32.6	15	48.2	14	5.8	01	إصدار الكتيبات والصحف والمجلات
39.1	18	34.4	10	47	08	استخدام الإذاعة والتلفزيون
6.52	03	6.8	02	5.8	01	استخدام الإنترنت

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات فئة الإطارات ترى أن من أهم الوسائل والطرق المستخدمة في تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام هي إجراء المقابلات والندوات الصحفية بنسبة 94.1%، وفي المرتبة الثانية نجد استخدام الإذاعة والتلفزيون بنسبة 47%، في حين تتقاسم نسبة 10% كل من وسيلة الإنترنت وإصدار الكتب والصحف والمجلات الإعلامية.

أما بالنسبة لفئة الموظفين فالملاحظ من خلال إجاباتها أنها تقوم بإصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية بنسبة 48.2%، كما أنها تستخدم وسيلتي الإذاعة والتلفزيون بنسبة 34.4%، بالإضافة إلى قيامها بإجراء المقابلات والندوات الصحفية وتعليق النشرات والتقارير بنسب 31% لكل منها.

والملاحظ على هذه الإجابات أنها تحمل دلالات مختلفة، ففئة الإطارات مثلاً تركز على استخدام وسيلتين وهما إجراء المقابلات والندوات الصحفية واستخدام الإذاعة والتلفزيون، ويمكن تفسير ذلك أولاً بأن هذه الوسائل شفوية، وهو الأمر الذي يمكن القائمين بالعلاقات العامة في هذه الفئة من المسارعة إلى تحديد طبيعة الأحداث وفي دقائقها الأولى؛ وهذا على عكس فئة الموظفين التي نلاحظ عليها من خلال معدلات إجاباتها أنها تقوم بعدة بوظائف وذلك يتناسب مع عددها الكبير مقارنة بفئة الإطارات، ونستطيع تفسير هذا التوزيع الكبير في استخدام الوسائل الاتصالية بأنها تقوم بوظائف ثانوية أو تكميلية لما تقوم به فئة الإطارات في الوهلة الأولى من الأزمة.

4. مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

جدول رقم (32) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل الأزمة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						المهام والإجراءات
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20.9	09	13.7	04	29.4	05	وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة
43.8	15	6.8	02	76.4	13	وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات
13.9	06	13.7	04	11.7	02	تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة
10.8	05	6.8	02	17.6	03	تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام
54.3	25	86.2	25	00	00	مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة
00	00	00	03	00	00	إجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن هناك تبايناً في المهام والإجراءات التي تقوم إدارة العلاقات العامة قبل الأزمة بين فئتي الإطارات والموظفين.

فئة الإطارات تركز مهامها بنسبة 76.4% على وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات، كما تمثل نسبة 29.4% من الإجابات مهمة وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة، وتدريب المتحدثين الرسميين بنسبة 17.6%، وبنسبة ضئيلة 11.7% مهمة تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة.

أما بالنسبة لفئة الموظفين فنلاحظ أنها تقوم بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة كمهمة رئيسية بنسبة 86.2%، وتنقسم معدلات صغيرة من الإجابة على مهام تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة ووضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة بنسبة 26%.

ويمكن تفسير الفرق الملاحظ على إجابات الفئتين، هو أنه كلما صعّدنا في السلم الوظيفي كلما زاد حجم المهام ذات المستويات العليا المرتبطة بالدرجة الأولى بتحديد السياسات الاتصالية التي تسبق

حدوث الأزمة، والعكس صحيح، وذلك ما يفسره اتجاه إجابات فئة الموظفين إلى التركيز على مهمة مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة.

جدول رقم (33) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء الأزمة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجراءات
50	23	51.7	15	82.3	14	الاجتماع مع فريق الأزمة
67.3	31	89.6	26	29.4	05	المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحوادث
63	29	44.8	13	94.1	16	المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن من المهام الرئيسة بالنسبة لفئة الإطارات هو المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة بنسبة 94.1%، الاجتماع مع فريق الأزمة بنسبة 82.3%، تليها مهمة المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحوادث بنسبة 29.4%.

أما بالنسبة لفئة الموظفين فنلاحظ أن من مهامها الرئيسية أثناء الأزمة هي المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحوادث بنسبة 89.6%، وكذلك مهمة الاجتماع مع فريق الأزمة بنسبة 51.7%، والمشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة بنسبة 44.8%.

والملاحظ على إجراءات ومهام إدارة الاتصال والعلاقات العامة وفق السلم الوظيفي أنها شديدة التلاحم، ولو أن هناك فرقا طفيفا في المهام بين فئة الإطارات وفئة الموظفين، إلا أننا نلاحظ اشتراك فئة الموظفين في مهام إستراتيجية كالمشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة، ويمكن تفسير ذلك، ربما، بتعاون جميع مستخدمي الاتصال والعلاقات العامة من أجل السيطرة على الأحداث ومسابقة عامل الزمن.

جدول رقم (34) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد الأزمة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة						الوظيفة / التكرار	الإجراءات
المجموع		موظفون (29)		إطارات (17)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
17.3	08	00	00	47	08	إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة	
00	00	00	00	00	00	استخدام نظام الاتصال الشبكي بدلا من الاتصال النازل	
84	39	89.6	26	76.4	13	بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي	
34.7	16	10.3	03	76.4	13	دعم العلاقات مع وسائل الإعلام	
13	06	10.3	03	17.6	03	الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين	

من خلال الجدول رقم (34) الذي يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد الأزمة حسب متغير الوظيفة، نلاحظ أن من المهام الرئيسة لفئة الإطارات هو القيام ببناء علاقات جديدة مع الجمهور وكذا دعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسب عالية 76.4% لكل من المهمتين، كما أن نسبة 47% من الإجابات ترى أنه يتم إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة. أما بالنسبة لفئة الموظفين فالملاحظ من خلال إجاباتها أنها تقوم بنسبة 89.6% ببناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي، وبنسبة 20.6% تقوم بدعم العلاقات مع وسائل الإعلام والأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين. وبالنظر إلى معدلات الإجابات بالنسبة للفئتين نلاحظ أن مهام الإطارات تستمر بعد الأزمة بنسبة كبيرة في حين يلاحظ تراجع مهام الموظفين، وهذا يمكن تفسيره من خلال تعلق هذه المهام بمستويات عليا من الإدارة وخاصة إذا تعلق الأمر بإعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة أو دعم العلاقات مع وسائل الإعلام.

مناقشة نتائج متغير الوظيفة:

يمكن الإشارة في المستهل أننا سنقوم بمناقشة نتائج المتغيرات التي نرى أن لها دلالات إحصائية مهمة، وسنحاول ربطها بمختلف الأدبيات التي تم عرضها على مستوى الإطار النظري. في المقام الأول يمكن الحكم على أن نتائج الإجابات وفق هذا المتغير منطقية إلى حد بعيد، وهو الأمر الذي يزيد من قيمتها، فعلى سبيل المثال نقرأ من الجدول رقم (20) أننا كلما صعدنا في السلم الوظيفي كلما زاد وعي الممارسين بأهمية دور العلاقات العامة أثناء الأزمات، ومن خلال إجابات الباحثين في نفس السياق نستنتج أن أغلبية الباحثين تدرك ضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات، وهو الأمر الذي سيساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمة؛ وه الأمر الذي جعل إجابات المستجوبين تركز على أن العلاقات العامة بالمؤسسة أثناء الأزمات تقوم بالدرجة الأولى بتسيير صورة المؤسسة، وإقناع الزبائن، وتسيير وسائل الإعلام، وذلك بنسب مهمة، وهي نفس المبادئ المتفق عليها بين أخصائي العلاقات العامة، كما أن النسبة تتزايد عند فئة الإطارات ما يعكس الإطلاع الواسع لهذه الفئة حول ممارسة العلاقات العامة، وهذا ما ينعكس كذلك في اعتماد إدارة المؤسسة على ممارسي العلاقات العامة بنسبة 60.8%.

وفيما يخص تعامل المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين أثناء الأزمة، فالمؤسسة عادة ما تسارع إلى التصريح بالوقائع الحقيقية للحادث بنسبة 89.1%، وهذا يعكس بطبيعة الحال رد فعل إيجابي اتجاه العلاقة مع وسائل الإعلام، كما أن المؤسسة تقوم بإشراك الإعلام خلال تغطيتها للأحداث ولكن حسب اعتقادنا فهذا يبقى منحصرا سوى في وسائل الإعلام العمومية (كجريدة الشعب، المجاهد، مؤسستي الإذاعة والتلفزيون)، وهو الأمر الذي في رأينا له ارتباط كبير بمدى التناسق والتعاون مع وسائل الإعلام الخاصة، والتي رأت فئة الموظفين أن سوء العلاقة بين وسائل الإعلام والمؤسسة يعود إلى تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث (وسائل الإعلام الخاصة)، وهذا كنتيجة لعدم إشراكها في تغطية الأحداث إلى جانب وسائل الإعلام العمومية، وكان من المفروض في المؤسسة أن تقوم بخلق علاقة طيبة مع وسائل الإعلام الخاصة قبل الأزمة. أما بالنسبة للجمهور فقد أوضحت النتائج على مستوى الجدول رقم (26) أن فئة الإطارات تسعى إلى إتاحة المعلومات للجمهور، في حين تقوم فئة الموظفين بتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم، وهذا يعكس نتيجة مهمة: أولا أن فئة الإطارات هي المكلفة بإدارة المعلومات ورسم سيناريوهات الأزمة وتقديمها لوسائل الإعلام، ومن وسائل الإعلام نحو الجمهور¹، وبالمقابل تقوم فئة الموظفين بإجراءات ميدانية تعكس الفعل الاتصالي في صورة التضامن.

¹ - مقابلة مع المكلف بالتنسيق مع وسائل الإعلام، مقر المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية، يوم: 2008.02.02، على الساعة: 14:00

تتوافق إجابات المبحوثين وفق متغير الوظيفة على أن فعلهم الاتصالي مهم في إدارة الأزمات، كما تتفق على طبيعة الاتصال الأحادي الاتجاه الذي تتبناه المؤسسة أثناء الأزمات، وهذا يعكس إلى حد بعيد أن المؤسسة لا تلي اهتماما كبيرا بموقف جمهورها وبالتالي فإن إجابات المبحوثين حول تسيير الاتصال أثناء الأزمات تنحصر سوى في العلاقة مع وسائل الإعلام أو تسيير المؤسسة، في حين يبقى قياس رد فعل الجمهور أو الأخذ برأيه من خلال الاتصال الثنائي الاتجاه الذي تمارسه إدارات العلاقات العامة الحديثة، وتطبيقها لما يعرف بنموذج إعلام الجمهور الذي يرى (جورنج) أن هدفه الرئيسي هو نشر وبث المعلومات بهدف تحسين سمعة المؤسسة، بالاعتماد على أساليب الإقناع الاجتماعي عبر وسائل الإعلام، أما بالنسبة للإستراتيجية الاتصالية المستخدمة أثناء الأزمة فهي بالنسبة لفئة الإطارات إستراتيجية الشفافية في المقام الأول ثم إستراتيجية التبرير والاعتذار وإستراتيجية التحفظ في المرتبة الثانية والثالثة، أما بالنسبة لفئة الموظفين فهي تساوي بين إستراتيجي الشفافية والتبرير في المقام الأول، ثم إستراتيجية التحفظ، ويمكن مناقشة هذه النتائج انطلاقا من البعد النظري لهذه الإستراتيجيات، فكل من إستراتيجية الشفافية وإستراتيجية التبرير تمثلان الاتصال المفتوح القنوات أثناء الأزمة، فهو يسمح بمرور المعلومات الصريحة لمختلف أرقام ومعطيات الأزمة، وذلك على عكس إستراتيجية التحفظ، ويمكن تفسير موقف فئة الإطارات (الذي يبدو أكثر منطقية) في اختيارها إستراتيجية الشفافية في المقام الأول بالرجوع أولا لطبيعة الحادث، فممارسو العلاقات العامة والاتصال في الساعات الأولى من الحادث لا يستطيعون تبني موقف التبرير دون علمهم أصلا بطبيعة الحادث وهذا ما ذهب إليه الباحث الفرنسي (Thierry Libaert)، لذلك يكون رد فعلهم الاتصالي (الآني) صريحا إن لم نقل متحفظا وذلك في انتظار الإعلان¹ عن عدد الضحايا أو الخسائر المادية من طرف الأطباء أو مصالح الحماية المدنية... الخ، في حين يتم استخدام إستراتيجية التبرير في حال تبين أن السبب الرئيسي للأزمة يرتبط بالمؤسسة في الرسائل الاتصالية المضافة، وإذا سلمنا بأن إجابات فئة الإطارات كانت على الراجح الأكثر صوابا فإنها ترى أن موقف الاستشارة القانونية للمؤسسة لا يؤيد القرارات الاتصالية لممارسي العلاقات العامة، فمن المنطقي أن يحصل هذا، وذلك فقد أوضحت دراسات عديدة صعوبة الاستجابة للأزمات إعلاميا، فالأزمات تترتب عنها نتائج قانونية وقضائية إضافة إلى تلك المتعلقة بسمعة المنظمة وجمهيرها لها، وعادة ما يكون هناك تعارض في الاستجابة الاتصالية للأزمة بين رؤية العلاقات العامة لعملية إدارة الأزمة ورؤية الاستشارة القانونية، وهو الأمر الذي يؤثر على موقف خلية الاتصال في علاقتها مع وسائل الإعلام بالدرجة الأولى؛ كما أوضحت إجابات المبحوثين وفق هذا المتغير أن فئة الإطارات هي المسؤولة عن إجراء المقابلات والندوات الصحفية بنسبة 94.1% أثناء الأزمة، وبنسبة 47% تقوم باستخدام

¹ - نفس المقالة السابقة.

الإذاعة والتلفزيون، أما فئة الموظفين فترتبط معظم وسائلها الاتصالية أثناء الأزمة بالوسائل المكتوبة بنسبة 70%، وهذا يدل على أن الفئة الثانية غير مسؤولة عن إدارة الأزمة إعلامياً بطريقة مباشرة بل هي تستند في عملها على ما تم إقراره من طرف فئة الإطارات.

وبنفس القيم تقريبا تظهر إجابات الباحثين نحو المهام والأدوار التي تلعبها العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة، ففئة الإطارات مثلا تقوم بوضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات بنسب 76%، في حين تقوم الفئة الثانية بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة بنسبة 86%، وهو ما يعكس ارتباط فئة الموظفين بمستويات دنيا من المهام مقارنة بفئة الإطارات، وهو ما يشكل تمركزا مهما للمعلومات والقرارات الحاسمة عند الفئة الأخيرة، وربما قد يكون هذا عاملا مناسباً في رسم وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالأزمة في الوقت المناسب، حيث ترى العديد من الدراسات الحديثة أن على المؤسسة (التي تتبنى الاتصال المتفتح بطبيعة الحال) أن لا تفشي إستراتيجياتها ومخططاتها الاتصالية المتعلقة بالظروف الصعبة حتى تتمكن في النهاية من إنجاحها، وخاصة فيما يتعلق الأمر بالرسائل الاتصالية المضافة، فالمؤسسة تسعى إلى ربط مختلف الفاعلين الاجتماعيين سواء كانوا داخل محيطها أو خارجه بسياسة اتصالية تلم بجميع معطيات الحادث انطلاقاً من التركيز في ذلك على مجتمعها الداخلي قبل المجتمع الخارجي الذي تمثله وسائل الإعلام والجمهور النوعي أو العام.

ب- عرض الجداول وفق متغير السن

1- مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات

جدول رقم (35) يبين ضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير السن

السن						السن / التكرار ضرورة العلاقات العامة
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
93.4	43	90	18	96.1	25	نعم
6.5	03	10	02	3.8	01	لا

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسب إجابات الباحثين وفق متغير السن متقاربة، فإجابات المستخدمين الأقل من 35 سنة ترى بأن العلاقات العامة ضرورية بنسبة 96.1%، في حين ترى نسبة قليلة من إجاباتهم أنها غير ضرورية.

وبالوقوف عند إجابات الباحثين الذين تزيد أعمارهم عن 36 عاماً، نلاحظ أن ما نسبته 90% من الإجابات ترى أن العلاقات العامة ضرورية من أثناء الأزمات، في حين تبقى نسبة 10% من الإجابات ترى غير ذلك.

جدول رقم (36) يبين دور العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير السن

السن				السن / التكرار		دور العلاقات العامة
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30.2	13	40	08	19.2	05	تسيير وسائل الإعلام
20.9	09	25	05	15.3	04	العناية بعائلات الضحايا
43.8	15	35	07	30.7	08	إقناع الزبائن
13.9	06	05	01	19.2	05	إقناع الرأي العام
44.1	19	75	15	15.3	04	تسيير صورة المؤسسة
25.5	11	10	02	34.6	09	تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة

من خلال الجدول رقم (36) الذي يبين دور العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير السن، نلاحظ على إجابات الفئة التي تقل أعمارها عن 35 سنة، أنها تقوم بالدرجة الأولى بتسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة بنسبة 34.6%، كما أنها تقوم بإقناع الزبائن بنسبة 30.7%، ووفق نسب 19.2% من الإجابات تقوم هذه الفئة بتسيير وسائل الإعلام وإقناع الرأي العام، كما أنها تقوم بالعناية بعائلات الضحايا وتسيير صورة المؤسسة بنسب 15.3%.

أما بالنسبة للفئة الثانية التي تتمثل في المستخدمين الذين تزيد أعمارهم عن 36 سنة، فالملاحظ من خلال إجاباتهم أنهم يقومون بالدرجة الأولى بتسيير صورة المؤسسة بنسبة 75%، كما أنهم يقومون بتسيير وسائل الإعلام بنسبة 40%، وبنسبة مقاربة أي 35% كما تشير الإجابات يقومون بإقناع الزبائن، والعناية بعائلات الضحايا.

والملاحظ من خلال الإجابات وفق متغير السن أنها ترتبط بشكل كبير بمدى خبرة المستخدمين في قطاع الاتصال والعلاقات، وهو الأمر الذي سيحدد في ما بعد طبيعة الأدوار، وهذا ما يمكن معاينته من خلال إجابات الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة حيث توكل إليهم مهام ذات مسؤولية محدودة مقارنة بالفئة الثانية، فمهمة تسيير صورة المؤسسة أو مهمة إدارة وسائل الإعلام كما تؤكد إجابات الباحثين ترجع إلى الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 36 سنة، ولكن هذا لا يعني إطلاقاً أن مهاما من هذا الشكل ترتبط إلا بهذه الفئة، فهناك نسب تشير إلى أن الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 35 يقومون بإدارة وسائل الإعلام وصورة المؤسسة، ولكن بمعدلات ضئيلة مقارنة بفئة 36 سنة فما فوق.

جدول رقم (37) يبين مدى اعتماد إدارة المؤسسة بممارسي العلاقات العامة والاتصال حسب متغير السن

السن						السن / التكرار	
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاعتماد	
60.8	28	90	18	28.4	10		بنسبة كبيرة
26	12	10	02	38.4	10		بنسبة متوسطة
13	06	00	00	23	06	بنسبة ضئيلة	

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أن هناك فرقا واضحا بين إجابات الفئة التي تقل معدلات أعمارها عن 35 سنة والفئة الثانية التي تزيد معدلات أعمارها عن 36 سنة، من حيث مدى اعتماد إدارة المؤسسة على ممارسي العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات.

وبداية بالفئة الأولى، نلاحظ أن أعلى معدلات الإجابة البالغة 38.4%، ترى بأن إدارة المؤسسة تعتمد بنسبة متوسطة على ممارسي العلاقات العامة، وبمعدل 28.4% ترى بأن الإدارة العامة للمؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على ممارسي العلاقات العامة، في حين تمثل نسبة 23% من الإجابات على عدم اعتماد المؤسسة على ممارسي العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات.

وأما بالنسبة للفئة الثانية التي تزيد معدلات أعمارها عن 36 سنة، فترى بمعدل عال أن إدارة المؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا على ممارسي العلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمات، و النسبة المتبقية من الإجابات ترى في أن المؤسسة تعتمد نوعا ما على الممارسين.

ويمكن حصر هذا الاختلاف في الإجابات من خلال أن الفئة الأولى التي تقل معدلات أعمارها عن 35 سنة لا ترى بنسب كبيرة اعتماد إدارة المؤسسة عليها، في حين ترى الفئة الثانية غير ذلك، وربما يرجع هذا إلى الاختلاف على مستوى الفئتين ذاتهما، بحيث أن المؤسسة تعتمد أكثر على مستخدميها ذوي الخبرة في ميدان الاتصال وهم بطبيعة الحال الفئة التي تزيد أعمارها عن 36 سنة، لذلك فكلمة زادت أعمار المستخدمين عن معدل معين (حيث تجتمع الخبرة والحكمة في العمل) زاد اعتماد إدارة المؤسسة أكثر بالنسبة لمستخدميها والعكس صحيح.

2. علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور)

جدول رقم (38) يبين تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات حسب متغير السن

السن						السن / التكرار	التعامل مع وسائل الإعلام
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
10.8	05	05	01	15.3	04		إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة
89.1	41	95	19	84.1	22		المسارعة إلى التصريح بالوقائع الحقيقية للحادث
00	00	00	00	00	00		التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات حسب متغير السن، وبداية بالفترة الأقل من 35 سنة، فالملاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنها تقوم بالدرجة الأولى بالمسارعة إلى التصريح بوقائع الحادث وذلك بنسبة 84.1%، كما تساهم في إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة بنسبة 15.3%.

أما بالنسبة للفترة الثانية التي تزيد معدلات أعمارها عن 36 سنة، فإجاباتها تتطابق تقريبا مع إجابات الفئة السابقة، فنسبة 95% من إجاباتها ترى أنها تسارع إلى التصريح بوقائع الأحداث، وبنسبة 05% ترى إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة.

جدول رقم (39) يبين مدى التناسق والتعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأحداث حسب متغير السن

السن						السن / التكرار	التناسق
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
63	29	50	10	73	19		نعم
36.9	17	50	10	26.9	07		لا

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ أن إجابات الفئة الأولى التي تقل أعمارها عن 35 سنة، ترى بأنه يوجد تناسق بين وسائل الإعلام والمؤسسة في تغطية الأحداث وذلك بنسبة 73%، أما النسبة المتبقية من الإجابات وهي 26.9%، فترى بأنه لا يوجد تناسق بين المؤسسة ووسائل الإعلام.

أما بالنسبة لإجابات الفئة التي يزيد عمرها عن 36 سنة، فالملاحظ عليها أنها انقسمت إلى نسبتين متساويتين، بعضها يرى بوجود تناسق وتعاون بين وسائل الإعلام والمؤسسة، وبعضها الآخر

ينفيه؛ويمكن تفسير الاختلاف على مستوى إجابات الفئتين، ربما، بطبيعة المهام الموكلة إلى المستخدمين، وكذلك عامل الخبرة.

جدول رقم (40) يبين أسباب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة حسب متغير السن

السن						الأسباب
المجموع		أكثر من 36-20)		أقل من 35-26)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76.4	13	45	09	15.3	04	تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث
11.7	02	3.8	01	3.8	01	تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع
11.7	02	00	00	7.6	02	تأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن إجابات الفئة التي تقل أعمارها عن 35 عاما، ترى بأن من بين أسباب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة هو تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث بنسبة 15.3% ، وفي المرتبة الثانية يأتي تأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات أثناء الأزمة بنسبة 7.6%، وفي المرتبة الثالثة تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع بنسبة 3.8%.

أما بالنسبة للفئة التي تزيد معدلات أعمارها عن 36 سنة، فتقريرا تتجه كل إجاباتها في تفسير التناقض في التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة إلى تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث، وذلك بنسبة 45%، في حين ترى مفردة واحدة أن ذلك يعود إلى تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع وهو ما تعكسه نسبة 3.8% من الإجابات؛ويمكن تفسير هذا الاختلاف الواضح على إجابات الفئتين بمدى قرب العلاقة بين المستخدمين سواء في الاتصال أو في العلاقات العامة ورجال الإعلام، أو مالكيها.

جدول رقم (41) يبين كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف الجماهير حسب متغير السن

السن		السن / التكرار			
		أقل من 35 - (26)		أكثر من 36 - (20)	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
43.8	15	15	03	46.1	12
13.9	06	20	04	7.6	02
30.2	13	35	07	26.9	07
20.9	09	30	06	11.5	03
44.1	19	30	06	50	13

من خلال الجدول رقم (41)، الذي يبين كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف الجماهير حسب متغير السن، نلاحظ أن أعلى نسبة الإجابات بالنسبة للفئة الأولى تراوح 50% وتتمثل في تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم، وتليها نسبة 46.1% من الإجابات ترى من خلالها هذه الفئة أنها تقوم بتوصيل المعلومات إلى الجماهير بسرعة، كما أنها تقوم بمهمة تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية وذلك بنسبة 26.9%، ويضاف إلى ذلك القيام بإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع بنسبة 11.5%، وأخيراً توفير معلومات للمؤسسة حول الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها، وذلك بنسبة 7.6%.

وبالوقوف على إجابات الفئة الثانية من الباحثين، نلاحظ أن المهمة الرئيسية لهذه الفئة تتمثل في تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية بنسبة 35%، وبنسب 30% تقوم بتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع، وفي المرتبة الثالثة تأتي مهمة تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها بنسبة 20%، بالإضافة إلى سرعة الوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات وذلك بنسبة 15%.

والملاحظ من خلال إجابات الفئتين أنها متكافئة، وهو ما يجعلنا نستنتج أن مهام القائمين بالاتصال وممارسي العلاقات العامة أثناء الأزمة ومع فئة الجماهير مشتركة، حيث يقوم جميع المستخدمين تقريبا بوظائف لا تستدعي الاختلاف في السن.

3- طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمات

جدول رقم (42) يبين مدى مساهمة الفعل الاتصالي في الحفاظ على صورة المؤسسة حسب متغير السن

السن						السن / التكرار مساهمة الفعل الاتصالي
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76	35	65	13	84.6	22	نعم
23.9	11	35	07	15.3	04	لا

من خلال الجدول رقم (42)، نلاحظ أن إجابات الفئة التي هي ما دون 35 سنة، ترى بنسبة 84.6% بأن فعلهم الاتصالي يساهم في الحفاظ على صورة المؤسسة، وترى النسبة المتبقية غير ذلك وهي 15.3%؛ أما بالنسبة لإجابات الفئة الثانية فالملاحظ أنها تميل إلى أن فعلها الاتصالي يساهم في الحفاظ على صورة المؤسسة بنسبة 65% من الإجابات، ونسبة 35% المتبقية ترى بأنه لا يساهم في الحفاظ على صورة المؤسسة؛ ويمكن تفسير الاختلاف على مستوى الفئتين أو حتى على مستوى الفئة الواحدة بالاختلاف في تصور الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال والعلاقات العامة في الحفاظ على صورة المؤسسة.

جدول رقم (43) يبين طبيعة الاتصال الذي تطبقه إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة حسب متغير

السن

السن						السن / التكرار النوع
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
84.7	39	70	14	96.1	25	الاتصال في اتجاه واحد
15.2	07	30	06	3.8	01	الاتصال في اتجاهين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات الباحثين ترى أنه يتم تطبيق الاتصال الأحادي الاتجاه (مؤسسة - جمهور)، ولذلك فلا نجد اختلافا واضحا على إجابات الباحثين وفق متغير السن.

فالفئة الأولى ترى بنسبة 96.1% من الإجابات أن إدارة العلاقات العامة تطبق الاتصال في اتجاه واحد، بينما ترى إجابة واحدة أنها تطبق الاتصال في اتجاهين، في حين نرى أن إجابات الفئة الثانية التي تزيد معدلات أعمارها عن 36 سنة تختلف نوعا ما عن إجابات الفئة السابقة، فهي ترى بنسبة 70% أن إدارة العلاقات العامة تطبق الاتصال الأحادي الاتجاه، بينما تبقى نسبة 30% من الإجابات ترى أن

المؤسسة تلجأ إلى تطبيق الاتصال الثنائي الاتجاه، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف في الإجابات، ربما، إلى مدى تطبيق القائمين بالاتصال والعلاقات العامة ذاهم النوع الثاني من الاتصال وذلك من خلال المهام التي تعكس صيرورة الاتصال من الجمهور إلى مستخدمي المؤسسة، وذلك في ما لاحظناه سابقا من قيام المبحوثين أو مستخدمي المؤسسة في مجال الاتصال والعلاقات العامة بقياس الرأي العام، وتبني شكاوي الأفراد المتضررين من الأزمة... الخ.

جدول رقم (44) يبين الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها حسب متغير السن

السن		السن / التكرار				الإستراتيجية
		أقل من 35 - (26)		أكثر من 36 - (20)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45.6	21	55	11	38.4	10	إستراتيجية الشفافية
17.3	08	00	00	30.7	08	إستراتيجية التحفظ
4.3	02	05	01	3.8	01	إستراتيجية التكتم
32.6	15	40	08	26.9	07	إستراتيجية التبرير والاعتذار

من خلال الجدول رقم (44) نلاحظ أن إجابات الفئة الأولى ترى أن المؤسسة تستخدم إستراتيجية الشفافية بنسبة 38.4%، كما أنها تستخدم إستراتيجية التحفظ بنسبة 30.7%، وإستراتيجية التبرير والاعتذار بنسبة 26.9%، وبنسبة ضئيلة وهي 3.8%، ولكن بالنسبة لإجابات الفئة الثانية فالأمر يختلف نوعا ما، فترى هذه الفئة أن المؤسسة تطبق إستراتيجية الشفافية بنسبة 55%، وإستراتيجية التبرير والاعتذار بنسبة 40%، وبنسبة 05% تستخدم إستراتيجية التكتم.

ويمكن تفسير الاختلاف الطفيف على إجابات ممارسي الاتصال والعلاقات العامة وفق متغير السن، ربما، بإمام الفئة الثانية من المبحوثين بمعطيات الحادث أو الأزمة ككل، خاصة إذا علمنا أن أفراد هذه الفئة هي التي تسمى الإستراتيجية المتبعة نظرا للخبرة والتقدم في السن المهني.

جدول رقم (45) يبين موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخيرية حسب

متغير السن

السن		السن / التكرار				الموقف
		أقل من 35 - (26)		أكثر من 36 - (20)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60.8	28	50	10	69.2	18	مؤيد
39.1	18	50	10	30.7	08	معارض

من خلال الجدول رقم (45) يظهر على إجابات الفئة التي يقل أعمارها عن 35 أنها ترى أن موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخبرية مؤيد لأفعال إدارة الاتصال والعلاقات العامة وذلك بنسبة 69.2%، وترى النسبة المتبقية وهي 30.7% غير ذلك.

في حين يظهر على إجابات الفئة الثانية أنها نصفها الأول يرى بأن موقف الاستشارة القانونية عادة ما يكون مؤيدا بنسبة 50%، والنصف الآخر يرى غير ذلك؛ ويمكن تفسير الاختلاف الطفيف على مستوى إجابات المبحوثين وفق هذا المتغير بالوقوف عند طبيعة الأحداث وقرارات فريق العلاقات العامة منها، فكلما كبر حجم الحادث مثلا انجرت عنه مواقف معارضة من طرف مستخدمي مديرية الشؤون القانونية بالمؤسسة والعكس صحيح، كما أن ممارسي العلاقات العامة والاتصال بالمؤسسة قد يلجئون إلى استخدام إستراتيجيات اتصالية تحفظية إن لم نقل تكتمية وهذا بطبيعة الحال لا يستدعي معارضة من مصلحة الشؤون القانونية.

جدول رقم (46) يبين الوسائل التي تستخدم من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام

حسب متغير السن

السن		السن / التكرار				الوسائل
		أقل من 35 - (26)		أكثر من 36 - (20)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60.8	28	85	17	42.3	11	إجراء المقابلات والندوات الصحفية
19.5	09	05	01	30.7	08	تعليق النشرات والتقارير
32.6	15	15	03	46.1	12	إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية
39.1	18	80	16	7.6	02	استخدام الإذاعة والتلفزيون
6.52	03	01	01	7.6	02	استخدام الإنترنت

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) الذي يوضح الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام حسب متغير السن، نلاحظ على إجابات الفئة التي يقل أعمارها عن 35 أنها تعتمد بالدرجة الأولى إلى إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية بنسبة 46.1%، كما أنها تقوم بإجراء المقابلات والندوات الصحفية بنسبة 42.3%، وتعليق النشرات والتقارير بنسبة 30.7%، وتمثل نسب أخرى من الإجابات استخدام الإذاعة والتلفزيون و استخدام الإنترنت بنسب 7.6% لكل وسيلة.

أما بالنسبة للفئة الثانية التي يمثلها الأفراد الذين لا تزيد معدلات أعمارهم عن 36، فالملاحظ على إجاباتها أنها تقوم بالدرجة الأولى بإجراء المقابلات والندوات الصحفية بنسبة 85%، كما أنها تقوم

بنسبة مهمة قدرها 80% باستخدام الإذاعة والتلفزيون من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام، وتوزيع النسب القليلة المتبقية على وسائل أخرى كإصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية بنسبة 15%، وتعليق النشرات والتقارير بنسبة 5%، واستخدام الإنترنت بنسبة 1%.

وبالوقوف على إجابات الباحثين نلاحظ فرقا مهما، فإجابات الفئة الأولى تنحصر في الوسائل الإعلامية الداخلية والمكتوبة بالدرجة الأولى، وهذا ما نراه من خلال سعي ممارسي الاتصال والعلاقات العامة إلى إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية وتعليق النشرات والتقارير، في حين تعتمد الفئة الثانية وهي الفئة الأكبر سنا على الوسائل السمعية البصرية والوسائل المباشرة بالدرجة الأولى كإجراء المقابلات الصحفية والظهور على شاشات التلفزيون، ويمكن تفسير ما توصلنا إليه حتى الآن بأنه كلما زاد مستخدمو الاتصال والعلاقات العامة عن سن 36 سنة، كان اعتماد المؤسسة عليهم في إدارة الأزمة في لحظاتها الأولى كإجراء المقابلات واللقاءات الصحفية، في حين كانوا أصغر سنا كان اعتماد المؤسسة عليهم في تدعيم الفعل الاتصالي للفئة الأولى - كفريق مكمل -.

4 . مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

جدول رقم (47) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل الأزمة حسب متغير السن

السن						المهام والإجراءات
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20.9	09	30	06	11.5	03	وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة
43.8	15	45	09	23	06	وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات
13.9	06	00	00	23	06	تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة
10.8	05	15	03	7.6	02	تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام
54.3	25	65	13	46.1	12	مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة
6.52	03	00	00	11.5	03	إجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه

من خلال الجدول رقم (47)، نلاحظ أن إجابات الفئة الأقل من 35 عاما، ترى أنها تقوم بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة بنسبة 46.1%، كما تقوم بوضع سياسات

وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات وتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة بنسب 23% لكل وظيفة، كما تقوم بوضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة بنسبة 11.5%، وإجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه بنسبة 11.5%، وبنسبة 7.6% من الإجابات تقوم بتدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.

أما بالنسبة للفئة الثانية التي يزيد عمرها عن 36 سنة فالملاحظ على إجابات مبحوثيها أنها تقوم بالدرجة الأولى بمهمة مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة بنسبة 65%، كما أنها تقوم بوضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات بنسبة 45%، وفي المرتبة الثالثة تقوم بوضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة وذلك بنسبة 30%، وأخيرا تساهم في تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام بنسبة 15%.

والملاحظ على إجابات الفئتين أنها متقاربة نوعا ما، وإن بدا نوع من توزيع مهام الفئة الأولى، وتركيز الفئة الثانية على بعض المهام الاستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك بكمية الخبرات والتجارب التي تتوافر عليها الفئة الأكبر سنا مقارنة بالفئة الأولى.

جدول رقم (48) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء الأزمة حسب متغير السن

السن						الوظيفة / التكرار	الإجراءات
المجموع		أكثر من 36- (20)		أقل من 35- (26)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
50	23	70	14	34.6	09		الاجتماع مع فريق الأزمة
67.3	31	05	10	80.7	21		المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث
63	29	80	16	50	13		المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة التي تقل معدلات أعمارها عن 35 سنة ترى أنها تقوم بالدرجة الأولى بالمسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث وذلك بنسبة 80.7%، وفي الرتبة الثانية تقوم بالمشاركة في إعداد القصة الخيرية المتعلقة بالحادث بنسبة 50%، كما أنها تقوم بالاجتماع مع فريق الأزمة وذلك بنسبة 34.6% من عموم الإجابات.

أما بالنسبة للفئة الثانية فالملاحظ من خلال إجاباتها أنها تقوم بالدرجة الأولى بالمشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة بنسبة 80%، وبنسبة مقاربة وهي 70% تقوم بالاجتماع مع فريق الأزمة، وأخيرا وبنسبة قليلة من الإجابات تقوم بالمسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث وهي 05%.

وبالوقوف عند إجابات المبحوثين وفق هذا المتغير، نلاحظ أن إجابات الفئة الثانية من المستخدمين في إدارتي الاتصال والعلاقات العامة تقوم بتأدية مهام عالية المستوى أو إستراتيجية مقارنة بالفئة الأولى كالمشاركة في إعداد القصة الخيرية، والاجتماع مع فريق الأزمة، ولكنها في ذات الحين تغيب عن مهمة المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث، وكما يلاحظ من الجدول فهذه المهمة عادة ما تتكفل بها الفئات الشابة، أي التي لا يزيد عمرها عن 35 سنة، وذلك ربما لحيويتها وسرعتها.

جدول رقم (49) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد الأزمة حسب متغير السن

السن		الوظيفة / التكرار				
		أقل من 35 - (26)		أكثر من 36 - (20)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17.3	08	25	05	11.5	03	إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة
00	00	00	00	00	00	استخدام نظام الاتصال الشبكي بدلا من الاتصال النازل
84	39	65	13	92.3	24	بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي
34.7	16	05	10	23	06	دعم العلاقات مع وسائل الإعلام
13	06	25	05	3.8	01	الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين

من خلال الجدول رقم (49)، نلاحظ أن من أهم الوظائف التي تقوم بها الفئة الأولى بعد الأزمة هي القيام ببناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي، وذلك بنسبة 65% من الإجابات، كما أنها تقوم بدعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 23% من الإجابات، وفي المرتبة الثالثة تقوم بإعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة وذلك بنسبة 11.5% من الإجابات، كما أنها تأخذ على عاتقها مهمة رصد تحركات جماعات الضغط أو المنافسين بنسبة 3.8%.

أما بالنسبة للفئة الثانية فالملاحظ عليها أنها تقوم بالدرجة الأولى ببناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي بنسبة 65%، وفي التبة الثانية تأتي مهام إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة ورصد تحركات جماعات الضغط أو المنافسين بنسب 25% لكل منها، بالإضافة إلى قيامها بدعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 05%، وهذا على ما كانت عليه الأمر قبل وأثناء الأزمة.

وبتحليل الإجابات وفق متغير السن نلاحظ أولاً أن تناقص نسب المهام بالنسبة للفئة الثانية، في حين استمرار نفس المعدل من المهام بالنسبة للفئة الأولى، وهذا يمكن تفسيره وفق منح الفرصة للفئة الشابة من أجل تكوين خبرات في الاتصال والعلاقات، كما نلاحظ أن المهام ذات المستوى العالي تنحصر عادة في الفئة الأكبر سناً كمهمة إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة، وذلك يمكن تفسيره دائماً بكثافة الخبرات والقدرات لهذه الفئة مقارنة بالفئة الشابة.

مناقشة نتائج متغير السن:

ما يمكن الإشارة إليه بداية هو أن معظم مستخدمي العلاقات العامة والاتصال بشركة الخطوط الجوية عناصر شابة، تنحصر معدلاتهم العمرية ما بين (28 سنة إلى 49 سنة)، وهذا ما يمكن المستخدمين بالمؤسسة من ممارسة معظم النشاطات وخاصة منها تلك التي تستدعي حيوية فكرية أو عضلية في بعض الأحيان، ولكن بالرغم من ذلك فقد لاحظنا فروقات مهمة تستدعي التفحص لاستنباط أوجه الدلالات الإحصائية؛ ومن خلال الجدول رقم (36) الذي يحدد طبيعة تصورات مستخدمي المؤسسة للعلاقات العامة أثناء الأزمات، فالفئة الأولى التي تقل أعمارها عن 36 سنة ترى أن العلاقات أثناء الأزمة تقوم بتسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة وإقناع الزبائن، في حين يختلف تصور الفئة الأكبر سناً في أن العلاقات العامة تقوم بتسيير صورة المؤسسة ووسائل الإعلام، وتعكس إجابات الفئة الثانية وهي التي يزيد معدل عمرها عن 36 سنة إلى حد بعيد ما ينبغي للعلاقات العامة أن تؤديه من دور خلال الأزمات إذا ما قارناها بإجابات الفئة الثانية، فمن خلال مناقشتنا لنتائج متغير الوظيفة توصلنا إلى أن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بإدارة وسائل الإعلام من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة، ثم إن وسائل الإعلام هي المسؤولة عن تقديم معلومات الأزمة، وهذا بطبيعة الحال ينطبق مع إجابات الفئة الثانية، ويمكن تفسير دقة إجابات هذه الفئة من خلال مختلف التجارب التي حصلت لها في التعامل المتكرر مع الأزمات ويمكن التأكيد بذلك باعتماد المؤسسة الكبير (بنسبة 90%) على هذه الفئة مقارنة بالفئة الثانية التي لا تزيد نسبة الاعتماد عليها عن 28%.

وفي ما يتعلق بطبيعة العلاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام والجمهور، وبناء على ما قد تم التطرق إليه في تحليلنا لنتائج المبحوثين وفق متغير الوظيفة، فإننا نقرأ من الجدول رقم 38 أن الفئة الثانية ترى بنسبة 95% أن المؤسسة لا تقوم بإشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة وإنما تعمل على المسارعة إلى التصريح بالوقائع الحقيقية للحادث، ولكن لا يعني هذا في الوقت ذاته أن المؤسسة لا تتعاون مع وسائل الإعلام في إدارة الأزمة، ويمكن تفسير ظاهر هذا التناقض بأن المؤسسة تقوم بإشراك وسائل الإعلام العمومية في تغطية أحداث الأزمة، وفي الوقت ذاته تسارع إلى التصريح بوقائع الحادث مع وسائل الإعلام الخاصة، وهذا التعامل الأخير يدل في الحقيقة على تعاون المؤسسة مع وسائل الإعلام الخاصة بشكل عام، ولكنه لا يحدد طبيعة العلاقة معها بشكل دقيق، إلا إذا أدركنا أن المؤسسة تقوم

بالتقرب من وسائل الإعلام الخاصة وتطلعها على مختلف القضايا الخاصة بها، وهذا ما ذهبنا إليه في الإطار النظري؛ أما بالنسبة لعلاقة المؤسسة مع الجمهور فالفئة الأولى من ممارسي العلاقات العامة والاتصال تركز على مهام إتاحة المعلومات للجماهير وتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم، في حين تركز الفئة الأكبر سناً على تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية، وإقناع مختلف الأفراد بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع، وتعكس طبيعة أنشطة مستخدمي المؤسسة إلى حد بعيد الاختلاف بين الفئتين، فالفئة الأصغر سناً تقوم دائماً بممارسة أنشطة اتصالية ترتبط بالدرجة الأولى على الأفعال الحسية وليس الاتصال الشفوي.

أما بالنسبة لنتائج طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمة، ووقوفاً أولاً عند مدى مساهمة الفعل الاتصالي في الحفاظ على صورة المؤسسة أثناء الأزمات نقرأ من الجدول رقم (42) أن إجابات الفئة الأصغر سناً هي أكثر تأكيداً على أن فعلها الاتصالي ذو مساهمة فعالة خلال تعرض المؤسسة لأزمة معينة وذلك بنسبة 84%، ويمكن تفسير ذلك بارتباط أفراد هذه الفئة بوظائف محدودة غير واسعة النطاق حيث يتم من خلالها فعلاً تقييم الفعل الاتصالي، وفي نفس السياق تقريباً وبنسبة قاربت المائة بالمائة ترى هذه الفئة أن المؤسسة تستخدم الاتصال ذو الاتجاه الواحد في تعاملها مع الجمهور، ولكن بالنسبة للفئة الثانية فهي ترى بنسبة 30% أن المؤسسة تستخدم الاتصال باتجاهين أثناء الأزمة، ويمكن تبرير ذلك بمختلف الأدوار التي يمارسها القائمون بالعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة كتبني شكاوي الأفراد المتضررين من الأزمة... الخ؛ وبالوقوف على نتائج الجدول رقم (44) يمكن إسقاط تحاليل متغير الوظيفة على هذا المتغير وذلك لتطابق النتائج إلى حد بعيد؛ وتدل عموم نتائج الوسائل التي تُستخدم من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام أن الفئة الشابة تقوم بإصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية الخاصة بالأزمة، في حين تتكلف الفئة الثانية بالوسائل السمعية والبصرية أو الوسائل المباشرة، وهذا تقريباً يتطابق مع متغير الوظيفة حيث تقوم فئة الإطارات باستخدام نفس الوسائل التي تديرها هذه الفئة التي يزيد عمرها عن 36 سنة، وهذا ما يترك لنا دلالة مهمة وهي أن معظم الإطارات والتي تزيد أعمارها عن 36 سنة هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن الاتصال المباشر بوسائل الإعلام والجمهور أثناء الأزمة، ولكن ما يعاب على هذه الفئة أنها لا تلجأ إلى استخدام الإنترنت كوسيلة اتصال أثناء الأزمة، باعتبارها أفضل وسيلة اتصال أثناء الأزمة على الإطلاق حسب ما ذهب إليه (Patrick Lagadec)، اللهم إلا إذا قامت المؤسسة بتكليف وسائل الإعلام العمومية وفي بعض الأحيان الخاصة بنشر تفاصيل الأزمة عبر مدوناتها الإلكترونية.

الظاهر على نتائج الجدول رقم (47) الذي يبين مختلف الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل الأزمة حسب متغير السن أن الفئة الشابة هي أكثر حيوية في أداء مختلف المهام والإجراءات قبل الأزمة، ولكن بخلاف فئة الكهول التي تقوم بأداء إجراءات محددة ذات طبيعة مقصودة، كاقصارتها على

مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة أو بوضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات، ويمكن مناقشة ذلك انطلاقاً من أن الفئة الأخيرة تؤدي مهاماً تستدعي الخبرة والكفاءة أكثر من غيرها من المهام، ويمكن إسقاط ذلك على كل مراحل الأزمة.

ج- عرض الجداول وفق متغير النوع

1- مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات

جدول رقم (50) يبين ضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير النوع

النوع						النوع / التكرار ضرورة العلاقات العامة
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
93.4	43	95.8	23	90.9	20	نعم
6.5	03	4.16	01	9	02	لا

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه ليس لمتغير النوع دلالة إحصائية مهمة، فمعدل الإجابات متشابهة بين الذكور والإناث، وبداية بفئة الذكور حيث تمثل نسبة 90.9% من الإجابات أن العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمات، وترى النسبة المتبقية وهي 9% أنها غير مهمة. أما بالنسبة لفئة الإناث فهي ترى أن العلاقات العامة مهمة أكثر أثناء الأزمات وذلك من خلال الإجابات، فما نسبته 95.8% من الإجابات أنها ضرورية، وما نسبته 4.16% غير ذلك.

جدول رقم (51) يبين دور العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير النوع

النوع						النوع / التكرار دور العلاقات العامة
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30.2	13	21.1	07	27.2	06	تسيير وسائل الإعلام
20.9	09	8.3	02	31.8	07	العناية بعائلات الضحايا
43.8	15	20.8	05	45.4	10	إقناع الزبائن
13.9	06	16.6	04	9	02	إقناع الرأي العام
44.1	19	45.8	11	36.3	08	تسيير صورة المؤسسة
25.5	11	29.1	07	18.1	04	تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة

من خلال الجدول رقم (51)، نلاحظ أن إجابات فئة الذكور تتجه في أعلى نسبة لها إلى القيام بدور إقناع الزبائن بنسبة 45.4%، وفي المرتبة الثانية نجد تسيير صورة المؤسسة بنسبة 36.3%، وفي

المرتبة الثالثة العناية بعائلات الضحايا بنسبة 31.8%، وتسيير وسائل الإعلام بنسبة 27.2%، وفي المرتبة الخامسة تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة بنسبة 18.1%، وأخيرا إقناع الرأي العام بنسبة 9%. أما بالنسبة للفئة الثانية التي تمثلها الإناث، فهي ترى أن العلاقات العامة تقوم في المرتبة تسيير صورة المؤسسة بنسبة 45.8%، كما تقوم تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة بنسبة 29.1%، وفي المرتبة الثالثة نجد تسيير وسائل الإعلام بنسبة 21.1%، وإقناع الزبائن بنسبة 20.8%، وإقناع الرأي العام بنسبة 16.6%، وأخيرا العناية بعائلات الضحايا بنسبة 8.3%.

والملاحظ على عموم الإجابات وفق متغير النوع أنها متشابهة إلى حد بعيد نسبيا، وما يمكن معاينته أن الجنس الأنثوي يميل إلى تحديد وظائف وأدوار العلاقات العامة من منطلقات إدارية لا تخرج عن نطاق المؤسسة وهذا ما يظهر من خلال اختلاف إجابات فئة الذكور والإناث في وظيفة العناية بعائلات الضحايا ووظيفة تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة كما نلاحظ من خلال الجدول؛ ويمكن تفسير ذلك بالاختلاف في الخصائص التركيبية لكل فئة.

جدول رقم (52) يبين مدى اعتماد إدارة المؤسسة بممارسي العلاقات العامة والاتصال حسب

متغير النوع

النوع						النوع / التكرار
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاعتماد
60.8	28	79.1	19	40.9	09	بنسبة كبيرة
26	12	12.5	03	40.9	09	بنسبة متوسطة
13	06	8.33	02	18.1	04	بنسبة ضئيلة

من خلال الجدول رقم (52) نلاحظ أن لمتغير النوع دلالة مهمة نوعا ما، حيث أن إجابات فئة الذكور ترى أن المؤسسة تعتمد على ممارسي العلاقات العامة والاتصال بنسبة كبيرة ومتوسطة بمعدل 40.9% لكل إجابة، ومعدل 18.1% ترى أن إدارة المؤسسة تعتمد عليهم بنسبة ضئيلة. أما بالنسبة للفئة الثانية وهي الإناث، فنلاحظ أن إجاباتها تركز بمعدل 79.1% على أن المؤسسة تعتمد بصفة كبيرة على ممارسي العلاقات العامة والاتصال، في حين ترى الإجابات المتبقية أن إدارة المؤسسة تعتمد على ممارسيها للعلاقات العامة بنسبة ضئيلة وذلك بمعدل 12.5%، وبنسبة ضئيلة بمعدل 8.33%.

وبالوقوف على إجابات الباحثين حسب متغير النوع، نلاحظ أن الجنس الأنثوي كان أكثر تأكيداً على اعتماد إدارة المؤسسة بشكل كبير مقارنة بفتة الذكور، ويمكن تفسير ذلك، ربما، بتطلع فئة الذكور إلى مسؤوليات ومهام أكثر وزناً وحجماً من تلك التي تمنح لهم.

2. علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور)

جدول رقم (53) يبين تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات حسب متغير النوع

النوع						النوع / التكرار	
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التعامل مع وسائل الإعلام	
10.8	05	12.5	03	9	02		إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة
89.1	41	87.5	21	90.9	20		المسارعة إلى التصريح الوقائع الحقيقية للحادث
00	00	00	00	00	00		التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام

من خلال الجدول رقم (53)، نلاحظ أن إجابات الباحثين وفق هذا المتغير لا تحمل دلالات مهمة، وذلك لتقارب إجابات الفئتين، ففتة الذكور مثلاً ترى معظم إجاباتها أن المؤسسة تسارع إلى التصريح بوقائع الأحداث بنسبة 90.9%، والنسبة المتبقية من الإجابات وهي 9% ترى أن المؤسسة تقوم بإشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة.

أما بالنسبة لفئة الإناث فمعظم إجاباتها ترى أن المؤسسة تسارع إلى التصريح بالوقائع وذلك بنسبة 87.5%، وترى النسبة المتبقية أن المؤسسة تعتمد على إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة، وذلك بنسبة 12.5%.

جدول رقم (54) يبين مدى التناسق والتعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأحداث حسب

متغير النوع

النوع						النوع / التكرار	
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التناسق	
63	29	66.6	16	59	13		نعم
36.9	17	33.3	08	40.9	09		لا

من خلال الجدول رقم (54) الذي يوضح مدى التناسق والتعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأحداث حسب متغير النوع، وبداية بفئة الأولى التي ترى بنسبة 59%، أن المؤسسة تتعاون مع وسائل الإعلام في تغطية الأحداث، وترى بنسبة 40.9% أن المؤسسة غير ذلك. أما بالنسبة لفئة الإناث فالملاحظ كذلك أن ما نسبته 66.6% من الإجابات ترى أن المؤسسة تتعاون مع وسائل الإعلام في تغطية الأحداث، وبنسبة 33.3% من الإجابات ترى عكس ذلك؛ وبالوقوف عند إجابات الفئتين نلاحظ أن فئة الإناث تميل أكثر إلى تأكيد تعاون المؤسسة مع وسائل الإعلام، ويمكن تفسير ذلك، بما، بارتباط إجابات هذه الفئة من المستخدمين سوى بوسائل الإعلام العمومية وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة (وكان يقصد بها على الراجح من إجابات هذه الفئة الإعلام العمومي).

جدول رقم (55) يبين أسباب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة حسب متغير النوع

النوع		النوع / التكرار				الأسباب
		ذكور (22)		إناث (24)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76.4	13	25	06	31.8	07	تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث
11.7	02	4.1	01	4.5	01	تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع
11.7	02	4.1	01	4.5	01	تأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معدلات الإجابة وفق متغير النوع لا تحمل دلالات جديرة بالذكر، وذلك لتوجه كل من الفئتين (بنفس النسب تقريبا) إلى نفس الإجابات، ويمكننا ملاحظة أن أغلب إجابات المبحوثين في الفئة الأولى اتجهت نحو تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث بنسبة 31.8%، وتتقاسم نسبة 9% كل من سببي: تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع، وتأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات؛ أما بالنسبة لفئة الإناث فمعظم إجاباتها ترى أن سبب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث بنسبة 25%، وتتقاسم نسبة 8.2%، كلا من إجابتي تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع، وتأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات.

جدول رقم (56) يبين كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف الجماهير حسب متغير النوع

النوع		النوع / التكرار				
		إناث (24)		ذكور (22)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التعامل مع الجمهور
43.8	15	29.1	07	36.3	08	سرعة الوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات
13.9	06	8.3	02	18.1	04	تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها
30.2	13	8.3	02	50	11	تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية
20.9	09	20.8	05	18.1	04	إقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع
44.1	19	33.3	08	50	11	تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم

من خلال الجدول رقم (56) أن إجابات فئة المستخدمين الذكور تختلف إلى حد ما مقارنة بإجابات فئة الإناث، حيث تتجه أكبر معدل من إجابات الفئة الأولى إلى أن المؤسسة تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية وذلك بنسبة 50%، وبنسبة مساوية كذلك تقوم بتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم، وبنسبة 36.3% تقوم بتوصيل المعلومات للجماهير، وتقاسم نسبة 36.2%، كلا من محاولة المؤسسة إقناع الجمهور بمواقفها، وتحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها.

أما بالنسبة للفئة الثانية فالملاحظ على إجاباتها أنها تسعى إلى تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم بالدرجة الأولى وذلك بنسبة 33.3%، كما تسارع بالوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات لها بنسبة 29.1%، كما تسعى إلى إقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع بنسبة 20.8%، و في المرتبة الأخيرة القيام بتحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها بنسبة 8.3%، وتبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية بنسبة 8.3% كذلك.

وبالوقوف على مجمل إجابات الباحثين وفق هذا المتغير، يمكننا استخراج دالتين هما، أولاً أن مهام فئة الرجال حسب الإجابات أكثر ميدانية من مهام فئة الإناث، وهذا ما يمكن استخلاصه من إجابات الباحثين حول مهمة تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية (أنظر الجدول) كمثل، ويمكن تفسير ذلك بتقل فئة الرجال إلى الجماهير وإلى أماكن الحوادث، بخلاف العنصر الأنثوي الذي تقل مثل هذه المهام عنده، والدلالة الثانية تتعلق بسيطرة فئة الذكور على إدارة الاتصال في

المؤسسة مقارنة بالجنس الأنثوي الذي يبدو من خلال الإجابات أنه تابع، ويمكن تفسير ذلك باستيعاب الفئة الأولى لكل ظروف ومواقف الحادث ومن ثمة اتخاذ قرارات ومهام وسياسات اتصالية تتماشى مع ما يمكن أن يحقق الإدارة السليمة للأزمة من منطلق الاتصال، وهو الأمر الذي يجعل في أغلب الأحوال فئة الإناث تميل إلى القيام بمهام يملها عليها القائمون بالاتصال الأكثر ميدانية واستيعاباً لظرف الأزمة.

3- طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمة

جدول رقم (57) يبين مدى مساهمة الفعل الاتصالي في الحفاظ على صورة المؤسسة حسب متغير النوع

النوع						النوع / التكرار مساهمة الفعل الاتصالي
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76	35	75	18	77.2	17	نعم
23.9	11	25	06	22.7	05	لا

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات فئتي الذكور والإناث متقاربة إلى حد بعيد، وهو الأمر الذي يجعلها بدون دلالات جديدة بالذكر، وترى إجابات الفئة الأولى أن فعلهم الاتصالي يساهم في الحفاظ على صورة المؤسسة بنسبة 77.2%، في حين ترى النسبة المتبقية والتي قوامها 22.7% أن الاتصال لا يساهم في الحفاظ على صورة المؤسسة.

أما بالنسبة لفئة الإناث فترى أعلى نسبة من إجاباتها وهي 75%، أن الاتصال فعلاً يساهم في الحفاظ على صورة المؤسسة، وما نسبته 25% من إجابات هذه الفئة ترى غير ذلك؛ ويمكن تفسير تماثل معدل الإجابات بين الفئتين، ربما، بالانسجام والتعاون في تطبيق سياسة اتصالية معينة أو برنامج معين للعلاقة العامة.

جدول رقم (58) يبين طبيعة الاتصال الذي تطبقه إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة حسب متغير النوع

النوع

النوع						النوع / التكرار النوع
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
84.7	39	79.1	19	90.9	20	الاتصال في اتجاه واحد
15.2	07	20.8	05	9	02	الاتصال في اتجاهين

من خلال الجدول رقم (58)، نلاحظ أن فئة الذكور ترى أن طبيعة الاتصال الذي تطبقه إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة هو الاتصال في اتجاه واحد، وذلك بنسبة 90.9%، في حين ترى النسبة المتبقية وهي 9% أن إدارة العلاقات العامة تطبق الاتصال في اتجاهين بنسبة 9%.

أما بالنسبة لفئة الإناث فنلاحظ أنها تميل إلى أن إدارة العلاقات العامة تطبق الاتصال ذات الاتجاه الواحد بنسبة 79.1%، و 20.8% بالنسبة للاتصال في اتجاهين، ويمكن تفسير الفرق بين إجابات الفئتين من خلال متغيرات عديدة منها طبيعة مهام ممارسي العلاقات العامة، فبعض المهام مثلا تسمح بتطبيق الاتصال الثنائي الاتجاه كاحتكاك مستخدمي المؤسسة بالزبائن وتقريب وجهة نظر المؤسسة من الحادث، أو الأخذ بشكاوي الضحايا أو عائلاتهم أو حتى الجمهور العام، ويمكن أن يكون الأمر عندما تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات تملئها عليها الإدارة العليا بدون الرجوع إلى موقف الجمهور ورأيه منها.

جدول رقم (59) يبين الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها حسب متغير النوع

النوع		النوع / التكرار			
		إناث (24)		ذكور (22)	
المجموع	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الإستراتيجية					
إستراتيجية الشفافية	45.6	21	54.8	11	45.4
إستراتيجية التحفظ	17.3	08	20.8	05	13.6
إستراتيجية التكتم	4.3	02	4.1	01	4.5
إستراتيجية التبرير والاعتذار	32.6	15	29.1	07	36.3

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن جزءا مهما من إجابات فئة الذكور ترى أن الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها هي إستراتيجية الشفافية وذلك بنسبة 45.4%، وفي المرتبة الثانية نجد إستراتيجية التبرير والاعتذار بنسبة 36.3%، وإستراتيجية التحفظ بنسبة 13.6%، وأخيرا إستراتيجية التكتم بنسبة 4.5%.

أما بالنسبة لفئة الإناث فالملاحظ من خلال إجاباتها أن المؤسسة تستخدم إستراتيجية الشفافية بنسبة 54.8%، وبنسبة 29.1% تستخدم إستراتيجية التبرير والاعتذار، وفي المرتبة الثالثة نجد إستراتيجية التحفظ بنسبة 20.8%، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية التكتم بنسبة 4.1%؛ والظاهر على إجابات الفئتين أنها متقاربة نوعا ما، وهذا ما يؤكد الانسجام بين القائمين بالاتصال أو ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة، وخاصة بالنسبة لفئة الذكور.

جدول رقم (60) يبين موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخيرية حسب

متغير النوع

النوع						النوع / التكرار	الموقف
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
60.8	28	50	12	72.7	16		مؤيد
39.1	18	50	12	27.2	06		معارض

من خلال الجدول رقم (60)، نلاحظ أن هناك اختلافا طفيفا على مستوى إجابات الفئتين عن موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخيرية، وبداية بفئة الذكور التي ترى إجاباتها وبمعدل مهم أن موقف الاستشارة القانونية مؤيد وذلك بنسبة 72.7%، والنسبة المتبقية وهي 27.2% ترى بأن موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخيرية للأزمة معارض. أما بالنسبة لفئة الإناث فالملاحظ أن إجاباتها انقسمت إلى نسبتين متساويتين، إحداها يرى بأن موقف الاستشارة القانونية مؤيد، والآخر معارض؛ ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ما بين الفئتين بالاختلاف في مستويات القرار، بحيث نجد أن فئة الذكور مثلا هي من أكثر الفئات التي تجتمع من أجل أخذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

جدول رقم (61) يبين الوسائل التي تستخدم من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام حسب متغير النوع

النوع						النوع / التكرار	الوسائل
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
60.8	28	41.6	10	81.8	18		إجراء المقابلات والندوات الصحفية
19.5	09	20.8	05	18.1	04		تعليق النشرات والتقارير
32.6	15	33.3	08	31.8	07		إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية
39.1	18	12.5	03	68.1	15		استخدام الإذاعة والتلفزيون
6.52	03	8.3	02	4.5	01		استخدام الإنترنت

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن من الوسائل التي تستخدم من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام حسب فئة الذكور هي بالدرجة الأولى المقابلات والندوات الصحفية وذلك بنسبة 81.8%، في حين يأتي استخدام الإذاعة والتلفزيون في الرتبة الثانية بنسبة 68.1%، ويأتي في المرتبة الثالثة

على حسب الإجابات إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية بنسبة 31.8%، وكذا تعليق النشرات والتقارير بنسبة 18.1%، وأخيرا استخدام الإنترنت بنسبة 4.5%.

أما بالنسبة للفئة الثانية وهي الإناث، فيلاحظ من خلال إجاباتها أنها تميل بالدرجة الأولى إلى إجراء المقابلات والندوات الصحفية بنسبة 41.6%، كما يلاحظ أنها تستخدم الوسائل المكتوبة بدلا من السمعية والبصرية، فبنسبة 33.3% تصدر الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية، وبنسبة 20.8% تقوم بتعليق النشرات والتقارير، ومن ثم فهي تستخدم وسيلتي الإذاعة والتلفزيون بنسبة 12.5%، وأخيرا تستخدم وسيلة الإنترنت بنسبة 8.3%.

والملاحظ على عموم إجابات هذه الفئتين أنها تحمل دلالة مهمة وهي أنه كلما كان القائمون بالاتصال والعلاقات العامة ذكورا، كان اعتماد المؤسسة عليهم في إدارة الأزمة في لحظاتها الأولى كإجراء المقابلات واللقاءات الصحفية، في حين كلما كانوا أصغر إناثا كان اعتماد المؤسسة عليهم في تدعيم الفعل الاتصالي للفئة الأولى، وهنا نستطيع التوصل إلى نتيجة هامة وهي أن غالب فئة الإناث تقل معدلات أعمارها عن 35 سنة، وذلك لأن هذه الفئة العمرية هي التي يخول لها القيام بمثل هذه المهام.

4 . مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

جدول رقم (62) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل الأزمة حسب متغير النوع

النوع						النوع / التكرار
المجموع		إناث (24)		ذكور (22)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المهام والإجراءات
20.9	09	12.5	03	27.2	06	وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة
43.8	15	16.6	04	50	11	وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات
13.9	06	12.5	03	13.6	03	تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة
10.8	05	4.16	01	18.1	04	تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام
54.3	25	62.5	15	45.4	10	مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة
6.52	03	00	00	13.6	03	إجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه

من خلال الجدول رقم (62) ، نلاحظ أن إجابات الفئة الأولى تركز بالدرجة الأولى على وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات بنسبة 50%، وبنسبة 45.4% ترى إجابات هذه الفئة أنها تقوم بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة، وفي المرتبة الثالثة وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة بنسبة 27.2%، وبنسب متضائلة تقوم هذه الفئة بتدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام بمعدل 18.1%، وكذا تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة وإجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه بنسب 13.6%، لكل إجراء.

أما بالنسبة لفئة الإناث فهي تقوم بالدرجة الأولى بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة بنسبة 62.5%، وفي المرتبة الثانية تقوم بوضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات ولكن بنسبة ضئيلة هي 16.6%، كما تقوم بالمشاركة في وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة وتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة بنسبة 12.5% لكل مهمة، وأخيرا وبمعدل 4.16% تقوم هذه الفئة بتدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.

وبالوقوف على مختلف إجابات الفئتين نلاحظ أن الفئة الأولى التي يمثلها الذكور تقوم بمهام مكثفة وإستراتيجية في ذات الوقت، في حين أن الفئة الثانية لا تقوم سوى ببعض المهام الثانوية أو الأقل أهمية قبل الأزمة، ويمكن تفسير ذلك بما سبق التوصل إليه أن فئة الذكور هي أعلى فئة حسب المستوى الوظيفي وذلك من خلال حجم المهام المتخذة .

جدول رقم (63) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء الأزمة حسب متغير النوع

النوع		النوع / التكرار				الإجراءات
		إناث (24)		ذكور (22)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50	23	16.6	04	86.3	19	الاجتماع مع فريق الأزمة
67.3	31	58.3	14	77.2	17	المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث
63	29	54.1	13	72.7	16	المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحثيات الأزمة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات فئة الذكور تميل بالدرجة الأولى إلى الاجتماع مع فريق الأزمة بنسبة 86.3%، وبمعدلات متقاربة تقوم بالمسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث بنسبة 77.2%، والمشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحثيات الأزمة بنسبة 72.7%.

أما بالنسبة لفئة الإناث فالأمر يختلف، فهي تقوم بالدرجة الأولى بالمسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث بنسبة 58.3%، وبنسبة 54.1% تشرك في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحوثيات الأزمة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف من خلال أن القائمين بالاتصال (الذكور) يرتبطون أكثر بمهام عالية المستوى أثناء الأزمة في حين تتضاءل مهام الفئة الثانية أثناء الأزمة بالرجوع إلى متغير السن (حيث يقل المعدل العمري لهذه الفئة عن 35 سنة)، كما أن الذكور هم الأقدر على مواجهة الجماهير ووسائل الإعلام، وذلك للبنية الفيزيائية والنفسية التي هي في أغلب الحالات أقوى من تركيبة الفئة الثانية.

جدول رقم (64) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد الأزمة حسب متغير النوع

النوع		النوع / التكرار				
		إناث (24)		ذكور (22)		
المجموع	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التعامل مع الجمهور
17.3	08	20.8	05	13.6	03	
00	00	00	00	00	00	استخدام نظام الاتصال الشبكي بدلا من الاتصال النازل
84	39	79.1	19	90.9	20	بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي
34.7	16	29.1	07	40.9	09	دعم العلاقات مع وسائل الإعلام
13	06	4.16	01	22.7	05	الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معدلات الإجابة بين فئتي الذكور والإناث، وبداية بفئة الذكور حيث أن المهمة الرئيسية لها بعد الأزمة تنحصر في بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي وذلك بنسبة 90.9%، وفي المرتبة الثانية تأتي مهمة دعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 40.9%، وفي المرتبة الثالثة نجد مهمة الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين بنسبة 22.7%، وأخيرا إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة بنسبة 13.6%.

أما بالنسبة لفئة الإناث فالملاحظ من خلال إجاباتها أنها تقوم بالدرجة الأولى ببناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي بنسبة 79.1%، وتأتي مهمة دعم العلاقات مع وسائل الإعلام في المرتبة الثانية بمعدل 29.1%، ومهمة إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات

الحديثة بنسبة 20.8%، وأخيراً مهمة الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين بنسبة 4.16 من الإجابات؛ ويمكن إسقاط التفسيرات الجداول الأخيرة على هذه الإجابات فيما تطابق من المعطيات.

مناقشة نتائج متغير النوع:

لا بد من الإشارة في المستهل أن نتائج هذا المتغير لا تحمل دلالات إحصائية مهمة تستدعي المناقشة إلا في بعضها، كما تجدر الإشارة إلى أن معظم دلالات هذا المتغير ترى أن فئة الذكور هي أكثر الفئات مساهمة في إدارة الأزمة اتصالياً، وخاصة في ما يتعلق الأمر بتطبيق تقنيات الاتصال والعلاقات العامة ميدانياً، فنقرأ مثلاً من خلال الجدول رقم (51) أن تصورات فئة الذكور هي على التوالي: إقناع الزبائن، و تسيير صورة المؤسسة، و العناية بعائلات الضحايا، و تسيير وسائل الإعلام، في حين تتصور فئة الإناث أن العلاقات العامة تقوم بتسيير صورة المؤسسة، و تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة، فالملاحظ على تصورات الفئة الأخيرة أنها تنحصر نوعاً ما في إجراءات تمس المجتمع الداخلي للمؤسسة؛ ولكن اعتماد المؤسسة من جهة أخرى على الفئتين لا يعكس إلى حد بعيد ما ذهبنا إليه، ففئة الإناث ترى أن المؤسسة تعتمد عليها بنسبة 79%، في حين لا تتجاوز نسبة اعتماد المؤسسة على فئة الذكور 40%، ويمكن تفسير ذلك بمدى تمكن الفئتين من بالوظائف والمسؤوليات الموضوعة على عاتقهما.

أما بالنسبة لنتائج المحور الثاني، والتي تقيم علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين أثناء الأزمة، فنقرأ من خلال الجداول رقم (53) و(54) و(55) أن معدلات الإجابة متقاربة إلى حد كبير، وهذا ربما تفسره طبيعة الاحتكاك والتعاون بين الفئتين أثناء إدارة الأزمة مع وسائل الإعلام، ولكن بالنسبة للجماهير فالأمر يختلف نوعاً ما، فكما يظهر من خلال الجدول رقم (56) أن كلا من الفئتين تركزان في تعاملها مع جماهير الأزمة على سرعة الوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات، وتبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية وتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم، ولكن بنسب أكبر بالنسبة لفئة الذكور، وهذا يدخل تحت ما أشرنا إليه في المستهل.

لا تختلف دلالات المحور الثالث عن سابقه، إلا فيما يخص موقف الاستشارة القانونية للمؤسسة من الإستراتيجية الاتصالية التي تظهر بها مصلحة العلاقات العامة أثناء الأزمة، ووجه الاختلاف ينحصر في أن فئة الذكور ترى بنسبة 72% بأن موقف الشؤون القانونية مؤيد، ولكن نصف مفردات العينة الثانية التي تمثلها الإناث ترى أن موقفها عادة ما يكون معارض، وإذا حاولنا مناقشة هذه النتائج فنحن لا محالة سنقف أمام إما اختلاف ممارسي العلاقات العامة والاتصال ذاتهم على مستوى الإستراتيجية الاتصالية وذلك باختلاف حجم الحادث، وهذا الأمر مستبعد لأن وكما أشرنا في مناقشة سابقة للنتائج وفق متغير الوظيفة بأن القائمين بالاتصال والعلاقات العامة وخاصة منهم فئة الإطارات تدرك إلى حد

بعيد مبادئ العلاقات العامة وأن عليهم اختيار الإستراتيجية الصريحة في تقديم المعلومات لوسائل الإعلام والجمهور مهما كانت ظروف الحادث؛ وإما أن مواقف الاستشارة القانونية تميل إلى التأييد تارة والمعارضة تارة أخرى، وقد يكون هذا الأخير سببا مناسباً أكثر.

تؤكد نتائج المحور الأخير، الذي يهتم بإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة أن فئة الذكور هي الفئة الأكثر فاعلية أثناء الأزمة، وذلك يعود بالدرجة الأولى إلى أنها تمارس الاتصال المباشر أثناء الأزمة مع وسائل الإعلام والجمهور النوعية، كما تعتبر المسئول عن اختيار الخطط والسياسات الاتصالية الأكبر مقارنة بفئة الإناث التي تأتي أدوارها في المرتبة الثانية.

ج- عرض الجداول وفق متغير المستوى التعليمي

1- مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات

جدول رقم (65) يبين ضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار ضرورة العلاقات العامة
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
93.4	43	100	39	57.1	04	نعم
6.5	03	00	00	42.8	03	لا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (65)، أن هناك فرقا واضحا على إجابات الباحثين وفق متغير المستوى التعليمي، فالفئة الأولى التي تضم المستخدمين ذوو المستوى الثانوي يرون أن العلاقات العامة ضرورية بنسبة 57.1%، في حين ترى نسبة أخرى منهم وهي 42.8% أن العلاقات العامة غير ضرورية. أما بالنسبة لفئة الجامعيين فكل إجاباتها ترى أن العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمات، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بين إجابات الفئتين بالاختلاف في المستوى التكويني، فكلما زاد المستوى التكويني والمعرفي لدى ممارسي الاتصال والعلاقات العامة كلما زاد إدراكهم بأهمية العلاقات العامة والعكس صحيح.

جدول رقم (66) يبين دور العلاقات العامة أثناء الأزمات حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار	دور العلاقات العامة
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
30.2	13	30.7	12	14.2	01		تسيير وسائل الإعلام
20.9	09	7.6	03	85.7	06		العناية بعائلات الضحايا
43.8	15	35.8	14	14.2	01		إقناع الزبائن
13.9	06	15.3	06	00	00		إقناع الرأي العام
44.1	19	46.1	18	14.2	01		تسيير صورة المؤسسة
25.5	11	23	09	28.5	02		تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة

يظهر من الجدول رقم (66) أن هناك دلالات إحصائية مهمة يمكن تمييزها من خلال إجابات الباحثين وفق متغير المستوى التعليمي.

وبداية بفئة الثانويين فنلاحظ أن إجاباتهم حول دور العلاقات العامة أثناء الأزمات تنحصر بالدرجة الأولى في العناية بعائلات الضحايا بنسبة 85.7%، وتسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة في المرتبة الثانية وذلك بنسبة 28.5%، ويرون أن من وظائف العلاقات العامة ولكن بنسب متدنية تسيير وسائل الإعلام إقناع الزبائن تسيير صورة المؤسسة بنسبة 14.2%.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فالملاحظ من خلال إجاباتها أن وظائف العلاقات العامة بالمؤسسة أثناء الأزمة تنحصر في تسيير صورة المؤسسة بنسبة 46.1%، وفي المرتبة الثانية إقناع الزبائن بنسبة 35.8%، وتسيير وسائل الإعلام بنسبة 30.7%، وكذا تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة بنسبة 23%، وفي المرتبة الرابعة إقناع الرأي العام بنسبة 15.3%، وأخيرا العناية بعائلات الضحايا بنسبة 7.6%.

وبالوقوف عند معدلات الإجابة عند الفئتين نلاحظ أن فئة الجامعيين تتصور أن للعلاقات العامة أدورا ومهاما متنوعة، في حين تنحصر الفئة الثانية أدوار العلاقات العامة في بعض المهام، كما أن الملاحظ من خلال إجابات الفئة الأولى أنها تقوم بالدرجة الأولى بالعناية بعائلات الضحايا، في حين تتصور فئة الجامعيين أن العلاقات العامة تعمل على تسيير صورة المؤسسة، ويمكننا تفسير هذا الفرق بين الفئتين بالاختلاف في المهام، والمستوى التكويني.

جدول رقم (67) يبين مدى اعتماد إدارة المؤسسة بممارسي العلاقات العامة والاتصال حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار	
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاعتماد	
60.8	28	64.1	25	42.5	03		بنسبة كبيرة
26	12	23	09	42.5	03		بنسبة متوسطة
13	06	12.8	05	19.2	01		بنسبة ضئيلة

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن إجابات فئة الثانويين ترى أن إدارة المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة ومتوسطة بمعدلات 42.5% لكل إجابة، في حين ترى بنسبة 19.2% أن المؤسسة تعتمد بنسبة ضئيلة على ممارسي العلاقات العامة.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فالملاحظ من خلال إجاباتهم أن ما نسبته 64.1% من الإجابات ترى بأن إدارة المؤسسة تعتمد عليهم اعتمادا كبيرا أثناء الأزمة، وبنسبة 23% من الإجابات يرون أن إدارة المؤسسة تعتمد عليهم (بنسبة متوسطة)، وبمعدل 12.8% من الإجابات بنسبة ضئيلة؛ ويمكن تفسير الاختلاف في الإجابات بين الفئتين انطلاقا من متغير المهام التي يقوم ممارسو العلاقات العامة ومدى إيمانهم بأهمية العلاقات العامة وتطبيقها بالمؤسسة.

2. علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور)

جدول رقم (68) يبين تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار	
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التعامل مع وسائل الإعلام	
10.8	05	10.2	04	14.2	01		إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة
89.1	41	89.7	35	85.7	06		المسارعة إلى التصريح الوقائع الحقيقية للحادث
00	00	00	00	00	00		التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام

من خلال الجدول رقم (68) نلاحظ أن إجابات الباحثين حول تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات حسب متغير المستوى التعليمي متقاربة، فإجابات فئة الثانويين ترى بالدرجة الأولى أن المؤسسة تسارع إلى التصريح الوقائع الحقيقية للحادث بنسبة 85.7%، وترى النسبة المتبقية أن المؤسسة تقوم بإشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة بنسبة 14.2%.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فإن المؤسسة تقوم في تعاملها مع وسائل الإعلام بالمسارعة إلى التصريح الوقائع الحقيقية للحادث وذلك بنسبة 89.7%، والنسبة المتبقية وهي 10.2% ترى أنها تقوم بإشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة، ويمكن ربط الاختلاف الطفيف بين معدل الإجابات بمتغير وسائل الإعلام، ونقصد هنا وسائل الإعلام العمومية أو الخاصة، فغالب الظن أن الإجابات التي ترى أن المؤسسة تسارع إلى التصريح الوقائع الحقيقية للحادث تكون وسائل الإعلام خاصة، بينما تقوم المؤسسة بإشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة مع وسائل الإعلام العمومية أو وسائل الإعلام التي لها علاقة طيبة مع المؤسسة.

جدول رقم (69) يبين مدى التناسق والتعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية الأحداث حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						التناسق / التكرار
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التناسق
63	29	58.9	23	85.7	06	
36.9	17	41	16	14.2	01	لا

ظهر من خلال الجدول رقم (69)، أن إجابات الفئة الأولى تميل بنسبة مهمة وهي 85.7% إلى تأكيد التعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وبنسبة 14.2% تنفي التناسق بين المؤسسة ووسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة.

أما بالنسبة للفئة الثانية، فمعظم إجاباتها ترى أن المؤسسة تعمل مع وسائل الإعلام في تناسق وتعاون من أجل تغطية أحداث الأزمة وذلك بنسبة 58.9%، وبنسبة 41% ترى أن المؤسسة لا تتعاون مع وسائل الإعلام الأخرى من أجل تغطية أحداث الأزمة.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف سواء على مستوى المتغير الذي نحدد بصدد تحليله أو حتى على مستوى إحدى فئاته بطبيعة وسائل الإعلام المتعامل معها (عمومية/ خاصة)، ومدى الانخراط أو الابتعاد عن مهام تسيير وسائل الإعلام، وهنا نستطيع أن نقول أن فئة الثانويين لا تتعامل مباشرة مع مسؤولي وسائل الإعلام (الجرائد) مباشرة، وذلك على عكس فئة الجامعيين التي لها علاقة مباشرة مع مسيري الصحافة المكتوبة، ويكون كنتيجة لذلك اختلاف رؤى الباحثين لوجود التعاون أو عدمه.

جدول رقم (70) يبين أسباب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار	الأسباب
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
76.4	13	30.7	12	14.2	01	تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث	
11.7	02	5.1	02	00	00	تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع	
11.7	02	5.1	02	00	00	تأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة الأولى من عينة الدراسة ترى بنسبة 14.2%، أن من أسباب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة هو تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث، أما بالنسبة للفئة الثانية فيلاحظ أنها تبرر سبب تناقض التصريحات بين وسائل الإعلام والمؤسسة بالدرجة في تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث بنسبة 30.7%، وبنسب 5.1% ترى أن من أسباب ذلك تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع وتأخر المؤسسة عن تقديم المعلومات.

جدول رقم (71) يبين كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف الجماهير حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار	التعامل مع الجمهور
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
43.8	15	35.8	14	14.2	01	سرعة الوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات	
13.9	06	5.1	02	57.1	04	تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها	
30.2	13	33.3	13	00	00	تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية	
20.9	09	20.5	08	14.2	01	إقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع	
44.1	19	33.3	13	85.7	06	تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم	

من خلال الجدول رقم (71) نلاحظ أن إجابات الباحثين حول كيفية تعامل المؤسسة مع مختلف الجماهير حسب متغير المستوى التعليمي تحمل دلالات إحصائية مهمة، وبداية بفئة الثانويين حيث نلاحظ أنها تقوم في المقام الأول بتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم بنسبة 85.7%، وفي المرتبة الثانية تقوم بتحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها بنسبة 57.1%، كما تقوم بإقناع الجماهير بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع وإتاحة المعلومات لها بنسب 14.2% لكل مهمة.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فالأمر يختلف تماما، فهي في المقام الأول تقوم بالمسارعة في إتاحة المعلومات للجمهور بنسبة 35.8%، وتقوم في المرتبة الثانية بتبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية بنسبة 33.3%، وتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم بنفس النسبة، وفي المرتبة الثالثة تقوم بإقناع الجمهور بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع بنسبة 20.5%، وأخيرا تقوم بتحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها بنسبة 5.1%.

وبالوقوف عند إجابات الباحثين وفق متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن نسبة مهمة من إجابات الفئة الأولى تتجه إلى المهام المتعلقة بتقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها، وهذا على عكس فئة الجامعيين التي يظهر من خلال إجاباتها أنها تمارس الاتصال على مستويات أخرى كإقناع الجمهور بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع أو المسارعة إلى تقديم المعلومة للجمهور، ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه كلما زاد المستوى التعليمي أو التكويني لممارسي الاتصال اختلفت مهام القائمين بالاتصال أثناء الأزمة، فالقائم بالاتصال (ذو المستوى الثانوي) لا يتمكن فعلا من إقناع الزبائن أو وسائل الإعلام بقضية ما، في حين أن ممارس العلاقات العامة الذي تلقى تكويننا أكبر يكون على الراجح متمكنا من تقنيات الإقناع والاتصال الشخصي.

3- طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمة

جدول رقم (72) يبين مدى مساهمة الفعل الاتصالي في الحفاظ على صورة المؤسسة حسب متغير

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار مساهمة الفعل الاتصالي
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76	35	84.6	33	28.5	02	نعم
23.9	11	15.3	06	71.4	05	لا

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معدلات إجابة الفئتين تختلف إلى حد كبير، فإجابات الفئة الأولى ترى أن فعلها الاتصالي لا يساهم بشكل كبير في الحفاظ على صورة المؤسسة وذلك بنسبة 71.4%، في حين ترى النسبة المتبقية وهي 28.5% أن الاتصال الذي تقوم به يساهم فعلا في الحفاظ على صورة المؤسسة أثناء الأزمات.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فالملاحظ من خلال إجاباتها أن ما نسبته 84.6% ترى أن فعلها الاتصالي يساهم فعلا في الحفاظ على صورة المؤسسة، والنسبة المتبقية وهي 15.3% ترى عكس ذلك؛ ويمكن تفسير هذا الاختلاف في الإجابات، ربما بعدم شعور الفئة الأولى بممارسة مهام تؤثر مباشرة تغيير مواقف معينة من منطلق الاتصال، ومن تلك المهام إشراكهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية مثلا، أو لاختلاف تصورهم لكيفية إدارة الأزمات سواء من الناحية الإدارية أو الميدانية.

جدول رقم (73) يبين طبيعة الاتصال الذي تطبقه إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة حسب

متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						النوع
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
84.7	39	84.6	33	85.7	06	الاتصال في اتجاه واحد
15.2	07	15.3	06	14.2	01	الاتصال في اتجاهين

لاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات الباحثين على مستوى فئة الثانويين، ترى أن إدارة العلاقات العامة تطبق الاتصال ذو اتجاه واحد بنسبة 85.7%، في حين ترى النسبة المتبقية أن الإدارة تطبق الاتصال ذو اتجاهين وذلك بنسبة 14.2%.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين، فالملاحظ من خلال إجاباتهم أن إدارة العلاقات العامة تطبق الاتصال في اتجاهين بنسبة 84.6%، في حين ترى النسبة المتبقية وهي 15.3%، أن إدارة العلاقات العامة تطبق الاتصال ذو اتجاهين، ويمكن تفسير هذا الاختلاف على مستوى الفئة الواحدة بالاختلاف في المهام التي عادة ما تحدد طبيعة الاتصال أو سريان المعلومات بين طرفيه.

جدول رقم (74) يبين الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها حسب متغير النوع

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإستراتيجية
45.6	21	46.1	18	42.8	03	إستراتيجية الشفافية
17.3	08	20.5	08	00	00	إستراتيجية التحفظ
4.3	02	2.5	01	14.2	01	إستراتيجية التكتم
32.6	15	30.7	12	42.8	03	إستراتيجية التبرير والاعتذار

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين لا تشير إلى دلالات إحصائية مهمة، وبداية بفتحة الثانويين حيث نلاحظ أن معظم إجابات مبحوثيها ترى أن الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسستهم أزماتها هي إستراتيجية التبرير والاعتذار وإستراتيجية الشفافية بنسبة 42.8%، وإستراتيجية الشفافية بنفس النسبة، وبنسبة 18% تستخدم المؤسسة إستراتيجية التحفظ، وأخيرا إستراتيجية التكتم بنسبة 14.2%.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فالملاحظ من خلال إجاباتها أن تميل إلى إستراتيجية الشفافية بنسبة 46.1%، وفي المرتبة الثانية إستراتيجية التبرير والاعتذار بنسبة 30.7%، كما أن إستراتيجية التحفظ من بين الإستراتيجيات التي توجهت إليها الإجابات وذلك بنسبة 20.5%، وأخيرا إستراتيجية التكتم بنسبة 2.5%؛ ويمكن تفسير الاختلاف بين إجابات المبحوثين وفق هذا المتغير بالاختلاف في المستوى الوظيفي، حيث أن غالب فئة الجامعيين تمارس الاتصال على مستويات عليا فهي في غالب الأحوال تحدد طبيعة الإستراتيجية الاتصالية وذلك بخلاف الفئة الثانية التي تعمل على تطبيق القرارات الاتصالية.

جدول رقم (75) يبين موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخيرية حسب

متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الموقف
60.8	28	58.9	23	71.4	05	مؤيد
39.1	18	41	16	28.5	02	معارض

من خلال الجدول رقم (75)، نلاحظ أن الفئة الأولى ترى أن موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخيرية مؤيد لقرارات القائمين بالاتصال والعلاقات العامة وذلك بنسبة 71.4%، في حين ترى النسبة المتبقية أن موقفها معارض بنسبة 28.5%.

أما بالنسبة للفئة الثانية فالملاحظ على إجاباتها أنها تتوافق إلى حد ما مع إجابات الفئة الأولى، فترى معظم إجاباتها أن موقف الاستشارة القانونية من الإستراتيجية الاتصالية مؤيد بنسبة 58.9%، في حين أن ما نسبته 41% من الإجابات ترى غير ذلك؛ ويمكن تفسير الاختلاف بين الإجابات من خلال أن إجابات فئة الجامعيين غالبا ما تكون ذات صلة مباشرة مع رجال القانون بالمؤسسة، وهذا على عكس الفئة الأولى.

جدول رقم (76) يبين الوسائل التي تستخدم من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار	الوسائل
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
60.8	28	71.7	28	00	00	إجراء المقابلات والندوات الصحفية	
19.5	09	5.1	02	100	07	تعليق النشرات والتقارير	
32.6	15	23	09	85.7	06	إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية	
39.1	18	46.1	18	00	00	استخدام الإذاعة والتلفزيون	
6.52	03	5.1	02	14.2	01	استخدام الإنترنت	

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الفئتين تختلفان إلى حد كبير، حيث أن إجابات الفئة الأولى تذهب إلى أن من بين الوسائل الاتصالية التي تستخدمها من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام وبنسبة 100% هي القيام بتعليق النشرات والتقارير، كما أنها تقوم بإصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية بنسبة 85.7%، وأخيرا تقوم باستخدام الإنترنت بنسبة 14.2%.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فهي تقوم أولا بإجراء المقابلات والندوات الصحفية بنسبة 71.7%، كما أنها تقوم باستخدام الإذاعة والتلفزيون بنسبة 46.1%، وإلى جانب ذلك تقوم بإصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية بنسبة 23%، وأخيرا تعليق النشرات والتقارير واستخدام الإنترنت بنسبة 5.1% لكل وسيلة.

وبالوقوف على إجابات الباحثين وفق متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أنه كلما زاد المستوى التعليمي والتكويني لممارسي العلاقات العامة والاتصال زادت معدلات استخدامهم لأدوات الاتصال

المباشرة (سمعية-بصرية-مكتوبة) لمواجهة الجمهور أو وسائل الإعلام، وكلما قل المستوى التعليمي أو التكويني لممارسي الاتصال والعلاقات العامة كلما ارتبطوا بمهام اتصالية غير مباشرة كتعليق النشرات والتقارير، أو إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية.

4 . مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

جدول رقم (77) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل الأزمة حسب متغير المستوى

التعليمي

المستوى التعليمي						المهام والإجراءات
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20.9	09	23	09	00	00	وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة
43.8	15	36.4	15	00	00	وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات
13.9	06	5.1	02	57.1	04	تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة
10.8	05	12.8	05	00	00	تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام
54.3	25	46.1	18	100	07	مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة
6.52	03	5.1	02	14.2	01	إجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه

نلاحظ من خلال الجدول رقم (77)، أن إجابات الفئة الأولى تميل إلى مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة بنسبة 100%، كما أنها تقوم في هذه الفترة بتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة بنسبة 57.1%، وأخيراً تقوم بإجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه بنسبة 14.2%.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فنلاحظ أنها تقم في المرتبة الأولى بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة بنسبة 46.1%، كما تقوم بوضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات بنسبة 36.4%، وفي المرتبة الثالثة تقوم بوضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة بنسبة 23%، وبنسبة 12.8% تقوم بتدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام، وأخيراً القيام

بتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة وإجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه بنسبة 5.1% لكل إجراء، ويمكن إسقاط التفسيرات السابقة على هذه الإجابات.

جدول رقم (78) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء الأزمة حسب متغير المستوى

التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار	الإجراءات
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
50	23	56.4	22	14.2	01		الاجتماع مع فريق الأزمة
67.3	31	64.1	25	85.7	06		المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث
63	29	71.7	28	14.2	01		المشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحثيات الأزمة

من خلال الجدول رقم (78)، نلاحظ أن إجابات المبحوثين تحمل دلالات مهمة، حيث أن الفئة الأولى تركز من خلال إجاباتها على المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث بالدرجة الأولى بنسبة 85.7%، كما تقوم بالاجتماع مع فريق الأزمة و المشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحثيات الأزمة بنسبة 14.2% لكل إجراء.

أما بالنسبة لفئة الجامعيين فنلاحظ أنها تقوم بالدرجة الأولى بالمشاركة في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحثيات الأزمة وذلك بنسبة 71.7%، وفي المقام الثاني تسارع إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث بنسبة 64.1%، وأخيرا تقوم بالاجتماع مع فريق الأزمة بنسبة 56.4%.

وبالوقوف عند دلالات هذه الإجابات نلاحظ كثافة الإجراءات التي تقوم بها الفئة الثانية مقارنة بالفئة الأولى، كما أن فئة الجامعيين تقوم بإجراءات ذات أهمية بالغة مقارنة بالفئة الثانية التي تتناقص معدلات الإجابات عندها، وهذا يرتبط بشكل كبير على متغير التكوين.

جدول رقم (79) يبين الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد الأزمة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي						المستوى / التكرار
المجموع		جامعي (39)		ثانوي (07)		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التعامل مع الجمهور
17.3	08	17.9	07	14.2	01	إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة
00	00	00	00	00	00	استخدام نظام الاتصال الشبكي بدلا من الاتصال النازل
84	39	84.6	33	85.7	06	بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي
34.7	16	35.8	14	28.5	02	دعم العلاقات مع وسائل الإعلام
13	06	12.8	05	14.2	01	الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجابات فئة المستوى الثانوي ترى أنها تقوم بالدرجة الأولى ببناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي بنسبة 85.7%، وفي المرتبة الثانية تقوم بدعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 28.5%، وبنسب 14.2% تقوم بإعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة و الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين. أما بالنسبة لفئة الجامعيين فهي تقوم بالدرجة الأولى كذلك ببناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي وذلك بنسبة 84.6%، كما تقوم بدعم العلاقات مع وسائل الإعلام بنسبة 35.8%، وفي المرتبة الثالثة تقوم بإعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة بنسبة 17.9%، وأخيرا الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين بنسبة 12.8%؛ وتحليل معدل الإجابات وفق هذا المتغير نلاحظ تناسق الأنشطة وتكافؤها بين الفئتين في مرحلة بعد الأزمة.

مناقشة نتائج المتغير التعليمي:

مناقشة نتائج المتغير التعليمي:

خلال تحليلنا لنتائج الإجابات وفق المتغير التعليمي تحصلنا على العديد من الدلالات الإحصائية المهمة، ووقفاً أولاً عند الجدول رقم (65) نقرأ النتيجة الآتية: أنه كلما زاد المستوى التعليمي والتكويني

لمستخدمي الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة كلما زاد اقتناع هؤلاء الأفراد بضرورة العلاقات العامة أثناء الأزمات، وهذه النتيجة ستعكس لا محالة على ميدان العمل كتصور مختلف أدوار العلاقات العامة وهو ما نلاحظه على نتائج الجدول رقم (66) حيث تتصور فئة الجامعيين أن العلاقات العامة تقوم في المرتبة الأولى بتسيير صورة المؤسسة والحفاظ عليها، وإقناع الزبائن، وتسيير وسائل الإعلام في المراتب التالية، في حين تتصور الفئة الأولى وهي فئة الثانويين أن العلاقات العامة تقوم بالعناية بعائلات الضحايا وتسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة، وهذا بطبيعة الحال يعكس مستواهم التعليمي الذي لا يتعدى المستوى الثانوي، وهو ما جعل المؤسسة تعتمد أكثر على فئة الجامعيين كما في الجدول رقم (67).

وفيما يخص تعامل المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين أثناء الأزمة وفق هذا المتغير، فنلاحظ أن معدلات الإجابة بالنسبة للفئتين متقاربة نسبياً، إلا على مستوى علاقة المؤسسة مع الجمهور، أين نلاحظ ميول إجابات الفئة الأولى وهي فئة الثانويين إلى القيام بتقديم مساعدات وتعيوضات مادية للمتضررين أو أهاليهم، وتحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها، بينما تهتم فئة الجامعيين بتبني شكواي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية، وهذا يعكس إلى حد بعيد الفرق بين الفئتين في التعامل.

ووقوفاً عند نتائج المحور الثالث التي يعالج طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمة، يستوقفنا الجدول رقم (72)، حيث نقرأ من خلاله أن فئة الثانويين ترى أن فعلها الاتصالي لا يساهم في إدارة الأزمة بنسبة 71.4%، في حين ترى الفئة الثانية أن فعلها الاتصالي يساهم فعلاً في إدارة الأزمة بنسبة 84.6%، ويمكن تفسير ذلك انطلاقاً من أن فئة الجامعيين هي الفئة الأكثر ممارسة وتحكماً في فعلها الاتصالي، وذلك ما يؤهلها فعلاً إلى الإجابة بثقة واسعة، وذلك بخلاف فئة الثانويين التي تقوم في معظم الأحيان بتطبيق ما تذهب إليه الفئة الأكثر تكويناً، كما ستوقفنا الجدول رقم (74) الذي يبين الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزمتها، ونقرأ من خلاله دلالة إحصائية مهمة ترتبط بإجابات فئة الجامعيين التي ترى أن المؤسسة تقوم باستخدام إستراتيجيات: الشفافية، والتبرير، والتحفظ، ثم التكتّم كأخر إستراتيجية مختارة، ويمكن تفسير توزيع معدلات الإجابة على هذا الشكل باختلاف الأزمات وظروفها، ففي بداية الأزمة عادة ما يتم استخدام إستراتيجية التحفظ أو ما يعرف لدى المنظرين في مجال الاتصال (بإستراتيجيات الاتصال الأولية) حيث تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذا النوع من الإستراتيجيات لسببين يرتبط أحدهما بوقائع الأزمة ذاتها وعدد الخسائر والأرقام، أما الثانية فتتعلق بالإستراتيجية الاتصالية العامة أو ما يعرف بالمخطط الاتصالي للأزمة، حين يقوم فريق الأزمة بإبعاد وسائل الإعلام والجمهور عن وقائع الحادث خوفاً من شيوخ معلومات كاذبة (وهذا في الدقائق الأولى من الأزمة)، وفي الوقت ذاته يسعى مسئولو الاتصال

والعلاقات العامة إلى إعداد إستراتيجية الشفافية، والتي سيطرحون وفقها معطيات الحادث، أسبابه، عدد الخسائر... الخ، ثم وفي فترات لاحقة تقوم المؤسسة المعنية بالحادث بطرح أسباب الواقعة مع تبريرها لتلك الأسباب وفي بعض الأحيان تقوم بالاعتذار وطلب الرجوع عن الخطأ، وأما إستراتيجية التكميم وكما مر معنا من خلال العرض النظري فهي نمط قديم من التعاملات التي يحكم عليها العديد من الباحثين والممارسين في ميدان الاتصال والعلاقات العامة بالفشل.

تدل تحليلاتنا السابقة للجداول المتعلقة بإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة، إلى أن فئتي الجامعيين والثانويين تؤدي وظائف متكاملة، ومنفصلة في ذات الوقت، ففئة الثانويين مثلا تقوم في ظرف ما قبل الأزمة بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة، كما تقوم بتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة، أما فئة الجامعيين فهي تقوم إلى جانب مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة تقوم بوضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات، ويمكن إطلاق هذه الإجابات على النتائج الموائية، لتعطينا في الأخير أنه كلما زاد المستوى التكويني والتعليمي للأفراد كلما كانت إدراكهم ووظائفهم ترقى إلى المستوى المطلوب، وكلما قلت مستويات التعليم والتكوين قل إدراك ممارسي العلاقات العامة لوظائفهم وقل معها اعتماد المؤسسة عليهم في إدارة الأزمة. ولكن لا يمكن بأي حال من الأحوال التسليم بأن ما تقوم به فئة الجامعيين تقوم بإدارة الأزمة من منطلق علمي يعكس فعلا ممارسة نموذجية وذلك بدليل أن معظم الإجابات التي قمنا بوضعها مسبقا لم يضيفوا عليها أيا من الممارسات أو التقنيات العلمية الحديثة التي تستخدمها العلاقات العامة، بل وفي بعض الأحيان لم تقم هذه الفئة بالإجابة عن سؤال يتعلق بمدى استخدام إدارة العلاقات العامة للاتصال الشبكي بعد الأزمة، ويعود السبب إلى نقص المعلومات الأولية عنه.

الاستنتاجات العامة:

مكانة العلاقات العامة

- تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ تعتبر جهازا استشاريا بالدرجة الأولى يرتبط في عمله مباشرة بالقمة الإستراتيجية للمؤسسة ويشرف عليه المدير العام، وذلك بداية من سنة 1995 أين تحولت إلى مديرية بعد ما كانت تدمج في خلية اتصالية صغيرة تابعة لمديرية الموارد البشرية، كما أنها تقوم برسم المهام والسياسات الاتصالية العامة للمؤسسة وللخلايا الاتصالية الموزعة عبر مديريات المؤسسة.
- أن نماذج الاتصال المؤسسي هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة والمثلة في الاتصال الرسمي أو الاتصال الأفقي، وهذا ما يستبعد تطبيق نماذج العلاقات العامة في التسيير الداخلي للمؤسسة؛ كما أن ممارسي العلاقات العامة أو حتى القائمين بالاتصال لا يفرقون بين أنشطة العلاقات العامة وأنشطة الاتصال.
- أن العلاقات العامة بالمؤسسة ضرورية أثناء الأزمة، ولكن ذلك لا ينطبق على كل المتغيرات، كمتغير الوظيفة والمتغير التعليمي، إذ كلما تضاءلت مستويات الأفراد وفق هذه المتغيرات أثرت على أهمية العلاقات العامة من جانب التصور والممارسة.
- أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطارها الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة، وهذا ما يتيح لهؤلاء الأطارات الوقوف على تحديد ورسم السياسات والقرارات المهمة أثناء الأزمة، إلا أن مركزية القرارات (والتي تفرضها عادة الإدارة العليا للمؤسسة) تحد من حين لآخر من مكانة ممارسي العلاقات العامة، وخاصة في عندما يتعلق الأمر بالتصريحات الرسمية.
- أن تصورات مستخدمي المؤسسة لدور العلاقات العامة أثناء الأزمة، لا تتطابق إلى حد ما مع النماذج النمطية أو الممارسات العلمية التي تطرقنا إليها في الجانب النظري، حيث يغفل ممارسو العلاقات العامة والاتصال جانبا مهما من العلاقات الإيجابية التي تسعى المؤسسة إلى إيجادها كما وضحتها نموذج (مارا) وهي: الثقة، والتفاهم، والرضا، والمصادقية، والتوافق بين المنظمة وجمهورها؛ كما تغفل بعض جوانب الاتصال ونقص ذلك تأمين خطوط اتصال مفتوحة بين الأطراف المعنية بالأزمة، فعلى الرغم من أن المؤسسة وكما لاحظنا في تحليل الجداول المركبة تتبنى إستراتيجيات متفتحة إلا أن ضعف قنوات الاتصال على الجمهور تبقى هشة، وهذا ما تسبب في العديد من الأحيان بحدوث سوء تفاهم بين وسائل الإعلام والمؤسسة، وهو الأمر الذي يجعل المعلومات المستساغة من قبل المؤسسة ضعيفة ومرفوضة في بعض الأحيان من قبل الجمهور.

علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين

- أن المؤسسة تعتمد على وسائل الإعلام العمومية والخاصة من أجل إتاحة المعلومات للجمهور، وذلك من خلال إشراك وسائل الإعلام العمومية في تغطية أحداث الأزمة بنسبة 10%، والمشاركة إلى التصريح بوقائع الأحداث مع وسائل الإعلام الخاصة بنسبة 89.1%، وفي العديد من الأحيان لا تتعدى المؤسسة الزمن المحدد للتصريح ببحوثات الأزمة (4 ساعات)، وهذا ما لاحظناه أثناء إطلاعنا على تقارير للحوادث في وسائل الإعلام الخاصة، ويعتبر هذا الفعل بطبيعة الحال إيجابياً إذ يسمح للمؤسسة بتفادي مختلف الإشاعات التي تمس بصورتها، وهذا أمام تلهف وتسرع وسائل الإعلام الخاصة (الصحافة المكتوبة) إلى تقرير معطيات الحادث.

- أن علاقة المؤسسة مع بعض وسائل الإعلام المستقلة لا تعكس سبل التعاون أثناء الأزمات، وذلك راجع إلى ما تم الإشارة إليه سابقاً من تسرع هذه الأخيرة إلى تقرير وقائع الحوادث، كما أن القرارات المركزية التي عادة ما تصدرها الإدارة العامة تكون سبباً في عدم تحفيز وسائل الإعلام الخاصة على التعاون، إلا أن علاقة المؤسسة مع وسائل الإعلام المحلية في عمومها (العمومية والخاصة) لا بأس بها.

- أن المؤسسة تلجأ في علاقتها مع الجمهور المعرض للأزمة إلى تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم إلى جانب إتاحة المعلومات الضرورية الخاصة بالحادث، وهذا يعكس إلى حد بعيد تبني المؤسسة للإستراتيجيات الحديثة التي تتضمن التفتح على الجمهور و تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية، واعتراف المؤسسة بخطئها.

- أن علاقة المؤسسة لا تتجاوز الاهتمام بهذين الفاعلين (وسائل الإعلام والجمهور)، مع تغليب الاهتمام بوسائل الإعلام على الجمهور، وهذا في جو تغيب فيه المنافسة وجماعات الضغط.

طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية

- أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة توظف الاتصال الأحادي الاتجاه (من المؤسسة إلى الجمهور) بنسبة 84.7%، فيما تغفل الاهتمام بسير المعلومة من القاعدة (الجمهور الداخلي والخارجي) إلى القمة، وهذا ما يجعل المؤسسة بعيدة عن انطباعات الجماهير إزاء تصرفاتها وخاصة فيما يتعلق بتحديد اتجاهات الرأي السائدة في اللحظات الأولى من الحادث من أجل إعداد إستراتيجيات وقصص خبرية تتكيف مع رهانات الأوضاع، ولكن المؤسسة قد تستدرك ذلك من خلال قيامها بتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة بالسرعة اللازمة أو تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية، وهذا ما تقوم به المؤسسة في الساعات الأولى من الحادث، حيث يتم الاتصال بعائلات الضحايا وتقديم لهم الإجراءات المناسبة، فيما بعد.

- أن المؤسسة عادة ما تتبنى إستراتيجية الخطابات الشفافة وخطابات التبرير والاعتذار بنسبة 76%، كما يأتي استخدامها للإستراتيجيات الاتصالية المتحفظة بنسبة 17.3% وذلك تماشياً مع عدم علم مسؤولي المؤسسة (إطارات الاتصال والعلاقات العامة). بمعطيات الحادث في دقائقه الأولى، ولكن ضعف علاقة المؤسسة مع بعض وسائل الإعلام الخاصة بالإضافة إلى تغلب قرارات الإدارة العليا- في بعض الأحيان- (بما فيها مواقف الاستشارة القانونية للمؤسسة) تؤثر من حين لآخر على مصداقية الخطاب الرسمي للمؤسسة أثناء الأزمة.

- أن ممارسي العلاقات العامة والاتصال يعتمدون بنسبة 90% على استخدام وسائل الإعلام المباشرة (إجراء المقابلات والندوات الصحفية، واستخدام الإذاعة والتلفزيون) وذلك في الساعات الأولى من الأزمة، بالإضافة إلى اعتمادها على الوسائل المكتوبة في المرتبة الثانية، إلا أن المؤسسة لا تعتمد على المدونات الإلكترونية أثناء الأزمات رغم ما تتيحه هذه الوسيلة من فرص تسهل التعامل مع الأزمة. - أن طبيعة الاتصال الذي تمارسه إطارات وموظفي العلاقات العامة أثناء الأزمة لا يختلف عن الاتصال المؤسسي الذي سبق التطرق إليه في المستهلك، وكان المفروض ممارسة الاتصال الشبكي مع مستخدمي المؤسسة، ولكن لا ينبغي فرض هذا النوع من الاتصال على كل المقرات الاجتماعية للمؤسسة، مادام أن هذه المقرات عادة ما تكون بعيدة عن أماكن الحوادث.

إجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

- أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة تقوم قبيل الأزمة بمراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة كما تقوم بوضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات، ولكنها في نفس الوقت تهمل عدة إجراءات مهمة، كإجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه وهي ضرورية في هذه المرحلة من أجل خلق استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة لا تقوم بتأهيل وتدريب كوادر بشرية قادرة على مواجهة الأزمات.

- أن خلية الأزمة بالمؤسسة لا تعقد إلا في اللحظات الأولى من الحادث، ولكنها تضم تشكيلة مهمة من القائمين بالاتصال والعلاقات العامة بالإضافة إلى المستشارين النفسيين والاجتماعيين، ومكلفين بمراقبة المعلومات ومراقبة سير الشئون القانونية، وعادة ما يرأس هذه الخلية المكلف بالعلاقات مع وسائل الإعلام أو ممثل عن الإدارة العليا للمؤسسة.

- أن إدارة العلاقات العامة تسعى بالدرجة الأولى أثناء الأزمة إلى الاهتمام بالمعلومة من خلال نقلها من مصادر موثوقة إلى كل من وسائل الإعلام والجمهور بنسبة 67.3%، كما أنها تشارك في ابتكار القصة الخبرية المتعلقة بحيثيات الأزمة، و في تحديد الإستراتيجية الاتصالية التي تظهر بها المؤسسة، وكما أشرنا سابقاً فإن ما نسبته 90% من اتصال المؤسسة يعتمد على وسائل الإعلام المباشرة أو الآنية وهذا يعكس إلى حد بعيد اهتمام المؤسسة بتوفير المعلومة قبل فوات أوانها.

- أن إدارة العلاقات العامة بعد الأزمة تسعى إلى بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي، وبذلك فهي تعمل على دعم العلاقات مع بعض وسائل الإعلام من جهة، وتوجيه بعضها الآخر من أجل إيجاد تفهم وقبول الجمهور لسياساتها أو علاقاتها الجديدة؛ أما على المستوى الداخلي فالمؤسسة تسعى إلى إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة ولكن بمجهودات ضئيلة.
- أن المؤسسة لا تتجنب الأزمة في المقام الأول، وإنما تعمل بمبدأ التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم، وهو ما تلجأ إليه عدة مؤسسات غربية في مثل هذه الأحوال، لأنه لا يمكن التحكم في ظرف الأزمة من خلال التنبؤ المسبق بها إلا في بعض الحالات الاستثنائية، وهو ما يصعب على المؤسسات في غالب الأحيان إقناع الجماهير المتضررة من الأزمة، ولكن هذا لا يعني عدم الاستفادة من الأزمات السابقة في ضبط التعامل مع الأزمة، وتسخير كل الإمكانيات المتاحة قصد التغلب على العوامل السلبية التي تنجر من وراء حوادث سقوط الطائرات على المستويين اللوجستيكي وغير اللوجستيكي للاتصال قصد إيجاد فرص إيجابية أكثر.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في إدارة أزمات شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وكيف تعاملت المؤسسة مع احتياجات رجال الإعلام، والجماهير ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، وفي ثنايا دراستنا هذه تبين لنا أن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات غير واضح، وذلك لوجود تداخل كبير بين جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، وأجهزة أخرى، كما تبين لنا أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة ترتبط إلى حد كبير بسياسات الفعل ورد الفعل، وتغفل السياسات التخطيطية المستقبلية لمواجهة الأزمات، وهو ما دفعها في النهاية إلى تبني إستراتيجيات التبرير، وعدم مواجهة المواقف المتأزمة في حينها، وكان من الممكن لممارسي العلاقات العامة بالمؤسسة تكثيف جهودهم أكثر لإقناع الإدارة العليا وإدارة الشؤون القانونية بسيادة الخطط والإستراتيجيات التي يجب إتباعها أثناء الأزمات.

ولكننا بطبيعة الحال لمسنا بعض الأفعال الإيجابية للمؤسسة، انطلاقاً من اعتمادها على إدارتي الاتصال والعلاقات العامة في تسيير الأزمة، وهذا يعكس إلى حد ما سياسات التفتح التي شرعت فيها المؤسسات الجزائرية حديثاً، وإن كانت إدارة الأزمات بالنسبة لهذه الأخيرة لا تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف الاتصال أو العلاقات العامة، وإنما هي عبارة عن إجراءات طارئة تتخذها الإدارتين السابقتين من أجل التخفيف من حدة الأزمة، أو ما يمكن الاصطلاح عليه "بالوظائف التصحيحية"، مادام أن معظم هذه المؤسسات كما أسلفنا القول لا زالت تعتمد على سياسات الفعل ورد الفعل، وهذا ما أثر فعلاً على عدم انسجام وظائف العلاقات العامة مع مراحل الأزمة، إذ وكما تبين لنا من خلال دور العلاقات العامة أثناء الأزمة أنها في مرحلة قبل الأزمة تقوم بعمليات البحث والتخطيط، وفي مرحلة الأزمة تقوم العلاقات العامة بعمليات التنفيذ والتنسيق والاتصال، وأخيراً في مرحلة ما بعد الأزمة تقوم بإجراءات المتابعة والتقييم وإصلاح الخلل. ومن جهة أخرى تعكس كل من الإستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة وخطاباتها، تجربة مهمة يمكن الوقوف عندها قصد إدراك جانب من المعالجات السليمة للأزمة، فالمؤسسة وإن أهملت تسيير مرحلة ما قبل الأزمة إلا أنها عملت بمبدأ التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم، وهذا كان كنتيجة لإستراتيجيتها التصحيحية المتضمنة إستراتيجيتي الشفافية والاعتذار.

ويمكن في النهاية إعطاء صورة واضحة عن دور الاتصال والعلاقات العامة في تسيير المؤسسات الجزائرية، انطلاقاً من النموذج المدروس، من خلال النقاط التالية:

- أن التسيير المحلي للأزمات بواسطة موارد الاتصال أو العلاقات العامة، لا يزال في بدايته الأولى، وذلك لسيادة الغموض والعمومية على كل من الأنواع الحديثة للتسيير (اتصال الأزمات/ العلاقات

العامّة الأزمّة)، وهو ما أدى بطبيعة الحال إلى افتقاد نماذج وتصورات علمية عملية للتعامل مع الأزمّات، مما جعل العديد من المؤسسات الجزائرية العمومية تواجه ظروفًا غير محتملة العواقب.

- التداخل الكبير بين إدارة الاتصال والعلاقات العامة مع الإدارات العليا للمؤسسات الجزائرية، مما أثر سلبًا على مصداقية واستقلالية قرارات الدوائر السابقة، وخاصة في المراحل الحاسمة للأزمة.
- أن المؤسسات الجزائرية في عمومها لا تسعى إلى تجنب الأزمة في المقام الأول (مبدأ الوقاية خير من العلاج)، بل هي تعمل في أكثر الأحوال على التصدي إلى الأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل الأزمة قبل أن تتفاقم.

ولكننا في الأخير لا نستطيع أن نجزم بأن ما تم التوصل إليه في هذا البحث بمثابة احتواء كامل للظاهرة المدروسة، وإنما قد يمثل محاولة مكنتنا من معرفة جزء صغيرة من ظاهرة معقدة كما يؤكد على ذلك العديد من المختصين والباحثين.

المصادر والمراجع

باللغة العربية:

- الكتب

- 1- إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1968.
- 2- أحمد العابد: دليل العلاقات العامة للمؤسسات والشركات، الرياض، مركز البحوث المتقدمة، 2001
- 3- أحمد كمال أحمد: العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1972
- 4- إريك بارنو، ترجمة صلاح عز الدين وآخرين: الاتصال بالجمهور، القاهرة، مكتبة مصر، 1982.
- 5- إسماعيل مصطفى سالم، وحيه الدسوقي المرسي: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، المكتبة المفتوحة، 1995.
- 6- أليسون فيكر، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي: دليل العلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.
- 7- إيقرت روجرز ترجمة رامي رشاد: العلاقات العامة والمجتمع، بيروت، منشورات المعرفة، 1999.
- 8- بيرنيز إدوارد، وآخرون ، ترجمة وديع فلسطين وحسني خليفة: العلاقات العامة فن، القاهرة، دار المعارف ، 1967
- 9- جميل أحمد توفيق: مذكرات في العلاقات العامة، الإسكندرية، الدار القومية للطباعة والنشر، 1990
- 10- حامد عبد السام زهران: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار عالم الكتب، 1984
- 11- حمود عبد العزيز البدر، أسس العلاقات العامة وتطبيقاتها، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، 1412
- 12- رابح تركي: مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس ، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984
- 13- راسم جمال: مقدمة في العلاقات العامة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2004
- 14- زكي راتب غوشه: العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة، عمان مطبعة التوفيق، 1981
- 15- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1984
- 16- عادل حسن: العلاقات العامة، الإسكندرية، منشأة المعرفة، 1963

- 17- عبد الرحمان جمود العناد: تخطيط وإدارة العلاقات العامة، الرياض، مطابع التقنية، 1414هـ
- 18- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأزمات، القاهرة، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع،
1999
- 19- عثمان فاروق السيد: التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الأمين، 1999
- 20- علي الرنجي وغيره: المؤسسة الاتصالات والعلاقات، عمان، دار العلوم والحكم، 2001
- 21- علي بن فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، القاهرة، عالم الكتاب،
2000
- 22- علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، القاهرة، عالم الكتاب، 2000
- 23- عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، ديوان المطبوعات
الجامعية، 1990.
- 24- قدرى علي عبد الحميد، إدارة الأزمات والجمهور، القاهرة، مكتبة مديولي، 2001.
- 25- محسن أحمد الخضري: إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003
- 26- محمد المثنوي: معالجة الأزمات، عمان، المعارف، 1999
- 27- محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي
الحديث، 1992
- 28- محمد رشيد الحملاوي: إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية ، القاهرة، مكتبة عين الشمس،
1993
- 29- محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، القاهرة، عالم الكتاب، 1993
- 30- محمد عصام المصري: بركات محمود الصقار، الوسيط في العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة عين
شمس، 1981
- 31- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر
والتوزيع، 1985
- 32- محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع،
2005
- 33- ناصر المعيرفي: العلاقات العامة، القاهرة، دار المعارف، 1989
- 34- ناصر داوي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، دار المحمدية العامة، 1998

- الرسائل

- 1- سعود صالح محمد الدوود: برامج العلاقات العامة وأثر انعكاساتها على تحقيق الأمن، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1423.
- 2- شعبان حمدي: دور العلاقات العامة في تغيير الصورة الذهنية المنطبعة عن قطاع الشرطة في مصر، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة كلية الإعلام، القاهرة، 1989

- الدوريات

- 1- الأعرجي عاصم حسين: إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية: دراسة مسحية في المصارف الأردنية، عمان، الإدارة العامة، مجلد 39 العدد الأول، أبريل 1999
- 2- الفضل أحمد وآخرون: العلاقات العامة الإستراتيجية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، الكويت، 2003
- 3- عبد الرحمان حمود العناد: نحو نظرية حول سلوك العلاقات العامة في المؤسسات، مشروع ترجمة مجلة الإدارة العامة، العدد 69، 1991
- 4- عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جانفي - أبريل 1999
- 5- لوتسبرغ ارك وسيلفر بيرغ بيفلي: توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة، مجلة الثقافة العالمية، عمان، العدد: 79، نوفمبر 1996.
- 6- محمود يوسف: تخطيط برامج الأزمات، مجلة كلية الدراسات العليا، القاهرة، كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن - العدد التاسع، يوليو 2003

- المقابلات

- مقابلة مع المكلف بالعلاقات مع وسائل الإعلام، بمقر المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية.
- مقابلة مع السيد أوشانو: مسئول عن الاتصال الداخلي بمديرية الاستغلال.
- مقابلة مع المكلف بالاتصال التسويقي، بالمديرية التجارية.

Références en Anglais:

- 1- Alfonso, G Herrero: How to Mange a Crisis or Whenever it Public Relations, N.Y, Spring, 1990.
- 2- Alison Theaker, The Public Relations Handbook, London, Routledge, 2004.
- 3- Austin E , Pinkleton: Strategic Public Relations Management : Planning and Managing Effective Communication Programs , London, Lawrence Publishers, 2001.

- 4- Barton, Laurence: Crisis in Organisations Management and Communication in the Heat of Chaos, Washington, South Western Publishing Company, 1993
- 5- Baskin O, and Al: Public Relations : the Profession and the Practice, Boston, MC Graw Hill, 1997
- 6- Bland, M: Communicating Out of a Crisis, London, Macmillan Press, 1998
- 7- Botan Carrl Hazleton, Vincent: Public Relations Theory, U.S.A, Lowrance Erlbaum Associates Inc, 1989.
- 8- Christian Schneider , Communication: Nouvelle Fonction Stratégique de l'Entreprise , Paris, Dunod , 1990.
- 9- Crisis Life ,Journal of Public Relations Research, vol 8,Chicago, 2001
- 10- Culbertson H, & D Jeffers: Social, Political and Economic Contexts: key to front end research, Public Relations Quarterly, London, 1998.
- 11- Dettelback William: Communication During a Crisis, London, bank marketing,1993
- 12- Dyer, S: Getting People Into the Crisis Communication Plan, Public Relations Quarterly, n° 40, London, 1995.
- 13- Edawrd Robinson : Communication and Public Relations, Columbus, Charles Merrill Books Inc, 1996
- 14- Etzioni Amitai : Modern Organizations, U.S.A, Prentic Hall, 1996
- 15- Francis Marra: Crisis Public Relations, A Theoretical Model Unpublished, U.S.A, Dissertation University of Maryland, College Park, 1992
- 16- François Charvin: Relation Publiques:Approche Sociologique , Paris, Eyrolles, 2001
- 17- Frank Jefkins: Planned Public Relations, London, Intertext Books, 1992
- 18- Fraser P, Seitel : The Practice of Relations , 4th ed, New York, Macmillan Publishing, 1989
- 19- Gary Davies, Corporate Reputation and Competitiveness , London, Routledge, 2003

- 20- Gesska Kuper, Adam Kuper : Public Relations, Encyclopedia of Social Science, Macmillan Company, London, 1972
- 21- Hallahan, Kirk: Protecting an Organization's Digital Public Relations Assets , Public Relations Review, 2004
- 22- Hiebert Ray Eldon: Public Relations, London, 1 st ed, Iowa, 1966
- 23- Hurd jaune Ehine: Crisis Response Tools: Public Relations Support, (Management Information Systems), U.S.A, Texas Teach University, 2001
- 24- Hutten J, Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations, Public Relations Review 27, New York,.2001
- 25- Jacquie L'Etang, Magda Pieczka: Critical Perspectives in Public Relations , London, Thomson Press, 1996
- 26- James Gruing, David Dozier & others , Excellence in Public Relations and Communication Management, London, Lawrance Erlbaum Associates, 1992.
- 27- Jones Gerre: PublicRelations for the Design Professional, New York, Mc Graw Hill,1977
- 28- Lerbinger, Otto and Albert Sullivan: Information, Influence, and Communication, New York, Books Inc, Publishers.1965
- 29- Maquail, Denis & Windatu Sven: Communication Models, For Study of Mass Communication, London, Longman, 1993
- 30- Marra F : crisis communication plans: Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review 12, New York,.1999.
- 31- Marra, Francis John: Crisis Public Relations: A Theoretical Model, U.S.A, Published PH, 2001
- 32- Martinelli K, & W Briggs: Integrating Public Relations Legal Reponses During a Crisis: Public Relations Review 24, New York,.2001
- 33- Murray, Eileen and Shchen: Saunhdra Lessons From the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis, Medical Marketing & Maedia, Chicago, February, 1992
- 34- Sam Black, , Practical Public Relations, Second Edition, London, Sir Isaac, 1966

- 35- Schneider, S: Flirting with Disaster, Public Relations Management's in Crisis Situation, N.Y, Sharpe, 1999
- 36- Ston N: _the Management and Praticce of Public Relations, London, Macmillan Business, 1995
- 37- Thomson Learning , Crises in Organisation, London, Titel copy, 2000
- 38- William Benton: Encyclopedia Britannica, A Survey of Universal Knowledge, London, 2007

Références en français:

- 1- Boiry: Les Relation Publiques ou La Stratégie de la Confiance, Paris, Eyrolles, 1989
- 2- Danielle Maisonneuve et Al.: Communiquer en Temps de Crise, Québec , Presses de l'université, 1999
- 3- Danielle Maisonneuve, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand: Les Relations Publiques dans une Société en Mouvance, Québec, Presses de l'Université, 3ème édition. 2004
- 4- François Charvin et Jean Pierre Marhuenda, Communication et Entreprise , Paris, Eyrolles, 1991.
- 5- Jean Pierre Piotet , Communication de Crise : Quelles Stratégies!, Paris , 1994
- 6- John Frank : guide de relations publique,Paris, arc, 2005
- 7- Lehu J, Mles: Relation Publique stratégique, Paris,ed.d'Organisation, 1996
- 8- Lionel Chouchan et Jean-François Flahaut: Les Relations Publiques , Bruxelles, PUF, p. 118
- 9- Lucien Sfez, Les Principales Techniques de Relations Publiques , Paris, la Découverte, 1999
- 10- Maisonneuve D: Les Relations Publiques dans une Société en Crise, Québec,Presse de l'Université , 1999
- 11- Marie Hélène Westplalene , Le Communicator : Guide Opérationnel pour La Communication d'Entreprises, Paris , Dunod , 1989

- 12- Marie Noëlle Sicard: les Relations Publique: Il Faut d'abord Communiquer, Bruxelles, Boeck, 2001
- 13- Maurice, Angers : Initiation Pratique a la Méthodologie des Sciences Humain, Alger, Casbah, 1997
- 14- Nicole Hebert: L'entreprise et son image, Paris, Dunod. 1987
- 15- Patrick D'humieres : Management de la Communication, Paris, Eyrollrs, 1993
- 16- Patrick Lagadec , Stratégie de Communication en Situation de Crise, Paris, Futuribles, 1986
- 17- Philipe A Marion G.: Les Images de L'Entreprise, Paris, ed d'Organisation, 1989
- 18- Philippe Gouësmel : Guide Pratique de Correspondance Militaire, Communication et Relations Publiques, Paris, Broché, 1999.
- 19- Pierre Siquier: Conduire L'Image de L'Entreprise, Paris Dunod. 1995
- 20- Sicard M.C, Les Relations Publique: ce que marque veut dire, Paris, l'harmattan, 2001
- 21- Thierry Libaert, l'Entreprise en Etat de Choc, Paris, Ed. de l'environnement, 1998
- 22- Wolton, Dominique : Penser la Communication, Paris : Flammarion, 1997.

Reuves :

- Trait d'union, Revue interne d'Air Algérie, n° 26, troisième trimestre, 2007

Sites web:

- www.actudz.com
- www.algeria-watch.com
- www.airalgerie.dz
- www.jeuneafrique.com
- www.uqamchaire.org

ملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم السياسية والإعلام

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

إلى إطارات وموظفي المؤسسة، تحية طيبة وبعد:

تمثل هذه الوثيقة استمارة خاصة ببحث علمي خاص بتحضير شهادة الماجستير حول موضوع: "العلاقات العامة وإدارة الأزمة: تجربة شركة الخطوط الجوية كنموذج"، فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، مع العلم أن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا جزيلاً على تعاونكم

صاحب البحث / مراد كموش

ملحوظة: ضع (ي) العلامة (+) في المربع المناسب لإجابتك.

المحور الأول: مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات بالمؤسسة

1. هل تعتقدون أن العلاقات العامة ضرورية في إدارة الأزمات؟ نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فكيف تتصورون دور العلاقات العامة في هذه الحالة؟

- تسيير وسائل الإعلام.....
- العناية بعائلات الضحايا.....
- إقناع الزبائن.....
- إقناع الرأي العام.....
- تسيير صورة المؤسسة.....
- تسيير الانسجام والتضامن داخل المؤسسة.....
- أدوار أخرى

2. إلى أي مدى تعتمد إدارتكم على ممارسي العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات؟

- بنسبة كبيرة بنسبة متوسطة بنسبة ضئيلة

المحور الثاني: علاقة المؤسسة مع الفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور) خلال الأزمة

3. كيف تتعامل مؤسستكم مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات؟

- إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة.....
- المسارعة إلى التصريح بالظروف والوقائع الحقيقية للحادث.....
- التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام وفرض سياسة المؤسسة في الإعلان عن الحادث.....

4. عادة ما تتناقض تصريحات وسائل الإعلام مع تصريحات مؤسستكم فهل يعني هذا أن هناك عدم

تناسق بينكم وبين وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم، فما هي أسباب ذلك:

- تسرع وسائل الإعلام في تقرير معطيات الحادث.....
- تشكيك وسائل الإعلام في مدى تطابق معلومات الحادث مع الواقع.....
- تأخركم عن تقديم المعلومات
- أسباب أخرى.....

5. كيف تواجه مؤسستكم جمهورها (مستخدمون، زبائن، الجمهور العام) في حال وقوع أزمة؟

- سرعة الوصول إلى الجماهير وإتاحة المعلومات لها.....
- تحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بها.....
- تبني شكاوي الأفراد من أجل الحصول على المصدقية.....
- إقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع.....
- تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين أو أهاليهم.....
- أخرى.....

المحور الثالث: طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات العامة أثناء الأزمة

6. هل يساهم فعلكم الاتصالي فعلا في الحفاظ على صورة طيبة للمؤسسة خلال الأزمات؟

- نعم لا

7. ما طبيعة الاتصال الذي تطبقه إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة؟

الاتصال في اتجاه واحد [مؤسسة → جمهور]

- الاتصال في اتجاهين [مؤسسة ↔ جمهور]

8. ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسستكم أزمتها في أغلب الأحيان؟

1. إستراتيجية الشفافية.....
2. إستراتيجية التحفظ.....
3. إستراتيجية التكتم.....
4. إستراتيجية التبرير والاعتذار.....
5. إستراتيجية أخرى.....

9. ما هو موقف الاستشارة القانونية عادة من الإستراتيجية الاتصالية والقصة الخبرية المتعلقة بحثيات

- الحادث مؤيدة معارضة

10. ما هي الوسائل التي تستخدمونها من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام؟

- إجراء المقابلات والندوات الصحفية.....
- تعليق النشرات والتقارير.....
- إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية.....
- استخدام الإذاعة والتلفزيون.....
- استخدام الإنترنت.....
- أخرى.....

المحور الرابع: مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

11. يفترض أن جهاز العلاقات يلعب دوراً مهماً قبل الأزمة، فما هي أهم الإجراءات التي تقومون بها في هذا المستوى؟

- وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة.....
- وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الأزمات.....
- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة.....
- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.....
- مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المنظمة.....
- إجراء بحوث قياس الرأي والاتجاه.....
- أخرى (أذكرها).....

12. وأثناء الأزمة، أقيمون بـ:

- الاجتماع مع فريق الأزمة.....
- المسارعة إلى تقديم المعلومات الخاصة بالحادث.....
- المشاركة في ابتكار القصة الخيرية المتعلقة بحيثيات الأزمة.....
- أخرى (أذكرها).....

13. في ماذا تنحصر أنشطتكم عادة بعد انتهاء الأزمة؟

- إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وفق المتغيرات الحديثة.....
- استخدام نظام الاتصال الشبكي بدلاً من الاتصال النازل.....
- بناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي.....
- دعم العلاقات مع وسائل الإعلام.....
- الأخذ بعين الاعتبار تحركات جماعات الضغط أو المنافسين.....
- أخرى (أذكرها).....

البيانات الشخصية:

1- الوظيفة:

2- السن: أقل من 35 36 +

3- النوع: أنثى ذكر

4- المؤهلات العلمية والتقنية: