

العنوان:	دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
المصدر:	دراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية
الناشر:	الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي
المؤلف الرئيسي:	أبو عرقوب، إبراهيم أحمد
المجلد/العدد:	مج47, ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2020
الصفحات:	556 - 570
رقم MD:	1065173
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EduSearch, HumanIndex
مواضيع:	علوم الإعلام والاتصال، العلاقات العامة، إدارة الأزمات، الإعلام الجماهيري
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1065173">http://search.mandumah.com/Record/1065173</a>

## دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

إبراهيم أحمد أبو عرقوب\*

### ملخص

تهدف هذه الدراسة النوعية إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعدها. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة هو البحث عن مشكلات الجمهور الداخلي والخارجي وحلها، وبناء صورة وسمعة إيجابيتين للمنظمة، ودورها أثناء الأزمة هو الإعلان عن وقوع الأزمة، و تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة والدقيقة لتحذيره و توجيهه و تعليمه كيفية التعامل مع الأحداث لكسب ثقته، و بعد التعافي من الأزمة بإعادة الثقة في إدارة المنظمة و منتجاتها و خدماتها و تصحيح ما صدر من خطأ قد أدى إلى تشويه صورة المنظمة و سمعتها.

**الكلمات الدالة:** العلاقات العامة، الأزمة، إدارة الأزمات، الاتصال الازموي.

### المقدمة

الأزمات هي مشكلات أو لحظات أو مواقف أو أحداث سياسية أو اجتماعية أو صحية أو دينية أو أمنية أو اقتصادية حرجة تقع غالبا فجأة دون سابق إنذار وقد يكون سببها قدرا مقدورا أو من صنع البشر، و تتطلب استجابة سريعة من أصحاب القرار في المؤسسات أو الشركات أو المنظمات، بالإضافة إلى مسؤولي العلاقات العامة. وقد تتلاحق الأحداث في الأزمات و تتشابك فيها الأسباب و النتائج مما قد يفقد أصحاب القرار قدراتهم في السيطرة عليها و احتوائها . و من أهم أسباب الأزمات أنها قد تكون قدرا مقدورا مثل الزلازل و البراكين أو من صنع الإنسان مثل النزاعات و الفضائح و الأمراض .و تكمن خطورة الأزمات في كونها تهدد الكيان الإداري أو السياسي أو الأمني أو الاقتصادي أو العسكري أو الصحي عن طريق إثارة الخوف و الرعب في نفوس الجماهير و تشويه سمعة و صورة الأفراد و المؤسسات و المسؤولين و بالتالي إحداث شلل تام أو توقف عن العمل، لذا لا بد من خطط مسبقة لإدارة الأزمات من أجل التقليل من أضرارها أو احتوائها بدلا من انفجارها. وإن من أهم الأقسام الفعالة في إدارة الأزمات هي العلاقات العامة لكونها حلقة الوصل بين جماهير الأزمة و فريق إدارة الأزمات إداريا و إعلاميا. فالمؤسسات التي يكون لديها خطط مسبقة لإدارة الأزمات تنظر لوسائل الإعلام على أنها صديق في حين أن المؤسسات التي ليس لديها تخطيط مسبق تنظر لوسائل الإعلام على أنها عدو. فالعلاقات العامة هي فن و علم الاتصال بالجمهور الداخلي (الموظفين) والجمهور الخارجي المستفيد من خدمات أو منتجات المنظمة في وقت الازدهار أو الأزمات من أجل كسب ثقته و بناء صورة ذهنية و سمعة طيبة للمؤسسة. كم أنها خط الدفاع الأول الذي يحمي المؤسسات عند تعرضه لأزمات.

### المصطلحات الإجرائية للدراسة: Operational Definitions of the Terms

**خطة إدارة الأزمات :** هي دليل ورقي و الكتروني يشتمل على الاجراءات الادارية و الاتصالية التي سيستخدمها فريق ادارة الازمة قبل وقوع الازمة و اثناء الاستجابة لها و بعد التعافي منها.

**الازمة:** حدث يقع فجأة دون سابق انذار قد يكون من صنع الانسان او قدرا مقدورا من الله و يتطلب استجابة سريعة لاحتوائه.

**سيناريو الازمة:** هي خطة مكتوبة تشتمل على خطوات التعامل مع الأزمات قبل وقوعها و عند وقوعها و بعد انتهائها.

**إدارة الأزمة:** عملية التعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة من حيث حشد المصادر البشرية و المادية و نظام القيادة و التحكم و الاتصالات للسيطرة عليها.

**الناطق الإعلامي:** الشخص المخول بالكلام باسم المنظمة في وقت الازدهار و الأزمات و عادة ما يكون مدير العلاقات العامة. و هو ثاني أهم شخص بعد قائد فريق الأزمة.

\* كلية الاتصال والإعلام، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة. تاريخ استلام البحث: 2018/9/20، وتاريخ قبوله: 2019/7/22.

**تقييم الأزمة:** معرفة اوجه النجاح و الفشل في ادارة الأزمة بعد انتهائها لاستخلاص العبر و محاسبة المقصر و شكر الأبطال و إجراء التغييرات المطلوبة و التخطيط للمستقبل.

**الاتصال الأزموي:** تبادل المعلومات و الافكار و المشاعر و الخبرات و الحقائق و الاحصاءات عن تطورات الازمة مع الجمهور الداخلي و الخارجي و الجهات المعنية باسيطرة عليها والحد من تأثيره السلبي.

**استراتيجية الاتصال:** خطة تستخدم لتحقيق اهداف الاتصال الازموي.

**العلاقات العامة:** هي فن و علم التواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمنظمة من أجل إحداث التغيير المطلوب و بناء صورة ذهنية إيجابية و سمعة طيبة من أجل ترويج المنظمة و خدماتها ومنتجاتها.

### 1 - الإطار النظري للدراسة: Theoretical Framework of the Study

لا أحد محصن ضد الازمات و الكوارث في العالم من افراد و جماعات و مؤسسات و دول. لذلك لا بد من خطط مسبقة كاجراء وقائي لمنع وقوع الازمة و سرعة الاستجابة لها و السيطرة عليها و احتوائها قبل تولد ازمات اخرى و كوارث.

1- تعريف الأزمة Crisis: يوجد عدة تعريفات للأزمة من أهمها: "انقطاع في العمل يحظى بتغطية إعلامية واسعة و جذب انتباه الجمهور مما يؤدي إلى التأثير على عمل المنظمة، قد يكون له تأثير سياسي وقانوني و مالي و حكومي على عمل المنظمة". (1) و "نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل". (2) و "وضع حرج". (3) فالأزمة حدث يقع فجأة دون سابق إنذار أو مقدمات و يتطلب استجابة سريعة لأنه يولد القلق والشكوك لدى الجمهور و خسائر في الارواح و الممتلكات او التوقف عن العمل. و انتشار الفوضى في المجتمع.

ب - أنواع الأزمات: Types of Crisis تقسم الازمات الى نوعين: (4) أزمات طبيعية: مثل الكوارث الطبيعية من زلازل، وبراكين و اعاصير و فياضانات و انهيارات و امراض، و أزمات من صنع الإنسان: مثل سوء الادارة و التفجيرات الارهابية، الإضرابات، المظاهرات و الاحتجاجات و الثورات .

ج - الخصائص العامة للأزمات: (5) إن من أصعب اللحظات أن تواجه المؤسسة أزمة أو كارثة دون سابق إنذار مما يجعلها عاجزة عن اتخاذ أي قرار. إن من أهم خصائص الأزمات: (أ) المفاجأة: حيث تحدث الازمة في اي زمان او مكان دون سابق انذار و عدم توفر المعلومات لذلك يصعب على صاحب القرار الاحاطة بكل المعلومات عن الازمة و اتخاذ القرار الصائب و تصاعد الأحداث بحيث تنتسج دائرة الأزمة و تنتشر الإشاعات في حالة عدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة عن تطورات الازمة، و فقدان السيطرة الجمهور و المعلومات الازمة و الأوضاع المتفاقمة مما يولد القلق و الذعر للادارة و الموظفين و الجمهور و يتسبب في زيادة الإرباك و الفوضى للجميع فتصبح الإدارة عاجزة عن اتخاذ القرار الصحيح للتعامل مع الأزمة و زيادة تركيز الجمهور الخارجي و وسائل الاعلام التقليدية و الحديثة على ادارة الازمة نقدا و اتهاما. (ب) التعامل مع الجمهور بعقلية الإحاطة ( سياسة الصمت، لا تعليق على الاحداث ) فعندما يشعر فريق الأزمة بأنه أحيط به من الجمهور الداخلي والخارجي و الإعلام يصمت صمتا مطبقا.

(ج) الذعر: فعند وقوع الأزمة تسيطر مشاعر الرعب على الإدارة لذلك من الصعوبة بمكان أن تتخذ القرار الصائب.

د - ردود أفعال الناس عند حدوث الأزمات: تتفاوت ردود أفعال الناس تجاه الأزمات على النحو التالي: (6) إنكار حدوث الأزمة والخوف من المجهول و القلق على النفس والمال و الإرباك الذي يؤدي الى عدم القدرة على اتخاذ القرار الصائب فقدان الأمل بالنجاة و الذعر من هول الموقفو الصدمة من حجم المشكلة والتحدي: التصدي للأزمة الإحباط الذي يؤدي الى تهيب المعنويات واليأس فاستجابة الناس للأزمات إيجابياً أو سلبياً تعتمد على مدى تمسكهم بالدين وخبراتهم وتعليمهم وثقافتهم وأعمارهم.

هـ - اهداف ادارة الازمة: (7) ان من اهم اهداف ادارة الازمة الامور الآتية: الوقاية من الازمة: "الوقاية خير من العلاج" و بقاء الافراد و الجماعات و المؤسسات و المجتمع على قيد الحياة، و الخروج من الازمة بنجاح، و حماية الكيان الإداري أو السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي والارتقاء به، و معالجة بؤادر ظهور الأزمة المستقبلية. ان الهدف الرئيس من إدارة الأزمات هو الخروج منها بأقل الخسائر البشرية و المعنوية والمادية.

و- تعريفات العلاقات العامة: العلاقات العامة هي فن و علمُ التواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي و من اهم تعريفاتها ذات الصلة بموضوع البحث الآتي: "إدارة العلاقات بين المنظمة و جماهيرها" (8) و "إدارة الاتصالات بين المنظمة و جماهيرها" (9) و "وظيفة إدارية تقوم على إنشاء و استمرارية العلاقات المتبادلة و المثمرة بين المنظمة و جماهيرها التي يعتمد نجاح أو فشل

المنظمة عليها" (10) فالعلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة للتواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمنظمة من أجل إيصال صوت و صورة المنظمة لهم و بناء جسور من الثقة معهم.

جمهور العلاقات العامة Public of the Public Relations : (11) الجمهور المستهدف لنشاطات العلاقات العامة هم الأشخاص المستفيدون من خدمات أو منتجات المؤسسة أو ممن لهم تأثير على وجودها وسياساتها، ويختلف الجمهور باختلاف المؤسسة فلكل مؤسسة جمهورها الخاص بها. ويقسم الجمهور المستهدف بالنسبة للعلاقات العامة إلى الآتي: الجمهور الداخلي : Internal Public الموظفون سفراء المنظمة للمجتمع، و شركاء في التعامل مع الأزمة، و كل واحد منهم له دور نجاح العلاقات العامة. الجمهور الخارجي External Public : المستفيدون من خدمات أو منتجات الشركة ووسائل الاعلام، و كل من له علاقة بعمل الشركة و العاملين فيها، وهم جوهر عمل الشركة، لذا يجب إقامة علاقة متبادلة بينهم وبين الشركة والموازنة بين مصالحهم ومصالح الشركة و كسب رأيهم العام عن طريق تقديم خدمات أو منتجات متميزة و حسن التعامل و كسب ثقتهم من خلال ترجمة السياسات إلى أعمال و معرفة آرائهم تجاه خدمات أو منتجات الشركة. فالعلاقات العامة هي فن و علم التواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمنظمة من أجل إحداث التغيير المطلوب، و بناء صورة ذهنية إيجابية و سمعة طيبة من أجل ترويج المنظمة و خدماتها و منتجاتها.

ز- الوظائف الاتصالية للعلاقات العامة of PR Communication Functions of العلاقات العامة هي فنّ و علمُ التواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي و وسائل الإعلام قبل الأزمات و أثناءها و بعدها من أجل كسب ثقة الجماهير، و بناء صورة ذهنية إيجابية للمنظمة، و حماية سمعتها، و استمرارها في العمل. و من أهم وظائف العلاقات: (12) الاتصال الصريح و المفتوح مع الموظفين من أجل كسب ثقتهم. بناء علاقة إيجابية مع وسائل الإعلام من أجل كسب صداقتهم في السراء و الضراء و رصد الرأي العام الداخلي و الخارجي تجاه المنظمة و منتجاتها و خدماتها و تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة، تخطيط و تصميم و تنفيذ حملات العلاقات العامة من أجل إيصال صوت و صورة المؤسسة إلى الجمهور الداخلي و الخارجي، و رصد التغطية الإعلامية للمؤسسة من قبل وسائل الإعلام التقليدية و الإلكترونية و تصحيح أي تغطية سلبية إنشأ موقع الانترنت و تحديثه و تزويده بكل المستجدات المرتبطة باخبار الازمة و توعية الجمهور الداخلي و الخارجي و تعليمه و إرشاده ف كيفية التعامل مع الازمة في الأحوال العادية و قبل الازمة و أثناءها و بعد انتهائها و التعافي منها.

ح - نظريات ادارة الازمات: إن من اهم نظريات الازمة:

1- نظرية الاتصال الازموي Crisis Communication Theory: هذه النظرية على استراتيجيات الاستجابة للازمة التي بإمكان المنظمة اعتمادها لتزويد جمهورها بالمعلومات المطلوبة عن الازمة ، و الحد من الضرر الذي يلحق بسمعتها في مرحلة ما بعد الازمة (13)

2- نظرية انتشار المبتكرات (Diffusion of Innovation Theory 14) تركز هذه النظرية على تبادل المعلومات و الافكارو الخبرات و الآراء بين فريق ادارة الازمة و بين الجمهور الداخلي من موظفين و الجمهور الخارجي من مساهمين و زبائن و وسائل اعلام و حكومة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة اثناء حالات الطوارئ و الازمات. ففلسفة النظرية تقوم على ان الاتصال الفعال بين اطراف الازمة عن طريق سائل الاتصال الحديثة من انترنت و شبكات التواصل الاجتماعي و التلفون الخليوي امر ضروري و أساسي لسرعة الاتصال و اتخاذ القرارات الصحيحة لمعالجة الازمة.

3- نظرية الاتصال في الموقف الازموي Situational Crisis Communication Theory (15) اعتمدت هذه النظرية نموذج استاذ الاتصال William Benoit " استعادة الصورة الذهنية للمؤسسة في مرحلة ما بعد الازمة". و حددت النظرية ثلاث استراتيجيات اتصالية ( اعلامية ) يستخدمها فريق او خلية ادارة الازمة في مرحلة الاستجابة للازمة فور وقوعها : انكار وقوع الازمة: عن طريق كيل الاتهامات للآخرين و انكار رواية الاعلام عن الازمة و البحث عن كبش فداء و الصاق التهمة له بانه يقف وراء الازمة. التقليل من حجم الازمة عن طريق تقديم اعدار واهية و تبريرات غير منطقية لاسباب وقوع الازمة. و اعادة بناء الصورة الذهنية. عن طريق الاعلان عن تحمل كامل المسؤولية عن المؤسسة ، و الاعتذار لعائلات و اقارب الضحايا ، و تعويضهم. إن فلسفة هذه النظرية تقوم على ضرورة الاتصال الفعال بين فريق ادارة الازمة و الجمهور الداخلي و الخارجي بالمعلومات اللازمة عن الازمة من اجل حفظ المؤسسة وكيانها الاداري و حماية سمعتها من التشويه مما قد يؤثر على تسويق منتجاتها او خدماتها او خروجها من السوق او اعادة بناء صورتها الذهنية من جديد.

ط - محددات الدراسة: Limitation of The Study:

تركز هذه الدراسة على القسم الثاني من خطة ادارة الازمات و هي الخطة الاتصالية او الاعلامية للعلاقات العامة للتعامل مع الازمة قبل حدوثها وفور وقوعها و بعد التعافي منها و عودة الامور الى طبيعتها.

2- الدراسات السابقة Literature Review

إن من اقرب الدراسات لموضوع هذه الدراسة ما يلي :

1 -AlSaqr ,Layla ,(2018)." The Role of Public Relations in Crisis Communication Planning in Bahraini Organizations". (16).

هدفت هذه الدراسة النوعية الى تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في المنظمات البحرينية في التخطيط الاتصالي (الاعلامي) لمواجهة الازمات . حيث قامت الباحثة باجراء مقابلات مع تسعة عشر مدير علاقات عامة موزعين على القطاع الحكومي و الخاص و الاستشاري لمعرفة دور العلاقات العامة في التخطيط الاتصالي (الاعلامي) لمواجهة الازمات. و قد توصلت الدراسة الى ان التخطيط الاتصالي لمواجهة الازمات بحاجة الى تحسين و تفعيل و ربط باستراتيجيات العلاقات العامة للمؤسسات البحرينية.

2- Zare-Farash Bandi, Ghassabi F, (2015)."The Role of Media in Crisis Management: A Case Study of Azerbaijan Earthquake." (17)

هدفت هذه الدراسة الى تقييم دور وسائل الاتصال (الاعلام ) في تزويد الجمهور بالمعلومات اثناء ازمة زلزال اذربيجان من وجهة نظر طلاب الجامعات. حيث تم توزيع استبانة على جميع طلاب جامعة العلامة طبطباي في مدينة طهران. و قد توصلت الدراسة الى ان وسائل الاتصال الجماهيري قامت بدور مهم و ايجابي في تغطية الحدث مما حفز الشعب الايراني لارسال مساعدات انسانية لمناطق الكارثة. و قال الطلاب بانهم تمكنوا من متابعة اخبار الحادثة منذ بدايتها لنهايتها.

3- Uzunoglu, Ebrue and Onat , Ferah.( 2012). "Public Relations in a Time of

Turbulence: A Study on Turkish PR Firms" (18)

في عام 2001 تعرضت الشركات التركية لأزمة اقتصادية خانقة امتدت حتى عام 2008.هدفت هذه الدراسة النوعية الى معرفة مدى انعكاس هذه الأزمة على عمل شركات العلاقات العامة الاستشارية التركية ، و الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها للاتصال بالزبائن . و قد توصلت الدراسة الى أن شركات العلاقات العامة التركية قد طورت عملها عن طريق بناء استراتيجيات جديدة للاتصال بالزبائن عبر الانترنت و شبكات التواصل الاجتماعي ، و اعادة بناء محتوى رسائلها الاتصالية الموجهة لجمهورها لتناسب و المواقف الازموية الاقتصادية ، و قللت من رسوم خدمة الزبائن لاحتواء الازمة.

4-Ly-Le, Tuong –Minh, (2015)."Government Crisis Assessment and Reputation Management .A Case Study of the Vietnam Health Minister's Crisis in 2013-20014." (19)

. هدفت هذه الدراسة النوعية التي استخدمت اسلوب دراسة الحالة الى معرفة فيما اذا تسببت الفضائح الصحية في فيتنام من رفع رسوم المستشفيات و فساد المطاعيم و عدم الالتزام بالاخلاق الطبية و انتشار وباء الحصبة على نطاق واسع في وقوع الحكومة في ازمة سياسية ومدى تأثير الازمة على سمعة وزيرة الصحة ، و ما افضل الطرق التي كان بإمكان الوزيرة عمله لسرعة الاستجابة لمطالب الجمهور الفيتنامي؟و قد توصلت الدراسة الى أن ضعف الادارة في التعامل مع الفضائح الصحية ادى الى وقوع الحكومة في ازمة و تشويه صورة الوزيرة في نظر الجمهور الفيتنامي.

5-Jin, Yan, (2018)." Crisis Communication and Ethics: The Role of Public Relations." (20)

هدفت هذه الدراسة النوعية الى معرفة نموذج اخلاقيات الاتصال الأزموي و دور ممارسي العلاقات العامة الاخلاقي الذين يمثلون " الضمير الاخلاقي" للمؤسسات، و دور العلاقات العامة في الادارة العليا. و لقد توصلت الدراسة الى انه يوجد ستة عوامل تتحكم في الدور الاخلاقي للعلاقات العامة: طبيعة الازمة، ودور الادارة العليا و أنشطة المساهمين لاحتواء الازمة و تدخل الحكومة و اختلاف الثقافات و التعرض للبيئة التجارية الخارجية . فكل هذه لها تأثير على ممارسة الاتصال المؤسسي مع الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسات.ان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها ركزت على دور العلاقات العامة في جميع مراحل الازمة في حين معظم الدراسات السابقة ركزت على حالات خاصة بعينها ولادارة الازمات و اخلاياتها فقط.

**3- مشكلة الدراسة:** Problem of the Study

تكمن مشكلة الدراسة في انه لا احد محصن ضد الازمات من افراد و جماعات و مجتمعات و دول ،وأن كثيراً من المنظمات لديها خطط إدارية لإدارة الأزمات، و لكن لا يوجد لديها خطط علاقات عامة إعلامية رديفة لإدارة الأزمات مما يؤدي إلى عدم سيطرتها على الأزمة واحتوائها عند وقوعها فجأة، و تشويه سمعة المؤسسة و إدارتها في أذهان جمهورها الداخلي و الخارجي و فقدان الثقة في منتجاتها و خدماتها . فالسؤال الرئيس : ما استراتيجيات و ادوات العلاقات العامة لحماية سمعة المؤسسة و لتحويل الازمة الى فرصة للتغيير نحو الافضل؟

**4- أهمية الدراسة:** Significance of the Study تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على دور العلاقات العامة الحيوي و الاستراتيجي في الإسهام في إدارة الأزمة بالتعاون مع فريق إدارة الأزمة الاداري أثناء مراحل دورة حياتها حماية لسمعة المنظمة و إدارتها و اعادة الثقة في منتجاتها و خدماتها و تحويلها الى فرصة للتغيير نحو الافضل.

**5- أهداف الدراسة:** Objectives of The Study تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى تسليط الضوء على عملية إدماج العلاقات العامة في خطة عمل إدارة الأزمات، و إبراز دورها في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات مع ضرب امثلة لبعض حالات ادارة الأزمات الناجحة و الفاشلة من العالم.

**6- أسئلة الدراسة:** Questions of The Study

اجابت الدراسة على الاسئلة الآتية:

1- ما أهمية العلاقات العامة في دورة حياة الأزمة ؟

2-ما دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة في مراحلها المختلفة؟

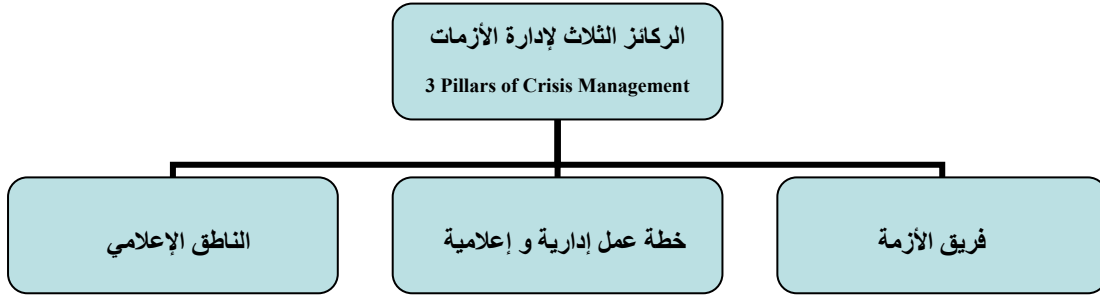
5- ما أسباب فشل إدارة الأزمات إعلاميا ؟

6- ما طرق استعادة الصورة الذهنية للمنظمة بعد انتهاء الازمة؟

**7- المنهجية:** Methodology اعتمدت هذه الدراسة النوعية التحليلية على جمع المعلومات عن ظاهرة الازمة وتحليلها تحليلًا معمقًا و تفسيرها و استخلاص النتائج و العبر منها باستخدام نموذج لاسويل للاتصال Lasswell (21) لتحليل عملية الاتصال الى عناصرها الآتية: من يقول؟: مصدر المعلومات هو العلاقات العامة و ماذا يقول؟ الرسائل الاتصالية التحذيرية و الارشادية و التعليمية التي تبثها العلاقات العامة للجمهور الداخلي و الخارجي و بأية وسيلة؟ الاتصال الشخصي وجها لوجه و الاتصال الجماهيري الصحفي و الاذاعي و التلفزيوني و مواقع الانترنت و شبكات التواصل الاجتماعي و لمن؟ الجمهور الداخلي و الخارجي المستقبل للرسائل الاتصالية للعلاقات العامة و بأي تأثير؟ مدى تأثير هذه الرسائل في رفع معنويات اطراف الازمة او تهيبها عن طريق بث الرعب و اليأس في قلوب الجمهور المستهدف من عملية الاتصال.

**8- دور العلاقات العامة في دورة حياة الأزمة:** عادة تمر الأزمة في المراحل الثلاث الآتية:

**المرحلة الاولى : ما قبل الأزمة: ( الجهوزية او الوقائية ) Preparedness or Prevention** بالرغم من أنه لا يمكن التنبؤ بوقت وقوع الأزمة إلا أنه يجب على إدارات المنظمات أن تضع خططا لإدارة الأزمات تشمل على السياسات والممارسات وأسوأ السيناريوهات الضرورية لإدارة المواقف الأزموية كإجراء وقائي " فالوقاية خير من العلاج" على النحو الآتي:خطة عمل إدارة الأزمة (22) هي عبارة عن خارطة طريق واضحة وبسيطة ومحدثة باستمرار منشورة في دليل إرشادي ورقي وإلكتروني يوزع على الموظفين. تقوم الإدارة التنفيذية للمنظمة بإعدادها كإجراء وقائي للتعامل مع الأزمات. وتهدف الخطة الى التقليل من الخسائر البشرية والمادية والخروج من الازمة بأقل الخسائر .و تقسم الخطة الى قسمين: القسم الأول: الخطة الإدارية لإدارة الأزمات Crisis Management Plan تشمل على الإجراءات والسياسات والسيناريوهات والتعليمات الإدارية للتعامل مع الأزمة في جميع مراحلها. و تقسم الى قسمين : اولا :القسم الاول الاداري الذي يشتمل على تشكيل فريق ادارة الازمة Crisis Management Team



من أجل سرعة الاستجابة لها واحتوائها في مهدها. يتكون فريق إدارة الأزمة من مجموعة من خبرات متعددة من عدة دوائر حسب حجم المؤسسة يرأسه مديرو قائد و هو الشخص المسئول عن قيادة خلية الأزمة، و صاحب القرار و قد يكون مدير المنظمة أو نائبه أو مساعده. و تكمن وظيفته في جمع المعلومات عن أسباب المشكلة المحتملة واتجاهات الناس نحوها وتقييمها من أجل وضع استراتيجيات لمنع وقوع الأزمة أو تغيير اتجاهها أو مسارها. منسق إدارة الأزمة و هو الشخص المسئول عن تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق فيما يخص إدارة الأزمة .

#### القسم الثاني من خطة ادارة الازمات :خطة الاتصالات الأزمويةCrisis Communications Plan

او خطة العلاقات العامة وتشتمل على تعليمات وسيناريوهات للتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام قبل الأزمة وأثناءها وبعدها كإجراء وقائي لحماية صورة وسمعة المؤسسة و إعادة ثقة الجمهور في منتجاتها و خدماتها . يجب على المؤسسات أن يكون لديها خطط إعلامية مكتوبة لإدارة الأزمات المحتملة تجنباً للإرباك والفوضى والقلق والتضليل الإعلامي والإشاعات. إن مثل هذه الخطة ستعطي مصداقية للمنظمة وتحمي سمعتها وتشتمل الخطة على الأمور الآتية: (23) أدوار ومسؤوليات فريق العلاقات العامة لإدارة الأزمة إعلامياً وسيناريوهات الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة و وسائل الإعلام و تحديد الناطق الإعلامي باسم الشركة والناطق الاحتياط والمستشارين الذين يمكن الاستعانة بهم عند الحاجة و المسئول الأول للاستجابة للأزمة فور وقوعها والجمهور المستهدف ووسائل الاتصال به وإجراءات التنسيق مع المساهمين لدى الشركة وإجراءات المعلومات عن الأزمة وطرق التحقق منها والموافقة عليها وإقراره و سبل الاتفاق على نشر المعلومات عن الأزمة و سياسات وإجراءات اتصال الموظفين بوسائل الإعلام وإجراءات التعامل مع الأزمة في الساعة الأولى من وقوعها ونماذج لرسائل اتصالية تحذيرية أو إرشادية أو تعليمية أو نوعية معدة مسبقاً قائمة حديثة للاتصال بوسائل الإعلام وأسئلة صعبة ومتوقعة من الصحفيين و بيانات حقائق ونماذج لبيانات صحفية عن خلية الشركة وقائمة اتصال بفريق إدارة الأزمة وطرق الاتصال مع الجمهور ووسائله (فاكس، تلفون أرضي، وخطوي، ويريدي إلكتروني) وتمارين فن ومهارات التعامل مع وسائل الإعلام و طرق تقييم الخطة من قبل العلاقات العامة و طرق مراقبة وسائل الإعلام لمعرفة التغطية السلبية والإيجابية . فهذه الخطة عبارة عن خارطة طريق أخرى للتعامل مع جمهور العلاقات العامة ووسائل الإعلام لاحتواء الأزمة. يجب أن يتدرب فريق العلاقات عليها نظرياً وعملياً و يفحصها وتقييمها و يتم تحديثها كل ستة شهور أو سنة.

#### الفريق الاعلامي لإدارة الأزمات Crisis Communications Team

هو خط الدفاع الأول المسئول عن تنفيذ الخطة الاتصالية او الإعلامية لإدارة الأزمة بالتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام قبل الأزمة وأثناءها وبعدها. و يتكون الفريق عادة من الناطق الإعلامي ومنسق إعلامي، وكاتب أخبار ومقال ونصوص و خبراء حاسوب، وقد يكون هناك مترجماً. قد يكون أكثر من ناطق إعلامي إذا تطلب الأمر العمل على مدار الساعة أو في حالة استمرار الأزمة، و لكن يجب إن يكمل كل منهما الآخر لا أن يتناقضوا في أقوالهم. يجب أن يتكلم بصوت واحد .

الناطق الإعلامي : Spokesperson هو شخص مخول بالكلام باسم المنظمة سواء وقت الرخاء أو الأزمات وعادة ما يكون مدير العلاقات العامة أو نائبه أو مساعده. إنه ثاني أهم شخص في المؤسسة بعد المدير. قد يكون أكثر من ناطق إعلامي إذا تطلب الأمر للعمل على مدار الساعة أو في حالة استمرار الأزمة، و لكن يجب إن يكمل كل منهما الآخر لا أن يتناقضوا في أقوالهما. يجب أن يتكلم بصوت واحد .إن من أهم مؤهلات الناطق الإعلامي الناجح: (24) : المهارات الاتصالية والخبرة و التدريب والذكاء وسرعة البديهة و التفكير و المصداقية و الصبر و غزارة المعلومات و العمل تحت الضغط النفسي و العلم بما يجري حوله و التعلم و الاصغاء للآخرين و السلطة و القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة و العلاقة الطيبة مع وسائل الاعلام. إن من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الناطق الإعلامي : (25) سرعة الاستجابة للأزمة عن طريق جمع المعلومات من

الميدان عن اسباب الازمة و تحليلها و تحريرها و نشرها لوسائل الاعلام و عقد مؤتمرات صحفية و الاجابة على اسئلة الصحفيين و سرعة الرد على الاشاعات و مقاومتها ورصد ما تنشره او تبثه وسائل الإعلام و قياس الرأي العام وتغذية موقع الإنترنت التابع للمؤسسة أولاً بأول و بشكل مستمر و تحديثه مما يعطي انطباعاً بجديّة العمل للتصدي للأزمة و احتوائه من أجل حماية سمعة وشهرة المؤسسة والمسؤولين والموظفين. التعاطف مع الضحايا و اهاليهم و تمنى السلامة العامة للجميع. استعادة ثقة الجمهور بالمؤسسة و منتجاتها أو خدماتها. تحسين صورة المؤسسة في نظر الجمهور. فالناطق الإعلامي هو صوت و صورة مؤسسته، لذا فإن نجاح خطة الأزمات إعلامياً يعتمد على مصداقيته. وللحفاظ على سمعة المؤسسة يجب على الناطق الإعلامي مراقبة وسائل الإعلام التقليدية والالكترونية والمحلية والإقليمية والعالمية قبل الأزمة وأثناءها وبعدها لرصد الرأي العام تجاه المنظمة خاصة أثناء الأزمة لمعرفة ردود أفعال الجمهور الداخلي والخارجي، و التغطية الإعلامية الإيجابية والمحايدة والسلبية تجاه المؤسسة من أجل تصحيح صورتها.

مثال 1: أزمة تفجير قطار في اسبانيا: في 2004/3/11 تم تفجير قطار في مدينة مدريد الاسبانية حيث قتل واحد و تسعين شخصاً في الحادثة وجرح حوالي ألفي شخص ، ففور وقوع الحادثة اشتركت مجموعات العمل التالية لمعالجة الأزمة: فرق الإنقاذ ورجال الإطفاء وضباط وصلوا إلى موقع التفجير خلال عشرين دقيقة. فريق أمني من الشرطة وضباط التحقيق. فريق قانوني لإعطاء تفويض بإزالة الجثث من مكانها. وفريق طبي. وفريق دعم نفسي مكون من ثلاثمائة و سبعة عشر مختصاً في الدعم النفسي، كذلك قامت إدارة الأزمة بتشغيل خط تلفون ساخن لتلقي استفسارات الجمهور، حيث تلقت عشرين ألف مكالمة في أقل من اثنتي عشرة ساعة ، ومما أسهم في السيطرة على الموقف واحتواء الأزمة وعودة حركة القطارات إلى طبيعتها في أقل من اربع و عشرين ساعة هو: وجود خطة عمل معدة مسبقاً وكفاءة فرق العمل والتنسيق فيما بينها وسرعة التدخل لمعالجة الأزمة وسرعة الاتصال بالجمهور وتقدير مشاعره و مخاوفه. (26)

**المرحلة الثانية : الاستجابة للأزمة Crisis Response** إن من اهم خطوات الاستجابة للأزمة ما يلي : (27)



Figure 1, NMA The American Resource, Media and Community Crisis. Communication Planning  
Template updated 2010. P.3. [webmaster@nma.org](mailto:webmaster@nma.org)



### 1- التحقق من وقوع الأزمة و تشخيصها فور وقوعها وتقييم الموقف الأزموي

Verify the Crisis Situation عن طريق جمع المعلومات و الاحصاءات و الحقائق الصحيحة و الواضحة و الدقيقة من مصادرها المختلفة عالية المصدقية عن أسباب الأزمة ومدى تأثيرها على المجتمع والمتضررين منها و ضحاياها و الاجراءات التي تم اتخاذها للسيطرة عليها ، ومن ثم تصنيفها وتحليلها واتخاذ القرار المبني على الحقائق وليس على الآراء الشخصية ، و من ثم ابلاغ فريق ادارة الازمات ووسائل الاعلام بمستجدات الموقف .

2- ابلاغ فريق ادارة الازمات بوقوع الحادثة Notification and Assignments و تحديد المهام و الادوار المطلوبة من كل اعضاء الفريق و الموظفين و ادارة المنظمة و الجهات الحكومية المعنية و خطوط التنسيق بينهم و الاتصال بالجمهور الداخلي للشركة (الموظفين) و ابلاغهم فور وقوع الأزمة قبل أن يعرفوا عنها من وسائل الإعلام لأنهم سفراء الشركة للمجتمع والناطقون الإعلاميون باسمها وشركاء في اتخاذ القرار للسيطرة على الوضع واحتواء الأزمة. هي مرحلة وقوع الأزمة و التدخل السريع للسيطرة عليها و احتوائها يجب إنشاء مركز إعلامي لإدارة الأزمات يعمل على مدار الساعة و ابلاغ أسر و اقارب المتضررين من الأزمة و الإعلان لوسائل الإعلام عن وقوع الأزمة و عدم إنكارها أو التكتم على أخبارها، فحبل الكذب قصير ، و تزويدها بمستجدات الموقف منذ بداية الأزمة حتى بعد انتهائها من أجل تصحيح الاخطاء و الرد على الإشاعات وإعادة ترميم الصورة الذهنية للشركة والحفاظ على سمعتها وتبادل المعلومات مع الأجهزة المعنية واتخاذ إجراءات سريعة للقيام بأعمال الإغاثة للمتضررين و إحضار الشخص المسئول إلى مركز المعلومات أو المركز الإعلامي فضلاً عن كبار المسؤولين ليتنقوا بالصحفيين و مساعدة كبار المسؤولين المعنيين للوصول إلى مكان الكارثة أو الأزمة والالتقاء بالمواطنين والعمل على السماح للناطق الإعلامي بالاشتراك مع كبار المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات التي تخص الأزمة و استقطاب الجمهور ليتحدث عما يجول في فكره سلباً أو إيجاباً و إظهار التعاطف مع الجمهور، وخاصة ذوي الضحايا والجرحى والمصدمين والمفقودين و عدم نشر صور الجرحى أو الضحايا أو المفقودين إلا بعد أخذ موافقة عائلاتهم و نقل الحقيقة لوسائل الإعلام والجمهور عبر الزيارات الميدانية والمقابلات والبيانات الصحفية والمؤتمرات والأخبار ومواقع الانترنت وعدم التهرب من الإجابة على أسئلة الصحفيين على مدار الساعة و عدم الرد على الإشاعات فوراً لأنها قد تسبب الإرباك للجمهور و يجب الإعلان للجمهور أن فريق إدارة الأزمات فريق قوي ومؤهل و مسؤول حتى يتم التخفيف من قلق الجمهور و عدم التعطيم على الأخبار كي لا تفقد مصداقية الفريق من قبل الجمهور و مراقبة وسائل الإعلام وتصحيح أية معلومات خاطئة وتشكيل لجنة تحقيق لتدرس الأمر وتخرج بنتائج يمكن استخلاص العبر منها للمستقبل و تحديث موقع الانترنت بشكل مستمر لاطلاع الجمهور على آخر المستجدات حول الأزمة وخاصة نتائج التحقيق مما يعطي مصداقية ويكسب ثقة الجماهير. يقوم الفريق الإعلامي للعلاقات العامة بتشكيلها و يتكون من الناطق الإعلامي ومنسق إعلامي وكاتب أخبار ومقال ونصوص و خبراء حاسوب، وقد يكون هناك مترجماً. قد يكون أكثر من ناطق إعلامي إذا تطلب الأمر العمل على مدار الساعة في حالة استمرار الأزمة، و لكن يجب أن يكمل كل منهما الآخر لا أن يتناقضا في أقوالهم. يجب أن يتكلم بصوت واحد .

### 3 - تقييم مستوى الاتصالات Assess the Communication Crisis Level

تقييم مستوى الاتصالات عن تطورات الأزمة بفريق ادارة الازمات و الموظفين و اهالي و اقارب المتضررين او الضحايا و بالجهات الحكومية المعنية و بالمستشفيات و حجم التغطية الاعلامية الصحفية و الاذاعية و التلفزيونية و مواقع الانترنت و شبكات التواصل الاجتماعي المحلية و الاقليمية و العالمية و مدى تأثيرها على احتواء الأزمة او تصعيدها من اجل تصحيح الاخطاء الاعلامية و الرد على الاشاعات و التضليل الاعلامي الذي قد يؤدي الى تشويه صورة الادارة و الشركة في اذهان الجمهور .

### 4- ادارة الاتصالات Communication Management

يجب تحديث الاتصالات الازموية مع الموظفين و الادارة و الحكومة و مجلس الادارة و اهالي و اقارب المتضررين ووسائل الاعلام و الاجابة على اسئلتهم عن طريق خط تلفون ساخن و مواقع الانترنت و شبكات التواصل الاجتماعي و موقع المنظمة الالكتروني والبيانات الصحفية و المؤتمرات الصحفية.

### 5 - تطوير الرسائل الاتصالية Develop Messages

بعد ان تم تشخيص الأزمة و التأكد من صدقية المعلومات و الارقام و الحقائق من جميع المصادر يقوم فريق ادارة الازمات بصياغة الرسائل الاتصالية التحذيرية و الارشادية و التعليمية للجمهور المستهدف الداخلي و الخارجي للآزمة على شكل بيانات صحفية و نشرات و صور و مقاطع فيديو و مقاطع صوت و اعلانات صحفية و اذلية و تلفزيونية و الكترونية و مقابلات

اعلامية التي تعطيهم صورة كاملة عن حقيقة الموقف الازموي و كيف تم احتواء الازمة بنجاح .

#### 6- اخذ الموافقة على الرسائل و بثها Approve and Release The Messages

بعد الفراغ من كتابة الرسائل الاتصالية المناسبة للجمهور المستهدف يجب اخذ موافقة رئيس فريق ادارة الازمات و المستشار القانوني و المدير التنفيذي للمنظمة و من ثم بثها عبر الوسائل المناسبة للجمهور من صحافة و اذاعة و تلفزيون و مواقع انترنت و مدونات و شبكات تواصل اجتماعي و اجهزة الاتصال الخليوي و الاتصال شخصي وجها لوجه مثل المؤتمرات الصحفية و الاجتماعات و الندوات و الزيارات الميدانية لموقع الحدث. و هذا تطبيق لنظرية المبتكرات و الانتشار اي نشر المعلومات الى الجمهور عبر كل تكنولوجيا الاتصال المتاحة.

#### 7- راقب و اعط التغذية الراجعة Monitor and give Feedback

يجب على فريق ادارة الازمة مراقبة التغطيات الاعلامية الصحفية و الاذاعية و التلفزيونية و الالكترونية و شبكات التواصل الاجتماعي و مواقع الانترنت المحلية و الاقليمية و العالمية لمعرفة النقاط الايجابية و السلبية التي ركيز عليها وسائل الاعلام لتصحيح الاخطاء التي علقت في ذهن الجمهور و الرد على اسئلته و على الاشاعات حفاظا على سمعة المؤسسة و ادارتها طبقا لنظرية الاتصال الازموي التي سبق ذكرها. ان طريقة الاتصال و و كفاءتها عند الاستجابة للازمة تؤثر بشكل كبير على نتائج ادارة الازمة ايجابيا او سلبيا.

مثال 2: ازمة الهجوم على نيويورك: في 11/9/2000 حدث هجوم بطائرة على احدى مباني مدينة نيويورك

الامريكية ، حيث قامت أمريكا بتحويل بعض رحلات الطيران إلى مطار هلفاكس الكندي حيث أصبحت إدارة المطار تتعامل مع مائة و خمسين رحلة طيران في اليوم الواحد مما ولد ضغطا على الإدارات المختلفة للمطار من ضمنها العلاقات العامة و كان ذلك على النحو الآتي :اتصال آلاف من أقارب المسافرين و زملائهم و أصدقائهم على العلاقات العامة للحصول على معلومات دقيقة و فورية عن مصيرهم، واستقبال موظف تلفون الزوار في المطار ألفي مكالمة في اليوم الواحد ، و تجمّد موقع الانترنت بسبب وصول مئات الرسائل الإلكترونية إليه . و كانت استجابة العلاقات العامة للازمة على النحو الآتي:قامت إدارة العلاقات العامة بالاتصال بشركة استشارية لإعداد رسائل اتصالية للجمهور و الإعلام مبنية على الإيجاز الصحفي، و تم تفعيل المركز الإعلامي في المطار، وقامت الإدارة بإعطاء إيجاز يومي منتظم عن الأزمة للموظفين و المتطوعين ، و تم تزويد الموظفين برسائل إلكترونية عن تطورات الموقف و مكتب استعلامات المطار و مكتب استقبال الزوار بمعلومات مكتوبة عن الأزمة، وعقد مدير المطار مؤتمراً صحفياً للإعلان عن الأزمة و قام الناطق الإعلامي بإعطاء إيجاز صحفي يومي و إجراء مقابلات إذاعية و تلفزيونية واستقبل الفريق الإعلامي لإدارة الأزمة حوالي ثلاثمائة مكالمة من وسائل إعلام من جميع أنحاء العالم طلبت مقابلات إعلامية مع مسؤولي إدارة الأزمة ، و تم تغذية موقع الانترنت التابع للمطار بمستجدات الوضع، وقامت العلاقات العامة بتغذية موقع الانترنت بالصور و بالرد على الرسائل الواردة عبر البريد الالكتروني من زوار الموقع .وبعد أسبوع من انتهاء الأزمة استقبلت العلاقات العامة مئات رسائل الشكر من المسافرين و الطيارين و الملاحين الجويين و عائلاتهم . (28)

مثال 3:أزمة شركة ادوية جونسون :في شهر ايلول من عام 1982 توفي سبعة اشخاص من مدينة شياغو في امريكا نتيجة لتناول كبسولة دواء تيلونول قوية التأثير مما ادى الى تعرض شركة جونسون و جنسون للادوية لازمة قوية شكلت رايها عاما سلبيا تجاه منتجاتها حيث نشرت الصحف الامريكية ثمانين الف قصة خبرية ، و بثت مئات الساعات الاذاعية و التلفزيونية على المستوى المحلي و الوطني ، و تلقت الشركة ألفي مكالمة تلفونية يطلب فيها المتصلون معلومات عن الازمة. احتواء لازمة قامت الشركة باتخاذ الاستراتيجيات او الخيارات الآتية :شكلت الشركة فريقا لادارة الازمات مكون من سبعة اشخاص ليتولى اتخاذ القرارت و التنسيق بين الادارات المختلفة و الاتصال بالجمهور الداخلي و الخارجي في ضوء عقيدة الشركة " نحن نؤمن بان من اولى اولياتنا مسؤوليتنا امام الاطباء و الممرضات و المرضى و الامهات و الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا و خدماتنا".اعترفت الشركة بالمشكلة ، و اعلنت تحملها كامل المسؤولية عما جرى و لم تلوم شخصا ما او اشخاص آخرين و اتصل فريق ادارة الازمات بالجمهور الداخلي من الموظفين و بين لهم اسباب المشكلة و استراتيجيات التعامل مع الازمة وسحبت الشركة جميع منتجاتها من جميع نقاط البيع، ومن على رفوف مخازنها التي كانت كلفتها مائة مليون دولار ونشرت اعلانا بمساحة صفحة كاملة في الصحف الامريكية الرئيسية عن المشكلة وقدمت عرضا للزبائن الراغبين باعادة اي منتج من منتجاتها لديهم من قبل بدفع ثمن المنتج اضافة الى دولارين و نصف تعويضا لهمو اعلنت للجمهور عن اجراءاتها التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها في المستقبل عن طرق طرح منتج جديد اكثر امنا و احسن جودة من السابق.بثت الشركة اعلانا تلفزيونيا مدته ستون

ثانية في شهري ايلول و اكتوبر حيث اعلن طبيب للمستهلكين عن عودة منتج التيلنول الجديد. عقدت الشركة احد عشر مؤتمرا صحفيا اعلنت فيها للجمهور عن انتاج دواء آمن كان قد وضع على رفوف شاحنة قبل عشرة اسابيع من سحب جميع منتجات القديمة من السوق. ان من اهم الاشياء التي اسهمت في تغلب الشركة على الازمة و التعافي منها و عودة المنتج الجديد للسوق هو وجود خطة عمل لادارة الازمة و سرعة استجابة الشركة للازمة و تطوير رسائل اتصالية فعالة للجمهور الداخلي و الخارجي و صدقية المعلومات و الحرص على سلامة الجمهور. (29)

مثال 4 : أزمة شركة اكسون لنقل النفط الخام Exxon Valdes Oil Spill Crisis خامس اكبر شركة في امريكا. في 1989/3/24 اصدمت النفط فالدز Valdes التابعة لشركة اكسون بصخور و رست في أحد المرفأى بالقرب من ولاية الاسكا الامريكية مما تسبب في تسريب حوالي ( 240000 ) برميل نفط خام الى مياه البحر، ولقد اعتبرت هذه الحادثة بانها أسوأ حالة تسريب بترول في تاريخ امريكا. فأصبحت محط انظار كل وسائل الاعلام تغطية و تعليقا و نقدا . لذلك قامت الشركة باتخاذ الاجراءات و القرارات الآتية لاحتواء الازمة: لم تتوقع الشركة حدوث هذه الازمة الكبيرة فلاقت صعوبة في الاتصال بالجمهور الداخلي و الخارجي و الاعلام و تنظيف المياه من البترول الخام الذي امتدت رقعة لمساحات كبيرة. و نظرا لعدم وجود خطة مسبقة لادارة الازمة لدى الشركة قامت بوضع خطة بعد بعد خمس ساعات من وقوع الازمة و لم تنفذها الا بعد يومين من وقوع الازمة. لم تعلن الشركة و لجمهورها الداخلي و الخارجي و للاعلام وقوع الحادثة و التزمت بالسياسة الاعلامية "لا تعليق No Comment" لمدة اسبوع من وقوع المشكلة . ظهر المدير التنفيذي للشركة على التلفزيون بعد ستة ايام من حصول الحادثة و رفض الاعتذار للصيادين الذين تآثرت حياتهم بسبب التلوث البيئي ، و لم يعبر عن مشاعره تجاه الكارثة البيئية الناجمة تسريب البترول الخام. و قال انها كارثة علاقات عامة صعدها وسائل الاعلام . نشرت الشركة اعلانا احتل صفحة كاملة في الصحف ركز محتواه على ان الشركة قلقة من تسريب النفط وانها ستقوم بتنظيف المياه ، ولكنها لن تتحمل المسؤولية عن الدمار الذي خلفته حالة التسريب. ، فبدلا من تحمل المسؤولية عن المشكلة عاد المدير التنفيذي للشركة و تكلم عن حجم المشكلة و تأثيرها على المجتمع ، و اكد بان النفط المتسرب لن يدوم لمدة طويلة. كذلك رفض الاعتراف بالمسؤولية عن المشكلة. ان العبرة المستفادة من هذه الحادثة هو حاجة الشركات لوضع خطة اتصال أزموي رديفة للخطة الادارية و فحصها و تدريب الموظفين عليها مما يسهم بشكل كبير في سرعة الاستجابة للازمة و احتوائها و السيطرة عليها.

مثال 5: أزمة تلفون سامسونق الذكي: (31) في عام 2006 واجهت شركة سامسونج مشكلة كبيرة نتيجة سخونة بطارية منتجها الخليوي الذكي نموذج Note 7 و احتراق شاشته و عدم ظهور معلومات عليها . مما شكل رأيا عاما عالميا سلبي لدى زبائنها. و لاحتواء الازمة قام فريق ادارة الازمة باتخاذ الاجراءات الآتية للسيطرة عليها لحد من تصعيدها : استعادة الشركة كل الاجهزة من هذا النوع من الاسواق العالمية و الغتها ، وذلك لاجراء وقائي خوفا من انفجار هذه الاجهزة الخليوية و تحول الازمة الى كارثة مما سيؤدي الى تشويه سمعة الشركة و فقدان الثقة في منتجاتها الاخرى خاصة الطبية منها. و لقد خسرت الشركة 4% من مبيعاتها بسبب هذه المشكلة .

### المرحلة الثالثة: ما بعد الأزمة Post – Crisis

هي مرحلة التعافي (Recovery Phase) من الأزمة و عودة الامور الى طبيعتها مرحلة تقييم ما حدث، و تشكيل لجنة لتقييم مدى تفعيل و فعالية خطة عمل ادارة الازمة بقسمها الإداري والاتصاليو مدى استجابة الجمهور لها، و كتابة تقرير ادارة الازمة و التقييم و متابعة تصويب الاخطاء التي حصلت و و استعادة سمعة المنظمة و ثقة الجمهور بها ادارتها و الأخطاء التي حصلت في ادارة الازمة والدروس و العبر المستفادة من ادارة الازمة والتخطيط المستقبلي لإدارة ازمات محتملة. و من اهم مبادئ التعامل مع الأزمة بعد انتهائها: ( 32 )

#### (1) الإعلان عن انتهاء الأزمة: Declare on the End of Crisis

يجب على مدير فريق الأزمة أن يعلن للجمهور الداخلي والخارجي والاعلام و المجتمع المحلي عن انتهاء الأزمة والقيام بتشكيل فريق لتقييم فعالية خطة ادارة الازمة وتحديد نقاط القوة والضعف و استمرار التواصل مع وسائل الإعلام وتزويدها بمستجدات الأزمة والعمل معهم إلى إعادة بناء صورة المنظمة وسمعتها من أجل إعادة ثقة الجمهور لها و إرسال رسائل شكر لكل من أسهم في احتواء الأزمة خاصة الأبطال منهم و دراسة نتائج تحليل التغطية الإعلامية للأزمة -الإيجابية والسلبية منها- من أجل تصحيح الصورة المشوهة للمنظمة في أذهان الإعلام والجمهور و مراجعة خطة ادارة الأزمة بشقيها الإداري والإعلامي من أجل

استخلاص العبر ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة للأنظمة والتعليمات والقوانين الخاصة بالمنظمة و استخلاص العبر من الأزمة عن طريق معرفة الدروس المستفادة منها والتخطيط للمستقبل. و تقييم كيفية تجاوب الناس مع خطة العمل، وتصحيح الأخطاء التي حصلت، وتصحيح الصورة التي تهشمت جراء تفاقم الأزمة، وإعادة بناء ثقة الجمهور في المؤسسة، و منتجاتها و خدماتها. والاعتراف بأوجه القصور وإعلام الجمهور بالإجراءات اللازمة لتفاديها مرة أخرى. والإجراءات الجديدة التي ستتخذ في حالة تكرار الأزمة مرة أخرى. وأنظمة الإنذار المبكر التي يتم إعدادها للتنبؤ بالأزمات المستقبلية. و إجراءات التعويض للخسائر المادية والبشرية. و من الأمثلة على الدروس المستفادة من وقوع الأزمة الآتية: (33)

مثال 6 : تقييم الأزمة :بعد حادثه 11 / 9/ 2000 في امريكا قامت إحدى الجهات الأمريكية بإجراء مسح شامل لآراء ثمانين مديرا للأزمات ومدراء تنفيذيين لشركات من عدة قطاعات صناعية لاستخلاص العبر من الكارثة، ولقد أظهرت النتائج أن من أهم الدروس المستفادة من الأزمة:الإعداد المسبق عن طريق وضع خطة إدارية وقائية للتعامل مع الأزمة قبل وقوعها وفحصها مسبقا وتحديد أماكن الموظفين وطرق الاتصال بهم سواء من كان على رأس عمله أو مجازاً ووضع خطة لإخلاء الموظفين ابتداء من صفارات الإنذار وأماكن تجميع الموظفين الآمنة وحاجاتهم وتدريب الموظفين عليها والاتصال المستمر بالموظفين وعائلاتهم منذ بداية الأزمة حتى انتهائها لأنهم سفراء المؤسسة للمجتمع وخط الدفاع الأول عن الشركة ومجتمعها والاهتمام بمشاعر الموظفين وما يقلقهم عن طريق الاستماع لآرائهم وتبادل المعلومات معهم ودعمهم ماديا ومعنويا ودعم المجتمع المحلي: يجب تقديم دعم مادي ومعنوي لمؤسسات المجتمع المحلي من شرطة ودفاع مدني ومستشفيات وجمهور وشكرهم على أدائهم أثناء الأزمة عن طريق برنامج للعلاقات العامة.

**أسباب فشل إدارة الأزمات اعلاميا:** ان من أهم الاخطاء الاعلامية التي تقلل من مصداقية العلاقات العامة في التعامل مع الازمات ما يلي (34)

1- إنكار الأزمة : دفن الرأس في الرمال كالنعامة والتأخر في الإعلان عن الأزمة والاعتماد على شهرة اوسمة المنظمة من غير الدفاع عنها ، والتعامل مع وسائل الإعلام كعدو، والدفاع عن النفس بدلا من التصدي للأزمة واستخدام لغة لا يفهمها الجمهور عدم الاتصال بالمساهمين القناعة بأن الحقيقة ستظهر وحدها التركيز على الأزمة وعدم مراعاة مشاعر الجمهور المتضرر من الأزمة التكهات غير المبنية على حقائق إعادة نفس الشيء عدة مرات توقف لنتائج مستحيلة والظهور بمظهر غير المستعد للتعامل مع الأزمة والتعامل مع أسئلة الصحفيين بطريقة غير مناسبة والاعتذار عن النفس والمؤسسة وعدم الإلمام بالمعلومات الضرورية حول تطورات الأزمة وعدم إشراك الجمهور في التعامل مع الأزمة عدم بناء علاقة مع وسائل الإعلاموالظهور بمظهر غير المنظم وتزويد الجمهور بالمعلومات الخاطئة. (35)

2-عدم وجود خطة ادارة ازمات لدى الشركةتوضعف الناطق الإعلامي في نقل الحقيقة إلى الجمهور بسرعة يقلل من مصداقيته أمام الجمهور و وسائل الإعلام. مثال 7 :الشركة الانجليزية للبتروك :و من الأمثلة على فشل العلاقات العامة في إدارة الأزمات حالة الشركة الانجليزية للبتروك: ففي 20/4/2010 حدث انفجار في ناقلة نפט للشركة كانت راسية في خليج المكسيك مما أدى إلى تسريب كمية كبيرة من الزيت إلى المياه الأمريكية حيث كانت أكبر كارثة بحرية في التاريخ الأمريكي. أوجه فشل الفريق الإعلامي لإدارة الأزمة:

عدم وجود خطة مسبقة للشركة للتعامل مع الأزمة و عدم الأخذ بالحسبان التحذيرات التي سبقت الحادثة و بطئ الاستجابة للأزمة من حيث سرعة و دقة المعلومات و تدفقها للجمهور و كذلك إظهار التعاطف مع الضحايا و الاعتذار للجمهور و تركيز العلاقات العامة على حماية سمعة الشركة و صورتها و أهمل الضحايا و الجمهور و خسران الشركة لمصداقيتها و سمعتها لأن الناطق الإعلامي كان فظاً و مهماً و رسائله لم تكن على قدر الحدث. و ضعف دور المساهمين في المشاركة في إدارة الأزمة و عدم التعاون مع وسائل الإعلام لتغطية الحدث حيث منع الناطق الإعلامي الصحفيين من الوصول إلى مكان الحدث و حجب المعلومات عن الجمهور. لذلك فشلت الشركة في التعامل مع الحدث بمصداقية و أمانة أثناء الأزمة.

3- ضعف ادارة الازمة :مثال 8 : في عام 2001 تعرضت شركة اندرسون للصرافة Anderson اكثر الشركات الامريكية شهرة في العالم لازمة مكونة من شقين: اولا : الربط بينها و بين شركة انرون Enron Energy للطاقة التي ادى سوء ادارة مدراءها التنفيذيين الى وقوعها في ازمة انعكست بدورها على شركة اندرسون مما اجبر شركة اندرسون الى تقليص عملها مما ادى الى انخفاض اعداد زبائنها . أما الشق الثاني فهو تورطها بقضية قانونية بطلبها من موظفيها شطب ملفات شركة انرون للطاقة عندما علمت بان التحقيقات الفدرالية الامريكية فتحت تحقيقا في المشكلة . إن ضعف ادارة الازمة و عدم وجود خطة

اعلامية لادارتها و إعادة الثقة في خدماتها أدى الى فقدانها ثقة زبائنها و تدمير سمعتها و كيانها الاداري و الخروج من سوق العمل بالاندماج مع شركات منافسة.(36)

4- محاولة التنصل من المسؤولية عن الازمة و التأخر في تقديم الاعتذار للجمهور: مثال: 9 في عام 1999 تم ادخال مجموعة من طلاب مدرسة اطفال في بلجيكا الى المستشفى بعد تناولهم مشروب الكوكا كولا، تلاها عدة حالات في عدة اجزاء من اوربا مما جعل عدة دول اوربية تفرض حظرا على منتجات شركة كوكا كولا. و لاحتواء الازمة استخدمت الشركة الاستراتيجيات الاتصالية التالية للسيطرة عليها: بداية حاولت الشركة انكار المشكلة و المسؤولية عنه ، و تأخرت في تقديم اعتذارها للجمهور و قللت من خطورة المشكلة بعزوها سبب تلوث الببسي الى وجود ثاني اكسيد الكربون الذي يؤدي الى شعور الانسان بالتعب و لكنه غير مؤذ له. فالبرغم من أنه كان لدى الشركة خطة استراتيجية للتعامل مع الازمة الا أنها فشلت في السيطرة عليها ففقدت سمعتها و ثقة 19% من زبائنها في منتجها و بلغت خسائرها (3.4) مليون دولار لانها لم تظهر اهتماما بالمتضررين أو ضحايا الأزمة و سلامتهم العامة . فالدرس المستفاد من هذه الحالة هو ضرورة الالتزام باخلاقيات ادارة الازمة باظهار التعاطف مع ضحايا الازمة و الحرص على سلامتهم حماية لسمعة الشركة واستعادة ثقة الجمهور بمنتجاتها.(37)

**طرق تصحيح الصورة الذهنية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة:** لقد توصلت عدة دراسات حول إدارة الأزمات إلى الطرق الآتية: (38)

1- إنكار وجود الأزمة: يقوم مدير فريق الازمة بانكار وقوعها في منظمتها و لقاء اللوم على الآخرين.

2-التنصل من المسؤولية عن الازمة Evading Responsibility

بعض الناس تجنب المسؤولية عن طريق استخدام الاستراتيجيات الآتية: استفزاز واستجابة فريق الازمة لسلكياتهم الخاطئة ، وعدم وضوح الرؤيا لفريق الازمة نتيجة لعدم توفر المعلومات حول الأحداث التي ادت لوقوع الازمة و الحوادث الطارئة للمنظمة التي ادت الى عدم السيطرة و النوايا الحسنة للمنظمة لخدمة الجمهور و الصالح العام الا ان الامور لم تتم على خير.

3-التقليل من فعالية الازمة او تأثيرها Reducing Effectiveness

عن طريق مهاجمة الشخص الذي يتهم المنظمة بالقصور حيث يقوم مدير فريق الأزمة بمهاجمة الشخص أو الأشخاص الذين اتهموا منظمتها بالقصور في التعامل مع الأزمة ، والبحث عن كبش فداء سواء كان شخصا أو مجموعة أشخاص او وسائل الاعلام بأنهم من وراء الازمة ، و إصاق التهمة بهم ، واختلاق الأعداء بحيث يقلل مدير فريق الأزمة من حجم مسؤوليته عن تبعاتها ، و يدعي بأنه لم يكن بالإمكان السيطرة على الأسباب التي كانت تقف وراء الأزمة ، و التبرير بان يقوم مدير فريق الأزمة بتبرير الخسائر المادية و المعنوية التي تسببت بها الأزمة ، والتذكير بان يقوم مدير فريق الازمة بتذكير الجمهور بالنجاحات التي حققتها الشركة في الماضي و الحاضر و التكامل بان يقوم مدير فريق الازمة بامتداح جهود المساهمين و الجمهور في محاولة للسيطرة على الأزمة ، والتعويض ان يقوم مدير فريق الأزمة بالإفصاح عن سياسة المنظمة فيما يخص تعويض المتضررين و ضحايا الأزمة ، و الاعتذار بان يقوم مدير فريق الأزمة بالاعتذار للمتضررين من الأزمة و التفريق بين هذه الازمة و ازمات اخرى، و القيام بالاجراءات التصحيحية و اعطاء الوعود التي تضمن عدم عودة هذه الازمة مرة اخرى و العمل على التغيير نحو الافضل.

4-محو العار الذي لحق بالمنظمة عن طريق: الاعتراف بالذنب و التأسف للجمهور و طلب المسامحة منهم عما حصل من اخطاء او ضرر لحق بهم.

**نتائج الدراسة :** Results of the Study

ان من ابرز نتائج الدراسة ما يلي:

1- الأزمات أحداث قد تقع فجأة دون سابق إنذار و لا احد محصن ضدها ، لذلك يجب على كل منظمة أن يكون لديها خطة عمل إدارية وإعلامية تحظى بدعم و ثقة الإدارة لتساعدها على التنبؤ المبكرووقوع الأزمة و سرعة الاستجابة لها و تطويقها و السيطرة عليها و اتخاذ القرار الصحيح لاحتوائها والخروج منها بأقل الخسائر المعنوية والمادية قبل ان تولد ازمات أخرى او تتحول الى كارثة.

2- إن من أهم ميّزات خطة عمل الأزمة الفعالة هي أنها بسيطة وواضحة ويمكن تطبيقها عمليا و حديثة لتواكب المستجدات و يتم تدريب العاملين عليها عمليا، و منشورة في دليل يكون في متناول الجميع في المؤسسة. و فوق كل ذلك وضوح الرؤيا والهدف في التعامل مع الأزمات. إن الهدف الرئيس لإدارة الأزمات هو حماية الكيان الإداري للمنظمة و الحفاظ على صورتها و سمعتها و استمرارها في العمل وإعادة الثقة في منتجاتها أو خدماتها .

- 3- إن من أهم أهداف إدارة الأزمات هو تحويل الأزمة إلى فرصة نحو التغيير الإيجابي.
- 4- العلاقات العامة هي فن و مهارات و علم التواصل مع جمهور المنظمة الداخلي، و هي صوت و صورة المنظمة. إن من أهم أدوارها قبل وقوع الأزمة بناء صورة ايجابية و سمعة طيبة للمنظمة وبناء علاقات ايجابية مع وسائل الإعلام لإيصال صوت و صورة المنظمة للجمهور المستهدف والبحث عن مشكلات الجمه الداخلي و حلها قبل أن تتحول إلى أزمات. إن من أولى أوليات إدارة الأزمات هو حماية الأرواح و الممتلكات و صورة و سمعة .
- 5- ان من اهم الاخلاقيات ادارة العلاقات العامة للازمات هو تزويد اطراف الازمة بالمعلومات و الاحصاءات و الحقائق الصادقة و الصريحة و الواضحة و الدقيقة التي توجههم و تتردهم و ترشدتهم و تعليمهم و توعيبهم بطرق التعامل مع الازمة لان كل واحد منهم هو رجل علاقات عامة و سفير المنظمة للمجتمع و شريك في اتخاذ قرارات التصدي للأزمة.
- 6- الناطق الإعلامي باسم المنظمة. هو ثاني أهم شخص في الفريق الاعلامي لادارة الأزمة.
- تعتمد مصداقية الناطق الإعلامي وقت الأزمات على شخصيته و تدريبه و محتوى رسائله و طرق عرضها بطريقة ليقة و مقنعة و قدرته على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من انترنت و مدونات و شبكات تواصل اجتماعي و تلفونات حخليوية ذكية لإيصال رسائله الاتصالية إلى الجمهور المستهدف في المكان و الزمان المناسبين
- يجب تقييم الأزمة بعد انتهائها لمعرفة نقاط القوة و الضعف في الخطة و مدى تجاوب الجمهور 7- معها و الدروس المستفادة منها و استخلاص العبر من اجل التخطيط للمستقبل و تصحيح الاخطاء التي نجمت عن الازمة.
- 8- إن من اهم الاخطاء الاعلامية التي تقلل من مصداقية العلاقات العامة في ادارة الازمات ما يلي:
- إنكار الأزمة و التعتم عليها إعلامياً مما يؤدي إلى انتشار الإشاعات و إرباك الجمهور و فقدان ثقة الجمهور في منتجات و خدمات المنظمة ، و عدم وجود خطة ادارية اعلامية لادارة الازمة ، و سوء ادارة فريق الازمة و ضعف الناطق الاعلامي، و عدم تزويد جمهور المنظمة بالمعلومات و الحقائق و الاحصاءات الصريحة و الواضحة و الدقيقة و الموضوعية عن الموقف الازموي مما يؤدي الى فقدان الثقة في المنظمة.
- 9- ان من اهم طرق العلاقات العامة في استعادة الصورة الذهنية للمؤسسة في مرحلة ما بعد الازمة:
- انكار الازمة و التنصل من المسؤولية عنها و التقليل من تأثير الازمة على المجتمع ، و البحث عن كبش فداء لالصاق التهمة له، و الاعتذار عن التقصير و تبرير الخسائر المادية و المعنوية، و التذكير بنجاحات المنظمة في الماضي ، و تعويض المتضررين و ضحايا الازمة ، و مقارنة الازمة بازمة أخرى اكبر منها، و القيام بالاجراءات التصحيحية السريعة ، و اعطاء وعود بالعمل على منع حصول مثل هذه الازمة مرة أخرى و الاعتراف بالذنب الذي اقترفته المنظمة بحق الجمهورو التأسف للجمهور و طلب السماح منه ، و العمل على تغيير الاحوال نحو الافضل.
- 10- إن الأزمة التي تُدار جيداً تحافظ على صورة و سمعة و سلامة الأفراد و الإدارة و المنظمة و المجتمع وإن إدارة الأزمات هي فن إدارة الحاضر والمستقبل.

### المصادر والمراجع

- Institute for Crisis Management, [http://www.crisisexperts.com/crisisdef\\_main.htm](http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm), Retrieved in 13/9/2019.
- Oxford Dictionary.
- Steven Fink, (1986) Crisis Management Planning for the Inevitable, Amoco: . American Management Association, p.15
- Center, Allen, Jackson, and Patrick, (2003) Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems, 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, p.321
- Fraser P. Seitel, (2001) The Practice of Public Relations, Eighth Edition, Prentice Hall, pp.455 -456.
- <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-Communications>. Retrieved 9/1 /2019.
- Kamer, Larry, Crisis Planning's Most Important Implement: the Drill, Communication World: Dec/Jan98, Vol.15, issue 1 , p.27. The American Institute of Chemical Engineering, (2005) Corporate Crisis Management, Center for Chemical Process, New York, P.7
- Stephen D. Bruning and John A. Ledingham , (2000) “ Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction : An Exploration of Interaction , “ Public Relations Review Volume 26 , number 1 , p.85.

- James E. Grunig and Todd T.Hunt. (1984), *Managing Public Relations* (New York): Holt Reinhart and Winston, p. 6.
- Scott M. Gutlip , Allen H. Center , and Glen Broom , (2000)*Effective Public Relations* Englewood Cliffs , NJ :Prentice Hall,p. 6.
- Fraser P. Seitel , *The Practice of Public Relations* , Seventh Edition , Prentice Hall , 1998 , pp.9 -10 . Ibid, P.7 12-
- Combs,W, T,(2007) " Protecting Organization Reputation During a Crisis , The Development and Application Situational Crisis Communication Theory " *Corporate Reputation Review*, Volume 10 issue 3, pp.163-276.  
<https://www.managementsudyguide.com/crisis-management-model>.Retrieved 26/6/2019  
<https://blog.hubspot.com/service/situational-crisis-communication-theory>.Retrieved 26/6/2019.
- AlSaqr, Layla, (2018)." The Role of Public Relations in Crisis Communication Planning in Bahraini Organizations" *International Journal of Human Sciences*, Volume 9, Issue1, p.769.
- Zare-Farash Bandi,Ghassabi F ,(2015)."The Role of Media in Crisis Management: A Case Study of Azerbaijan Earthquake." *International Journal of Health System and Disaster Management*, Volume 3, Issue 2, pp.95-102
- Uzunoglu, Ebrue and Onat , Ferah.( 2012). "Public Relations in a Time of Turbulence: A Study on Turkish PR Firms" " *KnE Social Sciences* <https://kne publishing.com/index.php/kne-social /article/view/3104/6550>.Retrieved 26/6/2019.
- Ly-Le, Tuong –Minh, (2015)."Government Crisis Assessment And Reputation Management .A Case Study of the Vietnam Health Minister's Crisis in 2013-20014." *An International Journal of Pure Communication Iquiry* , Volume 3 , Issue 1, pp.32-46.
- Jin,Yan, ( 2018) ." Crisis Communication and Ethics: The Role of Public Relations" *Journal of Business Strategy* ,Volume 39, Issue 1, Business Strategy,pp .43–52.  
<https://www.communicationtheory.org/laswells-model>.Retrieved in 7/7/2019.  
[www.101.publicrelations.com/crisis-communication.htm](http://www.101.publicrelations.com/crisis-communication.htm)1.Accessed to 1 /1/2019. Crisis Communication planning: Organizing a Completing, A plan that Works."
- First Nations Health Council Toolkit, *Managing the Media During A . Health Crisis*, British Columbia, 2010, p.18
- Safe- Communications: The Terrorism Crisis Communications Manual For Public Authorities 2011. p.22.  
[www.safe.communications](http://www.safe.communications).Retrieved In 1 /1/2019
- [http:// www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications](http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications) , . Retrieved in 1/1/2019
- Steven Fink, *Crisis Management Planning for Inevitable*, Amoco, 1986, American Management Association, .p.70. Kamer, Larry, *Crisis Planning’s Most Important Implement: the Drill*, *Communication World*: Dec/Jan98, Volume 15, issue 1 , p.27.
- NMA The American Source, *Media and Community Crisis Communication Planning Template*, updated 2010. p.3  
[webmaster@nma.org](mailto:webmaster@nma.org). See also [http:// www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org) Retrieved in 1 /1 /2019.
- Safe- Communications: The Terrorism Crisis Communications Manual for Public Authorities 2011.p.22.[www.safe.communications](http://www.safe.communications).
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practices*, 4th ed. London, UK: Kogan . P.158. Pinsdorf, M. K. (1999). *Communicating When Your Company is Under Siege: Surviving Public Crisis* 3rd Ed. New York: Fordham University Press.pp.83-88.Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York, NY AMACOM, pp.213-2017.Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, pp.109-110. Dougherty, D. (1992). *Crisis Communications: What Every Executive Needs to Know*. New York, NY: Walker Publishing Company, Inc. p.pp.17-18
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practices*, 4th ed. London, UK: Kogan. Pp.174-175 .Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, p.147. Dougherty, D. (1992). *Crisis Communications: What Every Executive Needs to Know*. New York, NY: Walker Publishing Company, Inc. pp.89-92.
- A Summary on the Samsung Note 7 crisis [https:// bcmpublications.com/blog/summary-samsung-note-7-crisis](https://bcmpublications.com/blog/summary-samsung-note-7-crisis). Retrieved 27/6/2019.

- [http:// www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org). Retrieved in 1/1/2019.
- www.Public Relations and Crisis Coordination .... Introduction to Crisis Management, Retrieved in 1/1/2019. See Also [www.au.af.mil/au/awagale/CDC/primer health\\_risk-com.htm1/](http://www.au.af.mil/au/awagale/CDC/primer_health_risk-com.htm1/).Retrieved In 1/1/2019.
- Hong Kong, Efficiency Unit Website, General Government Office, (2009) [www.eu.govhk](http://www.eu.govhk), Sept, P.24. See Also [www.au.af.mil/au/awagale/CDC/primer health\\_risk-com.htm1/](http://www.au.af.mil/au/awagale/CDC/primer_health_risk-com.htm1/) .Retrieved In 1/1/2019.[http://instituteforpr.org/crisis-management-and- Communications](http://instituteforpr.org/crisis-management-and-Communications) .Retrieved in 6/1 /2019. 1 De Wolf , Daniel and Mejiri, Mohammed, Crisis Communication Failures: The BP (British Petroleum) Case Study, international Journal of Advances in Management and Economics, March-April, (2013) Volume2.Issue 2, pp.48-56.
- Hong Kong, Efficiency Unit Website, General Government Office, [www.eu.govhk](http://www.eu.govhk), Sept, 2009, p.24. See Also [www.au.af.mil/au/awagale/CDC/primer health\\_risk-com.htm1/](http://www.au.af.mil/au/awagale/CDC/primer_health_risk-com.htm1/)accessed To 30/5/2011.[http://instituteforpr.org/crisis-management-and- Communications](http://instituteforpr.org/crisis-management-and-Communications), Retrieved in 1/1 /2019.
- <https://nscpolteksby.ac.id/.../Business%20Administration/Exploring%20Public%20Rel> , Retrieved in 6/7/2019.
- Johnson, Victoria and Peppas , Spero C.,(2003)Crisis Management in Belgium : The Case of Coca Cola, *Corporate Communication , An International Journal* ,Volume 8 , Number 1, pp. 18-22.
- Combs , Timothy and Hollady , Sherry , Editors, The Handbook of Crisis Communication , Wiley –Blackwell , pp.32- 47.See also , : [http:// www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org) accessed to 5/1 /2019.

## The Role of Public Relations in Crisis Management

*Ibrahim Ahmad Abu-Argoub \**

### ABSTRACT

This analytical study aims at shedding the light on the vital role of public relations in crisis management: pre-crisis, during crisis and after crisis stages .The study concluded that the role of public relation in pre-crisis stage is to recognize the problems of the internal and external publics of the organization and solve them, building positive image and reputation of the organization. Its role during the crisis is to announce the occurrence of the crisis, provide the publics with correct, precise information and make them aware of how to deal with the crisis in order to win their trust. Its role after the crisis stage is to regain the trust of the organization's publics, services, and products and correct the mistakes that distorted its image and reputation.

**Keywords:** Public Relations, Crisis, Crisis Communication Management.

---

\* Al-Ain University of Science and Technology, United Arab Emirates.

Received on 20/9/2018 and Accepted for Publication on 22/7/2019.