

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات

د. طايبي رتبية
جامعة البليدة-2-

ملخص:

تعد العلاقات العامة بمثابة حلقة وصل بين المنظمة والمجتمع فمهمتها الرئيسية تكمن في تسويق المنظمة ككل في بيئتها الخارجية وتأمين القبول واستمرار التفاعل الإيجابي مع تلك البيئة بما يضمن نجاح المنظمة وتطورها، وهذا من خلال بناء قاعدة مشتركة من المنافع المتبادلة بينها وبين المجتمع الذي تعمل فيه ومن أجله، وهي أيضا عبارة عن الجهاز الذي يربط المنظمة بجمهورها الداخلي والخارجي حيث ازدادت أهمية هذا الجهاز والعناية بتطويره من قبل المنظمات الحديثة في العالم المعاصر، وما يشهده من تفاقم في الأزمات الاقتصادية والعالمية، وهذا إيمانا منها بأهمية الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات وإزالة آثارها، وذلك عن طريق مواجهة الرأي العام وتزويده بالمعلومات أو تصحيح معلوماته ومن ثم كسب تأييده لسياسة المنظمة وبناء سمعة جيدة لها.

ونشير في هذا السياق أن دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة يكمن في التنبؤ والاستشعار بالأزمات قبل وقوعها وبخاصة منها تلك التي تتعلق بالجمهور الداخلي للمنظمة، وعند حدوث الأزمة يكمن دورها في تهيئة الظروف المناسبة للإدارة العليا للتعامل معها من حيث توفير الاتصالات بالأطراف المعنية بالأزمة، أو عند نهاية الأزمة بحيث تتولى إدارة العلاقات العامة مهام تتعلق بالتأكد من ثبات صورة المنظمة وعدم تعرضها للاهتزاز أو التشويه جراء الآثار التي قد تتركها الأزمة. وعلى هذا الأساس فإنه من الضروري أن تكون هناك إدارة للعلاقات العامة في المنظمات السائدة على مستوى مجتمعنا الجزائري تخصص لها مصلحة أو قسما خاصا بها، تقوم على تبني استراتيجية فاعلة واستخدام أحدث تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التعامل بكفاءة مع الأزمات التي تواجه المنظمة، كما يجب أن تنتهج المنظمة سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي الذي يعد أساس نجاحها وبقائها، وأن تؤمن بدور العلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال وضمن الجودة.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، إدارة الأزمات، الاتصال، المنظمة.

Résumé :

Les relations publiques représentent un trait d'union entre l'organisation et la société et un dispositif qui relie l'organisation avec le public interne et externe. Où l'importance accrue de ce dispositif par des organisations

modernes dans le monde contemporain, qui connaît l'aggravation des crises économiques et mondiales, et ceci est dû à la croyance en l'importance du rôle joué par les relations publiques dans la gestion des crises et la suppression de ses effets, et ce par la confrontation de l'opinion publique et de lui fournir des renseignements ou de corriger ses informations, de manière à obtenir son soutien pour la politique de l'organisation et de construire une bonne réputation pour elle.

Nous notons dans ce contexte que le rôle des relations publiques avant la crise réside dans la prévision et la détection des crises avant qu'elles ne surviennent, en particulier ceux liés au public interne de l'organisation, et au moment de la crise leur rôle consiste à créer les conditions propices à la haute direction pour faire face à la crise, en termes de fournir des contacts avec les parties concernées par la crise dans l'organisation. A la fin de la crise le service des relations publiques tient les tâches à faire en sorte que l'image de l'organisation est restée stable, et n'a pas été soumis à des vibrations ou de la distorsion due à des effets que la crise peut laisser plus tard. Par conséquent, il est essentiel qu'il y ait des services chargés des relations publiques dans les organisations existantes au niveau de la société Algérienne, basés sur l'adoption d'une stratégie efficace et l'utilisation des dernières technologies de l'information et de communication pour faire face efficacement aux crises qui frappent l'organisation. Aussi bien que, l'organisation doit poursuivre une politique de communication transparente avec le public interne et externe qui est la base de son succès et survie.

Mots clés : Les relations publiques, la gestion des crises, la communication, l'organisation.

1- مفهوم إدارة الأزمات:

إذا نظرنا إلى واقعنا الآن لوجدنا أن الأزمات أصبحت جزءا لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية⁽¹⁾. وإذا كنا نعيش في عالم من الأزمات فإن الأزمة معه تصبح حقيقة ملموسة اعترفنا بذلك أم لم نعترف وهذه الحقيقة صعبة تتطلب وجود إدارة رشيدة للتعامل مع تلك الأزمات⁽²⁾. ويلاحظ اليوم وجود ارتباط وثيق الصلة بين الأزمة والتغيرات العالمية الجديدة وفي ظل العولمة حيث توجد هناك علاقة طردية بينها وبين كافة المتغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية والتي أثرت بطبيعة الحال على جميع المنظمات بأنشطتها المختلفة. ومن ثم نجد أن نظم الإدارة في حاجة ماسة إلى تطوير أساليبها

ومناهج عملها وإعادة هيكلتها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها نتيجة تلك المتغيرات، هذه الأخيرة التي أدت إلى الاهتمام بكيفية إدارة الأزمات بل والتنبؤ بها من خلال نظم المعلومات وجهاز العلاقات العامة⁽³⁾. وبذا فإن إدارة الأزمات (Crisis Management) هي أمر مهم سواء على مستوى المنظمات الكبيرة أو الدول فقد أثبتت الكثير من الدراسات والتجارب في العديد من الدول أن العائد من إنشاء إدارة كهذه يفوق بكثير تكاليفها، فهي يمكن أن تمكن من تجنب بعض الأزمات قبل حدوثها وهذا إذا ما تم توقعها مسبقا وتمت معالجة أسبابها الحقيقية بالفعالية المطلوبة، وكذلك فإنها قد تمكن من تجنب جزء كبير من آثارها الضارة في حالة وجود آليات مناسبة للتعامل معها، كما قد تمكن أيضا من الاستفادة من الجوانب الإيجابية التي قد توجد فيها⁽⁴⁾.

ومنه نتوقف بادئ ذي بدء عند تعريف الأزمة حيث نشير إلى أن الأصل اليوناني لكلمة (Crisis) يعني نقطة التحول أو نقطة القرار، ويعرفها "هايمان" بأنها الموقف الذي يهدد الغاية العليا لوحدة صنع القرار في ظل ضيق الوقت المتيسر وتحمل عنصر المفاجأة". وقد جاء أيضا في تعريف الأزمة بأنها "هي لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج، فالأزمة تنطوي على مجهولات كثيرة". وانطلاقا من ذلك يمكن القول أن الأزمة هي عبارة عن تزايد وتراكم مستمر لأحداث وأمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير على أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام وقد يمتد تأثير ذلك ليؤثر على مستقبل النظام بأكمله، هذا بالإضافة إلى التأثير الشديد على أطراف أخرى داخل النظام أو خارجه ماديا ونفسيا وسلوكيا⁽⁵⁾.

هذا ولقد تم تعريف إدارة الأزمات بأنها "طريقة التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن"⁽⁶⁾. ويعرف الباحث (Little John 1988) إدارة الأزمات بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقا للكفاءة الاقتصادية".

ويعرفها الباحث (Fink 1989) بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث"⁽⁷⁾. بينما تعرف الباحثة (More, E. A. 1995) إدارة الأزمات بأنها "هي توقع الأزمة ومنعها وتقليل التأثيرات المدمرة الناتجة عن حدوثها..."⁽⁸⁾.

ويرى الباحث "سيد عليوة" "أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها، وهو علم إدارة التوازنات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات"⁽⁹⁾. يقصد بإدارة الأزمات من منظور العلاقات العامة "أنها عملية خلق وإيجاد مناخ إيجابي يساعد على منع الأزمات أو الحد من آثارها السلبية التي قد تتعرض لها المؤسسة أو المسؤولين أو العاملين بها"⁽¹⁰⁾. وبهذا فإن الهدف الرئيسي من إدارة

الأزمات هو الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الخسائر⁽¹¹⁾. وفي ضوء التعاريف السابقة المسندة لإدارة الأزمات يمكننا التأكيد على الآتي:

- أن إدارة الأزمة يجب أن يتم من بعدين أساسيين هما إدارتها من الداخل للخارج ومن الخارج للداخل؛

- ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر أو للمواجهة؛

- أن تكون المنظمة مهيأة داخليا للتعامل والاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية؛

- تحضير المنظمة داخليا لمواجهة أو التعامل مع الشائعات والمعلومات الخاطئة المرتبطة بحدوث الأزمة؛

- أن إدارة الأزمة لها متطلبات أخرى كثيرة مثل ضرورة وجود فريق مدرب تدريبا مميزا لهذا الموقف وغرف عمليات وبرنامج الاتصال الجماهيري داخليا وخارجيا وغيرها⁽¹²⁾؛

- خلق وعي والتزام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا النهج الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات المرنة وتطبيق الأسلوب العلمي في رصد ومعالجة الأزمة⁽¹³⁾.

2/- مفهوم العلاقات العامة:

لقد أخذ مفهوم العلاقات العامة (Public Relations) يحظى بمكانة هامة في المنظمات المعاصرة في العالم بعد أن أدرك مديرو هذه المنظمات أن نجاح أو فشل استراتيجيات منظماتهم يتوقف على كيفية نظرة العالم الخارجي لهذه المنظمات، وقد قامت العديد منها بإنشاء إدارات متخصصة للعلاقات العامة كما أن بعضها أشرك مسؤولي العلاقات العامة في عضوية مجالس إدارة هذه المنظمات، وظهرت شركات استشارية متخصصة بالعلاقات العامة تقدم خدماتها إلى جميع المنظمات، وقد أخذت بذلك العلاقات العامة تخرج سنويا أعدادا كبيرة من المتدربين لتفي بحاجات المنظمات⁽¹⁴⁾.

ومنه لقد اختلف الكتاب والباحثين في تعريف العلاقات العامة ما جعل أنه لم يتم التوصل إلى إيجاد تعريف جامع مانع لهذا المفهوم، فقد عرفها بعض من الباحثين على أنها "هي وظيفة إدارية متميزة تساعد على تكوين وبناء وإبقاء اتصال فعال وفهم متبادل وتعاون مشترك بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة المشكلات التي تواجه الإدارة واقتراح الحلول المناسبة لها وتزويدها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات، مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام وتحدد مسؤولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير وتؤكددها وتساعددها على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة"⁽¹⁵⁾. هذا وتمثل العلاقات العامة إحدى وظائف المشروع الهامة في المنظمة، وتلعب دورا وسيطا بين الإدارة العليا في المنظمة ووحداتها التنظيمية من جهة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، فمهمتها الرئيسية تكمن في تسويق المنظمة ككل في بيئتها الخارجية وتأمين القبول واستمرار التفاعل الإيجابي مع تلك البيئة، بما يضمن بذلك نجاح المنظمة وتطورها من خلال بناء قاعدة مشتركة من المنافع المتبادلة بينها وبين المجتمع الذي تعمل فيه ومن أجله⁽¹⁶⁾.

ويمكن أن تعرف كذلك العلاقات العامة بأنها الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، وقد ازدادت فاعلية هذا الجهاز كنتيجة للتقدم التكنولوجي وظهور وسائل الإعلام الرقابية والاجتماعية والتغيير المستمر للعالم وزاد بذلك الطلب عليه وتعاضمت حاجة الجمهور له، حيث تقوم العلاقات العامة بنقل صورة للأنشطة والخدمات التي تقدمها الشركة أو المؤسسة للجمهور وتلبي حاجة الجمهور للحصول على تلك المعلومات⁽¹⁷⁾. ويعرفها الباحث "بول جاريت" أحد الرواد الأوائل للعلاقات العامة على أنها "هي نقل وتفسير المعلومات والآراء من المنظمة إلى جماهيرها ومن هذه الجماهير إلى المنظمة مع بذل جهود صادقة لجعل الجماهير تهتم بالمنظمة وتتسجم معها"⁽¹⁸⁾. تعتبر العلاقات العامة بمثابة نشاطات إعلامية واتصالية من طرف مجموعة فهي ترتبط عادة بتقديم المؤسسة لنفسها إلى مختلف الجماهير في أحسن صورة عن طريق بيان أعمالها الجيدة التي تقوم بها، بغية إعداد والحفاظ على علاقات طيبة بين أعضاء المجموعة والقطاعات المختلفة للرأي العام، فهي تهدف بصفة عامة إلى الوصول أو الحفاظ على علاقات إيجابية بين المؤسسة ومحيطها، أو بعبارة أخرى بناء سمعة جيدة والتحسين المستمر للصورة الذهنية في أعين جماهيرها المختلفة⁽¹⁹⁾. وقد عرف المعهد البريطاني العلاقات العامة "بأنها هي عبارة عن جهود مخططة ومرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين كل من المنظمة وجماهيرها"⁽²⁰⁾.

وعرفتها جمعية العلاقات العامة الدولية "بأنها وظيفة إدارية مستمرة ومخطط لها تسعى المنشآت العامة والخاصة بممارستها لها إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها، 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 الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط له"⁽²¹⁾. ويعرفها الباحث "برتراند كانفيلد" (Bertrand Canfield) "بأنها الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتأييده"⁽²²⁾. ويخلص الباحث "مارستون" (Marston) إلى تعريف العلاقات العامة "بأنها نشاط إداري يقوم على تقييم مواقف الجمهور وتحليل سلوكه وربط سياسات المنشآت وإجراءاتها بمصلحة الجمهور (الصالح العام) وتنفيذ برنامج عمل واتصال لكسب فهم الجمهور للمنشأة وقبوله لها"⁽²³⁾.

3- وظائف العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة حلقة وصل بين المنظمة والمجتمع الذي يحيط بها فكل منظمة في المجتمع تقوم بتقديم خدمة معينة أو إنتاج معين لأفراد المجتمع، وهو ما يدعو إلى ضرورة تقوية علاقات عامة مع أولئك الأفراد بهدف إعلامهم وإقناعهم بالخدمة والاستماع لأرائهم في تقييم الخدمة وتأييدهم ودعمهم لها، ذلك أن المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها تسعى إلى الحصول على رضا الزبائن ما جعلها بذلك تولي أهمية كبرى لتخصيص إدارة خاصة بالعلاقات العامة⁽²⁴⁾. بحيث تتولى إدارة العلاقات العامة بالمنظمة القيام بعدة أنشطة ووظائف تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجماهيرها المختلفة هي على الشكل التالي:

- إجراء البحوث والدراسات واستطلاع آراء ومواقف العاملين والجماهير الخارجية وتوصيلها للإدارة العليا؛

-الإعلام والنشر عن المنظمة وموظفيها وأنشطتها وإنجازاتها وتاريخها وخططها المستقبلية باستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة؛

-القيام بوظيفة الاستعلامات والإجابة على أسئلة جماهير المنظمة والرد على ما ينشر حولها؛
-استقبال ضيوف المنظمة وإعداد برامج الضيافة والترتيب للقاءات مسؤولي المنظمة برجال الإعلام؛
-تنفيذ البرامج الثقافية والترفيهية والاجتماعية للعاملين بالمنظمة وكذا القيام بتنظيم المؤتمرات المتخصصة والندوات والمحاضرات والمعارض والاشتراك بها؛

-تنظيم الحملات الإعلامية والإعلانية ودعم النشاط التسويقي والإعلاني للمنظمة⁽²⁵⁾؛
-انفتاح المنظمة على الجمهور وذلك بشرح كل ما يهم الجمهور من معلومات تتعلق بالمنظمة وكل ما يهم المنظمة من معلومات تتعلق بالجمهور بحيث يكون شرحا صادقا دون التستر على الأخطاء، وهذا بغية زرع الثقة بينهما وتحسين علاقتهما⁽²⁶⁾؛

-اتخاذ مصلحة الجمهور عملاً أساسياً لإدارة العلاقات العامة إذ أن مصلحة الجمهور تعتبر إكسير نجاح المنظمة، كما أصبح للجمهور مصلحة في العلاقات العامة حيث يريد أن تطلعه بصورة مستمرة على سياسة المنظمة وأهدافها لأنها تشكل مصدر معلوماته وجهة حصوله على الإجابات عن تساؤلاته؛

-تشجيع روح الانتماء لدى العاملين وزيادة ولائهم نتيجة النظر في شكاوهم ومساعدتهم في تحقيق تطلعاتهم بالكيفية التي يتم بها خلق منهم سفراء حقيقيين للمنظمة في محيطهم وعالمهم الخارجي؛

-المحافظة على قيم المجتمع وتقاليد وعاداته بحيث تحقق بذلك علاقات جيدة مع المؤسسة ومجتمعها الذي تنتمي إليه إلى جانب العمل على ترسيخ مبادئ الأخلاق في التعامل معه⁽²⁷⁾.

4- مبادئ العلاقات العامة:

تستند العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ التي تعد بمثابة الضوابط التي تنظم أنشطتها

وهي:

أولاً-المسؤولية الاجتماعية: إن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فيؤثر بها وتتأثر به، ولذلك فإن هناك مسؤولية اجتماعية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه⁽²⁸⁾، والتي تتمثل فيما تقدمه المنظمة من مساهمات في دعم النشاطات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية في المجتمع، بحيث تؤدي هذه المساهمات الإيجابية إلى تعزيز نظرة المجتمع للمنظمة وتقديرها وهذا بدوره ينعكس على نجاحها الاقتصادي⁽²⁹⁾.

ثانياً-عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور: إن إخفاء المعلومات يثير الشك ويفسح المجال أمام الشائعات الكاذبة والمغرضة ويؤدي إلى وجود شرخ في الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي، وبالتالي فإن على العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور وتهمه مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم إفشاء أسرار العمل والتي قد تضر بمصالح المنظمة أمام منافسيها.

ثالثاً-الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة: تدعو فلسفة العلاقات العامة للمنظمة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة، وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى

إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط، على اعتبار أن العلاقات العامة هي إعلام وسلوك فالجانب السلوكي يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق السامية، بينما يقوم الجانب الإعلامي على استخدام كافة وسائل الإعلام والاتصال لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها.

رابعاً- إتباع الأساليب العلمية في البحث: إن من أهم مبادئ العلاقات العامة إجراء البحوث وقياس اتجاهات الرأي العام لجمهور المنظمة، وفي هذا المجال لابد لموظفي العلاقات العامة من إتباع الطريقة العلمية في البحث والابتعاد عن التحيز الشخصي والتحلي بالموضوعية في عملية إجراء البحث للوصول إلى نتائج دقيقة وذات مصداقية.

خامساً- العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية: إن تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة يقوم أساساً على معرفة موظفيها بهذه الأهداف وبالذور المطلوب منهم في هذا المجال، فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث فيها من انجازات وتغييرات ومشاكل. وهنا يبرز دور العلاقات العامة في توثيق الصلة مع الجمهور الداخلي من الموظفين وإعلامهم بالمستجدات والتطورات وأهداف المنظمة وأفاقها المستقبلية، وهذا حتى يتم الحصول على دعمهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياساتها وترسيخ الانتماء⁽³⁰⁾.

5/- العلاقات العامة وإدارة الأزمات:

عملياً الجميع يتعرضون لأزمات طارئة ويمكن أن ترتبط تلك الأزمات بكارث أو بحالات طارئة أو بحالات نشر معلومات سريّة عن الجهة المعنية وأعمالها أو عن العاملين فيها، ومهمة المتخصصون في العلاقات العامة هنا منع الخسائر التي قد تلحقها الأزمة بالجهة المعنية والعمل على تحويل أي حدث غير طبيعي لمصلحة الجهة المعنية، ويرتبط هذا بتصرفات الجهة المعنية أثناء الأزمة والتي تؤثر على علاقة الأوساط الاجتماعية بها بعد انتهاء الأزمة. وقد أشار في هذا السياق الباحث "سيم بليك" للأزمات من وجهة نظر العلاقات العامة بأنها "معرفة المجهول أي التنبؤ بحدوث شيء ما رغم أنه من غير المعروف إن كان سيحدث أم لا، وإذا كان الجواب بنعم فمتى سيحدث". لأن المجهول من وجهة نظره هو حدوث مصيبة أو حادثة دون توقعها⁽³¹⁾.

إن الأهمية الاستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه الحكومات أو المنظمات أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة أو تهدد وجودها وقدرتها على البقاء. وفي أوقات الأزمات تصبح المنظمات عرضة لمراقبة الإعلام فتقوم وسائل الإعلام والجمهور معا بوضعها على جدول البحث وذلك لفحصها بدقة، وتصبح جميع حركات المنظمة موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من قبل جمهورها بجميع شرائحه خاصة وأن مصالحهم مرهونة بنجاح المنظمة أو فشلها، ولذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما سيؤول إليه حال المنظمة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر.

أولاً- خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة على مستوى المنظمة:

إن معالجة وإدارة الأزمات هي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى لكن العلاقات العامة تبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات، والعلاقات العامة لها دور يختلف حسب مرحلة الأزمة التي تمر بها وذلك وفقاً للشكل التالي:

أ/- قبل وقوع الأزمة:

تكون خطة العلاقات العامة هنا مستندة على مجموعة من العمليات والمهام نستعرضها كالآتي:
-الإسهام في عمليات التنبؤ بالأزمة وتوقعها⁽³²⁾، وهذا من خلال العمل على إعداد سيناريوهات التصدي ومنع الأزمات المحتملة الوقوع من خلال إجراءات روتينية تسمح للمنظمة بالعمل بفاعلية في الحالات غير المتوقعة والتي تتضمن: تحديد المواقع الأكثر ضعفا في المنظمة والتي تؤثر في سمعتها، وضع جملة من الأسئلة المحتملة عن الأزمات التي من المحتمل وقوعها والإجابة عليها ووضع بالتالي حلول مناسبة لها، مع تحديد بدقة مهمتان أساسيتان هما: ما العمل؟ وماذا أقول في حال حدوث أزمة في المنظمة؟، وأيضا تسمية أشخاص مسؤولين عن العمل وإعطاء المعلومات للأوساط الاجتماعية في حال حدوث أزمة⁽³³⁾؛

-وضع أساليب ووسائل تلافي وقوع الأزمة وإزالة ما يمكن أن يؤدي إلى وقوعها من أسباب؛
-القيام بإعداد خطة الطوارئ البديلة؛

-تدبر الإمكانات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة؛

-إعداد العاملين بالمنظمة مهنيا وتدريبيا وتأهيلهم علميا لمواجهة الأزمة؛

-الإسهام في أعمال إدارة مواجهة الأزمة بالمنظمة والعمل على تطوير مهامها واختصاصاتها؛
-التدريب العملي على مواجهة الأزمة وذلك عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة مثل الإنذار الكاذب أو البلاغ الوهمي.

ب/- أثناء وقوع الأزمة:

تقوم خطة العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة على استيعاب الموقف الناجم عن الأزمة وذلك بإتباع الخطوات العملية التالية:

-سرعة تحديد أسباب الأزمة ونتائجها وتأثيراتها وتوابعها؛

-تحليل عناصر الأزمة وتحديد مدى خطورة كل عنصر؛

-استقراء النتائج المحتملة للأزمة المباشرة أو غير المباشرة بما في ذلك النتائج سريعة الوقوع أو التي يحتمل وقوعها كأثر تابع للأزمة؛

-الانتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة واتخاذ التدابير اللازمة لمنع هذا الاستغلال أو الابتزاز؛

-سرعة استخدام خطة الطوارئ البديلة لانتظام العمل بالمنظمة في حالة توقفه؛

-الاحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة ودواعيها وآثارها؛

-إرشاد الجمهور المستفيد من خدمات المنظمة وتوجيهه ومساعدته وفقا لظروف الأزمة وأسبابها.

ج/- بعد وقوع الأزمة:

تقوم خطة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة على القيام بالمهام التالية:

-إعادة ترتيب المنظمة بعد وقوع الأزمة؛

-دراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها والكشف عن أوجه القصور فيها تفاديا لتكرارها؛

-إعادة التوازن النفسي للعاملين (الجمهور الداخلي) بالمنظمة؛

-إزالة راسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمنظمة⁽³⁴⁾.

ثانيا-العلاقات العامة واتصالات الأزمة:

يتفق الباحثون على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات ومن هنا تناما الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة (Crisis Communications) والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات، وفي هذا السياق تطورت على نحو سريع وربما لأسباب عملية بحوث واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة، حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة⁽³⁵⁾. ويرى الباحث "عثمان محمد العربي" في تحديده لمفهوم واضح لاتصالات الأزمة أنها "هي اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها"⁽³⁶⁾.

لذلك وكما يرى الكثير من الباحثين فقد أصبحت برامج اتصالات الأزمة جزءا هاما من عمل العلاقات العامة لأن السمعة الجيدة لأي منظمة لا تكتسب بالمصادفة ولكنها تأتي من خلال العمل الجاد خلال أوقات الرخاء وكذا أوقات الشدة عندما تبرز المشاكل وتعصف الأزمات⁽³⁷⁾. وعليه لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، لذلك فإنه تقع على العلاقات العامة مهام اتصالية عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو الخارجي، فأما على مستوى الجمهور الداخلي فإن تلك الوظائف تتمثل في الآتي:

-إعلام جميع العاملين في المؤسسة وفي كافة المواقع بحدوث الأزمة ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها؛
-تقديم بيان موجز أو تعميم رسمي سري بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها وما تم القيام به على وجه السرعة وتوزيعه على العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي فإن تلك الوظائف تتمثل في مجموعة النقاط التالية:
-العمل على أن يجتاز جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك؛
-إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولا بأول والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة؛

-التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيتها وإشباع شراحتها للمعلومات أثناء وقوع الأزمة؛
-الصدق والدقة في نقل المعلومات لكسب ثقة الجمهور الخارجي وضمان دعمه لموقف المؤسسة⁽³⁸⁾؛

-إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور الخارجي فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

وفي هذا الإطار يقترح بعض الباحثين وضع خطة للاتصالات أثناء مواجهة الأزمة يكون هدفها الرئيسي بناء مصدر واحد للمعلومات عن المنظمة والأزمة وتزويد الجمهور الداخلي أو الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة، وذلك لأن عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف ويدفع وسائل الإعلام إلى الحصول على المعلومات من مصادر أخرى غير المنظمة⁽³⁹⁾. وتسعى اتصالات الأزمة إلى احتواء أضرار الأزمة وتخفيف حدة السلبية والعداء لدى الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، والعمل على الحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات وغيرها التي سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة، وتسعى أيضا إلى حماية الصورة المؤسسية للمؤسسة وتعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات ضد ما يقال من شائعات حول المؤسسة وتهيئة الظروف لإعادة الثقة فيها من جديد⁽⁴⁰⁾.

ومن المفترض أن يقوم جهاز العلاقات العامة بوضع خطة للاتصالات الأزمة تتضمن الخطوات الرئيسية للاتصالات والمسؤول عن كل منها مع تحديد اسم المتحدث الرسمي للمنظمة، والذي تقع عليه مهمة تجهيز وإعداد مواد اتصالية أساسية عن المنظمة تشتمل على مايلي:
-إعداد سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها؛

-إعداد نموذج بيان صحفي سابق التجهيز يتم ملء مساحته الفارغة قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل في حالة وقوع الأزمة، ويرفق بنشرة تتضمن معلومات كاملة عن المنظمة؛

-إعداد فهرس كامل يتضمن أسماء وعناوين وهواتف أعضاء فريق إدارة الأزمة ومسؤولي الاتصالات؛

-إعداد رسوم بيانية عن حجم الإنتاج والعاملين وفروع الشركة وأقسامها وكذلك إعداد فيلم تسجيلي وصور فوتوغرافية عن المنظمة وأنشطتها.

وترى كثير من الدراسات أن قيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الأساسية يمثل أفضل استعداد لمواجهة أسوأ احتمالات الأزمة بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة، ويمثل الأساس السليم للعمل حيث يحولها من كونها اتصالات رد الفعل إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الإعداد الجيد القائم على التنبؤ والاستعداد المسبق وأخذ زمام المبادرة⁽⁴¹⁾. ولقد حدد الباحث "فرانك كورادو" مجموعة من القواعد والمبادئ الهامة التي تحكم عملية الاتصال في إدارة الأزمات أو ما يعرف باتصالات الأزمة نوجزها في النقاط التالية:

-أن يكون الاتصال سريع وفعال ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة لأن ذلك يوقف الشائعات التي تنتشر بسرعة فائقة وكبيرة عند نقص أو عدم وجود المعلومات عن تفاصيل الأزمة؛
-يجب أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد وفي وقت محدد لأن المصدقية والثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة وجمهورها، فعندما تتعدد المصادر تختلف القصص والمعلومات عن الأزمة؛

-يجب على القائم بالاتصال توفير كافة المعلومات المتاحة للجمهور عن الأزمة وبالمصدقية المطلوبة؛

- يجب تحديث المعلومات بشكل منتظم فعندما يكون الموقف غير محدد وواضح فإن عملية تجديد المعلومات تصبح مهمة وفي موقف الأزمة فإن المصارحة أفضل؛
- يجب على القائم بالاتصال في إدارة الأزمة إشراك الإدارة العليا في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة وإيجاد لها الحل مبكرا من خلال إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة⁽⁴²⁾.

- خاتمة:

إن حاجة المنظمة في الوقت الراهن إلى جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات قد أصبح ضرورة أساسية تملئها ظروفها الداخلية ومؤثرات البيئة الخارجية وما يمكن أن يتمخض عنها من أزمات مفاجئة، فالمنظمة ليست بمنأى عن التعرض لأزمات في أي وقت كان بحيث تهدد مصالحها وصورتها أمام جمهورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. وفي هذا الإطار فإنه رغم الجهود التي قد تبذلها المنظمة في مواجهة الأزمات والحد من تفاقمها إلا أن حجم الخسائر الناجمة عنها يظل كبيرا ومؤثرا، وذلك في حالة عدم مراعاة الأسس العلمية في إدارة الأزمة والتقليص من دور جهاز العلاقات العامة في معالجتها.

فما هو جدير بالذكر هنا أنه في واقع العمل هناك بعض من المنظمات على اختلاف أنشطتها، السائدة منها على مستوى مجتمعنا الجزائري، التي لا تولي اهتماما بوظيفة العلاقات العامة، بحيث أنها قد أهملت وصنفت من الأنشطة الثانوية من قبل الإدارة العليا في المنظمة، بل هي لم تخطط حتى لتأسيس جهاز أو قسم مستقل خاص بالعلاقات العامة فليس لها مكانا بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وهو ما يمكن إرجاعه أساسا إلى عدم قناعة الإدارة العليا في منظماتنا بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية اتصالية إعلامية تؤدي دورا محوريا في عملية التسيير وضمان الجودة، ومسؤولياتها الاجتماعية إزاء المجتمع في المحافظة على قيمه. هذا فضلا عن عدم إدراك الإدارة العليا للدور الفاعل الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى المجتمع الواسع بشكل عام والمنظمة بوجه خاص.

وعلى هذا الأساس فإنه من الضروري أن يتم إنشاء إدارة للعلاقات العامة على مستوى منظماتنا ذات تنظيم فعال يكون لها موقع واضح في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث تضم خبراء مختصين في ميدان العلاقات العامة، على أن تكلف هذه الإدارة بإعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة وتقوم على تبني إستراتيجية فاعلة واستخدام أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعامل مع الأزمة والتصدي لها بأكثر قدر من الفاعلية والكفاءة، مع التأكيد في هذا السياق على أهمية أن يتم تطوير نظم الاتصال داخل منظماتنا وهذا لخلق نظام فعال للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، والذي من شأنه أن يساهم بالتالي في تلافي وقوع أزمات في المنظمة. كما يجب أن تنتهج المنظمة سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي.

الهوامش والمراجع:

- (1) محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة، 1993، ص.14، نقلا عن قدرتي علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص.12.
- (2) محسن أحمد الخضير: إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1994، ص.241، نقلا عن نفس المرجع، ص.12.

- (3) كلية الدراسات العليا: دراسات في إدارة الأزمات الأمنية، أكاديمية الشرطة، القاهرة، 2000، ص.11، نقلًا عن نفس المرجع، ص.12، 13.
- (4) Paull Strebel, "Crisis Intervention Strategies", New York, 1991, P.29, in نقلًا عن سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراجعية، الأردن، 2011، ص.19.
- (5) تأليف نخبة من العلماء والباحثين: إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، 2005، ص.74.
- (6) نزار ميهوب: مدخل إلى العلاقات العامة، دمشق، ص.936، نقلًا عن عبد الرحمن الشلبي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، الأكاديمية السورية الدولية، 2009، ص.2، الموقع الإلكتروني: <http://www.sia-sy.net>
- (7) منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998، ص.52، 53، نقلًا عن قدرى علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص.142.
- (8) More E. A., "Crisis Management and Communication", 1999, P.P. 34, 35, in8(نقلًا عن نفس المرجع، ص.142، 143.
- (9) السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية، أساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، 1997، ص.17، نقلًا عن نفس المرجع، ص.143.
- (10) جمال الدين المرسي: إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص.51، نقلًا عن كسنة أمحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة، الجزائر، 2009، ص.131.
- (11) محسن محمد العبودي: نحو إستراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، 1995، ص.30، نقلًا عن قدرى علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص.126.
- (12) عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص.353، 354.
- (13) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2005، ص.80.
- (14) زياد رمضان: العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص، الأردن، 1986، ص.91، نقلًا عن فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص.267.
- (15) إبراهيم الغمري: السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1979، نقلًا عن محمد قاسم القريوتي: المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف، عمان، 1993، ص.259.
- (16) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص.333.
- (17) "علاقات عامة"، من وكيبيديا الموسوعة الحرة، الموقع الإلكتروني: <http://www.ar.wikipedia.org>
- (18) أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة العلاقات العامة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006، ص.10.
- (19) محمد صادق بازغة: إدارة التسويق، جامعة القاهرة، 2006/2005، ص.355، نقلًا عن غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط، الجزائر، 2008، ص.112، 113.
- (20) Bowman & E.Niqil, "Manual of Public Relations", London, 1969, P.3, in 20(نقلًا عن فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص.266.
- (21) علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، القاهرة، ص.17، نقلًا عن نفس المرجع، ص.266.
- (22) Bertrand Canfield, "Public Relations: Principles, Cases & Problems", Irwin, in22(نقلًا عن نفس المرجع، ص.266.
- (23) John Marston, "Modern Public Relations", Hill Book, New York, 1979, P.3, in23(نقلًا عن نفس المرجع، ص.266.
- (24) هاشم فوزي دباس العبادي، عمار عبد الأمير زوين: "معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، 2006، ص.58، الموقع الإلكتروني: <http://www.iasj.net>

- (25) أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.ص. 67، 68.
- (26) علي عجوة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة، 1983، ص.10، نقلا عن مهدي حسن زويلف: العلاقات العامة نظريات وأساليب، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2015، ص.ص. 22، 23.
- (27) زكي راتب غوشة: العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة، الأردن، 1984، ص.23، نقلا عن فؤاد الشيخ سام وآخرون، مرجع سابق، ص.270.
- (28) أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.ص. 16، 17.
- (29) زكي راتب غوشة، مرجع سابق، ص.ص. 30، 40.
- (30) أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.ص. 16، 17.
- (31) رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسر للنشر، ط1، الجزائر، 2013، ص.246.
- (32) محمد فتحي: الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002، ص.ص. 311، 303، 318.
- (33) نقلا عن سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص.ص. 147، 152، 153.
- (34) رضوان بلخيري، سارة جابري، مرجع سابق، ص.ص. 246، 247.
- (35) محمد فتحي، مرجع سابق، ص.ص. 311، 303، 318.
- (36) محمد علي شومان: إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص.16، نقلا عن قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص.185.
- (37) عثمان محمد العربي: "اتصالات الأزمة"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، يناير 1999، ص.ص. 122، 123، نقلا عن نفس المرجع، ص.181.
- (38) محمد يوسف: "احتياجات الصحفيين من مسؤولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمة"، مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق، العدد السادس، 1999، ص.139، نقلا عن نفس المرجع، ص.187.
- (39) مجلة ميديا، عدد خاص 2008، ص.35، نقلا عن عبد الرحمن الشلبي، مرجع سابق، ص.19.
- (40) منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998، ص.199، نقلا عن قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص.187.
- (41) عثمان محمد العربي، مرجع سابق، ص.ص. 120، 121.
- (42) كريمان فريد: "تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، القاهرة، 1999، ص.ص. 12، 13، نقلا عن قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص.ص. 188، 189.
- (43) Allen H. Center and Patrick Jackson, "Public Relations Practices", New Jersey, 1990, in 42(نقلا عن نفس المرجع، ص.ص. 204-207.