



## مقرر العلاقات العامة والأزمات

إعداد: د. مزنة الكحالة

## مفهوم الأزمة وتعريفها وخصائصها

### مفهوم الأزمة

تعبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية ( مؤسسة، مشروع، اسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الاسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية والتبصر .

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ، مُشكلة بذلك صعوبة حادة امام متخذ القرار، وإن أي قرار يُتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة وقلة البيانات والمعلومات يزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة .

### تعريف الأزمة

هناك عدة تعريفات لكلمة الأزمة لغوياً واصطلاحاً مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والأمنية ...

#### ١- الأزمة لغوياً :

- يعبر قاموس المصباح المنير عن الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال أزم علينا الدهر ، أي اشتد وقل خيره أو أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها.
- وأشارت القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد الى الازمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ويمكن القول انها وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام التوازن.

## ٢- الأزمة اصطلاحاً :

- الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الانسان.
- الأزمة بمعناها العام والمجرد هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها أما للأفضل واما للأسوأ ،الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما.

## تعريف الكارثة والفرق بينها وبين الأزمة

يخطط البعض بين الكارثة والأزمة فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفاً مفاجئاً إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي الى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة ، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الانسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تتجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا انها كانت في حالة سكون. وعليه فإن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات.

الأزمة	الكارثة	عنصر المقارنة
--------	---------	---------------

تصاعدية	كاملة	المفاجأة
معنوية وربما بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة	الخسائر
انسانية	طبيعية واحيانا انسانية	الاسباب
ممكنة التنبؤ	صعبة التنبؤ	التنبؤ بوقوعها
ضغط وتوتر كبير	يتفاوت الضغط تبعا لنوع الكارثة	الضغط على متخذ القرار
احيانا... وبسرية	غالبا....ومعلنة	المعنويات والدعم
داخلية	محلية وإقليمية ودولية	انظمة وتعليمات المواجهة

### خصائص الأزمة

هناك عدة خصائص للأزمة بشكل عام يمكن أن تتواجد في أي أزمة تظهر على الملأ وهذه

الخصائص هي:

١- التعقيد والتشابك والتداخل: عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد والتشابك ويصعب تمييزها.

٢- المفاجأة: في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد حتى ولو كانت متوقعة فمن الممكن أن تكون :

- المفاجأة في المكان : وتعني مفاجأة من حيث لا يحتسب، فعلى المستوى السياسي قد يكون اتخاذ القرار بقطع علاقات مع دولة اخرى .

- لم يتم توقع حدوث الأمر اطلاقاً من حيث المبدأ الامر الذي يعود الى سوء التخطيط.

- لم يتم توقع حجم آثاره : أي حدوث أزمة متوقعة لكن آثار هذه الأزمة اكبر بكثير مما تم التنبؤ به، والاستعداد له ليس بمستوى هذا الحدث الذي افرز آثاراً كبيرة.

- لم يتم توقع توقيته "المفاجأة في الزمان" : وهو عامل الوقت الذي لم يتوقع وبحيث يشكل التوقيت ضغطاً كبيراً عليه أو جرى في وقت مخالف لتوقعه على نحو يؤثر على اجراءات العمل.

- لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهته : أي عدم الجاهزية الناتج عن ضعف التخطيط والتنبؤ المسبق.

٣- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومنتخذ القرار لإملاء ارادتها في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية.

٤- ان مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي ويمثل نقطة تحول اساسية في احداث متشابكة.

٥- ان مواجهتها تستوجب خروجاً عن الانماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية واحياناً الاستعانة بقوى خارجية للمساعدة في حل الأزمة.

٦- ضيق الوقت أو سوء إدارة الوقت : إن الحاجة الى قرارات سريعة لمواجهة الحدث المفاجئ يتطلب حسن الإدارة لعامل الوقت.

## المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأزمة

### • الحادث (Accident)

الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات وتبعات جوهرية، وتخفى آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه. مثلاً يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

### • المشكلة (Problem)

هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً للأزمة إذا اتخذت مساراً معقداً، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضى على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة

بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

#### • الصدمة (Shock)

وهي شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقَّع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. لذلك، يمكن القول بأن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ فإن الإحساس بالصدمة يكون احساساً سريعاً وطارئاً يختفي ويزول بسرعة.

#### • الكارثة (Disaster)

الكارثة من كرت، بمعنى الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قاموس أكسفورد ، فقد عرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم. كذلك، فإن الكارثة هي من أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما.

## • الصراع (Conflict)

ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة وتترك وت خلف وراءها مجموعة من النتائج.

## • الخلاف (Dispute)

وهو يدل على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التوافق في الشكل أو في المضمون. والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجهاً من وجوه التعبير عنها أو باعثاً على نشوئها واستمرارها، ولكنه ليس الأزمة في حد ذاتها.

## تطور الأزمات واسلوب مواجهتها

### أولاً: تطور الأزمة

ان مراحل تطور الازمة تختلف باختلاف طبيعة الازمة أو الكارثة، وبصفة عامة فإن هناك أزمات وكوارث فجائية لا تمر بمراحل معلومة وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها، وهناك أيضاً أزمات اصبح من الممكن رصد مؤشراتنا منذ البداية ومتابعتها اول بأول.

ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي:

#### ١- مرحلة الميلاد

تبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة على شكل احساس مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعلم والاتجاه والحجم. وهنا يأتي دور متخذ القرار في افقاد الأزمة مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها الى مرحلة الصدام.

#### ٢- مرحلة النمو والاتساع

كنتيجة للمرحلة الاولى وعدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الازمة تنمو وتتدخل في الاتساع حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الازمة ومحفزات استقطبتها الازمة وتفاعلت معها وبها.

#### ٣- مرحلة النضج

تعتبر هذه المرحلة من اخطر مراحل الازمة ، ويندر ان تصل الازمة الى هذه المرحلة الا اذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى ومتى ما وصلت الأزمة الى هذه المرحلة فإن الصدام امر لا مفر منه.

#### ٤- مرحلة الانحسار والتقلص

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً مهماً من القوة وهناك بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق اهدافه.

#### ٥- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة

تصل الأزمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها الا عندما يذكرها التاريخ ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة وتلافي ما قد يكون حدث من سلبيات مستقبلاً.

#### أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة - أي أزمة - وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة. وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة .

يمكن تقسيم الأزمات إلى ستة أنواع وهي :

-حسب المحتوى: معنوية تتعلق بالمشاعر والأحاسيس، مادية تتعلق بالخسائر المادية كالموجودات، معنوية ومادية .

-حسب إمكانية الاستفادة: تنموية ينجح الفرد بمواجهتها ويكتسب خبرة منها، عرضية تتسبب بضرر ولا يستفاد منها بشيء .

-شدة الأثر : شديدة الأثر يصعب التعامل معها كالكوارث، ضعيفة الأثر يسهل التعامل معها .

-مراحل التكوين : النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية ..

-البعد الزمني : متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، مفاجئة يصعب التنبؤ بها .

-حسب العمق : سطحية يسهل احتواؤها، عميقة الأثر لها مضاعفات .

-حسب كيان الضرر : دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية .

وفي تقسيم آخر لأنواع الأزمات : (العزام. ١٨ : ٢٠٠٤ ) :

1-أزمات فنية / اقتصادية: تشمل الحوادث والكوارث الصناعية وأعطال جهاز الحاسوب .

2-أزمات خارجية: تشمل حوادث البيئة والكوارث الطبيعية .

3-أزمات داخلية : تشمل الفشل في التعلم مع الأوضاع الجديدة، و عدم فعالية الاتصال والأعمال التخريبية .

4-أزمات بشرية، إجتماعية، وتنظيمية : تشمل الإرهاب وأعمال العنف والتخريب .

ويمكن من العرض السابق لأنواع الازمات استنتاج ان أن الأزمات تتعدد وتتنوع حسب المعيار الذي يتم الأخذ به وكذلك الإطار الذي تحدث فيه، لذلك هنالك أهمية لتحديد أنواع الأزمة التي تواجه الفرد ليتم تقييم الموقف بشكل مرتبط مع الأزمة ووضع الخطط اللازمة للتعامل معها بناء على ذلك التقييم .

## التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأزمات :

ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات، في الأصل، من خلال علم الإدارة العامة؛ وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، والظروف الطارئة، مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق، والصراعات المسلحة، والحروب الشاملة.

وما لبث أن نما، بصفته علماً، ولاسيما في مجال العلاقات الدولية؛ للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية، في مواجهة المواقف الدولية المتوترة .

وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة، بكونه أسلوباً جديدة، تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة؛ لانجاز مهمات عاجلة، وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة (أحمد. ٣١ : ٢٠٠٩)،

ومن خلال تحقيق تلك المهمات، ظهرت إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات، الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة، المتفجرة؛ فهي، إذا، إدارة الأزمات، وتمثل أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العلمية.

وبتبلور أسلوب إدارة الأزمات، بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، ذي وحدة وظيفية متكاملة؛ لمعالجة مواقف محددة، تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة؛ ليصبح، بذلك، نمطاً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته الخاصة، لمواجهة تلك الأزمات المتعددة، والمتتالية (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية. ٢٥ : ٢٠١١) .

ولهذا أصبح موضوع إدارة الأزمات أسلوباً شائعاً وأمرأ واقعا يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية وذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول وتعدد صور الصراع وتداخل المشكلات الاقتصادية والأيدولوجية وزيادة الاعتماد المتبادل بينها (عباس. ٦٢ : ٢٠٠٧) .

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات، يعمل كوحدة واحدة لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة (العارف. ٥٨ : ٢٠٠٤) .

وفي ظل العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص وفي ظل تبادل المصالح ودخول قطاع الأعمال إلى مجالات متعددة وفي ظل تنوع الأزمات وحجم تأثيرها، لم يكن بالإمكان أن يتجنبها القطاع الخاص، بل أصبح الأكثر مواجهة للأزمات من القطاع الحكومي، لأن الأزمات تهدد بقاءه واستمرارية عمله. وهكذا أصبح دور القطاع الخاص دورة أساسية في مواجهة الأزمات حديثاً. (أحمد. ٣٢ : ٢٠٠٩).

في ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات ك ممارسة موجودة منذ القدم بعدها أسلوب الحل المشاكل لكنها كإطار نظري حديثة المنشأ، نشأت في أحضان علم الإدارة العامة ثم في مجال السياسة والعلاقات الدولية .

#### مفهوم إدارة الأزمات :

هنالك العديد من المفاهيم التي عرفت إدارة الأزمات منها تعريف جول بأنها " :نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها، وذلك بغرض التخفيف من أثارها المدمرة ."

وعرف كل من (٢ : ٢٠١٠ Larson & Rudwall). إدارة الأزمات بأنها "مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة ."

وتعرف أيضا " : العملية التي من خلالها يتم تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتملة". (٣٢١٤ : ٢٠١١ . Yamamoto & Sekeroglu).

وقد عرفها الصيرفي (الصيرفي. ٣١١ : ٢٠٠٣ ) بأنها "منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة ."

وفي تعريف آخر هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها،

عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد. ٣٣ : ٢٠٠٢)

إن الهدف من إدارة الأزمة توفير قرارات بوقت محدد بناء على أفضل الحقائق والتفكير الواضح عند العمل بظروف استثنائية (Pearson & Christine.2002: 70) .

ويرى (المومني. ٢١ : ٢٠٠٦ ) أن إدارة الأزمات هي "علم يبحث في إمكانية تحديد المخاطر وماهية التعرض لها وعمل إستراتيجيات لمنعها أو التخفيف من آثارها لدرجة أكثر قبولاً .

#### عناصر ادارة الازمة :

من خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي :

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات .
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

الآثار السلبية والإيجابية للأزمات :

#### أولاً: الآثار السلبية :

1-خلق الأزمات مسؤوليات لا نهاية لها للمنظمات، لذا فإن تقدير تكلفة الأضرار الناجمة عنها من المستحيل حسابها بدقة .

2-تؤدي الأزمات إلى القلق والفرع مما ينشأ عنها الإرهاق النفسي والبدني للعاملين (ماهر. ٢٩

: ٢٠٠٦) .

3-توقع الخسارة من قبل المنظمة والمساهمين ( ٢٠٠٤ : ٤٦٨ .Coombs).

4-الأزمة قد تمتد إلى جوانب غير متوقعة وامتداد التأثير السلبي لأطراف جدد (القطاونة. ١٨ : ٢٠٠٥).

5-تؤدي إلى حالة من التوتر خلال فترة قصيرة، مما يؤدي إلى حدوث ردود أفعال غير متناسقة واتخاذ قرارات لا تتسم بالرشد أو الموضوعية (القطاونة. ١٨ : ٢٠٠٥).

ثانيا: الآثار الإيجابية :

1-الأزمات عادة تشكل نقطة تحول في حياة المنظمة حيث أنها تعمل كفرصة لصقل القدرات، كما أنها تعمل على زيادة قدرة المنظمة وفعاليتها في التعامل مع القضايا المهمة .

2-تعطي الأزمة فرصة للمسؤولين الأنكياء في استغلال هذه الأزمات لصالح تجديد المنظمة وتظهر الأكفاء الذين يستطيعون التعامل في الظروف صعبة .

3-تؤدي الأزمة إلى اكتشاف بعض اكتشاف مزايا العمل الجماعي و عيوب العمل الفردي غير المنسق أثناء مواجهة الأزمات .



## إدارة اتصالات الأزمات

### Crisis Communication Management

برز الاهتمام بدور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات فى السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين بعد أن كانت دراسات إدارة الأزمة تميل إلى تغليب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والإدارية والسياسية لها. ومع دخول الألفية الثالثة تركز الاهتمام على اتصالات الأزمة وخاصة فى السنوات الخمس الأخيرة باعتبارها محور أساسى لا غنى عنه لنجاح إدارة الأزمات على اختلاف نطاقها، ومجالاتها وأنواعها، وأصبحت تستقطب عناية الباحثين كمجال بحثى لا تختلف الرؤى حول أهميته وتأثيره وإنما يأتى الاختلاف فى مجال التناول، ودرجة التعمق البحثى فيه، وذلك لتعدد الأبعاد المتضمنة فيه من ناحية، واختلاف مداخل تناولها ودرجة الحدثة فيها من ناحية أخرى فقد أصبحت اتصالات الأزمة لا تعنى فقط بمواجهة أحداث الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية، وإنما تتطرق إلى تغليب الاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التى تعمل على منع الأزمة وتلافى أسباب حدوثها من خلال إدارة القضايا، وكذلك إدارة عملية التغيير والتحول الكبرى التى تحدث على نطاق البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

وقد أشار الباحثون والخبراء إلى أن هناك عدة عوامل شكلت قوة

دفع لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال فى إدارة الأزمات وهى على النحو

التالى:

التزايد الملحوظ فى الأزمات التى تتعرض لها الدول / المنظمات العامة والخاصة فى السنوات الأخيرة، أو ما ينجم عنها من تأثيرات

غير خطية Non-Liner Effects، وهي تأثيرات متعددة الأبعاد - اقتصادية، سياسية، تشريعية، اجتماعية وتكنولوجية - تؤدي إلى تعرض المنظمة والمنظمات العاملة في نفس المجال إلى المراجعة والنقد من قبل وسائل الإعلام، الرأي العام، والسلطات الحكومية، وتوسع من حجم الضرر الواقع عليها، وتزيد من الوقت والجهد اللازم لاستعادة التوازن والنشاط، مما يؤكد على أهمية فهم ديناميكية هذه التأثيرات والتعامل معها على مسارين متوازيين في نفس الوقت أحدهما إداري والآخر اتصالي<sup>(1)</sup>

### • التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات، وما

تحدثه من اضرار إنسانية وبيئية، وحسائر مادية ومعنوية على المستويين الكلي (القومي) Macro، والجزئي (المنظمات) Micro، وهذا يتطلب الاعتماد على نظام اتصالي فعال لإدارة المخاطر والأزمات، يوفر ركيزة من المعلومات تبنى عليها عملية إدارة الأزمة، وهو بذلك يقوم على نسق تنظيمي قادر على التحكم في الأزمة، وتقليل آثارها السلبية على الأطراف المختلفة: الدولة، المجتمع، الجماهير بل إيجاد الفرصة لهم للتطور نحو الأفضل من خلال تنشيط الكيانات المحلية لمجابهة الأزمة وتحفيزها لدعم عملية المواجهة<sup>(2)</sup>.

اشكاليات ثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة السلبية / الإيجابية على اتصالات الأزمة، وعلى دور العلاقات العامة في الأزمة، في ظل السرعة الهائلة في نقل الرسائل على نطاق واسع، وبوسائل متعددة، مما دفع ممارسي العلاقات العامة إلى التحول من العمل كمنفذ اتصالات، إلى مشاركين في

إدارة الأزمات وعملية صناعة القرار الخاص باستراتيجية اتصالات الأزمات وأساليب تنفيذها<sup>(٢)</sup>.

• التأثيرات القوية الناتجة عن التنافس المكثف له وسائل الاعلام للزمات، وما يقابله في بعض الحالات من عدم إيجابية التعامل مع الطرح الإعلامي للأزمات، والقصور في الخطاب الإعلامي للمنظمة، وعلى الجانب الآخر أهمية دور وسائل الإعلام في توعية وتبصير الجماهير، وتنمية معارفهم بمخاطر الكوارث، وكيفية الوقاية منها، وسبل المواجهة، وهذا يؤكد على أهمية إدارة العملية الاتصالية بما يعمل على تقليل الفجوة بين المعلومات المتاحة، وتلك التي يمكن نقلها من خلال وسائل الإعلام وبما يحافظ على المصالح العامة للمنظمة<sup>(٤)</sup>.

الاهتمام المتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية " Organizational Culture " على كفاءة اتصالات الأزمات، حيث تؤثر على قدرتها على الإعداد والتخطيط لمواجهتها من عدمه. وتجعل بعض المنظمات مستعدة للأزمات، ومنظمات أخرى مستهدفة بالأزمات، وهي التي تعاني من قصور نظم الاتصالات الرسمية داخل وخارج المنظمة وما ينتج عنها من احتكاكات داخلية وخارجية بين المنظمة وجماهيرها، وانفصال عملية صناعة القرار عن الواقع الفعلي نتيجة ترشيح وتشويه المعلومات المنقولة عبر المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة<sup>(٥)</sup>.

• التأثير البالغ لاتصالات الأزمات على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها، بل واستخدامها كفرصة لتحسين وتطوير مكانة المنظمة - إذا أحسن استغلالها - وهو ما أكدته

الدراسات من وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاهتمام بوظائف العلاقات العامة في إدارة الأزمة، وبين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير<sup>(٦)</sup>.

• إن عمل المنظمات على النطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للأزمات الناتجة عن عوامل اجتماعية وثقافية، وهذا يتطلب تفعيل نظام اتصالي قادر على استشعار الأزمة " Early Detection Communication"، وفي توقيت ملائم يمكن المنظمة من التعامل معها بفاعلية<sup>(٧)</sup>.

• ظهور رؤى نقدية لنوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة، ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام أثناء الأزمة وتأكيد الحاجة إلى تطوير نظريات اتصالية خاصة باتصالات الأزمة، وهو ما أثار اهتمام الباحثين بمحاولة بلورة نظريات خاصة بالعلاقات العامة في هذا المجال ومراجعة وتطوير الموجود منها<sup>(٨)</sup>.

#### تعريف الأزمة:

الأزمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وخالة عدم اليقين التي تحيط بأحداث الأزمة<sup>(٩)</sup>:

أي أنه لكي يتحول الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي<sup>(١٠)</sup>:

(١) وقوع حدث يسبب تغير هام للأسوء.

٢- عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغيير.

٣- أن يشكل هذا التغيير تهديداً لبقاء المنظمة.

## خصائص الأزمة:

يتسم موقف الأزمة بخصائص وسمات عديدة على النحو التالي<sup>(١١)</sup>:

**موقف مشكل:** تتسم أحداثه بالغموض، مفاجئ في توقيت حدوثه، ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة، ولا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات الناتجة عنه سواء السلبية أو الإيجابية.

**تعدد وتشابك الأبعاد:** تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة، ومن أطراف مختلفة، قانونية، اقتصادية، إعلامية، حكومية.

**نقص المعلومات:** لا تتوفر معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة، مما يزيد من صعوبة إدارة الموقف بشكل سليم في ظل معلومات منقوصة، وهذا يؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار.

**الاستحواذ على اهتمام الجماهير:** أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام، وتصبح شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.

**العمل تحددت ضغوط عديدة:** تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية الاتصالية في وقت قصير ومحدود، وفي ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لا يمكن فيه الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وفي ظل ضغط الجماهير المتضمنة في الأزمة، وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها.

سرعة اتخاذ القرار: تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة قرارات إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم التيقن ولا تتوافر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.

تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة: للأزمة تأثيرات متعددة المستويات، قد تحدث بعضها أو كلها وفقاً لنطاق الأزمة، حيث ينتج عن الأزمة تأثيرات غير خطية "Non-Line Effects" أي تأثيرات متعددة الاتجاهات والأبعاد بشكل يوسع من إجمالي الضرر الواقع على المنظمة، وعلى المجتمع المتعرض للأزمة، وقد يؤدي ذلك إلى طول دورة الوقت والجهد اللازم للتعافي منها.

وتتمثل تلك التأثيرات فيما يلي:

- التأثير على سمعة المنظمة، وصورتها الذهنية لدى الرأي العام، وجماهيرها.
- التأثير على الثقة في منتجات أو خدمات المنظمة.
- التأثير على مصداقية المنظمة.
- التأثير على النشاط الكلي للمنظمات المماثلة، والعاملة في نفس المجال.
- التأثير على حياة الأفراد، وبت الاضطراب في إدراكهم للواقع من حولهم.
- التأثير على سلامة البيئة الطبيعية ومكوناتها المختلفة.

## تصنيف الأزمات (١٢):

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية أو فنية، أو اتصالية أو مهنية. هذه الأزمات مصدرها إما البيئة الداخلية أو الخارجية، وسنعرض لتلك الأزمات على النحو التالي:

### أولاً: أزمات ذات طابع إعلامي:

- الشائعات المفروضة من خارج المنظمة.
- عبث بالمواقع الإلكترونية للمنظمة.
- هجوم وانتقادات من وسائل الإعلام.
- تصاعد شكاوى العملاء أو المجتمع المحلي.
- التعدي على حقوق الملكية الفكرية للمنظمة.
- فقدان معلومات هامة.

### ثانياً: أزمات ذات طابع اقتصادي:

- مقاطعة منتجات المنظمة.
- تقليد المنتجات.
- العبث أو الإتلاف المتعمد للمنتجات.
- فضائح مالية (رشوة / ابتزاز).
- عقوبات من جهات رقابية أو قضائية.
- قرارات حكومية مقيدة.

ثالثاً: كوارث طبيعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.

رابعاً: كوارث صناعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.

خامساً: أزمات ذات طابع فني / مهني:

- تخريب متعمد في معدات المصنع.
- ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل.
- عيوب في المنتجات.
- استدعاء المنتج لعيوب فنية.
- ضعف نظم الصيانة.
- قصور في النظم الأمنية.
- أمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة.

سادساً: أزمات ذات طابع اتصالي:

- شائعات مفرضة بين العاملين

- تسريب معلومات إلى جهات خارجية.

- ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخلية.

## البيئة الخارجية



## البيئة الداخلية

شكل رقم (1) تصنيف الازمات

## أنواع الأزمات:

قد تتعرض أية منظمة على مدار حياتها لأزمات، بعض هذه الأزمات يمكن تجنبه من خلال اتخاذ إجراءات وقائية، أو إصدار قرارات تصحيحية، والبعض الآخر لا يمكن منعه ولكن يمكن الاستعداد لمواجهته مثل الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية. لذا يتحتم على جميع المنظمات بذل الجهد لتقليل المخاطر والأزمات المحتملة، وحسن الاستعداد لتلك الأزمات وهو ما يعرف بإدارة الأزمات "Crises Management" وهي مجال يحظى باهتمام كبير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، والإنسانية على اختلافها سواء السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية أو الإعلامية.

والأزمة تبدأ كمشكلة إدارية أساساً إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حدث إعلامي، حينما تهتم وسائل الإعلام بنقل أخبارها، وهو ما يعرف بالرؤية الجماهيرية لأعمال المنظمة "Public Visibility" وهذه الخاصية تجعل أية مشكلة تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لبعض المنظمات معروفة وشائعة لدى الرأي العام، وتمكنه من مراقبة أداؤها وإصدار الأحكام عليه، وهنا يكون للأزمة تأثيراتها الواضحة على مصالح المنظمة التي تتعرض لها بما قد يؤدي إليه ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية تنعكس على صورتها الذهنية، وهذا يتطلب من المنظمات الاهتمام بالجوانب الاتصالية والإعلامية للأزمة إلى جانب الجوانب الإدارية لها للتقليل من تأثيراتها السلبية إلى أقل قدر ممكن<sup>(١٣)</sup>.

ومع تزايد الاهتمام باتصالات الأزمة Crisis Communications في السنوات العشر الأخيرة، وما أشارت إليه الأحداث الهامة التي تعرضت لها المنظمات في تلك الفترة من وجود قصور في الجوانب الاتصالية والإعلامية لإدارة الأزمة، فإن هذا يستدعي ضرورة الاهتمام بهذه الجوانب، وأن تتقبل إدارة أية منظمة فكرة إمكانية تعرضها لأزمة ما، وأن تستعد للعمل لمعالجة تأثيراتها بمجرد أن تبدأ إشاراتها في الظهور<sup>(١٤)</sup>.

ولما كانت المنظمات تعتمد أساساً على العلاقات العامة في نقل المعلومات الخاصة بالمنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، وكذلك ارتدادها العكسي، بما يسمح بمعرفة آراء واتجاهات الجماهير وردود أفعالها تجاه أعمال المنظمة، بغرض تحويل تلك المعلومات إلى نقاط عمل توضع على أساسها خطة اتصالات المنظمة بما تتضمنه من رسائل اتصالية ذات مضمون مدروس، مصاغة في قوالب فنية ملائمة. وهي تعمل على نقل هذه المعلومات من خلال وسائل الإعلام، وطرق الاتصال الأخرى إلى الجماهير،

فإن هذا يلقي عبء متزايداً على جهاز العلاقات العامة المسئول عن الاتصالات في ظل ظروف الأزمة<sup>(١٥)</sup>.

وتقسم الأزمات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقاً لطبيعة الأزمة، والمدى الزمني لها على النحو التالي:

١- **الأزمات المفاجئة Immediate Crises**: وهي الأزمات التي

تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، وتتطلب تلك الأزمات العمل في شكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة، وهو ما يحقق التخطيط الوقائي القائم على الإعداد المسبق لكيفية التعامل مع الأزمة حال حدوثها لتجنب البطئ في الاستجابة أو الارتباك أو الخلافات أو التضارب في الاختصاصات في الأعمال الإدارية والأمنية والاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة، ومن أبرز أمثلة تلك الأزمات حوادث الطائرات، السفن، القطارات، الحرائق، الانفجارات، أو تعرض المنظمة لعمل إرهابي.

٢- **الأزمات ذات المقدمات المحسوسة Emerging Crises**: وهي

الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها، وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة، ومن أمثلة تلك الأزمات: الاضطرابات العمالية، هجوم وسائل الإعلام على المنظمة، ارتفاع معدلات شكاوى العملاء، ومثل تلك الأزمات تسمح بإجراء البحوث للتأكد من مدى صدقها، وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوثها من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار، والتحدى الذي يواجه العلاقات العامة هنا هو قدرتها على إقناع الإدارة العليا باتخاذ

مثل هذه القرارات والإجراءات التصحيحية، وفي توقيت مناسب قبل وقوع الأزمة.

### 3- الأزمات المزمنة Sustained Crises: وهي تلك الأزمات التي

تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، ولعل أهم هذه الأزمات هو ما يعرف بأزمات المصداقية، سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصير وخطأ ما من المنظمة في حق الجماهير أو المجتمع. ولعل أبرز مثال على ذلك النوع من الأزمات ما تعرضت له شركة Dois Coming الأمريكية من آلاف الدعاوى القانونية التي تطالب بالتعويض للسيدات اللاتي استخدمن مادة "السيلكون" في جراحات تجميل الصدر نتيجة نشر تقارير صحفية تفيد أنها سببت لهن مرض السرطان، وأن الشركة توافرت لها أدلة عن وجود تفاعلات لتلك المادة مع جسم الإنسان ولم تواصل أبحاثها للتعرف على نتائج ذلك، وهو ما يعرف بأزمات المصداقية، وقد استمر النشر حول هذه القضايا لعدة سنوات مما سبب مشاكل مزمنة للشركة استمرت لسنوات عديدة (١٦).

### إدارة الأزمة Crisis Management:

تعد الأزمة نقطة تحول في حياة أية منظمة حيث ينجم عنها نتائج سلبية تعوق العمل المعتاد للمنظمة، وبالتالي تؤثر على عملياتها، ومنتجاتها، وجماهيرها بما يؤدي للتأثير سلباً على سمعة ومكانة المنظمة، بل قد تؤدي إذا تطورت للأسوأ إلى تهديد وجود المنظمة نفسه.

وعلى الجانب الآخر من الممكن أن ينجم عن الأزمة بعض النتائج  
الإيجابية إذا تميزت عملية إدارة الأزمة بالرشد والفاعلية، بما يساعد المنظمة  
على التحول للأفضل.

إدارة الأزمة هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة  
المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات - في ظروف يسودها التوتر وعدم  
التيقن - في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع  
تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة  
بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر في اتجاه  
استعادة أوضاعها الطبيعية<sup>(١٧)</sup>.

مراحل إدارة الأزمة<sup>(١٨)</sup>:

تقتضى عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة وفريق إدارة  
الأزمة، جهاز العلاقات العامة بها مسؤولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة  
الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من  
إجراءات محددة في توقيت مناسب، وتتمثل مراحل إدارة الأزمة فيما يلي:

### ١- مرحلة تحليل إشارات الإنذار : Prodromal Stage

وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية  
حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيداً لاتخاذ اللازم نحوها.

### ٢- مرحلة المنع أو الاستعداد : Prevention or Preparation Stage

وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، هو التخطيط الذي  
يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة  
العلاقات العامة وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين هما:

• منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.

• الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذها إذا ما حدثت الأزمة.

### ٣- مرحلة الحد من انتشار الأزمة: Containment Stage:

وفيها يتم تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية، وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

### ٤- مرحلة استعادة النشاط: Recovery Stage:

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

### ٥- مرحلة التعلم: Learning Stage:

وفيها يتم تقييم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:

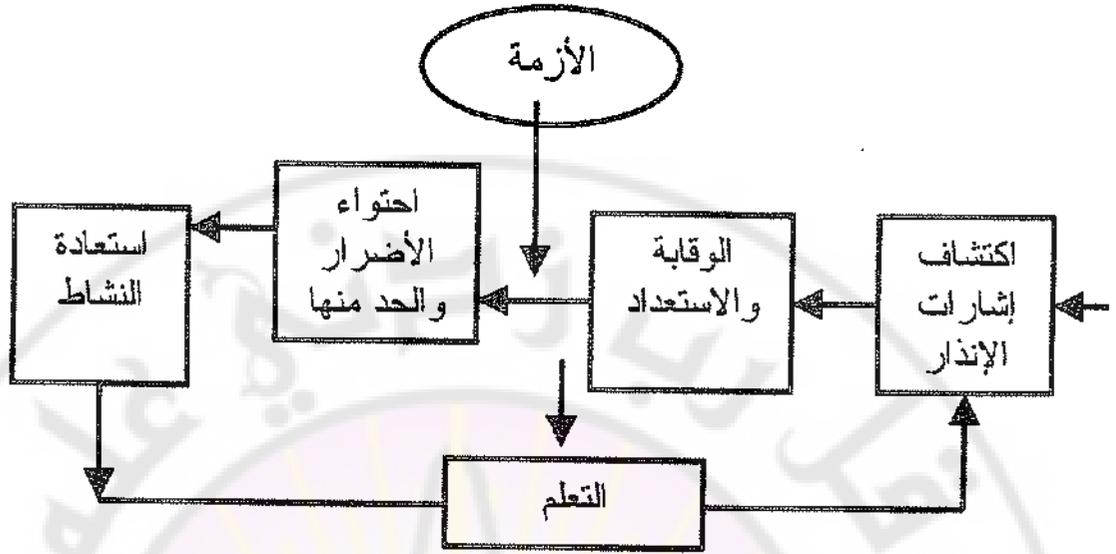
• التقييم الاستراتيجي Strategic Evaluation وفيه يتم تقييم خطة إدارة الأزمة ككل.

• التقييم التكتيكي (الفني) Tactical Evaluation وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها.

ويتم استخلاص الدروس المستفادة، وكيفية مراعاتها في المستقبل.

وسنقوم بتناول مراحل إدارة الأزمة (الموضحة في الشكل) تفصيلياً

على النحو التالي:



شكل رقم (٢) مراحل إدارة الأزمة

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار ✓

توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمات، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية، وعلى مدار الوقت لأنها تمثل نقاط ضعف قد تؤدي إلى وقوع أزمة، ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي.

العلاقات العامة ودلالات الأزمة:

يتحمل جهاز العلاقات العامة مسؤولية تجميع البيانات عن التغييرات التي تحدث على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، باستخدام البحوث التي تعنى بهذه الموضوعات ويطلق عليها بحوث الموضوعات الطارئة "Emerging Public Relation Researches"، كما أن عليها التعاون مع القطاعات التنظيمية المختلفة، ومتابعة تقاريرها المختلفة حول أية

مشكلات تخصصها، ثم عليه تقديم تقرير بذلك للإدارة العليا، وكذلك لفريق إدارة الأزمات في المنظمة.

ومهمة رجل العلاقات العامة في هذا الصدد أن يعمل كمراقب لكل ما يحدث في بيئة المنظمة ليستشعر أية تغيرات قد تؤثر على المنظمة، وبذلك يعمل كوسيط بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، كما يقع عليه مسؤولية القيام بدور استشاري يتضمن اقتراح نوع التوصيات اللازمة لمواجهة أية تغيرات قد تضر بالمنظمة<sup>(١٩)</sup>.

ويؤكد Bernays أن قيام العلاقات العامة بدور جهاز الاستشعار الذي يقوم بتجميع وتحليل المعلومات عن النقاط التي تنذر بوقوع أزمة يمثل الاستخدام الإيجابي للاتصالات القائمة على التنبؤ والمبادرة Pre act Communication وليس مجرد الاعتماد على الاتصالات الدفاعية التي تقوم على رد الفعل Reactive Communication<sup>(٢٠)</sup>.

ويؤكد Davies & Walter إلى أن كفاءة الدور الذي تقوم به المنظمة في إدارة الأزمة يتوقف على قدرتها على الاحتفاظ بزمام المبادرة في التعامل مع الأزمة لذلك فإنه يقسم المنظمات في هذا الشأن إلى نوعين هما:

- منظمات مستعدة للأزمات Crises Prepared organizations.
- منظمات مستهدفة بالأزمات Crises – Prone organizations.

وأن الثقافة التنظيمية للإدارة هي التي تحكم درجة الفاعلية في الاستعداد للأزمة، والقدرة على التخطيط المسبق للتعافي من الأزمة في حال وقوعها<sup>(٢١)</sup>.

## تفعيل نظم الإنذار المبكر بالأزمات:

ويتم تجميع وتحليل أية إشارات تنذر بوجود نقاط ضعف أو مثيرات قد تحرك الأزمات سواء من القطاعات المختلفة من المنظمة، أو من أعضاء فريق الأزمات، أو من جهاز العلاقات العامة الذي يقع عليه عبء تجميع هذه الإشارات على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، والعمل على تحليل هذه الإشارات باعتباره يعمل كوسيط بين المنظمة و جماهيرها ومراقب لكل ما يحدث في بيئة المنظمة من تغيرات قد تؤثر في مصالحها، وذلك بالتعاون مع الأجهزة الأخرى في المنظمة ومشاركته في فريق إدارة الأزمة وذلك في ضوء عدة عوامل هي<sup>(٢٢)</sup>:

- نوعية دلالة الأزمة والحقل الذي تمسه.
- المكان الصادر منه الإشارة (داخل - خارج المنظمة).
- نوعية المرسل (مصدر إشارة الإنذار).
- ظروف المنظمة (الطرف المستقبل للإشارة).
- توقيت الإرسال.

وقد أشار عديد من الباحثين إلى أن وجود سياسة للاتصالات المفتوحة داخل المنظمة Policy of Open Communication within a Company تمثل معياراً للتنبؤ بمدى نجاح إدارة الأزمة، وهذا يتطلب منح سلطات لجهاز العلاقات العامة تمكنه من اتخاذ القرارات الاتصالية، وبالتأكيد فإن ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية هي المحدد الأساسي لحجم هذه السلطات وبالتالي مدى قدرة المنظمة على التعامل السريع مع وسائل الإعلام، والجماهير، والسيطرة على تفاعلات الأزمة.

ومن أهم إشارات ودلالات الأزمات التنظيمية ما يلي (٢٣):

١- ازدياد معدلات الغياب، أو التباطؤ في العمل بين العاملين.

٢- ارتفاع معدلات ترك العمل في المنظمة.

٣- شكاوى المستهلكين أو العملاء.

٤- انتقاد وهجوم وسائل الإعلام لممارسات المنظمة.

٥- انخفاض ملحوظ في المبيعات أو الإقبال على الخدمة.

٦- مشكلات مع أجهزة رقابية (أجهزة الرقابة على الجودة، الرقابة الإدارية، الرقابة على الأمن الصناعي، الدفاع المدني).

٧- خلافات مع نقابات، اتحادات، جمعيات مؤثرة على مصالح المنظمة.

٨- خلافات مع جهات تشريعية وقانونية.

٩- شكاوى من المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المنظمة لتأثيرات سلبية على البيئة والسكان.

وفي بعض الحالات لا تحظ إشارات الإنذار بالأزمة بالاهتمام الكافي مما قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بها وبالتالي ضعف نظم الوقاية من الأزمة، أو قد تؤدي إلى التقدير السببي للأزمات المحتملة وذلك للأسباب التالية (٢٤):

- عدم موضوعية وكفاءة مصادر المعلومات في قطاعات المنظمة المختلفة في نقل المعلومات ودلالاتها، أو عدم التحليل السليم لمعانيها.

- حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون لها، ونتيجة لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف، ولا يتم تبليغ إشارات الأزمة كلية أو يتم إبلاغها في توقيت متأخر نتيجة الخوف من نقلها من جانب أو نتيجة القصور في شبكات الاتصال الرسمية في المنظمة.

- عدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤشرات المنذرة بإمكانية وقوع الأزمة أو التقدير الخاطئ لدرجة أهميتها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس مما يؤدي إلى الطرد التلقائي للمعلومات غير المرغوب فيها وتجاهلها مما يؤثر سلباً على القدرة على الاستعداد للأزمة أو إدارتها في حالة حدوثها.

- نقص قدرة القيادات على الاستجابة السريعة لخطر ما، أو الافتقار إلى المهارات الإدارية المطلوبة في هذا الشأن.

### فريق إدارة الأزمة:

يتشكل فريق إدارة الأزمة برئاسة قيادة المنظمة وعضوية مجموعة من المديرين التنفيذيين بالمنظمة، وتتمثل مهام كل منهم على النحو التالي (٢٥):

#### ١- رئيس المنظمة:

تقع عليه مسؤولية صناعة قرار الأزمة بعد استشارة فريق العمل، وعليه اتخاذ قرار قبول خطة العمل، وتوزيع الأدوار الرئيسية، وقيادة فريق العمل أثناء التنفيذ، وكذلك تفسير مبررات اتخاذ قرارات الأزمة للجماهير.

#### ٢- القيادات العليا والوسطى:

يمثل هؤلاء المدبرون التنفيذيون ذوى الخبرة والمعرفة الفنية المتخصصة في مجالات العمل، وعليهم اقتراح الإجراءات اللازمة للوقاية

من الأزمة، أو وقف تصاعدها، وكذلك علاج تأثيراتها. ويمثلون أعضاء من القطاعات الرئيسية في المنظمة من الإدارات التالية:

1- مدير الإدارة المالية.

2- مدير إدارة الإنتاج.

3- مدير إدارة التسويق.

4- مدير إدارة الأمن.

5- مدير الإدارة القانونية:

يساعد الإدارة في تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات من المنظمة، وبما يحفظ لها حقوقها، ويصونها من التعرض لأية دعاوى قضائية قد تنجم عن أية تصريحات خاطئة، أو تعبيرات لا تتسم بالدقة ويعاقب عليها القانون.

6- مسئول العلاقات العامة:

يعمل المسئول عن العلاقات العامة (سواء كان مدير العلاقات العامة بالمنظمة أو مستشاراً خارجياً)، كمستشار لرئيس المنظمة، ويتحمل مسؤولية إعداد وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة، ويساهم في صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الإدارة القانونية.

تمنح قيادة المنظمة تفويضاً لأعضاء فريق الأزمة كل في مجال تخصصه حتى يتمكن من مباشرة صلاحيات العمل من لحظة وقوع الأزمة، وكذلك توزيع الأدوار ومهام العمل على المستوى التنفيذي لكل تخصص، ويبدأ هذا التفويض عند وقوع الأزمة وينتهي بانتهائها حتى يتمكن فريق الأزمة من العمل بالمرونة والسرعة المطلوبة لمواجهة الأحداث، ولاشك أن

هذا التفويض يتطلب تحديد المسؤوليات المنوطة بكل عضو بدقة، كما يتطلب إعداد وتدريب فريق الأزمة على تنفيذ تلك المهام لمنع التضارب أو الارتباك أثناء الأزمة الفعلية.

تدريبات فريق إدارة الأزمة<sup>(١١)</sup>: بعد اختيار فريق إدارة الأزمة يتم الاجتماع دورياً بين أعضائه، لتقييم الأزمات المحتملة، وإعداد الخطط الوقائية اللازمة لمواجهتها بناء على المعلومات التي تم تجميعها من عمليات مسح وفحص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية التي تتم بشكل منتظم ومستمر.

#### ١- جلسات العصف الذهني:

- يجتمع فريق إدارة الأزمة بكامل أعضائه.
- يقوم مسئول العلاقات العامة بتوزيع قصاصة ورقية على كل منهم تتضمن أزمة محددة قد تواجه المنظمة.
- يطلب من أعضاء الفريق أن يقدم كل منهم آرائه ومقترحاته حول كيفية التعامل مع الأزمة المفترضة كل في تخصصه فيما يطلق عليه "تمثيل الأدوار".
- قد تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بوكالات العلاقات العامة المتخصصة لتدريب فريق الأزمة بشكل عملي وتطبيقي يتجاوز الدورات التدريبية النظرية.

#### ٢- إعداد سيناريوهات العمل:

- تتكرر جلسات تمثيل الأدوار، بحيث تشتمل كل جلسة على مناقشة إمكانية حدوث أزمة محددة مختلفة عن الأزمة التي نوقشت في الجلسة السابقة.

- يتم مشاركة أعضاء الفريق في الإجابة عن تساؤل رئيسي كل في تخصصه ماذا لو حدث ؟ ماذا تفعل ؟.
- يحدد أعضاء الفريق أكثر المشاكل أهمية وخطورة على مصفوفة الأزمات.
- تقديم تقرير نهائي للإدارة العليا حول أكثر المشاكل احتمالاً  
.Likelihood of Occurrence

### ٣- تقييم جلسات العمل:

- يتم عقد اجتماع لتقييم ما حدث في جلسات العمل السابقة، بعد تكرارها عدة مرات، لمناقشة عدة أزمات مفترضة.
- يدير رئيس الفريق حواراً حول السيناريوهات المطروحة للأزمات التي تم مناقشتها سابقاً وتحديد نتائج محددة بدقة حول:
  - الموارد والتجهيزات التي يحتاجها فريق الأزمة كل في تخصصه.
  - تقييم استجابة الإدارات المختلفة في العمل بتقديرات محددة (ممتاز - متوسط - ضعيف).
  - تقييم أكثر المديرين فعالية على امتداد جلسات العمل، ولماذا ؟
  - تحديد المسئول عن إدارة الأزمة إذا وقعت بالفعل من بين أعضاء الفريق في حالة غياب أو عدم تواجد رئيس المنظمة (وفقاً للتقديرات الفعلية).
  - اختيار المتحدث الرسمي للمنظمة.

• يقوم مدير العلاقات العامة بكتابة مشروع خطة تفصيلية لكل أزمة من الأزمات التي تناولتها جلسات العمل (تحدد وفقاً لدرجة خطورتها، والقدرة على التحكم فيها)، يتم توزيع الاختصاصات والأدوار بدقة بالغة، وتحديد مسؤولية كل فرد فيها.

• كتابة قائمة للاتصالات تتضمن أسماء المشاركين في خطة إدارة الأزمة، والجهات التي تحتاج المنظمة إلى معاونتها في أثناء الأزمة، (سيذكر ذلك تفصيلاً في الصفحات التالية).

ويمكن إجمال المهام التي يتحملها فريق إدارة الأزمة فيما يلي (٢٧):

(١) تجميع وفحص وتحليل المعلومات المتعلقة بأية بوادر لمشكلات.

(٢) تحديد نقاط الضعف التي قد تؤدي إلى أزمة.

(٣) حصر كل المعلومات المتعلقة بكل نقطة من نقاط الضعف وبشكل تفصيلي.

(٤) تحديد درجة خطورة الأزمة المحتملة، باستخدام معايير موضوعية.

(٥) التوصية بالإجراءات الوقائية المطلوبة لمنع وقوع الأزمة.

(٦) وضع خطة مواجهة الأزمة في حال وقوعها، مع النص على كل الخطوات التنفيذية اللازمة.

(٧) تحويل الخطة الوقائية إلى علاجية بعد وقوع الأزمة، في ضوء أبعادها، وتأثيراتها في الواقع الفعلي.

① تنفيذ خطة إدارة الأزمة وذلك في شقيها الإداري والإعلامي للحد من التأثيرات السلبية لها، واستعادة نشاط المنظمة.

② عقد اجتماعات لتقييم عملية إدارة الأزمة بعد انتهائها، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

### المرحلة الثانية - الوقاية والاستعداد:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة من إدارة المنظمة ومن جهاز العلاقات العامة أخذ زمام المبادرة في إدارة الأزمة القائم على استباق الأحداث والقيام بمجموعة من الأعمال التي تستهدف الوقاية من الأزمة، ومنع وقوعها، وهو ما يطلق عليه إدارة المبادرة "Pre-Act Management"، واتصالات المبادرة "Pre-Act Communication".

الوقاية: تتمثل في مجموعة من الإجراءات في الشقين التنظيمي، والاتصالي في مجموعتين هما:

أولاً: عمليات المراجعة التنظيمية: وتهدف تقييم وإصلاح مختلف الجوانب التنظيمية مثل (٢٨):
- الجوانب القانونية.
- الجوانب المالية.
- إجراءات الأمن والسلامة.
- فحص تصميم الهيكل التنظيمي.
- قواعد ونظم العمل الإدارية.
- أساليب الرقابة والمتابعة.

ولاشك أن مراجعة هذه الجوانب يساعد على اكتشاف أية نقاط للضعف قد تؤدي إلى حدوث مشاكل أو أزمات للمنظمة، ويستتبع ذلك اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية من جانب إدارة المنظمة لتغيير الجوانب السلبية لمنع الأزمة وهو ما يطلق عليه "Change Management"، وتساعد العلاقات العامة على تسهيل تنفيذ هذه التغييرات من خلال برامج اتصالية مخططة تتم على ثلاث مراحل قبل - أثناء - بعد التغيير وذلك لتهيئة العاملين والجمهور لعملية التغيير، وتقديم معلومات عن نتائجه.

ثانياً: عمليات المراجعة لنظم الاتصالات والمعلومات:

وتستهدف فحص علاقات المنظمة ب جماهيرها المختلفة، والاهتمام بالقضايا المثارة حول المنظمة من المصادر المختلفة (العاملين، العملاء، المجتمع المحلي، وسائل الإعلام، النقابات والاتحادات، الأجهزة الحكومية والرقابية) وهي تعرف بـ "اتصالات إدارة القضايا" "Issues Management Communication" وتمثل الاتصالات الوقائية التي تقوم بها العلاقات العامة وتعنى بالمجالات التالية (٢٩):

إدارة القضايا المتعلقة بمدى توافق المنظمة مع متطلبات السياسة العامة للدولة وأهدافها والتي تهم الرأي العام، مثل القضايا الاجتماعية والبيئية الهامة وبما يعكس اهتمام المنظمة بها.

تحديد مسار القضايا الهامة داخل المنظمة مع العاملين، والمبادرة بحلها قبل أن تتدخل الدولة بفرض تشريعات لتنظيم الأمور الخلافية في حال تطور الأمور إلى أزمة فعلية.

تشكيل سياسات المنظمة، والاتصالات الخاصة بتنفيذها فيما يتعلق بالتغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية بما يؤكد استجابة

المنظمة لها، في ضوء الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة وبيئتها،  
وتحديد حجم الاستجابة الممكنة في كل قضية على حدة.

( ولاشك أن العمليات الوقائية المتمثلة في إدارة التغيير، أو بدره  
القضايا الهامة تشمل عمليات المنظمة الإدارية، والإنتاجية،  
الاتصالية، وتكامل هذه النظم معاً في عملية صناعة القرار على  
مستوى الإدارة العليا لوجود علاقات متداخلة بينهم تتطلب المراقبة  
والفحص المستمر لها، ومراعاة ذلك في مضمون الرسائل الاتصالية  
التي تقدم لتشكيل أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة.

الاستعداد: يتمثل في المهام التي يقوم بها فريق إدارة الأزمة استعداداً لها،  
وتشمل مجموعة من الخطوات على النحو التالي<sup>(٣٠)</sup>:  
أولاً: تحديد وتقييم الأزمات المحتملة:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمات الإجابة على أربعة تساؤلات رئيسية  
هي:

- ١- هل هناك أزمة حقيقية محتملة فعلاً؟
- ٢- إذا كانت هناك أزمة حقيقية محتملة، فكيف أتصرف؟
- ٣- إذا قررت التصرف، ما كيفية الاستعداد؟ ومتى أبدأ العمل؟
- ٤- إذا قمت بالتحرك، من هي الأطراف التي يجب أن أشركها؟

يسناقش فريق إدارة الأزمات هذه الأسئلة بعمق حتى يمكنهم تحديد  
هوية الأزمات المحتمل حدوثها، وكذلك تقييم قدرة المنظمة على مواجهتها،  
ورفع درجة استعدادها، وقدرتها على التنفيذ الجيد لخطة المواجهة، وذلك  
بدراسة تحليلية للمعلومات المتجمعة لدى فريق الأزمة باستخدام مصفوفة  
الأزمات.

## مصنوفة الأزمات Crises Matrix:

توفر مصنوفة الأزمات القدرة على تصنيف الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة، وتقدم منظوراً تشخيصياً لها يساعد على إدخال التحسينات على خطة إدارة الأزمة ككل، وتضع المصنوفة معيارين لتقييم الأزمات هما:

**شدة الخطورة** ويقصد بها حجم الموارد المادية والمعنوية المعرضة للخطر وذلك في مقياس من ١-٩ درجات بحيث يعطى رقم ٩ لأكثرها خطورة، ويرمز له بالحرف ش.

**درجة التحكم** ويقصد بها قدرة المنظمة على التحكم في عناصر الخطر وإيقاف تأثيرها أو تقليله بما يؤثر إيجابياً على نتيجة الأزمة، وذلك في مقياس من ١-٩ درجات، ويعطى رقم ٩ لأكبر قدرة على التحكم، ويرمز له بالحرف ت.

- يقوم فريق إدارة الأزمة بتصنيف الأزمات في مصنوفة رباعية الخانات على النحو التالي:

مرتفعة	(٣)	(٢)	مرتفعة
درجة التحكم (ت)	ش-ت+	ش+ت+	شدة الخطورة (ش)
منخفضة	(٤)	(١)	مرتفعة
منخفضة	ش-ت-	ش+ت-	مرتفعة
	منخفضة	مرتفعة	

(مصنوفة الأزمة)

- المربع الأول ش+ت- (خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة).  
يمثل هذا المربع الأزمة التي لا يستطيع القائد أن يتحكم فيها إلا بقدر محدود والتي يمكن أن تهدد المنظمة بأكملها.

- المربع الثاني ش+ت+ (خطورة عالية ودرجة تحكم عالية).  
يمثل هذا المربع أزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع القائد أن يسيطر على نتائجها.

- المربع الثالث ش-ت+ (خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية).  
ويشمل الأزمات غير الحادة والتي يمكن إدارتها بكفاءة.

- المربع الرابع ش-ت- (خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة).  
ويمثل الأحداث قليلة الأهمية ولكن لا توجد بدائل لمواجهة هذه الأحداث.

وتساعدنا هذه المصفوفة في تقييم حالة الأزمة وذلك بأن نحدد موقع الأزمة على المصفوفة ويستلزم كل وضع تبني استراتيجيات مختلفة.

- وفي المربعين (1)، (4) تركز الاستراتيجية حول الخطط الوقائية.  
(التحكم المنخفض).

- وفي المربعين (1)، (2) من الضروري مشاركة الإدارة العليا لأن الأزمة تهدد استمرارية المنظمة (خطر مرتفع).

- وفي المربعين (2)، (3) يتطلب الأمر وجود إدارة نشطة للأزمة.  
(التحكم المرتفع).

✓ وعملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث  
الأزمة، يمكن أن تسفر عن أربعة احتمالات موضحة بالشكل التالي وهي:

الأول: التوفيق ✓

حيث تنجح القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة.

✓ الثاني: الفشل

تفشل القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشبكة الوقوع

الوقوع.

✓ الثالث: الإنذار الكاذب

تعتقد القيادات أن هناك أزمة وشبكة الوقوع، بينما لا توجد أزمة.

✓ الرابع: الرفض الصحيح

حيث تعتقد القيادات عدم وجود أزمة وشبكة الوقوع ويثبت صحة ذلك

ذلك

لا أزمة	أزمة	
(٣) الإنذار الكاذب	(١) التوفيق	أزمة القرار
(٤) الرفض الصحيح	(٢) الفشل	لا أزمة

شكل (٣) نتائج مصفوفة الأزمات

ولذلك تتطلب عملية تقييم وتحديد الأزمات باستخدام المصفوفة إجراء مناقشات جماعية يشترك فيها أعضاء الفريق في عملية التقييم، لتحديد وتوصيف أكثر المشاكل أهمية على المصفوفة، ومن خلالها يتم تحديد الأزمات ذات الخطورة المرتفعة، والتي تتطلب مشاركة الإدارة العليا في مناقشتها، بينما تتطلب الأزمات ذات درجات التحكم المرتفعة الاهتمام بالإدارة الوقائية النشطة لها، في حين يتم التركيز على خطة ما بعد وقوع الأزمة في الأزمات ذات التحكم المنخفض والتي ليس للمنظمة قدرة على منعها<sup>(٣١)</sup>.

قدم "John Burnett" مصفوفة أخرى أكثر تعقيداً لتصنيف الأزمات وهي مصفوفة تصنف المشاكل التي من المحتمل أن تشكل أزمات في المستقبل وفقاً لأربعة أبعاد هي: مستوى التهديد، درجة التحكم، البدائل المتاحة، ضغوط الوقت وهي بذلك توفر تحليلاً أكثر للأزمات من ذلك الذي تحققه المصفوفة السابقة والذي يقتصر على تصنيف الأزمات وفقاً لبعدين فقط هما: شدة الخطورة، ودرجة التحكم<sup>(٣٢)</sup>.

وسنعرض تفصيلاً لمصفوفة الأزمات التي قدمها "Burnett"

على النحو التالي:

### أبعاد تصنيف الأزمات:

- ١- مستوى التهديد: حجم الموارد التنظيمية المعرضة للخطر، والتي قد تؤثر على بقاء واستمرارية المنظمة وتصنف إلى منخفض أو مرتفع.
- ٢- درجة التحكم: قدرة المنظمة على التحكم في أحداث الأزمة، والتأثير على نتائجها، وتصنف إلى منخفضة أو مرتفعة.
- ٣- قيود البدائل المتاحة: تقييم البدائل المختلفة لمواجهة الأزمة في ضوء القيود التي تفرضها طبيعة الأزمة، والآثار التي يمكن أن تنجم عنها، والتكلفة المادية لكل بديل منها، وتأثيرها على سمعة ومكانة المنظمة وتصنف إلى قليلة أو متعددة.
- ٤- ضغوط الوقت: ما تفرضه طبيعة الأزمة من ضرورة اتخاذ قرارات سريعة وسليمة في فترة زمنية محدودة، وهذا يختلف باختلاف نوعية وشدة الأزمة المحتملة وتصنف إلى محدودة أو شديدة.

تُصنف الأزمات على المصفوفة وفقاً للأبعاد الأربعة السابقة،  
ودرجتها في كل أزمة إلى (١٦) مربعاً على النحو الموضح بالشكل التالي:

محدود		شديد		ضغط الوقت	
مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	درجة التحكم بدائل الاستجابة	مستوى التهديد
(١) مستوى صفر	(٢) مستوى ١	(٣) مستوى ١	(٤) مستوى ٢	متعددة	منخفض
(٥) مستوى ١	(٦) مستوى ٢	(٧) مستوى ٢	(٨) مستوى ٣	قليلة	
(٩) مستوى ١	(١٠) مستوى ٢	(١١) مستوى ٢	(١٢) مستوى ٣	متعددة	مرتفع
(١٣) مستوى ٢	(١٤) مستوى ٣	(١٥) مستوى ٣	(١٦) مستوى ٤	قليلة	

شكل رقم (٣) مصفوفة "Burnett" لتصنيف الأزمات

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

مربعات المستويين صفر، ١: يتم تصنيفها بأنها إنذارات كاذبة أي أن رفضها صحيح، لأنه لا توجد أزمة وذلك في المربعات أرقام ١، ٢، ٣، ٥، ٩ وهي جميعاً ذات مستوى تهديد منخفض وبدائل متعددة للاستجابة، ضغط وقت محدود، مع درجة تحكم مرتفعة.

مربعات المستويين ٢، ٣: تصنف كأزمات لأن المشاكل المحتملة فيها خاصيتان أو ثلاث من خصائص الأزمة من حيث ارتفاع مستوى التهديد، انخفاض درجة التحكم، وضغوط الوقت وهي في مربعات المستوى الثاني أرقام ٤، ٦، ٧، ١٠، ١١، ١٣ ومربعات المستوى الثالث أرقام ٨، ١٢، ١٤، ١٥.

مربع المستوى ٤: تصنف به أكثر المشاكل صعوبة وتحدياً للمنظمة حيث يكون ضغط الوقت شديد، درجة التحكم منخفضة، ومستوى التهديد مرتفع، والبدائل المتاحة للمواجهة قليلة.

### نظم المعلومات:

يحتاج فريق إدارة الأزمات إلى توفير نظام للمعلومات يتسم بالحساسية، ويتم من خلاله تجميع المعلومات المستخدمة في التخطيط كمدخلات أساسية لفريق الأزمة وللعاملين في العلاقات العامة اعتماداً على بيانات رسمية تتسم بالدقة، ويرفعون للإدارة العليا تقريراً بالمشاكل المحتملة وسيناريوهات المواجهة في خطة وقائية لإدارة الأزمة.

ويحقق إعداد خطط وقائية للأزمة عدة مزايا على النحو التالي (٣٣):

تجنب العشوائية والتخبط والارتباك الناتج عن عدم الاستعداد الجيد.	✓
حشد الموارد المالية، البشرية والفنية اللازمة للعمل بكفاءة عند وقوع الأزمة.	✓
التغلب على الضغوط الزمنية والعصبية التي تسود ظروف الأزمة، وإتاحة الفرصة لجمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات، ومناقشة البدائل بدون تسرع.	✓
تحديد وتوزيع المسؤوليات والأدوار على الأفراد، والإدارات في المنظمة.	✓
التنسيق بين فريق إدارة الأزمة، والإدارات الوظيفية الأخرى في المنظمة مما يكفل كفاءة التنفيذ للخطة، ويؤدي إلى منع التخبط والتضارب الناتج عن عدم التنسيق.	✓
تحديد الجهات اللازم التعاون معها لضمان التنفيذ الجيد للخطة	✓

تحديد قوة وتأثير الأطراف المتضمنة في اللازمة.

التأكد من مدى توافر الخبرات المطلوبة، والعمل على تحسين أدائها.

### كتابة خطة إدارة الأزمة (٣٤):

كتابة خطة الأزمة مرحلة هامة يتم تحويل الأفكار ونتائج المناقشات إلى واقع فعلى قابل للتطبيق، يحدد خطوات العمل بدقة، ويوضح الأولويات، والمسئوليات والسلطات بشكل بسيط ومفهوم ومحدد وتحتوى على خطوات إرشادية للعمل التنفيذى فى المجالات المختلفة دون إغراق فى الجزئيات والتفاصيل وبأسلوب عملى قابل للتطبيق، ويمكن استخدامه فى عمليات التقييم وتحديد مستويات الأداء، وتتكون خطة إدارة الأزمة من العناصر التالية:

أولاً: الغلاف: ويحتوى على ما يلى:

- اسم المنظمة.
- عنوان خطة الأزمة (موضوعها).
- عبارة (وثيقة سرية للغاية).
- رقم تليفون للطوارئ.
- إجمالى عدد النسخ المتداولة، ورقم النسخة نفسها.
- تاريخ الإصدار: يوم/ شهر/ سنة.
- يرفق بنسخة الخطة إقرار بالاستلام يطلب توقيع المستلم عليه للتأكد من قراءته للخطة، ومعرفة دورة فيها، وضمانه لسرية معلوماتها، وإدراك لأهميتها، وترسل هذه الإقرارات بعد استلامها إلى إدارة الأفراد.

## ثانياً: خطاب تقديم Covering Letter:

يشرح للقارئ إمكانية تجنب بعض الأزمات، أهمية التعامل الفعال مع الأزمة وضرورة الاهتمام بعناصر الخطة، وحسن القيام بمسئولياتها فيها ضماناً لنجاحها.

## ثالثاً: قائمة المحتويات:

وتتضمن المعلومات الأساسية للخطة مقسمة إلى عناصر حتى يسهل الرجوع إلى المعلومات الخاصة بكل عنصر منها في أقل وقت ممكن، وهي تمثل فهرس لمحتويات الخطة يتكون من العناصر التالية:

### المحتويات

- ١- خطاب تقديم.
- ٢- إقرار استلام.
- ٣- قائمة فريق إدارة الأزمة (أسماء، هواتف).
- ٤- قائمة الاتصالات الرئيسية.
- ٥- قائمة الاتصالات الثانوية.
- ٦- قائمة بالمخاطر المحتملة في هذه الأزمة.
- ٧- الخطوات التنفيذية، وفقاً لأولوياتها.
- ٨- الاعتبارات القانونية.
- ٩- المعلومات السرية.
- ١٠- قواعد التعامل مع وسائل الإعلام.
- ١١- بيان بالتجهيزات المعدة لفريق إدارة الأزمة.
- ١٢- طرق تقييم مستويات الأداء.

يرفق بالخطة ما يلي:

- بطاقات التوثيق: الخاصة بتسجيل مضمون الاتصالات والاستفسارات، ومصدرها، وموضوعها، كيفية الرد عليها، والشخص الذي قام بالرد، والتاريخ والساعة التي فيها ذلك.
- بطاقات التقويم: وهي الخاصة بتدوين رأى الفرد فى أسلوب أداء الأفراد التابعين له، وقياداته للخطة، وما يراه من سلبيات أو إيجابيات فى هذا الشأن، وتستخدم بطاقات التقويم هذه بعد جمعها فى إجراء مناقشات مستفيضة للاستفادة من الأخطاء، وزيادة فاعلية التخطيط فى المستقبل.

### خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة (٣٥):

كل خطة قائمة بذاتها وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمة.	<input checked="" type="checkbox"/>
توضح الخطة الأولويات وتضم قائمة بالقضايا التي تحتاج عناية خاصة بعد الأزمة.	<input checked="" type="checkbox"/>
تحدد السلطات والمسؤوليات لكل فرد فى المنظمة.	<input checked="" type="checkbox"/>
الخطة يجب أن تكون عملية ويمكن تنفيذها بكفاءة.	<input checked="" type="checkbox"/>
يجب أن تكون الخطة مفهومة وبسيطة وتوضع لتتناسب جميع المستويات فى المنظمة.	<input checked="" type="checkbox"/>
يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوى على مادة كافية، ولكن فى نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئاً عند التنفيذ.	<input checked="" type="checkbox"/>
يجب أن يراعى فيها محاولة إرضاء الأفراد المتأثرين بها.	<input checked="" type="checkbox"/>

- يجب أن تراجع الخطة بصفة مستمرة.
- يجب أن تختبر الخطة ويتم التأكد من أن الجميع قد فهم دوره فيها.
- يجب أن تحقق الخطة كفاءة استخدام التكلفة، تكلفة التخطيط يجب أن تكون أقل من أو تساوى تكلفة عدم التخطيط.
- أن تكون الخطة مرنة، ويمكن تحديثها وتعديلها عند تغير الظروف وتحتوى على مرشحات عامة وليست تفصيلية تناسب حالة واحدة محددة من حالات الأزمات.
- تحديد المؤشرات والدلائل التى تنبئ بقرب حدوث الأزمة.
- تحديد المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق إدارة الأزمات.
- تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات.
- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللزوم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.
- تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
- تحديد الموارد البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفى نفس الوقت للجهات الخارجية.
- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- ضمان استمرار الأعمال والأنشطة فى المنظمة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقى الأنشطة فى المنظمة.

- وضع سيناريوهات للأزمة "أسوأ وأفضل سيناريو" حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.

- التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الأقسام الوظيفية الأخرى بالمنظمة.

- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم التدريب لأحداث التعديلات اللازمة.

## التجهيزات الاتصالية والإعلامية:

### مراكز إدارة الأزمة (٣٦):

من الضروري توفير مركزان لإدارة الأزمة وتجهيزهما بشكل جيد، بحيث يكون أحدهما مخصص للعمليات الإدارية للمنظمة والآخر لإدارة اتصالات الأزمة وذلك على النحو التالي:

### مركز إدارة العمليات:

يجب تجهيز مركز إدارة العمليات الإدارية للمنظمة على أن يتضمن

ما يلي:

- ١- خريطة للمنطقة المحلية للمنظمة.
- ٢- طاولة اجتماعات.
- ٣- طابعات ليزر.
- ٤- أجهزة كمبيوتر.
- ٥- أجهزة فاكس.
- ٦- ماكينات تصوير.
- ٧- كوابل كهربائية.
- ٨- مصادر إضاءة قوية.
- ٩- انتركوم للاتصال بين المركزين.
- ١٠- لوحة ارساد جوية.
- ١١- تليفونات
- ١٢- رسم هندسي للمبنى.
- ١٣- ملفات للأوراق الهامة التي تضمن استمرارية عمل المنظمة.
- ١٤- الاحتفاظ بنسخة إضافية من بيانات المنظمة (Hardware, Software).

## مركز اتصالات الأزمة:

- ١- لوحة حائطية (العرض المشكلة، الحلول - مسار تقدم العمل).
- ٢- أجهزة تليفونات (لكل فرد من فريق الأزمة).
- ٣- فاكس.
- ٤- طابعات.
- ٥- اسكانرز.
- ٦- تليفزيون.
- ٧- فيديو.
- ٨- مسجل.
- ٩- راديو.
- ١٠- سوفت وير.
- ١١- طاولة اجتماعات.
- ١٢- وثائق أرشيفية.

يجب تجهيز مركز إدارة الأزمة مسبقاً، وتوفير المعدات الكاملة له على الدوام وفي ظروف العمل العادية للمنظمة، والتفتيش والمراجعة الدائمة لهذه التجهيزات وسلامتها حتى لا تفاجئ بحدوث أعطال بها عند وقوع الأزمة، ويتم ذلك من خلال تخصيص مساحة في المبنى تستخدم كصالة متعددة الأغراض ومركز لعمليات الطوارئ.

**حقيبة الاتصالات:** يقوم جهاز العلاقات العامة بإعداد مواد اتصالية

أساسية عن المنظمة تتضمن:

**\*\* سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات حول:**

- تاريخ المنظمة منذ تأسيسها.
- أقسام المنظمة، وفروعها.
- حجم الإنتاج الحالي، ومعدلات الزيادة فيه (رسوم بيانية) فروع الشركة.
- أعداد العاملين وفقاً لتخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية (جداول).
- تقارير الأجهزة الرقابية عن المنظمة في السنوات الثلاث الأخيرة.
- الجوائز التي حصلت المنظمة عليها.
- إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع في الثلاث سنوات الأخيرة.

**\*\* قائمة اتصالات: تتضمن عناوين، وهواتف كل من:**

- أعضاء مجلس الإدارة (قيادات المنظمة العليا والوسطى).
- أعضاء فريق إدارة الأزمة.
- قائمة بالعاملين بوسائل الإعلام.
- الوكالات المتخصصة في العلاقات العامة والإعلان.
- السكرتارية التنفيذية.
- أطقم الصيانة / المخازن.

**\*\* صور فوتوغرافية لكل من: قيادات المنظمة، المباني والأقسام،**

**حفلات التكريم.**

**\*\* نموذج بيان صحفي سابق التجهيز: يتم ملأ مساحته الفراغة**

**عند توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام.**

## \*\* فيام تسجيلي عن المنظمة.

ولاشك أن قيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الاتصالية والإعلامية يمثل أفضل استعداد لمواجهة أحداث أية أزمة بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة، ويوفر الأساس السليم في عمل العلاقات العامة الذي لا يعتمد فقط على اتصالات رد الفعل "Reactive Communications" إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الاستعداد المسبق، الذي يكفل لها أخذ زمام المبادرة في الاتصالات "Pre-Act Communications".

### المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها:

بعد وقوع الأزمة يتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة، وذلك للتعامل معها، حيث يقوم بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفاً في ضوء الموقف الفعلي الناجم عن طبيعة الأزمة ونطاقها، وحجم التأثيرات الناجمة عنها، حتى يتم اتخاذ قرارات سريعة بالأعمال المطلوبة لاحتواء الأضرار وتقليل تأثيراتها السلبية إلى أقل حد ممكن، وهذا يعني إجراء التعديلات الضرورية على الخطة الوقائية المعدة من قبل وفقاً لمقتضيات الموقف الفعلي، وذلك في المسارين الإداري والاتصالي حيث يعني الأول بعمليات إصلاح التفويضات، وإعادة التشغيل، والثاني يهتم بتحديد المهام الاتصالية والإعلامية التي سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة في مواجهة الأزمة، واستعادة النشاط. وسنقتصر هنا على العمليات الاتصالية الخاصة بإدارة الأزمة، وهي العمليات ذات الأهمية لدارسي وممارسي العلاقات العامة.

### أولاً: تحديد الأهداف:

تختلف أهداف الاتصال باختلاف عدة عوامل تتعلق بطبيعة الأزمة، والأطراف المتأثرة بها والنتائج الناجمة عنها، والمدى الذي وصلت إليه ويمكن أن يكون كل أو أحد الأهداف التالية<sup>(٣٧)</sup>:

١- تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن الموقف من المنظمة إلى الجماهير، ووسائل الإعلام.
٢- تصحيح أية معلومات خاطئة بسرعة، والمتابعة المستمرة لما تقدمه وسائل الإعلام عن الموقف.
٣- الحفاظ على صورة المنظمة، وحرصها على الصالح العام.
٤- التقليل من التأثيرات السلبية للأزمة على المجتمع وسلامة المواطنين (تحذير من أخطار - إرشادات).
٥- كسب مساندة جماهير المنظمة، والمجتمع.

٦- إزالة مخاوف الجماهير، وبتشعور بالإطمئنان.

٧- امتصاص الغضب، والتهدئة.

٨- التأكيد على السيطرة على الموقف، إشاعة جو من الثقة.

٩- التأكيد على التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية.

١٠- مواجهة حملات النقد والتشهير، والدفاع عن المنظمة.

### ثانياً: تحديد الجمهور:

عادة ما تخاطب المنظمات جماهير تتسم بالتعدد " Multiple

"Audience" مثل (٣٨):

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| المستهلكون أو العملاء. | الجمهور العام.        |
| مندوبو وسائل الإعلام.  | جمهور المجتمع المحلي. |
| العاملون.              | الهيئات الرقابية.     |
| المستثمرون.            | قادة الرأي            |
| شركات التأمين.         | السلطات المحلية.      |

رجال الشرطة.

الموردون.

رجال المطافي.

عائلات الضحايا.

الموزعون.

يتحتم على رجل العلاقات العامة تحديد أى الجماهير النوعية التالية قد تأثر بالأزمة وفقاً لنطاق الأزمة وأن يجرى تقييماً سريعاً لمعرفة الأطراف الأكثر أهمية فى موقف الأزمة، وعليه أن يعطى كل جمهور نوعى ما يستحقه من اهتمام، ويوجه إليه رسائل تحمل معلومات تمس مصالحه واهتماماته الخاصة، وأن يراعى فيها مستواه التعليمى والثقافى، كما وأنه من الأهمية بمكان إعطاء الاتصالات الداخلية بالعاملين نفس أهمية الاتصالات الخارجية، والحرص على تقديم معلومات كاملة للعاملين حول أبعاد الأزمة، والأضرار الناتجة عنها، وخطط المواجهة، ودورهم فيها.

ثالثاً: تحديد استراتيجية اتصالات الأزمة<sup>(٣٩)</sup>:

لما كان الهدف الأساسى للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا

على العلاقات العامة أن تأخذ زمام المبادرة فى إدارة الأحداث، ولا تعتمد

على سياسة رد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من

الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأى العام، الجهات الحكومية

والرقابية، أو من جماهير المنظمة، فلا بد هنا من تقديم استجابات اتصالية

وإعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية

للأحداث للتأكيد على الدور الهام الذى تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها

الإيجابية، وتحملها لمسئولياتها الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير

لسياستها، بل والسعى لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن، وهذه المهام الاتصالية

تلعب دوراً هاماً فى المحافظة على صورتها الذهنية، ويقوم مدير العلاقات

العامة، باقتراح استراتيجيته الإعلامية على قيادة المنظمة، ومناقشتها مع

فريق إدارة الأزمة، وذلك في ضوء طبيعة أحداث الأزمة، ودرجة شدتها، والتفاعلات الناتجة عنها، والأطراف المتضمنة فيها، وقد يقومون بإجراء تعديلات على الاستراتيجية الموضوعة في الخطة الوقائية وفقاً لمقتضيات الموقف الفعلي، أو لخروج أحداث الأزمة عن المسارات المتوقعة لها.

وقد أكد علماء الاتصال على أن استراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالي لكل أزمة الاستراتيجية التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل أنه يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف، أي أنهم يؤكدون على أن استراتيجية مواجهة الأزمة هي **استراتيجية موقفية** "Situational Strategy" فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف.

ويسترشد فريق إدارة الأزمة بعدة اعتبارات عند تحديد استراتيجية التعامل مع الأزمة وهي:

- تحليل أسباب حدوث الأزمة.
- تحديد المدى الذي وصلت إليه.
- ترتيب العوامل المؤثرة على الأزمة.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد الأهداف المرجوة في المرحلة الحالية.
- تجسيد فلسفة المنظمة في تلك الاستراتيجية.



## إعلام الأزمات (٤٠):

للإعلام تأثيرات خطيرة وكاملة ذات أبعاد ومضامين متعددة، وتأثيرات متباينة، وهي في الوقت نفسه أحد العوامل الرئيسية، وأداة من أدوات إدارة الأزمات، فالإعلام وأداة لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها كوسيلة لنقل أخبارها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، واجتيازه للحدود، وتخطي العوائق، عبر العديد من الوسائل المسموعة والمرئية والمقرؤة، ولما له من قدرة على التأثير النفسي على الأفراد، والتحكم في سلوكياتهم وفي توجيههم، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمة من خلال جانبين هما:

**الجانب الأول - جانب إيجابي:** عن طريق استخدام الحملات

الإعلامية المكثفة، ونقل كميات وجرعات متفاوتة من المعلومات إلى جمهور الأزمات، ورسمها بشكل معين بحيث تخلق انطباعاً معيناً مستهدفاً لديهم.

**الجانب الثاني - جانب سلبي:** عن طريق التعقيم الإعلامي القائم

على التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام جمهور الأزمات بها، بغرض عدم تكوين انطباع عنها، ويتم هذا التجاهل على صورتين هما:

**تجاهل وتعقيم إعلامي كلي:** حيث يتم عزل جمهور الأزمات أهم المهتمين بها عن أحداثها عزلاً تاماً وتجهيلهم بشكل تام عنها وعن تطورها، وبالتالي لا يستطيع أى منهم تكوين رأى عام يتولد لديه انطباع عنها، ومن ثم لا يحدث سلوك إيجابي بشأنها.

**تجاهل وتعقيم إعلامي جزئي:** حيث يتم الاهتمام فقط بأطراف الأزمات وتجاهل الأطراف الأخرى وصياغة الأخبار عنهم بشكل معين مع التعقيم والتمويه والتجاهل للطرف الآخر، ويطلق على ذلك التشويه الإعلامي، حيث يتم صياغة الأحداث وإعادة ترتيب الوقائع التي تصاغ أخبارها بالشكل والمضمون الذى يعمل على تأكيد وجهة نظر معينة بذاتها، ونفى وجهات النظر الأخرى، وإثارة الشكوك حول مصداقيتها وحقيقتها.

والإعلام فى إدارة الأزمات له مهمة مزدوجة، أى ذات جانبيين هما:

**الجانب الأول - جانب إخباري:**

يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمات والتعريف بنتائج مواجهتها، ومحاولات التصدى لها، وتحجيمها، ومدى التطور، أي مدى النجاح فى ذلك. ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمات بأمانة وسرعة ومصداقية، واحاطتهم بما يحدث فعلاً على أرض واقع الأزمة.

وهذا الجانب يعتبر أخطر الجوانب في العملية الإعلامية، فمتخذ القرار في الكيان الإداري يكون في حاجة إلى دعم وتأييد من كافة القوى المحيطة، والمتصلة، والمرتبطة، والمهتمة بإدارة الأزمة، وكذا بعلاجها سواء لتأثر مصالحهم بها، أو لأن استمرارها قد يؤثر على مصالحهم. من خلال عملية المعرفة المخططة، والأسلوب الإيجابي القائم على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع، وأحداث الوعي المطلوب، وتنمية الإدراك بخطورة وأبعاد الأزمات، بما يؤدي إلى تكوين قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين.

ومن ثم يستخدم الإعلام الجيد في سبيل إثارة اهتمام الأفراد والمؤسسات. والمجتمعات وفقاً لنطاق الأزمة.

من خلال الحملات الإعلامية مع دراسة الموقف وردود الأفعال تجاه الأزمات باستمرار، ومن خلال التدخلات الإعلامية وفق خطة زمنية مدروسة وموزعة الأدوار، وفقاً لسيناريوهات دقيقة ذات مراحل مرسومة بعناية، يتم تشكيل قناعات معينة لدى جمهور الأزمات، ومن خلال هذه القناعات يتم التحكم في السلوك وتوجيهه.

ويتم في إطار هذا جذب الانتباه، ثم إثارة الاهتمام، ثم حث الجميع على القيام بتصرف معين مخطط حتى يمكن إدارة الأزمات بنجاح والقضاء على نتائجها السلبية، والاستفادة من إيجابيتها أو على الأقل التمهيد الإيجابي لتدخل القوى المؤهلة للتعامل مع الأزمات ومع صانعيها للقيام بعمل سريع ومناسب لمعالجة الأزمة.

## رابعاً: بدأ تنفيذ الحملة الإعلامية:

يعمل فريق العلاقات العامة على بدأ تنفيذ الحملة الإعلامية المخططة لإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة "Repair Corporate Image" حيث يؤكد علماء الاتصال على ضرورة إعطاء عناية خاصة للخطاب الإعلامي للمنظمة أثناء وبعد الأزمة، وأن تعتمد عليه المنظمة في إصلاح الضرر الذي أصاب سمعتها وصورتها الذهنية، وهي ضرر يتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن أزمة إلى أخرى، وأن المفتاح الأساسي لفهم أهمية الخطاب الإعلامي في استعادة الصورة الذهنية الإيجابية يكمن في التعرف على أسباب الهجوم أو الشكوى، والاستجابة الإعلامية وفقاً لمتطلبات الموقف، وفي كل الحالات يجب الاهتمام بمدركات الجمهور عن الأزمة بدرجة أكبر من الاهتمام بالواقع الفعلي لها فالاستجابة الاتصالية للمنظمة يجب أن تعالج أي خطأ في مدركات الجمهور بالأسلوب المناسب، لأنه طالما ظل الجمهور يعتقد أن المنظمة مخطئة فإن صورتها وسمعتها ستظل في خطر حتى لو لم تكن مخطئة فعلاً<sup>(٤١)</sup>.

ويقتضى تنفيذ الحملة الإعلامية لإدارة الأزمة أن تتحول الخطة المكتوبة إلى خطة تنفيذية تشتمل على رسم تخطيطي متكامل للعمليات الإعلامية التالية<sup>(٤٢)</sup>:

- ١ - أهداف القائم بالاتصال (المنظمة).
- ٢ - مبررات وأسباب الاستجابة المطلوبة من المنظمة للأحداث.
- ٣ - تحديد الجمهور المستهدف.
- ٤ - شكل ومضمون الرسائل الاتصالية للمنظمة.
- ٥ - المواقع الجغرافية للحملة.

٦ - الوسائل الاتصالية والفنية المستخدمة.

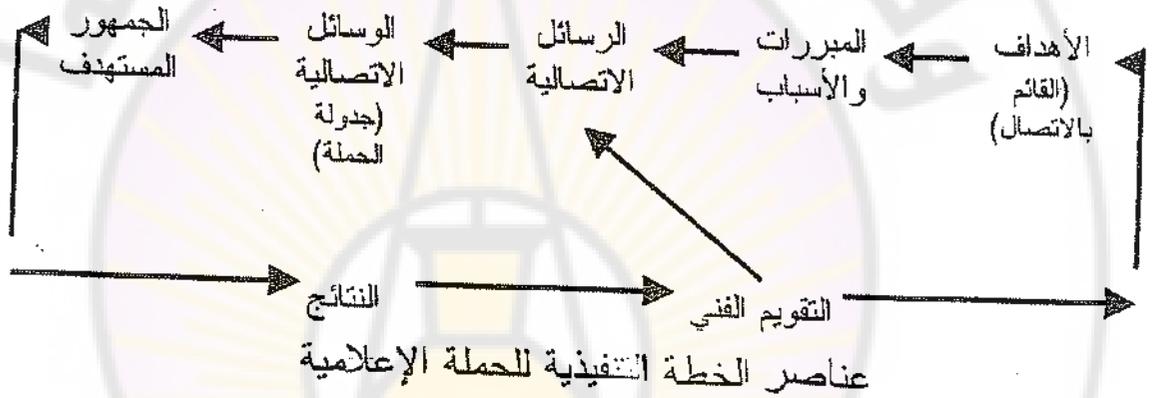
٧ - التكاليف.

٨ - الفترة الزمنية للحملة الإعلامية.

٩ - جدولة الحملة الإعلامية.

١٠ - تقويم الحملة الإعلامية.

وينصح "Norman Stone" العاملين بالعلاقات العامة بالاعتماد على ذلك الرسم التخطيطي في العمل حيث يعد أسهل طريقة في العمل التنفيذي.



وحتى يكون لإعلام الأزمة دوراً فعالاً يجب أن يبني على الحقائق، وعلى أن يتفاعل مع المناخ المحيط بإدارته، وأن يكون دقيقاً في نقل الحقائق والمعلومات، حتى يكتسب مصداقية المعايضة الخبرية بكافة جوانبها وأبعادها.

وتحتاج العملية الإعلامية إلى صياغة خاصة للغة التخاطب الإعلامي مع جمهور الأزمات الداخلي والخارجي وبالشكل الذي يسيطر على معالم التفكير لدى هذا الجمهور.

## إعداد الرسائل الاتصالية:

يجب أن يتم إعداد الرسائل الاتصالية وما بها من محتوى وفقاً

للعوامل التالية:

- الأهداف المطلوب تحقيقها من الاتصال.
- استراتيجية مواجهة الأزمة.
- نوعية الجمهور المستهدف.
- الوتر الذي تتركز حوله الرسالة.
- نوعية التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة.

تحليل التغطية الإعلامية للأزمة، ومواكبة ما تثيره من تساؤلات وانتقادات:

كما ينبغي على إدارة العلاقات العامة متابعة ما تقوم وسائل الإعلام بنشره أو إذاعته حول الأزمة، وأن تعمل على تصحيح أية معلومات خاطئة في هذا الشأن تبعاً، وفي أسرع توقيت ممكن، وأن تعدل من مضمون رسائلها الاتصالية بما يتلاءم مع ما ينشر وما تتطلبه عملية المتابعة من رد فوري يتسم بالدقة ويوفر معلومات كاملة عن الموقف. ويعد الزمن عنصر شديد التأثير في التعامل مع الأزمة هنا حيث تحظى باهتمام جماهيري وإعلامي واسع المدى.

تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة<sup>(٤٣)</sup>:

يؤكد "Dyer" أن وسائل الإعلام بما تنقله عن الأزمة تؤثر في تشكيل ملامح المنظمة في مدركات الجمهور من خلال منطلق وسائل الإعلام في عرض الموضوع وهو ما يطلق عليه Media Logic، وأن الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع وسائل الإعلام في ظروف الأزمة لا يحدد فقط

كيفية ظهورها أمام الجماهير في التقارير الإخبارية للوسائل الإعلامية، بل يحدد علاقة المنظمة بالوسيلة الإعلامية لسنوات قادمة، وأن ذلك يتطلب نوعاً من التغذية المستمرة "Feeding Frenz" بالمعلومات لوسائل الإعلام.

وتتوقف نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية والإعلامية المستخدمة

على عدة عوامل هي:

طبيعة الحدث، وأبعاده، والآثار الناتجة عنه.

الانتشار الجغرافي للجمهور المستهدف.

خصائص الجمهور المستهدف.

تكلفة الوسيلة المستخدمة.

أهمية عامل الزمن.

**الأشكال الاتصالية المستخدمة: "Forms Of Communications"**

يمكن استخدام عدة أساليب ووسائل اتصالية وفقاً للعوامل السابقة في

نقل رسائل المنظمة، وذلك على النحو التالي:

- المؤتمرات الصحفية.	- المؤتمرات التلفزيونية.
- البيانات الصحفية.	- خطوط الاتصال الساخن.
- إعلانات العلاقات العامة.	- الأفلام التسجيلية.
- الموقع الإلكتروني للمنظمة.	- القصص الخبرية.
- تنظيم الزيارات لمراسلي وسائل الإعلام.	- تنظيم الاجتماعات مع المجموعة الصغيرة من الجماهير النوعية (موردين، موزعين، عمال).

## الأنشطة المساندة للاتصال:

من الضروري إعطاء عناية خاصة للجوانب الإنسانية والاجتماعية

اللازمة مثل:

الاهتمام بمتابعة الحالة الصحية للمتضررين من الأزمة.

تولى مسئولية القيام بما يلزم نحو حالات الوفاة من واجبات ومجاملات.

وفاء المنظمة بمسئولياتها نحو العاملين وأسرتهم من مختلف الجوانب.

توجيه الشكر للأجهزة التي ساعدت المنظمة في أزمته (الشرطة، الدفاع المدني).

إعطاء أهمية قصوى لبرامج، وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة أثناء الأزمة وما بعدها.

## المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

بعد انتهاء الأزمة بأحداثها الساخنة وبدء عودة الأمور إلى طبيعتها في المنظمة، لا ينبغي أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد، بل ينبغي أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد عودة المنظمة إلى أوضاعها الطبيعية لكي تحافظ على صورتها الذهنية، وتستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأي، ورجال الإعلام، وكبار المسؤولين، وتحرص على دعوة وسائل الإعلام لتغطيتها إعلامياً، وكذلك تنظيم المعارض، المؤتمرات، والمهرجانات الثقافية والرياضية، والقيام بأنشطة

متعددة فى المجال الاجتماعى بما يؤكد استعدادها لنشاطها ومكانتها التى كانت عليها قبل الأزمة.

### المرحلة الخامسة - التعلم:

يتم فى هذه المرحلة دراسة وتقويم الخطة الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإدارى والاتصالى، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهنا تستخدم كل المعلومات التى تم توثيقها أثناء إدارة الأزمة، ومراجعة تعليقات وسائل الإعلام عليها، كما يمكن استخدام البحوث لقياس رد فعل الجمهور تجاه الأنشطة الاتصالية، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، ويحرص جهاز العلاقات العامة على إجراء تقويم لخطة اتصالات الأزمة، وفيها يجرى عملية مراجعة الأنشطة الاتصالية التى تم تنفيذها، بالإضافة إلى تقييم مدى جودة الجهود الاتصالية، ومعالجة أى نقاط قصور فيها، ومدى ملاءمتها لتطورات الأحداث فى مراحلها المختلفة، ثم إجراء تقييم نهائى للخطة الاتصالية ككل، ودورها فى إدارة الأزمة وذلك للاستفادة من نتائج التقييم فى التوصية بإجراء تعديلات فى التجهيزات الاتصالية، أو فى الأشخاص المكلفين بمهام اتصالية، أو فى نوعية الوسائل المستخدمة، أو فى طبيعة الرسائل الإعلامية من حيث الشكل والمضمون، وبالتالي زيادة كفاءة اتصالات الأزمة فى أية أحداث مستقبلية.

### محددات فاعلية اتصالات الأزمة<sup>(٤٤)</sup>:

- ١- تتطلب الإدارة الفعالة لاتصالات الأزمة من جهاز العلاقات العامة القيام بمهام اتصالية تتسم بالتعدد والانضباط والاستمرارية وهى:

## - اتصالات ما قبل الأزمة:

وتشتمل على مهام وقائية Preventive Tasks، وتتمثل في اتصالات إدارة التغيير Change Management Communication، واتصالات إدارة القضايا Issues Management Communication، وكذلك المهام التخطيطية Planning Tasks وتتمثل في وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل حدوثها.

## - اتصالات أثناء الأزمة:

وتتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة Executives & Tactical Tasks وهي تحول الخطة الموضوعية سلفاً للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة عند حدوثها (أثناء الأزمة).

## - اتصالات ما بعد الأزمة:

وتتعلق باستمرار المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها، وعودة الأمور إلى طبيعتها.

كما تتعلق بمهام تقييمية Evaluation Tasks تدرس نقاط الضعف والقوة، اتصالات الأزمة وتستخلص منها الدروس للاسترشاد بها في عمل العلاقات العامة في المستقبل.

٢- أن تعمل العلاقات العامة على سرعة انتقال المعلومات ووصولها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات تتسم بالرشد وفي التوقيت السليم.

٣- أن تعتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على الاتصالات المتناسقة ذات الاتجاهين بين المنظمة و جماهيرها من ناحية، وبين المنظمة ووسائل الإعلام من ناحية أخرى.

٤- ان تعتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على قاعدة تجزئة الجماهير "Segments the Stakholders"، حيث تتطلب الاتصالات الفعالة لإدارة الأزمة تصميم رسائل اتصالية لكل جمهور نوعي على حدة، ويتطلب ذلك الاعتماد على البحوث في تحديد الجماهير المفتاحية المؤثرة على مصالح المنظمة ومخاطبة كل منهم بما يتفق مع خصائصه واهتماماته.

٥- أن تعمل العلاقات العامة على مسح ومراجعة نظم المعلومات والاتصالات الخاصة بالمنظمة، وكذلك الموارد الاتصالية والإعلامية المتاحة، واستكمال جوانب النقص فيها لتحسين عملية الاستعداد، وتوفير أطقم على خبرة كافية بإدارة المعلومات.

٦- الاهتمام بتنمية وتطوير علاقات سليمة مع وسائل الإعلام والمحافظة عليها "Helthy Media Relations"، وإعطاء هذا الأمر عناية كبرى لما لوسائل الإعلام من أهمية كبرى كمصدر للمعلومات المقدمة للجماهير قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على الجهود الاتصالية للمنظمة، وبما يضمن عدم تأخر المنظمة في نقل المعلومات عن الأزمة، وعدم حدوث فجوة بين زمن وقوع الأزمة، التغطية الإعلامية السليمة عنها، وهذا يتطلب التفاعل السريع مع الأحداث، التواصل مع ممثلي وسائل الإعلام لإطلاعهم بسرعة عن الأفعال التي تقوم بها المنظمة حتى لا تترك الفرصة للتكهنات والتخمينات.

٧- أن يحرص العاملون في العلاقات العامة على وجود آليات تضمن رصد مواقف المنظمات المنافسة أثناء الأزمة وتحديد تأثيراتها السلبية أو الإيجابية على موقف الأزمة.

٨- إقامة والمحافظة على العلاقات الطيبة مع المنظمات الصناعية والرقابية في مجال العمل، وكذلك مع الجمعيات والاتحادات المهنية من خلال برامج العلاقات العامة الموجهة لهم، لأن ذلك يساعد على تدعيم جهود المنظمة في وقت الأزمة.



## مُقَدِّمَةٌ

يعد التخطيط لإدارة الأزمات من العناصر الفعالة للحد من وقوع الأزمات واحتواء أضرارها وهو ما يعكس ثقافة المؤسسة ورؤيتها في التطوير والتحديث وتبنيها للأسلوب الاستراتيجي في التخطيط والإدارة لهذا المجال، والذي يعني بتطوير الإجراءات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بحيث تكون المؤسسة على استعداد في أي وقت لمواجهة الأزمات وعلى دراية بما يتم من مراحل التخطيط الزمنية للأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها

والعلاقات العامة لا تعمل بمعزل عن المؤسسة بل إن نجاحها يتوقف على عدة جوانب أكثرها يتعلق بثقافة المؤسسة في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى اهتمامها بالاتصالات مع الجمهور وتطوير ممارسات العلاقات العامة ورؤيتها في إشراك الممارسين عند التخطيط لإدارة الأزمات، وكذلك الجوانب المتعلقة بمدى قدرة ممارسي العلاقات العامة على التطوير وتقديم المقترحات في هذا المجال .

لذا فهذا الفصل يهدف الى تقديم إجراءات التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة في سياق عمل مسئول العلاقات العامة، من حيث إعداد مجموعة استراتيجيات وقائية وعلاجية تكون متواجلة قبل وقوع الأزمات وتشتمل على جوانب التعامل معها قبل وأثناء وبعد وقوعها. ويتناولها المؤلف من خلال ثلاثة محاور رئيسية المحور الأول : العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة، والمحور الثاني : العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة، ثم المحور الثالث : العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة، وتلك المحاور كالتالي :

### المحور الأول : العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة

يشمل الإجراءات الوقائية التي تتخذها المؤسسات استعدادا لوقوع الأزمات من حيث إعداد فريق اتصالات الأزمة، وقاعدة المعلومات، ووسائل الاتصال، وتصميم الخطط والتدريب عليها، وهي كالتالي :

#### أولاً : إعداد فريق اتصالات الأزمة

إن الدعم الأساسي في الإعداد والتخطيط للأزمات تتمثل في تكوين فريق لإدارة الأزمات، وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لا ، مع إستمرار المؤسسة في عملها اليومي (Gott schalk , 1993 :398) حيث أن أبعاد الأزمة المختلفة وتعدد جوانبها

عند حدوثها يتطلب إعداد فريق من مختلف التخصصات يكون قادراً على تغطية جوانب الأزمة بكفاءة وسرعة ( Reid , 2000 : 17 ) وتلك التخصصات تختلف باختلاف المؤسسات ونوعية الأزمات التي تتعرض لها ( شومان، ٢٠٠٢ : ٢٤٢ ) .

وفريق إدارة الأزمة يتصف بأنه جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة حيث يتعاضد دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها ( Caponigro , 2000 : 102 ) وتلك الجماعة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءاً من استشعار الأزمة قبل وقوعها إلى مواجهة آثارها عند الحدوث وتتبعها واستخلاص الدروس المستفادة منها ( شريف، ١٩٩٨ : ٣٣٨ ) .

وعلى هذا فمن الهام توزيع الأدوار والمسئوليات على فريق إدارة الأزمة وذلك للتغلب على الحيرة والإرباك المصاحب لموقف الأزمة ( الحملاوي، ١٩٩٣ : ٢٤٨ - ٢٤٩ ) .  
وفى هذا الشأن فإن فريق إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها : ( Caponigro , 2000 : 104 ) -

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات .
- فحص ومناقشة الإنتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
- صنع القرارات وتحديد المسئوليات والأدوار .
- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها .
- تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة .

#### عناصر فريق إدارة الأزمة :

من المتفق عليه أن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على مدى كفاءة وخبرة فريق إدارة الأزمة، وتضامنه في مختلف التخصصات التي يمثلها مجموعة من الشخصيات المحورية الأساسية، ومجموعة من الشخصيات المساندة في إدارة الأزمة، وهذا يتوقف على طبيعة الأزمة وموقف المؤسسة منها.

قدم ريد Ried العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارة الأزمة في العناصر التالية ( 25 - 19 : 2000 ) :

- ١- قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.
- ٢- المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة .

- ٣- الرئيس الذى يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام .
- ٤- المستشار القانوني وهو يشارك فى إعداد الرسالة لتنفيذ الأخطاء القانونية .
- ٥- مدير الفريق حيث يعمل مع مسئول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي، وتقدير مدى أهميتها .
- ٦- المستقبل للمكالمات لتلقى المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.
- ٧- مسئول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي .
- ٨- متخصصون فى النواحي التأمينية والمالية والعمالية .

#### التهنئذ الرسمى:

يمكن القول أن المتحدث الرسمى من أكثر العناصر الأساسية أهمية حيث أنه الناطق والمتحدث باسم المنظمة ويتولى المهام الاتصالية بالجمهور ووسائل الاعلام، ويعرف المتحدث الرسمى على أنه الوجه الرسمى للمنظمة والذى يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة، ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الاعلام المختلفة، وإعداد الرسائل المتنوعة التى تتناسب مع فئات هذا الجمهور ( Bland , 1998 : 360 ).

وعادة ما يكون المتحدث الرسمى فى حالة الأزمة هو رئيس المنظمة ( C E O ) Chief Executive Office، حيث يتوافر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسئولية والمهارة الإدارية والاتصالية ( Kitchen , 1997 : 218 – 219 ).

أما فى حالة عدم توافر تلك المهارة الاتصالية لدى الـ ( CEO ) فيختار الشخص الأقدر على التعامل مع وسائل الإعلام وفهم توجهاتها، ويكون لديه قدرة الإجابة والرد على التساؤلات المختلفة الملقاه من جانب مندوبي وسائل الإعلام، وهذا قد يتوافر لدى مسئول العلاقات العامة وممارسيها بالمؤسسة ( Pines , 2000 : 15 ). وفى هذا يرى لورانس بارتون Lawrance Barton ان ممارسي العلاقات العامة من الممكن أن يواجهوا فى لحظة ما أزمة تجعلهم موضع تساؤل من جانب وسائل الإعلام بإعتبارهم متحدثين رسميين باسم منظماتهم ( يوسف، ٢٠٠٢ : ٩٨ ).

وإختيار المتحدث الرسمى يتم وفقا لعدة مهارات وخصائص منها , Caponigro

( 206 – 204 : 2000 ) :

- ١- القدرة على إكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفعالية .

- ٢- لديه قدرة على الاقناع وتحقيق المصادقية .
- ٣- قدرة عالية على الانصات الجيد .
- ٤- قدرة على التعبير عن المواقف المختلفة بحماس وصبر وتأنى ومراعاة الدقة فى عرضها.
- ٥- القدرة على اتخاذ إتجاهات معينة تؤثر فى الجمهور .
- ٦- المرونة عند التعامل مع المواقف التى تحتاج إلى ذلك .
- ٧- التزام الهدوء والتأنى فى المواقف التى بها ضغط شديد .
- ٨- قدرة عالية على العمل لساعات طويلة .

كما أن اختياره يتم لعدة اعتبارات موضوعية من أهمها المعرفة الكاملة بالمنظمة، والقدرة على نقل صورة ذهنية إيجابية عنها، والتقدير الواضح لأهمية العلاقة مع وسائل الإعلام وإملاك المقدرة الاتصالية والخبرة الواسعة التى تمكنه من التعامل مع الأزمات (يوسف، ٢٠٠٢ : ١١٨ - ١١٩) . إلى جانب هذا فإن طبيعة الأزمة ذاتها ومدى خطورتها ونطاق حدوثها - على مستوى المنظمة أو الدولة أو مجموعة دول - يساهم فى تحديد المتحدث الرسمى ليكون على قدر المسئولية .

بالتالى فإن المتحدث الرسمى يعد ركناً أساسياً ضمن فريق إتصالات الأزمة أو لجنة إدارة الأزمات، لدوره فى تولى إجراءات الإتصال بالجمهور ووسائل الإعلام، والتحدث باسم المنظمة عن دورها فى إدارة الأزمة، والإجراءات التى اتخذتها، ولهذا يجب التركيز فى إختياره، وإعداده وتدريبه على الوسائل والأساليب الاتصالية الحديثة<sup>(\*)</sup> .

وكما ذكر من قبل، أن التخطيط الشامل لإدارة الأزمات يشمل إعداد فريق من مختلف التخصصات بالمؤسسة، ومن ضمن هذا الفريق مسئول علاقات عامة ومسئول إعلامي، وعلى هذا فمن الممكن أن يتكون من إدارة العلاقات العامة فريق فرعى لإدارة اتصالات الأزمة، يكون مدير العلاقات العامة هو قائد الفريق، ويتولى توزيع الأدوار والمسئوليات على أخصائي العلاقات العامة والإعلام بالمؤسسة، كأن يقسموا إلى مجموعات، منها ما يختص بإدارة الاتصالات مع وسائل الاعلام، ومنها ما يختص بالاتصال بالموظفين داخل المؤسسة، وأخرى لإعداد وتحديد الرسالة الاتصالية ومتابعة مدى تناسبها مع الجمهور (رجع الصدى )، فى حين يكون هناك مجموعة أخرى تتولى متابعة أحداث الأزمة وتحديد أبعادها، وإمداد الإدارة العليا بالمعلومات من موقع الأزمة. هذا فضلاً عن ضرورة وجود متخصصين فى استقبال آراء واستفسارات الجمهور الخارجى والرد عليها إلى جانب الاتصال بالمسئولين والجهات المشاركة فى إدارة الأزمة .



- القدرة على التصرف السريع لتحقيق التوازن وتخفيف حدة التصادم بين وسائل الإعلام والمتحدث الرسمي للمنظمة، وتقديم النصائح عن كيفية الإجابة على الأسئلة وترتيبها أمام المتحدث الرسمي .

يمكن القول أن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين تساهم إلى حد كبير في الإعداد والتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، واحتواء الأضرار بل ومنع الأزمة قبل حدوثها في بعض الأوقات، ولكنها في نفس الوقت مكلفة وذات عبء مادي على المؤسسة، لذا فمن الضرورة أن تقوم المؤسسة بتشكيل فريق متخصص في اتصالات الأزمة يكون ممارس العلاقات العامة ركناً أساسياً فيه، وأن يتم تدريبه وتأهيله على التعامل مع الأزمات، وتبنى الوسائل الحديثة في التدريب تمثيلاً مع تطورات المجتمع وتعدد مؤسساته، وبالتالي تكون المؤسسة مستعدة في أي وقت للتعامل مع أي أزمة تحدث، وتكون أقرب إلى فهم طبيعة نشاطها، والأزمات المحتملة الحدوث بها من خلال ثقافتها الاتصالية وأعضاء المؤسسة وموظفيها الذين يعملون بها باستمرار.

#### **ثانياً: بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها**

إن جمع تلك البيانات يتم عادة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تهتم بتجميع المعلومات الضرورية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما حدث بها من تغيرات وما طرأ عليها من أحداث، وإجراء تلك البحوث يعتبر من المهام الأساسية للعلاقات العامة وهي وظيفة إستراتيجية تسعى إلى البحث والدراسة والتحليل لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

وتعد الدراسات والبحوث الخاصة بالمؤسسة من أهم البحوث التي تجريها العلاقات العامة، والتي تستهدف وضع تحليل شامل عن المنظمة وتاريخها وطبيعتها عملها ومشاكلها وعلاقتها بالجمهور وبالإدارة العليا ( يوسف، ٢٠٠٢ : ١٠١ - ١٠٢ ) ؛ وذلك لتزايد اعتماد الإدارة العليا على العلاقات العامة في الحصول على المعلومات التي تساعد في توضيح التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تحدث بالمجتمع، وتحليلها ودراسة آثارها وحفظها في ملفات خاصة بها ( عجوة، ١٩٨٣ : ٦٦ ) .

وفى هذا الشأن فقد قدم مجموعة من المؤلفين نماذج لنوعية المعلومات والبيانات اللازمة عند إعداد قاعدة المعلومات ومنها ( يوسف، ٢٠٠٢ : ١٠٣ - ١٠٤ ) :-

- ١- طبيعة المنظمة وخلفياتها التاريخية، والدور الذي تؤديه في المجتمع، ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها .
- ٢- جماهير المنظمة وعملاؤها .
- ٣- نوعية المنظمة من حيث كونها تهدف إلى الربح أو غير ذلك .

- ٤- أقسام المنظمة المختلفة .
- ٥- معرفة الخبراء الذين يعملون بالمنظمة ونواحي تخصصاتهم .
- ٦- معرفة أوجه الضعف والخلل بالمؤسسة والتي قد تؤدي لأزمات ومحاولة حلها .
- ٧- علاقة المنظمة بوسائل الإعلام وكذلك العلاقة بين الجمهور الداخلي (الموظفين).
- ٨- الإصدارات والنشرات التي تصدر عن المنظمة سواء بوسائل الإعلام أو من المنظمة نفسها .
- ٩- التقارير والقرارات واللوائح والقوانين والنظم التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي قد تؤثر على عملها .
- ١٠- دراسة توجهات الجمهور واهتماماته والاتصال بقيادة الرأي في المجتمع .

كما يجب أن يقوم ممارس العلاقات العامة بدراسة وسائل الإتصال المختلفة وإعداد قائمة بها، والتي تتنوع من صحافة، وإذاعة، وتلفزيون، ووكالات إعلان، وعلاقات عامة، وغيرها من الوسائل الاتصالية المختلفة بما فيها شبكة الانترنت، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحديد المؤسسات والمواقع الاتصالية لها والتي يسهل الاتصال بها عبر تلك المواقع . كما يجب معرفة توجهات تلك الوسائل من خلال التغطيات الإخبارية لها والتقارير التي تصدرها عن المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسة التي يعمل بها ممارس العلاقات العامة بصفة خاصة، وكذلك تحديد السياسة التي تتبعها في تغطية الأزمات المختلفة، وإعداد قائمة بالصحفيين الممكن التعاون معهم عند حدوث الأزمة .

ومن الضرورة أن تشتمل قاعدة البيانات على كتيبات إرشادية ذات موضوعات متنوعة سهلة التداول تكون مرجعية سهلة الاستخدام (Caponigro, 2000: 116 - 117) .

تشتمل قاعدة البيانات كذلك على الأزمات التي تعرضت لها المنظمة من قبل، وكذلك الأزمات التي تعرضت لها المنظمات التي تمارس نفس النشاط وتحليلها وإدارتها لتلك الأزمات، وذلك لتخفيف الآثار السلبية وتلافيها عند تكرار حدوث تلك الأزمات. ويتم عادة دراسة تلك الأزمات من خلال فهم طبيعة الأزمة من حيث مدى انتشارها وكيفية تعامل الإدارة معها، وكفاءة النواحي الإدارية والاتصالية والاستجابات الفعالة التي اتخذت، وأوجه الخلل في إدارة الأزمة والنتائج التي ترتبت عليها والدروس المستفادة منها ( Bland : 1998 , 8 ) .

وعلى هذا فمن الأهمية أن يكون للمنظمة مركز للمعلومات والتوثيق يتولى مهمة تجميع كافة البيانات والمعلومات عن المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وأن يتوافر به التقنية الحديثة في حفظ تلك البيانات من خلال أجهزة الحاسب الآلى التي تضمن تيسير إمكانية إسترجاع المعلومات المطلوبة بدقة وسرعة، حتى تتلاءم مع موقف الأزمة المفاجئ،

وضيق الوقت اللازم لاتخاذ القرارات والبحث عن المعلومات، مع الوضع فى الحسبان تدوين وتسجيل تلك البيانات والمعلومات فى سجلات مكتوبة ومحفوظة بالمركز تحسباً لأى طارئ بأجهزة الحاسب الآلى .

يمكن القول أن القاعدة المعلوماتية عن المنظمة تحتوى على ما يلى :-

- ١- المنظمة والعاملون بها وما يتعلق بها من تنظيمات ولوائح وقوانين .
- ٢- جمهور المنظمة بشكل عام وفئاته المختلفة من وسائل الاعلام، وقادة الرأى والجمهور الذى تسعى إليه المؤسسة لتحقيق أهدافها .
- ٣- النواحي المتعلقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها وما تهدف إليه .
- ٤- الأزمات السابقة فى تاريخ المنظمة والمنظمات الأخرى التى تمارس نفس النشاط والأساليب المتبعة فى إدارتها، وأوجه التطور فى التخطيط لتلك الأزمات.
- ٥- البيانات المتعلقة بالمسئولين فى المنظمة وفريق إدارة الأزمة والجهات الخارجية كالوزارات والهيئات والمرافق ونواحي الإغاثة والإنقاذ .
- ٦- المعلومات المتجددة عن العالم الخارجى للمنظمة والتى تحمل نواحي الإفادة عبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة " الانترنت " لكونه أسرع الوسائل فى إرسال وإسترجاع المعلومات، بل وحفظها والتعرف على نواحي التطور فى المنظمات المختلفة المحلية والعالمية .
- ٧- موقف التغطية الاعلامية والصحفية من المنظمة بصفة يومية من خلال تجميعها وحفظها إلكترونياً بحيث يسهل إسترجاعها.

#### ثالثاً: تهديد المخاطر بمخيلة الحدوث

وهى مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث وتشتمل على إدارة القضايا وتوقع الأزمات . فإدارة القضايا **Issues Management** تقوم على مبدئين أساسيين هما ( **Herrero & Pratt, 1998 : 289** ) . :-

- ١- التعرف على القضايا والمشكلات التى تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة الحدوث فى وقت لاحق .
- ٢- العمل على حل تلك القضايا والمشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، واهتمام المؤسسة بإدارة القضايا المختلفة التى تتعرض لها ودراستها فى المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يساهم إلى حد كبير فى التخفيف من شدتها، وربما منعها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها، والتحكم فى مستويات التأثير، والتعامل مع الجماهير المختلفة ( **Heath , 1997 : 289** ) .

وتلك القضايا التى تمثل إشارات الإنذار لوقوع الأزمات تتطلب الدراسة والبحث

والتحليل لتلك القضايا، حيث يبرز دور العلاقات العامة فى هذا الشأن من خلال دورها فى إجراء البحوث والدراسات الميدانية والتحليلية لأوجه الخلل بالمؤسسة والمخاطر الممكنة تطورها وتهديدها لمصالح المؤسسة وذلك من واقع اتصالها بجمهور المؤسسة الداخلى والخارجى ووسائل الاعلام، وتوثيق الصلات بهذا الجمهور للتعرف على اتجاهاته نحو المؤسسة وما تقدمه من خدمات له ، وكذلك دورها فى فحص المخاطر من واقع إتصالها بنشاط المؤسسة وطبيعة عملها وعلاقتها بالإدارة العليا.

وهناك عدة إجراءات للدراسة تلك القضايا منها ( Deveney , 2002 : 22 – 23 ) :

- ١- التعرف على المصادر والأشياء التى قد تؤدى إلى وجود الأزمة، فيجب أن يقوم القائم بالاتصال بوضع نفسه مرة فى وسط أزمة، ومرة كمرشد لوسائل الإعلام أو فى موقف مواجهة معها، وأخرى فى مواقف الشائعات وغيرها.
- ٢- استخدام وسائل قياس ومعرفة الجمهور واتجاهاته وردود فعله تجاه المؤسسة .
- ٣- استخدام طريقة القصص الصحفية الإلكترونية بصفة يومية لمعرفة التغطية الإعلامية لأحداث المنظمة .
- ٤- يجب الإعلان عن القضايا الطارئة بسرعة وحلها .
- ٥- استخدام الأسلوب المرن والحر فى تحديد القضايا الكامنة والطارئة، وكذلك طريقة التوقيعات لتحديد المسؤوليات والأدوار .

ومن خلال إدارة تلك القضايا يظهر دور التفاوض فى إدارة الأزمات والمخاطر الكامنة التى تواجه المنظمة، حيث تتأكد أهمية العلاقات العامة ودورها فى التفاوض بين أطراف الأزمة اعتماداً على أساليب الاقناع التى تتوافر لدى ممارسى العلاقات العامة، وكذلك الاعتماد على الخبرة والدراية والمعرفة ببيئة المنظمة وطبيعة عملها وما يتعلق بها من أعمال أو أزمات حدثت لها من قبل .

وإذا كانت المؤسسات تهتم بإدارة القضايا ومحاولة حلها قبل تفجرها وتحولها لأزمات، فإنه لمن الهام الإعداد والتخطيط للأزمات الممكنة الحدوث مستقبلاً، والتى تتحدد بناءً على نشاط المؤسسة وطبيعة عملها، وهذا يتطلب دراسة البيئة وواقع المنظمة وعلاقتها بالمجتمع ، وكذلك جمع المعلومات بصورة دورية، وإستحداث أنظمة التوعية، والتطور الإدارى والتنظيمى فى ظل التطورات الحديثة بالمجتمع ( Herrero & Pratt , 1998 : 92 – 93 ) .

وتقدير تلك المخاطر يتم عادة من خلال التوقع والتصور والتخيل بصفة مستمرة لأسوأ الأشياء الممكن حدوثها، وكذلك التتبع لنشاط المؤسسة وما يطرأ عليها من تطورات وتغيرات ( Duke & Masland , 2002 : 30 – 36 ) . فمثلا فى مجال

الطيران وقطاع النقل الجوي يتوقع حدوث أخطار تتعلق بمجوات الاصطدام والتحطم والسقوط والأعطال والاختطاف والانفجارات وغيرها من المخاطر التي تتعلق بسلامة وتأمين حركة الطيران سواء داخل الإقليم أو خارجه (وزارة الطيران المدني، ٢٠٠٤ : ٥ -٦).

من المتفق عليه عند الإعداد للأزمات المحتملة الحدوث أن يتم إعداد دراسة تحليلية عن نوعية المخاطر الممكن حدوثها، وحصر مصادرها ونطاق التأثير الذي يصحبها (دياب، ٢٠٠٣ : ١٣)، وكذلك إعداد قائمة بتلك المخاطر تشمل أنواع الأزمات المتوقع حدوثها (Kitchen, 1997 : 217)، ويتم تصنيفها من خلال عدة أسس تشمل درجة شدة وخطورة المخاطر والأحداث المتوقعة الحدوث، ووضعها في تسلسل حسب طبيعة الحدث ونشاط المؤسسة (Gigliotti & Jason, 1991 : 15) كما تصنف أيضا على حسب نوع الأزمة والأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوثها (Bland, 1998 : 28 - 29).

في حين صنف عدد من المؤلفين في مجل الاتصال والعلاقات العامة الأزمة حسب موقفها إلى ثلاثة أنواع هي (Cutlip, Center & Broom, 1994: 366):

١- الأزمات المفاجئة سريعة الحدوث **Immediate Crises** والتي لا تسمح بالبحث أو التخطيط لسرعة حدوثها مثل حوادث الطيران والحرائق والزلازل وغيرها .  
٢- الأزمات الطارئة **Emerging Crises** وهي تسمح بفترة من الوقت للبحث والتفكير والتخطيط، كما يمكن حدوثها فجأة في حالة تراكم أسبابها لفترة من الوقت .

٣- الأزمات المزمنة **Sustained Crises** وهي تبقى لشهور وربما سنوات، وتسمح بتداول الشائعات، وقد تساعد وسائل الإعلام على انتشار تلك الشائعات وتداولها. وتصنيف تلك الأزمات على مبدأ طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها يترتب عليه نوعية الأزمات الممكن حدوثها، ومن ثم يتحدد مدى شدتها وخطورتها ودوائر التأثير والاجراءات المطلوبة واللازمة في التعامل معها، وكذلك الأسباب التي أدت إلى حدوثها والنطاق الذي تحدث فيه .

وعادة ما يتم تحديد المخاطر والأزمات المحتملة الحدوث من خلال الإجابة على عدة تساؤلات منها (Kitchen, 1997 : 217) :-

- ١- ماذا حدث للمنظمة في الماضي؟
- ٢- ماذا حدث للمنظمات الأخرى التي تمارس نفس النشاط ؟ ( فما حدث لها من الممكن حدوثه للمنظمة في أي وقت ) .

٣- ماذا فعلت المنظمة من أجل التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات ؟

٤- ما مدى التأثير بالقرارات فى فحص ومراجعة تلك المخاطر ؟

٥- ما القضايا الكامنة التى تهدد المنظمة ويمكن تحويلها لأزمات ؟

وعند تحديد نوعية تلك المخاطر والأزمات يجب توقع الشكل الذى تظهر عليه ونطاق تأثيره، والموضوعات التى تكون أكثر إثارة عند الحدوث، وكذلك معرفة الجهات المسؤولة عند التعامل مع الأزمة، والآثار المترتبة عليها القانونية والإدارية والاقتصادية و البيئية وغيرها، وكذلك مدى التأثير على صورة المؤسسة لدى الجمهور (يوسف، ٢٠٠٢: ١٠٥).

#### رابعاً: وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور

لكى يتحقق النجاح فى إدارة إتصالات الأزمة والحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور يجب أولاً تأسيس علاقة قوية مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، حتى تكون جهات مشاركة ومتضامنة فى إدارة الأزمة عند حدوثها، وهناك مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها عند تأسيس تلك العلاقة مع الجمهور ومنها ( Caponigro ) ( 2000 : 254 ) -

١- أن تعمل المؤسسة فى إطار المسؤولية الاجتماعية .

٢- محاولة تدريب الجمهور على الطريقة التى يريدها القائم بالاتصال ويهدف إليها .

٣- استخدام برامج العلاقات العامة فى تدعيم العلاقات وتحقيق المصداقية مع الجمهور

٤- اتخاذ الطرق التى تجعل الاتصال بالجمهور سهلاً مع إمكانية توجيه أسئلة وعرض مقترحات لصالح المؤسسة .

٥- تدعيم إشارات الإنذار والإعلان عنها مباشرة وبمجدية .

٦- العمل على قياس وتقييم أنشطة الاتصالات وتجميع الآراء والأحكام لتحسين العلاقات مع الجمهور .

لذا فيجب الاتصال بهذا الجمهور فى حالة الأزمات، وأن يكون هناك قنوات ووسائل للإتصال به تكون مجهزة ومعدة وقادرة على إدارة الأزمة واتصالاتها وإمداد الجمهور بالعلوم السريعة والصادقة . واختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة فى الاتصال يتوقف على مدى ملاءمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف وطبيعته ( فريد ، ١٩٩٩ : ١٥ ) .

تمثل الوسائل والقنوات الإتصالية فى إجراءات عقد المؤتمرات الصحفية، وإعداد النشرات الصحفية، وإجراء المقابلات، والاعلانات، والنشرات الاخبارية المرئية



وتلك الرسائل يتم تصميمها على أساس اهتمامات واحتياجات الجمهور وفتاته، مع الالتزام بالمصداقية وتقديم الحقائق والسرعة في إعدادها (شومان، ٢٠٠٢: ٨٧)، كما أن تحديدها يعتمد أيضاً على نوعية الأزمات وطبيعتها وشدتها والوسائل الاتصالية المستخدمة والجمهور الموجه إليه الرسالة (Bland, 1998 : 33).

ومن المتفق عليه أن فعالية الرسالة الاتصالية تتوقف على مضمونها وما تحويه من إجراءات، وفي هذا الشأن فإن هناك خمسة إجراءات لمضمون الرسالة وهي (Stanton ( 2002 : 19 - 22 ) -

- ١- تحديد المشكلة ومصدرها ومدى تأثيرها .
- ٢- وصف الكيفية التي يتم بها تجنب المشكلة من جانب الجمهور والتخفيف من حدتها.
- ٣- وصف كيفية تناول إدارة الأزمة ومتابعتها .
- ٤- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
- ٥- تحديد النقاط الإيجابية والهامة في تناول الأزمة .

كما أن مضمون الرسالة يتوقف على مدى تقبل الجمهور لنوعية هذا المضمون، لذا فهناك عدة أوجه يجب مراعاتها عند تصميم الرسالة الاتصالية والتي تتعلق بهذا الجمهور وهي (Bland, 1998 : 33 - 35) :-

- ١- الأوجه الانسانية **human face** والإعتذار ولفت عطف الجمهور، وذلك عند إصلاح الصورة الذهنية، إلا ان الإعتذار قد يكون عائقاً قانونياً لكونه يدين المنظمة ويظهرها في حالة الإعتراف بالخطأ ولكنه فعال في برامج العلاقات العامة .
- ٢- طمأننة الجمهور **Reassuran**، حيث أنه يكون خائفاً في حالة الأزمة من امتداد تأثيرها وإمكانية تكرارها ومدى التحكم فيها، لذا فيجب طمأننة بأن كل شئ تحت السيطرة وأن الأزمة لن تحدث مرة أخرى، إلى جانب مصارحته بالحقائق بقدر الإمكان مع تكثيف برامج التوعية.

٣- خلفيات ومختصرات عن المؤسسة **Back Ground Briefs** من خلال تكوين قاعدة معلوماتية عن الشركة التي يعمل بها القائم بالاتصال ليكون قادراً على إعداد الرسالة الاتصالية والتعامل مع وسائل الاعلام والجمهور .

وعلى هذا يجب أن يقوم ممارس العلاقات العامة بدراسة الجمهور المتعلق بالمؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، وتصنيف هذا الجمهور إلى فئات على حسب المستويات التصنيفية المختلفة، ومراعاة نوع الخطاب الموجه إلى هذا الجمهور بحيث يتناسب مع مستوى تعليمه ودرجة ارتباطه بالأزمة ونوعية الوسيلة التي يتم نقل الرسائل عبرها إلى هذا الجمهور .

## خامساً : إعداد خطة اتصالات الأزمة

وفقاً للإدارة فإن خطة اتصالات الأزمة هي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات ( Martinelli & Briggs , 1998 : 445 ) . وهي الخطة التي تصف نواحي الاستجابات المختلفة للأحداث الطارئة، وهي طريقة للتخطيط والتفكير التي تعد الجمهور لفهم النشاط الذي تؤديه المؤسسة وكيفية الاستجابة والتعامل مع مواقف الأزمات والإعداد لها ( Stanton , 2002 : 19 - 22 ) . أما الخطة الشاملة لإدارة الأزمة فهي الخطة التي تصف الخطوات الأساسية التي تتخذ في إدارة موقف الأزمة، والتي على أساسها يتم تحديد المسؤوليات والأدوار لفريق إدارة الأزمة من كافة التخصصات ( Caponigro , 2000 : 106 ) .

تتبع أهمية الخطة من دورها في تنسيق الإجراءات وترتيبها، وتحديد الأولويات في الأزمات التي تواجه المؤسسة، إلى جانب أنها تساعد في تحديد المسؤوليات والأدوار داخل فريق إدارة الأزمة المشكل من مختلف التخصصات ومعرفة آراء ومقترحات ذوي الخبرة بالمؤسسة، ومن ثم العمل بثقة وبروح من التعاون والتضامن نظراً لإتفاق كافة التخصصات على الخطة وتأييد الإدارة العليا بالمؤسسة .

### اعتبارات عند الإعداد لخطة اتصالات الأزمة :

عند قيام مسئول العلاقات العامة بالإعداد والتخطيط للأزمات فإن ذلك يتوقف على عدة اعتبارات لكونه يعمل داخل المنظمة ويخضع لتنظيمات قيادية وإدارية مختلفة بالمؤسسة، وتلك الاعتبارات تتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومدى إرتباطها بالعلاقات العامة وطبيعة الدور الذي تقوم به داخل وخارج المنظمة إلى جانب ثقافة المنظمة ذاتها في إدارة الأزمات ومدى رغبتها وقدرتها على التطوير والتحديث في الجوانب التنظيمية والمهنية بالمؤسسة .

فمن جانب النواحي التي تتعلق بممارس العلاقات العامة فإن هناك عدة أسئلة يجب وضعها في الحسبان عند إجراء الخطة ومنها (Marra , 1998 : 472 - 473):

- هل ممارس العلاقات العامة عضوا بارزا وهاما بالمنظمة من حيث النواحي التنظيمية والمهنية ؟ وما طبيعة الاتصالات بينه وبين الإدارة العليا ؟
- هل لدى ممارس العلاقات العامة السلطة والموارد ليتحرك سريعا وقت الأزمة ويستخدم الإستراتيجيات الاتصالية ؟
- هل ممارس العلاقات العامة قادر على وضع إستراتيجية إتصالية للمنظمة تتناسب مع مواقف الأزمات ؟

- ما مدى التعاون والتكامل بين مسئولى العلاقات العامة والأطراف الأخرى فى صياغة مضمون الرسالة الاتصالية ؟  
- هل الإستراتيجيات الخاصة باتصالات الأزمة تتوافق أو تتشابه مع استراتيجيات الاتصال اليومي فى المنظمة ؟  
- هل تطوير وتدعيم العلاقات مع جماهير المؤسسة والحفاظ عليها جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة الاتصالية ؟  
وفىما يتعلق بإعداد إجراءات ومضمون خطة الإتصالات وتنفيذها فيجب مراعاة ما يلى ( Stanton , 2002: 19 - 22 ) :

١- يجب أن تكون خطة إتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التى تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات فى النواحي الاتصالية المختلفة .

٢- تؤسس الخطة على الإجراءات التى تتخذ فى حل الأزمة والتخفيف من آثارها وإستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الاعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الادارة فى التعامل مع الأزمة .

٣- ضرورة التعاون والتضامن بين مسئولى الاتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور.

٤- ضرورة تواجد خطة اتصالات الأزمة باستمرار مع الدليل الإرشادي للأزمة **Manual** لسرعة التعامل معها حين وقوعها .

ولا شك أنه من النواحي الهامة عند إعداد خطة اتصالات الأزمة أن يتم الاستعانة بخبراء العلاقات العامة فى إعدادها وإعداد السيناريوهات اللازمة عند التعامل معها، وتحديد الضروريات والأولويات فى تصميمها (Dyer, 1995 : 38 - 41) . والعديد من المؤسسات الكبرى تستعين بشركات للعلاقات العامة لإدارة اتصالات الأزمة ودراسة المخاطر التى قد تواجهها، وتستعد لها من خلال خطة لاتصالات الأزمة من أجل تحسين صورتها والتعامل مع الجمهور ( Kitchen , 1997 : 216 ) .

- الدليل الإرشادي للأزمة **Crisis Manual** :

من الإجراءات الفعالة التى تساعد على كفاءة إتصالات الأزمة وإدارتها بنجاح هو إعداد دليل إرشادي للأزمة، والذى يأخذ أهميته من النواحي التالية ( Samansky , 2002 : 25 - 27 )

- يقدم النواحي والموضوعات التي محتاج إلى سرعة في التعامل معها مثل وسائل الإعلام والجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة .

- لا يضع فريق الأزمة تحت إشراف مراحل إدارة الأزمة، فهو يسمح بالتعامل مع الأزمة في مراحلها الأولى، ومراعاة قائمة أولويات المواجهة.

وارشادى الأزمة يشتمل على عدة إجراءات خاصة بمواقف الأزمات التي قد تؤثر على المنظمة، وكيفية التعامل معها من خلال الاتصالات التي تتم مع جمهور المؤسسة ( 111 - 110 : Caponigro , 2000 ) . كما يشتمل إرشادى الأزمة على عدة خطوات عند إعداده قلمها بلاند Bland وهي ( 48 : 1998 ) :-

١- مقدمة ووصف مختصر عن ما يتوقعه فريق إدارة الأزمة وكيفية استخدام نموذج الأزمة.  
٢- الاجراءات المتبعة و خلاصة عن ما تسلكه المؤسسة من إجراءات فى التعامل مع الأزمة .

٣- فريق الأزمة الذي يضم كافة التخصصات والبيانات الخاصة بالأعضاء .

٤- إعداد قائمة بنوعية الجمهور وتقسيمه حسب طبيعته وإمداده بتليفونات الطوارئ والنواحي الأخرى المتعلقة بخدمات المؤسسة.

٥- الرسائل الاتصالية بأنواعها المختلفة لضمان فعالية الاتصال فى إدارة الأزمة.

٦- المصادر وتخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات الاتصال مع الجمهور .

٧- وسائل الاعلام و إعداد قائمة بالمقابلات واللقاءات مع الوسائل الاعلامية المختلفة .

٨- خلفيات عن المؤسسة وعن نشاطها ودورها فى خدمة المجتمع والجمهور .

٩- الأرقام والعناوين الهامة والتليفونات .

١٠- أى معلومات هامة أخرى مثل تقارير وبرامج وسائل الاعلام .

الواضح أن دليل الأزمة يشتمل على الإجراءات الأساسية بخطة إدارة الأزمة، حيث يتم تداوله بين فريق إدارة الأزمة لسهولة . أما بالنسبة للخطة الشاملة فإنها توضع فى مركز إدارة الأزمات، ويتم من خلالها إعداد دليل إرشادي لكل تخصص فى فريق إدارة الأزمة، ويحدد المهام والمسئوليات لكل منهم، لذا فمن الضروري أن يتواجد هذا الدليل مع كل الأعضاء فى مختلف أماكنهم ومنازلهم، إلى جانب تواجده بالمؤسسة والإدارة العليا وإدارة العلاقات العامة والإعلام .

-الأسس الناجمة لخطة اتصالات الأزمة .

تعتبر خطة اتصالات الأزمة من أهم الاستراتيجيات الاتصالية فى التخطيط لإدارة الأزمات لاشتمالها على أغلب الإجراءات اللازمة لإنجاز إدارة الأزمة وأوجه التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام ومتابعة إجراءات تنفيذ الخطة . ولا شك أن خطة الأزمة لكى

تنفذ بكفاءة وفعالية لابد لها أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي منها أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ ومفهومة وشاملة وتتميز بالرونة وقابليتها للاختبار ( شريف، ١٩٩٨: ١٣٦ - ١٣٧ ) .

هناك مجموعة من الأسس الفعالة التي تشتمل عليها خطة اتصالات الأزمة والتي تتمثل في طبيعة الخطة والمحتويات التي تشتمل عليها ومنها ( Samansky , 2003 : 25 ) ( 28 - - )

- ١- المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة .
- ٢- شمولية الخطة وتماسكها ودراساتها لمختلف الأحداث المثيرة وتطويرها باستمرار.
- ٣- إعداد وفحص التقرير القانوني .
- ٤- تدريب فريق إتصالات الأزمة .
- ٥- إعداد الموجز الارشادي لإدارة الأزمة ( دليل الأزمة ) .
- ٦- الاختبار القانوني لموقف أزمة ما وإعداد قائمة بالنقاط الضرورية .
- ٧- أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها .
- ٨- إعداد دورية بالمؤسسة تشتمل على التقرير القانوني والإجراءات الإتصالية التي تتخذ.
- ٩- اعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الادارية والاتصالية
- ١٠- الاستعداد لأي تغيرات قد تحدث .

إلى جانب تلك الأسس والعناصر التي تبرز أهمية خطة اتصالات الأزمة فإنه لمن الهام أن تشتمل الخطة على الإجراءات التي تتخذ في المراحل الإستراتيجية المختلفة من إدارة الأزمة ، بحيث يتم تأسيسها على إستراتيجية بحوث مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات عن بيئة المنظمة، وإدارة القضايا المختلفة وحلها قبل تصاعد حدتها وتلك النواحي تمثل الاستراتيجيات الوقائية في إدارة اتصالات الأزمة ثم الاهتمام بنواحي معالجة الأزمة حين حدوثها، ومراعاة نوع الخطاب الإعلامي الموجه إلى الجمهور بحيث يتناسب مع طبيعته ومستوياته المختلفة، وكذلك إستراتيجيات التعامل مع وسائل الاعلام، ومتابعة الأزمة حتى انتهاء أحداثها وتقييم وتحليل الخطة الاتصالية والادارية .

يمكن القول أيضا أن أساس نجاح خطة اتصالات الأزمة يتمثل في مدى إقتناع الادارة العليا بالمؤسسة بأهمية إعداد وتقييم خطة إتصالية لإدارة الأزمات، تؤسس على مبدأ

المسئولية الاجتماعية، التي تميز للعلاقات العامة أن تعمل في إطار تلك المسئولية والحرص على المهام الوظيفية، كما أن هذا الاقتناع لا يتأتى إلا إذا كان للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة .

#### سادساً : التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات

تعد إستراتيجية التدريب من الإستراتيجيات الفعالة عند التخطيط للأزمات، بل إنها تعد من أكثرها تأثيراً وقياساً لكفاءة إدارة الأزمة، وتلك الاستراتيجية تتضمن تدريب كافة التخصصات في إدارة الأزمة ومن بينها مسئولى العلاقات العامة وبالتالي تختلف صور وأنماط التدريب على حسب كل تخصص .

واهتمام المؤسسة ببرامج التدريب وإجراء التجارب راجع إلى عدة أهداف وفوائد منها ( شومان , ٢٠٠٢ : ٩٣ - ٩٥ ) :-

- أن التدريب على خطط إدارة الأزمات يعد فرصة لإختبار إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية، ومدى قدرتها على الإستعداد لمواجهة الأزمات.
- يساهم في مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة الحدوث، والتي تمثل السيناريوهات المحتملة .
- مراجعة مدى فعالية الأدوار والمسئوليات لكل عضو بفريق إدارة الأزمة ومدى السرعة في تحقيقها .
- التدريب فرصة لإدخال التحسينات والتعديلات على خطة إدارة الأزمات ومعرفة أوجه القصور بها .
- والتدريب على إدارة الأزمات وإجراء التجارب يساهم في تدعيم ثقافة المنظمة في إدارة الأزمات، ويجعل هناك نوعاً من الترويج والإنتشار لثقافة الأزمة بين العاملين بالمنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا قد يوجد لدى كل فرد بالمنظمة شعوراً بالمسئولية تجاه منظمته، ودافعاً له لرفع معنوياته وتنمية الإحساس بالواجب المهني والوظيفي لديه عند مواجهة أى خطر يهدد المنظمة .

إلى جانب هذا فإن التدريب يساعد في دعم الثقة وضبط النفس والقدرة على المواجهة لدى فريق إدارة الأزمة، نتيجة تكرار برامج التدريب على سيناريوهات لأزمات متوقعة الحدوث تأخذ شكلاً من الواقعية في تنفيذ الاجراءات، لرغبة كل عضو في إثبات كفاءته وفي نفس الوقت قدرته على التنسيق مع زملائه، هذا فضلاً عن دورة في إكساب مهارات وخبرات إدارية واتصالية وفنية جديدة وظهور حلول غير نمطية تكون

فعالة عند إدخال التحسينات والتعديلات على الخطة، وعند مواجهة أى أزمة تحتاج إلى مهارات فنية فى التعامل معها ليست مدرجة ضمن خطة إدارة الأزمة .

ولكى يكون التدريب فعالاً ومتميزاً يجب أن يأخذ أشكالاً وطرقاً متعددة هي كالتالى:-

١- إجراء التجارب العملية ومحاكاة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث، ورصد الأساليب والإجراءات التى تتخذ فى إدارة الأزمة التى تخضع للتجريب ( Martinelli & Briggs , 1998 : 443 ) وهنا يتم تدريب فريق العلاقات العامة على طرق جمع المعلومات والتعامل مع الموظفين، والوسائل الاعلامية، والمضارين من الأزمة ، وإعداد البيانات الصحفية والرسالة الاتصالية، وعقد المؤتمرات الصحفية، والتحدث مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.

٢- عقد جلسات تدريبية ومحاضرات، والاستعانة بالخبراء والمستشارين فى التصور لوقوع الأزمات وتطور أحداثها والتفكير المستقبلي فى التخطيط لها ( شومان ، ٢٠٠٢ : ٩٥ ) ، وكذلك إجراء المناقشات والحوارات بين المتدربين والمسؤولين بالمؤسسة، لرصد وتسجيل المقترحات والتصورات فى أفضل الطرق لمواجهة موقف يتم تصوره أثناء الجلسة التدريبية .

٣- الطرق الكمية والكيفية فى اختبار خطط إدارة الأزمات، حيث أن الطرق الكيفية تهتم بتحديد الإستراتيجيات المخصصة لإدارة الأزمات وأنواعها، فى حين أن الطرق الكمية تهتم بإختبار التأثيرات الإجتماعية لتلك الاستراتيجيات عند تناولها لأزمات معينة، ومدى قبولها لدى مديرى الأزمات والجمهور ( Coombs , 2000 : 163 - 179 ) .

٤- إجراء الدورات التدريبية النظرية لأسس إدارة الأزمات والمنهج النظرى فى هذا المجال، إلى جانب كيفية تصميم خطة إدارة الأزمات، وإطلاع المتدربين على التراث العلمى مع عرض نماذج من الأزمات فى المؤسسات المختلفة وكيفية إدارتها.

٥- دورات تأهيل العاملين فى العلاقات العامة على تكنولوجيا الاتصال ومستحدثاته، وكيفية إستخدامها فى حالة الأزمات، وفى صياغة الرسالة الاتصالية، إلى جانب دعم مسؤولي العلاقات العامة بمعلومات عن المنظمة وبيئتها ونشاطها وعملائها .

بالتالى فالتدريب لا يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة فقط ، بل يشتمل أيضاً على كيفية التعامل مع الأزمة فى مراحلها الأخرى ( قبل - بعد ) الحدوث، ( Black , 1995 : 161 ) ، ويشمل أيضاً الأزمات المعتملة فى إدارتها على خطة معدة مسبقاً أو الأزمات التى بدون خطة موضوعة لمواجهةها ( شومان، ٢٠٠٢ : ٩٦ ) .

يمكن القول أن تلك الطرق والوسائل التدريبية لا يمكن فصلها عن بعضها , أو تمييز إحداها عن الأخرى، لكونها تكمل بعضها البعض، فمثلاً لا تستطيع إجراء التجارب العملية والواقعية بدون تراث نظري عن إدارة الأزمات وفكر وثقافة فى هذا المجال، كما أن التراث النظري وتصميم الخطط لا يكون له قيمة ما دام لا يخضع للتجريب العملي والواقعي والتطبيقي داخل المؤسسات وخارجها.

إلا أن الشئ الهام عند إجراء التجارب والتدريب على خطط إدارة الأزمات أن يكون هناك تنسيق بين خطط العلاقات العامة وبين الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، بحيث تحقق الجدية والسرعة والكفاءة فى إدارتها. وفى هذا الشأن قدم كابونيجرو **Caponigro** مجموعة متطلبات وعناصر عند إجراء التجارب والسيناريوهات منها - ( 115 : 2000 ) ( 116 :- )

- يكون التدريب فعلاً إذا تضمن أزمة فعلية تعرضت لها المؤسسة من قبل ويتم محاكاتها مرة أخرى بجدية .
- مراعاة أن سيناريو الأزمة عند حدوثه يتم التعامل معه من خلال الأولويات فى الإجراءات التى تتخذ من كافة التخصصات .
- الوضع فى الحسبان موقف الجمهور الداخلى ( الموظفين ) والجمهور الخارجى بفئاته المختلفة عند إجراء التجارب.
- مراعاة مدى إهتمام وسائل الإعلام بالأزمة، وإجراء المقابلات مع الصحفيين والإعلاميين .
- توافر المعدات والإمكانات والأجهزة الإتصالية المختلفة اللازمة لإجراء التجارب.
- تطوير آلية التقييم الشاملة والاهتمام بمقترحات الجمهور الداخلى والخارجى فى تقييم الأزمة.

وبعد المتحدث الرسمى من أكثر العناصر أهمية فى الجوانب الاتصالية وهذا يستوجب تدريبه وإعداده لكيفية التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، من خلال إخضاعه لموقف وهمى مصطنع كأنه يتعامل مع أزمة حقيقية ووسائل الاعلام تلاحقه ويقوم عدد من العاملين بتوجيه أسئلة من الممكن أن توجه إليه عند حدوث الأزمة، كما يتم تدريبه على كيفية إعداد التقارير الصحفية، وعقد المقابلات والمؤتمرات والتحدث مع المراسلين الإعلاميين. وقد يكون المتحدث الرسمى مدير العلاقات العامة وقد لا يكون ويقتصر دوره على متابعة المتحدث الرسمى ومساندته عند التعامل مع الاعلاميين والصحفيين وهنا يقوم مسئول العلاقات العامة بمتابعة المتحدث الرسمى فى طريقة إدارته

للحوار وكيفية الرد على الأسئلة ومدى إترانه وثقته فى نفسه ومدى قدرته على الاقتناع وكيفية عرضه لموقف المؤسسة (يوسف، ٢٠٠٢: ١١٩ - ١٢١، Kitchen, 1997: 218)

وكما ذكر سابقا أن التدريب يجب أن يتم لكافة التخصصات بالمؤسسة باعتبار أنها تكمل بعضها البعض، وبالتالي فهو لا يقتصر على فريق إدارة الأزمة فحسب بل يمتد لأعضاء المؤسسة ككل، ولكنه يتم على مستويات بحيث يبدأ بألوية التدريب للفريق المخصص لإدارة الأزمات، ثم المسئولين والادارة العليا بالمؤسسة، إلى جانب ذلك يتم تدريب الموظفين بالمؤسسة بهدف ترسيخ ثقافة الأزمة لديهم ليكونوا قادرين على مواجهة أى أزمة تتطلب المواجهة الجماعية على حسب نطاق وحدود وتأثير الأزمة .

### **المحور الثاني: العلاقات العامة فى مرحلة حدوث الأزمة**

يمثل هذا المحور اجراءات التخطيط لمرحلة حدوث الازمة، وما يقوم بتنفيذه مسئولو العلاقات العامة بالمؤسسة، حيث تتركز الاجراءات فى جوانب التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي بفئاته المختلفة، وجمع المعلومات عن الازمة، ويتناول المؤلف تلك الاجراءات فيما يلي :

#### **أولاً: جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه**

يفترض أن العلاقات العامة لديها خطط اتصالية جاهزة للتعامل مع الأزمات حين وقوعها، تلك الخطط مشتملة على كافة أنواع الاتصالات مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام، ومشتملة أيضا على المتحدث الرسمي الذى يتعامل مع هذا الجمهور . لذا فإن أول خطوة هي تقديم خطة الاتصالات وإعدادها للتنفيذ ( Adams, 2000: 26 )، حيث الإلحاح والضغط من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والأخبار عن الأزمة وتطوراتها ( Bland, 1998 : 55 ) .

ويتفق المؤلفون على أن العلاقات العامة تقوم أولاً بتلبية الاحتياجات الضرورية من خلال جمع المعلومات عن الأزمة، والاتصال بالسلطات المسئولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذى يحتاج إلى المعلومات عن الأزمة ( يوسف، ٢٠٠٢: ١٢٢ - ١٢٣ )، وكذلك العمل مع المتحدث الرسمي ومعاونته بعد تحديده فى توفير المعلومات اللازمة له عن موقف الأزمة .

ويمكن القول أنه عند حدوث الأزمة فإن ما يشغل مسئولو العلاقات العامة هو جمع المعلومات اللازمة عن الأزمة، وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية المعدة مسبقاً للأزمات المحتملة الحدوث، وعند تنفيذ تلك الاستراتيجية فعلى القائم بالاتصال أن يسأل نفسه عدة أسئلة منها ( Bland, 1998 : 56 - 65 ) :-

- ١- ما الأزمة؟ وما تتضمنه من أحداث؟ وما الذي يحدث بالفعل؟
- ٢- هل هناك مشكلة كامنة وجوهرية؟ وما مدى تأثيرها على الصورة الذهنية للمؤسسة ونشاطها وجمهورها؟
- ٣- ما مدى الخطر وازدياده؟
- ٤- ما أسوأ حالة قد تصل إليها الأزمة وكيفية مواجهتها؟
- ٥- ما الخطر الحقيقي على المؤسسة والمؤثر عليها؟ وما مدى التغطية الإعلامية والصحفية للأزمة وتأثيرها على صورة المؤسسة؟
- ٦- ما الجماهير المتعلقة بالأزمة؟ وما الذي يعتقدونه عن ما حدث؟
- ٧- ما الوقت المناسب للتعامل مع مراحل الأزمة؟
- ٨- ما الكيفية التي يتم بها احتواء الأزمة في ظل التطور السريع لها وتناول وسائل الإعلام؟

وعند حدوث الأزمة يجب إبلاغ المسؤولين، والتأكد من عدد الجرحى والمصابين والمتوفين في حالة حدوث أزمات من هذا النوع، وكذلك التأكد من وسائل الإغاثة وإبلاغ أقارب الضحايا (يوسف، ٢٠٠٢: ١٢٢ - ١٢٣).

كما أن العلاقات العامة لها دوراً فعالاً في مساندة موقف الإدارة العليا من خلال قيامها بجمع المعلومات المساندة لموقف المؤسسة عن دورها في خدمة الجمهور، وما تهدف له، وكذلك جمع المعلومات عن الأزمة من الميدان، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام، من خلال دراسة ما يصدر عن تلك الوسائل وتحديد موقفها من المؤسسة، وإمداد الإدارة العليا والمسؤولين عن تطورات أحداث الأزمة. وواقع الأمر أن هذا يتوقف على مقدار العلاقة التنظيمية ما بين الإدارة العليا وممارس العلاقات العامة، ومدى خبرة ممارس العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور وإدارة الأزمات، وكذلك حجم المسؤوليات المسندة له عند تنفيذ اتصالات الأزمة.

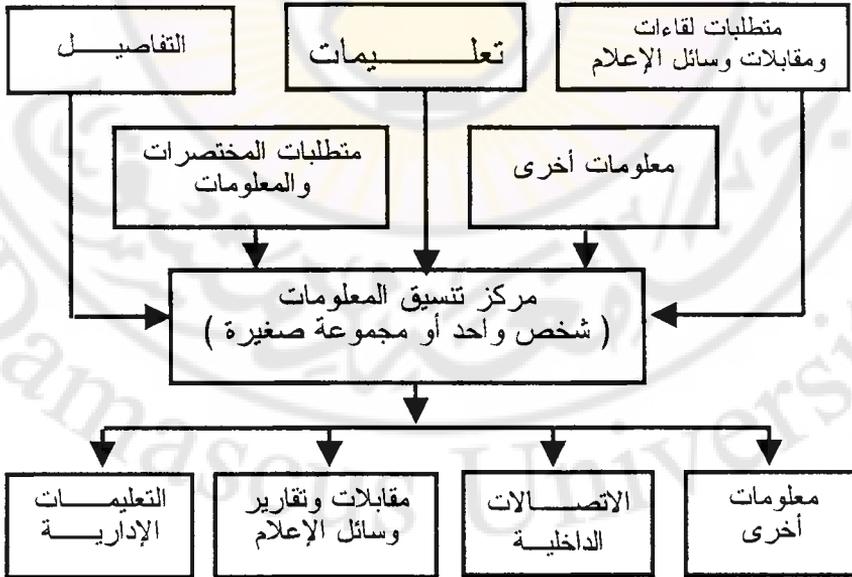
قدم تيمسون وشيرمان عدداً من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها ومنها (Dyer, 1995 : 38 - 41) :-

- ١- حديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.
- ٢- توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
- ٣- إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة.
- ٤- معرفة الضحايا وأقاربهم.
- ٥- معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة.

- ٦- التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام .
- ٧- التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمة .
- ٨- تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات .
- ٩- عقد لقاءات مع الموظفين .
- ١٠- التوقع والحرص لظهور أي تطورات في الموقف .
- ١١- عدم إلقاء اللوم على المؤسسة .

ومن الطبيعي أن يصاحب حدوث الأزمة مشكلة في تدفق المعلومات والاتصالات (الباز، ٢٠٠٢: ٦٦) في الوقت الذي تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات الحديثة عن تطورات الأزمة، مما يجعلها تبحث عن مصادر مختلفة تحقيقاً للسبق الإعلامي، وعلى هذا فيجب أن تكون المعلومات متداولة من خلال مصدر واحد للمعلومات يمثل مركز لاتصالات الأزمة يتم تشكيلة بمجرد وقوعها ( Bland , 1998 : 68 ) .

ومركز اتصالات الأزمة يهتم بالتنسيق بين الاتصالات الداخلية والخارجية، وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام وتداول المعلومات خلال الأزمة، وكذلك التنسيق بين الإدارة العليا وفريق إدارة الأزمة ويوضح الشكل رقم (٥) كيفية تدفق الاتصالات خلال الأزمة:



Source: Bland, Michael (1998), "Communicating Out Of A Crisis, Macmillan Press LTD, London, P.68.

ومركز اتصالات الأزمة لم يعد يقتصر على مكان يتم تجهيزه لإجراء الاتصالات بين المتواجدين داخله وفريق اتصالات الأزمة، ولكن من الممكن عمل مركز اتصالات افتراضي عبر وسائل الاتصال اللاسلكية والهواتف المحمولة أو عبر الإنترنت، بحيث يستطيع فريق اتصالات الأزمة تبادل المعلومات والآراء والبيانات الصحفية وكتابة مضمون الرسالة الاتصالية، فمثلاً في فريق العلاقات العامة، فإن المتخصصين في إعداد وتنظيم المؤتمر الصحفي وتقديم المعلومات والبيانات الصحفية يحصلون على تلك البيانات من مسؤولي العلاقات العامة المتواجدين في مركز إدارة الأزمة، وقد يحصلون عليها من موقع الحادث مباشرة من مسئول العلاقات العامة بالموقع، ولكن هذا يتوقف على مدى التنسيق بين أعضاء فريق العلاقات العامة بصفة خاصة، وبين الفريق الشامل بصفة عامة. وهنا يأتي دور مركز اتصالات الأزمة كموقع مركزي داخل المؤسسة يتولى التنسيق بين كافة الأعضاء.

#### ثانياً: تهديد الإستراتيجية الاتصالية ونوع الخطاب المناسب لموقف الأزمة

منذ أن أهتم خبراء العلاقات العامة بدراسة استراتيجية العلاقات العامة، وتناولوها من حيث أنها تهدف إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة، فقد قدموا عدداً من الإستراتيجيات التي يستخدمها مسئولو العلاقات العامة بصفة مستمرة في نشاطهم، حيث تتنوع تلك الإستراتيجيات إلى إستراتيجية التركيز عند تحقيق هدف معين بصورة عاجلة، وإستراتيجية المفاجأة في حالة الطوارئ عند إدارة تلك المواقف، وإستراتيجية المشاركة بين العاملين والإدارة، وإستراتيجية ملتقى الطرق واختيار المواعيد والأماكن الهامة، وكذلك إستراتيجية الاختفاء عند تقديم أنشطة العلاقات العامة (عجوة، ١٩٨٣: ١٢٧ - ١٣٠).

وإذا كانت الأزمات وضعاً غير مألوفاً، وتحدياً فريداً يواجه مديري العلاقات العامة والمنظمة (Burnett, 1998: 484) فإنه يقع على عاتق مسئول العلاقات العامة أمر التعامل مع الأزمة من خلال الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي، بهدف الحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها لدى الجمهور (العربي، ١٩٩٩: ٩٤) وذلك من خلال التعامل مع المواقف الصعبة والطارئة بمجموعة من البرامج الاستراتيجية الفعالة (البابى، ١٩٩٢: ١٥٥).

ومن المتفق عليه أن تلك الإستراتيجيات الاتصالية قد تم إعدادها قبل حدوث الأزمة، وتم اختبارها من خلال سيناريوهات الأزمة، وهي تعنى بالكيفية التي يتم بها التعامل مع الأزمة والجمهور ونوعية الخطاب والرسالة الاتصالية الموجهة إلى هذا الجمهور، ومن ثم فإن ممارسي العلاقات العامة والاتصال بالمؤسسات عليهم أن يقدموا الاستراتيجية المناسبة لموقف الأزمة.

وفى هذا الشأن فقد أهتم عدد من المؤلفين بتطوير أساليب التعامل مع الأزمات، وتبنى الناحية الاستراتيجية في إدارتها، حيث اهتموا بتقديم مجموعة من الاستراتيجيات التي تمثل النواحي العلاجية في إدارة اتصالات الأزمة عند حدوثها، منها ما يتناول التعامل مع الجمهور الداخلي، ومنها ما يهتم بالتعامل مع وسائل الإعلام، وأخرى بالنواحي القانونية والإدارية وغيرها. وتلك الإستراتيجيات الإتصالية قد تطورت لتشكّل ما يسمى بالنماذج الإتصالية، والتي تحتوى على عدد من الاستراتيجيات تختلف بمرحلة التعامل مع الأزمة، ونظراً لتلك الأهمية في التطور النظري لدراسة الأزمة باستخدام النماذج الإتصالية، فقد حرص المؤلف على تقديمها فى فصل مستقل\* بالرغم من أنها تعكس مضمون الاستراتيجية المستخدمة فى إدارة الأزمات.

وفقاً لهذا التطور فقد أهتم المؤلفون بتقديم عدد من الاستراتيجيات للربط بين النواحي القانونية والإتصالية أمثال "فيتز باترك" "وربين", **Fitzpatrick & Rubin (24 - 22 : 1995)** وذلك انطلاقاً من أن المدخل الإستراتيجي يؤسس على مبدأ التكامل والترابط بين النواحي المختلفة القانونية والإتصالية والإدارية (**Bland , 1998**) (66 :، حيث قدما المؤلفان أربع إستراتيجيات تشتمل على نواحي الاستجابة للأزمة وهي كالتالي :-

#### الأولى : إستراتيجية العلاقات العامة التقليدية

##### **Traditional Public Relations Strategy**

- تهتم الإستراتيجية بتقديم علة نصائح لمسئولي العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمة وقت حدوثها، لمساعدة المنظمة في الحصول على صفح وتأييد الجمهور، وإعادة بناء الثقة وتحقيق المصداقية والتفاعل مع الجمهور، ويتم ذلك من خلال علة نواحي :-
- تحويل سياسة المنظمة إلى دراسة القضايا المختلفة والتي تظهر مع وجود وحدث الأزمات.
  - فحص وبحث الادعاءات المختلفة داخل وخارج المنظمة .
  - تحرى الصدق والمصداقية والصراحة فى تقديم المعلومات .
  - وضع احتمالية بقاء الأزمة واستمرارها فى الحسبان .
  - العمل على اتخاذ معايير ومقاييس صحيحة لقياس الأزمة ومدى شدتها، والاستجابة السريعة لها بقدر الإمكان .

من هذا المنطلق فإن العلاقات العامة تعتمد على الصراحة والصدق فى تقديم المعلومات عن المؤسسة والأزمة التى حدثت، وذلك إعتماًداً على قاعلة البيانات الأساسية عن المؤسسة، والتي تشمل ما تقدمه المؤسسات من خدمات للجمهور ، وهذا

الأسلوب يسمى الأسلوب الدفاعي في الاستجابة للأزمة، حيث يمثل إستراتيجية الدفاع والاستجابة لـ " هيرت " Hearit في التعامل مع الأزمة وقت حدوثها، من خلال الاعتراف بالخطأ وتقديم التبريرات، والتعبير عن الأسى، والاعتذار لما حدث ( فريد، ١٩٩٩ : ١٤ - ١٥ )، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في العلاقات العامة والأزمات من حيث فعالية العلاقات العامة في التعامل مع موقف الأزمة ونجاحها عندما يكون الخطاب الاتصالي والإعلامي معتمداً أكثر على نظرية الاعتذار والتبرير مع تحرى الصدق والصراحة في تقديم المعلومات (186 : Benoit,1997، 248-233 : Hearit, 1996).

### الثانية: الاستراتيجية القانونية التقليدية Traditional Legal Strategy :

وتعتمد على آراء وتوجيهات المستشارين القانونيين داخل المؤسسة أو خارجها، وتقدم عدة نصائح في حالة الأزمة منها ما يلي :-

- عدم التصريح بأي شئ، وتجنب التصريحات والتعليقات التي تخص قوانين وسياسة المنظمة، وكذلك النواحي المتعلقة بمشاعر وأحاسيس الجمهور .
- عدم التحدث كثيرا بقدر الإمكان وذكر أقل قدر من المعلومات، مع تقديم معلومات كيفية في الحديث مع الجمهور ووسائل الإعلام .
- الإنكار للاتهام والتظاهر بالاستياء بأن تلك الاتهامات قد صنعت واتهمت بها المنظمة دون ذنب .
- إلقاء اللوم على المتسبب في الاتهام وتوضيح موقف المؤسسة في شأنه.

### الثالثة : الاستراتيجية المختلطة Mixed Strategy .

تجمع ما بين النوعين السابقين، إستراتيجية العلاقات العامة والإستراتيجية القانونية حيث أن المنظمة تنكر الاتهام وتدفعه بعيداً عن المنظمة، وفي نفس الرنت تعبر عن استيائها وحزنها لما حدث، من أجل التفاعل مع الجمهور، وكذلك اتخاذ إجراءات إتصالية مستمرة معاً في حالة الأزمات .

### الرابعة : استراتيجية التحويل Diversionary Strategy .

- تشمل كافة الإجراءات الإتصالية من جانب التخصصات المختلفة، والتي تسعى إلى تحويل فكر وانتباه الجمهور إلى نواحي أخرى تدفع بالمسئولية لجهات خارجية بعيداً عن المنظمة وخاصة وسائل الإعلام. وتقدم الإستراتيجية عدة نصائح منها :-
- محاولة تحويل أنظار وسائل الإعلام وانتباه العامة بعيداً عن الاتهامات وموقف الأزمة.

- التعامل مع وسائل الإعلام وإظهار الاستياء من الاتهام الموجهة إلى المنظمة .

- الإعلان بأن المشكلة قد تم حلها، وأن مرتكب الادعاء أو الاتهام قد إتخذت الإجراءات ضده، وأنه قد ترك المنظمة لأسباب معينة .
- تركيز الانتباه على بعض الشخصيات المعنوية الأخرى المتعلقة بإدارة الأزمة، وهى الشخصيات البارزة مثل المتحدثين الرسميين، والمسؤولين عن إدارة الأزمة وغيرهم.

يضاف إلى تلك الإستراتيجيات ما قدمه المؤلفون فى العلاقات العامة والاتصال أمثال بنويت , كومبس , وهولاداي , وهيرت وغيرهم , حيث اهتموا بتقديم إستراتيجيات لإصلاح الخلل الطارئ على الصورة الذهنية، والتي عنيت بنوعية الخطاب الموجة إلى الجمهور، هذا فضلاً عن مساهمة تلك الاستراتيجيات فى تفعيل دور العلاقات العامة فى اتصالات الأزمة، وخاصة عند تنفيذ وإجراء الحملات الاتصالية والإعلامية لفترة زمنية محددة، تهدف من ورائها إلى كسب تأييد ورضاء الجمهور، وتحقيق درجة الثقة فى المنظمة، وبالتالي عودة الأمور إلى طبيعتها والبقاء على الصورة الذهنية الحسنة لدى الجمهور عن المنظمة .

ومع أهمية تلك الإستراتيجيات وضرورة الإعداد لها قبل وقوع الأزمة، لتكون جاهزة للاستخدام عند حدوثها، فإن تنفيذها يتأثر بمجموعة من المتغيرات والنواحي البيئية المحيطة سواء داخل أو خارج المنظمة، لاختلاف السياسات الإدارية والتنظيمية، وأسلوب تطبيق تلك الاستراتيجيات، كما أن استخدامها يتم وفقاً لمتطلبات وحجم موقف الأزمة، ومدى اتساعه فقد تستخدم المنظمة نوعاً واحداً وقد تستخدم أكثر من إستراتيجية، كما أن الاستراتيجيات قد تشكل نموذجاً إحصائياً أو نظرية يتم تطويرها فى إتصالات الأزمة، باعتبار أن النموذج يتكون من عدد من الإستراتيجيات العلاجية منها والوقائية، وهو ما قدمه المؤلف فى الفصل الخاص بالنماذج .

#### **ثالثاً: التعامل مع الجمهور الداخلى والخارجى والهاى الضحايا .**

- عند حدوث الأزمة يقوم ممارس العلاقات العامة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، سواء الجمهور الداخلى أو الخارجى، وخاصة الأشخاص المتأثرة مباشرة بالأزمة والتي تحتاج بصفة مستمرة إلى المعلومات ( Bland , 1998 : 66 ) لذا فعند حدوث الأزمة يجب التعامل مع الجمهور من خلال مراعاة مجموعة نواحي منها (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٢٤):-
- إعلام الجمهور بحدوث الأزمة والتعهد بتوصيل المعلومات وشرح التفاصيل تباعاً.
  - ضرورة تطبيق مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين من خلال إعلام كل جمهور بكيفية الوصول إلى المنظمة للاستفسار عن الأزمة .

- أن يكون هناك تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع خصائص كل جمهور .  
- الاتصال بالعاملين والجمهور الداخلي لتحقيق المصداقية في إدارة الأزمة .  
وإذا كانت النظريات العلمية قد أكدت على أن العلاقات العامة الفعالة والناجحة تبدأ من الداخل والاهتمام بالجمهور الداخلي ( حسين , ١٩٩٧ : ٢٠٠ ) فإن إدارة الأزمات تتطلب إجراء اتصالات قوية وفعالة مع هذا الجمهور ( Smudde, 2001: 34 ) حيث يقع على عاتق مسئول العلاقات العامة ضرورة التعرف على هذا الجمهور وتحديد هويته وهو جمهور الموظفين ، باعتبار أن ذلك يمثل وظيفة أساسية للعلاقات العامة ( Bland , 1998 : 31 ) .

والتعامل مع الجمهور الداخلي له أهمية بالغة، حيث أن أفراد هذا الجمهور يكونون أحياناً مصدراً لوسائل الإعلام، أو حتى مصدراً للعديد من عمليات الاتصال الشخصي، حيث يلجأ الأقارب وأهالي الضحايا إليهم للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة، لذا فمن الأهمية تزويد هذا الجمهور بالمعلومات والأخبار الصحيحة وتأكيد ثقتهم في إمكانية مواجهة الأزمة ( شومان , ٢٠٠٢ : ٨٢ ) .

هناك عدة نواحي تؤكد أهمية وضرورة التعامل مع الموظفين والجمهور الداخلي عند حدوث الأزمة منها ( Caponigro , 2000 : 163 - 164 ) :-

- ١- لمساندة موقف المؤسسة.
- ٢- تجنب انتشار الشائعات.
- ٣- إعطاء المصداقية على كفاءة الإدارة العليا في التعامل مع الأزمة .
- ٤- المساندة في توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية .
- ٥- الحصول على التركيز في المسئوليات اليومية وضمان سير العمل .
- ٦- ضمان اتخاذهم موقفاً إيجابياً مع الجمهور الخارجي .

ونظراً لأهمية الجمهور الداخلي يجب الاتصال به وتدريبه على التعامل مع المواقف الطارئة، وإشراكه في مواجهة الأزمة، وتوزيع الأدوار، وتنمية الإحساس بالمسئولية لدية في إدارة الأزمة ( Kitchen , 1997 : 218 - 219 )، كما يجب أيضاً تدريب المسئولين بالإدارة العليا على التعامل مع وسائل الإعلام وطرق عقد اللقاءات الصحفية والمؤتمرات والأساليب الفعالة في التعامل مع تلك الوسائل ( Black , 1995 : 161 ) .

وثمة عوامل تساعد على فعالية الاتصال بهذا الجمهور وهي ( Caponigro , 2000

( 167 - 164 : - )

- ١- الاتصال السريع به عند حدوث الأزمة .

- ٢- توجيه رسائل واضحة لكسب تأييده للموقف .
  - ٣- تحقيق مستوى نظامي وفعال من الاتصالات .
  - ٤- إخباره بما هو صحيح ومناسب في عملية الاتصالات .
  - ٥- عندما يكون هناك معلومات سرية ويحتاج إليها الموظفون يجب شرح أسباب عدم مناقشتها معهم .
  - ٦- إعطاء أكثر من فرصة للموظفين لعرض أسئلتهم وتقديم مقترحاتهم وخلفياتهم عن الأزمة .
  - ٧- إبداء الاهتمام بكل الموظفين عند إخبارهم بالمعلومات والأخبار الهامة عن الأزمة في وقت واحد.
  - ٨- إخبارهم بأن الاتصال مستمر وسوف يتم إبلاغهم بالأحداث وتطوراتها أولاً بأول.
  - ٩- الاعتماد على متحدث رسمي على درجة عالية من الاتصال والتدريب والكفاءة في التعامل مع الجمهور .
  - ١٠- تدريب الموظفين على الطريقة التي يريدون إتباعها لتصل من مهارتهم عند تناول أحداث الأزمة، وتتيح لهم قدرًا من المرونة في التعامل مع الأزمات .
- وفاعلية تلك الأدوار تتطلب العمل في إطار من المسؤولية الاجتماعية، تتيح للعاملين العمل داخل المؤسسة من مبدأ المشاركة والتضامن والتعاون لإنجاز هذا العمل، وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بالفعل ينعكس بصورة فعالة وإيجابية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمة، ونواحي التعامل مع الجمهور الخارجي، باعتبار أن كل موظف أو عامل من مختلف التخصصات داخل المنظمة يتعامل مع الجمهور الخارجي، وهذا التعامل في معناه يشكل مفهوم ومعنى العلاقات العامة، ومن ثم يتعين على المؤسسات أن تهتم بتطوير هذا المفهوم ووضع أسس ومبادئ متطورة له، بحيث تخرج العلاقات العامة من كونها تنظيم داخل المؤسسة وإسنادها إلى إدارة داخلها، إلى أهمية تطويرها كمفهوم وكأسلوب ممارسة يمارسه الموظفون والعاملون بالمؤسسة عند تعاملهم مع الجمهور .
- إلى جانب التعامل مع الموظفين فإن دور العلاقات العامة يبرز في التعامل مع الجمهور الخارجي، وأهالي الضحايا، وقادة الرأي، والمسؤولين، والهيئات المختلفة، والمؤلفين عن المعلومات، بحيث يتولى مسئولو العلاقات العامة مهمة التعامل مع تلك الفئات من خلال فتح قنوات اتصالية معهم، وتخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم للرد على استفساراتهم عن الأزمة، ومتابعتهم بكل ما يستجد من أحداث وتطورات، ومحاولة تخفيف الصدمة والمفاجأة، وتلبية متطلباتهم وتجهيز أماكن الاجتماعات لهم .

ويجب أن يوضع فى الاعتبار - كما ذكر فى مواضع مختلفة من الدراسة - بأن نوع الأزمة هو الذى يحدد أضرارها وخسائرها , والجمهور الذى يحتاج للمساعدة أو التعامل معه, فقد يكون هناك أزمة لا يخلفها أضراراً أو ضحايا بشرية ولكن يخلفها خسائر مادية, وهذا الاشتباك يستوجب وضع ماهية محددة للأزمة , وهو ما يمثل صعوبة التعميم, لاختلاف طبيعة ونوع الأزمات فى المؤسسات المختلفة المرتبطة بنوع النشاط والإمكانات لدى المؤسسات.

#### رابعاً: التعامل مع وسائل الإعلام

تعتبر وسائل الإعلام فى حالة الأزمات سلاح ذو حدين, فهى إما أن تساهم فى احتواء الأزمة وتلافى الآثار السلبية الناجمة عنها ومساندة موقف المؤسسة, وإما أنها تتسبب فى حدوث أزمات للمؤسسة من واقع تغطيتها الإعلامية السلبية للأزمة, والتى تتسبب فى حدوث أزمة مصداقية وتشويه للصورة الذهنية لدى الرأي العام عن المؤسسة, وإثارته ضد موقفها وما تقدمه من خدمات للجمهور .

ولذلك فعلى المؤسسات أن تنتبه إلى أهمية إعداد إستراتيجية اتصالية تهتم بكيفية التعامل مع وسائل الإعلام, وتحويل موقفها من الموقف الهجومي والعدائي إلى الموقف المساند والمعاون فى إدارة الأزمة, وذلك من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات تشمل نواحي الإعداد, ومعرفة طبيعة وموقف وسائل الإعلام من المؤسسة والأزمة وما يتم اتخاذه عند حدوثها وهو ما سوف يتناوله المؤلف فى الإجراءات التالية :-

#### الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام .

إن الإعداد لمقابلات وأحاديث وسائل الإعلام وتكوين العلاقات مع مندوبيها يتم غالباً من خلال خبراء وممارسي العلاقات العامة ( Bland , 1998 : 76 ) , وهذا بالطبع يكون من المهام السهلة إذا كان هناك تفويض وحرية من جانب المؤسسة للعلاقات العامة فى التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات ( Marra , 1998 : 469 ) .

لذا فيجب الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام من خلال عدة إجراءات وقواعد منها( يوسف , ٢٠٠٢ : ١٢٣ - ١٢٤ ) :-

- ينبغى التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وتليفونات وفاكسات المحررين بوسائل الإعلام .
- يراعى ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.
- إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله .

- إعداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة وتقديمها لمدوبي وسائل الإعلام عند الطلب .

- إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسئولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم .

كما يجب الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام من خلال النواحي التالية ( Bland , 93 - 92 : 1998 - )

١- دراسة الوسائل الإعلامية المختلفة ومعرفتها وقياس مدى أهميتها وانتشارها.  
٢- معرفة الإعلاميين وتوجيه أسئلة لهم فى المراحل والأوقات المختلفة خلال الأزمات وغيرها عند اللقاءات والمقابلات معهم .

٣- الاتفاق عند إجراء المقابلات للحصول على درجة عالية من التحكم فى إدارة الحوار بين المتخصصين فى العلاقات العامة والقانون.

٤- وكذلك التعرف على توجهات الصحفيين والإعلاميين بحسب وظائفهم وأعمالهم، فكل منهم يحتاج إلى نوعية من الأخبار والمعلومات .

ومن الأهمية توافر مجموعة من المهارات لدى القائم بالاتصال تساعده فى التعامل مع المواقف المختلفة من الأزمات، ويكون لديه رؤية تطلعية للمستقبل، وقدرة على التخطيط والتقييم ( Connell, 2002: 18 - 21 ) وتلك المهارات تشتمل على المهارات المعرفية المتعلقة بمدركات ومعلومات القائم بالاتصال ودرايته بالمتجمع الذى يعيش فيه وما يحدث به من تطورات، وكذلك المهارات الذاتية التى تتعلق بشخصيته من القدرة على اتخاذ القرارات والذكاء، والقدرة على التواصل مع الجمهور وإقناعه.

ومن الخطوات الهامة فى الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام هي محاولة إعداد وتكوين قصة صحفية تكون جاهزة ومعد لها قبل وقوع الأزمات، حيث قدمها بلاند Bland فى الاجراءات التالية ( 79 - 77 : 1998 ) :-

١- تكوين مجموعة رسائل (s) Message توجه إلى الجمهور ووسائل الاعلام المختلفة مع مراعاة الجوانب التى يهتم بها الجمهور، وكذلك نقص وزيادة المعلومات .

٢- مراعاة أهمية الوقت وإعطاء فرصة أطول للقائم بإعداد القصة لتحقيق الدقة والجدية فى إعدادها .

٣- إعطاء أمثلة واقعية لأزمات مأساوية، ومراعاة تكثيف المعلومات وتكرارها.

٤- التتابع مع جمهور وسائل الإعلام من خلال تزويده بالمعلومات المختلفة عن الأزمة.

٥- قياس مستوى التماثل والتشابه فى اتجاهات وأفكار الجمهور وانطباعاته عن الأزمة وأثر ذلك على صورة المؤسسة .

- ٦- تقديم النصيحة عن الكيفية التي يتم بها التعامل مع الأزمات وأفضل طرق الوقاية.
- ٧- البساطة في استخدام لغة التحدث السهلة والبسيطة والمفهومة عند الجمهور .
- ٨- توقع الأسئلة وخاصة التصورية والمستقبلية .
- ٩- أخذ مهمة عقد اللقاءات مع وسائل الإعلام على أنها فرصة ذهبية، حيث يتم مقابلة أكبر عدد من الجمهور، وبالتالي ضمان إعطاء أكبر قدر من المعلومات الصحيحة مما يجب انتشار الشائعات .

هناك من يرى أيضاً أهمية تطوير علاقات قوية مع وسائل الإعلام قبل وقوع الأزمات، إلا أن تلك العلاقة لا يجب أن تكون هي الدور الذي يغلب على كل شئ لدرجة السيطرة، فالعلاقة مع وسائل الإعلام تعتبر واحدة من الأدوار الإتصالية خلال الأزمات ( Connell, 2002: 18-21 )

وواقع الأمر - من وجهة نظر المؤلف - أن طبيعة الوسائل الإعلامية وامتدادها ودرجة الاعتمادية من قبل الجمهور عليها ومستويات التأثير في هذا الجمهور، قد أوجد ضرورة لأهمية إعداد إستراتيجية للتعامل مع الإعلام عند حدوث الأزمة، وأنه إذا كانت التغطية الإعلامية للأزمة تختلف من وسيلة لأخرى، فإن ذلك يرجع إلى اعتبارات تتعلق بنوع الوسيلة وأهدافها وعلاقتها بالمجتمع، وكذلك السياسة التي تعمل في إطارها، فهناك من الوسائل التي تسعى إلى تحقيق الربح المادي الناتج من الإعلانات التي تقوم بها المؤسسات المختلفة للإعلان عن منتجاتها، حيث أن تفضيل وسيلة على أخرى يعتبر في حد ذاته توثيق للعلاقات ما بين المؤسسة والوسيلة الإعلامية، مما يكون له الأثر عند حدوث الأزمة في التغطية الإعلامية، من حيث حرص الوسيلة الإعلامية على عدم مهاجمة المؤسسة لضمان التعامل معها بعد تجاوز الأزمة هذا من جانب، وحرص المؤسسة على توثيق صلتها بالوسيلة الإعلامية نتيجة التغطية الإعلامية التي تخدم المنظمة في موقف الأزمة وتأييدها من جانب آخر .

#### إرشادات عند التعامل مع وسائل الإعلام في موقف الأزمة

هناك عدة إرشادات ونصائح لمسئولي العلاقات العامة والاتصال عند حدوث الأزمة منها ( A dams , 2000 : 27 - 29 ) :-

- ١- الإنصات الجيد إلى الأسئلة الملقاة من مندوبي وسائل الإعلام والموجهة إلى المتحدث الرسمي، وينصح بأن يكون هناك أشخاص منصتين للأسئلة بجانب قائد الفريق .
- ٢- شرح وتوضيح ما سوف تقوم به المؤسسة من أعمال في إدارة الأزمة وتقديم ما يهم الجمهور ويجذب انتباهه.

- ٣- الاستعداد بخلفية معلوماتية عن المؤسسة ونشاطها وعرضها أمام مندوبى وسائل الإعلام .
- ٤- التعرف على كافة الاتهامات الموجهة للمنظمة والجوانب ذات الاهتمام من الجمهور ومواجهتها لأن تركها يجعلها شئ مصدق .
- ٥- توضيح تطورات الأحداث وملاحقتها وتوزيع الأدوار والمهام لتلافى تلك التطورات.
- ٦- التدخل فى محيط وموقف الأزمة بقدر الإمكان وإجراء الاتصالات الفعالة التى تكون موضع إهتمام الجمهور ويتوافر فيها المصدقية .
- ٧- عدم التصريح بأي شئ إلا بعد معرفة مضمون الرسالة والاستماع إلى النواحي القانونية .
- ٨- الإشارة إلى كمية المخاطر من حولنا والتي تحدث باستمرار .
- أيضاً هناك إرشادات أخرى قدمها كابنجر و **Caponigro** (196: 2000) (198:-)

- مداومة الاتصال مع وسائل الإعلام بصورة نشطة ومستمرة.
- الإفصاح والإعلان عن المعلومات التي تستطيع وسائل الإعلام الحصول عليها من جهات أخرى بسهولة .
- توضيح المعلومات عن المؤسسة ونشاطها لوسائل الإعلام .
- إظهار التأنى والهدوء والفهم عند الرد على التساؤلات وخاصة النواحي التي لا تدركها وسائل الأعلام .
- عدم إظهار الخوف عند التعامل مع تلك الوسائل .
- عدم التعامل مع وسائل الإعلام على أنها عدو، ولكن التعامل معها على أنها جهة مشاركة فى إدارة الأزمة .
- معرفة الأخطاء وتصحيحها .
- لا يجب التعليق على الأسئلة التي تحمل مواقف افتراضية مثل لو حدث ..... فماذا تفعل ؟ (147-148 PP)

- وعند حدوث الأزمة فإن مسئولى الاتصالات والعلاقات العامة يقومون بإعداد التصريحات والتقارير بصورة دورية ومراعاة ما يلى ( Bland, 1998: 54 ):
- ١- ذكر التفاصيل وأكبر قدر من المعلومات عن الحادث بقدر الإمكان .
  - ٢- مراعاة الأوجه الإنسانية فى التعامل مع الأزمة مثل الأسف والطمأنة والفهم والاعتذار.

٣- التأكيد على وجود النواحي الأمنية وطمأنة الجمهور بعدم وجود أخطار وإعطائه معلومات عن ما يفعله في حالة الطوارئ .

٤- تقديم أى معلومات إضافية أو مستقبلية تتعلق بالجمهور وإبلاغه بها أولاً بأول .

#### موقف وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات :-

عادة ما يتحدد موقف وسائل الإعلام من المؤسسة والأزمة التي وقعت من خلال التغطية الإعلامية وما قدمته من تغطيات وموضوعات إعلامية و صحفية وتوجهاتها في هذا الشأن، والتي تتأثر بدورها بعلة جوانب منها ما يتعلق بمحجم العلاقة ما بين الوسائل الإعلامية والمؤسسة في الأوقات العادية قبل حدوث الأزمات، ومدى اهتمام الأخيرة بإجراء اتصالات المخاطر، التي تعنى إطلاع الجماهير الأساسية ومنها وسائل الإعلام على ما تواجهه المؤسسة وما تحققه من نجاحات وتطورات، أو ما يعترضها من مشكلات وأزمات. كما أن التغطية الإعلامية للأزمة تتأثر بسياسة الوسيلة الإعلامية ذاتها والأساليب التي تتبعها في العمل الإعلامي وتغطية الأزمات، فضلاً عن مدى مواجهتها للضغوط والتأثيرات الخارجية، وتتأثر كذلك بكمية المعلومات المتاحة عن الأزمة وما تقدمه المؤسسة من معلومات وبيانات.

وتعد الأحداث السيئة مصدراً فعالاً وحيماً للأخبار الجيدة لوسائل الإعلام، لدورها في جذب انتباه القراء والجمهور، وزيادة مبيعات الصحيفة ( Jefkins , 1988 : 297 )  
لذا فهناك عدة نواحي يجب التحسب لها ومنها (Caponigro,2000:191-192) :-

- وسائل الإعلام تكون في وضع منافسة، فهي حريصة على الوصول إلى المعلومات بسرعة قبل أي مصادر أخرى .

- تضع العديد من الآراء والأقوال والأحكام خلال تغطية الأزمات لتحديد الأخبار السيئة وجوانب التأثير على الجمهور .

- مسئولو الاتصال بالمؤسسة لا يستطيعون تقدير مدى معرفة ودراية الوسائل الإعلامية بالمؤسسة والأنشطة التي تؤديها .

- وسائل الإعلام تهتم أكثر بالأخبار الطارئة سريعة الحدوث.

- تحاول وسائل الإعلام الحصول على التأكيد والتأييد لتقريرها بأي شكل من الأشكال .

- من الصعب كسب معركة ومنافسة مع وسائل الإعلام .

وموقف وسائل الإعلام قد يكون ضد المؤسسة، بل وقد يخلق أزمات عديدة للمؤسسة تتعلق أكثرها باهتزاز الصورة الذهنية لها عند الجمهور وقد مصداقيتها،

فوسائل الإعلام بإمكانها إثارة الرأي العام وعدم استقراره من واقع نشرها لأخبار متضاربة عن الأزمة، وبالتالي انتشار الشائعات لكونها أسرع وسائل النشر، فضلا عن أنها تحاول الوصول لتفاصيل وأسباب الحادث قبل انتهاء جهات التحقيق الفنية والقانونية من أعمالها. وقد يكون موقفها إيجابى ومساند للمؤسسة من خلال إيجاد نوع من التحفيز لدى الجماهير للمساعدة في إدارة الأزمة، واتخاذ السلوكيات المرغوبة لاحتواء أضرارها، وخلق الترابط بين فئات الجمهور، والرد على الشائعات المغرضة وتنوير الرأي العام بالحقائق والأحداث الصحيحة، وإجراء التنوعية المستمرة وتنبيه الجمهور لما قد يحدث مستقبلا، فضلا عن دورها البارز في نقل اهتمامات الجمهور وما يتعلق به من أمور إلى متخذي القرار داخل المؤسسات.

ما سبق يدل على أن موقف وسائل الإعلام يختلف من وسيلة إلى أخرى عند تغطيتها لأحداث الأزمة والمؤسسة التي تعرضت لها، ولكي يتم تحديد موقف تلك الوسائل فعلى المؤسسة أن تبادر بعقد مؤتمر صحفي للإعلاميين، وتقدمهم بالمعلومات الصحيحة، وما حدث بالفعل، ثم ترى التغطية الإعلامية لكل منهم، ومدى تحرى المصدقية في عرض الجوانب والأبعاد المختلفة للأزمة ( Bland , 1998: 58 – 59 ).

### **المحور الثالث: العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة**

يدرس هذا المحور الاجراءات التى يشارك بها مسئولو العلاقات العامة فى مرحلة ما بعد الازمة والتى تتركز فى اجراءات التقييم لما اتخذ من أدوار فى إدارة الازمة، وقياس مدى فاعلية الخطة الموضوعة، وكذلك الاستمرار فى إجراء الحملات الاتصالية بالجمهور لإصلاح الخلل الذى لحق بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور، وتلك الاجراءات كالتالى :

#### **أولاً: استراتيجيه التقييم**

تعد إستراتيجية التقييم من الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأزمات، فهي توضح نقاط القوة والضعف في إدارة إتصالات الأزمة، كما أنها تساهم في تحديد النواحي التالية ( Caponigro, 2000 : 231 – 232 ) :-

- ١- المساعدة فى تحديد نهاية مرحلة الأزمة والتحول لقضايا أخرى أكثر أهمية.
- ٢- تحديد مدى تأثير الأزمة على سلوك الجمهور وآرائه ومدى إمتداد التأثير على المؤسسة ونشاطها .
- ٣- استخدام المعلومات والنواحي النظرية فى عملية القياس لاعداد آراء وأحكام ضرورية فى التخطيط وتكوين استراتيجية إتصالية

ويتفق عدد من المؤلفين على أن عملية التقييم تتم من خلال ثلاث خطوات هي  
( Penrose , 2000 : 158 ) :-

- ١- تقييم أداء الفريق لتصحيح الأخطاء والتجاوزات .
  - ٢- تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها .
  - ٣- إعطاء الفرصة لفريق إدارة الأزمة للتعبير عن مشاعره وآرائه إزاء موقف الأزمة ليكون قادراً على التعامل مع أى أزمة أخرى .
- ويمكن القول أن الخطوات السابقة يمكن أن يتم التقييم لها من خلال مجموعة إجراءات تمثل ما يلي ( Nudell & Antokol , 1988 : 52 – 53 ) :-
- تقييم مدى الإستفادة من الخطة ومدى أهميتها .
  - تحديد أى مشكلات وعقبات طرأت خلال إدارة الأزمة .
  - تحديد مدى تتابع سير الأحداث والإجراءات التى إتخذت ومدى فعاليتها.
  - تحديد مدى سرعة الفريق فى التعامل مع الأزمة ودرجة الثقة والإنتظام فى العمل.
  - تحديد مدى كفاية المصادر والتسهيلات المقدمة لفريق إتصالات الأزمة خلال التعامل معها وتحديد الكيفية التى يتم بها إدخال التحسينات والتعديلات .
  - تحديد مدى تعاون الفريق وتضامنه وخضوعه لتسلسل الأوامر والمستويات الوظيفية وتنفيذ التعليمات .
  - دراسة مدى التعاون ما بين المؤسسة والجهات الخارجية مثل وسائل الاعلام ومسئولى الحكومة والجمهور، وتقييم مدى كفاءة الإتصالات مع تلك الجهات .
  - مراجعة التصريحات والتقارير لمعرفة مدى دقتها وأهميتها لدى الجمهور وتناسبها مع موقف الأزمة .
  - تقييم مدى فعالية برامج العلاقات العامة فى التعامل مع الأزمة على المستوى الداخلى بين العاملين .
  - تحديد مدى فعالية آلية التحكم فى الشائعات .
  - مدى إثارة روح المنافسة بين فريق إدارة الأزمة لتحديد أفضل الإبتكارات والطرق فى إدارة الأزمة .
  - تحديد كفاءة أعضاء الفريق ومدى صلاحية ومعرفة الأعضاء البارزين .
  - مراجعة برامج التدريب وتحديد مدى فعاليتها وكفائتها .

ولكى يتم تقييم خطة إتصالات الأزمة والإجراءات التى اتبعت فى إدارتها، فإن ذلك يحتاج إلى طرق ووسائل قياس لمعرفة مدى تأثيرها والكيفية التى أديرت بها وموقف الجمهور منها، حيث اهتم عدد من المؤلفين بتلك النواحي وقدموا مجموعة من الوسائل والطرق الفعالة التى تستخدم إستراتيجية التقييم وتساعد فى التعرف على مدى فعالية خطة اتصالات الأزمة ومنها (Gottscholk , 1993 : 423 - 426):-

- ١- إجراء المقابلات مع الجمهور الخارجى للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التى يمكن استخدامها مستقبلاً .
- ٢- إجراء عملية مسح للجمهور الداخلى ( الموظفين ) وقياس مدى فعاليته فى التعامل مع الأزمة، ومدى مشاركته فى إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجى ووسائل الإعلام .
- ٣- إعداد إستمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم فى أفضل الحلول والطرق عند التعامل مع الأزمات، وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة .
- ٤- إجراء عملية مسح لوسائل الاعلام عن كيفية التعامل معها، وعلاقتها بالمؤسسة، ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها ومدى دقتها والسرعة فى تقديمها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها فى أفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمة وطرق التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام وما يقدم خلال الأزمة والتغطية الإعلامية لها .
- ٥- تحليل محتويات القصص الصحفية فى الوسائل الاعلامية لتحديد مدى وصف الوسيلة الاعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة .
- ٦- تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع أزمة مشابهة، وقياس الكيفية التى أديرت بها ومقارنتها .
- ٧- إجراء التعديلات فى خطة إدارة الأزمة من خلال إجراء المسوح وإدخال التحسينات عليها .
- ٨- تطوير حالة دراسية وكتابتها والإستعانه بها كوسيلة للتدريب على الأزمات (سيناريوهات الأزمة) .
- ٩- تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة.
- ١٠- توزيع الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين والجمهور الداخلى لإكسابهم القوة والثقة فى مواجهة أى أزمات مستقبلية وتنمية حس الواجب المهني والوظيفي لديهم.