

الفصل السادس

العلاقات العامة فى الأزمات

- مفهوم الأزمة.
- مسببات الأزمة.
- خصائص الأزمة.
- أنواع الأزمات.
- مفهوم إدارة الأزمة.
- أساليب إدارة الأزمة.
- استراتيجيات إدارة الأزمة.
- دور الاتصال فى إدارة الأزمات.
- الاستراتيجيات الإعلامية فى مواجهة الأزمات.
- دور العلاقات العامة فى مواجهة الأزمات.
- تطبيقات لدور العلاقات العامة فى الأزمة.

مفهوم الأزمة

يكشف لنا البحث عدداً من تعريفات الأزمة، وتتباين هذه التعريفات في التركيز على جوانب دون غيرها وذلك طبقاً للاختلاف في التوجه النظري والتخصص العلمى لمقدميها، فمن الناحية اللغوية نجد أن مادة "أزم" فى اللغة تعنى الشدة والقحط، والمأزم هو المضيق، أما قاموس الإدارة العامة فيقول إن الأزمة هى "ظروف صعبة قد تتعرض لها الدولة كالأزمة السياسية أو المنظمة الإدارية كالعجز المالى".

وفى القواميس الإنجليزية نجد أن قاموس ويبستر يعرف الأزمة على أنها "زمن حاسم أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان سيتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الاقتصادية.

ويعرف قاموس أميركان هيرتيج الأزمة بأنها "وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً كما فى الشؤون السياسية، أما قاموس أكسفورد فيقول إن الأزمة هى نقطة تحول أو لحظة حاسمة فى مجرى حياة الناس كالأزمة المالية أو السياسية، وأن جذور الكلمة الإغريقية هى Krisis ومعناها قرار Deeision، ويعرف قاموس لونجمان الأزمة بأنها "زمن يتميز بوجود خطر عظيم أو صعوبة عظيمة أو عدم يقين شديد، هذا بشكل خاص فى السياسة أو الاقتصاد كما فى أزمة الطاقة عام ١٩٧٢".

ويعرف الخضيرى الأزمة على أنها "لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة لا يدرى أى قرار يتخذ، كل ذلك فى دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج"، أما الحملوى فيقول إن الأزمة هى "عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً

على المؤسسة، كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التى تقوم عليها المؤسسة"، ويرى بدوى أن الأزمة تستلزم "توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة"، ويقول العيسوى إن الأزمة حدث يتصف بما يلى:

١- إن الحدث يقع فجأة دون توقع أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جداً الأمر الذى لا يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته.

٢- وأن يتسبب فى خلق مشكلات جديدة لا تملك المؤسسة الخبرة اللازمة لمواجهتها.

ويرى موريس أن الأزمة خبرة تتعلق بمعوق غير مألوف وأن الأزمة تمثل "موقف تحد للعادة والسلوك الاعتيادى"، ويرى فينك أن الأزمة "حالة يوشك فيها حدوث تغير حاسم وتكون نتائجه مرغوبة أو غير مرغوبة وذلك بنسبة ٥٠% إيجابية و ٥٠% سلبية"، ويرى بارتون (١٩٩٣)، وداتون (١٩٨٦)، وميشيل (١٩٨٦)، أن الأزمة فى المؤسسات تشابه المفهوم الطبى للأزمة، وهى أنها حالة تغير ذو قيمة عظيمة وأن هذا التغير قد يكون فى الاتجاه الإيجابى أو السلبى، ويرى هؤلاء الباحثون أن أى حادثة خارجة عن المألوف قد تعد أزمة إذا وضع عليها أعضاء المنظمة قيمة عالية فى أحد هذه الجوانب الثلاثة: الأهمية والحالية، وعدم اليقين، ويعرف ليسلى الأزمة بأنها "مرحلة سيتحدد على ضوئها كل الأحداث المستقبلية المؤثرة على الفرد أو المنظمة"، وهى نقطة تحول هامة فى حياة الفرد أو المنظمة سينتج عنها تغيير حاسم".

وهكذا فإن الأزمة تعنى:

- ١- موقفاً إغائياً يشكل نقطة تحول هامة للمنظمة.
- ٢- ويتطلب الموقف تغيراً حاسماً ويستلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم.
- ٣- ويتطلب الموقف أيضاً ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة.

مسببات الأزمة:

تؤكد الدراسات أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها، وأن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات أيا كان نوعها أو نمطها، فيرى "موريس" "أن هناك أربعة أسباب رئيسية وراء الأزمات وهي:

- ١- أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها إلا بإيقافها أو بإضعافها، ولا قدرة لنا على التنبؤ بحدوثها.
 - ٢- أسباب ترجع إلى الإنسان مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة.
 - ٣- ضعف الإمكانيات المالية، والمادية والتكنولوجية.
 - ٤- تعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة.
- وتؤكد دراسات أخرى أن الأزمات تحدث بسبب مجموعتين من الأخطاء تحدث داخل أية منظمة، تنتج المجموعة الأولى من التفاعل المركب للعوامل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، التي تؤدي إلى أحداث البداية، والتي تتفاعل بدورها مع الفشل في البنية الأساسية والاستعدادات في بيئة المنظمة، والتي تمثل المجموعة الثانية من الأخطاء.

فالعوامل البشرية تتضمن أخطاء الإدارة، والأفعال المتعمدة مثل التخريب والإرهاب، والعوامل التنظيمية تتضمن فشل السياسة وعدم توافر الحماية الكافية، والضغط الاستراتيجي التي تسمح بالتغاضي عن التطبيقات غير السليمة، وعدم وجود خطط دقيقة لمواجهة المخاطر، وتتضمن العوامل التكنولوجية المعدات والمواد والإمدادات والطرق الفنية المعيبة.

كما أن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحيانا سرية كاستراتيجية أو خطة جديدة، أو مشروع جديد، إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما خطط له.

خصائص الأزمة:

رصدت الدراسات العلمية التي تناولت مفهوم الأزمة بعض الخصائص المميزة لهذا المفهوم، فقد حدد كل من "ستيف ألبر يخت" و"ستيفن فنك" الخصائص الرئيسية للأزمة في النقاط التالية:

- ١ - المفاجأة والصدمة.
 - ٢ - نقص المعلومات وعدم دقتها.
 - ٣ - تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث.
 - ٤ - فقدان السيطرة.
 - ٥ - حالة الذعر.
 - ٦ - غالبا ما تتسبب الأزمة في وقوع خسائر نفسية، أو اجتماعية، أو مالية أو بشرية.
- ويذهب البعض إلى أن أهم خصائص الأزمة هي:
- أ- التهديد.
 - ب- المفاجأة.

ج- ضيق الوقت.

وفى رأى بعض آخر من الباحثين أن خصائص الأثرة تتمثل فى:

- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإدارى ومتخذى القرار فيه لإملاء إرادتها سواء فى شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية وتشكل تياراً من الضغط الرهيب عليه.

- أن يشكل هذا الضغط تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإدارى واستمراره فى أدائه الوظيفى ولأهدافه ولأمنه واستقراره.

- أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطرق والوسائل المعتادة فى مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى.

- أن يشعر متخذ القرار فى الكيان الإدارى بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التفاعل معها.

- فقد متخذ القرار الإدارى ثقته فى نفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتى لديه.

- تساعد الأثرة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة مثل القلق، التوتر، فقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء - فى جانبها السلبى وقد تؤدى من ناحية أخرى إلى شيوع التخريب والتدمير والإتلاف للموجودات المادية المتواجدة فى الكيان الإدارى.

أنواع الأثرات:

يصنف العلماء الأثرات أصنافاً عديدة، وذلك حسب المعايير التى يستخدمها كل باحث للتصنيف.

فهناك دراسات تصنف الأزمات - وفق عاملين أساسيين هما: نمط
الازمة، والمدى الزمني لها إلى الأنواع التالية:

١- الأزمات المفاجئة: وهى الأزمات التى تحدث بشكل مفاجئ، ومن
أمثلة تلك الأزمات ،تعرض المنظمة لعمل إرهابى، لحرائق،
لإتفجارات، وحوادث السفن، الطائرات، والسكك الحديدية.

٢- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: وهى التى لها مقدمات يمكن
استشعارها مسبقاً، ومن أمثلة تلك الأزمات: إضرابات العاملين،
التغيرات فى القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة.

٣- الأزمات المزمنة: وهى تلك التى تستمر لعدة شهور أو حتى
لسنوات، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، مثل:
الشائعات، وأزمات المصادقية بين المنظمة و جماهيرها.

وتستخدم أدبيات "العلوم السياسية" و "إدارة الأزمات" تصنيفات
مختلفة للأزمات، ويعود هذا الاختلاف إلى المعيار المستخدم فى
التصنيف، ومن أبرز هذا التصنيفات:

١- وفق معيار مرحلة التكوين: نجد أزمة فى مرحلة الميلاد، وأزمة
فى مرحلة النمو، وأزمة فى مرحلة النضج، وأزمة فى مرحلة
الإنحسار، وأزمة فى مرحلة الاختفاء.

٢- وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة : نجد أزمة ذات طابع دورى
متكرر الحدوث، وأزمة ذات طابع فجائى عشوائى غير متكرر.

٣- وفق مستوى العمق: تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات:
أزمة سطحية هامشية التأثير، وأزمة جوهرية بالغة التأثير.

٤- وفق درجة الشدة: يمكن التمييز بين أزمة عنيفة متفجرة، وبين
أزمة هادئة.

٥- وفق الشمولية: نجد أزمة عامة ذات طابع شمولي، وأزمة خاصة ذات طابع جزئي.

٦- وفق الموضوع: توجد أزمة مادية، وأزمة معنوية، وأزمة مختلطة.

٧- وفق المظهر: تميز الدراسات بين: أزمة زاحفة، وأزمة مفاجئة، وأزمة علنية صريحة، وأزمة ضمنية مستترة.

مفهوم إدارة الأزمات:

نشأ هذا المصطلح في الأصل، في أحشاء الإدارة العامة كشكل جنيني، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة.

لكنه ما لبث أن تطور بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١م، في عهد إدارة الرئيس الأمريكي كينيدي، وأزمة الشرق الأوسط عام ١٩٦٧م، وأزمة البترول العالمية عام ١٩٧٣م.

ثم سرعان ما عاد اصطلاح "إدارة الأزمات" مرة أخرى، ليزدهر في أحضان علم الإدارة، وكان ذلك حين استخدم للترويج بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عادلة أو لحل مآزق طارئة، وفي سبيل ذلك ظهرت "قوة المهام الخاصة" أو الإدارة بالاستثناء أو إدارة المشروعات (لإنشاء مطار أو بناء خزان مياه) أو فكرة "غرفة العمليات" لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة، وكان ذلك

بمثابة "إدارة أزموية" أى أحد فروع أو أدوات الإدارة، مثله مثل "الإدارة بالأهداف" أو "الإدارة العمالية" أو "الإدارة الديمقراطية". ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزموية" ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، يسمى "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لموضوعات محددة هى الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك بتقعيد أى وضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته (ميكانيزماته) المميزة فى مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة.

أساليب إدارة الأزمة :

تصنف أدبيات إدارة الأزمات "أساليب إدارة الأزمة" إلى أساليب تقليدية، وأخرى غير تقليدية، وهى:

الأساليب التقليدية: وتضم الأنواع التالية:

١- تناسى الأزمة، وعدم الاعتراف بها، والهروب، والتنصل من المسؤولية.

٢- كبت الأزمة أملاً فى البحث عن مخرج قبل إنفجارها.

٣- تنفيس الأزمة بتخفيف حدتها.

٤- تفريغ الأزمة من خلال العمل على تفريغ مضمونها.

٥- عزل قوى الأزمة من خلال السعى لاستبعاد أطراف معينة، وحصر الصراع مع طرف واحد.

٦- إخماد الأزمة بأسلوب ما (تقديم تنازلات، الإقدام على مناورات، القبول بحل وسط... إلخ).

والأساليب غير التقليدية: وتضم الأنواع التالية:

١- تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم لتشخيص ومتابعة تحرك وتطور الأزمة ، والتعامل معها.

٢- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمة .

٣- المشاركة الديمقراطية لقطاعات وقوى متعددة ومتنوعة معينة بالأزمة.

٤- طريقة احتواء الأزمة واستيعابها وربما تجاوزها.

٥- طريقة تصعيد الأزمة ضمن استراتيجية معينة مدروسة ومرسومة.

٦- طريقة تفتيت الأزمة عبر تجزئتها.

٧- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا من خلال تفجيرها من الداخل.

٨- طريقة تحويل مسار الأزمة من خلال تغيير وجهة تحركها باتجاه مناطق أو مجالات مناسبة.

ويرى عدد آخر من خبراء الإدارة أن هناك خمس استراتيجيات هامة لإدارة الأزمات هي:

١- إدارة الأزمات عمل من أعمال السيادة.

٢- إدارة مركزية وسلطة مطلقة.

٣- لا صوت يعلو على صوت الأزمة .

٤- مواجهة الأزمات عمل جماعي متسق.

٥- إدارة الأزمة وتشمل:

- الحد من حجم الخسائر في الأرواح والممتلكات.
- التخفيف من آثار الأزمة اجتماعيا ونفسيا.
- سرعة العودة إلى الحياة الآمنة.
- سرعة إعادة التعمير.
- أهمية الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة.
- إعادة التنظيم.

استراتيجيات إدارة الأزمات:

وفى هذا الصدد، ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات الأساسية، والتكتيكات التى تستخدمها كل استراتيجية فى التعامل مع الأزمة، وهى كما استخلصها الدكتور عادل صادق فى دراسته عن دور الصحافة المصرية فى إدارة الأزمات على النحو التالى:

استراتيجية العنف فى التعامل مع الأزمة :

وتستخدم فى التعامل مع الأزمات التى لا تتوفر حولها المعلومات الكافية، و أيضاً فى حالة انتشار الأزمة فى عدة اتجاهات، وتستخدم هذه الاستراتيجية تكتيكين:

الأول: هو التدمير الداخلى للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر إلى أشعلت الأزمة.

والثانى: وهو التدمير الخارجى للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج، وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة .

استراتيجية وقف النمو:

وتهدف إلى التركيز على قبول الأمور الواقع وبذل الجهود لمنع تدهوره، وتستخدم فى أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة، وفى أزمات رأى العام والجمهور، ويركز التكتيك المستخدم فى هذه الاستراتيجية على التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة، وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات، فضلا عن تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير والتفاوض المباشر.

استراتيجية التجزئة:

وتعتمد على الدراسة والتحليل للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمات الكبيرة، وتركز على ضرب الروابط المجموعة للأزمة وتجزئتها، ثم تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة، أو مساعدة بعض القيادات على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.

استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

وتهدف إلى إضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها الفكر الصانع للأزمة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على التشكيك في العناصر المكونة للفكر، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به والتحالف معها، أو التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

استراتيجية دفع الأزمة للأمام:

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، لتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة، ويركز التكتيك المستخدم خلالها على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع.

استراتيجية تغيير المسار:

وتحاول تحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي أفرزتها الأزمة وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموى، أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

الاتصال والأزمة:

تعرف الموسوعة الإعلامية للمؤلف اتصال الأزمة بأنه عملية التفاعل اللفظي الشفهي أو المكتوب أو المرئى أو المسموع بين المنظمة وجماهيرها باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المنظمة وتعتمد على دور ممارسى العلاقات العامة فى القيام بأنشطة اتصالية متعددة، يتعاملون فيها مع مندوبى وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة ويضمن نقل رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع اتصالات الأزمة من جوانب مختلفة، حيث تعددت مداخل هذه الدراسات على نحو يبرز أهمية اتصالات الأزمة ، وتدرج اهتمام الباحثين بها، وذلك على النحو التالى:

شهدت فترة الثمانينات اهتمام الباحثين بتناول أهمية تفعيل دور الاتصالات ، والمعلومات فى مجال إدارة الأزمات، وذلك للتقليل من حدة الغموض وعدم التيقن الذى يتسم به موقف الأزمة ، وظهرت

دراسات تعنى بتحليل الأدوار الاتصالية وتم تصنيفها إلى أربعة أدوار رئيسية هي:

- اتصالات روتينية (مراقبة وفحص البيئة)،
- اتصالات وقائية غير روتينية (إدارة القضايا الهامة)،
- اتصالات روتينية متبادلة (تحليل ومتابعة تطور الجهود الوقائية).
- اتصالات غير روتينية متبادلة (مواجهة الأزمة).

وتكثف اهتمام الباحثين في مجال العلاقات العامة في مؤلفاتهم ودراساتهم في النصف الثاني من الثمانينيات بتناول القواعد الخاصة باتصالات الأزمة، مثل مراحل الإعداد والتخطيط لها، والتجهيزات الاتصالية المطلوبة لإعداد مركز اتصالات الأزمة ، وتشكيل وتحديد دور مسئول العلاقات العامة في التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام في شكل قوائم تتضمن الأعمال الاتصالية المطلوبة، وأخرى يجب الامتناع عنها.

كما شهدت تلك الفترة وما بعدها اهتمام الدراسات باتصالات إدارة القضايا الهامة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد السياسات الاتصالية الخاصة بها، ومناقشة دور ممارسي العلاقات العامة في الاتصالات الوقائية التي تستهدف تنفيذ سياسات اتصالية لمنع أو تقليل التأثيرات الغير مرغوبة لتلك القضايا المثارة على صورة المنظمة وظهر ذلك واضحاً في دراسات Fax, , Heath, Gaunt خلال عامي ١٩٨٦:١٩٩٥. واهتمت دراسات أخرى بتطوير نماذج تفسر عملية اتصالات إدارة القضايا في علاقتها بمهام العلاقات العامة، وفي ضوء الضغوط والمؤثرات الداخلية والخارجية على المنظمة.

واتسمت حقبة التسعينيات بتركيز الدراسات على تناول اتصالات الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، وناقشت الدراسات استراتيجيات الخطاب الإعلامي للمنظمة ودورها في نقل الرسائل والمعلومات للجماهير المتأثرة بالأزمة، وقدمت إحدى الدراسات نظرية تفسر كيفية تحديد استراتيجيات الرسائل الاتصالية للأزمة، والعوامل الحاكمة لها، ودورها في استعادة الصورة الذهنية للمنظمة.

وشهدت نفس الفترة اهتماماً بحثياً بدراسة العلاقة بين العلاقات العامة، ووسائل الإعلام، ودورها في توجيه التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيرية، والنتائج المترتبة على هذا الدور سلباً وإيجاباً.

وفى نفس الفترة، وفى ضوء المتغيرات التكنولوجية الهائلة فى مجال الاتصالات والمعلومات اتجهت العديد من الدراسات إلى تناول أثر تكنولوجيا المعلومات على اتصالات الأزمة، وذلك من زاويتين، إحداهما تحلل التأثيرات السلبية لها وما تؤدي إليه من ظهور أنواع من الأزمات تمثل تحدياً جديداً لممارسى العلاقات العامة مثل الأزمات الناتجة عن أعطال الحاسبات، وانهيار نظم الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك الأزمات الناتجة عن محاولات التشويه المتعمد لصورة بعض المنظمات على شبكة المعلومات، والبعض الآخر يتناول التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا الاتصال ودرجة الاستفادة منها فى اتصالات الأزمة، وإعداد قواعد البيانات الخاصة بها، وتصميم مواقع للمنظمات على شبكة المعلومات لتقديم معلومات حديثة وسريعة للجمهور من منظور المنظمة.

وشهدت نهاية التسعينيات اهتمام الباحثين بالتحول من دراسة التفاصيل الجزئية لاتصالات الأزمة، إلى التركيز على المداخل

الاستراتيجية فيها، ومحاولة الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مداخل كلية لاتصالات الأزمة، لا تعنى بالتفاصيل بقدر عنايتها بتقديم رؤية استراتيجية لعملية اتصالات الأزمة، ودور العلاقات العامة فيها. ومع حدوث التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في التسعينيات برز اتجاه حديث في دراسات اتصالات الأزمة، يركز على دور العلاقات العامة في إدارة عمليات التغيير التي تحدث في الدول أو المنظمات نتيجة للتحويل إلى الاقتصاد الحر، وعمليات الخصخصة، وما يستتبعها من تغيرات تكنولوجية وإدارية، ودور الاتصال في تقديم هذه التغيرات للجمهور، قبل تنفيذها، وأثناء وبعد تنفيذها بما يساهم في منع العديد من الأزمات أو علاج ما يحدث منها.

ومع مطلع الألفية الثالثة اتجه اهتمام الباحثين إلى دراسة، تأثير بعض المتغيرات الكيفية (المعنوية) على عملية إدارة الأزمة، ودور الاتصال في مواجهتها مثل تأثير عمليات التحريف الثقافي على اتصالات الأزمة، وظاهرة تفسخ الاتصالات أثناء الأزمة، وأسبابها، ودور اتصالات المخاطر في هذا الشأن، ومناقشة التطورات المطلوبة في أداء ممارسي العلاقات العامة وضرورة مشاركتهم في عملية صناعة قرارات الأزمة.

دور الاتصال في إدارة الأزمات:

احتل البعد الإعلامي مكانة مهمة في أدبيات دراسة الأزمات حيث يعد الإعلام أداة رئيسية وفعالة من أدوات إدارة الأزمة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي.

وقدر رصد الدكتور فوزى عبدالغنى والدكتور حمدى البخشونجى، اتجاهات الخبراء والباحثين فى تناول الدور الإعلامى فى إدارة الأزمات على النحو التالى:

أ. دور الإعلام فى إدارة الكوارث والأزمات الطبيعية:

وتشمل الكوارث الطبيعية البراكين والزلازل والسيول والتي تنجم عنها خسائر مادية وبشرية متعددة، وهذه الخسائر تقل كلما زادت درجة الاستعداد لمواجهتها، ومن خلال أهمية التعامل مع العنصر البشرى ورفع درجة الوعى والتعاون لدى الأفراد بطبيعة الكارثة وتداعيات الموقف، وهنا يظهر دور الجهاز الإعلامى حيث ينامط به القيام بهذا الدور أثناء الأزمة مما يقلل من خسائر الكوارث الطبيعية، كما أن توافر المعلومات وانتشارها بالحجم والسرعة المطلوبة هو عنصر أساسى فى التعامل مع هذه الأزمات.

ب. دور الإعلام فى إدارة الأزمات الصناعية والاقتصادية:

وضع الباحثون بعض الاعتبارات للإدارة الأزمات، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- مراعاة الدقة والإدلاء بالمعلومات الصحيحة حتى لا تتأثر سمعة المؤسسة أو الجهاز.
- أهمية وجود متحدث رسمى للجهة التى تتعرض للأزمة للتعامل مع أجهزة الإعلام والعمل على تدفق المعلومات فى اتجاهين، اتجاه المصدر إلى وسائل الإعلام، ومن وسائل الإعلام إلى أصحاب الأزمة لمعرفة مصدر المعلومات عن الأزمة ودور الجهات المنافسة فى عرض هذه المعلومات والتحقق من صدقها ودقتها.

- مراعاة عنصر التوقيت فى التعامل الإعلامى مع الأزمة بحيث يتم توفير المعلومات لوسائل الإعلام فى التوقيت المناسب حتى لا تبحث هذه الوسائل عن مصادر أخرى للمعلومات.
- تحديد استراتيجية للاتصالات أثناء وبعد الأزمة تتضمن دراسة الجمهور وتحديد الهدف من التفاعل مع أجهزة الإعلام بما يخدم الأزمة والتحديد الدقيق للرسائل التى تبث عبر وسائل الإعلام.

ج- دور الإعلام فى إدارة الأزمات البيئية:

- خلصت الدراسات التى تناولت البعد الإعلامى فى إدارة الأزمات البيئية إلى ضرورة توافر بعض الاعتبارات على المستوى الوطنى للمحافظة على البيئة وتجنب الوقوع فى الأزمات ومن هذه الاعتبارات:
- صياغة السياسات والقوانين البيئية.
- إدماج الاهتمامات البيئية فى تخطيط التنمية الاقتصادية.
- ضرورة إيجاد آلية لحل الخلافات بين الأجهزة المحلية والدولية بشأن قرارات استخدام المواد الطبيعية.
- وضع استراتيجية إعلامية للتوعية البيئة ورفع معدلات الوعى لدى الرأى العام بأهمية الحفاظ على البيئة وتدعيم دور الوكالات الحكومية والأجهزة التنفيذية والأهلية فى التصدى للمشكلات والأزمات البيئية واحتواء آثارها.

د- إدارة الإعلام لأزمات التغير الاجتماعى:

- وقد أكدت الدراسات تفوق وسائل الإعلام المقررة على الوسائل المسموعة والمرئية فى الاهتمام بإدارة أزمات التغير الاجتماعى وتحليل أبعادها من خلال طرح العديد من القضايا وتبسيطها بما يستلزم مع المداخل الدراسية وتوافر عنصر التحليل فى تناول أبعاد الأزمة .

هـ - إدارة الإعلام للآزمات السياسية العسكرية:

أثبتت الدراسات أن التغطية الإعلامية للآزمات السياسية والعسكرية خاصة الحروب، والآزمات الإنسانية الناتجة عن حروب أهلية وصراعات الآزمات الإنسانية الناتجة عن حروب أهلة وصراعات سياسية كان لها أكبر الأثر فى توجيه اهتمام المجتمع الدولى ومنظمات الإغاثة إلى أهمية هذه الآزمات ومحاولة التعاون من أجل إنقاذ ضحايا العنف والصراع السياسى.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الإعلام للآزمات والكوارث تتطلب مراعاة الاعتبارات التالية:

- فورية نقل الحدث من موقعه بالعمق والشمول الذى يساعد على فهم أبعاد الأزمة وتطوراتها وآثارها المختلفة.
- الاهتمام بالتقارير والتحليلات والتعليقات الإخبارية عن الأزمة وتطوراتها.
- الاهتمام بالمادة الوثائقية المصاحبة للتغطية التلفزيونية بما يفسر أسباب الأزمة وأبعادها وتحديد كيفية التعامل معها.
- البعد عن مبدأ حجب المعلومات أو إخفائها بحيث تكون وسائل الإعلام هى الرابطة الأساسية بين صانعى القرار فى الأزمة والمسئولين عن التعامل معها وبين الرأى العام.
- الاهتمام بالتوصل إلى مواقع الأحداث وإجراء الحوارات مع شهود الأزمة ومع المسئولين والشخصيات الرسمية والخبراء والسياسيين والمفكرين لربط المعلومات بعضها ببعض ومساعدة الرأى العام على تكوين رأى تجاه الأزمة.

- تحديث وسائل العرض بالنسبة للتلفزيون والاهتمام بالمادة المصورة لجذب الجمهور وقت الأزمات.

- الإعلام الوقائي للكوارث: ويعنى الاستفادة من الإمكانيات الفنية المتطورة والمتوفرة فى كافة وسائل الاتصال المرئية والمسموعة والمقروءة فى إطار برنامج قومى متواصل لتوعية وتدريب المواطنين بإجراءات الأمن والسلامة والدفاع المدنى للحد من الكوارث والأزمات، ويهدف الإعلام الوقائى إلى نشر الثقافة الوقائية الإيجابية بين المواطنين بمختلف مستوياتهم وأعمارهم، تحسبا لكل احتمالات الخطر الكامن والمهدق بهم فى كل لحظة، سواء نتيجة التواجد المتعاطف لمستلزمات الحياة العصرية من طاقة كهربائية، وغاز طبيعى، وكيمياويات، ومبيدات حشرية، ووقود سيارات، ومواد قابلة للاشتعال، أو نتيجة حدوث أى من الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات. فالإعلام الوقائى هو خطوة أساسية لتجهيز المجتمع لمواجهة الطوارئ والأزمات ويتطلب توافر الاعتبارات التالية عند عملية التخطيط لهذا الإعلام:

- اختيار مصادر المعلومات المناسبة.
- اختيار أفضل الوسائل لتوصيل المعلومات للمواطنين.
- اختيار المعلومات الإعلامية التى يجب نشرها للتوصل إلى الدرجة المطلوبة من الاستعداد مثل المعلومات الضرورية لمواجهة الكارثة، وأسباب ونوع الكوارث التى يمكن أن تقع فى المنطقة والقوى المحركة لها.

فالإعلام يمكن أن يقوم بدور فعال للتنبيه على ضرورة القيام بالكثير من الأعمال التى يقلل تنفيذها قبل وقوع الكارثة من الأضرار

والخسائر المدمرة، فأثار السيول يمكن تفاديها إذا سلط الإعلام الضوء على ضرورة الابتعاد عن مواطن الخطر وتخطيط المناطق السكنية بعيداً عن مخرات السيول، وعمل مجارى صناعية للسيول للسيطرة عليها واستغلالها فى زراعة الأراضى الصحراوية وكذلك من خلال تبني الإعلام دعوة حظر وتجريم إنشاء مباني ثابتة على مجارى المخرات.

وكذلك أثر الزلازل يمكن تجنب خسائرها والتخفيف من حدتها بإلقاء الدور الإعلامى على دراسات النشاط الزلزالى وأثاره على المنطقة واستخدام الطرق الإحصائية لتحديد التوقيتات المستقبلية لحدوثه، والتعرف على المنطقة النشطة زلزاليا والابتعاد عنها ونشر الوعي الزلزالى بين الجماهير وكذلك تبني حملة إعلامية لتطبيق الأساليب العلمية لمقاومة الزلازل فى المباني مع مراعاة المواصفات الفنية فى الحوائط الخرسانية المحيطة بفراغ المصاعد والسلام.

كما يمكن أن تلعب أجهزة الإعلام دوراً فاعلاً فى الوقاية من كوارث الحرائق من خلال الدعوة لعمل أجهزة إنذار وإطفاء فى المؤسسات والشركات الكبرى وضرورة إلزام المؤسسات الكبرى بتعليمات الأمن الصناعى وتواجد طفايات يدوية، بكل قطاع، وكذلك يمكن أن تقوم وسائل الاتصال الجماهيرى بتصميم حملات إعلامية مدروسة يكون لها أهداف محدودة ومعلنة وفترات زمنية محدودة للإعلام الوقائى من الكوارث والأزمات تشمل:

- إعداد برامج توعية تعليمية وإرشادية تناسب كل مرحلة سنوية تحث على الفعل الإيجابى والفعال لتفادى حدوث أية أخطاء تؤدى إلى خسائر فى المال والأرواح.

- إعداد أفلام تسجيلية وإرشادية قصيرة لا تزيد مدتها عن خمسة دقائق بحيث تصور كل منها حادث طارئاً أو محتملاً بسبب الجهل أو الإهمال مما يؤدي إلى حدوث كوارث ليخرج المشاهد بفكرة محددة عن الأسباب والنتائج.
- توجيه الرأي العام بضرورة الحفاظ على البيئة من أية أخطار للحد من الأزمات والكوارث.

الاستراتيجيات الإعلامية في مواجهة الأزمات:

اتفقت الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الإعلامية للأزمات، على تحديد بعض الاستراتيجيات الإعلامية التي تستخدم في مواجهة الأزمات، وهي على النحو التالي:

- ١- استراتيجية الكتمان والتحفظ: وتقوم هذه الاستراتيجية على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على المعلومات.
- ٢- الاستراتيجية القانونية: وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين، وتمثل في ذكر أقل معلومات، وإنكار الاتهامات الموجهة لتحويل المسؤولية لجهة أخرى.
- ٣- استراتيجية الاستجابة والدفاع: وتقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم بها المتحدث الرسمي بالاستعانة بآراء وخبرات كافة المستشارين المعنيين بالأزمة.
- ٤- استراتيجية التركيز: ويقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة، ولا تستخدم إلا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة.

٥- الاستراتيجية الديناميكية-النفسية: وتعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، وتقتصر التركيز على عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة، وتحقيق استمالات عاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف، وقد أدخلت عليها تحسينات ركزت على أهمية الاعتقادات والاتجاهات والنوايا السلوكية، والسلوك فيما يتعلق بالإقناع.

٦- استراتيجية الثقافة الاجتماعية: تقترح هذه الاستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع، بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل في السلوك الاجتماعي، والفكرة الأساسية لها هي أن سلوك الفرد تسيطر عليه توقعات وضوابط اجتماعية داخل النظم الاجتماعية، وبالتالي فإن إقناع الفرد يأتي عبر إحداث تعديل في الضوابط الاجتماعية والثقافية داخل المجتمع وإعادة صياغتها.

٧- استراتيجية بناء المعاني: تفترض هذه الاستراتيجية أن التأثير الإعلامي أو الإقناع يحدث عندما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان وإكسابها معاني جديدة وتنطلق هذه الاستراتيجية من التسليم بأن وسائل الإعلام تخلق صوراً زائفة عن العالم في أذهان الناس، لكنهم يتعاملون بناءً على هذه الصور والرموز، وبالتالي فإن من المهم لتحقيق الإقناع تعديل أو تغيير هذه الصور والرموز.

دور العلاقات العامة فى مواجهة الأزمات:

تعرض المؤسسات كما يقول الدكتور محمد نجيب الصرايرة، باختلاف أشكالها وطبيعتها إلى الهجوم بين الوقت والآخر من قبل جماعات الضغط أو جماعات المصالح أو جمعيات الاهتمامات الخاصة أو من قبل أفراد الجمهور، وهذه الهجمات التسي قد تشن ضد المؤسسات المختلفة قد تأتى مفاجئة، وبذلك تبرز تحديات إضافية أمام أجهزة العلاقات العامة ، وتبين الأسباب وراء هذه الهجمات، فقد تأتى نتيجة سياسة معينة اتخذتها المؤسسة، أو ربما نتيجة قرار معين، وقد يكون السبب متصلاً بحالة عدم الرضى من منتج أو خدمة معينة، وقد تكون الشائعة سبباً وراء هذه الهجمات، وفى مثل هذه الحالات لا توجد وصفة جاهزة للعاملين فى مجال العلاقات العامة للتعامل مع هذه الأزمات، التى تمثل مشكلة مؤرقة للمؤسسات المختلفة سواء كانت حكومية أو خاصة، وتزداد خطورة هذه المواقف عندما تتبنى وسائل الاتصال الجماهيرية الأفكار المناهضة للمؤسسة، وتقوم على ترويجها دون الرجوع إلى المعنيين على الطرف الآخر من أجل البحث عن حقيقة ما يحدث، الأمر الذى يزيد من تضخيم الموقف وتعقيده، وربما يؤدى إلى الأضرار بالمؤسسة المستهدفة من الهجوم.

ويمكن استخلاص مجموعة من التعميمات التى تمثل إجراءات يمكن اعتمادها فى عمليات التخطيط عند تعرض المؤسسة للهجوم من أطراف خارجية وهذه التعميمات كما حددها سودربيرج وليسلى هي:

- يجب أن تضع المؤسسة فى اعتبارها عند رسم سياساتها أن تكون مهياة للتعامل مع المطالبات المشروعة لجماعات الضغط أو المصالح أو الاهتمامات الخاصة أو أفراد الجمهور والاستجابة لها إذا ثبت

للمؤسسة صحة وجهة النظر الأخرى، ومن ثم المباشرة فوراً فى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الوضع القائم أو تغييره، وتجدر الإشارة هنا إلى أن سياسات التجاهل قد تدفع باتجاه مزيد من الضرر للمؤسسة، بحيث تؤدي فى النهاية إلى تضخيم المشكلة وفقدان المؤسسة لمصداقيتها.

- يفترض فى أجهزة العلاقات العامة التعرف عن قرب على المنظمات والجمعيات التى تمارس نشاطاً له صلة بعمل المؤسسة، فعلى سبيل المثال، على المؤسسة التعرف على جمعيات حماية المستهلك، وحماية البيئة وغيرها من الجمعيات المماثلة، من حيث طبيعتها، وأهدافها، وأساليب عملها، والتكتيكات التى تستخدمها فى شن هجماتها، والأساليب التى تعتمد عليها فى التحقق من معلوماتها، فهذه المعرفة تفيد فى التعامل مع هذه الجمعيات، والتصدى لهجماتها عند وقوع طارئ له صلة بعمل المؤسسة. وما ينطبق فى هذا الشأن على المؤسسات الخاصة، ينطبق أيضاً على المؤسسات العامة أو المؤسسات الحكومية.

- عند وقوع هجوم معين، يفترض أن تقوم أجهزة العلاقات العامة بتحديد موقف وسائل الاتصال من القضية، وكيفية معالجتها لها، فكثير من وسائل الاتصال قد تنخرط فى صفوف الطرف الآخر لأسباب متعلقة بالإثارة، أو لإيمانها بأن هذا الموقف يكسبها شعبية أكبر، ويؤخذ بعين الاعتبار، أن موقف الجمهور العام من حالات الهجوم يحكمه الانطباع أكثر من الحقائق، إضافة إلى ذلك لا بد من الاعتراف بأن من يملك الحقائق ليس بالضرورة هو من يكسب المعركة، فحتى إذا تصور العاملون فى العلاقات العامة أنهم يملكون الحقائق، فهذا غير كاف لأن نحكم على نتائج المواجهة لصالحهم،

لذلك لابد في مثل هذه الحالات من مراقبة وسائل الاتصال وتحديد طرق وأساليب معالجتها للموقف حتى يتسنى التعامل معها، من خلال خطط محكمة ومدرسة.

- يؤخذ بعين الاعتبار عند وقوع حالات هجوم ضد المؤسسة أن الموقف المعتدل أو المتحفظ قد يرتبط في ذهن الجمهور باعتباره جزءا من عملية لكتمان المعلومات، والضعف في مواجهة الحالة، الأمر الذي قد يقود إلى عدم الثقة، لذلك، فأداء المؤسسة في مواجهة الهجوم يجب أن ينطلق من تعبئة لكافة عناصر قوتها بحيث تستخدم كافة الاستمالات والأساليب الاتصالية لمواجهة الموقف دون أن يسود ذلك أية انفعالية.

- تعد قضية الخصوصية في المؤسسات الكبرى من القضايا التي لا يمكن التحكم بها، بسبب طبيعة هذه المؤسسات، من حيث ضخامتها، والأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها، لذلك فإن عنصر السرية يعد من الأمور التي يصعب السيطرة عليها، وبناء على ذلك تتسرب المعلومات من هذه المؤسسات بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، الأمر الذي يستدعي بعض الإجراءات من قبل المؤسسة في حالة مواجهتها لموجة هجوم من أطراف خارجية، فعند التخطيط لمواجهة حملات الهجوم على المؤسسة يفترض من القائمين على المؤسسة تشكيل فرق محدودة العدد من خبراء العلاقات العامة ، وبعض المسؤولين في المؤسسة ممن لهم خبرة في مجال التخطيط لمواجهة أزمات من هذا النوع، من أجل إعداد خطة محكمة تبرمج دور معرفة الأطراف الخارجية القائمة بالهجوم أو وسائل الاتصال الجماهيرية، ودون أن يكون هناك فرصة

للتطرف الآخر لمعرفة الأساليب التي سنستخدم في الرد على الهجوم.

- بسبب التطور المذهل في مجال الاتصال يفترض في إدارة العلاقات العامة متابعة الأساليب الحديثة في هذا المجال، وتطبيقها خلال نشاطاتها المختلفة، وبالنظر إلى الطبيعة التنظيمية داخل المؤسسات فإن أساليب الاتصال المؤسسي التي تعتمد داخل المؤسسة قد لا تكون ملائمة للاتصال مع الجمهور، فالاتصال العمودي التنازلي، أو التصاعدي أو الاتصال الأفقي قد لا يفي بأغراض المواجهة التي غالبا ما يميل الطرف الآخر إلى تحويلها إلى مواجهة ساخنة وتستخدم فيها كافة أساليب الإثارة والتضخيم، والميل إلى تحقيق أهداف خاصة من خلال التقرب إلى الجمهور، لذلك فإن أجهزة العلاقات العامة مطالبة باستخدام أحدث الأساليب الاتصالية الجماهيرية لايصال رسائلها بفاعلية ويسر ووضوح.
- يجب على العاملين في مجال العلاقات العامة الاعتراف بأن ظروف المواجهات مع جماعات الضغط والمصالح والاهتمامات الخاصة لن تكون في صالح المؤسسة، لسبب بسيط هو أن هذه الجماعات لن تخسر حتى وإن لم تفز، في حين أن المؤسسة قد تخسر حتى وإن فازت في المحصلة النهائية للمواجهة، لذلك فعلى أجهزة العلاقات العامة العمل على تقصير المدة الزمنية للمواجهة إلى أقصر مدى ممكن، وتفشيل خطط الطرف الآخر الذي سيسعى لتطويل مدة المواجهة حتى يتسنى له جذب انتباه الجمهور ووسائل الاتصال على حد سواء، وتوجيه ضربات متلاحقة للمؤسسة، وإذا اعتبرنا الحكومة بمثابة مؤسسة ضخمة، فإن ما جرى بين الحكومة الفرنسية وجماعة السلام الأخضر حول استئناف التجارب الفرنسية

النووية يقع ضمن هذه الحالة، حيث سعت جماعة السلام الأخضر لتطويل المواجهة، فى حين سعت الحكومة الفرنسية إلى تقصيرها، وعلى الرغم من أن جماعة السلام الأخضر لم تفز بمنع فرنسا من استئناف تجاربها النووية سنة ١٩٩٥م، إلا إنها نجحت فى تشكيل رأى عام دولى ضد هذه التجارب أثر على علاقات فرنسا بالدول الأخرى.

- فى ظروف المواجهات هذه يجب على العاملين فى مجال العلاقات العامة إعداد تقييم موضوعى، وبصورة مستمرة للظروف التالية:
 - موقف الجمهور ووسائل الاتصال من المؤسسة، والبحث فيما إذا كانت المؤسسة ستحظى بمواقف إيجابية إذا ما تعرضت لهجوم.
 - تقييم الظروف المحيطة بما فيها عامل الوقت، وتأثير ذلك على مواقف وسائل الاتصال والجمهور على حد سواء.
 - تقييم الوضع الراهن داخل المؤسسة ليتسنى تحديد خطة العمل، والرسائل التى يمكن توجيهها، ولمن؟ وكيف؟ إضافة إلى تحديد الناطق الإعلامى باسم المؤسسة.
 - تقييم موقف الطرف الآخر، والأفكار التى يطرحها، ودرجة دقتها، وما إذا كان يستند فى هجومه إلى حقائق أم إلى مجرد اتهامات؟.
 - تقييم ومراجعة التشريعات ذات الصلة بموضوع الهجوم، وإمكانية التفاوض والوصول إلى تسويات خاصة إذا كانت المشكلة ذات صلة باتحادات أو نقابات العمال، ويندرج تحت هذا البند، تحديد ما يمكن عمله من جانب المؤسسة حتى تكون جاهزة لدخول عملية المفاوضات.

- دراسة إمكانية الاستعانة بمستشار خارجي، الأمر الذي تحدده طبيعة الأزمة، وطبيعة المواجهة، وإمكانيات المؤسسة بما فيها إمكانيات كادرها الدائم في مواجهة الأزمات.
- تحديد أفضل الأساليب الممكنة لتحقيق أثر سريع وإيجابي لدى وسائل الاتصال والجمهور، والمباشرة في تنفيذ ما اتفق على أنه الأفضل في مواجهة الهجوم، ومراعاة أن تكون كافة إدارات المؤسسة مهيأة وجاهزة لتوفير ما يطلب إليها بسرعة ودقة.
- إبقاء الإدارة العليا في المؤسسة على إطلاع مستمر بالمجريات التي تحدث، وما يستجد حول الأزمة وبشكل فوري.

تطبيقات لدور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات:

المثال الأول:

ومن الأمثلة التي يمكن الإشارة إليها في مجال مواجهة الهجوم، ما قامت به شركة Manusato بعد حادث انفجار وقع لباخرة فرنسية محملة بكميات كبيرة من "تترات الأمونيوم" بالقرب من رصيف الشحن التابع للشركة في ميناء "تكساس سيتي" والذي أدى إلى مقتل (١٥٤) شخصاً، وجرح أكثر من (٢٠٠) إلى جانب خسائر مادية كبيرة، فقد هاجمت الصحافة الشركة بعنف وحمل الرأي العام الشركة مسؤولية الحادث، وسرت شائعات بين السكان مفادها أن ضمانات التأمين غير كافية لدفع التعويضات، وتوالت الشائعات حول أعداد القتلى والجرحى، وحول قدرة الشركة على مواجهة الكارثة التي دمرت أبنية الشركة ومستودعاتها، وفي مواجهة هذا الهجوم العنيف، نظمت الشركة حملة علاقات عامة لتوضيح الموقف، كان من بين إجراءاتها ما يلي:

١ - أقامت الشركة مركزا إعلاميا فى وسط المدينة يهدف إلى الإجابة عن كل التساؤلات التى يمكن أن يطرحها الصحفيون أو الإعلاميون أو السكان.

٢ - إعداد لائحة دقيقة بأسماء القتلى والجرحى تم توزيعها على وسائل الاتصال.

٣ - أصدرت الشركة كتيباً تضمن كل التفاصيل حول الحادثة، وقد أوضح أن الباخرة التى انفجرت، وحمولتها لا تخص الشركة وبالتالي فإن الشركة لا تتحمل أية مسؤولية جراء الانفجار.

٤ - أوضحت الشركة أن مستودعاتها لم تحتو على أية مواد متفجرة وإلى جانب ذلك بينت الشركة إجراءاتها فى تشييد مبانيها واحتياطاتها فى مجال السلامة العامة.

٥ - أوضحت الشركة أن ضمانات التأمين التى تمتلكها تصل إلى أربعة عشر مليوناً من الدولارات، وهى كافية لدفع التعويضات على الرغم من عدم مسؤوليتها عن ذلك.

٦ - أوضحت الشركة دورها الإنسانى فى تقديم الإعانات الفورية للأسر المتضررة وإعادة إسكان المتضررين ومعالجة المصابين.

٧ - تقدمت الشركة بالشكر لكل الجهات التى ساهمت فى مواجهة الكارثة.

وبهذا استطاعت الشركة مواجهة الهجوم عليها، والتصدى لحملات التشوية التى وجهت لها، على الرغم من أن الشركة لم تكن مسؤولة عن الانفجار وما ترتب عليه.

المثال الثانى:

إدارة الأزمات فى سكك حديد مصر:

الأزمات فى السكك الحديدية هى وقوع حدث مفاجئ يؤدى إلى توقف تشغيل القطارات على جزء من الخطوط ويكون مصحوباً بآثار ونواتج ينبغي إزالتها وتنشأ أزمات السكك الحديدية عادة أثر حوادث القطارات ويتوقف حجم الأزمة فى السكك الحديدية على الآتى:

١- أعداد الضحايا، فكلما كان هناك وفيات وإصابات فإن حجم أبعاد الأزمة يكون كبيراً، وفى حالة عدم وجود أية إصابات فإن أبعاد الأزمة تكون محدودة.

٢- كثافة حركة القطارات على الخط الذى وقعت عليه الأزمة، حيث يتضاعف حجم الأزمة إذا كانت على خط كثيف الحركة بالقطارات مثل خط القاهرة - الإسكندرية أو القاهرة - أسوان عنه فى باقى الخطوط.

٣- مكان الحادث: فإن كان الحادث داخل حوش محطة أو فى مكان به مسارات بديلة للقطارات فإن حجم الأزمة يكون محدوداً وإذا كان الحادث على خط مفرد أو تكون قد أغلقت سكتى الخط المزدوج فإن الأزمة تكون متشعبة.

٤- نوع الحادث: فإذا كان الحادث هو فقط خروج عجلات القطار من القضبان فإن الأزمة الناجمة تقل كثيراً عن حادث انقلاب العربات أو حالات تصادم القطارات.

وفور تلقى رئيس الهيئة الصدمة بالكارثة أو الأزمة ينبغي عليه عمل الآتى:

- تقدير حجم الأزمة.
- إقرار ما يتم من إجراءات الأزمة أو إدخال التعديلات التى يراها والتى تكفل سرعة احتواء الأزمة.

- مواجهة الأزمة بمتابعة ما سيتم وما يجري لاحتوائها وإنهائها ومعالجة ما قد يظهر من توابع جانبية.
 - مواجهة نواتج الأزمة وإفرازاتها متمثلة فى مواجهة رأى العام والاستعداد لتلقى النقد والتعليقات.
 - استخلاص الدروس المفيدة فى تجنب حدوث مثل هذه الأزمة أو على الأقل تقبل خسائرها.
 - إخطار الإدارة العليا وتلقى التعليمات المبدئية عن الحادث.
 - إعلام الجمهور فى المحطات عن تأخير القطارات ثم يتحرك المسؤولون بالهيئة لموقع الحادث على النحو التالى:
- يتوجه ناظر أقرب محطة أو رئيس الحركة إلى نقطة الحادث للوقوف على جميع التفاصيل وإخطار مراقب الحركة لتحديد أبعاد الحادث وكيفية التعامل معه، وأثر ذلك على حركة القطارات الأخرى وعلى حركة نقل الركاب.
- يتوجه مفتش الحركة ومفتش النقل ومدير الحركة والإشارات ومدير هندسة السكة الحديد بالمنطقة إلى موقع الحادث لمزيد من التفاصيل، وفحص الحادث ومحاولة الوقوف على أسبابه وإخطار مراقب الحركة.
- يتوجه مدير المنطقة إلى موقع الحادث ثم وكيل المنطقة المختص بمهام التشغيل فى غرفة العمليات والمراقبة المركزية بالمنطقة لتلقى البيانات وإخطار مجموعة الإشراف والخطط.
- يقوم رئيس الهيئة بتحديد أماكن تواجد الإدارة العليا خلال الأزمة ثم تشكيل غرفة عمليات لإدارة الأزمة بحضور نواب

ومديرى الهيئة للإدارات المركزية برئاسة رئيس مجلس الإدارة والانتقال إلى موقع الحادث عند الأزمات الكبرى.

- ثم بعد ذلك إعداد بيان إعلامى عن الحادث الذى نتجت عنه الأزمة وأسبابه ونتائجه.

يقترح أحد الباحثين ضرورة توافر مجموعة من المقومات لتطوير أساليب إدارة الأزمات بالسكك الحديدية هذه المقومات تتمثل فى:

١ - إعلام الرأى العام بالأسباب الحقيقية للأزمة أو الكارثة حيث يؤدى ذلك إلى سرعة احتواء الأزمة والتغلب على تبعاتها كما يخلق نوعاً من التعاطف مع الإدارة.

٢ - توفير المعلومات عن موقع وظروف وملابسات الأزمة بهدف السيطرة على مجريات الأمور خاصة أثناء الأزمات لما لذلك من أثر إيجابى فى سرعة رد الفعل القادر على احتواء الأزمة والتخفيف من آثارها.

٣ - الشفافية ومصارحة الجمهور والحد من المبالغات ومواجهة ما بعد الأزمة من خلال إعادة النظر فى آليات ومحددات النظام الإدارى لتكوين آليات جديدة أكثر ملاءمة وقدرة على الانتظام.

٤ - توعية الجمهور بكيفية التصرف وضبط النفس واتباع تعليمات المسؤولين أثناء حدوث الأزمات.