

الفصل الثالث

النماذج الإتصالية والإدارية

في إدارة الأزمة

obeikandi.com

مُقَدِّمَةٌ

إن التطورات الحديثة والتغيرات المستمرة داخل وخارج المؤسسات تستلزم التحول من الطرق التقليدية فى إدارة الأزمات - التي تعتمد على تقديم قوائم وإرشادات - إلى الطرق الاستراتيجية والمدخل النظرية والتي تتناسب مع متطلبات وتوجهات المديرين المعاصرين فى إدارة الأزمات وتؤكد أهمية التخطيط بنظرة مستقبلية لتلك الأزمات. وهو ما اتفق عليه المؤلفون المتطلعون فى إدارة الأزمات من حيث تطوير النظريات والنماذج الإدارية والاتصالية وتبنى المدخل الاستراتيجي فى التعامل معها انطلاقاً من أن البحث فى إدارة الأزمة لا يكون مكتملاً ما دام ينقصه تطورا وإسهاما نظرياً فى هذا الشأن (Williams & Olaniran, 1998: 380 - 391).

وهنا اهتم عدد من المؤلفين فى مجال الاتصال والعلاقات العامة بتطوير مجموعة من النماذج انطلاقاً من عدة أسس ومبادئ ومقولات نظرية سواء فى مجال الاتصال والعلاقات العامة أو فى مجال الإدارة الاستراتيجية، ومحاولة تطويع تلك الأسس فى مجال الأزمات بحيث تمثل أساساً اتصالياً عند التعامل مع الجمهور وأحداث الأزمة، إلى جانب تفعيل دور العلاقات العامة وممارستها فى التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة داخل وخارج المؤسسة، وما تهدف إليه من الاتصال بالجمهور وتحقيق أهداف المؤسسة، وإن كان بيرنت Burnett يرى فى هذا الشأن أن جهود العلاقات العامة وممارستها تعتبر ضئيلة فى استخدامها للأسلوب المنظم والشامل والمتفاعل فى إدارة الأزمة (487 - 486: 1998).

وفقاً لهذا فإن المؤلف قد عنى بمحاولة عرض النماذج المختلفة فى إدارة اتصالات الأزمة عموماً والنماذج التي تناولت العلاقات العامة على وجه الخصوص، بحيث يتم تحديد أوجه الاستفادة من تلك النماذج وأوجه الاتفاق بين المؤلفين، والتي تساعد فى تطوير وتحديد الأسس المتفق عليها لتكون أساساً نظرياً فى إدارة الأزمات والعلاقات العامة والاتصال، هذا فضلاً عن أن كل من تلك النماذج يتناول مرحلة معينة من مراحل إدارة الأزمة - إن لم تكن المراحل المختلفة مجتمعة - بحيث يستطيع ممارس العلاقات

العامّة تحديد الإجراءات الفعلية في كل مرحلة وتحديد مدى مشاركته في إدارة الأزمة، وبالتالي اكتمال المنظومة الإدارية والاتصالية.

في هذا الفصل فإن المؤلف يتناول النماذج في إدارة الأزمة من الوجهة الاتصالية ودور العلاقات العامة خلالها وذلك من خلال أربعة محاور أساسية تم تقسيمها حسب محتوى النماذج والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وهي :-

أولاً : نماذج اهتمت بالأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها في الأزمات.

ثانياً : نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة.

ثالثاً : نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية ونوع الخطاب في حالة الأزمات.

رابعاً : النماذج القياسية والمعيارية لمدي كفاءة إدارة الأزمة وإتصالاتها.

أولاً : نماذج تمثل الأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها في إدارة الأزمات.

يقصد بها تلك النماذج التي اهتمت بتقديم مجموعة من القواعد والمعايير الاتصالية بالجمهور، بحيث تمثل أساساً لنماذج أخرى في الاتصال بصفة عامة والأزمات على وجه الخصوص، إلى جانب أن تلك النماذج منها ما يهتم بأنواع الاتصالات ورصد مدى تباينها وأهميتها والتي يمكن استخدامها في حالة الأزمات مثل نماذج جرونج Grung عن العلاقات العامة والاتصالات، في حين أن أخرى قد سعت إلي تقديم علة أسس ومعايير وأولويات الاتصال بفئات الجمهور المختلفة، بحيث يتم تفضيل نوعية من الجمهور على أخرى عند التعامل مع الأزمات وقت الحدوث، وتمثل ذلك في نموذج جيمس لوكازويكسي Lukaszewski عن أهداف وقواعد الاتصال في حالة الأزمات. وتلك النماذج كالتالي :-

نماذج اتصالات العلاقات العامة المطورة لجرونج وهنيت (Grung&Hunt):

إذا كانت تلك النماذج أكثر استخداماً في أبحاث العلاقات العامة بصفة عامة، فإنها أكثر احتياجاً في أبحاث الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال، نظراً لاعتماد أكثر النماذج في إتصالات الأزمة عليها، وهو ما يستدعي عرض أسس ومبادئ تلك النماذج ومنظورها عند جرونج وهنيت Grung & Hunt (١٩٨٤) (إلى أن طورها جرونج J.Grung (١٩٩٢) وكذلك جرونج وروبير (J.Grung & E.Repper) (١٩٩٢).

واتصالات جرونج تؤسس على أنواع ممارسات العلاقات العامة من خلال الأنشطة التى تقوم بها وكيفية الاتصال بالجمهور، وتلك الممارسات يطلق عليها النماذج Models من خلال أربعة أنواع وضعها جرونج وروبير (١٩٨٤)، وجرونج (١٩٩٢). حيث إهتم فيرن بانكس Fearn Banks بتحليل تلك النماذج ومدى ضرورتها عند التخطيط لاتصالات الأزمة وتنفيذها، ومدى اعتماد النظريات والنماذج فى اتصالات الأزمة عليها (١٣ - ١١ : ١٩٩٦).

وتلك النماذج تتمثل فى الآتى :-

١- نموذج الذبوع والانتشار من خلال الصحافة / Press Agency / Publicity Model

هو محاولة مبرسي العلاقات العامة جعل منظماتهم ومنتجاتهم معروفة لدى الجماهير، وذلك باستخدام الطرق المختلفة، سواء إذا كانت المعلومات والتصريحات حقيقية أم غير ذلك، فهي لا تهتم بمدى حقيقة وصحة المعلومات التى تقدمها بقدر الانتشار بين الجماهير، والهدف هو إقناع الجماهير بأى شكل من الأشكال بما تريده المنظمة وما تقدمه، وبالتالي فهي تستخدم طريقة واحدة تنقل المعلومات إلي الجماهير، ومن ثم فإنها لا تحتاج إلى إجراء المسوح للجماهير لعدم وجود رجع الصدى من جانب الجمهور.

هذا وقد وجد جرونج وهينت أن ١٥ ٪ من ممارسي العلاقات العامة يستخدمون هذا النموذج (١٩٨٤). فى حين دعا المؤلفان إلى التقليل من استخدام هذا النموذج خاصة مع التطورات المستمرة فى المؤسسات وعلاقتها بالجمهور، وتطلعات خبراء وممارسي العلاقات العامة، وهذا ما أكده جرونج Grung (١٩٩٢) أن ممارسي العلاقات العامة أصبحوا غير متحفزين لاستخدام هذا النموذج.

٢- نموذج إعلام وإخبار الجمهور Public Information Model

يختلف هذا النموذج عن النموذج الأول من حيث أن الحقائق وصحة البيانات والتصريحات ضرورية وهامة، والتي يتم تقديمها للجمهور من خلال الصحافة، أو ما تنشره الصحافة عن المؤسسة، وهذا النموذج يعتبر سائدا فى المؤسسات الحكومية، كما أنه يتخذ طريقة واحدة وإتجاهاً منفرداً - كسابقة - فى نقل المعلومات من المنظمة إلى الجمهور، وبالتالي فإنه لا يتطلب بصفة مستمرة إجراء البحوث والمسوح، وإنما يتطلب نوعاً من التقييم كمسوح القراء أو معرفة كمية القصصات الصحفية التى تناولت المنظمة.

٣- ثنائى الاتجاه غير المتناسق أو المتوازن Two - way A symmetric Model

ويسمى أيضاً نموذج الاقناع العلمى أو الفنى، حيث يقوم ممارسو العلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث كالمسوح والاقتراعات لمحاولة إقناع

الجماهير بتقبل وجهات نظر المؤسسة. وهنا يوجد بعض التغذية المرتلة (رجع الصلبي) من جانب الجمهور، إلا أن ذلك لا يؤثر ولا يغير من إدارة المنظمة لإتصالها وأسلوبها مع الجمهور كنتيجة لتلك النواحي.

٤- ثنائي الاتجاه والمتوازن والمتناسق Two-way Symmetric Model

ويمثل أفضل النماذج وأكثرها استخداماً ونجاحاً في برامج الاتصالات مع الجمهور، وهو ما أكله جرونج Grung (١٩٩٢) من أن مخرسى العلاقات العامة يفضلون هذا النموذج بشرط توافر الخبرة عند ممارستها، وإهتمام ووعى المنظمة بضرورة تطبيقه، وذلك لأن النموذج يهتم بالتفاعل فيما بين المؤسسة والجمهور، ويهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض والاتفاق والإنصات والاندماج فى الحوار، وهذا قد يحدث تغييراً فى سلوك الإدارة والجمهور. كما أن النموذج يعتمد على نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث ليس بهدف الإقناع وإنما بهدف الإتصال والتي من خلالها تستطيع المنظمة معرفة ما يحتاجه وما يريد الجمهور، وفى المقابل تستطيع الجماهير فهم توجهات المنظمة وما تهدف إليه، مما يحقق تبادلاً للآراء والحوارات عبر قنوات إتصالية متبادلة بين المنظمة والجمهور.

تطويراً لنظرية العلاقات العامة، فقد إهتم جرونج وروبير (١٩٩٢) بدراسة النماذج فى إتصالات الأزمة، وتوصلا إلى أنها تستند إلى ثلاثة مداخل نظرية تشمل الإدارة الإستراتيجية، والجمهور، وإدارة القضايا. وهو ما أكدته فيرن بانكس FearnBanks فى دراسته لإتصالات الأزمة (١٥ - ١٤ : ١٩٩٦) حيث قام بتقديم الرؤية الإستراتيجية لجرونج وروبير عن العلاقات العامة وإتصالها بالجمهور خاصة فى مواقف الأزمات، وذلك من خلال فرضين أساسيين هما :

١- أن العلاقات العامة تكون فعالة وأكثر إنجازاً عندما تكون جزءاً فعالاً من عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، إلى جانب أن تتم أنشطة العلاقات العامة بطريقة إستراتيجية.

٢- أن العلاقات العامة تدار إستراتيجياً عندما يحدد ممارسوها الجماهير الأساسية والنشطة للمؤسسة ووضعها فى فئات، والاهتمام بإيجاد حلول للقضايا التى تنشأ من تعامل المنظمة مع الجمهور من خلال البرامج الاتصالية المتبادلة والمتوازنة وذلك فى مرحلة مبكرة من إدارة القضايا.

تلك الافتراضات تعنى أن العلاقات العامة الفعالة عند (جرونج وروبير) تعادل الإتصالات الفعالة فى حالة الأزمات وذلك للنواحي التالية :-

* أن مدير العلاقات العامة يمثل ركنا أساسيا فى الإدارة العليا بالمنظمة.

* أن البرامج قد صممت بهدف تأسيس علاقات قوية مع الجماهير الأساسية للمنظمة.

* أهمية العلاقات العامة عند إجراء البحوث والاتصال بالجماهير الأساسية وتحديدهم وتصنيفهم حسب الأهمية.

* قدرة العلاقات العامة على فهم توجهات واهتمامات الجمهور، ومن ثم تصميم خطة تشمل كل فئات الجمهور، وتسعى لتوثيق العلاقات مع وسائل الاعلام باستخدام النموذج الرابع ثنائى الإتجاه والمتوازن، وهذا بالفعل قد يمنع من وقوع الأزمات أو التقليل من حدتها عند حدوثها.

* ظهور دور العلاقات العامة فى حالة الانقسامات والخلافات مع جمهور المنظمة العريض من خلال الاتصال بجماهير فرعية صغيرة الحجم معروفة لدى الجماهير العريضة والتي تتولى الاتصال بتلك الجماهير لحل القضايا والمشكلات القائمة.

* دورها فى إدارة القضايا، والتي تمثل جزءاً من البرامج الاتصالية المتوازنة والمتبادلة الإتجاه، وذلك من واقع تفاعل العلاقات العامة مع بيئة المنظمة، من حيث توقع ممارستها بتلك القضايا، والكشف عنها والعمل على حلها، ثم تطوير الاستراتيجيات للتقليل من خطورة الأزمات ومنع تكرار حدوثها.

وبالتالى ومن خلال ما قلمه كل من جرونج، وهينت، وروبير ومن بعدهم فيرن بانكس يؤكد على مدى أهمية العلاقات العامة ودورها داخل وخارج المنظمة ومدى الضرورة الملحة لاستغلال هذا الدور عند الاعداد والتعامل مع الأزمات وإجراء الاتصالات مع الجمهور، وإن كان هذا يتوقف على فلسفة وأيديولوجية المنظمة فى الاتصال والتخطيط، علماً بأن العلاقات العامة التى تحتضنها المؤسسة وتوليها الاهتمام المطلوب إلى جانب خبرة ممارستها فى إدارة الأزمات فإن ذلك يفعل ويبرز من هذا الدور فى عمل العلاقات العامة بصفة عامة وفى التعامل مع الأزمات بصفة خاصة.

نموذج لوكازويسكى **Lukaszewski** عن أساسيات وقواعد اتصالات الأزمة يتكون من ثلاثة محاور هى (١٤ - ٧ : ١٩٩٧):-

* أهداف الاتصال وضرورياته فى حالة الأزمات.

* أسس ومبادئ الاتصال المطلوبة فى حالة الأزمات.

* بروتوكولات ومعايير الاتصال.

المحور الأول: وضع أساسيات وأهداف الاتصال.

يشتمل على جانبين هما :-

١- رسم السياسة الاتصالية **Communication Policy Model** من خلال وضع الأسس الاستراتيجية فى الاتصال ومنها:-

- الانفتاح على الآخرين **Openness** وتقديم المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع وتسمح بالتبادل المعرفى.

- المصداقية فى الحقائق **Truthfulness** والأمانة وإعتمادها سياسة مطلقة.

- الاستجابة الفورية للأحداث **Responsiveness** والإعلان عنها وتحديدها.

- عدم إخفاء أى حقائق خاصة بالسلوكيات والاتجاهات والخطط والقرارات الاستراتيجية الفعالة والعمل بروح التعاون والتضامن.

٢- تحديد أولويات الاتصال **Communication Priorities** ويتم ترتيبها كالتالى:

الأولوية الأولى : خاصة بالتأثرين مباشرة بالأزمة وهم الضحايا سواء المعنيين بالأزمة أم غيرهم.

الأولوية الثانية : وهم الموظفين حيث يكون منهم ضحايا أحيانا.

الأولوية الثالثة: وهم الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من جراء الأزمة.

الأولوية الرابعة: وهم وسائل الاعلام وقنوات الاتصال الخارجية الأخرى.

وتلك الأولويات تولى الاهتمام بالأفراد المتأثرين بالأزمة بصورة مباشرة وهم الضحايا وذلك فى قمة أولوياتها، وتضع وسائل الاعلام فى نهاية الأولويات، لعدة أسباب أهمها أن إمداد الضحايا بالمعلومات الكافية من البداية وقبل أى جهة أخرى لا يجعلهم عرضة لإستيقاء المعلومات من وسائل الاعلام التى قد تقدم معلومات غير صحيحة، وكذلك لإمكانية التحكم فى مدى التأثير على صورة المؤسسة وموقف الأزمة.

المحور الثانى: الأسس الخاصة بمبادئ وقواعد الاتصال خلال الأزمات .

وتشمل النواحي التالية :

١- الاتصال أولاً بالذين هم أكثر تأثراً بالأزمة، واتخاذ الإجراءات الخاصة بهم. وعندما تكون الأحداث غير متوقعة يتم التعامل معها من خلال علة إجراءات وجهات مشاركة منها:-

◆ الاستجابة السريعة.

◆ التصرف بمجدية وحزم.

◆ تحديد المسئولية المناسبة مع الأزمات التى تحدث.

◆ الاستعانة وطلب المساعدة من جهات أخرى.

◆ إخبار الجمهور الداخلى (الموظفين)على وجه السرعة من البداية.

◆ توضيح المهام والأدوار.

- ◆ توضيح القرارات والنتائج والسلوكيات.
 - ◆ قبول المقترحات فى التعامل مع الأزمة.
 - ◆ شرح وتوضيح الموقف للجمهور بقدر الإمكان.
 - ◆ دعوة المسئولين المحليين للمشاركة فى المواجهة.
 - ◆ البحث عن الأفراد الأكثر تأثراً بالأزمة.
 - ◆ استخدام رسائل فعالة ومباشرة وسهلة الفهم.
 - ◆ العمل بروح التضامن والمشاركة.
 - ◆ عدم مناهضة الآراء وتقبلها وفهم ما تعنيه.
- ٢- الاعتماد على الاتصالات المحلية أولاً فهى أفضل الوسائل فى التعامل مع الأزمات، ويتم ذلك من خلال إدارات العلاقات العامة، والعمليات، والتسهيلات وغيرها.
- ٣- التحدث من خلال جهة واحدة وتوحيد الخطاب الاعلامى الموجه إلى الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام وتناسبة مع فئات هذا الجمهور.
- ٤- التصرف السريع فى إمكانية توصيل المعلومات والأخبار لوسائل الاعلام والجمهور.
- ٥- التعاون مع وسائل الاعلام وتلبية إحتياجات مندوبيها.
- ٦- الاعتماد على القرارات الواضحة واللازمة لموقف الأزمة والتي تتناسب مع طبيعة هذا الموقف.
- ٧- التركيز على البعد الأخلاقى والإنسانى فى إدارة الأزمة.
- ٨- الاعتماد فى حل المشكلة على عملية صنع القرارات وإدارتها من خلال الإدارة الاستراتيجية طبقاً للنواحي التالية :-
- ◆ وصف طبيعة الموقف.
 - ◆ تحليل ما يحتويه الموقف ومدى تهديده وحجمه.
 - ◆ تقديم الخيارات والاحتمالات والمقترحات فى معالجة الموقف.
 - ◆ اختيار أفضل التوصيات والمعالجات للأزمة.
 - ◆ احتواء النتائج السلبية وغير المتوقعة ودراستها.
- المحور الثالث: استخدام معايير وبروتوكولات الاتصال :**
- هناك عدد من المعايير اللازمة عند التعامل مع الأزمات والتي تشمل النواحي الخاصة بالسلوكيات والاتجاهات وطرق ووسائل التحدث اللازمة فى التعامل معها ومن تلك المعايير ما يلي :-

- ١- الاستجابة **Responsiveness** والتعامل مع الأزمة من خلال الإستعداد لمواجهةها وإعداد الخطط على المستوى الداخلى والخارجى للمنظمة.
- ٢- الإنفتاح والتفاعل مع المجتمع **Openness** والتعامل مع أطراف وجمهور الأزمة وخاصة الأكثر تضررا منها.
- ٣- إبداء الاهتمام **Concern** بالمثأثرين بالأزمة، وبالطرق الخاصة فى التعامل معهم وأسلوب المواجهة وتقديم المعلومات.
- ٤- الاحترام **Respect** عند تقبل أى مقترحات أو أسئلة أو استنتاجات من جانب الجمهور وأطراف الأزمة، وأيضاً فى حالة تعرض المؤسسة لانتقادات وهجوم من الجمهور.
- ٥- التعاون **Cooperation** مع وسائل الاعلام والجمهور والاتصال بهم بصورة مباشرة وعلى قدر من الكفاءة والسرعة.
- ٦- تحديد المسؤولية **Responsibility** والتعامل مع الأزمة من مبدأ المسؤولية، وتحديد مسؤولية المتحدث الرسمى فى حالة الأزمات.
- ٧- تنمية الحاسة الادراكية **Sensitivity** وذلك فى وقت مبكر من حدوث الأزمة وتوقع حدوثها وإتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوعها.
- ٨- التكامل والترابط **Integrity** فى دراسة طبيعة الأزمات وأوجه المواجهة وفحص الأخطاء والسلبيات لتحديد نواحي القصور.
- ٩- اجراء المقارنات **Compassion** للوصول لأفضل الطرق والحلول فى مواجهة الأزمات وإدارتها.
- ١٠- تحقيق درجة عالية من الرضا والقبول **Consent** من جانب الجمهور وإعادة الثقة فى المؤسسة وبناء العلاقات والتقليل من حجم التغطية الاعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة وذلك من خلال النواحي التالية :-
 - ◆ تحديد القضايا الكامنة التى لم تتحقق بعد.
 - ◆ تحليل تلك القضايا ودراسة مدى تأثيراتها.
 - ◆ دراسة الأحداث من خلال النماذج والأمثلة التى وقعت فى المؤسسات المختلفة ومراعاة التنسيق فيما بينها.
 - ◆ بناء الآراء والاتجاهات والمشاركات.
 - ◆ تطوير استراتيجية فعالة تعتمد على رسائل هادفة وإيجابية تقدم بصورة مباشرة للجمهور.

١١- تقديرات الموقف ومدى المحاسبة والمسئولية **Accountability** وذلك لإعادة المصدقية للمؤسسة من خلال النواحي التالية:-

- ◆ تحرى المصدقية فى معالجة الأزمة عند الاتصال بالجمهور.
- ◆ التوضيح والشرح لما قد حدث وأسبابه وطرق المواجهة وأثره مستقبلاً.
- ◆ الاعلان عن القضايا الجوهرية والكامنة وحلها قبل تصاعدها ومشاركة الجمهور فى مناقشتها.
- ◆ إظهار الاستياء والندم لما قد حدث والتأكيد على حجم المسئولية فى عدم حدوث الأزمة مرة أخرى.
- ◆ الاستعانة بالمستشارين فى التعامل مع الأزمات.

◆ التعهد والالتزام بتحقيق الأهداف المقررة فى التعامل مع الأزمات.

◆ إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على خطة المواجهة والتعامل مع الأزمات

١٢- التسامح والتصالح مع الجمهور **Generosity** وعقد صداقات معه حتى فى حالة الانتقادات الموجهة ضد المؤسسة من جهات أخرى.

١٣- الأمانة **Honesty** وتحرى المصدقية فى نقل المعلومات للجمهور وتبنى الصراحة والدقة فى التعامل مع الأزمات والجمهور ومواجهة الشائعات والأخطاء بحزم والتعلم منها لتلافيها مستقبلاً.

يمكن القول هنا أن نموذج جيمس لوكازويسكى فى الاتصال من النماذج الهامة والفعالة التى وضعت أسس وقواعد وأهداف الاتصال خلال الأزمات والتى تعتبر قاسماً مشتركاً عند التخطيط لكافة الأزمات التى قد تقابل المؤسسات، وعلى أساسها يتم تشكيل الإستراتيجية الاتصالية حسب طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية الأزمات التى قد تقابلها وطبيعة الجمهور. إلا أن النموذج يقلل من أهمية التحسب والإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام خاصة أثناء حدوث الأزمات حيث يعطى الأولوية فى التعامل للضحايا ويأتى بوسائل الإعلام فى نهاية الأولويات بالرغم من مقدورها على إثارة الرأى العام تجاه المؤسسة خلال الأزمات، وكان من الأفضل إعطاء الأولوية للتعامل مع وسائل الإعلام على وجه السرعة تحقيقاً للمشاركة فى معالجة الأزمة وفى نفس الوقت التعامل مع الضحايا، ولكن هذا يتوقف على الإجراءات الإدارية التى تتخذ تضامناً مع الاجراءات الاتصالية مع هذا الجمهور.

ثانياً: نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة.

يتطرق المؤلف فى هذا الجزء إلى تلك النماذج التى قدمت الخطوات والإجراءات اللازمة عند التخطيط للتعامل مع الأزمات فى المراحل الزمنية الثلاث لمرور الأزمة (قبل، أثناء، بعد الحدوث)، سواء فى مرحلة واحدة من تلك المراحل، أو فى المراحل الثلاث مجتمعة، بحيث تمثل أوجه إستعداد المنظمات للتعامل مع الأزمات فى المراحل التى تمر بها. ويعرض المؤلف هنا لثلاثة نماذج من تلك التى اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة فى إدارة الأزمات وهى :-

- ◆ نموذج اتصالات الأزمة ونظرية الألعاب لـ " ميرفى " **Murphy**
- ◆ نموذج الخمس خطوات فى الإستجابة للأزمة لـ " ألبرشت " **Albrecht**.
- ◆ النموذج المدمج المتوازن لإتصالات الأزمة "هيريرو" و"برات" **Herrero & Pratt**
- * نظرية الألعاب كنموذج لاتصالات الأزمة واتخاذ القرار فى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة :

إن نظرية الألعاب **Games Theory** من النظريات الإدارية التى إهتم بها المؤلفون فى مختلف التخصصات، وحاولوا تطبيقها فى دراساتهم، حتى أن هناك عدداً من المؤلفين فى العلاقات العامة يؤيدون إستخدامها ويطلقون عليها المدخل التخطيطى المرن فى (إدارة الأزمات ٥٥ : ١٩٩٨ ، **Bland**) وفى هذا الشأن سعت بيرسيلا ميرفى **Murphy** (١٩٨٧) إلى تقديم نموذج لإتصالات الأزمة أثناء حدوثها إعتقاداً على تلك النظرية، من حيث دراسة العلاقة بين مسئولى العلاقات العامة والجمهور والأطراف الأخرى فى موقف الأزمة والقرارات اللازمة على وجه السرعة لإحتواء الموقف.

وقبل تطبيق النموذج فى العلاقات العامة والأزمة يجب تقديم العناصر الأساسية للنظرية أولاً، وهى تشمل ما يلى (رسلان، ٢٠٠٣: ٢٢-٢٥):-

- ◆ وجود لاعبان أو أكثر يحاول كل منهم الإستئثار بأكبر قدر من المكاسب وتكبيد الطرف الآخر أكبر قدر من الخسائر، أو التوصل إلى حل أفضل لكلاهما.
- ◆ وجود عائد نسبى تسفر عنه المباراة وهذا العائد يعنى مدلولات عديدة للاعبين نظراً للتفاوت بينهم.
- ◆ وجود مجموعة من القواعد الأساسية أو الخطوط الإرشادية للمباراة والتى يجب مراعاتها من جميع الأطراف.
- ◆ توافر المادة الاعلامية التى تمد اللاعبين بنوع وكمية المعلومات اللازمة لهم للتعرف على الخيارات أمام كل منهم والفرص المتاحة.

- ◆ وجود وسط عام يحدد إطار المباراة سواء أدرك اللاعبون ذلك أم لم يدركوا.
- ◆ وجود تفاعل حركى بين اللاعبين.

تناولت ميرفى **Murphy** تلك النظرية من حيث أنها تفترض أن هناك لاعبين أو أكثر، وأنه لكى تتحقق الأهداف فإن أحد اللاعبين هو مسئول العلاقات العامة واللاعب المعارض قد يكون شخصاً واحداً أو مجموعة من الأفراد يلعبون كوحدة - مثل شركة منافسة يجمعهم هدف واحد - وعلى هذه المجموعة إختيار الإستراتيجيات والألعاب للوصول لأفضل النتائج، وهنا يظهر أهمية الوقت عند حدوث الأزمة وخاصة عند ترتيب مؤتمر صحفى أو نشر أخبار عن الأزمة، حيث يكون مسئول العلاقات العامة فى تلك الحالة هو اللاعب الأول، ومراسلو وسائل الاعلام يمثلون اللاعب الآخر ويكون الفوز لوسائل الاعلام فى الحصول على معلومات وقصص صحفية، فى حين يكون الفوز لمسئول العلاقات العامة فى إحتواء الموقف قبل نشره على الجمهور (عبد المجيد، ٢٠٠٢: ٢٨٠ - ٢٨٢).

والواضح أن نموذج ميرفى **Murphy** المبنى على نظرية الألعاب يتناول إدارة الأزمة من جانب ممارسي العلاقات العامة، من حيث دورهم فى التعامل مع وسائل الإعلام وجمع المعلومات المتعلقة بالأزمة وقت حدوثها والوصول لأطراف الأزمة والمتأثرين بها، والتفاوض معهم من خلال مجموعة إجراءات تسمى الإستراتيجيات البديلة، بهدف احتواء الموقف والسيطرة عليه. كما يعنى النموذج بأهمية الوقت وسرعة الاستجابة وضرورة فهم أبعاد الموقف قبل عرضه ونشره بوسائل الإعلام.

وإذا كان النموذج قد اهتم بالموقف مع وسائل الاعلام من جانب مسئول العلاقات العامة إلا أنه قد تناول وسائل الاعلام على أنها جهة منافسة وعدائية ومن ثم ضرورة الانتصار عليها تحقيقاً لأهداف المنظمة بأى الطرق والوسائل، وكان من الأفضل أن يهتم بتوثيق الصلات و العلاقات مع تلك الوسائل وجعلها جهة مسانلة ومشاركة فى إدارة الأزمة وإنجازها.

نموذج الخمس خطوات فى الاستجابة للأزمات

قدم ستيف ألبرشت **Albrecht** نموذجاً يتكون من خمس خطوات رئيسية عند التخطيط والاعداد للتعامل مع الأزمات تشمل إدارة القضايا التى تواجه المنظمة ومرحلة الاستعداد للتعامل مع الأزمات وتلك الخطوات تمثل الإجراءات التالية (١٢٦ - ١١٤ :١٩٩٦):

الخطوة الأولى: القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطار **Initiate a Risk Assessment survey** من خلال تحديد نوعية المخاطر والطوارئ التى قد تواجه المنظمة

وتصنيفها، حيث يعتمد تحديدها على طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها ومدى إتساع نطاقها وهذا بالفعل يساهم فى تحديد حجم الضرر الواقع على المنظمة وبالتالي إمكانية تجنبه.

الخطوة الثانية : تحديد الأدوار والواجبات **Assign Roles and Duties** عند إدارة الأزمة لضمان تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لأعضاء فريق إدارة الأزمة ويتم ذلك من خلال النواحي التالية :-

- ◆ تحديد السلطة المسؤولة عن قيادة الفريق للتحكم فى مدى المسؤولية وإتجاهها قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- ◆ تحديد الغرض والأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك أهداف فريق إدارة الأزمة فى المراحل المختلفة لإدارتها وتطوير نماذج لإدارة الأزمة.
- ◆ تحديد أنواع الأحداث الأزمومية سواء كانت أزمات طبيعية أو من صنع الانسان ومدى تأثيرها على المنظمة.
- ◆ توجيه وتنفيذ التعليمات والأوامر لضمان فعالية أداء التعليمات والأوامر والقرارات فى موقف الأزمة والطريقة التى يتم بها معالجتها.

الخطوة الثالثة : الاستجابة والتعامل مع تقرير تقدير المخاطر **Respond to the Risk Assessment Report** من خلال ضرورة إهتمام الإدارة بالاجراء المسحى لتقدير المخاطر والذى على أساسه يتم تحديد نوعية الأزمات والمخاطر التى تواجه المؤسسة ومن ثم يتسنى على المؤسسة أن تحشد الجهود لتطوير الاستراتيجيات التى تمنع وقوع الأزمات وتمنع تصاعدها بناءً على تقديرات تلك المخاطر الكامنة والمحتملة الحدوث.

الخطوة الرابعة : كتابة خطط الاستجابة للأزمة. فبعد تحديد المخاطر المختلفة الكامنة والمحتملة الحدوث وتقدير مدى حجمها والكيفية التى يتم بها معالجتها يقوم فريق إدارة الأزمة بوضع مجموعة من الخطط العملية لمواجهة الأزمات ومراعاة كافة النواحي الإدارية والقانونية والاتصالية وغيرها عند إعدادها، وتكتب الخطة بناءً على عدة أسس يتمثل أولها فى تحديد أنواع الأزمات الكامنة المرتبطة بنشاط المؤسسة وصياغة الخطة على أساسها، يلى ذلك إعداد وتصميم خطوات عملية لتتبع كل نوع من الأزمات، ثم وصف ونقد الخطوات المتبعة فى مراحل إدارة الأزمة لمعرفة نواحي القصور والضعف خلالها، وأخيراً تحديد من سيتولى إدارة الأزمة ويتابع أحداثها.

الخطوة الخامسة : تخصيص لجنة لفحص ومراجعة الوقائع والأحداث التى وقعت فى طريقة معالجة الأزمة، وتقييم مختلف الجوانب فى إدارتها والخروج بمجموعة من

الدروس المستفادة، وبالتالي التعلم من الأخطاء ومحاولة تجنبها وتطوير الجوانب الايجابية ووضعها فى الحسبان عند تطوير الخطة.

قام ألبرشت **Albrasht** بتطوير نموذج الخمس خطوات وأضاف إليه مجموعة من الاستراتيجيات الضرورية عند التخطيط والتعامل مع الازمات شملت نواحي التدريب والتنفيذ والتقييم لخطة الأزمة، وقدم نموذجا سمي (**APTRA**) وهو يمثل نواحي الإعداد والتخطيط لمواجهة الأزمات ويشمل الاستراتيجيات التالية :-

١- التوقع المسبق للأزمة **Anticipate**

٢- خطة إدارة الأزمة **Plan**

٣- التدريب والممارسة **Train And Practice**

٤- المراجعة والتقييم **Review**

٥- التصرف وإتخاذ القرار بالعمل **Act**

النموذج يقوم على مبدأ المشاركة والتضامن والتفاعل مع المحيطين لإنجاز إدارة الأزمة وإدخال التعديلات والتحسينات على الخطة، والتفكير بنظرة مستقبلية لما قد يحدث.

يتضح من العرض السابق للنموذج أنه يتناول مجموعة من الإجراءات والقضايا الهامة عند التخطيط للأزمات، فهو موجة إلى المزج ما بين النواحي الإدارية والاتصالية فى إنجاز إدارة الأزمة وتفعيل دور الإدارة خلالها. كما أنه اهتم بنواحي مسح المخاطر الكامنة والمحتملة الحدوث وكتابة الخطة وتقييمها وإدخال التحسينات عليها، وتحديد فريق إدارة الأزمة وتدريبه، وكلها إجراءات استراتيجية فعالة تعتبر معيار النجاح فى إدارة الأزمة. وإشتمل أيضاً على مجموعة من الإجراءات البحثية والإتصاليه الفعالة فى التحسب لوقوع الأزمات تؤكد مدى الأهمية والضرورة لوظيفة العلاقات العامة الوقائية فى إدارة الأزمة، وإن كان النموذج لم يشر صراحة إلى العلاقات العامة من حيث كونها تهتم بدراسة المتغيرات التى تحيط بالمنظمة وبيئتها انطلاقاً من وظيفة البحوث التى تقوم بها، كما أن النموذج لم يشر إلى كيفية الإعداد للتعامل مع الجمهور الداخلى والخارجى، والذى هو الكيان الذى يتم التخطيط لاتصالات الأزمة من أجله والحفاظ عليه وعلى صورة المؤسسة.

يمكن القول أن مبرر ذلك هو أن النموذج موجة بصفة عامة للإجراءات اللازمة عند الإستجابة والتعامل مع الأزمات من مبدأ المشاركة والتضامن والتعاون بين كافة الإدارات والجهات لتحقيق الفعالية فى إدارة الأزمة، وبالتالي فإن النموذج يلفت نظر المؤلفين والممارسين إلى أهمية التخطيط والتعامل مع الأزمة من مبدأ المشاركة والتعاون ما بين الإدارات والجهات المختلفة.

- النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة

(An Integrated Symmetrical Model for Crisis Communications Management)

اهتم المؤلفان هيريرو وبرات **Herrero & Pratt** (١٩٩٦) بتطوير نموذج يسعى إلى التعامل مع الأزمات فى المراحل المختلفة من إدارتها، وأطلقا عليه "النموذج المدمج المتوازن لإتصالات الأزمة". حيث قاما المؤلفان بإستعراض الاتجاهات السابقة فى إدارة الأزمات ولاحظا مدى الاحتياج إلى تطوير مداخل ونماذج نظرية فى إدارة الأزمة، وقدمتا نموذجا يجمع بين إدارة القضايا وبين التخطيط الوقائى ووسائل وأدوات الإدارة القوية فى التعامل مع الأزمات، وأسسا نموذجهما على ثلاثة جوانب نظرية أولها إدارة القضايا، يليها النظرية الموقفية لجرونج عن الجماهير، وأخيراً الإتصالات ثنائية الإتجاه والمتبادلة (Williams & Olaniran, ١٩٩٨ :٣٩١).

بناءً على تلك التوجهات النظرية الثلاثة فإن المؤلفان يقدمتا نموذجهما من خلال أربع خطوات رئيسية تشمل (Burnett, ١٩٩٨, ٤٧٩):-

١- إدارة القضايا **Issues Management**

٢- التخطيط لمنع الأزمة **Planning prevention**

٣- الأزمة **The Crisis**

٤- ما بعد الأزمة **Post - Crisis**

وتحتوى كل مرحلة من تلك المراحل الأربع على افتراضيين، الأول أن لكل أزمة دورة حياة مثلها مثل أى كائن حى، والثانى يتمثل فى أن أفضل وسيلة لتجنب التغطية الإعلامية السلبية هى الاندماج مع الواقع والقيام بأنشطة اجتماعية تحمل معنى المسئولية الاجتماعية (عبد المجيد، ٢٠٠٢ :٢٦٣).

ووفقاً لهذا قدما المؤلفان هيريرو وبرات نموذجهما بالشرح من خلال الخطوات الأربع السابقة، والتي ناقشها مجموعة من المؤلفين أمثال وليمز وأولنران **Williams & Olaniran** (٣٩٤ :٣٩١، ١٩٩٨)، العربى (١٩٩٩ : ١٢٤ - ١٢٩)، عبد المجيد (٢٠٠٢ : ٢٣٦ - ٢٦٩)، و تلك المراحل فيما يلى:-

المرحلة الأولى : إدارة القضايا **Issues Management**.

و تمثل أول خطوة أمام المسئولين عن اتصالات الأزمة وتشمل الاجراءات التالية:

- ◆ مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التى قد تؤثر على المنظمة مستقبلا

- ◆ جمع المعلومات عن القضايا التى قد تثير مشكلات ومخاطر بالمؤسسة

◆ تطوير إستراتيجية إتصالية تمنع من وقوع الأزمات.

المرحلة الثانية : التخطيط لمنع الأزمة **Planning Prevention**.

وتشترك تلك المرحلة مع المرحلة الأولى فى عملية مسح البيئة وإجراء البحوث، واستخدام المعلومات للاستشعار والتحذير، وتطوير نظم الإتصالات الداخلية ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية :-

- ◆ استحداث سياسة وقائية للقضية.
- ◆ إعادة تحليل علاقات المؤسسة بمجماهيرها المتعددة.
- ◆ التحضير لخطة عامة أو خاصة للطوارئ.
- ◆ تحديد واختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة والمتحدث الرسمى ليتعامل مع وسائل الاعلام.
- ◆ تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانيات.
- ◆ تحديد الإجراءات التى تتخذ مع الجمهور الداخلى عند إندلاع الأزمة.
- ◆ تحديد الرسائل ووسائل الإتصال والأهداف فى خطة الإتصالات.

ويؤكد هيريرو وبرات **Herrero & Pratt** على أن المنظمة يجب أن تجرى البحوث لمعرفة إتجاهات الجمهور وموقفه من المؤسسة وما تتخذه من إجراءات، لكى يتسنى لها تطوير وتحسين خطة إتصالات الأزمة وأيضاً إمكانية تقييم الأزمات المحتملة الحدوث والقضايا الموجودة بالمؤسسة، والتى قد صُممت الخطة على أساسها ومن ثم تجنب وقوع الأزمات أو العمل على تخفيف حدتها عند وقوعها (عبد المجيد، ٢٠٠٢ : ٢٦٧).

المرحلة الثالثة : الأزمة **Crisis**

حيث تكون كل الجهود الوقائية قد استنفذت، وتكون المؤسسة فى موقف مواجهة مع الأزمة. ويتحدد أسلوب التعامل من جانب المؤسسة على أساس مدى وجود خطة لإدارة الأزمة أو طريقة معالجة الموقف والتعامل معه وهنا تتخذ المؤسسة مجموعة إجراءات تشمل :-

- ◆ تكوين أعضاء فريق إدارة الأزمة والمتحدث الرسمى الذى يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبه.
- ◆ تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام، ومحاولة الإتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة والإجراءات التى تتخذها لإدارة الأزمة وحلها.

- ◆ تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة مع الاستفادة من المعلومات الجديدة المتوافرة لدى الإدارة.
- ◆ العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعى لإكتساب تأييد طرف ثالث.
- ◆ التحكم والسيطرة على الشائعات بتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الصحيحة والمتجددة والدقيقة.
- ◆ مواصلة العمل اليومي المعتاد.

المرحلة الرابعة : ما بعد الأزمة Post- Crisis.

- وفيها تحاول المنظمة تحسين صورتها لدى الجمهور والعمل على عودتها كما كانت قبل الأزمة، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات تشمل :-
- ◆ مواصلة الإتصال بالجمهور والاهتمام به والإستمرار فى بذل الجهود للتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية للأزمة.
 - ◆ الإتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات التى تستجد والإجراءات التى تتخذ.
 - ◆ التقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الإدارة والعاملين معها، وإدخال التحسينات عليها من خلال التغذية المرتدة وتوجهات الجمهور.
- استناداً للعرض السابق لنموذج " **Herrero & pratt** " فإنه يضيف إلى النماذج السابقة نقاط هامة تؤكد أهمية الإجراءات الوقائية فى التخطيط للأزمات، من حيث أنه يؤكد على أهمية التخطيط لمراحل الأزمة خاصة وأنه يهتم بإدارة القضايا ومحاوله حلها قبل تصاعدها وتحولها لأزمات ضخمة، وكذلك تأكيده على أهمية فحص البيئة الداخلية والخارجية وإجراء البحوث، والتى هى من أهم الوظائف الإستراتيجية للعلاقات العامة المطبقة بصورة عملية وعلمية صحيحة. فضلاً عن أنه يهتم بقدر العلاقة مع الجمهور الداخلى والخارجى ويعطيه الإهتمام الكافى إلى جانب الإهتمام بالعلاقات مع وسائل الاعلام. كما أن النموذج يقدم إجراء هاماً يسمى التقييم التبعى للتغطية الاعلامية للأزمة ومعرفة ما ينشر عن المنظمة حتى يتسنى لها الرد على ما نشر وإطلاع الجمهور على حقائق الأمور.

وإذا كان النموذج قد عنى بالمراحل المختلفة من إدارة الأزمة (قبل - أثناء - بعد حدوثها) إلا أنه قد أعطى اهتمامه لمرحلة ما قبل الأزمة وإدارة القضايا وظهر غموضه فى مرحلة حدوث الأزمة على اعتبار أنه يقدم النواحي الوقائية ثم الاصطدام بالأزمة

دون تحديد الأدوار الفعلية الواجب اتخاذها مع وقوع الأزمة، إلى جانب الخلط ما بين مرحلتى أثناء وبعد حدوث الأزمة من حيث التطوير والتحسين من الخطوة، والتدريب للمتحدث الرسمي وأعضاء فريق إدارة الأزمة فى الوقت الذى لا يكون هناك مجالاً لتلك الإجراءات سوى مواجهة الأزمة على وجه السرعة، وإتخاذ الإجراءات العلاجية والفورية للتعامل معها، لأن تلك الإجراءات تتخذ فى مرحلة ما قبل الأزمة أو بعد حدوثها تمهيداً للتخطيط المستقبلى للأزمات المحتملة الحدوث وإجراء التجارب والسيناريوهات للتدريب على الخطط الموضوعه

ثالثاً: نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية والمبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة.

هى تلك النماذج التى اهتمت بكيفية معالجة الأزمات من خلال تحديد مضمون الرسالة الاتصالية الموجهة إلى الجمهور بفتاته ونوعياته المختلفة والذى يشتمل على علة أساليب إتصالية تمثل نوع الخطاب الموجهة إلى هذا الجمهور سواء كان إعتذارى، تبريرى، هجومى، دفاعى، إنكارى، إنتقائى بحيث يمثل مسلك المؤسسة فى معالجة الأزمة والكيفية التى تعالج بها الأضرار التى لحقت بصورة المؤسسة وسمعتها لدى الجمهور، وقد اهتم عدد من المؤلفين فى مجال الإتصال والعلاقات العامة بتطوير نماذج إتصالية لهذا الغرض تحتوى على مجموعة من الإستراتيجيات الاتصالية التى شكلت نظرية خطاب إصلاح الصورة الذهنية فى حالة الأزمات، وأكثر تلك الإستراتيجيات شيوعاً ما قدمه كل من هيرت **Hearit** وبنويت **Benoit** وهى كما يلى :-

- استراتيجيات الاعتذار (الهجوم - الدفاع - الهجوم المضاد) المبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة.

اهتم هيرت **Hearit** (٢٤٨ - ٣٣٣ : ١٩٩٦) كغيرة من المؤلفين فى مجال الإتصال والعلاقات العامة بتطوير المضمون الإتصالى ونوع الخطاب المستخدم فى مواقف الأزمات، حيث إستفاد من النماذج التى قدمها غيره من المؤلفين فى تطوير نظرية خطاب إصلاح الصورة ومنها الإعتذار والتبرير، وتقدير الموقف وغيرها، وذلك من خلال إتخاذ منهجاً مختلفاً عن ما سلكه بنويت **Benoit*** ولينكوجل، وور **Ware & Linkugel** وغيرهم، من حيث الموقف الذى تتخذه المنظمة ومدى قوتها فى الرد على الإتهامات التى تتهم بها.

والإعتذار عند " هيرت " **Hearit** لا يعنى الأسف فى حد ذاته كسلوك - بالرغم من إحتوائه على جزء منه- وإنما يعنى الدفاع الإضطرابى عن ما يقال عن المؤسسة، والهجوم المضاد على من تسبب فى تلك الإدعاءات والإتهامات عن تصرفات المؤسسة.

* انظر نموذج بنويت لإصلاح الصورة الذهنية .

لذا فإن الاعتذار يأخذ ثلاثة أشكال هي :-

الأول : ركز على قضايا مختلفة من خلال نشر مجموعة أخرى من الإتهامات، بهدف دفع الجمهور بعيداً عن التهمة الأساسية الموجهة إلى المؤسسة وبالتالي تجنب الإتهامات وإثارة الشبهة ضد المدعى (الوسيلة الاعلامية).

الثانى : السعى إلى دفع الإتهامات ونفى صحتها من خلال الهجوم المضاد بالتخاذ الإجراءات القانونية لدفع الإتهامات ضد الوسيلة الاعلامية التى نشرت الاتهامات.

الثالث : اتخاذ المعتذرين لقضية مضادة من خلال المواجهة والتحدى المباشر مع الجهة المتسببة فى الإتهام والهجوم المضاد تجاهها وإثارة الشبهات حول أخلاقيات الوسيلة الاعلامية التى نشرت الإتهام.

وفقا لهذا فإن الاعتذار يتشكل من خلال هدفين هما :-

١- نفي الإتهامات وإثبات بطلانها وعدم صحتها.

٢- استخدام الحكم بعدم صحة الإتهامات فى إقامة دعوة قضائية ضد المدعى والمتسبب فى الإتهام (الوسيلة الاعلامية).

وهذا الهجوم يسعى إلى إتخاذ السبل والوسائل التى تمس مشاعر وأحاسيس الجماهير، وإثارتهها ضد الوسيلة الاعلامية. وأنة فى حالة ثبوت عدم صحة الإتهام فإن موقف المؤسسة من خلال الإعتذار بإستخدام إستراتيجية الهجوم المضاد والدفاع عن مصالح المؤسسة يثير الشكوك حول أخلاقيات ومصداقية وسياسة الوسيلة الاعلامية، وبالتالي يتحول موقف الوسيلة الاعلامية أمام الجمهور على أنها المذنب والجانى.

لكن ذلك يتوقف على مدى تماسك وترابط المؤسسة من خلال مبادئ وقيم متفق عليها فى أسلوب العمل، والتى من خلالها يتم تجاوز أى إتهامات أو إنتقادات، وأيضا تدفع بالمؤسسة إلى وضع وإتخاذ مجموعة إستراتيجيات تدعم من الإجراءات التصحيحية وإعادة الثقة بالمؤسسة وتأييد الجمهور (Heath, ٢٠٠١: ١٦١).

وإستراتيجية الاعتذار المبنية على الهجوم، والهجوم المضاد تمثل نوعاً من الخطاب الإعتذارى للمنظمات فى الكشف عن حقيقة الإدعاءات والاتهامات من الجهات المنافسة، والتى ترى أن المؤسسات يجب أن تسلك ثلاثة مستويات لدفع الإتهامات والرد على الوسيلة الاعلامية وهى :-

١- أن ما نشر من خلال القصص الصحفية يعد شيئا غير عادلاً وغير منطقياً.

٢- أن تلك الاتهامات المنشورة مبنية على قصة سابقة ومشابهة وليس لها علاقة بما يحدث فى واقع المؤسسة التى تعرضت للإتهام.

٣- أن تلك القصة ليس هدفها الكشف عن الحقيقة، وإنما تأييد موقف الوسيلة الإعلامية فيما نشرته والتأثير على الصورة الذهنية للمؤسسة.

أكد أغلب المؤلفين المعنيين بتطوير إستراتيجية الاعتذار بضرورة توخى الحذر عند استخدامها وذلك من واقع اختلاف المؤسسات، فالمؤسسات التي لا تهدف للربح فإنها لا تحتاج لتلك الإستراتيجية لعدم وجود جهات منافسة بها، كما أن الدخول فى منافسات قوية مع جهات قوية أخرى خاصة وسائل الاعلام فإن ذلك يؤثر بالسلب على المؤسسة، وإلى جانب ذلك فقد أكد واضعوا النموذج على أن المكسب الحقيقى للمؤسسة يتمثل فى قدرتها على الحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور، وأن يتخذ مسئولو العلاقات العامة الإجراءات التصحيحية لإصلاح تلك الصورة المهترزة بدلاً من إنشغال المؤسسة بكيفية الرد القضائى، وذلك من خلال الإعلان عن خدمات المؤسسة وأنشطتها فى خدمة الجمهور، وتقديم المعلومات الحقيقية التى تدين الجهة التى تسببت فى الإتهام وعدم صحته وما دفعها لذلك.

الواضح أن إستراتيجية الاعتذار التى قدمها " هيرت " **Hearit** وسابقه " بنويت " **Benoit** قد عنيت فقط بالأزمات الناتجة عن الإتهامات والإدعاءات من قبل جهات أخرى منافسة، وإقتصرت على هذا النوع وصممت الرسائل الإتصالية على هذا الأساس سواء بالدفاع عن مصالح المؤسسة أو الهجوم ضد الجهة المنافسة والوسيلة الإعلامية، كما أن الإستراتيجية لم تضع فى الحسبان محاولة كسب صداقة الوسائل الإعلامية فى موقف الأزمة، من خلال إطلاعها على حقيقة الموقف والمعلومات الصحيحة وتنفيذ حملة إعلامية عبر مجموعة من الوسائل لتأكيد هذا الموقف وصحته، وكذلك إغفال مدى إستعداد المنظمة للتعامل مع تلك المواقف ومدى تقبلها للتغيير وتطوير إستراتيجيات إتصالية وإقامة علاقات إستراتيجية مع الجمهور قبل الأزمات لضمان حيادية موقفة وإيجابيته عند حدوث الأزمات والاتهامات.

إلا أن هيرت **Hearit** فى نموذجة قد أضاف إلى النماذج السابقة وأكد على ما أسفرت عنه من ضرورة تصحيح الأوضاع الخاطئة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لإصلاح الخلل الطارئ على الصورة المؤسسية، وكذلك دفع الإتهامات من خلال عرض ما تقدمه المؤسسة من أنشطة وخدمات ، وإلى جانب ذلك أكد على ضرورة التنسيق والتكامل والتعاون من أجل إنجاح إدارة الأزمة، وأن موقف الجمهور ومساندته هو العملة الراجحة والمرجحة لموقف المؤسسة ضد أى جهة أخرى منافسة

- نظرية خطاب إصلاح الصورة : كنموذج لإدارة مواقف الأزمات.

The Theory of Image Restoration Discourse

قدم " بنويت " **Benoit** نموذجاً لإدارة مواقف الأزمات معتمداً على نظرية خطاب إصلاح الصورة (١٨٥ - ١٧٨ : ١٩٩٧) حيث أن النظرية موجهة إلى إصلاح الخلل الطارئ

على الصورة المؤسسية نتيجة الأزمة، باعتبار أن الصورة من النواحي الهامة على كافة المستويات، وأن إكتمالها من المهام الرئيسية للعلاقات العامة، وتلك النظرية تمتد لتستخدم من قبل الممارسين في حالة الأزمات لأنها تساعدهم في تصميم الرسائل الاتصالية خلال الأزمات وأثناء التعامل معها وبالتالي معرفة نواحي القصور والانتقادات في تلك الرسائل،

النظرية تشتمل على جانبين أساسيين هما :-

الأول : وصف وتوضيح المبادئ الأساسية للنظرية.

الثاني : إقتراحات " بنويت " لإتصالات الأزمة من واقع تطبيق النظرية على عدد من المؤسسات ودراسة العملية والتطبيقية.

المبادئ الأساسية للنظرية :-

تبدأ من أن الأساس في فهم وتحديد إستراتيجيات إصلاح الصورة يتم من خلال إدراك طبيعة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، والتي تهيئ الظروف لحدوث الأزمات القوية، كما أنها تحتوى على عنصرين أساسيين هما :

١- أن المتسبب في هذا الإتهام (الحدث) مسئول عن التصرف والاجراء الذى يتم.

٢- هذا الإجراء يعتبر عملاً مثيراً للهجوم والإستياء.

ووفقاً لهذين الشرطين فإن التصورات في رأى " بنويت " أكثر أهمية من الواقع وذلك من خلال ما يتصوره الجمهور عن المنظمة من حيث أن الجانب الهام هو ليس ما إذا كانت المنظمة مسئولة حقيقة عن الحدث وإنما الجانب الهام هو ما يتصوره الجمهور عن مسئولية المنظمة تجاه الحدث وما تتخذ من إجراءات تصحيحية.

ومن الواجب ايضاحه أن العديد من المؤلفين في مجال الإتصال والعلاقات العامة قد اهتموا بتطوير إستراتيجيات إصلاح الصورة المبنية على نوع الخطاب المستخدم فى الإعتذار من قبل المؤسسة، ومنهم على سبيل المثال وور ولينكوجل **Linkugel & Ware** حيث اهتم المؤلفان بتقديم مجموعة إستراتيجيات تشكل إعتذار المؤسسات فى حالة الأزمات، وذلك فى أربع إستراتيجيات كان أولها الإنكار **Denial** يليها تدعيم الموقف **Bolsterin**، ثم تقديم البدائل **Differentiation**، وأخيراً إستراتيجية الترقى من شأن الحدث (٢٣٣ : ١٩٩٦ ، **Transcendence Hearit**).

فى هذا الشأن إهتم " بنويت " بتطوير تلك الإستراتيجيات المبنية على النظريات الأولية فى خطاب إصلاح الصورة وذلك من حيث رؤية بأن المؤسسات تواجه إتهامات غير صحيحة وباطلة، وأنة لمن الهام التعامل معها بمجموعة من الإستراتيجيات المتنوعة والتي تعنى بضمون الرسالة ونوع الخطاب الموجه للجمهور كرد فعل وإستجابة للأزمات الطارئة.

وبناءً على ما سبق قدم " بنويت " Benoit نموذج من خلال خمس استراتيجيات أساسية لخطاب إصلاح الصورة وهي كالتالي :-
الأولي : إستراتيجية الإنكار Denial :-
وتمثل عنصرين هما :-

- 1- الإنكار Simple Denial، وهو إنكار المنظمة مسؤليتها عن الحادث وعدم قيامها به.
- 2- تحويل اللوم Shift the Blame من خلال حث الجمهور على أن هناك شخص ما أو شركة ما هي المسؤولة فعلياً عن ملحدث.

الثانية : إستراتيجية تجنب المسؤلية Evasion of Responsibility Strategy:

تشتمل على أربعة إجراءات هي :-

- 1- رد فعل الاستثارة Provocation من خلال أن الشركة من الممكن أن تقول بأن هذا التصرف هو رد فعل على طرف أحدث تصرفاً سيئاً ومهاجم للشركة، وهذا الإجراء من السلوك قد يبدو صائباً كرد فعل لتلك الاستثارة.
- 2- عدم الإمكانية Defeasibility حيث تتقدم الشركة بطريقة تشتمل على الأسف والإعتذار والاستياء بأن ما قامت به كان لقله وعدم وجود المعلومات عن الحادث وعدم توافر عناصر التحكم المطلوبة للتعامل معه.
- 3- الحادث Accident، وهو تقديم الحادث على أنه حادثاً مأساوياً وإعتبارة نكبة على الجميع وإقناع الجمهور بذلك، مما يحقق أقل مسؤلية عن الحادث من جانب المنظمة والحفاظ على صورتها المؤسسية.

- 4- تقديم النوايا الحسنة Good Intentions من خلال إظهار أن الشركة كانت على مستوى تقديم الخدمات الحسنة والإجراءات التي تخدم الجميع.

الثالثة : إستراتيجية التقليل والتهوين من عنف وشدة الحدث :

Reducing Offensiveness of Event

إن المنظمة التي تتهم بأعمال خاطئة وتعرض لأزمات مختلفة فإنها تحاول أن تقلل من حدتها وحجم الإدراك والإحساس بها، وتلك الإستراتيجية تشتمل على ستة إجراءات هي :

- 1- تدعيم الموقف Bolstering، حيث تقوم المؤسسة بالاستناد إلى دورها فى خدمة الجمهور من خلال إستعراض ما تقوم به من خدمات إيجابية، وذلك لتقريب العلاقة بين الشركة والجمهور وتغيير الشعور السلبي تجاه المؤسسة.

٢- التقليل من حدة الشعور السلبي **Minimization**، وهذا إظهار الحدث بأنه ليس خطير.

٣- تقديم البدائل والتفضيلات **Differentiation**، من خلال إظهار أن الشركة قامت بهذا الإجراء ولكنه أقل سوءاً من إجراء آخر مشابهة

٤- الترقى من شأن الحدث **Transcendence** والإجراء الذى إتخذته المؤسسة ووصفة فى سياق محب ومفضل والإدلاء بأن هناك إعتبرات أخرى أهم من الحادث.

٥- مهاجمة المدعى **Attack Accuser** لتقليل مصداقيته وتقديم سلبياته وإدعاءات الزائفة.

٦- تقديم التعويضات **Compensation** للضحيا والتعامل معهم وتحقيق طلبات ذويهم لتحسين صورة المؤسسة.

الرابعة: استراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع **Corrective Action**

حيث تقوم الشركة بتقديم مقترحاتها لتصحيح الأوضاع الخاطئة والنتيجة عن الإتهامات، من خلال مقارنة الوضع قبل وبعد الإتهام والوصول إلى حقيقة الوضع وتصحيحه. وهنا فقد عنى عدد من المؤلفين بتلك الإستراتيجية وإهتموا بتطويرها ومنهم على سبيل المثال " هيرت " **Hearit** و " هيث " **Heath**، حيث إقترح هيرت بأن تتبع إستراتيجية تصحيح الأوضاع بأسلوب بلاغى خطابى منمق يوجه إلى فئات الجمهور، وأن تقوم على مبدأ إتخاذ الإجراءات التصحيحية التى تؤكد إمكانية التحكم فى الأزمات وتأكيد عدم تكرارها مرة أخرى (١٦١ : ٢٠١، **Heath**).

الخامسة: إستراتيجية الإعراف وطلب الصفح **Mortification** :

فى هذه الإستراتيجية تقوم الشركة بالإعتراف وطلب السماح والصفح، من خلال الإعتذار لكل من تأثر بالحدث سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

- مقترحات بنويت لإتصالات الأزمة :-

قدم " بنويت " فى نموذجة عددا من المقترحات لضمان فعالية خطاب الصورة وهى:-

١- نظراً لأن خطاب إصلاح الصورة هو شكل من الخطاب الإقناعى فإن الإقتراحات لزيادة فعالية هذا الخطاب تتطلب ضرورة فهم ومعرفة أسس الإقناع عموماً. لذا فهناك عدة نصائح من خلال تحليل بعض الأزمات هى :-

◆ تجنب الإدلاء بتصريحات زائفة.

◆ تقديم الحجج المساندة للإدعاءات.

- ◆ تطوير موضوعات خلال الحملة
- ◆ تجنب التصريحات وخاصة التي لها رد فعل عكسى وسلبى.
- ٢- الشركة التي تقع فى خطأ عليها أن تعترف بذلك على وجه السرعة حتى لا تفقد مصداقيتها عند ظهور الحقيقة.
- ٣- الشركة التي تتهم ظلماً بإحداث أضرار معينة عليها أن تنكر مسئوليتها عن هذا الحادث.
- ٤- عند استخدام إستراتيجية (تحويل اللوم على الآخرين) لابد من توافر المبررات الكافية والحجج المقنعة لهذا التحويل.
- ٥- فيما يتعلق بإستراتيجية (عدم التمكن من التعامل مع الأزمة) فيمكن استخدامها بنجاح من خلال تقديم المبررات التي منعت من القيام بالإجراءات الصحيحة، مما يساهم فى تخفيف مسئولية المنظمة وتحسين صورتها لدى الجمهور.
- ٦- من الأهمية القصوى، إعداد الخطط لتصحيح الأوضاع ومنع تكرار حدوث الأزمة والعمل على الحد منها مستقبلاً.
- ٧- إستخدام إستراتيجية (التقليل من حدة وشدة الحدث) لا يكون دائماً فعالاً عند تحسين الصورة حيث أن محاولة جعل أزمة عنيفة أمراً سهلاً وهيناً يكون له أثره ورد فعلة العكسى والسلبى على المنظمة.
- ٨- من الممكن إستخدام الإستراتيجيات المختلفة فى مواجهة أزمة واحدة حسب ظروف وطبيعة الأزمة.
- ٩- يجب التسليم بمحدودية قوى الإقناع، حيث أنه ليست كل المواقف قابلة للحلول إقناعية.

يمكن القول بأن نموذج " بنويت " المؤسس على نظريات فى خطاب إصلاح الصورة الذهنية والاتصال يقدم علة إستراتيجيات تهتم بالنواحي العلاجية للأزمة من حيث مضمون الرسالة الإتصالية التي تقدم للجمهور، وتلك الإستراتيجيات تختلف باختلاف طبيعة ونوع الأزمة، والأسباب التي أدت إليها كما أن النموذج يولى إهتمامة بالجمهور وتصوراته عن المؤسسة وما تتخذة من إجراءات علاجية للأزمة ومن ثم نستطيع المؤسسة تحديد موقف الجمهور من الإجراءات التي تتم ومدى فعاليتها مما يساعد المنظمة من إختيار الإستراتيجية المناسبة للموقف.

إلى جانب هذا فإن " بنويت " فى نموذجة قد أكد على ما قدمه سابقه أمثال " مارا Marra (١٩٩٢) من أهمية الإتصالات الثنائية الاتجة والمتناسقة ما بين المؤسسة والجمهور، وهو ما يمثل نموذج جرونج J. Grung عن الجماهير (١٩٩٢) كما أن نظرية

خطاب إصلاح الصورة تعكس الهدف الأسمى من إدارة الأزمة وهو إصلاح الصورة وعودة الأمور لطبيعتها، وكسب صداقة الجمهور ومحاولة تصحيح الأوضاع القائمة، مما يؤكد أنها قد زوجت بين إستراتيجيات الخطاب المختلفة مثل الاعتذار، والتبرير، وتقدير الموقف وغيرها.

إلا أن الإستراتيجيات وإن كانت تولى الإهتمام بالجمهور وما يقدم له وقت الأزمة من رسائل إتصالية، إلا أنها لم تضع فى الحسبان مقدار ومدى العلاقة ما بين المؤسسة والجمهور قبل حدوث الأزمة، وإنعكاس تلك العلاقة على فعالية إدارة الأزمة وعلى موقف الجمهور عند حدوثها كما أنها موجّهة أكثر إلى الأزمات الناتجة عن المنافسات والإتهامات بين المؤسسات وبعضها، إلى جانب أنها لم تحدد فئات الجمهور وخاصة وسائل الإعلام، بإعتبار أن تلك الوسائل تسعى لجمع المعلومات الصحيحة، وإكتفت بتقديم مجموعة إستراتيجيات تناولت الكيفية التى تستطيع بها المنظمة الخروج من الاتهام الموجة إليها. فضلاً عن أنها لم تتضمن النواحي القياسية والتقييمية التى تكون دافعا ونقطة بداية لإختيار أفضل الطرق فى معالجة الأزمة.

رابعاً: النماذج القياسية والمياريّة لدى كفاءة إدارة الأزمة.

يقصد بها تلك النماذج التى إهتمت بتقديم إجراءات إدارة إتصالات الأزمة والعوامل المؤثرة على مدى فعاليتها بحيث أنها تقدم تلك الإجراءات من خلال عدة مقاييس تحدد مدى فعالية وأهمية تلك الإجراءات إلى جانب أنها تقدم العوامل المؤثرة على العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات والتى تقيس فعالية العلاقات العامة بمدى تضامنها مع تلك العوامل، ومدى تأثيرها على العلاقات العامة، ومن تلك النماذج نموذج مارا **Marra** عن العلاقات العامة فى إدارة الأزمة، نموذج بيرنت **Burnett** الإستراتيجى للعلاقات العامة فى الأزمات، نموذج برون وأولسون **Bronn & Olson** فى صنع القرار الإستراتيجى لمديري العلاقات العامة.

ويتناولها المؤلف كالتالى :-

نموذج مارا عن العلاقات العامة فى إدارة الأزمة

قدم مارا **Marra** نموذجاً لاتصالات الأزمة **Crisis Communication** والذى يرجع معايير نجاح العلاقات العامة فى إدارة الأزمات إلى عدد من المحاور الرئيسية التى تتعلق بالمؤسسة وثقافتها التنظيمية (٤٦٩ - ٤٦٣ : ١٩٩٨)، وهو يعد من أول الأبحاث التطبيقية للمتغيرات النظرية عن الإتصالات فى حالة الأزمات، حيث إهتم فرانسيس مارا بتطويره منذ أن وضعت وقام بتطبيقه على الممارسين للعلاقات العامة (١٩٩٢)، وذلك إنطلاقاً من أن هذا النموذج يختلف عن الوضع السابق الذى يمثل النواحي العلاجية

والوصفية لدراسات الحالة التى تهتم بسؤال كيف أديرت الأزمة، فى حين أن نموذج "مارا" - الذى يهتم بالناحية الإستراتيجية فى تطور إدارة الأزمة - يشرح ويتنبأ عن لماذا تدار الأزمات بطريقة جيدة وأخرى رديئة.

وهذا النموذج يؤسس على أنه يختلف عن ما يمارسه مسئولو العلاقات العامة، من حيث ضرورة وجود خطة إتصالية لإدارة الأزمة، وإما إلى جانب تلك الخطة فإن هناك عدد من الإستراتيجيات التى تؤثر فى قدرة المنظمة والعلاقات العامة على التعامل مع الأزمات، فالنموذج يهتم بمناظرة العلاقة بين الخطة الإتصالية للأزمة وبين التأثيرات والنتائج المترتبة عليها.

وتلك العوامل المؤثرة على كفاءة إتصالات الأزمة تمثل المحاور التى يبنى عليها النموذج، حيث أنه يؤسس على المحورين التاليين :-

المحور الأول: ثقافة المنظمة الإتصالية :

Organizational Communication Culture.

و تمثل فلسفة وأيدلوجية المنظمة فى إدارة الأزمات، من خلال ضرورة تبنى المؤسسة لفلسفة إتصالية تساند العلاقات العامة وجهودها فى إدارة الأزمات. وهى تشمل المهام والأنشطة التى تقوم بها المنظمة من حيث الإهتمام بدراسة المخاطر التى قد تواجه المنظمة، والإعداد والتخطيط لإتصالات الأزمة وإجراءاتها، وكذلك دراسة الأزمات السابقة والتعلم منها، وتلك الثقافة تمثل معيار نجاح العلاقات العامة فى إدارة إتصالات الأزمة أكثر من مجرد وجود خطة لإدارة الأزمة.

المحور الثانى: ذاتية العلاقات العامة وفلسفتها فى الاتصال

Public Relations Autonomy

وهى حجم المسئولية والقوة والمرونة المعطاة لمسئولى العلاقات العامة من قبل المنظمة وإدارتها العليا، و التى تتيح لممارسى العلاقات العامة تنفيذ اتصالات الأزمة مع الجمهور على قدر عال من السرعة والكفاءة، و تحقق ذاتية العلاقات العامة فى الاتصال من خلال قدرتها على الاستجابة السريعة فى التعامل مع الأزمة، والحد من التأثيرات السلبية، وتتبع إجراءات اتصالات الأزمة، وجمع المعلومات المختلفة، والتعامل مع الجمهور الداخلى والخارجى.

ومن ثم فإن نموذج مارا **Marra** (١٩٩٢، ١٩٩٨) قد عنى بمجموعة من القضايا والمبادئ الإستراتيجية الهامة واللازمة عند التخطيط والإعداد للأزمات وتلك القضايا تتمثل فى النواحي التالية :-

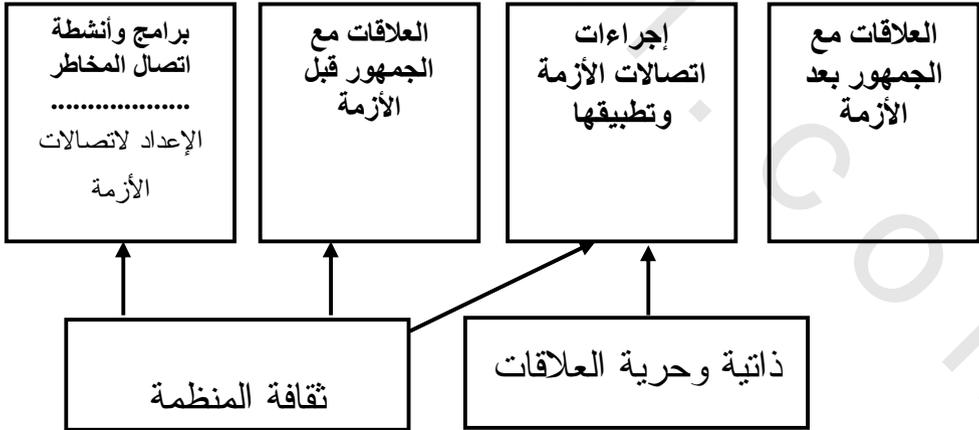
١- أن المنظمات التي لديها علاقات قوية مع الجماهير الأساسية قبل وقوع الأزمة تقلل إلى حد كبير من الخطر والتأثير على الصورة الذهنية للمؤسسة وتلك الجماهير تشمل الفئات المختلفة من وسائل الاعلام، والموظفين، وقادة الرأي، والمستهلكين، والمجتمع (الوسط المحيط) وغيرها.

٢- اتفق مارا مع جرونج في نموذجة عن الجماهير من حيث أن المنظمات التي لديها علاقات ضعيفه قبل وقوع الأزمة فإنها تمثل ممارسات غير متناسقة وغير فعالة تهدد الصورة الذهنية للمؤسسة، والتي يمثلها النموذج الأول والثاني والثالث لجرونج، أما النموذج الرابع لجرونج فيمثل الإتجاه الفعال فى الإتصالات فهو ثنائى الإتجاه من ناحية، ومتناسق بطريقة متبادلة من ناحية أخرى.

٣- أشار مارا إلى أهمية أنشطة إتصال المخاطر **Risk Communication** ومدى تأثيرها على الجمهور، وكذلك أهمية إعداد خطط لإتصالات الأزمة قبل وقوعها، وهذا يساهم فى بناء علاقات قوية مع الجمهور اعتماداً على النموذج المتوازن ثنائى الإتجاه لجرونج عن الجماهير **Two - way Symmetric Model** من خلال فتح حوارات مع الجمهور والإتصال به بإستمرار (١٦ - ١٩٩٦:١٢). **(Fears-Banks)**.

٤- المنظمة التي لديها أيديولوجية إتصالية فإنها تساند وتؤيد إجراءات الإعداد والتخطيط للأزمات، وتساهم إلى حد كبير فى التعامل بجدية وكفاءة مع تلك الأزمات.

والشكل التالى رقم (١) يوضح نموذج مارا **Marra** عن العلاقات العامة فى حالة الأزمات والذي يدمج بين العناصر السابقة.



Source: Marra, Francis (١٩٩٨), "Crisis Communications plans: Poor predictors of Excellent Crisis Public Relations", Public Relations Review, Vol. ٢٤, No.٤, P.٤٦٤.

من خلال العرض السابق لنموذج " مارا " الذى يرجع معيار فعالية العلاقات العامة فى إدارة الأزمات إلى جانبى ثقافة المنظمة و مرونة عمل العلاقات العامة، فإنه يضيف إلى الدراسات والنماذج السابقة جوانب هامة تؤكد أهمية الترابط والتكامل بين النواحي الإدارية والإتصالية، وتضع فى الحسبان مقدار العلاقة بين الإدارة العليا والعلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، والتي يؤكد أغلب المؤلفين على أهمية تلك العلاقة فى نجاح وفعالية أنشطة العلاقات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن النموذج وإن كان يرهن نجاح اتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة خلالها على تلك النواحي، فإنه قد اقتصر عليها ولم يتطرق إلى الأدوار والمهام الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة وتناسبها مع مراحل إدارة الأزمة.

نموذج بيرنت **Burnett** الإستراتيجي لإدارة الأزمات واستخدامه من جانب العلاقات العامة (٤٨٧ - ٤٨٠: ١٩٩٨).

يعتمد النموذج على مستوى الخبرة السابقة للمؤسسة فى التعامل مع الأزمات ومدى التضامن فى إدارتها، حيث يؤسس على مبدأ أن الأزمات ليست متشابهة، وأن نفس الاستجابات لا تكون ملائمة لكل الأزمات وتؤدى إلى نتائج مختلفة، ومن ثم فإنه يتناول الأزمات والمواقف الطارئة من مبدأ شدة الموقف وقوته من خلال مصفوفة الأزمات، التي تصنف الأزمات على حسب شدتها، وتمتد لتستخدم من قبل ممارسى العلاقات العامة.

وباعتبار أن إدارة الأزمات هى أولاً مشكلة إستراتيجية، فإن إيجاد الحلول لها يتطلب التعامل معها من خلال مبادئ ومتطلبات الادارة الاستراتيجية التي تخدم العلاقات العامة الاستراتيجية فى مهامها، حيث أن هناك ست مهام إستراتيجية هى :-

الأولى: صياغة الأهداف.

الثانية: تحليل البيئة.

الثالثة: صياغة الاستراتيجية.

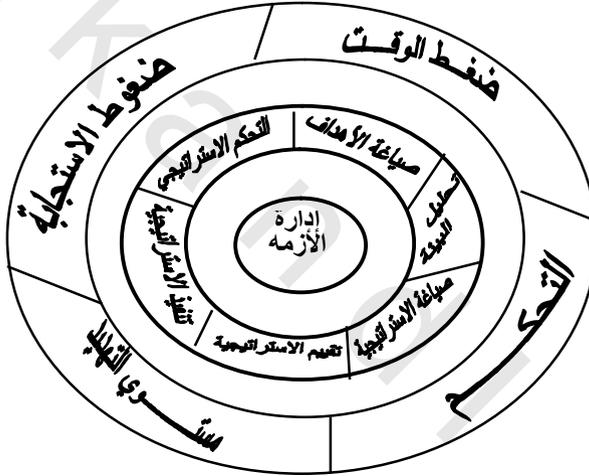
الرابعة: تقييم الاستراتيجية.

الخامسة: تنفيذ الاستراتيجية.

السادسة: التحكم الاستراتيجي للأغراض التحذيرية.

وتلك المبادئ الاستراتيجية يتعاطم دورها فى حالة الأزمات، وذلك لأن قرارات الأزمات تختلف عن القرارات الاستراتيجية فى الظروف العادية، وأنة ليست كل الأحداث الطارئة تعتبر أزمات. ويتناول النموذج تلك المبادئ الإستراتيجية فى ضوء أربعة مقاييس رئيسية تناولتها مصفوفة تصنيف الأزمات **Crisis Classification Matrix** والتي تناولت المواقف والمشكلات الطارئة على أنها تختلف فى درجة الشدة ومستوى التحكم والاستجابة من خلال المقاييس التالية :-

- (١) ضغط الوقت (شديد - بسيط).
 - (٢) مستوى التهديد (مرتفع - منخفض).
 - (٣) درجة التحكم (عالية - منخفضة).
 - (٤) قدر الاستجابة (قليل - كثير).
- والشكل التالى رقم (٢) يوضح المتطلبات الإستراتيجية لإدارة الأزمات



Source: Burnett, John (١٩٩٨), "A Strategic Approach To Managing Crises", Public Relations Review, Vol. ٢٤, No. ٤, P. ٤٨٧.

ومصفوفة تصنيف الأزمات تناولها " بيرنت " على أنها تصنف المشكلات والمواقف الطارئة من خلال (١٦) وحدة قياسية للأربعة مبادئ القياسية السابقة (ضغط الوقت، مستوى التهديد، درجة التحكم، مقدار الاستجابة)، حيث أن تلك المواقف الطارئة محددة من خلال تلك الوحدات فى مستويات (صفر، ١، ٢، ٣، ٤) وذلك على حسب شدة وتدرج الموقف فى الخطورة.

وتلك الوحدات القياسية تتناول المواقف من حيث أن أكثرها تحدى وخطورة يكون فى المستوى الرابع، حيث يكون ضغط الوقت شديد ودرجة التحكم منخفضة ومستوى التهديد مرتفع ودرجة الاستجابة قليلة، وأن المواقف التى تصنف على أنها أزمات توجد فى وحدات المستوى الثانى، والثالث والثى تميز الأزمات عن القرارات الأخرى التى تتخذ فى الظروف العادية ويتم التعامل معها من خلال عملية الادارة الاستراتيجية، فى حين أن المواقف والمشكلات فى المستوى صفر، والمستوى الأول لا تصنف على أنها أزمات.

بالتالى فإن تلك المواقف والمشكلات تتفق مع تعريف " بيرنت " للأزمة من حيث تدرجها فى الخطورة على أنها تبدأ بالواقعة **Incident** ثم الحادثة **Accident** ثم الصراع **Conflict** والتى تنتهى بحدوث الأزمة **Crisis** (٤٧٦ : ١٩٩٨). كما أن المصفوفة تتعامل مع تلك المواقف من مبدأ الأولويات فى التعامل، حيث تعطى الأهمية للأزمات عن المواقف الأخرى لكونها تحتاج إلى سرعة التعامل نتيجة الأضرار التى تحدث عند وقوعها.

وعلى المستوى التطبيقى للنموذج من قبل ممارسى العلاقات العامة فقد تناوله " بيرنت " من خلال ثلاث مراحل تتماشى مع مهام العلاقات العامة، وذلك فى المراحل التالية :-

المرحلة الأولى : تحديد وتعريف الأزمات:-

من خلال تحليل بيئة المنظمة ومسح المخاطر المحتملة الحدوث وصياغة الأهداف على أساسها، ومحاولة التعرف على أسباب الأزمات ومدى تأثيرها على الجمهور الداخلى والخارجى. وهنا يبرز دور العلاقات العامة فى إعداد وجمع المعلومات التى تساعد فى عملية التوقع للأزمات.

المرحلة الثانية : المواجهة والمنع :

وتعنى صياغة الاستراتيجية وتقييمها ومعرفة مدى صلاحيتها، وهنا يتم تحديد المخاطر المحتملة الحدوث وتصنيفها وصياغة الخطة وتنفيذها من قبل العلاقات العامة الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة : إعادة الصياغة :

وهى مرحلة تقديم الحلول للأزمة وتنفيذ الاستراتيجية وقياس مدى التحكم الاستراتيجى فى الأزمة والخروج بمجموعة من الدروس المستفادة من خلال عملية التعلم. وهى من المهام الاستراتيجية للعلاقات العامة والتى على أساسها يتم تقييم الأراء وتطوير خطط إتصالية فعالة لإدارة الأزمات.

شكل رقم (٣) يوضح مصفوفة بيرنت للمواقف الطارئة وتمييزها عن بعضها

مستوى التهديد	شديد		يسيط		
	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع	
ضغط الوقت	درجة التحكم الاستجابية				
منخفض	كثير	(٤) المستوى ٢	(٣) المستوى ١	(٢) المستوى ١	(١) المستوى ٠
منخفض	قليل	(٨) المستوى ٣	(٧) المستوى ٢	(٦) المستوى ٢	(٥) المستوى ١
مرتفع	كثير	(١٢) المستوى ٣	(١١) المستوى ٢	(١٠) المستوى ٢	(٩) المستوى ١
مرتفع	قليل	(١٦) المستوى ٤	(١٥) المستوى ٣	(١٤) المستوى ٣	(١٣) المستوى ٢

Source: Burnett, John (١٩٩٨), "A Strategic Approach To Managing Crises", Public Relations Review, Vol. ٢٤, No. ٤, P. ٤٨٣.

بالتالى فإن نموذج بيرنت الإستراتيجي يلفت النظر إلى أهمية توثيق العلاقة ما بين العلاقات العامة والإدارة العليا، و تبنى مبادئ الإدارة الاستراتيجية فى إدارة الأزمات من جانب العلاقات العامة. وهذا النموذج يركز على النواحي التالية والتي تعتبر من النقاط الفعالة فى إدارة الأزمة:-

- ◆ أن الأزمات تختلف عن المواقف الأخرى من حيث ضغط الوقت ومستوى التهديد ودرجة التحكم ومقدار الاستجابة وبالتالي إمكانية التخطيط الفعال لتلك المواقف على حسب حجم الموقف.
- ◆ فعالية إدارة الأزمة تتوقف على مدى خبرة المنظمة فى التعامل مع الأزمات.
- ◆ النموذج يؤكد على أهمية العلاقات العامة فى إتصالات الأزمة من خلال دورها فى دراسة البيئة والمخاطر الكامنة، وإعداد خطة الطوارئ، وتقييم الأزمة بعد حدوثها.

وإذا كان النموذج قد عرض هذا الدور للعلاقات العامة، إلا أنه لم يبرزه خلال دورها فى إعداد إستراتيجية إتصالية تتعامل مع الجمهور الداخلى والخارجى ووسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة. كما أن بيرنت قدم مصفوفة الأزمات على حسب خطورة الموقف الذى يواجه المنظمة، وتناسبة مع قدر الاستجابة من قبل المنظمة،

من حيث أنه كلما كان الموقف خطيراً كانت الإستجابة ضئيلة. فى حين يرى المؤلف أنه ليس من المحتم أن تتناسب خطورة الموقف مع قلة الإستجابة، فقد يواجه المنظمة موقفاً خطيراً وفى نفس الوقت تكون الإستجابة عالية، وهذا يتوقف على عدة إعتبارات وإجراءات أهمها خبرة المنظمة السابقة فى إدارة الأزمات ومدى إهتمامها بثقافة الأزمة وتطويرها، وكذلك التخطيط المسبق من خلال تطوير إستراتيجيات وقائية لكسر حدة المفاجأة، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والعلاجية اللازمة عند التعامل مع الأزمة وبالتالى تكون درجة الاستجابة مرتفعة بناءً على كفاءة النواحي التنظيمية والادارية والاتصالية فى إدارة الأزمة.

نموذج التحليل المشترك فى صنع القرار الاستراتيجى لمديرى العلاقات العامة

Using Conjoint Analysis to measure strategic Thinking.

اهتم خبراء العلاقات العامة والتسويق بضرورة تطوير الفكر الاستراتيجى لممارسي العلاقات العامة من خلال أسس تطوير نظرية الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة، والتي إهتم بها مجموعة من المؤلفين المعاصرين ومنهم "بيجى برون" و "إيرك ألسون"، وقدموا نموذجاً يسمى التحليل المشترك (Bronn & Olson, 1999: 333 - 356). وهذا النموذج نشأ من خلال البحوث التجريبية عن كيفية صنع القرارات الإستراتيجية وقياس مدى فعاليتها، وكذلك البحث الدقيق للمعلومات من خلال أفكار المديرين وكيفية صنع قراراتهم خاصة فى حالة الأزمات، كما أن النموذج يمثل الجانب المتطور لنموذج بوشنت وميتروف **Pauchant & Mitroff** فى إدارة الأزمات.

يهتم النموذج بالطريقة الاستراتيجية فى معالجة الأزمات، ويسعى لتطوير الفكر الاستراتيجى لمديرى العلاقات العامة خاصة فى مواقف الأزمات، كما أنه يوضح أن الطريقة التي يتم بها إدارة الأزمة من العلاقات العامة ترتبط بمدى التأثيرات على المنظمة وجاهيرها وكذلك الصورة الذهنية للمؤسسة والدور الذى تؤديه.

ونظرية الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة التى تستخدم فى حالة الأزمات عند "برون وألسون"، من خلال التحليل المشترك تقترح بأن الطرق الكمية من الممكن استخدامها فى عمليات التخطيط وصنع القرار الاستراتيجى، والتي تساعد فى إختبار وإكتمال النتائج الخاصة بالدراسات الكيفية كما أنها تعمل على تطوير الاختصاصات الإدارية بين المديرين، وكذلك الاهتمام بالعلاقات العامة ومديريها وتدعيم دورهم فى

عملية صنع القرار الإستراتيجي بالمؤسسة عند صياغة إستراتيجية المنظمة خاصة فى حالة الأزمات.

يتكون النموذج من ثلاثة إجراءات أساسية يرمز لها بالرموز (A₁,A₂,A₃) تستخدم من قبل العلاقات العامة ويتناولها "برون" و "ألسون" على أنها تمثل مرحلة إدارة القضايا والتي يبرز دور العلاقات العامة خلالها وهى كالتالى :-

(A₁) البحث القائم على جمع المعلومات :-

من خلال جمع المعلومات عن البيئة وما يحدث بها من أزمات ودراستها وتحليل أسبابها ومتابعتها و تقاس من خلال المقاييس التالية :-

- مرتفع : يمثل البحث عن المعلومات الدقيقة عن البيئة وأطراف الأزمة.

- متوسط : يمثل بعض المعلومات عن البيئة وأطراف الأزمة.

- منخفض : تقديم معلومات غير دقيقة عن البيئة وأطراف الأزمة

(A₂) خطة الاتصالات :-

وهى خطة الاتصالات الموضوعية والمعدة لإدارة الأزمة ومواجهتها والتي تقاس من خلال المقاييس التالية :-

- مرتفع : يمثل وجود خطة مكتوبة معدة خصيصاً لاتصالات الأزمة.

- متوسط : يمثل خطة اتصالات عامة وغير أساسية صممت من أجل المواقف الصعبة والغير مألوفة.

- منخفض: وهو عدم وجود خطة وفى نفس الوقت الاستجابة للمواقف بطريقة جيدة.

(A₃) العمل مع الإدارة العليا :-

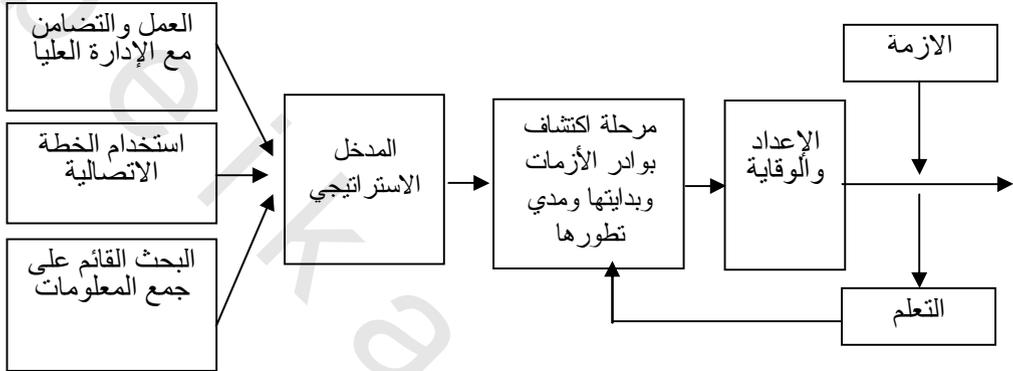
ويتم ذلك بالتعاون بين الإدارة العليا والعلاقات العامة فى إدارة الأزمة والعمل سوياً، ويتم قياس تلك العلاقة من خلال المقاييس التالية :-

- مرتفع : يمثل العمل الجاد والنشط والمتضامن مع الإدارة العليا وتلبية الاحتياجات الضرورية عند إدارة الأزمة من جانب ممارسي العلاقات العامة.

- متوسط : حيث التعاون المحدود مع الإدارة العليا فى معالجة الأزمة.

- منخفض: ويمثل إتباع التوجيهات والإرشادات فقط من الإدارة العليا بعد أن تقوم بتحديد أسلوب معالجة الأزمة.

شكل رقم (٤) يوضح النموذج من خلال الجانب المطور لنموذج "بوشنت وميتروف" لإدارة الأزمات والذي يمثل نموذج الفكر الإستراتيجي لمديري العلاقات العامة في حالة الأزمات.



Source: Bronn, Peggy Simcic & Olson, Erik (١٩٩٩), " Mapping The Strategic Thinking Of Public Relations Mangers In A Crisis Situation An Illustrative Example Using Conjoint Analysis", Public Relations Review, Vol. ٢٥, No. ٣.P٣٥٩.

اهتم المؤلفان " برون وألسون " بتطبيق النموذج على نوعين من المديرين الممارسين للعلاقات العامة، وتوصلا إلى أن مديري العلاقات العامة لديهم دراية كافية بالنواحي الاستراتيجية التي تتخذ في حالة التخطيط للأزمات، وأن كفاءتها تتوقف على مقدار العلاقة ما بين العلاقات العامة والمؤسسة.

كما تناولوا الأزمة من حيث أنها تحدث نتيجة التهديد **Threat** أو الفرصة **Opportunity** والتي تنتج من واقع القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة وتسبب تأثير قوى على تلك المنظمة. وتوصلا إلى أن ممارسي العلاقات العامة لديهم القدرة على مساعدة المؤسسة والإدارة العليا في التعامل مع التهديدات التي تواجهها، ولديهم القدرة على إدراك الفرص لاحتواء تلك التهديدات من خلال اكتشاف بؤر الأزمات وإشارات

الإذار المبكر الباعثة لتلك الأزمات ومن ثم تجنبها، كما أن بإمكانهم توثيق الصلات والعلاقات مع أطراف الأزمة والجمهور العريض، وهذا يؤكد ما توصل إليه المؤلفون الآخرون فى العلاقات العامة من تأكيد لتلك المهام مما يوجه النظر إلى أدوار أخرى للعلاقات العامة فى مجال الأزمات ومنها دراسة دور العلاقات العامة وعلاقته بخصائص الأزمة التى منها التهديد وضيق الوقت، والمفاجأة.

وعلى هذا فإن نموذج " برون " و " أولسون " فى صنع القرار الاستراتيجى لمديرى العلاقات العامة قد أضاف للنماذج الأخرى مجموعة من النقاط الهامة التى قد تفعل من دور العلاقات العامة فى تطوير نظرية إدارة الأزمة وتبنى الفكر الاستراتيجى فى التخطيط لها ومن تلك النواحي :-

- ◆ يؤكد على أهمية الطريقة الاستراتيجية فى التخطيط للأزمات وأهمية اكتشاف بواذر الأزمات قبل تطويرها اعتماداً على وظيفة البحوث وجمع المعلومات التى هى أساس عمل العلاقات العامة الاستراتيجية.
- ◆ يلفت النظر إلى أهمية قياس واختبار الأزمات وطرق الاستعداد لها، من خلال التكامل ما بين الطرق الكمية والكيفية فى التخطيط للأزمات، أى دراسة الاستراتيجيات وقياس مدى استخدامها من جانب ممارسي العلاقات العامة والمؤسسات التى يعملون بها.
- ◆ يوجه نظر المؤسسات إلى أهمية التطوير والإعلاء من شأن العلاقات العامة بها وتطوير الاختصاصات الإدارية والاتصالية لديها، وتقريب العلاقة بينها وبين الإدارة العليا باعتبار أن الأزمات موقفاً صعباً يواجه المؤسسة بأكملها وهو ما أكدته " مارا " فى نموذجها عن العلاقات العامة فى الأزمات (٤٦٤ : ١٩٩٨ ، Marra).

◆ إذا كان النموذج قد اهتم بمرحلة إدارة القضايا والاتصالات التى تتم فى تلك المرحلة واكتشاف بواذر الأزمات دون المراحل الأخرى من إدارة الأزمة، فإنه يعكس الضرورة بأهمية تطوير نموذج فعال وشامل لمراحل اتصالات الأزمة (قبل - أثناء - بعد) الحدوث، والذى يجمع بين وجهات نظر المؤلفين الذين طوروا نماذج مختلفة تناولت كافة المراحل من إدارة الأزمة.

◆ كما أن من الاجراءات الهامة فى النموذج تناوله للنواحي القياسية لمدى استخدام المؤسسات للإجراءات الإستراتيجية فى إدارة الأزمات، إلا أنه تناول

تلك النواحي القياسية دون الاهتمام بتحديد الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في تلك المرحلة أي اهتم بالقياس دون مضمون الاستراتيجية.

- تعقيب وإستخلاصات

من خلال ما سبق من تقديم للنماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات يتبين النقاط التالية :

◆ تمثل النماذج مجموعة من الأسس والقواعد الهامة التي تتخذ في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات المختلفة، وتتنوع فيما بينها من حيث المحتوى ما بين نماذج تتناول إجراءات إدارة الأزمة سواء في مرحلة معينة منها أو في المراحل المختلفة، ونماذج تهتم بالأسس الاتصالية اللازمة عند الاتصال وقت الأزمة، وأخرى قد عنيت بمضمون الرسالة الاتصالية وقت حدوثها، وكذلك النماذج القياسية والمعارية في تحديد كفاءة العلاقات العامة عند إدارة الأزمات.

◆ اعتمدت أغلب النماذج التي وضعت من قبل المؤلفين في العلاقات العامة والاتصال على عدة أسس نظرية في الإدارة والاتصال لعل أكثرها استخداما نظريات الإدارة الإستراتيجية، ونماذج "جرونج" **J.Grung** في الاتصال بالجمهور وخاصة النموذج الرابع المعتمد على الاتصالات المتبادلة والمتناسقة ثنائية الاتجاه، كما اعتمدت النماذج على التطبيقات العملية بالمؤسسات التي لديها إهتمام بالعلاقات العامة وأسندت لها أدوارا فعلية عند تعرضها لأزمات.

◆ تركزت النماذج التي تناولت مراحل التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة في عدد من الإجراءات تبدأ بإعداد خطة لإدارة اتصالات الأزمة قبل حدوثها، ويتم تحديد الأزمات المتوقعة الحدوث بها، وفريق اتصالات الأزمة، وكذلك التجارب السابقة للمؤسسة، ثم يتم تنفيذ الخطة عند وقوع الأزمة وتقييمها بعد انتهائها.

◆ اهتمت النماذج التي تناولت مضمون الرسالة الاتصالية وقت الأزمة بالاعتماد على نظرية خطاب إصلاح الصورة، واتجهت إلى تحديد الأسلوب الاتصالي سواء تحذيري، أو انتقادي، أو تبريري، أو اعتذاري، ولعل أشهر تلك النماذج ما قدمه "بنويت" **Benoit** (١٩٩٧)، "وهيرت" **Hearit** (١٩٩٦)، و انتهت إلى أهمية إستراتيجية الاعتذار والتبرير في عمل العلاقات العامة ومصارحة الجمهور بالحقائق بشكل لا يتعارض مع الجهات القانونية.

◆ لكي يحقق الاتصال مجراه الصحيح يجب على المؤسسات أن تتخذ الإجراءات التصحيحية لاحتواء الأضرار ومعالجتها والتعهد بتنفيذها بعد مرور الأزمة.

◆ ركزت النماذج القياسية لدى كفاءة ونجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات على جانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة وخاصة ثقافتها الاتصالية بالجمهور ومدى حرصها على إقامة علاقات جيدة معه، كما أكدت على مرونة النظام الإداري فيما يخص عمل العلاقات العامة في إنجاز تلك الاتصالات وإقامة العلاقات، وكان أكثرها اهتماما نموذج "مارا" Marra (١٩٩٨)، نموذج "بيرنت" Burnett (١٩٩٨)، ونموذج "برون" و "ألسون" Bronn & Olson (١٩٩٩).

◆ أغلب النماذج الاتصالية قد سعت إلى تحقيق هدف رئيسي هو احتواء الأضرار ومحاولة إصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور نتيجة الأزمة وذلك لكسب ثقته وتأييده.

◆ اهتمت النماذج - وخاصة المتعلقة بمضمون الرسالة الاتصالية - بتقديم عدد من الإستراتيجيات الاتصالية التي تتخذ عند وقوع الأزمات إلا أنها تفتقد إلى جانبين على قدر كبير من الأهمية هما : الاختبار، والتطبيق العملي وذلك لقياس مدى صلاحية النموذج وفعالته في الأزمات المختلفة، مما يشير إلى أن مجال إدارة الأزمات يحتاج إلى تعمق أكثر وتطور نظري أشمل يكون له القابلية في التطبيق والتجريب داخل المؤسسات المختلفة ونوعية الأزمات التي تواجهها.

◆ ركزت أغلب النماذج على مبدأ أهمية العلاقات العامة عند إدارة اتصالات الأزمة إلا أنها لم تتناول الإجراءات الفعلية والإستراتيجية لعمل مسؤولي العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات، وهو ما سوف يراعيه المؤلف عند استخلاص نموذج مقترح لهذا الغرض، بحيث يستفيد من تلك النماذج والتجارب البحثية السابقة والتي تعد أساسا نظريا وتطبيقيا للتطورات البحثية المستقبلية.

تأسيسا على ما سبق فإن المؤلف سوف يتناول في الفصل الرابع إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات في إطار عمل مسؤولي العلاقات العامة ضمن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لهذا الغرض، وهو ما يعد تفسيراً للنماذج التي اهتمت بمراحل التخطيط لإدارة الأزمات (قبل - أثناء - بعد الحدوث).