

الفصل الرابع
العلاقات العامة وإجراءات
التخطيط لإدارة الأزمات

obeikandi.com

مُقَدِّمَةٌ

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

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

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

المحور الأول : العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة

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

أولا : إعداد فريق اتصالات الأزمة

إن الدعامة الأساسية في الإعداد والتخطيط للأزمات تتمثل في تكوين فريق لإدارة الأزمات، وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لا ، مع إستمرار المؤسسة فى عملها اليومي (Gott schalk ، ١٩٩٣ : ٣٩٨) حيث أن أبعاد الأزمة المختلفة وتعدد جوانبها عند

حدوثها يتطلب إعداد فريق من مختلف التخصصات يكون قادراً على تغطية جوانب الأزمة بكفاءة وسرعة (١٧ : ٢٠٠٠ , Reid) وتلك التخصصات تختلف باختلاف المؤسسات ونوعية الأزمات التي تتعرض لها (شومان، ٢٠٠٢ : ٢٤٢) .

وفريق إدارة الأزمة يتصف بأنه جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة فى التخطيط لإدارة الأزمة حيث يتعاضد دورهم فى حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها (١٠٢ : ٢٠٠٠ , Caponigro) وتلك الجماعة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والخبرات التى تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءاً من استشعار الأزمة قبل وقوعها إلى مواجهة آثارها عند الحدوث وتتبعها واستخلاص الدروس المستفادة منها (شريف، ١٩٩٨ : ٢٣٨) .

وعلى هذا فمن الهام توزيع الأدوار والمسئوليات على فريق إدارة الأزمة وذلك للتغلب على الحيرة والإرتباك المصاحب لموقف الأزمة (الحملاوى، ١٩٩٣ : ٢٤٨ - ٢٤٩) . وفى هذا الشأن فإن فريق إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها (١٠٤ : ٢٠٠٠ , Caponigro) :-

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

عناصر فريق إدارة الأزمة :

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

قدم ريد **Ried** العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارة الأزمة فى العناصر التالية (٢٥ - ١٩ : ٢٠٠٠) :

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

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

المتحدث الرسمي:

يمكن القول أن المتحدث الرسمي من أكثر العناصر الأساسية أهمية حيث أنه الناطق والمتحدث باسم المنظمة ويتولى المهام الاتصالية بالجمهور ووسائل الاعلام، ويعرف المتحدث الرسمي على أنه الوجه الرسمي للمنظمة والذي يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة، ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الاعلام المختلفة، وإعداد الرسائل المتنوعة التى تتناسب مع فئات هذا الجمهور (٣٦٠ : ١٩٩٨ ، Bland) .

وعادة ما يكون المتحدث الرسمي فى حالة الأزمة هو رئيس المنظمة (CEO) **Chief Executive Office**، حيث يتوافر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسئولية والمهارة الإدارية والاتصالية (٢١٩ - ٢١٨ : ١٩٩٧ ، Kitchen) . أما فى حالة عدم توافر تلك المهارة الإتصالية لدى الـ (CEO) فيختار الشخص الأقدر على التعامل مع وسائل الإعلام وفهم توجهاتها، ويكون لديه قدرة الإجابة والرد على التساؤلات المختلفة الملقاه من جانب مندوبي وسائل الإعلام، وهذا قد يتوافر لدى مسؤولي العلاقات العامة وممارسيها بالمؤسسة (١٥ : ٢٠٠٠ ، Pines) . وفى هذا يرى لورانس بارتون **Lawrance Barton** ان ممارسي العلاقات العامة من الممكن أن يواجهوا فى لحظة ما أزمة تجعلهم موضع تساؤل من جانب وسائل الإعلام بإعتبارهم متحدثين رسميين باسم منظماتهم (يوسف، ٢٠٠٢ : ٩٨) .

وإختيار المتحدث الرسمي يتم وفقا لعدة مهارات وخصائص منها ، **Caponigro**

(٢٠٦ - ٢٠٤ : ٢٠٠٠) :

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

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

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

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

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

* انظر الجزء الخاص بإستراتيجية التدريب

- الاستعانة بالخبراء والمستشارين.

تعد الاستعانة بالمستشارين والخبراء من الإجراءات الهامة التي تقوم بها المؤسسة في إدارة الأزمات، حيث أن مستشار الأزمة هو الذي يضع فلسفة إدارة الأزمة بدرجة عالية من الكفاءة، تلك الفلسفة تشتمل على سلسلة من الإجراءات والأنشطة تساهم في منع وقوع الأزمات والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها قبل وأثناء وبعد الأزمة (Caponigro, 2000 : 17 - 19).

وفي الغالب فإن المؤسسات الكبرى عندما تواجه أزمات قوية فإنها تلجأ إلى الاستعانة بشركات استشارية متخصصة في العلاقات العامة لإدارة اتصالات الأزمة التي تعرضت لها المؤسسة (Bland, 1998 : 37) وترجع تلك الأهمية إلى أن مستشار إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها (Caponigro, 2000 : 17 - 19) :-

- ١- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة .
- ٢- محاولة منع تلك الانتقادات والاستجابة لآراء و شكاوى الجمهور قبل تطورها لأزمات ، و معالجة أوجه القصور داخل وخارج المؤسسة .
- ٣- تحديد وتوقع وقت حدوث الأزمة، والإجراءات التي تتخذ تجاهها من واقع دراسة الأزمات السابقة والتصور للأزمات المحتملة الحدوث.
- ٤- الاتصال بكفاءة خلال الأزمة .
- ٥- التخطيط للأزمات الكامنة والخفية .
- ٦- تقييم الأزمة وقياسها واتخاذ الإصلاحات والتعديلات في خطة إدارة الأزمة المعلنة والمجربة مسبقاً.
- ٧- تجنب المؤسسة العديد من الأزمات التي قد تواجهها من خلال الأنشطة التي يقوم بها والتي تهدف إلى الارتقاء بصورة المؤسسة ومصداقيتها وسمعتها لدى الجمهور . واختيار مستشار العلاقات العامة لابد وأن يتوافر فيه مجموعة من الصفات المعرفية والحسية في التعامل مع الأزمات ومدى مرونته في التعامل مع خطة الأزمة . ومن تلك الخصائص ما يلي (Reid , 2000 : 31) :-

- الخبرة السابقة في اتصالات الأزمة بالمؤسسات الحكومية والخاصة .
- دراية تامة بوسائل الإعلام المحلية والعالمية في حالة الاحتياج إليها .
- قدرة على إجراء المقابلات مع الجمهور، وكتابة التقارير والموضوعات والقصص الصحفية المساندة لموقف المؤسسة وجعلها في صورة حسنة .
- التعامل مع الوسائل التكنولوجية لنشر رسالة المؤسسة على الجمهور.

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

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

ثانياً: بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها

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

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

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

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

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

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

ومن الضرورة أن تشتمل قاعدة البيانات على كتيبات إرشادية ذات موضوعات متنوعة سهلة التداول تكون مرجعية سهلة الاستخدام (١١٧- ١١٦ : ٢٠٠٠، Caponigro) .

تشتمل قاعدة البيانات كذلك على الأزمات التي تعرضت لها المنظمة من قبل، وكذلك الأزمات التي تعرضت لها المنظمات التي تمارس نفس النشاط وتحليلها وإدارتها لتلك الأزمات، وذلك لتخفيف الآثار السلبية وتلافيتها عند تكرار حدوث تلك الأزمات. ويتم عادة دراسة تلك الأزمات من خلال فهم طبيعة الأزمة من حيث مدى انتشارها وكيفية تعامل الإدارة معها، وكفاءة النواحي الإدارية والاتصالية والاستجابات الفعالة التي اتخذت، وأوجه الخلل فى إدارة الأزمة والنتائج التي ترتبت عليها والدروس المستفادة منها (٨، ١٩٩٨ : Bland) .

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

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

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

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

ثالثاً: تهديد المخاطر محتملة الحدوث

وهى مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث وتشتمل على إدارة القضايا وتوقع الأزمات . فإدارة القضايا **Issues Management** تقوم على مبدئين أساسيين هما (٢٨٩ : ١٩٩٨ ، **Herrero & Pratt**) :-

١- التعرف على القضايا والمشكلات التى تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة الحدوث فى وقت لاحق .

٢- العمل على حل تلك القضايا والمشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، واهتمام المؤسسة بإدارة القضايا المختلفة التى تتعرض لها ودراستها فى المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يساهم إلى حد كبير فى التخفيف من شدتها، وربما منعها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها، والتحكم فى مستويات التأثير، والتعامل مع الجماهير المختلفة (٢٨٩ : ١٩٩٧ ، **Heath**) .

وتلك القضايا التى تمثل إشارات الإنذار لوقوع الأزمات تتطلب الدراسة والبحث

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

وهناك عدة إجراءات لدراسة تلك القضايا منها (٢٣ - ٢٢ : ٢٠٠٢ ، Deveney) :

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

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

وإذا كانت المؤسسات تهتم بإدارة القضايا ومحاولة حلها قبل تفجرها وتحولها لأزمات، فإنه لمن الهام الإعداد والتخطيط للأزمات الممكنة الحدوث مستقبلاً، والتي تتحدد بناءً على نشاط المؤسسة وطبيعة عملها، وهذا يتطلب دراسة البيئة وواقع المنظمة وعلاقتها بالمجتمع ، وكذلك جمع المعلومات بصورة دورية، وإستحداث أنظمة التوعية، والتطور الإداري والتنظيمي في ظل التطورات الحديثة بالمجتمع (Herrero & Pratt , ٩٣ - ٩٢ : ١٩٩٨) .

وتقدير تلك المخاطر يتم عادة من خلال التوقع والتصور والتخيل بصفة مستمرة لأسوأ الأشياء الممكن حدوثها، وكذلك التتبع لنشاط المؤسسة وما يطرأ عليها من تطورات وتغيرات (Duke & Masland , ٣٠ - ٣١ : ٢٠٠٢) . فمثلا في مجال الطيران

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

من المتفق عليه عند الإعداد للأزمات المحتملة الحدوث أن يتم إعداد دراسة تحليلية عن نوعية المخاطر الممكن حدوثها، وحصر مصادرها ونطاق التأثير الذى يصحبها (دياب، ٢٠٠٣ : ١٣)، وكذلك إعداد قائمة بتلك المخاطر تشمل أنواع الأزمات المتوقع حدوثها (Kitchen، ١٩٩٧ : ٢١٧)، ويتم تصنيفها من خلال عدة أسس تشمل درجة شدة وخطورة المخاطر والأحداث المتوقعة الحدوث، ووضعها فى تسلسل حسب طبيعة الحدث ونشاط المؤسسة (١٥ : ١٩٩١ ، Gigliotti & Jason) كما تصنف أيضا على حسب نوع الأزمة والأسباب والعوامل التى أدت إلى حدوثها (Bland، ١٩٩٨ : ٢٨ - ٢٩) .

فى حين صنف عدد من المؤلفين فى مجال الاتصال والعلاقات العامة الأزمة حسب موقفها إلى ثلاثة أنواع هى (Cutlip, Center & Broom, ١٩٩٤ : ٣٦٦) :

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

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

وعادة ما يتم تحديد المخاطر والأزمات المحتملة الحدوث من خلال الإجابة على عدة تساؤلات منها (Kitchen، ١٩٩٧ : ٢١٧) :-

- ١- ماذا حدث للمنظمة فى الماضي؟
- ٢- ماذا حدث للمنظمات الأخرى التى تمارس نفس النشاط ؟ (فما حدث لها من الممكن حدوثه للمنظمة فى أى وقت) .
- ٣- ماذا فعلت المنظمة من أجل التخطيط المستقبلى لمواجهة الأزمات ؟

- ٤- ما مدى التأثير بالقرارات فى فحص ومراجعة تلك المخاطر ؟
٥- ما القضايا الكامنة التى تهدد المنظمة ويمكن تحويلها لأزمات ؟

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

رابعاً: ووسائل وأدوات الاتصال بالجمهور

لكى يتحقق النجاح فى إدارة إتصالات الأزمة والحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور يجب أولاً تأسيس علاقة قوية مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، حتى تكون جهات مشاركة ومتضامنة فى إدارة الأزمة عند حدوثها، وهناك مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها عند تأسيس تلك العلاقة مع الجمهور ومنها (Caponigro) (٢٥٤ : ٢٠٠٠ -)

- ١- أن تعمل المؤسسة فى إطار المسؤولية الاجتماعية .
- ٢- محاولة تدريب الجمهور على الطريقة التى يريدها القائم بالاتصال ويهدف إليها .
- ٣- استخدام برامج العلاقات العامة فى تدعيم العلاقات وتحقيق المصادقية مع الجمهور
- ٤- اتخاذ الطرق التى تجعل الاتصال بالجمهور سهلاً مع إمكانية توجيه أسئلة وعرض مقترحات لصالح المؤسسة .
- ٥- تدعيم إشارات الإنذار والإعلان عنها مباشرة وبجدية .
- ٦- العمل على قياس وتقييم أنشطة الاتصالات وتجميع الآراء والأحكام لتحسين العلاقات مع الجمهور .

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

تتمثل الوسائل والقنوات الإتصالية فى إجراءات عقد المؤتمرات الصحفية، وإعداد النشرات الصحفية، وإجراء المقابلات، والاعلانات، والنشرات الاخبارية المرئية ومراسلة الجمهور ، الاتصالات التلفزيونية ، وأجهزة الفاكسى، والمذكرات والتقارير

(يوسف، ٢٠٠٢ : ١١٢)، وكذلك وسائل تكنولوجيا الإتصال الحديثة عبر الإنترنت والتي تتيح إمكانية التبادل المعرفى فى أفضل الحلول لمعالجة الأزمة، إلى جانب إمكانية متابعة أحداث الأزمة لقدرته السريعة على بث الأخبار، كما يتيح للمؤسسة أن تحدد موقف الرأى العام واتجاهات التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة ليتسنى لها إصدار بيانات صحفية تسير فى اتجاهات صحيحة حسب توجهات الرأى العام، إلى جانب أن الإنترنت من أفضل الوسائل الإتصالية عند وقوع الأزمات خارج نطاق الدولة، لقدرته على تسهيل عملية الاتصال وتحقيق قدر عال من السرعة والدقة .

وإذا كان فريق إدارة الأزمة يجتمع عند حدوث الأزمة فإنه لمن الضرورة إنشاء وتأسيس مركز لإدارة الأزمة يشتمل على مركز إعلامي يتم التعامل من خلاله مع وسائل الاعلام والجمهور، ويضم كافة وسائل وأجهزة الاتصال الحديثة، ويشتمل على البيانات الأساسية عن المنظمة وفريق إدارة الأزمة، والمؤسسات المختلفة، والمسؤولين وأجهزة الاتصال (شومان، ٢٠٠٢ : ٨٤ - ٨٦) وأن يكون المكان ملائماً لعقد المؤتمرات الصحفية بشكل يعكس صورة أفضل للمؤسسة لدى وسائل الإعلام التى تقوم بتغطية المؤتمر (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٢١) .

ومن الأهمية بمكان عند تأسيس هذا المركز وضع ثلاث نقاط فى الحسبان هي (٣٧٠ : ١٩٩٤ , Cutlip , Center & Broom) :-

١- تحديد الغرض منه، فهو مخصص لتداول المعلومات ما بين الإدارة والقائمين على إدارة الأزمة وبين الجمهور مباشرة .

٢- يجب أن يكون المركز من جزئين أحدهما يهتم بخدمة الرد على الجمهور وإستفساراته، والآخر يتعامل مع الصحافة ووسائل الإعلام .

٣- تحرى الصدق والموضوعية فى نقل المعلومات والأخبار حيث ينعكس ذلك على الجمهور بعد الأزمة .

إلى جانب تلك الوسائل فهناك وسائل العلاقات العامة الأخرى التى تعتمد على الاتصال المباشر بالجمهور فى الميدان فى حالة حدوث الأزمة والتى تهدف إلى طمأنة الجمهور وامداده بالمعلومات الصحيحة التى يلجأ إليها مندوبى وسائل الإعلام فى حالة عدم وجود بيانات ومعلومات من الجهات المسئولة عن إدارة الأزمة .

لكى يتحقق الاتصال الفعال بهذا الجمهور يجب تحديد نوعية الرسالة الإتصالية Message التى يمكن بثها خلال الأزمة بحيث تتناسب مع فئات الجمهور العريض .

وتلك الرسائل يتم تصميمها على أساس اهتمامات واحتياجات الجمهور وفئاته،

مع الالتزام بالمصداقية وتقديم الحقائق والسرعة في إعدادها (شومان، ٢٠٠٢: ٨٧)، كما أن تحديدها يعتمد أيضاً على نوعية الأزمات وطبيعتها وشدتها والوسائل الاتصالية المستخدمة والجمهور الموجه إليه الرسالة (Bland, ١٩٩٨: ٣٣).

ومن المتفق عليه أن فعالية الرسالة الاتصالية تتوقف على مضمونها وما تحويه من إجراءات، وفي هذا الشأن فإن هناك خمسة إجراءات لمضمون الرسالة وهي (Stanton (٢٢ - ١٩ : ٢٠٠٢ :-

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

كما أن مضمون الرسالة يتوقف على مدى تقبل الجمهور لنوعية هذا المضمون، لذا فهناك عدة أوجه يجب مراعاتها عند تصميم الرسالة الاتصالية والتي تتعلق بهذا الجمهور وهي (Bland, ١٩٩٨: ٣٣ - ٣٥) :-

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

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

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

خامساً: إعداد خطة اتصالات الأزمة

وفقاً للإدارة فإن خطة اتصالات الأزمة هي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات (٤٤٥ : ١٩٩٨ , Martinelli & Briggs). وهي الخطة التي تصف نواحي الاستجابات المختلفة للأحداث الطارئة، وهي طريقة للتخطيط والتفكير التي تعد الجمهور لفهم النشاط الذي تؤديه المؤسسة وكيفية الاستجابة والتعامل مع مواقف الأزمات والإعداد لها (٢٢ - ١٩ : ٢٠٠٢ , Stanton). أما الخطة الشاملة لإدارة الأزمة فهي الخطة التي تصف الخطوات الأساسية التي تتخذ في إدارة موقف الأزمة، والتي على أساسها يتم تحديد المسؤوليات والأدوار لفريق إدارة الأزمة من كافة التخصصات (١٠٦ : ٢٠٠٠ , Caponigro).

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

اعتبارات عند الإعداد لخطة اتصالات الأزمة :

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

فمن جانب النواحي التي تتعلق بممارس العلاقات العامة فإن هناك عدة أسئلة يجب وضعها في الحسبان عند إجراء الخطة ومنها (٤٧٣ - ٤٧٢ : ١٩٩٨ , Marra):

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

- ما مدى التعاون والتكامل بين مسئولى العلاقات العامة والأطراف الأخرى فى صياغة مضمون الرسالة الاتصالية ؟
- هل الإستراتيجيات الخاصة باتصالات الأزمة تتوافق أو تتشابه مع استراتيجيات الاتصال اليومي فى المنظمة ؟
- هل تطوير وتدعيم العلاقات مع جماهير المؤسسة والحفاظ عليها جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة الاتصالية ؟
- وفيما يتعلق بإعداد إجراءات ومضمون خطة الإتصالات وتنفيذها فيجب مراعاة ما يلي (Stanton , ٢٠٠٢ : ١٩ - ٢٢) :

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

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

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

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

ولا شك أنه من النواحي الهامة عند إعداد خطة اتصالات الأزمة أن يتم الاستعانة بخبراء العلاقات العامة فى إعدادها وإعداد السيناريوهات اللازمة عند التعامل معها، وتحديد الضروريات والأولويات فى تصميمها (٤١ - ٣٨ : ١٩٩٥ ، Dyer) . والعديد من المؤسسات الكبرى تستعين بشركات للعلاقات العامة لإدارة اتصالات الأزمة ودراسة المخاطر التى قد تواجهها، وتستعد لها من خلال خطة لاتصالات الأزمة من أجل تحسين صورتها والتعامل مع الجمهور (Kitchen ، ١٩٩٧ : ٢١٦) .

- الدليل الإرشادي للأزمة Crisis Manual :

من الإجراءات الفعالة التى تساعد على كفاءة إتصالات الأزمة وإدارتها بنجاح هو إعداد دليل إرشادي للأزمة، والذى يأخذ أهميته من النواحي التالية (٢٠٠٢ ، Samansky) (٢٧ - ٢٥ : -)

- يقدم النواحي والموضوعات التي تحتاج إلى سرعة في التعامل معها مثل وسائل الإعلام والجمهور الداخلى والخارجى للمؤسسة .

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

وارشادى الأزمة يشتمل على عدة إجراءات خاصة بمواقف الأزمات التى قد تؤثر على المنظمة، وكيفية التعامل معها من خلال الاتصالات التى تتم مع جمهور المؤسسة (١١١ - ١١٠ : ٢٠٠٠ ، Caponigro) . كما يشتمل إرشادى الأزمة على عدة خطوات عند إعداده قدمها بلاند **Bland** وهى (٤٨ : ١٩٩٨) :-

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

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

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

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

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

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

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

٩- الأرقام والعناوين الهامة والتليفونات .

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

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

- **الأسس الناجمة لخطة اتصالات الأزمة.**

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

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

هناك مجموعة من الأسس الفعالة التي تشتمل عليها خطة اتصالات الأزمة والتي تتمثل في طبيعة الخطة والمحتويات التي تشتمل عليها ومنها - ٢٥ : ٢٠٠٣ , Samansky (٢٨ :-)

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

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

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

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

سادساً : التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات

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

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

- أن التدريب على خطط إدارة الأزمات يعد فرصة لإختبار إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية، ومدى قدرتها على الإستعداد لمواجهة الأزمات.

- يساهم فى مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة الحدوث، والتي تمثل السيناريوهات المحتملة .

- مراجعة مدى فعالية الأدوار والمسئوليات لكل عضو بفريق إدارة الأزمة ومدى السرعة فى تحقيقها .

- التدريب فرصة لإدخال التحسينات والتعديلات على خطة إدارة الأزمات ومعرفة أوجه القصور بها .

والتدريب على إدارة الأزمات وإجراء التجارب يساهم فى تدعيم ثقافة المنظمة فى إدارة الأزمات، ويجعل هناك نوعاً من الترويج والإنتشار لثقافة الأزمة بين العاملين بالمنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا قد يوجد لدى كل فرد بالمنظمة شعوراً بالمسئولية تجاه منظمته، ودافعاً له لرفع معنوياته وتنمية الإحساس بالواجب المهنى والوظيفي لديه عند مواجهة أى خطر يهدد المنظمة .

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

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

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

١- إجراء التجارب العملية ومحاكاة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث، ورصد الأساليب والإجراءات التى تتخذ فى إدارة الأزمة التى تخضع للتجريب (٤٤٣ : ١٩٩٨ ، Martinelli & Briggs) وهنا يتم تدريب فريق العلاقات العامة على طرق جمع المعلومات والتعامل مع الموظفين، والوسائل الاعلامية، والمضارين من الأزمة ، وإعداد البيانات الصحفية والرسالة الاتصالية، وعقد المؤتمرات الصحفية، والتحدث مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.

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

٣- الطرق الكمية والكيفية فى اختبار خطط إدارة الأزمات، حيث أن الطرق الكيفية تهتم بتحديد الإستراتيجيات المخصصة لإدارة الأزمات وأنواعها، فى حين أن الطرق الكمية تهتم باختبار التأثيرات الإجتماعية لتلك الاستراتيجيات عند تناولها لأزمات معينة، ومدى قبولها لدى مديرى الأزمات والجمهور (١٦٣ : ٢٠٠٠ ، Coombs) (١٧٩ - .

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

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

بالتالى فالتدريب لا يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة فقط ، بل يشتمل أيضاً على كيفية التعامل مع الأزمة فى مراحلها الأخرى (قبل - بعد) الحدوث، (Black ، ١٩٩٥) (١٦١) ويشمل أيضاً الأزمات المعتمة فى إدارتها على خطة معدة مسبقاً أو الأزمات التى

بدون خطة موضوعة لمواجهةها (شومان، ٢٠٠٢: ٩٦) .

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

إلا أن الشيء الهام عند إجراء التجارب والتدريب على خطط إدارة الأزمات أن يكون هناك تنسيق بين خطط العلاقات العامة وبين الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، بحيث تحقق الجدلية والسرعة والكفاءة في إدارتها. وفي هذا الشأن قدم كابنجر **Caponigro** مجموعة متطلبات وعناصر عند إجراء التجارب والسيناريوهات منها (١١٦ - ١١٥ : ٢٠٠٠) :-

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

ويعد المتحدث الرسمي من أكثر العناصر أهمية في الجوانب الاتصالية وهذا يستوجب تدريبه وإعداده لكيفية التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، من خلال إخضاعه لموقف وهمي مصطنع كأنه يتعامل مع أزمة حقيقية ووسائل الاعلام تلاحقه ويقوم عدد من العاملين بتوجيه أسئلة من الممكن أن توجه إليه عند حدوث الأزمة، كما يتم تدريبه على كيفية إعداد التقارير الصحفية، وعقد المقابلات والمؤتمرات والتحدث مع المراسلين الإعلاميين. وقد يكون المتحدث الرسمي مدير العلاقات العامة وقد لا يكون

ويقتصر دوره على متابعة المتحدث الرسمي ومساندته عند التعامل مع الاعلاميين والصحفيين وهنا يقوم مسئول العلاقات العامة بمتابعة المتحدث الرسمي فى طريقة إدارته للحوار وكيفية الرد على الأسئلة ومدى إتزانه وثقته فى نفسه ومدى قدرته على الإقناع وكيفية عرضه لموقف المؤسسة (يوسف، ٢٠٠٢: ١١٩ - ١٢١، ٢١٨، ١٩٩٧: Kitchen)

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

المحور الثاني: العلاقات العامة فى مرحلة حدوث الأزمة

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

أولاً: جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه

يفترض أن العلاقات العامة لديها خطط اتصالية جاهزة للتعامل مع الأزمات حين وقوعها، تلك الخطط مشتملة على كافة أنواع الاتصالات مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام، ومشتملة أيضاً على المتحدث الرسمي الذى يتعامل مع هذا الجمهور . لذا فإن أول خطوة هي تقديم خطة الاتصالات وإعدادها للتنفيذ (Adams) (٢٦ : ٢٠٠٠ ، حيث الإلحاح والضغط من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والأخبار عن الأزمة وتطوراتها (Bland ، ١٩٩٨ : ٥٥) .

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

ويمكن القول أنه عند حدوث الأزمة فإن ما يشغل مسئولو العلاقات العامة هو جمع المعلومات اللازمة عن الأزمة، وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية المعدة مسبقاً للأزمات

المحتملة الحدوث، وعند تنفيذ تلك الاستراتيجية فعلى القائم بالاتصال أن يسأل نفسه علة أسئلة منها (٦٥ - ٥٦ : ١٩٩٨ , Bland) :-

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

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

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

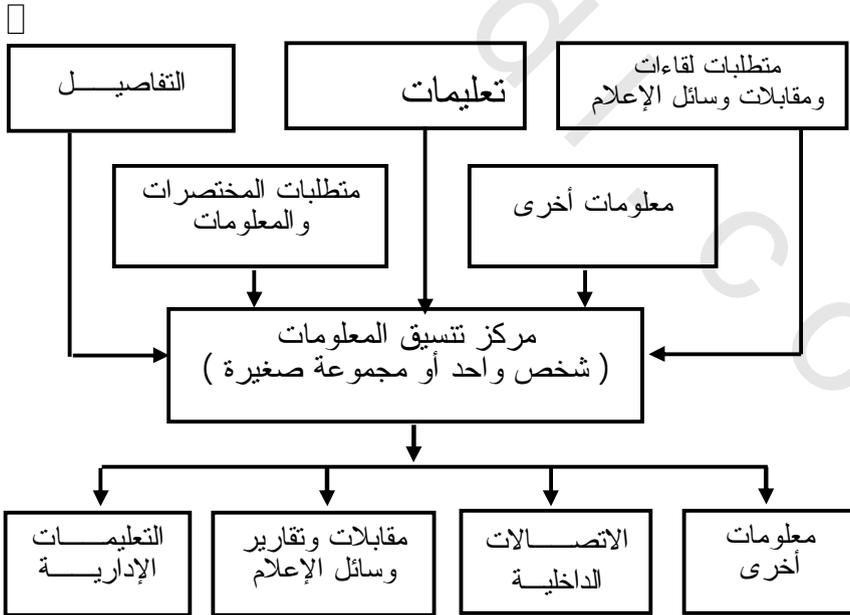
قدم تيمسون وشيرمان عدداً من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها ومنها (٤١ - ٣٨ : ١٩٩٥ , Dyer) :-

- ١- حديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.
- ٢- توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة .
- ٣- إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة .

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

ومن الطبيعي أن يصاحب حدوث الأزمة مشكلة في تدفق المعلومات والاتصالات (الباز، ٢٠٠٢: ٦٦) في الوقت الذي تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات الحديثة عن تطورات الأزمة، مما يجعلها تبحث عن مصادر مختلفة تحقيقاً للسبق الإعلامي، وعلى هذا فيجب أن تكون المعلومات متداولة من خلال مصدر واحد للمعلومات يمثل مركز لاتصالات الأزمة يتم تشكيلة بمجرد وقوعها (Bland , ١٩٩٨ : ٦٨) .

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



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

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

ثانياً: تهديد الإستراتيجية الاتصالية ونوع الخطاب المناسب لوقف الأزمة

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

وإذا كانت الأزمات وضعاً غير مألوفاً، وتحدياً فريداً يواجه مديري العلاقات العامة والمنظمة (Burnett, 1998: ٤٨٤) فإنه يقع على عاتق مسؤولي العلاقات العامة أمر التعامل مع الأزمة من خلال الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي، بهدف الحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها لدى الجمهور (العربي، ١٩٩٩: ٩٤) وذلك من خلال التعامل مع المواقف الصعبة والطارئة بمجموعة من البرامج الاستراتيجية الفعالة (البادي، ١٩٩٢:

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

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

وفقاً لهذا التطور فقد أهتم المؤلفون بتقديم عدد من الاستراتيجيات للربط بين النواحي القانونية والاتصالية أمثال "فيتز باترك" " " "ريبين" , **Fitzpatrick & Rubin** (٢٤ - ٢٢ : ١٩٩٥) وذلك انطلاقاً من أن المدخل الإستراتيجي يؤسس على مبدأ التكامل والترابط بين النواحي المختلفة القانونية والاتصالية والإدارية (٦٦ : ١٩٩٨ , **Bland**)، حيث قدما المؤلفان أربع إستراتيجيات تشتمل على نواحي الاستجابة للأزمة وهى كالتالي :-

الأولى : إستراتيجية العلاقات العامة التقليدية

Traditional Public Relations Strategy

تهتم الإستراتيجية بتقديم عدة نصائح لمسئولي العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمة وقت حدوثها، لمساعدة المنظمة فى الحصول على صفح وتأييد الجمهور، وإعادة بناء الثقة وتحقيق المصداقية والتفاعل مع الجمهور، ويتم ذلك من خلال عدة نواحي :-

- تحويل سياسة المنظمة إلى دراسة القضايا المختلفة والتي تظهر مع وجود وحدث الأزمات.
- فحص وبحث الادعاءات المختلفة داخل وخارج المنظمة .
- تحرى الصدق والمصداقية والصراحة فى تقديم المعلومات .

* يرجى الرجوع إلى الفصل الثالث الخاص بالنماذج الإتصالية والإدارية فى إدارة الأزمات .

- وضع احتمالية بقاء الأزمة واستمرارها فى الحسبان .
- العمل على اتخاذ معايير ومقاييس صحيحة لقياس الأزمة ومدى شدتها، والاستجابة السريعة لها بقدر الإمكان .

من هذا المنطلق فإن العلاقات العامة تعتمد على الصراحة والصدق فى تقديم المعلومات عن المؤسسة والأزمة التى حدثت، وذلك إعتماً على قاعدة البيانات الأساسية عن المؤسسة، والتي تشمل ما تقدمه المؤسسات من خدمات للجمهور، وهذا الأسلوب يسمى الأسلوب الدفاعي فى الاستجابة للأزمة، حيث يمثل إستراتيجية الدفاع والاستجابة لـ " هيرت " **Herit** فى التعامل مع الأزمة وقت حدوثها، من خلال الاعتراف بالخطأ وتقديم التبريرات، والتعبير عن الأسى، والاعتذار لما حدث (فريد، ١٩٩٩ : ١٤ - ١٥)، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات فى العلاقات العامة والأزمات من حيث فعالية العلاقات العامة فى التعامل مع موقف الأزمة ونجاحها عندما يكون الخطاب الاتصالي والإعلامي معتمداً أكثر على نظرية الاعتذار والتبرير مع تحرى الصلح والصراحة فى تقديم المعلومات (Benoit, ١٩٩٧ : ١٨٦، ٢٤٨، ٣٣٣ : ١٩٩٦، **Herit**) .

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

- وتعتمد على آراء وتوجيهات المستشارين القانونيين داخل المؤسسة أو خارجها، وتقدم عدة نصائح فى حالة الأزمة منها ما يلى :-
- عدم التصريح بأي شئ، وتجنب التصريحات والتعليقات التى تخص قوانين وسياسة المنظمة، وكذلك النواحي المتعلقة بمشاعر وأحاسيس الجمهور .
 - عدم التحدث كثيراً بقدر الإمكان وذكر أقل قدر من المعلومات، مع تقديم معلومات كيفية فى الحديث مع الجمهور ووسائل الإعلام .
 - الإنكار للاتهام والتظاهر بالاستياء بأن تلك الاتهامات قد صنعت واتهمت بها المنظمة دون ذنب .
 - إلقاء اللوم على المتسبب فى الاتهام وتوضيح موقف المؤسسة فى شأنه.

الثالثة : الاستراتيجية المختلطة **Mixed Strategy** .

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

الرابعة : استراتيجية التحويل **Diversiory Strategy** .

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

- محاولة تحويل أنظار وسائل الإعلام وانتبه العامة بعيداً عن الاتهامات وموقف الأزمة.

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

- الإعلان بأن المشكلة قد تم حلها، وأن مرتكب الادعاء أو الاتهام قد إتخذت الإجراءات ضده، وأنه قد ترك المنظمة لأسباب معينة .

- تركيز الانتبه على بعض الشخصيات المعنوية الأخرى المتعلقة بإدارة الأزمة، وهى الشخصيات البارزة مثل المتحدثين الرسميين، والمسؤولين عن إدارة الأزمة وغيرهم.

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

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

ثالثاً: التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا .

عند حدوث الأزمة يقوم ممارس العلاقات العامة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف

الأزمة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، وخاصة الأشخاص المتأثرة مباشرة بالأزمة والتي تحتاج بصفة مستمرة إلى المعلومات (٦٦ : ١٩٩٨ ، Bland) لذا فعند حدوث الأزمة يجب التعامل مع الجمهور من خلال مراعاة مجموعة نواحي منها (يوسف، ٢٠٠٢ : ١٢٤):-

- إعلام الجمهور بحدوث الأزمة والتعهد بتوصيل المعلومات وشرح التفاصيل تبعاً.
- ضرورة تطبيق مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين من خلال إعلام كل جمهور بكيفية الوصول إلى المنظمة للاستفسار عن الأزمة .

- أن يكون هناك تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع خصائص كل جمهور .

- الاتصال بالعاملين والجمهور الداخلي لتحقيق المصداقية في إدارة الأزمة .

وإذا كانت النظريات العلمية قد أكدت على أن العلاقات العامة الفعالة والناجحة تبدأ من الداخل والاهتمام بالجمهور الداخلي (حسين ، ١٩٩٧ : ٢٠٠) فإن إدارة الأزمات تتطلب إجراء اتصالات قوية وفعالة مع هذا الجمهور (Smudde ، ٢٠٠١ : ٣٤) حيث يقع على عاتق مسؤولي العلاقات العامة ضرورة التعرف على هذا الجمهور وتحديده وهو جمهور الموظفين ، باعتبار أن ذلك يمثل وظيفة أساسية للعلاقات العامة (Bland ، ١٩٩٨ : ٣١) .

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

هناك عدة نواحي تؤكد أهمية ضرورة التعامل مع الموظفين والجمهور الداخلي عند حدوث الأزمة منها (١٦٤ - ١٦٣ : ٢٠٠٠ ، Caponigro) :-

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

ونظراً لأهمية الجمهور الداخلي يجب الاتصال به وتدريبه على التعامل مع المواقف الطارئة، وإشراكه في مواجهة الأزمة، وتوزيع الأدوار، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لدية في

إدارة الأزمة (٢١٩ - ٢١٨ : ١٩٩٧ , Kitchen)، كما يجب أيضاً تدريب المسؤولين بالإدارة العليا على التعامل مع وسائل الإعلام وطرق عقد اللقاءات الصحفية والمؤتمرات والأساليب الفعالة فى التعامل مع تلك الوسائل (Black , ١٩٩٥ : ١٦١) .

وثمة عوامل تساعد على فعالية الاتصال بهذا الجمهور وهى : (Caponigro , ٢٠٠٠ : ١٦٧ - ١٦٤)

- ١- الاتصال السريع به عند حدوث الأزمة .
 - ٢- توجيه رسائل واضحة لكسب تأييده للموقف .
 - ٣- تحقيق مستوى نظامي وفعال من الاتصالات .
 - ٤- إخباره بما هو صحيح ومناسب فى عملية الاتصالات .
 - ٥- عندما يكون هناك معلومات سرية ويحتاج إليها الموظفون يجب شرح أسباب عدم مناقشتها معهم .
 - ٦- إعطاء أكثر من فرصة للموظفين لعرض أسئلتهم وتقديم مقترحاتهم وخلفياتهم عن الأزمة .
 - ٧- إبداء الاهتمام بكل الموظفين عند إخبارهم بالمعلومات والأخبار الهامة عن الأزمة فى وقت واحد.
 - ٨- إخبارهم بأن الاتصال مستمر وسوف يتم إبلاغهم بالأحداث وتطوراتها أولاً بأول.
 - ٩- الاعتماد على متحدث رسمي على درجة عالية من الاتصال والتدريب والكفاءة فى التعامل مع الجمهور .
 - ١٠- تدريب الموظفين على الطريقة التى يريدون إتباعها لتصل من مهارتهم عند تناول أحداث الأزمة، وتتيح لهم قدرًا من المرونة فى التعامل مع الأزمات .
- وفاعلية تلك الأدوار تتطلب العمل فى إطار من المسئولية الاجتماعية، تتيح للعاملين العمل داخل المؤسسة من مبدأ المشاركة والتضامن والتعاون لإنجاز هذا العمل، وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بالفعل ينعكس بصورة فعالة وإيجابية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمة، ونواحي التعامل مع الجمهور الخارجي، باعتبار أن كل موظف أو عامل من مختلف التخصصات داخل المنظمة يتعامل مع الجمهور الخارجي، وهذا التعامل فى معناه يشكل مفهوم ومعنى العلاقات العامة، ومن ثم يتعين على المؤسسات أن تهتم بتطوير هذا المفهوم ووضع أسس ومبادئ متطورة له، بحيث تخرج العلاقات العامة من كونها تنظيم داخل المؤسسة وإسنادها إلى إدارة داخلها، إلى أهمية تطويرها كمفهوم وكأسلوب ممارسة يمارسه الموظفون والعاملون بالمؤسسة عند تعاملهم مع الجمهور .

إلى جانب التعامل مع الموظفين فإن دور العلاقات العامة يبرز فى التعامل مع الجمهور الخارجي، وأهالي الضحايا، وقادة الرأي، والمسؤولين، والهيئات المختلفة، والمؤلفين عن المعلومات، بحيث يتولى مسئولو العلاقات العامة مهمة التعامل مع تلك الفئات من خلال فتح قنوات اتصالية معهم، وتخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم للرد على استفساراتهم عن الأزمة، ومتابعتهم بكل ما يستجد من أحداث وتطورات، ومحاولة تخفيف الصدمة والمفاجأة، وتلبية متطلباتهم وتجهيز أماكن الاجتماعات لهم .

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

رابعاً: التعامل مع وسائل الإعلام

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

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

الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام

إن الإعداد لمقابلات وأحداث وسائل الإعلام وتكوين العلاقات مع مندوبيها يتم غالباً من خلال خبراء وممارسي العلاقات العامة (Bland ، ١٩٩٨ : ٧٦) ، وهذا بالطبع يكون من المهام السهلة إذا كان هناك تفويض وحرية من جانب المؤسسة للعلاقات العامة فى التخطيط والإعداد للتعامل مع الأزمات (Marra ، ١٩٩٨ : ٤٦٩) .

لذا فيجب الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام من خلال علة إجراءات وقواعد منها(يوسف ، ٢٠٠٢ : ١٣٣ - ١٢٤) :-

- ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وتليفونات وفاكسات المحررين بوسائل الإعلام .
- يراعى ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.
- إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله .
- إعداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة وتقديمها لمدوبي وسائل الإعلام عند الطلب .
- إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسؤولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم .

كما يجب الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام من خلال النواحي التالية (Bland)
(٩٣ - ٩٢ : ١٩٩٨ :-)

- ١- دراسة الوسائل الإعلامية المختلفة ومعرفتها وقياس مدى أهميتها وانتشارها.
- ٢- معرفة الإعلاميين وتوجيه أسئلة لهم فى المراحل والأوقات المختلفة خلال الأزمات وغيرها عند اللقاءات والمقابلات معهم .
- ٣- الاتفاق عند إجراء المقابلات للحصول على درجة عالية من التحكم فى إدارة الحوار بين المتخصصين فى العلاقات العامة والقانون.
- ٤- وكذلك التعرف على توجهات الصحفيين والإعلاميين بحسب وظائفهم وأعمالهم، فكل منهم يحتاج إلى نوعية من الأخبار والمعلومات .

ومن الأهمية توافر مجموعة من المهارات لدى القائم بالاتصال تساعد فى التعامل مع المواقف المختلفة من الأزمات، ويكون لديه رؤية تطلعية للمستقبل، وقدرة على التخطيط والتقييم (٢١ - ١٨ : ٢٠٠٢, Connell) وتلك المهارات تشتمل على المهارات المعرفية المتعلقة بمدركات ومعلومات القائم بالاتصال ودرايته بالمجتمع الذى يعيش فيه وما يحدث به من تطورات، وكذلك المهارات الذاتية التى تتعلق بشخصيته من القدرة على اتخاذ القرارات والذكاء، والقدرة على التواصل مع الجمهور وإقناعه.

ومن الخطوات الهامة فى الإعداد للتعامل مع وسائل الإعلام هي محاولة إعداد وتكوين قصة صحفية تكون جاهزة ومعد لها قبل وقوع الأزمات، حيث قدمها بلاند Bland فى الاجراءات التالية (٧٩ - ٧٧ : ١٩٩٨) :-

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

٢- مراعاة أهمية الوقت وإعطاء فرصة أطول للقاءم بإعداد القصة لتحقيق الدقة والجدية في إعدادها .

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

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

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

٦- تقديم النصيحة عن الكيفية التي يتم بها التعامل مع الأزمات وأفضل طرق الوقاية.

٧- البساطة في استخدام لغة التحدث السهلة والبسيطة والمفهومة عند الجمهور .

٨- توقع الأسئلة وخاصة التصورية والمستقبلية .

٩- أخذ مهمة عقد اللقاءات مع وسائل الإعلام على أنها فرصة ذهبية، حيث يتم مقابلة أكبر عدد من الجمهور، وبالتالي ضمان إعطاء أكبر قدر من المعلومات الصحيحة مما يجنب انتشار الشائعات .

هناك من يرى أيضاً أهمية تطوير علاقات قوية مع وسائل الإعلام قبل وقوع الأزمات، إلا أن تلك العلاقة لا يجب أن تكون هي الدور الذي يغلب على كل شيء لدرجة السيطرة، فالعلاقة مع وسائل الإعلام تعتبر واحدة من الأدوار الإتصالية خلال الأزمات (٢١ : ١٨ ، ٢٠٠٢، Connell)

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

إرشادات عند التعامل مع وسائل الإعلام في موقف الأزمة

هناك عدة إرشادات ونصائح لمسئولي العلاقات العامة والاتصال عند حدوث الأزمة منها (٢٩ - ٢٧ : ٢٠٠٠ , A dams) :-

- ١- الإنصات الجيد إلى الأسئلة الملقاة من مندوبي وسائل الإعلام والموجهة إلى المتحدث الرسمي، وينصح بأن يكون هناك أشخاص مناصين للأسئلة بجانب قائد الفريق .
- ٢- شرح وتوضيح ما سوف تقوم به المؤسسة من أعمال فى إدارة الأزمة وتقديم ما يهم الجمهور ويجذب انتباهه.
- ٣- الاستعداد بخلفية معلوماتية عن المؤسسة ونشاطها وعرضها أمام مندوبى وسائل الإعلام .
- ٤- التعرف على كافة الاتهامات الموجهة للمنظمة والجوانب ذات الاهتمام من الجمهور ومواجهتها لأن تركها يجعلها شئ مصدق .
- ٥- توضيح تطورات الأحداث وملاحقتها وتوزيع الأدوار والمهام لتلافى تلك التطورات.
- ٦- التدخل فى محيط وموقف الأزمة بقدر الإمكان وإجراء الاتصالات الفعالة التى تكون موضع إهتمام الجمهور ويتوافر فيها المصادقية .
- ٧- عدم التصريح بأي شئ إلا بعد معرفة مضمون الرسالة والاستماع إلى النواحي القانونية .
- ٨- الإشارة إلى كمية المخاطر من حولنا والتي تحدث باستمرار .

أيضاً هناك إرشادات أخرى قدمها كابنجر و **Caponigro** هى (١٩٨-١٩٦ : ٢٠٠٠) :-

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

- وعند حدوث الأزمة فإن مسئولى الاتصالات والعلاقات العامة يقومون بإعداد التصريحات والتقارير بصورة دورية ومراعاة ما يلى (٥٤ : Bland, ١٩٩٨):
- ١- ذكر التفاصيل وأكبر قدر من المعلومات عن الحادث بقدر الإمكان .
 - ٢- مراعاة الأوجه الإنسانية فى التعامل مع الأزمة مثل الأسف والطمأننة والفهم والاعتذار.
 - ٣- التأكيد على وجود النواحي الأمنية وطمأننة الجمهور بعدم وجود أخطار وإعطائه معلومات عن ما يفعله فى حالة الطوارئ .
 - ٤- تقديم أى معلومات إضافية أو مستقبلية تتعلق بالجمهور وإبلاغه بها أولاً بأول .

موقف وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات :-

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

وتعد الأحداث السيئة مصدراً فعالاً وحيماً للأخبار الجيدة لوسائل الإعلام، لدورها في جذب انتباه القراء والجمهور، وزيادة مبيعات الصحيفة (٢٩٧ : ١٩٨٨ ، Jefkins) لذا فهناك علة نواحي يجب التحسب لها ومنها (١٩٢ : ١٩١ : ٢٠٠٠ ، Caponigro) :-

- وسائل الإعلام تكون في وضع منافسة، فهي حريصة على الوصول إلى المعلومات بسرعة قبل أي مصادر أخرى .
- تضع العديد من الآراء والأقوال والأحكام خلال تغطية الأزمات لتحديد الأخبار السيئة وجوانب التأثير على الجمهور .
- مسئولو الاتصال بالمؤسسة لا يستطيعون تقدير مدى معرفة ودراسة الوسائل الإعلامية بالمؤسسة والأنشطة التي تؤديها .

- وسائل الإعلام تهتم أكثر بالأخبار الطارئة سريعة الحدوث.
- تحاول وسائل الإعلام الحصول على التأكيد والتأييد لتقاريرها بأي شكل من الأشكال .

- من الصعب كسب معركة ومنافسة مع وسائل الإعلام .
وموقف وسائل الإعلام قد يكون ضد المؤسسة، بل وقد يخلق أزمات عديدة للمؤسسة تتعلق أكثرها باهتزاز الصورة الذهبية لها عند الجمهور وفقد مصداقيتها، فوسائل الإعلام بإمكانها إثارة الرأي العام وعدم استقراره من واقع نشرها لأخبار متضاربة عن الأزمة، وبالتالي انتشار الشائعات لكونها أسرع وسائل النشر، فضلا عن أنها تحاول الوصول لتفاصيل وأسباب الحادث قبل انتهاء جهات التحقيق الفنية والقانونية من أعمالها . وقد يكون موقفها إيجابي ومساند للمؤسسة من خلال إيجاد نوع من التحفيز لدى الجماهير للمساعدة في إدارة الأزمة، واتخاذ السلوكيات المرغوبة لاحتواء أضرارها، وخلق الترابط بين فئات الجمهور، والرد على الشائعات المغرضة وتنوير الرأي العام بالحقائق والأحداث الصحيحة، وإجراء التوعية المستمرة وتنبيه الجمهور لما قد يحدث مستقبلا، فضلا عن دورها البارز في نقل اهتمامات الجمهور وما يتعلق به من أمور إلى متخذي القرار داخل المؤسسات .

ما سبق يدل على أن موقف وسائل الإعلام يختلف من وسيلة إلى أخرى عند تغطيتها لأحداث الأزمة والمؤسسة التي تعرضت لها، ولكي يتم تحديد موقف تلك الوسائل فعلى المؤسسة أن تبادر بعقد مؤتمر صحفي للإعلاميين، وتقدم بالملومات الصحيحة، وما حدث بالفعل، ثم ترى التغطية الإعلامية لكل منهم، ومدى تحرى المصداقية في عرض الجوانب والأبعاد المختلفة للأزمة (Bland , ١٩٩٨: ٥٨ - ٥٩) .

المحور الثالث: العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة

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

أولاً: استراتيجية التقييم

تعد إستراتيجية التقييم من الاستراتيجيات الفعالة فى إدارة الأزمات، فهي توضح نقاط القوة والضعف فى إدارة إتصالات الأزمة، كما أنها تساهم فى تحديد النواحي التالية

(٢٣٢ - ٢٣١ : ٢٠٠٠ , Caponigro) :-

- ١- المساعدة فى تحديد نهاية مرحلة الأزمة والتحول لقضايا أخرى أكثر أهمية.
- ٢- تحديد مدى تأثير الأزمة على سلوك الجمهور وآرائه ومدى إمتداد التأثير على المؤسسة ونشاطها .
- ٣- استخدام المعلومات والنواحي النظرية فى عملية القياس لاعداد آراء وأحكام ضرورية فى التخطيط وتكوين استراتيجية إتصالية ويتفق عدد من المؤلفين على أن عملية التقييم تتم من خلال ثلاث خطوات هى (١٥٨ : ٢٠٠٠ , Penrose) :-

- ١- تقييم أداء الفريق لتصحيح الأخطاء والتجاوزات .
 - ٢- تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها .
 - ٣- إعطاء الفرصة لفريق إدارة الأزمة للتعبير عن مشاعره وآرائه إزاء موقف الأزمة ليكون قادراً على التعامل مع أى أزمة أخرى .
- ويمكن القول أن الخطوات السابقة يمكن أن يتم التقييم لها من خلال مجموعة إجراءات تمثل ما يلى (٥٣ - ٥٢ : ١٩٨٨ , Nudell & Antokol):-

- تقييم مدى الإستفادة من الخطة ومدى أهميتها .
- تحديد أى مشكلات وعقبات طرأت خلال إدارة الأزمة .
- تحديد مدى تتابع سير الأحداث والإجراءات التى إتخذت ومدى فعاليتها.
- تحديد مدى سرعة الفريق فى التعامل مع الأزمة ودرجة الثقة والانتظام فى العمل.
- تحديد مدى كفاية المصادر والتسهيلات المقدمة لفريق إتصالات الأزمة خلال التعامل معها وتحديد الكيفية التى يتم بها إدخال التحسينات والتعديلات .
- تحديد مدى تعاون الفريق وتضامنه وخضوعه لتسلسل الأوامر والمستويات الوظيفية وتنفيذ التعليمات .
- دراسة مدى التعاون ما بين المؤسسة والجهات الخارجية مثل وسائل الاعلام ومسئولى الحكومة والجمهور، وتقييم مدى كفاءة الإتصالات مع تلك الجهات .
- مراجعة التصريحات والتقارير لمعرفة مدى دقتها وأهميتها لدى الجمهور وتناسبها مع موقف الأزمة .
- تقييم مدى فعالية برامج العلاقات العامة فى التعامل مع الأزمة على المستوى

الداخلي بين العاملين .

- تحديد مدى فعالية آلية التحكم فى الشائعات .
- مدى إثارة روح المنافسة بين فريق إدارة الأزمة لتحديد أفضل الابتكارات والطرق فى إدارة الأزمة .
- تحديد كفاءة أعضاء الفريق ومدى صلاحية ومعرفة الأعضاء البارزين .
- مراجعة برامج التدريب وتحديد مدى فعاليتها وكفائتها .

ولكى يتم تقييم خطة إتصالات الأزمة والإجراءات التى اتبعت فى إدارتها، فإن ذلك يحتاج إلى طرق ووسائل قياس لمعرفة مدى تأثيرها والكيفية التى أديرت بها وموقف الجمهور منها، حيث اهتم عدد من المؤلفين بتلك النواحي وقدموا مجموعة من الوسائل والطرق الفعالة التى تخدم إستراتيجية التقييم وتساعد فى التعرف على مدى فعالية خطة اتصالات الأزمة ومنها (٤٦٦ - ٤٦٣ : ١٩٩٣ ، **Gottscholk**) :-

- ١- إجراء المقابلات مع الجمهور الخارجى للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التى يمكن استخدامها مستقبلاً .
- ٢- إجراء عملية مسحيه للجمهور الداخلى (الموظفين) وقياس مدى فعاليته فى التعامل مع الأزمة، ومدى مشاركته فى إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجى ووسائل الإعلام .
- ٣- إعداد إستمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم فى أفضل الحلول والطرق عند التعامل مع الأزمات، وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة .
- ٤- إجراء عملية مسحية لوسائل الاعلام عن كيفية التعامل معها، وعلاقتها بالمؤسسة، ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها ومدى دقتها والسرعة فى تقديمها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها فى أفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمة وطرق التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام وما يقدم خلال الأزمة والتغطية الإعلامية لها .
- ٥- تحليل محتويات القصصات الصحفية فى الوسائل الاعلامية لتحديد مدى وصف الوسيلة الاعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة .
- ٦- تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع أزمة مشابهة، وقياس الكيفية التى أديرت بها ومقارنتها .
- ٧- إجراء التعديلات فى خطة إدارة الأزمة من خلال إجراء المسوح وإدخال التحسينات عليها .

٨- تطوير حالة دراسية وكتابتها والإستعانة بها كوسيلة للتدريب على الأزمات (سيناريوهات الأزمة) .

٩- تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة.

١٠- توزيع الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم القوة والثقة فى مواجهة أى أزمات مستقبلية وتنمية حس الواجب المهني والوظيفي لديهم.

هذا بالإضافة إلى أهمية تخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم لاستقبال آراء الجمهور الداخلى والخارجي، وتدوين مقترحاته ونقله فيما اتخذ من إجراءات، إلى جانب تحليل ودراسة الرسائل الإتصالية التى وجهت إلى الفئات الجماهيرية المختلفة سواء بوسائل الاتصال الشخصي، أو عبر وسائل الإعلام، والتأكد من مدى فعاليتها وملاءمتها لتلك الفئات، ومدى تأثيرها على حجم التغطية الاعلامية للأزمة (يوسف، ٢٠٠٢: ١٢٩ - ١٣٠) .

وأما عن الفترة التى يتم خلالها تحليل وتقييم الأزمة فهناك من ينصح بأن يتم تحليل الأزمة على ثلاث مراحل، تبدأ فى نهاية الثلاثة أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والثانية بعد مرور ستة أشهر على الأزمة، أم الثالثة فبعد مرور سنة على حدوث الأزمة (٤٢٣ : ١٩٩٣ , Gottscholk) .

ثانيا: التعلم واستخلاص الدروس المستفادة .

من خلال إستراتيجية تقييم الأزمة وتحليل الأساليب الإتصالية التى اتبعت فى رصد النواحي الإيجابية والسلبية وأوجه القصور يتم تدارك تلك النواحي والتعلم منها وتلاشيها عند الإعداد والتخطيط للأزمات المحتملة الحدوث مستقبلا، وذلك من واقع أن الأزمات متكررة الحدوث وأن نهاية أزمة هى بداية التخطيط لأزمة أخرى . ويتناول المؤلف أوجه التعلم من خلال ما يلي :-

- الدروس المستفادة ومعايير النجاح فى إدارة الأزمة :

قدم عدد من المؤلفين - من واقع أبحاثهم المختلفة - مجموعة من الدروس المستفادة تمثل معيار النجاح فى إدارة الأزمة، والتى منها أهمية تطوير خطة إستراتيجية لإدارة الأزمة، وتطوير نموذج ومنهج نظرى يضع الإستجابات المختلفة فى الحسبان، ويتعامل مع الأزمات من خلال ثلاثة إجراءات قدمها ميرز Myers وهى :-

١- تطوير مقاييس فعالة ومداخل لدراسة الأزمات والحد من أضرارها أو منع حدوثها .

- ٢- الإستجابة السريعة والتعامل الفوري مع الحدث وقت وقوعه .
 - ٣- الاهتمام بالإستراتيجيات الاتصالية (٢، ١٩٩٣) .
- إلى جانب تلك الإجراءات هناك من الدروس التى تتعلق بإدارة القضايا ووظيفة البحوث لدى ممارس العلاقات العامة وهى (اللا١٠: ٢٠٠٠، Caponigro) :
- تحديد أوجه الانتقادات والقصور بالمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لهذا الشأن.
 - اتخاذ الطرق الفعالة والمختلفة لتحسين العلاقة مع الجمهور .
 - حل المشكلة قبل تطورها وتحولها إلى مجال أوسع .
- وحيث أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو كسب ثقة الجمهور والحفاظ على صورة المؤسسة، وإحتواء الأضرار، فإن هناك مجموعة معايير إستراتيجية يجب مراعاتها عند التخطيط للأزمة وهى (٣٩٨: ١٩٩٨، Williams & Olaniran) :-
- التوقع المسبق للأزمة **Anticipation**
 - إندماج الجمهور فى حل الأزمة **Public Involvement**
 - كسب ثقة الجمهور **Public Trust**
 - التطور الإدارى مع التكنولوجيا **Technological Comparison**
 - التصالح مع وسائل الاعلام والاستجابة لها **Media Tolerance**
- ومن واقع مسوح الدراسات والاتجاهات والخبرات فى مجال الأزمات هناك مجموعة من الدروس المستفادة قدمها لوكازويسكى **Lukaszewski** وهى (١٢، ١٩٩٧) :-
- ١- القيادة الحكيمة والقادرة والسريعة فى إصدار القرارات الصائبة .
 - ٢- التعامل مع الأزمات من مدخل الأولويات والضروريات فى التعامل مع الجمهور، حيث الأولوية للأكثر تضرراً من الأزمة بجانب إتخاذ الوسائل الاتصالية المناسبة .
 - ٣- الاعتماد على إستراتيجيات الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة وحمايتها لدى الجمهور .
 - ٤- الاعتماد على الخطط الفعالة والناجحة والمعدة لإدارة الأزمات والتي يتوقع حدوثها قبل أن تحدث .
 - ٥- مدى التفويض والالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث يساهم لحد كبير فى مواجهتها وإدارتها بنجاح، وهو ما يسمى بثقافة المنظمة فى الأزمات ومرونة النظام الإداري فى التعامل معها .
 - ٦- الاستجابة الأولية الحازمة فور وقوع الأزمة، وتبنى المصادقية والصراحة والمسئولية والتفاعل مع الجمهور كأسس ومعايير إتصالية .

ويمكن القول هنا أن معايير النجاح والدروس المستفادة من إدارة الأزمات تنصب فى أهمية تطوير خطط إستراتيجية معلة مسبقاً لإدارة الأزمات ولكن هذا يتوقف على ناحية إستراتيجية هامة وهى الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة، ومدى اهتمامها بالإعداد والتخطيط للأزمات التي قد تواجهها في المستقبل وتشكيل هيكل تنظيمي يتولى تلك المهام . حيث أثبتت الدراسات فى هذا الشأن أن ثقافة المنظمة تصبح جزءاً من الأزمة فى حالة إتباعها لسلوكيات قد تؤدى إلى حدوث الأزمة (٣٦ - ٣٤ : ٢٠٠١ ، Smudde) كما أكدت أيضاً على أن درجة التحكم فى الأزمات تكون عالية عندما يكون نظام الادارة مرناً وليس معقداً (١٩ - ١٨ : ٢٠٠٣ ، Mitroff & Alpasian) .

الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة :

إن الطريقة التى يتم بها التعامل مع المواقف الطارئة والأزمات يتوقف عليها علاقة المؤسسة بجمهورها والصورة التى تظهر بها بعد ذلك، وكذلك علاقتها بوسائل الاعلام فى المستقبل (٢٦ : ٢٠٠٠ ، A dams) . وعدم التعامل مع الأزمات بصورة جيدة يؤدى إلى نتائج سلبية وغير متوقعة تؤثر على مديرى العلاقات العامة وتفقدهم مصداقيتهم وربما وظائفهم، كما أنها تؤثر على صورة المؤسسة ككل (٤٧٦ : ١٩٩٨ ، Burnett) .

١- وهذا يستدعى ضرورة احتواء وتجنب الأخطاء الاتصالية التى قد تحدث عند إدارة اتصالات الأزمة والتي منها ما يتعلق بكيفية التعامل مع الجمهور والأساليب الفعالة فى التعامل معه، حيث قدم بتيرستانتون Stanton عدد من الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة منها (٢٢ - ١٩ : ٢٠٠٢) :-

- ١- مهاجمة الآراء والأحكام التى تدور حول الأزمة .
- ٢- التبنى الزائد لسياسة رد الفعل فى التعامل مع الأزمات والمواقف الأخرى، دون التفرقة فى التخطيط لكل نوعية من تلك المواقف على حدة .
- ٣- حجب الحقائق عن الجمهور وتقديم معلومات غير صحيحة، فى حين أن الجمهور يلتفت حول مصدر المعلومات الصادق والأمين لمعرفة تطورات أحداث الأزمة .
- ٤- التفكير الخاطئ بالرغم من زيادة الوعي بالمشكلات التى قد تواجه المنظمات، فما زالت بعض المنظمات تتخذ سياسة أن تجاهل المشكلات يؤدى إلى إنقضائها ومرورها .
- ٥- الافتقار إلى التعاطف مع الآخرين والإحساس بمشكلاتهم وعدم تحديد المهام .
- ٦- إلقاء اللوم على جهات معينة، وهو تصرف رجعى كانت السلطات والجهات القانونية تتخذ للهروب من المسؤولية .

٧- محدودية المؤسسات فى الاستعانة بالخبرات والمستشارين الخارجيين والمتخصصين فى المعالجة الاتصالية للأزمات .

٨- غياب فريق اتصالات الأزمة، حيث تقوم الشركات بتخصيص شخص للاتصال فى حالة الأزمة فى حين أنها تحتاج إلى فريق مدرب على إتصالات الأزمة .

٩- الحد من المعلومات الموجهة إلى الموظفين والجمهور الداخلى .

١٠- ضعف الخطة الموضوعة وعدم اتخاذ السيناريوهات فى اختبارها والتحسب لوقوع الأزمة .

ومن الطبيعى أن تتأثر العلاقات العامة داخل المؤسسة بالسياسة الإدارية والتنظيمية التى تعمل فى إطارها والتى قد تعوقها عن أداء مهامها، بل إن ممارسى العلاقات العامة يخشون من إعطاء أى معلومات بدون تفويض من قبل الإدارة العليا، وهذا بالفعل نتيجة عدم التنسيق والتخطيط وتحديد المسؤوليات قبل الأزمة، فى الوقت الذى تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات عند حدوثها. وفى هذا الشأن تتحمل العلاقات العامة مجموعة من الأخطاء الاتصالية قدمها محمود يوسف فى دراسته عن "احتياجات الصحفيين من مسئولى العلاقات العامة عند حدوث الأزمة " وهى (١٩٩٩ :١٦٢):-

- ١- حجب المعلومات وعدم التصريح بأى شئ .
- ٢- عدم الدقة والسرعة فى تقديم المعلومات للصحفيين .
- ٣- تبرير أخطاء المنظمة بشأن الأزمة وإسقاط المسئولية عنها .
- ٤- عدم التعاون مع الصحفيين وسوء معاملتهم .
- ٥- عدم اهتمام العلاقات العامة بجمع المعلومات عن الأزمة .

وفى حالة ارتكاب أخطاء من جانب مسئولى الاتصال عند التعامل فى موقف الأزمة مع الجمهور يجب إتباع الخطوات الآتية (١٥٠ - ١٤٩ :٢٠٠٠ , Caponigro) :-

- ١- الإقرار بالخطأ بطريقة لا تلقى بالمسئولية على المنظمة .
- ٢- الإعتذار بطريقة مناسبة مع الموقف .
- ٣- توضيح الإستهاء من الموقف والأسى لما حدث .
- ٤- وصف الخطوات والاجراءات التى سوف تتخذ لحل المشكلة .
- ٥- شرح الخطوات التى تؤكد عدم تكرار الأزمة .
- ٦- إظهار الاعتذار والتقدير والاعتزاز بالجمهور .

ولتلافي تلك الأخطاء عند حدوث الأزمة أو التقليل منها بقدر الامكان، يجب أن تتجه المؤسسات إلى تبني الفكر الاستراتيجي في التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة، والاستعداد لمواجهةها من خلال خطة إستراتيجية تشمل كافة الإجراءات والإستراتيجيات الإتصالية في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة ، كما أن الاستعداد بخطة إتصالية يقلل إلى حد كبير من حالة الارتباك والحيرة والخطأ عند حدوث الأزمة، حيث يفترض أن فريق الاتصالات والعلاقات العامة قد قام بإجراء عدة اختبارات وسيناريوهات لمواقف الأزمات المحتملة الحدوث قبل مواجهة الموقف الفعلي للأزمة والتي تسمح بالابتكار والإبداع والتطوير في جوانب وخطط إدارة الأزمات .

العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمات

إن نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواحي منها ما يتعلق بالمنظمة والإدارة العليا بها، ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارسيها وثقافتهم في إدارة الأزمات وهي كالتالي :-

١- ثقافة المنظمة الإتصالية في الأزمات، والتي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات، ومدى اهتمامها ببرامج التخطيط لها، حيث أن المنظمة في حالة اهتمامها بالإعداد للأزمات فإنها تهتم بدور العلاقات العامة بالمؤسسة عند التخطيط لتلك الأزمات وتقديم المقترحات بكيفية إدارتها (٤٦٦ - ٤٦٥ : ١٩٩٨ ، Marra) . كما أنها الأساس الذي يترتب عليه كافة الإجراءات التي تتخذ في التخطيط للأزمات وطريقة تنفيذها .

٢- الوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة، حيث أن أجهزة العلاقات العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المختلفة بها، وما يصدر عنها من قرارات ومسئوليات، وكذلك مدى ثقة الإدارة العليا بالعلاقات العامة في إسناد المسؤوليات إليها (البادي، ١٩٧٨ : ١ - ٢) . كما أن العلاقات العامة ليست سوى نظام فرعي في إطار نظام عام وهو المنشأة ككل، وبالتالي فإن تلك الجهات المحيطة تؤثر على القرارات والسياسات والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة (وهبي، ١٩٩٦ : ١٢٣) .

٣- مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة ومستوى الخبرة في التعامل مع الأزمات، والتي قد تكون عائقاً أمام مسئولي العلاقات العامة في التخطيط للأزمات، ومقدار المسؤوليات المسنلة إليهم من قبل الإدارة . فإدارة الأزمات تتطلب مديرين على درجة عالية من الخبرة والكفاءة مستخدمين مبادئ الإدارة الاستراتيجية (Burnett ، ١٩٩٨) (٤٨٠ : .)

٤- تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات، واختلافها في مستوى شدتها وسبب

حدوثها وبالتالي اختلاف طرق الاستجابة لها : ١٩٩٨ , (Martinelli & Briggs) (٤٤٧) . وكذلك الخطط المناسبة لكل فئة ومدى تناسبها مع موقف الأزمة الذى يكتنفه الغموض، وضرورة أن تكون تلك الخطط متكاملة ومتناسقة ومحقة لأعلى المستويات فى نجاح إدارة الأزمات (الطيب ، ١٩٩٢ : ١٢٦ - ١٢٧) .

٥- قلة الشركات الاستشارية فى مجال العلاقات العامة فى مصر، وعدم إهتمام المؤسسات بالاستعانة بالمتخصصين فى دراسة المخاطر والمشكلات الكامنة أو الأزمات التى وقعت بالفعل، وكذلك نظرة المؤسسات إلى وظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة تكميلية لتلبية احتياجات الإدارة العليا .

٦- مركزية الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات، والتى تعتبر الإدارة العليا هى المسؤولة عن كل النواحي الإدارية والاتصالية فى حالة الأزمات، ومن ثم لا يحق للعلاقات العامة التصرف أو اتخاذ أى إجراءات فى إدارة الأزمة وقت حدوثها إلا بتصريح من الإدارة العليا، وهذا يتوقف على نواحي التنسيق والتخطيط والاستعداد قبل موقف الأزمة .

ثالثاً: الاتجاهات المستقبلية فى اتصالات الأزمة

إن العلاقات العامة مثل العلوم الاجتماعية الأخرى تحتاج إلى التوسع فى المعرفة بصفة عامة والتوسع فى دراسة الأزمات وطرق الاستجابة لها بصفة خاصة (٣٦ - ٣٠ : ٢٠٠٢ , Duke & Masland) .

فالتخطيط للأزمات لم يعد يؤسس على مبدأ هل ستقع الأزمة أم لا .. وإنما يؤسس على مبدأ أساسي وهو متى ستقع الأزمة، وما الذى سنفعله قبل وأثناء وبعد حدوثها، وهو ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجى فى إدارة الأزمات .

وجهود المؤلفين أكثر اتفاقاً على الاهتمام بالنواحي الإستراتيجية وتطوير النماذج والنظريات فى إدارة الأزمات حيث أن البحث فى إدارة الأزمات لا يكون مكتملاً مادام ينقصه التطور النظرى فى التعامل مع تلك الأزمات . فضلاً عن هذا فإن التطورات التكنولوجية الحديثة واصطدامها بالمجتمع قد أوجدت ضغوطاً على خبرات العلاقات العامة، مما يستدعى تطويرها مع تلك التطورات والمتغيرات العصرية وما تخلفه من أزمات (Williams & Olaniran , ١٩٩٨ : ٣٩٠ - ٣٩٨) .

لكى يتحقق التطور المعرفى فى هذا المجال يجب اتباع أسلوبين هما :-

١- دراسة الحالات المتشابهة من الأزمات، والتى تسمح للباحثين بالتوصل إلى الإستراتيجيات المناسبة من خلال نتائج تلك الحالات وتطبيقها فى الحالات المتشابهة .

٢- إجراء إختبارات تجريبية لمعرفة مدى تأثير الإستراتيجيات المختلفة المعلى للتطبيق فى

وهذا التطور قد يمثل الاتجاه الحديث الذى يتبنى إتخاذ إستراتيجية موحدة ومتكاملة للمؤسسة تتضمن المراحل المختلفة لإدارة الأزمة (Burnett, ١٩٩٨: ٤٨٧) والتوسع فى استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المعلقة بصورة مسبقة لوقوع الأزمات والى يبرز دور العلاقات العامة فى إعدادها (٨٣ : ١٩٩٨ , Herrero & Pratt) وتمكين مديرى الأزمات من إختيار الاستراتيجية المناسبة لكل أزمة على حدة حسب نوعها ومدىها وحجم الضرر الناتج عنها (Coombs, ١٧٩ - ١٦٣ : ٢٠٠٠) كما أن الأنظار تتحول نحو أهمية وضرورة التعامل مع الجمهور ووسائل الاعلام عند حدوث الأزمة، وتفاعل المؤسسة مع هذا الجمهور وتقريب العلاقة بينهما بإعتبار أن الأزمة عند وقوعها ترتبط أكثر بالجمهور وحجم الضرر الواقع على صورة المؤسسة الذهنية.

وعلى هذا فإن الاتجاه المستقبلى يسعى إلى تأسيس علاقة وطيدة بين الادارة العليا والعلاقات العامة بإعتبار أن المخاطر والأزمات تواجه المنظمة ككل وتهدد جمهورها الداخلى والخارجى، كما يسعى إلى تأسيس ثقافة إتصالية للمنظمة فى إدارة الأزمات وإتصالاتها وتفعيل دور العلاقات العامة خلالها، وتضمينها مع الإدارة العليا فى إدارة الأزمة لإنجاح إدارتها. حيث أن تلك النواحي تعكس أهمية المشاركة المنبثقة من مبدأ المسئولية الجماعية، بإعتبار أن القصور فى النواحي الادارية ينعكس سلباً على النواحي الاتصالية والاعلامية فى التعامل مع الأزمة (فريد، ١٩٩٩ : ١٠ - ١١).

ووفقاً لما أوصت به الدراسات من أهمية وضرورة تطوير إستراتيجيات للتعامل مع الأزمات، فإن تلك الاستراتيجيات تعكس مدى الإهتمام بالنظرة الإستراتيجية فى إدارة الأزمات والتعامل معها، ومن ثم فإنها تعنى بضرورة تطوير النظريات والنماذج فى إدارة الأزمات بصفة عامة وإتصالات الأزمة والعلاقات العامة بصفة خاصة (Bronn & Olson , ١٩٩٩ : ٣٦٤). وهذا التطور قد يتيح وضع أسس نظرية ومنهجية فى أسلوب التعامل مع الأزمات تكون خلفية علمية عند التخطيط لها، مع الوضع فى الحسبان النواحي المتعلقة بنوعية الأزمة والمؤسسة التى تعرضت لها .

فضلاً عن هذا فإن الاتجاهات المستقبلية يجب أن تستفيد من تطور تكنولوجيا الإتصال الحديثة والى تمت خلال السنوات الأخيرة، من حيث توجيهها نحو تطوير إستراتيجيات الإتصال والتعامل مع الجمهور والتفاعل والتبادل المعرفى بين فئاته المختلفة وبين المؤسسات وبعضها، وهذا التطور قد تمثل فى تكنولوجيا الإتصال عبر شبكة المعلومات الدولية " الانترنت " والى استخدمها المتخصصون والممارسون فى حالة الأزمات والكوارث لتحقيق الفعالية والسرعة فى الإتصال ونقل المعلومات وتقديم كميات وفيرة منها، وضمان لتبادل الحوارات والاستجابة المباشرة والسرعية لمصدر

المعلومات، ليكون المستخدم مرسل ومستقبل في وقت واحد خلال الأزمة . وهذا ما أكده المؤلفون والممارسون في مجال الاتصال على أهمية وفعالية الإنترنت في إدارة الأزمات والكوارث لقدرته على تبادل المعلومات، وبث وإستقبال رسائل عبر البريد الإلكتروني **E. mail**، إلى جانب إمكانية تبادل وجهات النظر والخبرات في أفضل الطرق والوسائل في إدارة الأزمة، وكذلك تحديد الشركات والوكالات المتخصصة في هذا المجال، فضلاً عن دوره في تحديد أبعاد الأزمة وتأثيراتها وأسماء الضحايا والمضارين من الأزمة وبثها عبر وسائله (٧٤٣- ٧٣٩ : ٢٠٠١ ، Paul) وكذلك إمكانية عرض الخدمات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في خدمة الجمهور وبالتالي جذب انتباهه نحو دور المؤسسة في المجتمع .

وإذا كان الهدف النهائي من إدارة الأزمة هو الحصول على الصورة الذهنية الايجابية عن المؤسسة لدى الجمهور والابقاء على العلاقات الطيبة قبل الأزمة، فإن الانترنت قد أوجد دوراً فعالاً للعلاقات العامة في هذا الشأن، من حيث إمكانية تنفيذ حملات إتصالية متنوعة لفئات هذا الجمهور، بهدف التوعية والإرشاد وإطلاعة على مستجدات الأمور وما إتخذته المؤسسة من إجراءات تصحيحية (٣ : ٢٠٠٣ ، Parker) إلى جانب ذلك يظهر دور الإنترنت في إمكانية بحث شكاوى المواطنين في الأوقات المختلفة، بحيث يتم الإرسال والاستقبال في وقت واحد، والاستجابة للشكاوى على الفور من خلال تواجد رد سريع ومضمون إتصالي جاهز للإرسال عند صدور أى نوع من الشكاوى، مما يكون له المردود الإيجابي لدعم العلاقات ما بين المؤسسة والجمهور عند حدوث الأزمات، وإمكانية الإتصال بأكبر عدد من فئاته من خلال مواقعها على الإنترنت والمتواجلة لدى المؤسسة .

واستخدام الانترنت في إدارة الأزمات والكوارث يعد إتجهاً حديثاً سلكته مجموعة من المؤسسات الغربية وإهتمت به وأثبتت مدى فعاليتها في هذا الشأن : (Paul ، ٢٠٠١ ، ٧٤١ - ٧٣٩) ، وذلك لإهتمامها بتطبيق الدراسات والأبحاث الحديثة في الاتصال بصفة عامة وإدارة الأزمات على وجه الخصوص، إلى جانب الاهتمام التنظيمي والاداري بتطوير المؤسسات وتحديث الأساليب التخطيطية والإدارية لديها، والعمل وفق أسس ومبادئ إستراتيجية، هذا مقارنة بالمؤسسات المحلية والتي تحاول النهوض من كبوتها لتبدأ في التفكير في كيفية مواجهة الأزمات والمواقف الطارئة نتيجة تعرضها المستمر والمتوالى لأنواع مختلفة من تلك الأزمات .

ووفقاً للاتجاهات الحديثة والتي توجهت إلى إستخدام الانترنت في إدارة الأزمات ونقل المعلومات والتبادل المعرفي، فإنه لمن الهام ألا تقف عند هذا الحد، بل يجب أن تمتد لتطوير إجراءات الاتصال ليشتمل على المضمون الاتصالي، من حيث دراسة وإختبار وقياس مدى فعالية الرسالة الاتصالية عبر الانترنت، ومدى تناسبها مع توجهات

الجمهور المستقبل للرسالة، ونوع الخطاب المناسب له، وهو ما يمثل إتجاه العلاقات العامة نحو تطوير إستراتيجيات بناء العلاقات مع الجمهور، والمزج بين تلك الاستراتيجيات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة (Parker, 2003: 23).

هنا يمكن القول بأن العلاقات العامة بهذا الشكل قد تخرج من الاطار المعتاد لها داخل المؤسسات إلى المستوى العام لعدد من المؤسسات وتبادل للحوارات بينها، بل وقد تمتد على المستوى القومى لتشمل الدولة ككل، وأحيانا تمتد على المستوى العالمى لعدد من الدول عند تعرضها لأزمات عنيفة تتعلق بكل منها. وتعد أزمة التغطية الإعلامية لحرب العراق منذ وقوعها فى مارس 2003 شاهداً على ذلك، فقد أكد المؤلفون فى هذا الشأن أن الإنترنت لعب دوراً بارزاً فى تغطية أحداث الحرب بل وتفوق على الوسائل الإعلامية الأخرى وذلك من خلال اتخاذ مواقع تسمى **Wel - Lab** من قبل صحفيين مستقلين للتعبير عن وجهات نظرهم فى أحداث الحرب والتغطية الإعلامية لتلك الأحداث (القلىنى، حسن، 2003: 13) وهذا يؤكد مدى التحول والتطور فى أنماط ووسائل التغطية الإعلامية للأزمات، ليظهر لنا نمطاً حديثاً ينافس الوسائل المتعارف عليها من وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروعة.

تعقيب وإستخلاصات:

اشتمل هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات الأساسية التي تتخذ في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها من قبل المؤسسة ومسئولي العلاقات العامة بها، وهي كالتالي:

- اختيار وإعداد فريق إدارة الأزمات بحيث يشكل من كافة التخصصات بالمؤسسة ومن بينهم مسئول العلاقات العامة لتولي إدارة الإجراءات الاتصالية عند وقوع الأزمات والإعداد لها قبل الوقوع، وهنا قد تبادر إدارة العلاقات العامة بتشكيل فريق داخلي من مسئول العلاقات العامة لتولي الإجراءات التي تسند إليهم كأن يقسموا إلى فرق تتولى الاتصالات الداخلية والخارجية وجمع المعلومات.

- تكوين قاعدة بيانات أساسية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما يتعلق بها من قوانين وموظفين وأنشطة، وكذلك الأزمات التي تعرضت لها من قبل أو المؤسسات ذات نفس النشاط، والجماهير الأساسية للمنظمة والفئات الأخرى الخارجية من الوسائل الإعلامية والمسؤولين والجهات الحكومية المساندة في إدارة الأزمة، أيضاً تتضمن البيانات الخاصة بفريق إدارة الأزمات.

- تحديد أنواع الأزمات والمخاطر محتملة الحدوث، والتي تتم من خلال التوقع والتصور لوقوعها بناء على طبيعة نشاط المؤسسات ونوعية الأزمات التي قد

تواجهها، بحيث يتم وضعها في مصفوفة تصنف على حسب درجة الخطورة، ومستوي التدخل، ودرجة الاستجابة، ويوضع كل موقف أزمة على حدة تحت مسمى " سيناريو أزمة ... " .

- وفقا لأنواع الأزمات يتم تحديد فئات الجمهور المستهدف وأدوات ووسائل الاتصال به .

- من الأهمية الاستعانة بالمتخصصين والمستشارين عند إدارة اتصالات الأزمة وذلك لقدرتهم على التوقع والتصور لأنواع الأزمات وبناء الإجراءات التي تتخذ عند وقوعها وفقا لأنواع الأزمات محتملة الوقوع بجانب ما يتوافر لديهم من مهارات اتصاليه وإدارية ومعرفية متعددة .

- تصميم وإعداد خطة مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة، وهي تعد جزءا من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات بالمؤسسة، وتتضمن الإجراءات الاتصاليه مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة .

- أكثر الإجراءات أهمية تتركز في عنصر التدريب وإجراء التجارب العملية على خطط إدارة الأزمات، وهذا يسمح بقياس مدى كفاءة وصلاحيه الخطط الموضوعه للمواقف الطارئة المختلفة وبالتالي إدخال التحسينات عليها أو إعداد خطة جديدة في حالة عدم صلاحيتها، كما أنه يسمح بتقييم مدى قدرة فريق إدارة الأزمات على التعامل مهلا، والابتكار في طرق وأساليب إدارتها وهو ما يتيح اكتشاف كوادر بشرية متميزة في هذا الشأن.

- التعامل مع الأزمة فور وقوعها وجمع المعلومات لتحديد أبعادها وإخطار المسؤولين بذلك، ومتابعة تطور الأحداث للوقوف على اتجاهات الجمهور وموقفه من المؤسسة، وكذلك موقف التغطية الإعلامية للأزمة والمؤسسة المسئولة عنها .

- إجراء الاتصالات مع الجمهور من خلال اختيار إستراتيجيات مناسبة لكل فئة، وهو ما يعنى بضمون الرسالة الاتصالية التي تقدم للجمهور سواء من قبل العلاقات العامة أو الجهات الأخرى في فريق إدارة الأزمات .

- إدارة الاتصالات مع الجمهور الداخلي (الموظفين والعاملين) بالمؤسسة وضرورة إطلاعه وإخباره بكل ما يستجد من تطورات في أحداث الأزمة حتى يكون على معرفة ودراية بما يحدث وضمانا لالتخاذه موقفا إيجابيا ومساندا للمؤسسة .

- إدارة الاتصالات مع وسائل الإعلام والجمهور الخارجي وأهالي الضحايا وكذلك الجهات المساندة في إدارة الأزمة، وعادة ما يقوم مسئولو العلاقات العامة بإجراءات التعامل مع الإعلاميين والصحفيين بتقديم المعلومات والبيانات الصحفية

- لهم، وعقد المؤتمرات الصحفية بعد معرفة الإدارة العليا بالمؤسسة .
- تقييم الإجراءات التي نفذت وقت حدوث الأزمة سواء الموجودة بخطة الاتصالات أو التي تم اتخاذها تناسباً مع موقف الأزمة، وبالتالي تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية وأوجه القصور حتى يتم تلافيتها وإدخال التعديلات على الخطة أو تصميم خطة جديدة في حالة عدم صلاحيتها .
- يتطلب التقييم اتخاذ طرق ووسائل لقياس مدى كفاءة الإجراءات التي اتبعتها المؤسسة وقت حدوث الأزمة ومنها إجراء الدراسات المسحية على الجمهور واستخدام المقابلات والاستبيان، وكذلك تحليل مضمون المادة الصحفية والإعلامية التي تناولت الأزمة، وعادة ما يتم التقييم على الإجراءات التي اتخذت في موقف الأزمة ومدى تأثيرها وانعكاسها على الجمهور .
- يتم استخلاص الأخطاء الاتصالية التي ظهرت عند إدارة الأزمة والعمل على استبعادها من خطة الاتصالات مع إدراك الجوانب الإيجابية والإجراءات المتقدمة بالخطة وتطوير خطة جديدة تصلح لمواقف الأزمات المستقبلية .
- مواصلة الحملات الاتصالية والإعلامية بهدف نشر الوعي بأسباب الأزمة وما اتخذته المؤسسة من إجراءات تصحيحية وعلاجية في هذا الشأن بهدف تصحيح الصورة الذهنية عند الجمهور وإيجاد انطباع لدية باهتمام المؤسسة به .