

الفصل الثالث

العلاقات العامة وإدارة الأزمات

مقدمة:

لقد بدأ الفكر الإداري والسياسي مع منتصف الستينيات يتحدث عن الأزمات ومفهومها وخصائصها وأنواعها وأسباب نشوئها والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها، وتحديد دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة والظروف الطارئة، مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة...إلخ. لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة والعلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة، مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١.

لذا أصبح عالم اليوم ينظر لموضوع الأزمات وإدارتها على أنه يمتلك أهمية خاصة تميزه عن باقي المواضيع نظرا لما تمثله الأزمات من تهديد للكيان برمته ويهدد وجوده وبقائه ويتجاوز المستوى الفردي ويتعداه إلى مستوى المنظمات والمؤسسات والدول. والسبب في تزايد الأزمات يرجع إلى عدة أسباب منها شدة المنافسة التي أفرزتها المتغيرات الدولية في هذا العصر، وكذلك صراع المصالح وغيرها الكثير من الأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلخ.

وخاصة لأن الكثير من الأزمات في العصر الحالي أصبحت تأخذ بعدا إستراتيجيا اتفق على تسميتها بالأزمات الإستراتيجية والتي تمثل خطرا مباشرا يمس مستقبل المنظمات والأفراد والخطط المستقبلية والتي قد تؤدي إلى حدوث كارثة إذا لم يحسن التعامل معها، لذلك فإن إدراك القيادات لتلك الأزمات يساعد على احتوائها ومعالجتها وتقليل أضرارها، حيث يعتبر إدراك الأزمات أكثر الجوانب والعوامل المؤثرة في السلوك البشري وذلك لتأثيره المباشر على العقل البشري؛ مما يؤثر في تصرفاته وسلوكه وانطباعاته وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها.

لذا يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور اهتمام الإدارة؛ حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكنيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة، وأصبح هنالك جدل حول تسمية هذا المصطلح حيث أطلق عليه البعض (معالجة الأزمات) أو (التعامل مع الأزمات)، وبالتالي جميعها تشير إلى نفس المفهوم وهو (إدارة الأزمات)، وذلك من مفهوم الإدارة الدال على التحكم والسيطرة على تطورات الأزمة، والذي يتم بالأدوات العلمية المختلفة.

تعريف إدارة الأزمات:

قدم العديد من الكتّاب والباحثين عددًا من التعريفات لمفهوم (إدارة الأزمات) تبعًا لتوجهاتهم وخلفياتهم الفكرية، ويمكن رصد بعض التعريفات كما يلي:

- نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة.
- التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بها في إطار نظام يطبق في حالة حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.
- عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها.
- أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة

كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الانفعالية.

- سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها، وهي تكنيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة.
- سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها".
- في حين يرى البعض أن إدارة الأزمات يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الإستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الإستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الإستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها؛ حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.
- نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية.
- الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة.
- مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة أو الحد منها.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق، فإن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم، وليس في مضمون إدارة الأزمات، فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب

منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل أعضاء فريق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، والتقييم.

لذا ينظر بشكل عام إلى إدارة الأزمات على أنها: "علم إدارة التوازن بين القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها وهو علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية أو الثقافية، وهو بذلك علم مستقل بذاته ومتصل بكل العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاج إليه".

ومن الجدير بالإشارة إليه أن هناك فرقاً بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإن الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناعة الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها، لذا تدعى أحيانا "بفن صناعة المؤامرات"، ويساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك. بينما إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها.

ويمكن عرض الفروق بين مراحل صناعة الأزمة وإدارة الأزمة من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (4) مراحل صناعة الأزمة أزاء مراحل أدارتها

المراحل	صناعة الأزمة	إدارة الأزمة
الاولى	الأعداد لميلاد الأزمة: تهيئة المسرح والمناخ لافتعال ونمو الأزمة، وتشويه الحقائق، وكسب المؤيدين.	تجنب الأزمة: السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف، وتقليل المخاطر.
الثانية	إنماء وتصعيد الأزمة: تعبئة فاعلة، وحشد القوى المعادية، وزيادة الضغط الأزموي، وتوسيع نطاق المواجهة.	الإعداد لإدارة الأزمة: الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ، واتصالات

الثالثة	المواجهة الحادة والعنيفة: اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم.	متقدمة، وشبكة علاقات، وفرق مدربة.
الرابعة	السيطرة على الخصم واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية.	احتواء الأزمة: وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتغذو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات، لذا أعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها.
الخامسة	استيعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة.	تسوية الأزمة: لن تنتظر الأزمة، وتغذو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية، وذلك بتغيير المسار واتباع إستراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائنها.
السادسة	ابتزاز الخصم: جني المكاسب وإجبار الخصم على الامتناع عن تهديد مصالح الطرف الآخر وإقناعه بالعمل لصالحه.	الاستفادة من الأزمة: توفر الأزمات قدرًا "هائلاً" من الخبرات التي تترك أثراً "عميقاً" في المنظمة، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها. وتتلخص الخبرة في "كن صادقاً" و"قل الحق وبسرعة".

أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للازمات المنتبأ بها وبحوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

1- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة

والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

- 2- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- 3- العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
- 4- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.
- 5- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بمراحل ومستويات متعددة اختلف الكتاب والباحثون في تصنيفهم لها تبعاً لتوجهاتهم الفكرية، فمنهم من صنفها إلى أربع مراحل وهي:

- 1- **تخفيف الأزمة:** ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.
- 2- **الاستعداد:** ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.
- 3- **المجابهة:** وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات؛ حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة.
- 4- **إعادة التوازن:** وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتاً ليس بالقصير، لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل نسبياً حسب إدارة الأزمة.
- 5- **التعلم:** وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات مهمة تتعلمها المنظمة.

وهناك من يصنفها إلى ست مراحل، وهي:

١. الاختراق: حيث يتعين على الإدارة اختراق الجدران التي تحيط بالأزمة والجدران هي الغموض الذي يحيطها، والاختراق يؤدي إلى فهم الأزمة ومعرفة أسبابها ومكوناتها.

٢. التمرکز: استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الصانع للأزمة والحصول منها على المعلومات المطلوبة.

٣. التوسيع: يتم توسيع قاعدة التعامل ومد جسور لاكتساب أرض جديدة عن طريق كسب مزيد من المؤيدين والمناصرين وتتبع القوى الصانعة للأزمة من أجل جذبها لإضعاف القوى الأزموية.

٤. الانتشار: وهي مرحلة الإمساك بزمام الأمور وتوجيه الأحداث وتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها بعيدًا عن أماكن السيطرة، ويلعب الإعلام دورًا كبيرًا في تنفيذ الانتشار.

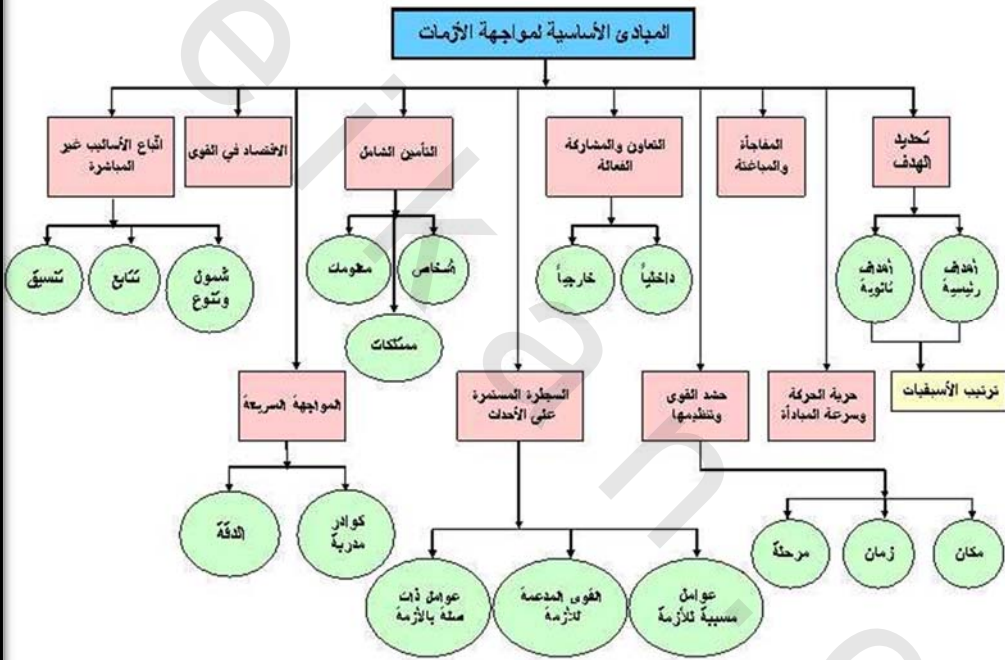
٥. التحكم والسيطرة: يتم في هذه المرحلة التحكم والسيطرة على كل حيثيات الأزمة ويصبح الطرف الآخر مجرد حالة سلبية لا قيمة ولا قوة له.

٦. التوجيه: وهي من أخطر المراحل؛ حيث يتم توجيه قوى الأزمة إلى مجالات أخرى بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة لها.

أسس التعامل مع الأزمات و مبادئه:

مواجهة الأزمة منذ نشأتها مروراً بمرحلة الحد من خطرها وحتى التغلب عليها تتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي بداية نجاحها، والشكل التالي رقم (3) يوضح أسس التعامل مع الأزمات ومواجهتها.

الشكل الرقم (٤)



1- تحديد الأهداف و الأسبقيات: يعد هذا العامل من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمة ولاسيما الهدف الرئيسي الذي كثيراً ما يكون غير واضح. فمعرفة السبب الرئيسي يمثل 50 % من معالجتها ومواجهتها. ولابد من تنسيق الأهداف وتحديد أسبقيتها؛ إذ إن الهدف الرئيسي المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها قد

يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة، فيعتمد إلى تجزئته، وتحديد الهدف لا يعني انتفاء عامل المخاطرة الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

2- **حرية الحركة و سرعة المبادأة:** هذه الخطوة هي أول خطوات تحقيق الهدف، إذ تنأى بمتخذي القرار عن التأثر بالصدمات وتتيح لهم المبادأة التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي فيمكن السيطرة عليها والحد من خطرها.

3- **المباغطة:** تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة ولفترات ملائمة، إذ إن إعلان أسلوب مواجهتها يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها بينما نتائج المفاجأة تتيح الحد من خطرها والقضاء عليها. ولتحقيق المباغطة لابد من الكتمان الشديد في حشدة القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة ولتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف.

4- **حشد القوى وتنظيمها:** امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة وإحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلي والدولي وفقاً ل نطاقها ويهدف تنظيم القوى إلى حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئتها معنوياً تعبئة تمكنها من مواجهة الأزمة والقضاء عليها، والقوة تتضمن مقومات متعددة بعضها مرتبط بمكان الأزمة والآخر يرتبط بزمان الأزمة والمرحلة التي بلغتها. ويتضمن من حشد القوة خمسة جوانب أساسية تتمثل في القوة الجغرافية الناتجة من تفاعل الإنسان مع المكان والموارد البيئية والقوى الاقتصادية التي تتمثل في الموارد المتاحة والقوة العسكرية من حيث حجمها ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية، والجانب التأثيري ما يعني الجهد التأثيري المنظم في الرأي العام في الداخل و الخارج، بما يحد من قدرة الطرف الآخر وفعاليته ويضعف قواه. ويجب ألا يكون الحشد وهمياً فلا بد أن تراعى فيه التقنيات والخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة.

5- **التعاون و المشاركة الفعالة:** قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة سواء كانت محلية أو دولية، مما يحتم الاستعانة عليها بمساندة خارجية تضاعف الطاقات على مواجهتها، بل تساعد على اتساع الرؤية والشمولية والتخصص وتكامل المواجهة، إضافة إلى السرعة والدقة الناجمتين عن تنوع الخبرات والمهارات والقدرات.

6- **السيطرة المستمرة على الأحداث:** يزيد التلاحق السريع والمتنامي لإحداث الأزمة من حدة آثارها السلبية الناتجة عن استقطاب عوامل خارجية مدعمة لها ، ولذلك فإن التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها ، كما تتطلب هذه العملية التعامل مع العوامل المسببة للأزمة و القوى المدعمة لها.

7- **التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات والمعلومات:** يعد التأمين المادي للأشخاص والممتلكات ضرورة حتمية لمواجهة الأزمة، إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي لكل من الأشخاص والممتلكات والمعلومات قبل حدوثها وتوفير سبل الوقاية منها.

8- **المواجهة السريعة لأحداث الأزمة:** كان للتقدم العلمي الذي شهده العالم أثر بالغ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور فاستدعت التصدي السريع لها مما يحتم وجود الكوادر العلمية المدربة على مواجهة الأزمات. فإذا كانت المواجهة السريعة أمراً حيوياً فإنها يجب أن تتسم بالدقة كي لا تتزايد حدة الأزمة.

9- **الاقتصاد في استخدام القوة:** يجب أن يكون الإمكانيات والقدرات المخصصة لمواجهة الأزمة خاضعة لحسابات دقيقة، فالإسراف في استخدام القوة يكون إهداراً للإمكانيات من حيث نفقتهما مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج عن الأزمة. إضافة إلى أن الإفراط والمبالغة في استخدام القوة

يكون لهما رد فعل وتحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق.

إستراتيجيات مواجهة الأزمات:

- إستراتيجية العنف: وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا تتوفر عنها معلومات كافية، وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات. ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها، كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.
- إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.
- إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها، وبخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية؛ حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل، مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات.
- إستراتيجية الإجهاض: تركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها، فتتصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة

ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

- **إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، ويستخدم في هذه الإستراتيجية: تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرًا للصراع ثم يستفاد منها.
- **إستراتيجية تغيير المسار:** وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:

- الانحناء للعاصفة.
- السير في نفس اتجاه العاصفة.
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة.
- تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي.
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

منهجية التعامل مع الأزمات:

ذهب البعض إلى القول إن هناك نوعين من أساليب حل الأزمات، الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب، ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية، وفيما يلي تفصيل مبسط عنهما:

أولاً: الطرق التقليدية:

1. إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة، وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف، وأن الأحوال على أحسن ما يرام، وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الديكتاتورية، والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. مثال: إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.
2. الهروب من الأزمة: هي أبسط الطرق التقليدية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال التنصل من المسؤولية أو التركيز على إحدى القضايا الهامشية داخل الأزمة أو الإسقاط ورمي التهم على الغير.
3. كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وتقوم على استخدام العنف بهدف إخماد وتدمير عناصرها الأولية، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
4. بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة، ولكن باعتبارها أزمة غير مهمة.
5. تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان؛ حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
6. تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته. ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:
 - مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة، ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

- مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.
- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع.

7- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها، وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانيًا: الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

1- **طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخدامًا في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2- **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبًا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

3- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيرًا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه

الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها، وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرءوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5- طريق تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة، وتطوير حالة من تعارض المصالح بين أطراف هذا التكتل، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الأزمات السياسية.

6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة؛ حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة:

- التحالفات المؤقتة.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

7- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة ومكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر، وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً.

9- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة، كما في حالات فقدان المواد التموينية؛ حيث يراعى اتخاذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة مؤقتاً.

10- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها. أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

- أسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

يقصد بها النماذج التي اهتمت بتقديم إجراءات إدارة اتصالات الأزمة والعوامل المؤثرة في فاعليتها، والعوامل المؤثرة على العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، ومن تلك النماذج ما يلي:

1- نموذج مارا Moel Marra :

يقوم نموذج مارا على فكرة قياس العلاقات بين المنظمة و جماهيرها في إدارة الأزمة، وقد حددت مارا في نموذجها ستة متغيرات تؤثر في مدى نجاح و فاعلية العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، وتتمثل فيما يلي:

- العلاقات: وهي المتغير المستقل في هذا النموذج، ويقصد به علاقة المنظمة مع جماهيرها، والعلاقة إما أن تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سوءاً في أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية في هذا النموذج تتمثل في الثقة والتفاهم والرضا والمصادقية والتعاون والتوافق بين المنظمة و جماهيرها.
- اتصالات الأزمة: المنظمة عندما تواجه الأزمة، فإنها تختار واحدة من هذه الإستراتيجيات الاتصالية الآتية كالتالي:
 - إستراتيجية السكوت أو اللا تعليق.
 - إستراتيجية الاتصال بالاتجاه الواحد أو الاتصال غير المتناسق.
 - إستراتيجية الاتصال بالاتجاهين أو الاتصال المتناسق.

- اتصالات الخطر: وهي الاتصالات التي بين المنظمة و جماهيرها الخارجية خاصة، قبل وقوع الأزمة، وهي تعتمد بتعريف الجماهير باحتمال وقوع الأزمات أو مخاطر قد تؤثر فيها.
- أيدلوجية اتصالات المؤسسة: وهي المعايير والمعتقدات التي يعتنقها العاملون بالمؤسسة، وبالمقابل توجد بعض المنظمات منغلقة على نفسها، ومن ثم هي بطبيعتها متكئة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال.
- نفوذ الوظيفة القانونية للمنظمة: إن أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى أن قوة نفوذ الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي يؤثر في أداء العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات، فعند نشوء الأزمات يحدث تعارض بين النصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة ورجال القانون الذين ينصحون المؤسسة بالتكتم وعدم إبداء أي معلومات حتي لا يورط المنظمة في أي مسؤوليات قانونية.

ثانيا : نموذج هرد Hurd

تقوم فكرة النموذج على تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة في أثناء مواجهتهم للأزمات، ويتكون النموذج من سبع دعائم، كل دعامة تساند الأخرى بهدف تكوين نظام اتصال شامل وفعال بين فريق الإدارة أنفسهم، ويمكن تناولها كالتالي:

- الدعامة الأولى: هو تأمين خطوط الاتصال بين الأطراف المعنية بالأزمة، وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة حول الأزمة.
- الدعامة الثانية: تصحيح البيانات ودقتها من العوامل الرئيسية في نجاح إدارة الأزمة، وأحيانا يتم التشويش على الرسالة. وللتغلب على هذه المشكلة يمكن إعادة الرسالة، وتعدد المصادر التي يتم من خلالها بث الرسالة؛ فكلما تعددت المصادر كانت الرسالة أكثر وضوحًا ومصداقية لدى الآخرين.

- الدعامة الثالثة: تنقية البيانات؛ حيث يصاحب وقوع الأزمة انهيار غزير من المعلومات والبيانات على الأطراف المسؤولة عن إدارة الأزمة، والكثير من هذه المعلومات غير صحيحة؛ مما يؤثر على متخذي القرار، ويهدر الكثير من الوقت لتقنين المعلومات وتصحيحها.
- الدعامة الرابعة: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة إن تحديد الوسيلة الاتصالية المناسبة والرسالة الجيدة والمناسبة مع الجمهور من أهم عوامل إدارة الأزمات بنجاح، وهناك عوامل تؤثر في وسيلة الاتصال، مثل: التغذية الراجعة، وتعدد الرسائل، وتنوع اللغة.
- الدعامة الخامسة: ذاكرة المنظمة ويقصد بها مجموعة التجارب والخبرات التي مرت بها المنظمة، والتي يجب أن تسجل في ذاكرة المنظمة لكي تدبر على ضوءها الأزمات المستقبلية.
- الدعامة السادسة: قيم المنظمة، وهي التي تحدد الكيفية التي يتصرف بها فريق الأزمة وإدارتها في أثناء مواجهة الأزمة الظاهرة علناً أو ضمناً، ويكون متفق عليها من قبل العاملين بالمنظمة.
- الدعامة السابعة: المعالجة الاجتماعية، فالأزمة لحظة حرجية في المنظمة، وتشكل صعوبات حادة أمام متخذي القرار، وللتغلب على هذه المشكلة يمكن الاعتماد على بعض أدوات الاتصال الجماعية، مثل: عملية العصف الذهني.

دور العلاقات العامة في إدارة مراحل الأزمة المختلفة:

أولاً: مرحلة قبل الأزمة:

إن أية مؤسسة معرضة لمواجهة أزمة – أي أزمة – يوماً ما، وهذا ما ينتج عادة عن تسريب للمعلومات، أو سرقة، أو خطأ في صناعة السلعة، أو مؤامرة لإفلاس المؤسسة، أو الابتزاز والخطف، أو الكوارث الطبيعية، والفيضانات، والتلوث البيئي، والحرائق، أو حادث مفتعل أو غيرمفتعل ... إلخ. إذن، الأزمة يمكن أن تحصل في أية لحظة سواء كانت متوقعة أم غير متوقعة، كما أن التحضير لمواجهةها ممكن.

لذا يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة، والتحرك بشكل وقائي لاختصار مخاطر الأخطاء الممكنة، كما يمكن تحديد الحوادث ممكنة الحدوث، ووضع الخطط والحلول الممكنة لها عند حدوثها. وذلك من خلال الإجراءات الوقائية استعداداً لوقوع الأزمة التي تتمثل فيما يلي:

1- إعداد فريق اتصالات الأزمة:

من الهام والضروري جدا في الإعداد والتخطيط للأزمات أن يتم إعداد فريق الأزمة وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لم تحدث، وفريق الأزمة جماعة صغيرة يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة، ويتميزن بمجموعة من الخصائص والخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءاً من استشعار الأزمة قبل حدوثها حتى مواجهة آثارها عند الحدث واستخلاص الدروس المستفادة منها. ومن المهام الأساسية لفريق اتصالات الأزمة ما يلي:

- تحديد الإستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمة.
- فحص أوجه الخلل بالمؤسسة ومحاولة ترتيب أولوياتها.
- صنع القرارات وتحديد المسؤوليات و القرارات.

- مراجعة خطة إدارة الأزمة وإجراء التحسينات عليها.
- تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة.

العناصر الأساسية لفريق إدارة الأزمة:

- قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار أعضاء الفريق وتقدير الموقف ومتابعة الأزمة.
- المتحدث الرسمي وهو الذي يتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام ويمثل المنظمة.
- الرئيس الذي يتعامل مع قائد الفريق، ويراجع تطورات الأزمة وإجراءات التعديلات عليها ومراجعة التقارير المقدمة لوسائل الإعلام.
- المستشار القانوني وهو الذي يراجع التصريحات والرسائل الإعلامية لتفادي الأخطاء القانونية.
- مدير الفريق وهو الذي يعمل مع مسئول الاتصالات، ويقوم بتصنيف الرسائل الواردة والمكالمات من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي.
- المستقبل للمكالمات وهو الذي يتلقى المكالمات وتقديمها لمدير الفريق.
- مسئول العلاقات العامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي.
- متخصصون في النواحي التأمينية والمالية العمالية.

وتكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة؛ لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، فنرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، لذا تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات حلقات الجودة اليابانية، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات

والمشكلات، وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

2- بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها:

تعد الدراسات والبحوث الخاصة بالمؤسسة من أهم البحوث التي تجريها العلاقات العامة والتي تستهدف وضع تحليل شامل عن المنظمة وتاريخها وطبيعتها عملها ومشكلاتها وعلاقتها بالجمهور والإدارة العليا. ويمكن القول إن القاعدة المعلوماتية عن المنظمة تحتوي على ما يلي:

- المنظمة والعاملين بها، وما يتعلق بها من قوانين وتنظيمات ولوائح.
- جمهور المنظمة بشكل عام، وفئاته المختلفة من وسائل الإعلام، وقادة الرأي، والجمهور التي تسعى إليه المؤسسة.
- النواحي المتعلقة بنشاط المؤسسة وطبيعتها وما تسعى إليه.
- الأزمات السابقة التي تعرضت لها المنظمة أو المنظمات المتشابهة في نفس مجال عملها، والأساليب المتبعة في معالجتها، والتطورات التي طرأت على إدارة الأزمات.
- البيانات المتعلقة بالمسؤولين عن المنظمة وفريق إدارة الأزمة.
- المعلومات المتجددة عن العالم الخارجي وطرق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
- موقف وسائل الإعلام المختلفة من المنظمة بصفة يومية، ويتم تجميعها وحفظها لسهولة استرجاعها مرة أخرى.

3- تحديد المخاطر محتملة الحدوث:

وهي مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث، وتشتمل على إدارة القضايا وتوقع الأزمات، والتي تقوم على مبدئين أساسيين، هما:

- التعرف على القضايا والمشكلات التي تكون مصدر قلق للمؤسسة، والتي يمكن أن تحدث في وقت لاحق.
- العمل على حل هذه المشكلات قبل أن تهدد أهداف المؤسسة، مما يساهم في التقليل من تأثيراتها أو منعها نهائياً نتيجة التعامل السريع معها.
- وهناك عدة إجراءات لدراسة القضايا التي تواجه المؤسسة أو المنظمة منها ما يلي:
 - التعرف على المصادر أو الأشياء التي تتسبب في وجود الأزمة.
 - استخدام وسائل قياس والتعرف على اتجاهات الجمهور، وردود أفعالهم تجاه المؤسسة.
 - استخدام طريقة القصصات الصحفية للتعرف على التغطية الإعلامية للمنظمة بصفة يومية.
 - يجب الإعلان عن القضايا الطارئة ومحاولة حلها.
 - استخدام الأسلوب المرن لتحديد القضايا الكامنة والطارئة وتحديد المسؤوليات والأدوار.
- وإذا كان من الهام تحديد القضايا ومحاولة منع حدوثها، فإنه يجب أيضاً الإعداد والتخطيط للأزمات ممكنة الحدوث، بل وضع سيناريوهات على أسوأ التوقعات، ويتم ذلك من خلال إعداد دراسات تحليلية عن الأزمات المتوقعة، وأنواعها ودرجة شدتها، وتأثيرها، وخطورتها، والأسباب والعوامل التي ساعدت في حدوثها.
- ويمكن تحديد المخاطر المحتملة الحدوث من خلال الإجابة عن عدة تساؤلات كما يلي:
- ماذا حدث للمنظمة في الماضي؟
- ماذا حدث للمنظمات الأخرى التي تمارس النشاط ذاته؟
- ماذا فعلت المنظمة من أجل التخطيط المستقبلي للأزمات؟

- ما مدى التأثير بالقرارات في فحص ومراجعة تلك المخاطر؟
- ما القضايا الكامنة التي تهدد المنظمة ويمكن تحويلها إلى أزمات؟

4- وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور:

حتى يتحقق النجاح في إدارة اتصالات الأزمة، فإنه يجب تأسيس علاقة قوية وجيدة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ حتى تكون هناك جهات مشاركة ومتضامنة لإدارة الأزمة، والعديد من الوسائل المتاحة والمتوفرة التي تكون قادرة على إدارة الأزمة والتواصل مع الجمهور ومدّه بكل المعلومات الصادقة والسريعة، ويتوقف اختيار الوسيلة على تحديد نوع الجمهور المستهدف وطبيعته وتتمثل الوسائل الاتصالية من خلال: عقد مؤتمرات صحفية، وإعداد النشرات، وإجراء المقابلات، والإعلانات، والنشرات الإخبارية المرئية، ومراسلة الجمهور، والاتصالات التلفونية، بالإضافة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة التي أتاحت إمكانية التبادل المعرفي بسهولة ويسر متابعة أحداث الأزمة نظرًا لقدرتها السريعة في بث الأخبار.

ومن المهم إنشاء مركز إدارة الأزمات يشتمل على مركز إعلامي يتم التعامل من خلاله مع وسائل الإعلام والجمهور، ويضم كافة وسائل الاتصال الحديثة، وأن يكون المكان ملائمًا لعقد المؤتمرات والاجتماعات بشكل يعطي صورة إيجابية عن المؤسسة لدى وسائل الإعلام.

مهام مركز إدارة الأزمات:

لمركز إدارة الأزمات مهام محددة ومتعددة تتمثل فيما يلي:

- تجميع المعلومات وتحليلها للمساعدة على بلورة سيناريوهات واستكشاف التحديات المختلفة.
- توقع ردود الفعل في كل حالة وفقاً للمتغيرات حتى يمكن احتواء الأزمة من دون اللجوء إلى وسائل وأساليب عنيفة كلما أمكن ذلك.
- إعداد الدراسات المتكاملة للعوامل الإدراكية والسيكولوجية والعقائدية لدى صانعي الأزمات تمهيداً لاستنتاج تصرفاتهم عند وقوعها.
- تطوير أجهزة صنع القرار وأحكام عملها وبخاصة ما يتعلق بالمسؤوليات والمعلومات والاتصالات والاستفادة من الدراسة الحديثة.
- الدراسة المستمرة للرأي العام الناجم عن الأزمة وما يطرأ عليه من تغيرات.
- التنسيق المستمر مع الأجهزة المختصة وإيجاد وسائل الاتصال السريعة معها.
- العمل المستمر لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتدريبهم على الاشتراك في اتخاذ القرارات وتنفيذها. وذلك من خلال محاكاة الأزمات السابقة والمتوقعة وعقد الندوات والدورات التدريبية التي ينظمها مركز إدارة الأزمات.

ومن المهم عند تأسيس المركز الإعلامي لإدارة الأزمات مراعاة ما يلي:

- أن يحدد الغرض منه، فهو مخصص لتداول المعلومات بين الإدارة والقائمين على الأزمة والجمهور.
- يجب أن يقسم المركز إلى جزأين، جزء يهتم بالجمهور والرد على استفساراته، وجزء يتعامل مع وسائل الإعلام.

- تحري الصدق والموضوعية في كل البيانات الصادرة من المركز الإعلامي لإدارة الأزمة؛ لأنه ينعكس ذلك على الجمهور بعد الأزمة.

ولكي يتحقق الاتصال الفعال مع الجمهور يجب مراعاة أن تكون الرسالة متناسبة مع فئات الجمهور واحتياجاته مع الالتزام بالمصداقية والسرعة في تقديم المعلومات، وهناك عدة أسس لإعداد رسالة اتصالية ناجحة وتتمثل فيما يلي:

- تحديد المشكلة ومصدرها ومدى تأثيرها.
 - وصف الكيفية التي يتم بها تجنب المشكلة من جانب الجمهور أو التقليل من تأثيرها.
 - وصف كيفية تناول إدارة الأزمة ومتابعتها.
 - تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
 - تحديد الجوانب الإيجابية والهامة في تناول الأزمة.
- لكن هناك بعض الأسس التي يجب مراعاتها في تصميم مضمون الرسالة خاصة بالجمهور، تتمثل في:
- التأكيد على الجانب الإنساني والاعتذار وإثارة عطف الجمهور، وبالرغم من أن الاعتذار يدين المؤسسة قانونياً، ولكن له تأثير فعال في برامج العلاقات العامة.
 - طمأنة الجمهور ومصارحته بأن كل شيء تحت السيطرة، وأن الأزمة لن تحدث بعد ذلك، ومصارحته بالحقائق قدر الإمكان مع تكثيف برامج التوعية.
 - خلفيات ومختصرات عن المؤسسة من خلال تكوين قاعدة البيانات ليكون القائم بالاتصال قادرًا على التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.

5- إعداد خطة اتصالات الأزمة:

عند قيام مسئول العلاقات العامة بالإعداد والتخطيط للأزمات، فإن ذلك متوقف على عدة اعتبارات، وتلك الاعتبارات تتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وعلاقاتها بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومدى ارتباطها بالعلاقات العامة، وطبيعة الدور التي تقوم به العلاقات العامة داخل المنظمة وخارجها إلى جانب ثقافة المنظمة ذاتها في إدارة الأزمات، ومدى رغبتها وقدرتها على التطوير والتحديث في الجوانب التنظيمية والمهنية للمؤسسة؛ لذا هناك عدة إجراءات لإعداد خطة اتصالات الأزمة وتتمثل فيما يلي:

- يجب أن تكون خطة إدارة الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل المؤسسة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.
 - تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور واتجاهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.
 - ضرورة إقامة علاقات طيبة مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجمهور.
 - ضرورة تواجد خطة اتصالات الأزمة مع الدليل الإرشادي للأزمة لسرعة التعامل معها .
- ويمكن الاستعانة في مرحلة إعداد خطة اتصالات الأزمة بخبراء العلاقات العامة في إعدادها وإعداد سيناريوهات الأزمة، وتحديد الضرورات والأساسيات في تصميمها، وذلك من أجل تحسين صورتها، والوقوف على الطرق الصحيحة للتعامل مع الجمهور في إدارة الأزمات.

وهناك مجموعة من الأسس والقواعد لإعداد خطة اتصالات للأزمة ناجحة وتحقق أهدافها وتتمثل فيما يلي:

- المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة.
 - شمولية الخطة وتماسكها وتطويرها باستمرار.
 - إعداد وفحص التقرير القانوني.
 - تدريب فريق اتصالات الأزمة.
 - إعداد الموجز الإرشادي لإدارة الأزمة.
 - الاختبار القانوني لموقف الأزمة وإعداد قائمة بالنقاط الجوهرية.
 - أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها.
 - إعداد دورية بالمؤسسة موضح بها التقرير القانوني والإجراءات الاتصالية التي تتخذ.
 - إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه.
 - الاستعداد لأي تغييرات مفاجئة قد تحدث.
- وختامًا يمكن القول إن نجاح خطة اتصالات الأزمة متوقف على مدى اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية إعداد وتقييم خطة اتصالية لإدارة الأزمة، ولا يأتي هذا الاقتناع إلا إذا كانت للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة.

6- التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات:

تعد إستراتيجية التدريب من الإستراتيجيات الفعالة عند التخطيط للأزمات، بل إنها تعد من أكثرها تأثيرًا لإدارة الأزمة، وتلك الإستراتيجية تتضمن تدريب كافة التخصصات في إدارة الأزمة من بينها مسؤولي العلاقات العامة.

والتدريب على ثقافة الأزمة يساهم في تدعيم ثقافة المنظمة في إدارة الأزمات، ويجعل هناك نوعاً من الترويج لنشر ثقافة الأزمة بين العاملين في المؤسسة، وهذا يولد لدى أفراد المنظمة شعوراً بالمسؤولية تجاه منظماتهم ودافعاً لرفع معنوياتهم وتنمية الإحساس المهني والوظيفي لديهم عند مواجهة أي خطر بالمنظمة. ولكي يكون التدريب فعالاً يجب أن يأخذ أشكالاً وطرق متعددة منها:

- إجراء التجارب العملية ومحاكاة سيناريوهات لأزمات محتملة الحدوث ورصد الأساليب والإجراءات لإدارة الأزمة، وهنا يتم تدريب فريق العلاقات العامة على جمع المعلومات، وإعداد البيانات الصحفية، وعقد المؤتمرات والتعامل مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.
- عقد جلسات تدريبية ومحاضرات والاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال العلاقات العامة لوضع تصور حول الأزمات وتطورها والتفكير المستقبلي في التخطيط لها.
- التعرف على الطرق الكمية والكيفية في اختبار خطط إدارة الأزمات، حيث إن الطرق الكمية تهتم بالتأثيرات الاجتماعية لتلك الإستراتيجيات، ومدى قبولها لدى مديري الأزمات والجمهور، أما الطرق الكيفية فتهتم بتحديد الإستراتيجيات المخصصة لإدارة الأزمات.
- إجراء الدورات التدريبية النظرية للعاملين، فالإطار النظري يأتي مكملاً للجانب العملي لإدارة الأزمات، واستعراض نماذج من الأزمات في المؤسسات المختلفة وكيفية إدارتها.
- دورات تأهيل العاملين في مجال العلاقات العامة على تكنولوجيا الاتصال الحديثة وكيفية استخدامها في حالة الأزمات.
- التركيز على اختيار المتحدث الرسمي للمؤسسة والذي يعد من أكثر العناصر أهمية في الجوانب الاتصالية، وهذا يستوجب تدريبه وإعداده لكيفية التعامل مع

الجمهور ووسائل الإعلام، وتدريبه على كيفية إعداد التقارير الصحفية وعقد المؤتمرات والمقابلات الصحفية، وقد يكون المتحدث الرسمي مدير العلاقات العامة، أو قد يقتصر دورة على مساندته عند التعامل مع الإعلاميين ومتابعة ردوده واتزانه مع وسائل الإعلام، ومدى قدرته على الاقناع وثقته بنفسه وكيفية عرضه لموقف المؤسسة.

ثانيًا: العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة:

يمثل هذا المحور إجراءات التخطيط لمرحلة حدوث الأزمة، وما المهام التي يقوم بها مسؤولي العلاقات العامة، وذلك على النحو التالي:

1- جمع المعلومات والتعامل مع الأزمة فور وقوعها:

عند حدوث الأزمة فإن أهم ما يشغل مسؤولي العلاقات العامة هو جمع المعلومات وكيفية التعامل مع الأزمة، وطرق تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية المعدة مسبقًا في حالة حدوث الأزمات.

فالعلاقات العامة يكون لها دورًا فعالًا ومؤثرًا في مساندة الإدارة العليا من خلال قيامها بجمع المعلومات عن الأزمة في الميدان، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من خلال دراسة ما يصدر عن هذه الوسائل الإعلامية وتحديد موقفها من المؤسسة، وإمداد الإدارة العليا بتطورات الأزمة.

لذا هناك العديد من الإجراءات التي تتبع عند حدوث الأزمة وهي كالتالي:

- محاولة معرفة الحقائق حول الأزمة.
- توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
- إعداد التقارير الصحفية.
- معرفة الضحايا وأقاربهم.
- معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة.

- التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام.
 - تنظيم وتنسيق المؤتمرات واللقاءات الصحفية.
 - عقد لقاءات مع الموظفين.
 - عدم إلقاء اللوم على المؤسسة.
 - توقع حدوث أي تطورات في الأزمة.
- ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أنه في أثناء حدوث الأزمة تحدث مشكلة في تدفق المعلومات، لذا تبحث وسائل الإعلام المختلفة عن معلومات لإحداث السبق الإعلامي، لذا يجب أن تكون المعلومات متداولة من خلال مصدر واحد للأزمة، وذلك من خلال مركز اتصالات الأزمة والذي يجب تشكيله فور وقوعها.

2- تحديد الإستراتيجية الاتصالية ونوع الخطاب المناسب للأزمة:

إن الإستراتيجية الاتصالية التي تم اختيارها قبل وقوع الأزمة هي تهتم بطرق التعامل مع الأزمة والجمهور ونوعية الخطاب والرسالة الاتصالية المقدمة إلى الجمهور، لذلك فإن ممارسي العلاقات العامة يلقي على عاتقهم اختيار الإستراتيجية الاتصالية التي تتناسب مع موقف الأزمة، وهناك العديد من الإستراتيجيات والتي يمكن سردها كما يلي:

- إستراتيجية العلاقات العامة التقليدية: تعتمد الإستراتيجية على محاولة مساعدة المنظمة على الحصول على الصفح من الجمهور وتقديم الاعتذار، وإعادة الثقة مرة أخرى وتحري الصدق في المعلومات المقدمة إلى الجمهور، وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الدفاع والاستجابة، من خلال الاعتراف بالخطأ ومحاولة تبريره والتعبير عن الأسى والاعتذار.
- الإستراتيجية القانونية التقليدية: وهي تعتمد على عدم التصريح بأي شيء، وتجنب التصريحات والتعليقات، وذكر أقل قدر من المعلومات، وإنكار الاتهامات

الموجهة للمؤسسة، وإلقاء اللوم على المتسبب في الاتهام، ومحاولة توضيح موقف المؤسسة تجاهه.

- **الإستراتيجية المختلطة:** وهي الإستراتيجية التي تجمع بين النوعين السابقين، فهي تنكر الأزمة وتدفعها بعيدة عنها، وفي الوقت نفسه تبدي تعاطفًا وتضامنًا مع الجمهور، واتخاذ إجراءات اتصالية مستمرة مع الجمهور.

ومع أهمية تلك الإستراتيجيات وضرورة الإعداد لها قبل الوقوع في الأزمة، فإن تنفيذها يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات، سواء داخل المنظمة أو خارجها لاختلاف السياسات الإدارية والتنظيمية، وحجم الأزمة وتأثيراتها، وقد تستخدم المنظمة نوعًا واحدًا من الإستراتيجيات، وقد تستخدم أكثر من إستراتيجية في وقت واحد خلال تطور الأزمة.

3- التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة:

عند حدوث الأزمة فإن مسئول العلاقات العامة عليه مسؤولية تحديد الجمهور الذي يمثل أطراف الأزمة سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، وبخاصة الجمهور المتأثر مباشرة بالأزمة ويحتاج للمعلومات، لذا يجب مراعاة ما يلي في التعامل مع الجمهور:

- إعلام الجمهور بالأزمة مع التعهد بموفاتهم بالتفاصيل عن الأزمة وشرح أبعادها تبعًا.

- ضرورة تطبيق الاتصال ذي الاتجاهين، ومعرفة الجمهور كيفية الاتصال بالمنظمة للاستفسار عن الأزمة.

- أن يكون هناك تنوع في الرسائل الاتصالية لكي تناسب فئات الجمهور المختلفة.

- ضرورة الاتصال بالجمهور الداخلي للمنظمة لتحقيق المصادقية في إدارة الأزمة.

ويجب الإشارة إلى ضرورة الاتصال بالجمهور الداخلي للمنظمة وبطريقة فعالة وتزويده بالمعلومات الصحيحة عن الأزمة، لأن هذا الجمهور قد يتواصل معه وسائل الإعلام أو أسر الضحايا، لذلك يجب أن يكون مزودًا بالمعلومات الصحيحة وتأكيد ثقتهم في التعامل مع الأزمة، وتدريبهم على المواقف الطارئة، وإشراكه في الأزمة، وتنمية الإحساس لديهم بالمسؤولية لكي تتم إدارة الأزمة بنجاح وفاعلية.

4- التعامل مع وسائل الإعلام:

تعتبر وسائل الإعلام في حالة حدوث الأزمات سلاحًا ذا حدين، إما أن تساهم في احتواء الأزمة وتلافي أثارها السلبية، وأما أن تساهم في زيادة حجم الأزمة وذلك من خلال التغطية السلبية للأزمة، مما يؤدي لتشويه الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الرأي العام.

وعلى مسؤولي العلاقات العامة عند وقوع الأزمة إعداد التقارير والتصريحات الخاصة بالأزمة، وأن يراعي فيها ذكر التفاصيل وأكبر قدر من المعلومات، كمراعاة الأوجه الإنسانية في الأزمة، ومحاولة طمأنة الجمهور وإعطائه معلومات عما يفعله في حالة الطوارئ، ومده بكل المعلومات عن تطورات الأحداث المستقبلية لكسب ثقة الجمهور.

وهناك عدة إرشادات مهمة لمسؤولي العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام:

- الإنصات الشديد إلى الأسئلة الملقاة من مندوبي وسائل الإعلام إلى المتحدث الرسمي للمؤسسة.
- شرح وتوضيح ما تقوم به المؤسسة لإدارة الأزمة وتقديم المعلومات إلى الجمهور.
- الاستعداد بخلفية عن المؤسسة ونشأتها وأنشطتها وعرضها على مندوبي وسائل الإعلام.
- التعرف على كافة الاتهامات الموجهة إلى المؤسسة ومحاولة مناقشتها ومواجهتها؛ لأن تركها يجعلها شيئاً مصدقاً.
- توضيح تطورات الأحداث وملاحقتها باستمرار.

- عدم التصريح بأي معلومة إلا بعد التحقق من مضمون الرسالة والوقوف على الموقف القانوني منها.
- التواصل النشط مع وسائل الإعلام وإمدادهم بالمعلومات التي يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى.
- إظهار التآني والهدوء وعدم الخوف مع التعامل مع وسائل الإعلام.
- عدم التعامل مع وسائل الإعلام على أنها عدو، ولكنها شريك في إدارة الأزمة.

ثالثاً: العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة:

1- إستراتيجية التقييم:

- تعد إستراتيجية التقييم من الإستراتيجيات الفعالة في الأزمات، فهي توضح نقاط القوة والضعف في إدارة اتصالات الأزمة، ولكي يتم تقييم خطة اتصالات الأزمة، فهذا يحتاج إلى مجموعة طرق ووسائل قياس لمعرفة مدى تأثيرها، والكيفية التي أديرت بها وموقف الجمهور منها، وهناك مجموعة من الوسائل والطرق الفعالة التي تخدم إستراتيجية التقييم، وتساعد في التعرف على مدى فعالية خطة اتصالات الأزمة ومنها ما يلي:
- إجراء المقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً.
 - إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي وقياس مدى فعاليته في التعامل مع الأزمة ومدى مشاركته في إدارتها.
 - إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم في أفضل الطرق والحلول للتعامل مع الأزمات.
 - إجراء مسح لوسائل الإعلام، للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات وعلاقتها بالمؤسسة، ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها ودقتها وسرعتها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب وسائل الإعلام ومندوبيها في أفضل

الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمات، وطرق التعامل مع الأزمات ووسائل الإعلام.

- تحليل محتويات القصصات الصحفية في الوسائل الإعلامية لتحديد مدى وصف الوسائل الإعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة.
- تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها بأزمات مشابهة وقياس الكيفية التي أُدِيرت بها ومقارنتها.
- إجراء التعديلات في خطة الأزمة، وإدخال التحسينات عليها.
- تطوير سيناريوهات الأزمة والاستعانة بها كوسيلة للتدريب.
- تحليل التكاليف المادية اللازمة للوقوف على تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة.
- توزيع الحوافز المادية على الموظفين لإكسابهم القوة في التعامل مع الأزمات المستقبلية.

أما عن الفترة التي يتم من خلالها مرحلة التقييم، فهناك من ينصح بأن تتم على ثلاث مراحل، المرحلة الأولى تبدأ في نهاية الثلاث أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والمرحلة الثانية بعد مرور ستة أشهر، أما الثالثة فيبعد مرور سنة من مرور الأزمة.

2- استنتاج الدروس المستفادة:

تستنتج الدروس المستفادة من خلال إستراتيجية تقييم الأزمة وتحليل الأساليب الاتصالية التي تسعى لرصد الجوانب الإيجابية والسلبية والتعلم منها في مرحلة الإعداد والتخطيط للأزمات المحتملة مستقبلاً، وتستنتج الدروس المستفادة وتتمثل فيما يلي:

- القيادة الحكيمة والقادرة على إصدار القرارات الصائبة.
- الاعتماد على إستراتيجية الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة لدى الجمهور.
- الاعتماد على الخطط الفعالة والمعدة لإدارة الأزمات والتي يتوقع حدوثها مستقبلاً.

- مدى التفويض والالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث، مما يساهم في إدارة الأزمات بنجاح وهو ما يسمى بثقافة المؤسسة في الأزمات ومرونة العمل الإداري في التعامل مع الأزمة.
 - الاستجابة الفورية للأزمة فور وقوعها، وتبني المصادقية والصراحة والمسئولية للتعامل مع الجمهور كأسس ومعايير اتصالية.
- ويمكن القول إن معايير النجاح والدروس المستفادة في إدارة الأزمات تنصب في أهمية تطوير الخطط الإستراتيجية المعدة مسبقاً في إدارة الأزمات، ولكن هذا يتوقف على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومدى اهتمامها بالإعداد والتخطيط للأزمات، وتشكيل هيكل تنظيمي يتولى تلك المهام، ومدى مرونة المنظمة في التعامل مع الأزمات والابتعاد عن التعقيد في التعامل مع الأزمات.

عوامل نجاح إدارة الأزمة:

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها. وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

1- إدراك أهمية الوقت؛ لأنه من أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.

2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها.

ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص المعلومات، ومن هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرًا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

3- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور، و تحوله إلى أزمة تمثل مصدرًا للخطر على المنظمة.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، يعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات.

5- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة. وبالتالي حشد واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة، والحفاظ على الحياة. وتشير الدراسات إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورًا كبيرًا في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6- نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفعالية: فلقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة، أن اتصالات الأزمة تلعب دورًا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة

الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام.

وهناك من قام بإضافة عدة عناصر أخرى، والتي تركز عليها عناصر إدارة الأزمة الناجحة التي تتمثل فيما يلي:

1. الاستجابة الفورية والسريعة للأزمة.
2. رسائل صادقة ومتسقة المحتوى.
3. المتحدث الرسمي هو الشخص متدرب ذو وظيفة محددة.
4. يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذا أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة، ومن ثم سرعة التنفيذ.
5. الفعل الحاسم، إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة، وت خلف مشكلات عدة، مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.
6. السلوك المناسب للإدارة قبل الأزمات و في أثنائها وبعدها لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة، وذلك بالعمل الفوري والحذر، والقول المختصر والمهم الذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات.
7. الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما يشكل مصدراً للغضب والإحباط فضلاً عن المقاضاة القانونية والتغطية الإعلامية الرديئة، "قل آسف واعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا".
8. التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر ومنهم العاملون والزبائن؛ الأمر الذي يقلل قوة الخصوم، وضغط الإعلام، إذ

يقدم عدم التهرب من المسؤولية، الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، ويعزز الانتماء إليها.

وقد اختصر (Coombs,1998) عناصر إستراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة في عنصرين هما: تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المنتفعين، إلى جانب الشفقة مع الضحايا.

تطبيقات عملية لإدارة الأزمات:

تسفر السرعة الشديدة، التي تتسم بها تطورات الأزمات ، عن توافر المعلومات، وتعدد جهاتها. وقد تكون معلومات متباينة، تسهم في اتخاذ قرارات غير سليمة، فتتفاقم الأزمة. ولذلك، فإن التغيير في معتقدات إدارة الأزمات، الذي ينظر إليه على أنه نوع من الرفاهية، يمكن الاستغناء عنه؛ وتحويل هذه المعتقدات والمفاهيم إلى الإيمان بأن نفقات إدارة الأزمات، هي إستراتيجية مهمة، توفر العديد من الميزات والفرص. ومن ثم، يجب ألا ينصب الاهتمام على قضايا النجاح والنمو والتوسع فقط، بل لا بد أن يشمل احتمالات الفشل والخسائر، وكذلك تطوير القدرات لمواجهة الأزمات المحتملة. وبخاصة بعد أن أصبحت المنظمات والمؤسسات كافة معرضة للفشل، لذا أصبح من الضروري التفكير في تحديد توقيت هذا الفشل، وكيفية التعامل معه، والخطوات الممكن اتخاذها لمنع الأزمات في مراحلها الأولى. وعلى الرغم من أهمية أساليب منع حدوث الأزمات، فإنها عادة ما تُغفل؛ لأنها تُثير تساؤلات عن طبيعة الأسلوب الإداري، والثقافة التنظيمية اللازمة لمواجهة الأزمة وإدارتها. وقد ينجم عن افتقاد الخطط الملائمة لإدارة الأزمات، مواجهتها مواجهة غير علمية، ولا منظمة؛ مما ينتج تضارب القرارات وازدواجها وتعارضها في كثير من الحالات؛ مما يسهم في إهدار الموارد والطاقات، وعدم كفاءة التنفيذ وضعف فاعليته.

1. كارثة انفجار مصنع للمبيدات الحشرية بوهبال:

فجر الثالث من ديسمبر 1984، تعرض المصنع القريب من المنطقة السكنية، في مدينة بوهبال الهندية، الذي ينتج مبيدات حشرية، ويتبع شركة يونيون كاربايد، فتسرب الغاز السام، الذي ينتجه المصنع؛ مما أودى بحياة أكثر من ألفي شخص، إضافة إلى إصابة أكثر من مائتي ألف بإصابات خطيرة، وصلت إلى العمى الكلي، في كثير من الحالات. وكان ذلك بسبب السحابة الكثيفة، التي استمرت مدة ساعة، على الأقل، فوق المدينة المنكوبة. وكان هناك العديد من العوامل، التي سببت هذه الكارثة البشرية؛ أبرزها: عيوب فنية في تصميم المصنع، وأخطاء في التشغيل، وإهمال في الصيانة، وقصور في التدريب. ولقد عُدَّت هذه الأزمة من أسوأ الكوارث الصناعية، حتى عام 1984، حيث أحدث الغاز السام، بتفاعله مع الماء، ما يشبه الموت غرقاً. وكان أكثر الضحايا هم الأطفال وكبار السن.

وعلى الرغم من نقص المعلومات عن الأزمة، فقد قرر كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لشركة يونيون كاربايد، أن يتوجها، خلال 48 ساعة، إلى الهند لمتابعة الموقف، وإجراء التحقيقات اللازمة. وعلى الرغم من أنهما شكلا فريقاً لإدارة الأزمة، فإنهما لم يكونا على اتصال مباشر بموقع الأحداث، ولم يحاولا الاتصال بإدارة المصنع في الهند، للاستفسار عن الموقف؛ ولذلك، اتسمت هذه المرحلة من إدارة الأزمة بنقص المعلومات الكافية. وإذا كان انتقال عضوي فريق إدارة الأزمة، من الولايات المتحدة الأمريكية إلى الهند، هدفه الوجود بالقرب من الأحداث، إلا أنه لم يكن هناك معلومات كافية لديهما، تؤكد ضرورة وجودهما، خاصة أنهما لم يكونا واثقين بقدرتهما على تفقُّد موقع الحادث؛ إذ إن الاتصالات بمدينة بوهبال سيئة جداً، الأمر الذي جعل من الصعوبة وجود اتصال مستمر، بين موقع الأزمة والمركز الرئيسي للشركة.

وعلى الرغم من كل التحذيرات، التي وجهت إلى رئيس مجلس إدارة شركة يونيون كاربايد، والتي أكدت احتمال القبض عليه، بواسطة الحكومة الهندية، بعد القبض على العديد من مديري مصنع بوهبال؛ إلا أنه قرر السفر، فألقي القبض عليه، هو وفريق الأزمة المصاحب له. ووجهت إليهم تهمة الإهمال؛ ما حدّ من قدراته على إدارة الأزمة، عدة أيام، ظل فيها اتصاله مقطوعًا بالعالم الخارجي.

تقييم إدارة الأزمة:

- إذا كان قرار رئيس مجلس إدارة الشركة بالسفر إلى الهند ومعه فريق لإدارة الأزمة يتسم بالشجاعة، فإنه يفتقر إلى الذكاء؛ إذ لم يكن سليمًا، وإنما اتسم بالتهور والتسرع، خاصة أنه لم تكن هناك معلومات كافية عن ضرورة الرحلة وأهميتها. وكذلك لم تكن هناك معلومات، تؤكد إمكانية تفقد فريق إدارة الأزمة لموقع الأحداث.
- كانت الاتصالات المباشرة، بين المصنع في مدينة بوهبال، والمركز الرئيسي للشركة في دانبري، في الولايات المتحدة الأمريكية، سيئة جدًا؛ ما جعل اضطلاع فريق إدارة الأزمة بمهامه محدودًا جدًا. ومع الوضع في الحسبان لعملية اعتقاله، مدة أسبوع، في الهند، تكون هناك فترة انعزال تام، بين فريق إدارة الأزمة وتطور الأحداث في بدايتها. ولذلك كان يجب تشكيل فريق لإدارة الأزمة، في دانبري؛ وفي الوقت نفسه، يمكن إرسال مندوبين، لجمع الحقائق وإبلاغها إلى الفريق؛ ما كان سيمكن من مواجهة الأزمة، في ظروف أفضل ممّا كان متاحًا في بوهبال.
- لقد وضحت صعوبة الاتصالات، بين المصنع في مدينة بوهبال والمركز الرئيسي للشركة في دانبري؛ على الرغم من أن شركة يونيون كاربايد، لم

تكن الشركة الأمريكية الوحيدة في الهند، حيث يوجد العديد من الشركات الأمريكية العاملة. ولذلك كان ضرورة زيادة خدمة الاتصالات، عبر الأقمار الصناعية، لتوفير المعلومات اللازمة، وفي الأوقات الحرجة.

- على الرغم من أن شركة يونيون كاربايد، قد أرسلت بالفعل، عددًا محدودًا من الفنيين والأطباء إلى بوهبال، في وقت مبكر من الأزمة؛ إلا أنه كان يجب إرسال أعداد أكبر، من المركز الرئيسي، والإمدادات الطبية اللازمة لمساعدة المواطنين في المدينة. ولذلك، لم يكن كل ما قدمته الشركة إلا محاولة للسيطرة على الأضرار؛ ولم يُتبع الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات.

- على الرغم من إشارات الإنذار العديدة، من احتمال حدوث أزمة، ومنها التقرير الداخلي، الذي حذر من حدوث تفاعل سريع، لا يمكن التحكم فيه؛ وحدث تسربات مماثلة، بلغ عددها واحدًا وسبعين تسربًا، في مصنع غرب فرجينيا، في الولايات المتحدة الأمريكية؛ ووجود تقرير السلامة الصناعية، الصادر عن الشركة نفسها، عام 1982، في شأن احتمال حدوث الكارثة في مصنع بوهبال، وطالب التقرير بضرورة توفير نظام حديث لأجهزة السلامة الرئيسية، بدلًا من النظام المتهاك - كل ذلك، لم يؤخذ مأخذ الجد. واعترفت شركة يونيون كاربايد، بأن أجهزة السلامة، التي صُنِّت منذ فترة طويلة، قد فشلت في العمل، ولذلك تعرضت مصداقية الشركة للتدهور.

- خلال التحقيقات، اتضح أن سبب التسرب، هو أحد العمال، الذي لم يجتَز البرنامج التدريبي المؤهل لوظيفة أعمال الصيانة؛ فضلًا عن محدودية خبرته. ومن ثم، كان السبب الرئيسي لهذه الكارثة البشرية، هو الافتقار إلى أجهزة السلامة؛ واستخدام عمال ومشرفين محدودي الخبرة، في أداء أعمال، تتطلب تدريبات وقدرات خاصة.

• كان نظام الإنذار داخل المصنع غير كافٍ ولا وجود له في خارجه؛ إضافة إلى أن الشركة لم تبذل الجهد اللازم لتوعية سكان المنطقة الموجود فيها المصنع، بشأن قواعد السلامة والأمان. وقد كان يمكن تجنب الكارثة، لو أمكن إخلاء المنطقة من السكان، خاصة أنه اكتُشف عطل وحدة التبريد، التي كان يمكنها تأخير عملية تسرب الغاز، مدة يومين، يمكن في خلالهما السيطرة على الأزمة.

• عندما بدأت الدعاوى القانونية بمطالبة الشركة بتعويضات عن الأضرار، التي سببها مصنع بوهبال، أعلنت الشركة، أنها قد أكملت المراحل الأولى للتحقيق، ولم تصل إلى نتائج يمكن التصريح بها؛ استنادًا إلى أن المتحدث باسم اتحاد الصناعات الكيماوية، في الولايات المتحدة الأمريكية، قد زعم في وقت مبكر للأزمة، أن في مصنع بوهبال نُظِم سلامة ذات كفاءة عالية؛ وأن العاملين في الهند، يعملون وفقًا لنُظُم التشغيل المصممة. والحقيقة أن كلاً الظواهر، التي سبقت الكارثة، والتحقيقات التي تلتها، أكدت خلاف هذه الادعاءات؛ ولذلك فقدت التقارير الصادرة عن الشركة مصداقيتها، سواء في داخل الولايات المتحدة الأمريكية، أو في الهند.

2. كارثة تشيرنوبل:

في 26 أبريل 1986، وقع انفجار في مفاعل الطاقة، في مدينة تشيرنوبل، في أوكرانيا؛ ما أسفر عن تحطمه، وتطاير أجزاء من مكوناته انتشرت في المناطق المحيطة به؛ حيث أشعلت العديد من الحرائق، التي أسهمت في زيادة كميات المواد المشعة. ولقد استمر انبعاث المواد المشعة أحد عشر يومًا. ونجم عن الحادث وفاة واحد وثلاثين من العاملين في المحطة النووية. وناهر عدد الذين تعرضوا لإشعاع شديد 203 أشخاص. أما الذين تعرضوا لإشعاع متوسط، فقدّر عددهم بنحو 150

ألفاً. فضلاً عن التلوث الإشعاعي، الذي طال ألف كيلو متر مربع، تأثرت فيها البيئة بآثار ضارة، انعكست على النباتات والمباني ومصادر المياه والهواء والتربة. ويتوقع أن تكون الزيادة في معدل حدوث الأمراض السرطانية، في خلال السبعين عاماً المقبلة، بين الذين تعرضوا لجرعة إشعاعية متوسطة، نحو 0.6%.

لم تعلن الإدارة السوفيتية الحادث. إلا أن السحابة المشعة، اكتشفت في 28 أبريل، أي بعد يومين على حدوثه، عند مرورها فوق محطة الطاقة النووية السويدية فور سماك، التي تبعد نحو 100 كم، شمال تشيرنوبل. وكان معظم المواد المشعة، المنطلقة من المفاعل، على شكل غازات أو ذرات غبار، شكلت سحابة ذرية، يزيد طولها على 160 كم، ويناhez عرضها 50 كم. واستمرت السحابة، طيلة اليومين التاليين للانفجار، تخيم فوق الأجزاء الشمالية من أوكرانيا وبولندا، وبدأ الإعلان بها في 27 أبريل، حينما اكتشف الخبراء في مركز كاجا في بولندا، وجود إشعاعات في الجو. أما في السويد، فقد سجلت المراصد حدوث تغيير في كميات الإشعاع. وفي صباح 28 أبريل، سجل مفاعل فور سماك السويدي ارتفاع نسبة الإشعاع في الجو، بمعدلات مرتفعة جداً؛ وأُخذت إجراءات إخلائه من العمال، للاعتقاد بأن فيه تسرباً إشعاعياً. وبدأت الإذاعة السويدية بتحذير السكان من احتمال وجود تسرب إشعاعي، ودأبت في بث إجراءات التأمين. إلا أنه في الوقت نفسه، بدأت تصل إشارات تحذيرية من المفاعلات النووية السويدية الأخرى؛ ما أكد أن المشكلة، ليست تسرباً إشعاعياً محلياً. وبادرت الإدارة السويدية بإخبار الولايات المتحدة وتحذيرها؛ اعتقاداً، في البداية، أنه اختبار نووي سوفيتي سري، تسربت منه إشعاعات في الجو. ولذلك بدأت أقمار التجسس الأمريكية برصد وإذاعة معلومات تفصيلية عن الكارثة النووية.

ونظرًا إلى أن سحابة الغبار الذري الناتجة عن انفجار المفاعل، كانت تتحرك مع اتجاه الرياح، فقد بدأت تظهر الإشعاعات في أجواء كلٍّ من النرويج وفنلندا والدانمارك وبولندا؛ إضافة إلى السويد. وعلى الرغم من كلِّ هذه الآثار المدمرة، لم يعلن الاتحاد السوفيتي هذه الكارثة، إلَّا في مساء 28 أبريل. ومع تغيُّر اتجاه الرياح، في 29 أبريل، بدأت السحابة تتجه نحو موسكو. وفي الثالث من مايو، غيرت الرياح اتجاه السحابة، وحملتْها إلى يوغسلافيا وإيطاليا وسويسرا. وبذلك، يُعدُّ انفجار مفاعل تشيرنوبل من أخطر أزمات التلوث البيئي؛ إذ أعلن العلماء أن المنطقة التي وقعت فيها الأزمة البيئية في مدينة كييف السوفيتية - ستظل، عدة سنوات، غير صالحة للإقامة بها، وستبقى أراضيها، وفي دائرة قطرها نحو 35 كم، غير صالحة للزراعة. كما قدرت النفقات المادية لإزالة آثار الحادث بنحو 13 بليون دولار.

تقييم إدارة الأزمة:

- على الرغم من صدور العديد من التقارير، حول نُظُم الأمان في محطة تشيرنوبل النووية، خاصة وأن لدى المحطة نُظُم تبريد مركزية، والعديد من التصميمات ونُظُم الأمان التكنولوجية الأخرى؛ إلَّا أنه قد حدث ما لم يكن يتوقعه الخبراء والعلماء، وانصهر مفاعل تشيرنوبل، وحدث المستحيل، الذي كان الخبراء يؤكدون أن نسبة حدوثه، لا تتعدى نسبة الواحد في المليون.
- أخطأ الاتحاد السوفيتي في إدارته للأزمة خطأً جسيمًا، إذ لم يعلن الكارثة النووية، فور وقوعها، حتى اكتشفتها وأعلنتها دول محيطة به. وكان لهذا التأخير آثاره المدمرة، في العديد من المناطق السوفيتية، وكذلك في الدول المحيطة به كافة، وكان يمكن احتواء الكثير من الأضرار، لو أمكن اتخاذ الإجراءات الوقائية لمواجهة الأزمة.

- أعلن العديد من الخبراء بعلوم الذرة الغربيين، أن هناك نقصاً شديداً في الحاسبات الآلية المتقدمة، التي تستخدم في ضمان الأمان وسلامة المفاعلات النووية؛ وأن أدوات القياس، وأنظمة الرصد والتحليل والإنذار الآلية كلها تعتمد، أساساً، على استخدام الحاسبات الآلية المتقدمة، التي يفتقر إليها الاتحاد السوفيتي، كما أن احتياجات الأمن لا تؤخذ بجدية.
- كان سبب انفجار المفاعل أخطاء بشرية متعددة، أبرزها: عدم مراعاة قواعد التشغيل، والعيوب الفنية في تصميم المفاعل. فضلاً عن افتقاد الخطط الملائمة لمواجهة الأزمات المماثلة، إذ لم تكن هناك استعدادات ملائمة، لتنفيذ عمليات الإخلاء السريع، ولأعداد كبيرة من السكان؛ ولذلك، ظهرت المشاكل، الفنية والطبية والاجتماعية.
- لم تكن هناك استعدادات كافية، لمعالجة التلوث البيئي في مساحات كبيرة؛ وكذلك، افتقدت الإمكانات الملائمة لمكافحة الحريق في المحطة النووية، مع وجود أخطار الإشعاع، إذ افتقرت المحطة إلى الملابس، والأجهزة الواقية، المستخدمة في مثل هذه الحوادث. كما أنه لم تكن هناك أي إمكانيات أو استعدادات، لإطفاء الحرائق داخل المفاعل النووي؛ فهذه الكارثة وآثارها المدمرة، كانت بسبب تسرب نسبة محدودة من الإشعاعات؛ فما بالك بتسرب كل الإشعاعات من قلب المفاعل حتماً، سينجم عنه مقتل عدة آلاف، في المناطق والدول المحيطة.
- لم تكن هناك هيئة مسئولة عن الوقاية من الإشعاع، لتتخذ الإجراءات الوقائية، في حالة وقوع الحوادث الإشعاعية. وتتولّى وضع الحدود المقبولة للتلوث الإشعاعي، وفحص المواد والعناصر كافة، لتأكيد خلوها من ذلك التلوث، أو الإشراف عليها، في حالة ثبوت تلوثها.

- ضرورة تعريف المواطنين، المقيمين بمحيط المناطق، التي تضم مفاعلات نووية، بالاستخدامات المقيدة للإشعاع وأخطاره على حدّ سواء؛ وتدريبهم على أسلوب مواجهة مثل هذه الأزمات؛ حتى يمكن الحدّ من الأضرار الناتجة من حوادث التلوث الإشعاعي للبيئة.

- يجب أن يكون هناك استعداد كامل، لتنفيذ إجراءات الوقاية، في حالة وجود تلوث إشعاعي، أو مجالات إشعاعية. وتتضمن هذه الإجراءات الآتي:

1- سرعة السيطرة على مكان الحادث، ومنع الاقتراب منه.

2- تنفيذ الإجراءات الوقائية، في المناطق المحيطة بمكان الحادث.

3- تنفيذ إجراءات الإخلاء، والإيواء في مناطق آمنة.

4- سرعة إزالة تلوث الأشخاص، الذين تعرضوا للإشعاع.

5- السيطرة على مصادر الغذاء والماء.

3. الإغماء في المدارس المصرية:

في 31 مارس 1993، وفي إحدى المدارس الإعدادية، في محافظة البحيرة، شعرت إحدى التلميذات بدوار وإعياء، وسقطت على الأرض، مغشياً عليها. وتوالى بعد ذلك، سقوط الطالبات واحدة تلو الأخرى، حتى بلغ إجمالي الحالات عشرين حالة؛ ما مثل ظاهرة غير مسبوقة، واستلزم تحويل تلك الحالات من الوحدة الصحية إلى المستشفى المركزي. وفي اليوم التالي، عاود الإغماء الغامض هجومه على ستين طالبة أخرى في مدارس القرى المجاورة. ولم يتوقف عند حدود محافظة البحيرة، بل انتشر في مدارس خمس عشرة محافظة، على مدى عشرة أيام، مخلفاً

أكثر من ثلاثة آلاف إصابة بين الفتيات. ولقد كانت أعراض هذا الوباء، تبدأ بإحساس الطالبات بالدوار، وزوغان البصر، ثم تطور إلى إغماء مفاجئ، يستمر عدة دقائق. وبعد إفاقتهم، يستشعرون صداعاً وآلاماً في البطن، ورعشة واحمراراً في العين. وبفحص هذه الحالات في المستشفيات، تبين أن جميع الوظائف الحيوية للجسم، هي في نطاقها الطبيعي، ولا ظواهر، ولا شواهد مَرَضية. ولم تكشف التحاليل المعملية، تسمماً، ولا تعرضاً لمواد كيميائية أو ميكروبات.

وبدأ يتضح وجود تباين في الآراء، حول أسباب حالات الإغماء. فسيطرت على الرأي العام، وعلى قطاعات عريضة من المسؤولين، فكرة وجود غاز غامض هو مسبب لها. وبدأ ذلك الاعتقاد، مع إعلان طبيب الوحدة الصحية، الذي عالج الحالات الأولى من الإصابات، أن 70% من حالات الإغماء، هي حالات نفسية؛ وأن 30% الباقية، يحتمل أن تكون نتيجة وجود غاز غير معروف. وفي اليوم السادس للوباء، أي في 5 أبريل، أعلنت رئيسة مركز السموم في جامعة الإسكندرية، أن هناك احتمالاً لتعرض الطالبات لغاز يثير الأغشية المخاطية، ويسبب صداعاً شديداً ودواراً. وفي 6 أبريل، رفض مجلس الشعب تفسير وزير الصحة، حول كون سبب الإغماء عاملاً نفسياً. وأثار أعضاؤه المخاوف، حول وجود غاز غامض، استخدم، عمدًا، للتأثير في هر مون الأنوثة. وأظهر تحليل البيانات ودراستها، وتصريحات المسؤولين، والإجراءات العملية، أن ثمة قناعة كبيرة لدى العديد من الجهات البحثية الرسمية، بأن السبب الأساسي لإغماء الطالبات، هو وجود غازات أو ملوثات.

بعد مرور شهر كامل على توقف الوباء، عُقدت ندوة علمية، في كلية الطب، في جامعة الزقازيق؛ ضمت مئة طبيب وطبيبين، و 68 مدرسًا. ورأى 68% من المدرسين، و 55% من الأطباء، أن سبب الوباء، هو وجود غاز مجهول. بينما أرجع 10% من المدرسين، و 19% من الأطباء، السبب إلى العامل النفسي.

تقييم إدارة الأزمة:

- على الرغم من الإشارات المبكرة، التي تنبئ باحتمال حدوث الأزمة، والتي كان منها حدوث حالات الإغماء الجماعي لدى جماعة من الطالبات في محافظة الشرقية، قبل أسبوع من أزمة إغماء الطالبات في محافظة البحيرة؛ إلا أنه لم تؤخذ الاستعدادات اللازمة لاحتمال تكرار حالات الإغماء، وعُدَّت حالة نفسية. كما أن الحالات الأولى من وباء الإغماء الجماعي، التي حدثت في محافظة البحيرة، تُعدُّ مؤشرات واضحة، وإنذاراً مبكراً، استمر أربعة أيام. غير أن الجهات المعنية بالأزمة، لم تأخذ هذه الإشارات بنوع من الحرص والجدية. ويرجع ذلك لعدم إبلاغها في الوقت الملائم، وإصرار السلطات المحلية على التعامل مع الأزمة، بإمكانياتها المحدودة.
- بعد ظهور علامات الأزمة، لم يُستَعدَّ لمواجهة الاستعداد الكافي؛ إذ أهمل الطب النفسي في فحص الحالات، ووجَّهت الجهود كافة إلى البحث عن التلوث البيئي. كما لم يكن هناك دور لعلماء الأوبئة في دراسة الأزمة، لو استُعين بهم، في بدايتها، لأمكن معرفة نوع الوباء ومصدره، وطرق انتقاله.
- استمرت السلطات الصحية المحلية في تعاملها مع الوباء، على مدار أربعة أيام، حتى تدخلت بعد ذلك، وزارة الصحة، ووزارة الدفاع، ووزارة التربية والتعليم. وعندما طالب وزير الصحة، في جلسة مجلس الشعب، في 5 أبريل، بالحد من النشر في وسائل الإعلام؛ لتهذئة الرأي العام، لم تُستَوْعَب جدية وخطر هذه التوصية؛ بل تناول الأزمة العديد من غير المتخصصين؛ ما أشاع جواً من الرعب والهلع العام. وبذلك، كان لوسائل الإعلام دورها الأساسي في نقل العدوى والوباء، من مدرسة إلى أخرى، ومن محافظة إلى أخرى.

- تناولت أجهزة الإعلام أحداث الأزمة، منذ نشأتها بأوصاف تسببت في إيجاد حالة من الرعب والخوف والغموض في المجتمع. ومع تكرار مثل هذا الأسلوب في نشر الأحداث، التي تلت الأزمة، تفاقم حداثها، وتضاربت البيانات، وغابت الحقائق العلمية، بسبب المحاولات غير الواعية، لتفسير هذه الظاهرة، والتي وصلت إلى نشر أحاديث صحفية مع المعالجين بالفلك والنجوم، لتوضيح أسباب هذه الأزمة؛ وكأن الظاهرة فوق مستوى العلم والعقل، ودخلت في نطاق الغيبيات والطلاسم والمجهول! ولذلك كانت هذه الأزمة نموذجاً مثالياً للدور الذي يمكن أن تضطلع به وسائل الإعلام في تفاقم الأزمة، وفقد السيطرة عليها، لذلك تتضح أهمية وجود هيئة علمية مرجعية، لتقديم المشورة اللازمة لوسائل الإعلام. ويمكن للجمعيات العلمية، والجامعات، ومراكز البحوث، تكوين هذه الهيئة.