



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

## الملخص الماسي المعتمد لمادة

## (الأزمات في العلاقات العامة)

من محاضرات د. أحمد الغامدي - الفصل الثاني ١٤٣٣هـ -

الكتاب المقرر: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

## Com 465

### ملاحظة:

- هذا الملخص يعني عن قراءة الكتاب تماماً إلا حال الرغبة في الاستزادة من تفاصيل المعلومات.
- يفضل طباعة الملخص بالألوان لتسهيل القراءة.
- الجمل المظللة باللون الأخضر وتحتها خط هي اجتهاد شخصي لبعض المواضيع الأكثر أهمية.

## إدارة الصورة الذهنية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة

تشكّل اتصالات المنظمة عنصراً يضمن تنفيذ الاستراتيجية الإدارية في أية منظمة من خلال الأنشطة الاتصالية التي تستهدف بناء أو تعديل أو المحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها، ومن جانب آخر تساهم في تطوير استراتيجيات إدارة المنظمة للتغلب على أية تأثيرات سلبية تطرأ على صورة المنظمة إذا ما تعرضت المنظمة لأزمة ما.

وعملية بناء أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، ومتعددة القوى، وتتطلب بذل جهود اتصالية عديدة من العاملين في مجال الاتصال عموماً، وفي مجالات العلاقات العامة والتسويق بوجه خاص حيث يعملون على معالجة المعلومات الخاصة بالمنظمة لإضفاء المعاني التي يمكنها التأثير على اتجاهات الجماهير بشكل إيجابي نحو المنظمة. وإذا كان المسوقون يهتمون بتأثير "صورة العلامة التجارية" على زيادة المبيعات، فإن العاملين في مجال العلاقات العامة يسوقون صورة المنظمة ككل.

### ❖ ماهية الصورة الذهنية للمنظمة

■ "كيرزner": يقدم تعريفه للصورة الذهنية للمنظمة بقوله: "هي انطباعات ذاتية في عقول الأفراد لها أبعادها ومظاهرها المتعددة، ولذا فهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتميز بالمرونة والديناميكية، وتتغير بتأثير عوامل متعددة من وقت إلى آخر.

■ "د. علي عجوة": يشير إلى أن "الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة أو غير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم.

### ❖ سمات الصورة الذهنية للمنظمة

- الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وأحكامهم تجاه المنظمة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها، أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.

- الصورة الذهنية للمنظمة تمثل تقدماً عقلياً لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئياً لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة، أو صورة العلامة التجارية أو صورة المنتجات) أو تقدماً للعناصر الكلية للمنظمة بكل مكوناتها وأبعادها.
- الصورة الذهنية للمنظمة مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة (أيما كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.
- الصورة الذهنية للمنظمة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.

#### ❖ الصورة الذهنية، والإدارة الاستراتيجية للمنظمة

يشت الباحثان Markwich & Fill وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية الناجحة للمنظمة، وبين إدارة صورتها الذهنية، بل أنهما يؤكدان إمكانية إحداث تنمية للمنظمة وتطوير لأدائها بالاستفادة من نتائج بحوث الصورة الذهنية للمنظمة.

عندما تتخذ إدارة المنظمة قراراتها الاستراتيجية فإن ذلك يعني حدوث تأثيرات متبادلة بين الإدارة الاستراتيجية والصورة الذهنية تتخذ أحد المسارين التاليين:

١ - التأثير على أنشطة تنمية المنظمة، وهو ما يستتبع التأثير على شخصية المنظمة، وهويتها الذاتية بشكل إيجابي، وتنقل هذه الأنشطة التنموية من خلال الاتصالات المخططة للمنظمة إلى الجماهير بما يؤدي إلى تطوير وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها.

٢ - أن تكشف نتائج بحوث الصورة الذهنية الحالية للمنظمة عن وجود جوانب سلبية، وتستخدم نتائج هذه البحوث من قبل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة لاتخاذ قرارات تصحيحية، تستهدف تغيير المنظمة، ومن ثم تلك القرارات التصحيحية تؤثر على شخصية المنظمة ثم هويتها الذاتية وباستخدام الاتصالات التسويقية يمكن إعلام الجماهير الأساسية للمنظمة عن التغيرات التي تقوم بها المنظمة مما يؤدي إلى تعديل الصورة الذهنية المتكونة عنها لدى الجماهير.

وبالتالي فإنه في الحالتين يمكن تطوير استراتيجية إدارة المنظمة كنتيجة لفهم الصورة الذهنية الحالية للمنظمة، وما تحققة الروابط الاتصالية من تأثير على نقل شخصية وهوية المنظمة للجماهير الذي يعدلون من الصورة الذهنية للمنظمة.

## ❖ عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة

الصورة الذهنية تتكون خلال ٣ مراحل أساسية هي:

١ - المرحلة الأولى: هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة.

٢ - المرحلة الثانية: هي مرحلة هوية المنظمة، وهي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، والتي تحدد بناء على الأهداف الكلية للمنظمة.

٣ - المرحلة الثالثة: هي مرحلة صورة المنظمة، وتعتبر صورة المنظمة نقطة للالتقاء والتداخل بين الجماهير المتعددة وبين المنظمة. حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة.

## ❖ عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة

ينقل جهاز العلاقات العامة رسائل اتصالية تحمل معلومات عن المنظمة، فلسفتها، أعمالها، هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي الذي يعكس الهوية الذاتية للمنظمة.

## ❖ دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة

تتحقق عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة وخلق الانطباعات العقلية عنها من خلال الاتصالات بمستوياتها المختلفة (بين الفرد وذاته، والاتصالات المواجهة بين الفرد والآخرين، والاتصالات الجماهيرية).

### ● الاتصالات الشخصية المباشرة

تساهم الاتصالات الشخصية المباشرة التي تتم بين الجمهور والعاملين بالشركة أثناء التعاملات اليومية بينهما في خلق انطباعات لدى الجمهور نتيجة الخبرة والتجربة المباشرة، حيث يعكس الموظفون أثناء تعاملاتهم داخل وخارج المنظمة صورة ذهنية عنها، ويؤثرون على كيفية إدراك الجمهور لها.

### ● الاتصالات الجماهيرية

تتشكل الصورة الذهنية للمنظمة من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية للمنظمة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، سواء في شكل حملات إعلامية منظمة، أو رسائل اتصالية منفصلة.

## • الاتصالات التنظيمية الأخرى

تنظم العلاقات العامة عدة أشكال اتصالية أخرى بهدف خلق انطباعات إيجابية عن المنظمة لدى جماهيرها، وتؤثر هذه الاتصالات المتنوعة بقوة في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة مثل:

(المعارض، الندوات، الكتيبات، دليل المنظمة، الزيارات، المؤتمرات، المطويات، مجلة المنظمة، المهرجات الثقافية، الحفلات، النشرات، والتقارير المالية والرياضية).

فقد يحمل الفرد صورة ذهنية إيجابية للمنظمة من خلال أحاديثه مع أصدقائه، أو من خلال خبرته الشخصية المباشرة من تعاملاته مع موظفي المنظمة، وفي وقت آخر قد تُظهر وسائل الإعلام صورة غير محيية عن المنظمة فيما تنشره الصحف أو يعرض في التلفزيون، وربما يتعرض بعد ذلك لخبرة غير سعيدة مع منتجات المنظمة ربما تقوده إلى تكوين صورة ذهنية سلبية تماماً تلغي انطباعاته الإيجابية السابقة عن المنظمة.

## ❖ العوامل المؤثرة على تشكيل الصورة الذهنية

العناصر التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة:

### ١ - عوامل شخصية

- السمات الذاتية لشخصية المستقبل للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم...).
- الاتصالات الذاتية للفرد، وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية.
- درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

### ٢ - عوامل اجتماعية

- تأثير الجماعات الأولية (الأسرة والأصدقاء) على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير (الإقناع على مرحلتين).
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.

### ٣ - عوامل تنظيمية

- استراتيجية إدارة المنظمة التي تعكس فلسفة وثقافة المنظمة.
- الأعمال الحقيقية للمنظمة نفسها، وسياساتها، ومنتجاتها.

- شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة، وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة مع جماهيرها.
- الرسائل الاتصالية عن المنظمة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية.
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

#### ٤ - عوامل إعلامية

- الجهود الإعلامية للشركات المنافسة، وتأثيرها على صورة المنظمة.
- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبيتها أو إيجابيتها (المسئولية الاجتماعية للصحافة).
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المنظمة.

#### ❖ مكونات الصورة الذهنية للمنظمة

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة وهذه العناصر هي:

- ١ - صورة العلامة التجارية: تتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

- ٢ - صورة منتجات/ خدمات المنظمة: تعتبر صورة منتجات المنظمة من العناصر المكونة للصورة الكلية لها. فمنتجات أية منظمة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المنظمة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير.

- ٣ - صورة إدارة المنظمة (فلسفة المنظمة): إدارة المنشأة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير، حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية إلى توجّه أداء وعمل إدارات المنظمة المتعددة من ناحية، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المنظمة ورسائلها إلى الجماهير، وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

٤ - برامج المسؤولية الاجتماعية للمنشأة: وهي تجسد الأعمال الفعلية للمنظمة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهير المنظمة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال، أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمنظمة ماذا تفعل المنظمة؟ لذا تعتبر البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية عاملاً مؤثراً في التأثير في عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم وتأييدهم سواء ما يختص بها بالعاملين أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة وبذلك هي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

٥ - صورة المنظمة كمكان للعمل: تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين، وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز وأجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.

• **مزايا الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة**

الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة لها فوائد متعددة هي:

- ١ - مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- ٢ - تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- ٣ - إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.
- ٤ - تنمي استعداد الجماهير للتربّث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها.
- ٥ - تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
- ٦ - المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
- ٧ - المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.

● كيف تقدم صورة إيجابية للمنظمة؟

- ١ - مقارنة محتوى الرسائل الاتصالية السابقة للمنظمة عن خطط العمل، والمشروعات مع ما حققته من نتائج حالية أو ما تتوقعه في المستقبل، والإدارة الناجحة هي التي لا تغالي في وعود لا تتحقق في المستقبل.
- ٢ - الاهتمام بالاتصالات المباشرة مع تحليل مناقشتها نفسياً سواء في الاجتماعات أو غيرها من أشكال الاتصال المواجهي.
- ٣ - مراقبة إجراءات التحكم في حجم الاتفاق على البرنامج لأنها دليل على سير خطة العمل بشكل محكم.
- ٤ - أن يتم وضع استراتيجية طويلة المدى يتم اتباعها في برنامج الصورة للشركة.
- ٥ - الاهتمام بإظهار عملية التحديث في نشاط المنظمة وأعمالها وكفاءة إدارتها.
- ٦ - وضع خطة واقعية للأنشطة المحلية والخارجية للمنظمة في برامج الصورة.
- ٧ - تحديد الوسائل المستخدمة في تقديم برامج الصورة وكلما تنوعت الوسائل بين الجماهيرية والشخصية كلما كان ذلك أفضل.
- ٨ - التغير المستمر للرؤساء هو علامة على ضعف الإدارة لذلك يجب إظهار عملية الاستقرار الإداري المتحقق.

## إدارة اتصالات الأزمة

أشار الباحثون والخبراء إلى أن هناك عدة عوامل شكلت قوة دفع لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال في إدارة الأزمات وهي على النحو التالي:

- ١ - التزايد الملحوظ في الأزمات التي تتعرض لها الدول/ المنظمات العامة والخاصة في السنوات الأخيرة، وما ينجم عنها من تأثيرات.
- ٢ - التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات.
- ٣ - اشكاليات ثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة السلبية/ الإيجابية على اتصالات الأزمة، وعلى دور العلاقات العامة في الأزمة.
- ٤ - التأثيرات القوية الناتجة عن التناول المكثف لوسائل الإعلام للأزمات.
- ٥ - الاهتمام المتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية على كفاءة اتصالات الأزمة.
- ٦ - التأثير البالغ لاتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها.
- ٧ - إن عمل المنظمات على النطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للأزمات الناتجة عن عوامل اجتماعية ثقافية.
- ٨ - ظهور رؤى نقدية لنوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة، ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام أثناء الأزمة.

## ❖ تعريف الأزمة

الأزمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات  
ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد،  
وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة عدم اليقين التي تحيط بأحداث الأزمة، أي أنه لكي يتحول  
الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي:

- ١ - وقوع حدث يسبب تغيير هام للأسوأ.
- ٢ - عدم قدرة المنظمة على التوافق من هذا التغيير.
- ٣ - أن يشكل هذا التغيير تهديداً لبقاء المنظمة.

## ❖ خصائص الأزمة

يتسم موقف الأزمة بخصائص وسمات عديدة على النحو التالي:

- ١ - موقف مشكل: تتسم أحداثه بالغموض.
- ٢ - تعدّد وتشابك الأبعاد: من أطراف مختلفة.
- ٣ - نقص المعلومات: لا تتوفر معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة، مما يزيد من صعوبة إدارة  
الموقف بشكل سليم في ظل معلومات منقوصة، وهذا يؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار.
- ٤ - الاستحواذ على اهتمام الجماهير: أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام، وتصبح  
شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.
- ٥ - العمل تحت ضغوط عديدة: تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية الاتصالية في  
وقت قصير ومحدود، وفي ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لا يمكن فيه  
الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وفي ظل ضغط الجماهير المتضمنة في الأزمة، وكذلك ضغوط  
وسائل الإعلام على اختلافها.

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

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

وتتمثل تلك التأثيرات فيما يلي:

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

#### ❖ تصنيف الأزمات

##### ١ - أزمات ذات طابع إعلامي

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

##### ٢ - أزمات ذات طابع اقتصادي

- ✓ مقاطعة منتجات المنظمة.
- ✓ تقليد المنتجات.
- ✓ العبث أو الإلتلاف المتعمد للمنتجات.

- ✓ فضائح مالية (رشوة/ابتزاز).
  - ✓ عقوبات من جهات رقابية أو قضائية.
  - ✓ قرارات حكومية مقيدة.
- ٣ - كوارث طبيعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.
- ٤ - كوارث صناعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.
- ٥ - أزمات ذات طابع فني/مهني
- ✓ تخريب متعمد في معدات المصنع.
  - ✓ ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل.
  - ✓ عيوب في المنتجات.
  - ✓ استدعاء المنتج لعيوب فنية.
  - ✓ ضعف نظم الصيانة.
  - ✓ قصور في النظم الأمنية.
  - ✓ أمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة.
- ٦ - أزمات ذات طابع اتصالي
- ✓ شائعات مغرزة بين العاملين.
  - ✓ تسريب معلومات إلى جهات خارجية.
  - ✓ ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخلية.

## ❖ أنواع الأزمات

قد تتعرض أية منظمة على مدار حياتها لأزمات، بعض هذه الأزمات يمكن تجنبه من خلال اتخاذ إجراءات وقائية، أو إصدار قرارات تصحيحية، والبعض الآخر لا يمكن منعه ولكن يمكن الاستعداد لمواجهة مثل الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية.

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

- ١ - الأزمات المفاجئة: هي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع.
- ٢ - الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: هي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها.
- ٣ - الأزمات المزمنة: هي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول بها.

## • إدارة الأزمات

تعدّ الأزمة نقطة تحوّل في حياة أية منظمة، حيث ينجم عنها نتائج سلبية تعوق العمل المعتاد للمنظمة. من الممكن أن ينجم عن الأزمة بعض النتائج الإيجابية إذا تميّزت عملية إدارة الأزمة بالرشد والفاعلية. وإدارة الأزمة: هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات - في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين.

### ❖ مراحل إدارة الأزمة

١ - مرحلة تحليل إشارات الإنذار: وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيداً لاتخاذ اللازم نحوها.

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

- منع حدوث الأزمة: من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.
- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها: من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة.

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

٤ - مرحلة استعادة النشاط: وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

٥ - مرحلة التعلم: وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:

- التقويم الاستراتيجي: وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.
- التقويم التكتيكي (الفني): وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها.

● المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار

ومن أهم إشارات ودلالات الأزمات التنظيمية ما يلي:

- ١ - ازدياد معدلات الغياب، أو التباطؤ في العمل بين العاملين.
- ٢ - ارتفاع معدلات ترك العمل في المنظمة.
- ٣ - شكاوي المستهلكين أو العملاء.
- ٤ - انتقاد وهجوم وسائل الإعلام لممارسات المنظمة.
- ٥ - انخفاض ملحوظ في المبيعات أو الإقبال على الخدمة.
- ٦ - مشكلات مع أجهزة رقابية (أجهزة الرقابة على الجودة، الرقابة الإدارية، الرقابة على الأمن الصناعي، الدفاع المدني).
- ٧ - خلافات مع نقابات، اتحادات، جمعيات مؤثرة على مصالح المنظمة.
- ٨ - خلافات مع جهات تشريعية وقانونية.
- ٩ - شكاوي من المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المنظمة لتأثيرات سلبية على البيئة والسكان.

لا تحظ إشارات الإنذار بالأزمة بالاهتمام الكافي، مما قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بها وبالتالي ضعف نظم الرقابة من الأزمة، أو قد تؤدي إلى التقدير السيئ للأزمات المحتملة وذلك للأسباب التالية:

- ١ - عدم موضوعية وكفاءة مصادر المعلومات في قطاعات المنظمة المختلفة في نقل المعلومات ودلالاتها، أو عدم التحليل السليم لمعانيها.
- ٢ - حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون لها.
- ٣ - عدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤشرات المنذرة بإمكانية وقوع الأزمة أو التقدير الخاطئ لدرجة أهميتها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس مما يؤدي إلى الطرد التلقائي للمعلومات غير المرغوب فيها وتجاهلها مما يؤثر سلباً على القدرة على الاستعداد للأزمة أو إدارتها في حالة حدوثها.
- ٤ - نقص قدرة القيادات على الاستجابة السريعة لخطر ما، أو الافتقار إلى المهارات الإدارية المطلوبة في هذا الشأن.

## ○ فريق إدارة الأزمة

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

٢ - القيادات العليا والوسطى: يمثل هؤلاء المدبرون التنفيذيون ذوي الخبرة والمعرفة الفنية المتخصصة في مجالات العمل، وعليهم الإجراءات اللازمة للوقاية من الأزمة أو وقف تصاعدها، وكذلك علاج تأثيراتها. ويمثلون أعضاء من القطاعات الرئيسية في المنظمة من الإدارات التالية:

✓ مدير الإدارة المالية.

✓ مدير إدارة الإنتاج.

✓ مدير إدارة التسويق.

✓ مدير إدارة الأمن.

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

٤ - مسئول العلاقات العامة: يعمل المسئول عن العلاقات العامة كمستشار لرئيس المنظمة، ويتحمل مسؤولية إعداد وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة، ويساهم في صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الإدارة القانونية.

## ● المرحلة الثانية: الوقاية والاستعداد

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

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

■ أولاً: **عمليات المراجعة التنظيمية:** تستهدف تقييم وإصلاح مختلف الجوانب التنظيمية مثل:

- ✓ الجوانب القانونية.
- ✓ الجوانب المالية.
- ✓ إجراءات الأمن والسلامة.
- ✓ فحص تصميم الهيكل التنظيمي.
- ✓ قواعد ونظم العمال الإدارية.
- ✓ أساليب الرقابة والمتابعة.

■ ثانياً: **عمليات المراجعة لنظم الاتصالات والمعلومات:** وتهدف فحص علاقات المنظمة

بجماهيرها المختلفة، والاهتمام بالقضايا المثارة حول المنظمة من المصادر المختلفة (العاملين، العملاء، المجتمع المحلي، وسائل الإعلام، النقابات والاتحادات، الأجهزة الحكومية والرقابية) وهي تعرف "باتصالات إدارة القضايا"، وتمثل الاتصالات الوقائية التي تقوم بها العلاقات العامة، وتعنى بالمجالات التالية:

- ✓ إدارة القضايا المتعلقة بمدى توافق المنظمة مع متطلبات السياسة العامة للدولة وأهدافها والتي تمم الرأي العام، مثل القضايا الاجتماعية والبيئية الهامة وبما يعكس اهتمام المنظمة بها.
- ✓ تحديد مسار القضايا الهامة داخل المنظمة مع العاملين، والمبادرة بحلها قبل أن تتدخل الدولة بفرض تشريعات لتنظيم الأمور الخلافية في حال تطور الأمور إلى أزمة فعلية.
- ✓ تشكيل سياسات المنظمة، والاتصالات الخاصة بتنفيذها فيما يتعلق بالتغيرات في بيئي المنظمة الداخلية والخارجية بما يؤكد استجابة المنظمة لها، في ضوء الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة وبيئتها، وتحديد حجم الاستجابة الممكنة في كل قضية على حدة.
- ✓ لاشك أن العمليات الوقائية المتمثلة في إدارة التغيير، أو إدارة القضايا الهامة تشمل عمليات المنظمة الإدارية، والإنتاجية، الاتصالية، وتتكامل هذه النظم معاً في عملية صناعة القرار على مستوى الإدارة العليا لوجود علاقات متداخلة بينهم تتطلب المراقبة والفحص المستمر لها، ومراعاة ذلك في مضمون الرسائل الاتصالية التي تقدم لتشكيل أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة.

## ○ مصفوفة الأزمات

وتضع المصفوفة معيارين لتقييم الأزمات هما:

- شدة الخطورة: ويقصد بها حجم الموارد المالية والمعنوية المعرضة للخطر وذلك في مقياس من ١-٩ درجات بحيث يعطي رقم ٩ لأكثرها خطورة، ويرمز له بالحرف ش.
- درجة التحكم: ويقصد بها قدرة المنظمة على التحكم في عناصر الخطر وإيقاف تأثيرها أو تقليله بما يؤثر إيجابياً على نتيجة الأزمة، وذلك في مقياس من ١-٩ درجات، ويعطي رقم ٩ لأكبر قدرة على التحكم، ويرمز له بالحرف ت.

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

- ١ - التوفيق: حيث تنجح القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة.
- ٢ - ال فشل: تفشل القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.
- ٣ - الإنذار الكاذب: تعتقد القيادات أن هناك أزمة وشيكة الوقوع، بينما لا توجد أزمة.
- ٤ - الرفض الصحيح: حيث تعتقد القيادات عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع ويثبت صحة ذلك.

ويحقق إعداد خطط وقائية للأزمة عدة مزايا على النحو التالي:

- ١ - تجنب العشوائية والتخبط والارتباك الناتج عن عدم الاستعداد الجيد.
- ٢ - حشد الموارد المالية، البشرية والفنية اللازمة للعمل بكفاءة عند وقوع الأزمة.
- ٣ - التغلب على الضغوط الزمنية والعصية التي تسود ظروف الأزمة، وإتاحة الفرصة لجمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات، ومناقشة البدائل بدون تسرع.
- ٤ - تحديد وتوزيع المسؤوليات والأدوار على الأفراد، والإدارات في المنظمة.
- ٥ - التنسيق بين فريق إدارة الأزمة، والإدارات الوظيفية الأخرى في المنظمة، مما يكفل كفاءة التنفيذ للخطة، ويؤدي إلى منع التخبط والتضارب الناتج عن عدم التنسيق.
- ٦ - تحديد الجهات اللازم التعاون معها لضمان التنفيذ الجيد للخطة.
- ٧ - تحديد قوة تأثير الأطراف المتضمنة في الأزمة.
- ٨ - التأكد من مدى توافر الخبرات المطلوبة، والعمل على تحسين أدائها.

## ○ خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة

- ١ - كل خطة قائمة بذاتها، وتصمّم لهماكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمة.
- ٢ - توضح الخطة الأولويات وتضم قائمة بالقضايا التي تحتاج عناية خاصة بعد الأزمة.
- ٣ - تحدد السلطات والمسئوليات لكل فرد في المنظمة.
- ٤ - الخطة يجب أن تكون عملية ويمكن تنفيذها بكفاءة.
- ٥ - يجب أن تكون الخطة مفهومة وبسيطة وتوضع لتناسب جميع المستويات في المنظمة.
- ٦ - يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوي على مادة كافية، ولكن في نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئاً عند التنفيذ.
- ٧ - يجب أن يراعى فيها محاولة إرضاء الأفراد المتأثرين لها.

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

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

وسنقتصر هنا على العمليات الاتصالية الخاصة بإدارة الأزمة، وهي العمليات ذات الأهمية لدراسي وممارسي العلاقات العامة.

- ١ - تحديد الأهداف: تختلف أهداف الاتصال باختلاف عدة عوامل تتعلق بطبيعة الأزمة، والأطراف المتأثرة بها والنتائج الناجمة عنها، والمدى الذي وصلت إليه ويمكن أن يكون كل أو أحد الأهداف التالية:

✓ تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن الموقف من المنظمة إلى الجماهير، ووسائل الإعلام.

✓ تصحيح أية معلومات خاطئة بسرعة، والمتابعة المستمرة لما تقدمه وسائل الإعلام عن الموقف.

✓ الحفاظ على صورة المنظمة، وحرصها على الصالح العام.

✓ التقليل من التأثيرات السلبية للأزمة على المجتمع وسلامة المواطنين (تحذير من أخطار - إرشادات).

✓ كسب مساندة جماهير المنظمة، والمجتمع.

٢ - تحديد الجمهور: عادة ما تخاطب المنظمات جماهير تتسم بالتعدد مثل: الجمهور العام، المستهلكون أو العملاء، جمهور المجتمع المحلي، مندوبو وسائل الإعلام، الهيئات الرقابية، العاملون، قادة الرأي العام، المستثمرون، السلطات المحلية، شركات التأمين، الموردون، رجال الشرطة، عائلات الضحايا، رجال المطافي، والموزعون.

٣ - تحديد استراتيجية اتصالات الأزمة: لما كان الهدف الأساسي للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا على العلاقات العامة أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأحداث، ولا تعتمد على سياسة رد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأي العام، الجهات الحكومية والرقابية، أو من جماهير المنظمة، فلا بد هنا من تقديم استجابات اتصالية وإعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للأحداث للتأكيد على الدور الهام الذي تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها الإيجابية، وتحملها لمسئولياتها الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياساتها، بل والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن، وهذه المهام الاتصالية تلعب دوراً هاماً في المحافظة على صورتها الذهنية.

ويقوم مدير العلاقات العامة، باقتراح استراتيجيته الإعلامية على قيادة المنظمة، ومناقشتها مع فريق إدارة الأزمة، وذلك في ضوء طبيعة أحداث الأزمة، ودرجة شدتها، والتفاعلات الناتجة عنها، والأطراف المتضمنة فيها، وقد يقومون بإجراء تعديلات على الاستراتيجية الموضوعة في الخطة الوقائية وفقاً لمقتضيات الموقف الفعلي، أو لخروج أحداث الأزمة عن المسارات المتوقعة لها.

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

هناك عدة استراتيجيات إعلامية يمكن الاختيار بينها تبعاً للموقف وذلك على النحو التالي:

- استراتيجية الصمت: بعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة، وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل اتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما قد يؤدي إلى الأضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التجاهل والتعتيم.

- استراتيجية الإنكار: تنكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.

- استراتيجية حائط الصد: في هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، في نفس الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة، وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية.

والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية تتعرض لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام عنها، إلا أن هذه الاستراتيجية غير الفعالة تكون هي الاستراتيجية المطلوبة في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية، أو قضايا معروضة أما القضاء.

- التملص من المسؤولية: في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى، وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخرى في الموضوع، وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

- الاستراتيجية القانونية: تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشئون القانونية للمنظمة، والتي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحماتها من أية مساءلة قانونية، وهي تتمثل فيما يلي:

✓ ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة.

✓ عدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يفهم منها مسؤولية المنظمة عن الأزمة.

✓ الحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة.

## ❖ إعلام الأزمات

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

■ **الجانب الأول- جانب إيجابي:** عن طريق استخدام الحملات الإعلامية المكثفة، ونقل كميات وجرعات متفاوتة من المعلومات إلى جمهور الأزمات، ورسمها بشكل معين بحيث تخلق انطباعاً معيناً مستهدفاً لديهم.

■ **الجانب الثاني- جانب سلبي:** عن طريق التعتيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام جمهور الأزمات بها، بغرض عدم تكوين انطباع عنها، ويتم هذا التجاهل على صورتين هما:

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

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

والإعلام في إدارة الأزمات له مهمة مزدوجة، أي ذات جانبين هما:

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

✓ **جانب توجيهي:** وهذا الجانب يعتبر أخطر الجوانب في العملية الإعلامية، فمتخذ القرار في الكيان الإداري يكون في حاجة إلى دعم وتأييد من كافة القوى المحيطة،

والمتصلة، والمرتبطة، والمهتمة بإدارة الأزمة، وكذا بعلاجها سواء لتأثر مصالحهم بها، أو لأن استمرارها قد يؤثر على مصالحهم. من خلال عملية المعرفة المخططة، والأسلوب الإيجابي القائم على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع، وإحداث الوعي المطلوب، وتنمية الإدراك بخطورة وأبعاد الأزمات، بما يؤدي إلى تكوين قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين. ومن ثم يستخدم الإعلام الجيد في سبيل إثارة اهتمام الأفراد والمؤسسات والمجتمعات وفقاً لنطاق الأزمة. من خلال الحملات الإعلامية مع دراسة الموقف وردود الأفعال تجاه الأزمات باستمرار، ومن خلال التدخلات الإعلامية وفق خطة زمنية مدروسة وموزعة الأدوار، وفقاً لسيناريوهات دقيقة ذات مراحل مرسومة بعناية، يتم تشكيل قناعات معينة لدى جمهور الأزمات، ومن خلال هذه القناعات يتم التحكم في السلوك وتوجيهه. ويتم في إطار هذا جذب الانتباه، ثم إثارة الاهتمام، ثم حث الجميع على القيام بتصرف معين مخطط حتى يمكن إدارة الأزمات بنجاح والقضاء على نتائجها السلبية، والاستفادة من إيجابيتها أو على الأقل التمهيد الإيجابي لتدخل القوى المؤهلة للتعامل مع الأزمات ومع صانعيها للقيام بعمل سريع ومناسب لمعالجة الأزمة.

#### ٤ - بدء تنفيذ الحملة الإعلامية: يعمل فريق العلاقات العامة على بدء تنفيذ الحملة الإعلامية

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

#### ○ إعداد الرسائل الاتصالية

يجب أن يتم إعداد الرسائل الاتصالية وما بها من محتوى وفقاً للعوامل التالية:

- الأهداف المطلوب تحقيقها من الاتصال
- استراتيجية مواجهة الأزمة.
- نوعية الجمهور المستهدف.

- الوتر الذي تتركز حوله الرسالة.
- نوعية التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة.

#### ○ تحليل التغطية الإعلامية للأزمة، ومواكبة ما تثيره من تساؤلات وانتقادات

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

#### ○ تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة

يؤكد "Dyer" أن وسائل الإعلام بما تنقله عن الأزمة تؤثر في تشكيل ملامح المنظمة في مدركات الجمهور من خلال منطق وسائل الإعلام في عرض الموضوع وهو يطلق عليه **Media Logic**، وأن الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع وسائل الإعلام في ظروف الأزمة لا يحدّد فقط كيفية ظهورها أمام الجماهير في التقارير الإخبارية للوسائل الإعلامية، بل يحدّد علاقة المنظمة بالوسيلة الإعلامية لسنوات قادمة، وأن ذلك يتطلب نوعاً من التغذية المستمرة بالمعلومات لوسائل الإعلام.

وتتوقف نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية والإعلامية المستخدمة على عدة عوامل هي:

- ✓ طبيعة الحدث، وأبعاده، والآثار الناتجة عنه.
- ✓ الانتشار الجغرافي للجمهور المستهدف.
- ✓ خصائص الجمهور المستهدف.
- ✓ تكلفة الوسيلة المستخدمة.
- ✓ أهمية عامل الزمن.

#### ○ الأشكال الاتصالية المستخدمة

يمكن استخدام عدة أساليب ووسائل اتصالية وفقاً للعوامل السابقة في نقل رسائل المنظمة، وذلك على النحو التالي: المؤتمرات الصحفية، المؤتمرات التلفزيونية، البيانات الصحفية، خطوط الاتصال الساخن، إعلانات العلاقات العامة، الأفلام التسجيلية، الموقع الإلكتروني للمنظمة، القصص الخبرية، تنظيم الزيارات لمراسلي وسائل الإعلام، وتنظيم الاجتماعات مع المجموعة الصغيرة من الجماهير النوعية (موردين، موزعين، عمال).

## ○ الأنشطة المساندة للاتصال

من الضروري إعطاء عناية خاصة للجوانب الإنسانية والاجتماعية اللازمة مثل:

- ✓ الاهتمام بمتابعة الحالة الصحية للمتضررين من الأزمة.
- ✓ تولي مسؤولية القيام بما يلزم نحو حالات الوفاة من واجبات ومجاملات.
- ✓ وفاء المنظمة بمسئوليتها نحو العاملين وأسرتهم من مختلف الجوانب.
- ✓ توجيه الشكر للأجهزة التي ساعدت المنظمة في أزمته (الشرطة، الدفاع المدني).
- ✓ إعطاء أهمية قصوى لبرامج، وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة أثناء الأزمة وما بعدها.

## ● المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

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

## ● المرحلة الخامسة: التعلم

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

\*\*\*\*\*

تم بحمد الله تعالى