



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع



COM 465

الفصل الدراسي الأول ١٤٣٤هـ / ١٤٣٥هـ

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الكتاب الفصل الرابع والخامس

رفع أخوكم

HI4ROSE

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

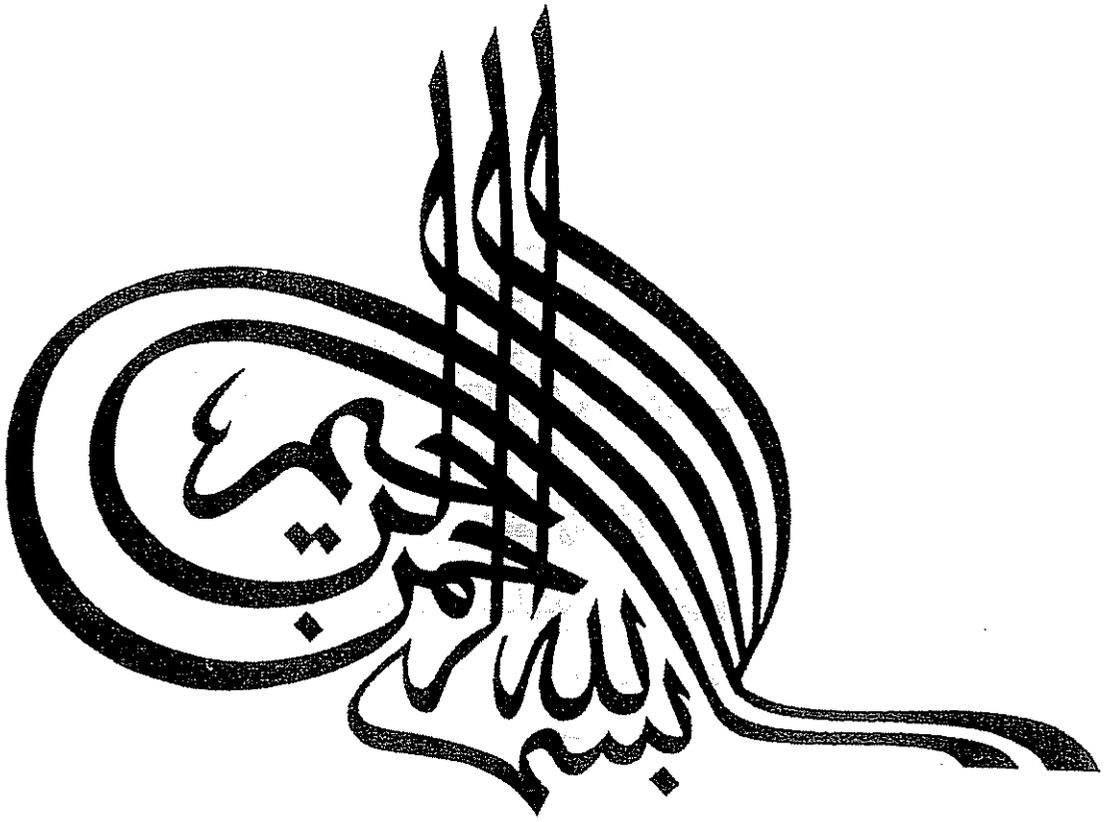
غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

إدارة العلاقات العامة

بين

الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

الأستاذ الدكتور علي عَجْوَة الدكتورة كريمة فريد



العلاقات العامة في الأزمات 465 com ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ - إعداد: HI4ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

فهرس الكتاب

الموضوع	الصفحة
المقدمة.....	د

الفصل الأول

تنظيم إدارة العلاقات العامة

- الوظيفة التنظيمية..... ٣
- أهمية الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة . ٣
- محاور الوظيفة التنظيمية لأنشطة العلاقات العامة. ٦
 - توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة..... ٦
 - أساليب إدارة العلاقات العامة . ١١
 - الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة..... ٢٤
 - أساليب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة..... ٢٤
 - الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة . ٣٠

الفصل الثاني

وكالات العلاقات العامة

- مهام وكالات العلاقات العامة..... ٨١
 - عوامل نمو وتطور دور وكالات العلاقات العامة... ٨٢
- التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة..... ٨٤
- وكالات العلاقات العامة فى مصر والدول العربية..... ٩١
- وكالات العلاقات العامة فى أنحاء العالم..... ٩٦
- نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية..... ٩٧
- العلاقات العامة الدولية للملكة المتحدة..... ١١٣
- العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة..... ١١٦

الفصل الثالث

إدارة الصورة الذهنية

والإدارة الاستراتيجية للمنظمة

- ماهية الصورة الذهنية للمنظمة..... ١٢٨
- سمات الصورة الذهنية للمنظمة..... ١٢٩
- الصورة الذهنية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة..... ١٣١
- عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة..... ١٣٢
- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة..... ١٣٤
- دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة..... ١٣٦
- العوامل المؤثرة على تشكيل الصورة الذهنية..... ١٣٩
- مكونات الصورة الذهنية للمنظمة..... ١٤١

الفصل الرابع

إدارة اتصالات الأزمة

- تعريف الأزمة، وخصائصها..... ١٦٦
- تصنيف الأزمات..... ١٦٩
- أنواع الأزمات..... ١٧١
- مراحل إدارة الأزمة..... ١٧٥
- كتابة خطة إدارة الأزمة..... ١٩٥
- استراتيجيات اتصالات الأزمة..... ٢٠٦
- إعلام الأزمة..... ٢٠٩
- محددات فعالية اتصالات الأزمة..... ٢١٨
- قواعد عامة لاتصالات الأزمة..... ٢٢١
- دراسة حالات (أجنبية وعربية)..... ٢٢٨

الفصل الخامس

النماذج العلمية في اتصالات الأزمة

"اتصالات الأزمة من منظور علمي شامل"

- أهمية اتصالات الأزمة. ٢٨١
- النماذج العلمية لاتصالات الأزمة: ٢٨٥
- نماذج اتصالات إدارة التغيير. ٢٩٤
- نماذج اتصالات إدارة القضايا. ٢٨٨
- نماذج اتصالات الأزمة. ٣٠٠

الملاقات العامة في الأزمات 465 COM ☆ الفصل الأول لعام ١٤٢٥هـ - إعداد: HI4ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الرابع إدارة اتصالات الأزمة

يتناول هذا الفصل ما يلي :

- تعريف الأزمة، وخصائصها.
- تصنيف الأزمات.
- أنواع الأزمات.
- مراحل إدارة الأزمة.
- كتابة خطة إدارة الأزمة.
- استراتيجيات اتصالات الأزمة.
- إعلام الأزمة.
- محددات فعالية اتصالات الأزمة.
- قواعد عامة لاتصالات الأزمة.
- دراسة حالات (أجنبية وعربية).

د. / كريمان فريد

العلاقات العامة في الأزمات 465 COM ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ إعداد: HI4ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الرابع

إدارة اتصالات الأزمة

Crisis Communication Management

برز الاهتمام بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين بعد أن كانت دراسات إدارة الأزمة تميل إلى تغليب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والإدارية والسياسية لها. ومع دخول الألفية الثالثة تركز الاهتمام على اتصالات الأزمة وخاصة في السنوات الخمس الأخيرة باعتبارها محور أساسي لا غنى عنه لنجاح إدارة الأزمات على اختلاف نطاقها، ومجالاتها وأنواعها، وأصبحت تستقطب عناية الباحثين كمجال بحثي لا تختلف الرؤى حول أهميته وتأثيره وإنما يأتي الاختلاف في مجال التناول، ودرجة التعمق البحثي فيه، وذلك لتعدد الأبعاد المتضمنة فيه من ناحية، واختلاف مداخل تناولها ودرجة الحداثة فيها من ناحية أخرى فقد أصبحت اتصالات الأزمة لا تعنى فقط بمواجهة أحداث الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية، وإنما تتطرق إلى تغليب الاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع الأزمة وتلافى أسباب حدوثها من خلال إدارة القضايا، وكذلك إدارة عملية التغيير والتحول الكبرى التي تحدث على نطاق البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.



وقد أشار الباحثون والخبراء إلى أن هناك عدة عوامل شكلت قوة

دفع لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال في إدارة الأزمات وهي على النحو

التالي:

التزايد الملحوظ في الأزمات التي تتعرض لها الدول / المنظمات العامة والخاصة في السنوات الأخيرة، أو ما ينجم عنها من تأثيرات

غير خطية Non-Liner Effects، وهي تأثيرات متعددة الأبعاد - اقتصادية، سياسية، تشريعية، اجتماعية وتكنولوجية - تؤدي إلى تعرض المنظمة والمنظمات العاملة في نفس المجال إلى المراجعة والنقد من قبل وسائل الإعلام، الرأي العام، والسلطات الحكومية، وتوسع من حجم الضرر الواقع عليها، وتزيد من الوقت والجهد اللازم لاستعادة التوازن والنشاط، مما يؤكد على أهمية فهم ديناميكية هذه التأثيرات والتعامل معها على مسارين متوازيين في نفس الوقت أحدهما إداري والأخر اتصالي⁽¹⁾.

التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات، وما تحدثه من أضرار إنسانية وبيئية، وخسائر مادية ومعنوية على المستويين الكلي (القومي) Macro، والجزئي (المنظمات) Micro، وهذا يتطلب الاعتماد على نظام اتصالي فعال لإدارة المخاطر والأزمات، يوفر ركيزة من المعلومات تبنى عليها عملية إدارة الأزمة، وهو بذلك يقوم على نسق تنظيمي قادر على التحكم في الأزمة، وتقليل آثارها السلبية على الأطراف المختلفة: الدولة، المجتمع، الجماهير بل إيجاد الفرصة لهم للتطور نحو الأفضل من خلال تنشيط الكيانات المحلية لمجابهة الأزمة وتحفيزها لدعم عملية المواجهة⁽²⁾.

اشكاليات ثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة السلبية / الإيجابية على اتصالات الأزمة، وعلى دور العلاقات العامة في الأزمة، في ظل السرعة الهائلة في نقل الرسائل على نطاق واسع، وبوسائل متعددة، مما دفع ممارسي العلاقات العامة إلى التحول من العمل كمنفذ اتصالات، إلى مشاركين في

إدارة الأزمات وعملية صناعة القرار الخاص باستراتيجية اتصالات الأزمة وأساليب تنفيذها^(٣).

● التأثيرات القوية الناتجة عن التناول المكثف لوسائل الإعلام للأزمات، وما يقابله في بعض الحالات من عدم إيجابية التعامل مع الطرح الإعلامي للأزمة، والقصور في الخطاب الإعلامي للمنظمة، وعلى الجانب الآخر أهمية دور وسائل الإعلام في توعية وتبصير الجماهير، وتنمية معارفهم بمخاطر الكوارث، وكيفية الوقاية منها، وسبل المواجهة، وهذا يؤكد على أهمية إدارة العملية الاتصالية بما يعمل على تقليل الفجوة بين المعلومات المتاحة، وتلك التي يمكن نقلها من خلال وسائل الإعلام وبما يحافظ على المصالح العامة للمنظمة^(٤).

● الاهتمام المتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية " Organizational Culture" على كفاءة اتصالات الأزمة، حيث تؤثر على قدرتها على الإعداد والتخطيط لمواجهتها من عدمه. وتجعل بعض المنظمات مستعدة للأزمات، ومنظمات أخرى مستهدفة بالأزمات، وهى التى تعاني من قصور نظم الاتصالات الرسمية داخل وخارج المنظمة وما ينتج عنها من احتكاكات داخلية وخارجية بين المنظمة وجماهيرها، وانفصال عملية صناعة القرار عن الواقع الفعلى نتيجة ترشيح وتشويه المعلومات المنقولة عبر المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة^(٥).

● التأثير البالغ لاتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها، بل واستخدامها كفرصة لتحسين وتطوير مكانة المنظمة - إذا أحسن استغلالها - وهو ما أكدته

الدراسات من وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاهتمام بوظائف العلاقات العامة في إدارة الأزمة، وبين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير^(٦).



• إن عمل المنظمات على النطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للآزمات الناتجة عن عوامل اجتماعية وثقافية، وهذا يتطلب تفعيل نظام اتصالي قادر على استشعار الأزمة " Early Detection Communication"، وفي توقيت ملائم يمكن المنظمة من التعامل معها بفاعلية^(٧).

• ظهور رؤى نقدية لنوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة، ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام أثناء الأزمة وتأكيد الحاجة إلى تطوير نظريات اتصالية خاصة باتصالات الأزمة، وهو ما أثار اهتمام الباحثين بمحاولة بلورة نظريات خاصة بالعلاقات العامة في هذا المجال ومراجعة وتطوير الموجود منها^(٨).

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، وخالة عدم اليقين التي تحيط بأحداث الأزمة^(٩):

• أي أنه لكي يتحول الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي^(١٠):

١- وقوع حدث يسبب تغير هام للأسوء.

٢- عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغيير.

٣- أن يشكل هذا التغيير تهديداً لبقاء المنظمة.

خصائص الأزمة:

- يتسم موقف الأزمة بخصائص وسمات عديدة على النحو التالي^(١١):

موقف مشكل: تتسم أحداثه بالغموض، مفاجئ في توقيت حدوثه، ويهدد المسار الطبيعي للمنظمة، ولا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات الناتجة عنه سواء السلبية أو الإيجابية.

تعدد وتشابك الأبعاد: تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة، ومن أطراف مختلفة، قانونية، اقتصادية، إعلامية، حكومية.

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.

الاستحواذ على اهتمام الجماهير: أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام، وتصبح شائعة ومعروفة لدى الرأي العام.

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.

سرعة اتخاذ القرار: تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة قرارات

إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم
التيقن ولا تتوافر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.

تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة: للأزمة تأثيرات متعددة المستويات، قد

تحدث بعضها أو كلها وفقاً لنطاق الأزمة، حيث ينتج عن الأزمة

تأثيرات غير خطية "Non-Line Effects" أي تأثيرات متعددة

الاتجاهات والأبعاد بشكل يوسع من إجمالي الضرر الواقع على

المنظمة، وعلى المجتمع المتعرض للأزمة، وقد يؤدي ذلك إلى طول

دورة الوقت والجهد اللازم للتعافي منها.

من التأثيرات التي تحدث في الأزمة

وتتمثل تلك التأثيرات فيما يلي:

• التأثير على سمعة المنظمة، وصورتها الذهنية لدى الرأي العام،
وجماهيرها.

• 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 (١٢):

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية أو فنية، أو اتصالية أو مهنية. هذه الأزمات مصدرها إما البيئة الداخلية أو الخارجية، وسنعرض لتلك الأزمات على النحو التالي:

أولاً: أزمات ذات طابع إعلامي:

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

ثانياً: أزمات ذات طابع اقتصادي:

- مقاطعة منتجات المنظمة.
- تقليد المنتجات.
- العبث أو الإتلاف المتعمد للمنتجات.
- فضائح مالية (رشوة / ابتزاز).
- عقوبات من جهات رقابية أو قضائية.
- قرارات حكومية مقيدة.

ثالثاً: كوارث طبيعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.

رابعاً: كوارث صناعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.

خامساً: أزمات ذات طابع فنى / مهنى:

- تخريب متعمد فى معدات المصنع.
- ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل.
- عيوب فى المنتجات.
- استدعاء المنتج لعيوب فنية.
- ضعف نظم الصيانة.
- قصور فى النظم الأمنية.
- أمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة.

سادساً: أزمات ذات طابع اتصالي:

- - شائعات مفرضة بين العاملين *

- - تسريب معلومات إلى جهات خارجية.

- - ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخلية.

البيئة الخارجية



البيئة الداخلية

شكل رقم (١) تصنيف الازمات

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 لمواجهته مثل الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية. لذا يتحتم على جميع المنظمات بذل الجهد لتقليل المخاطر والأزمات المحتملة، وحسن الاستعداد لتلك الأزمات وهو ما يعرف بإدارة الأزمات "Crises Management" وهي مجال يحظى باهتمام كبير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، والإنسانية على اختلافها سواء السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية أو الإعلامية.

والأزمة تبدأ كمشكلة إدارية أساساً إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حدث إعلامي، حينما تهتم وسائل الإعلام بنقل أخبارها، وهو ما يعرف بالرؤية الجماهيرية لأعمال المنظمة "Public Visibility" وهذه الخاصية تجعل أية مشكلة تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لبعض المنظمات معروفة وشائعة لدى الرأي العام، وتمكنه من مراقبة أداؤها وإصدار الأحكام عليه، وهنا يكون للأزمة تأثيراتها الواضحة على مصالح المنظمة التي تتعرض لها بما قد يؤدي إليه ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية تنعكس على صورتها الذهنية، وهذا يتطلب من المنظمات الاهتمام بالجوانب الاتصالية والإعلامية للأزمة إلى جانب الجوانب الإدارية لها للتقليل من تأثيراتها السلبية إلى أقل قدر ممكن^(١٣).

ومع تزايد الاهتمام باتصالات الأزمة Crisis Communications في السنوات العشر الأخيرة، وما أشارت إليه الأحداث الهامة التي تعرضت لها المنظمات في تلك الفترة من وجود قصور في الجوانب الاتصالية والإعلامية لإدارة الأزمة، فإن هذا يستدعي ضرورة الاهتمام بهذه الجوانب، وأن تتقبل إدارة أية منظمة فكرة إمكانية تعرضها لأزمة ما، وأن تستعد للعمل لمعالجة تأثيراتها بمجرد أن تبدأ إشاراتها في الظهور^(١٤).

ولما كانت المنظمات تعتمد أساساً على العلاقات العامة في نقل المعلومات الخاصة بالمنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، وكذلك ارتدادها العكسي، بما يسمح بمعرفة آراء واتجاهات الجماهير وردود أفعالها تجاه أعمال المنظمة، بغرض تحويل تلك المعلومات إلى نقاط عمل توضع على أساسها خطة اتصالات المنظمة بما تتضمنه من رسائل اتصالية ذات مضمون مدروس، مصاغة في قوالب فنية ملائمة. وهي تعمل على نقل هذه المعلومات من خلال وسائل الإعلام، وطرق الاتصال الأخرى إلى الجماهير،

فإن هذا يلقي عبء متزايداً على جهاز العلاقات العامة المسئول عن الاتصالات في ظل ظروف الأزمة^(١٥).

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

١- **الأزمات المفاجئة** Immediate Crises: وهي الأزمات التي

تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، وتتطلب تلك الأزمات العمل في شكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة، وهو ما يحقق التخطيط الوقائي القائم على الإعداد المسبق لكيفية التعامل مع الأزمة حال حدوثها لتجنب البطئ في الاستجابة أو الارتباك أو الخلافات أو التضارب في الاختصاصات في الأعمال الإدارية والأمنية والاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة، ومن أبرز أمثلة تلك الأزمات حوادث الطائرات، السفن، القطارات، الحرائق، الانفجارات، أو تعرض المنظمة لعمل إرهابي.

٢- **الأزمات ذات المقدمات المحسوسة** Emerging Crises: وهي

مقرمه
الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها، وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة، ومن أمثلة تلك الأزمات: الاضطرابات العمالية، هجوم وسائل الإعلام على المنظمة، ارتفاع معدلات شكاوى العملاء، ومثل تلك الأزمات تسمح بإجراء البحوث للتأكد من مدى صدقها، وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوثها من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار، والتحدى الذي يواجه العلاقات العامة هنا هو قدرتها على إقناع الإدارة العليا باتخاذ

مثل هذه القرارات والإجراءات التصحيحية، وفي توقيت مناسب قبل وقوع الأزمة.

3- الأزمات المزمنة Sustained Crises: وهي تلك الأزمات التي

تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، ولعل أهم هذه الأزمات هو ما يعرف بأزمات المصداقية، سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصير وخطأ ما من المنظمة في حق الجماهير أو المجتمع. ولعل أبرز مثال على ذلك النوع من الأزمات ما تعرضت له شركة Dois Coming الأمريكية من آلاف الدعاوى القانونية التي تطالب بالتعويض للسيدات اللاتي استخدمن مادة "السيلاكون" في جراحات تجميل الصدر نتيجة نشر تقارير صحية تفيد أنها سببت لهن مرض السرطان، وأن الشركة توافرت لها أدلة عن وجود تفاعلات لتلك المادة مع جسم الإنسان ولم تواصل أبحاثها للتعرف على نتائج ذلك، وهو ما يعرف بأزمات المصداقية، وقد استمر النشر حول هذه القضايا لعدة سنوات مما سبب مشاكل مزمنة للشركة استمرت لسنوات عديدة^(١٦).

إدارة الأزمة Crisis Management:

تعد الأزمة نقطة تحول في حياة أية منظمة حيث ينجم عنها نتائج سلبية تعوق العمل المعتاد للمنظمة، وبالتالي تؤثر على عملياتها، ومنتجاتها، وجماهيرها بما يؤدي للتأثير سلباً على سمعة ومكانة المنظمة، بل قد تؤدي إذا تطورت للأسوأ إلى تهديد وجود المنظمة نفسها.

وعلى الجانب الآخر من الممكن أن ينجم عن الأزمة بعض النتائج الإيجابية إذا تميزت عملية إدارة الأزمة بالرشد والفاعلية، بما يساعد المنظمة على التحول للأفضل.

إدارة الأزمة هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات - في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين - في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية^(١٧).

مراحل إدارة الأزمة^(١٨):

تقتضى عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمة، جهاز العلاقات العامة بها مسؤولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب، وتتمثل مراحل إدارة الأزمة فيما يلي:

١- مرحلة تحليل إشارات الإنذار: Prodromal Stage

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: Prevention or Preparation Stage

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 لتنفيذها إذا ما حدثت الأزمة.

٣- مرحلة الحد من انتشار الأزمة: Containment Stage

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: Recovery Stage

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

٥- مرحلة التعلم: Learning Stage

وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:

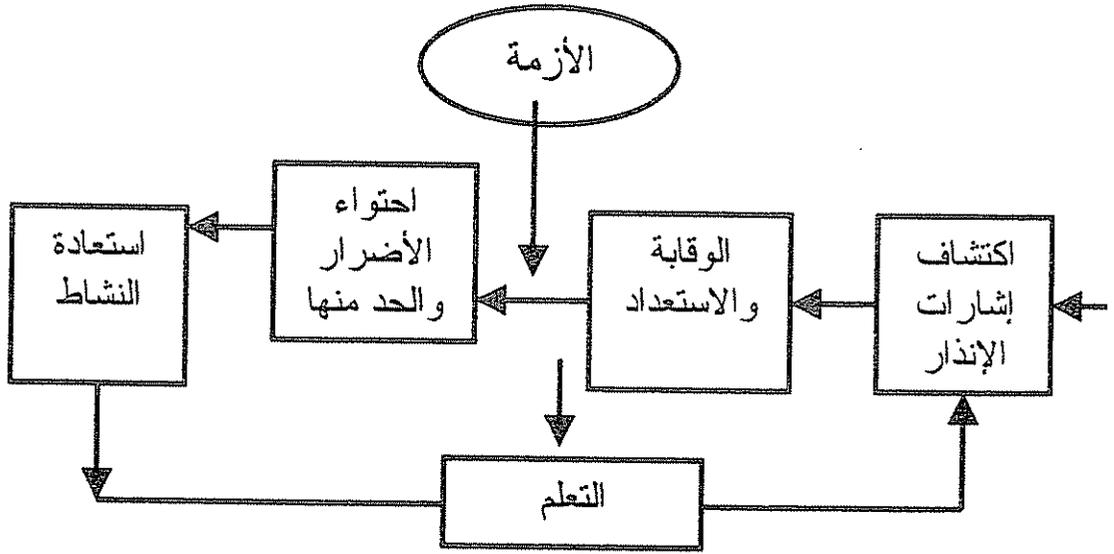
• التقويم الاستراتيجي Strategic Evaluation وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.

• التقويم التكتيكي (الفني) Tactical Evaluation وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها.

ويتم استخلاص الدروس المستفادة، وكيفية مراعاتها في المستقبل.

وسنقوم بتناول مراحل إدارة الأزمة (الموضحة في الشكل) تفصيلياً

على النحو التالي:



شكل رقم (٢) مراحل إدارة الأزمة

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار: ✓

توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمات، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية، وعلى مدار الوقت لأنها تمثل نقاط ضعف قد تؤدي إلى وقوع أزمة، ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي.

العلاقات العامة ودلالات الأزمة:

يتحمل جهاز العلاقات العامة مسؤولية تجميع البيانات عن التغييرات التي تحدث على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، باستخدام البحوث التي تعنى بهذه الموضوعات ويطلق عليها بحوث الموضوعات الطارئة "Emerging Public Relation Researches"، كما أن عليها التعاون مع القطاعات التنظيمية المختلفة، ومتابعة تقاريرها المختلفة حول أية

مشكلات تخصصها، ثم عليه تقديم تقرير بذلك للإدارة العليا، وكذلك لفريق إدارة الأزمات في المنظمة.

ومهمة رجل العلاقات العامة في هذا الصدد أن يعمل كمراقب لكل ما يحدث في بيئة المنظمة ليستشعر أية تغيرات قد تؤثر على المنظمة، وبذلك يعمل كوسيط بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، كما يقع عليه مسؤولية القيام بدور استشاري يتضمن اقتراح نوع التوصيات اللازمة لمواجهة أية تغيرات قد تضر بالمنظمة^(١٩).

ويؤكد Bernays أن قيام العلاقات العامة بدور جهاز الاستشعار الذي يقوم بتجميع وتحليل المعلومات عن النقاط التي تنذر بوقوع أزمة يمثل الاستخدام الإيجابي للاتصالات القائمة على التنبؤ والمبادرة Pre act Communication وليس مجرد الاعتماد على الاتصالات الدفاعية التي تقوم على رد الفعل Reactive Communication^(٢٠).

ويؤكد Davies & Walter إلى أن كفاءة الدور الذي تقوم به المنظمة في إدارة الأزمة يتوقف على قدرتها على الاحتفاظ بزمام المبادرة في التعامل مع الأزمة لذلك فإنه يقسم المنظمات في هذا الشأن إلى نوعين هما:

- منظمات مستعدة للأزمات Crises Prepared organizations.
- منظمات مستهدفة بالأزمات Crises – Prone organizations.

وأن الثقافة التنظيمية للإدارة هي التي تحكم درجة الفاعلية في الاستعداد للأزمة، والقدرة على التخطيط المسبق للتعافي من الأزمة في حال وقوعها^(٢١).

تفعيل نظم الإنذار المبكر بالأزمات:

✓ ويتم تجميع وتحليل أية إشارات تنذر بوجود نقاط ضعف أو مثيرات قد تحرك الأزمات سواء من القطاعات المختلفة من المنظمة، أو من أعضاء فريق الأزمات، أو من جهاز العلاقات العامة الذي يقع عليه عبء تجميع هذه الإشارات على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، والعمل على تحليل هذه الإشارات باعتباره يعمل كوسيط بين المنظمة و جماهيرها ومراقب لكل ما يحدث في بيئة المنظمة من تغيرات قد تؤثر في مصالحها، وذلك بالتعاون مع الأجهزة الأخرى في المنظمة ومشاركته في فريق إدارة الأزمة وذلك في ضوء عدة عوامل هي^(٢٢):

- نوعية دلالة الأزمة والحقل الذي تمسه.

- المكان الصادر منه الإشارة (داخل - خارج المنظمة).

- نوعية المرسل (مصدر إشارة الإنذار).

- ظروف المنظمة (الطرف المستقبل للإشارة).

- توقيت الإرسال.

وقد أشار عديد من الباحثين إلى أن وجود سياسة للاتصالات المفتوحة داخل المنظمة Policy of Open Communication within a Company تمثل معياراً للتنبؤ بمدى نجاح إدارة الأزمة، وهذا يتطلب منح سلطات لجهاز العلاقات العامة تمكنه من اتخاذ القرارات الاتصالية، وبالتأكيد فإن ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية هي المحدد الأساسي لحجم هذه السلطات وبالتالي مدى قدرة المنظمة على التعامل السريع مع وسائل الإعلام، والجماهير، والسيطرة على تفاعلات الأزمة.

ومن أهم إشارات ودلالات الأزمات التنظيمية ما يلي (٢٣):

- ١- ازدياد معدلات الغياب، أو التباطؤ في العمل بين العاملين.
- ٢- ارتفاع معدلات ترك العمل في المنظمة.
- ٣- شكاوى 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- شكاوى من المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المنظمة لتأثيرات سلبية على البيئة والسكان.

وفي بعض الحالات لا تحظ إشارات الإنذار بالأزمة بالاهتمام الكافي مما قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بها وبالتالي ضعف نظم الوقاية من الأزمة، أو قد تؤدي إلى التقدير السيئ للأزمات المحتملة وذلك للأسباب التالية (٢٤):

- عدم موضوعية وكفاءة مصادر المعلومات في قطاعات المنظمة المختلفة في نقل المعلومات ودلالاتها، أو عدم التحليل السليم لمعانيها.

- حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون لها، ونتيجة لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف، ولا يتم تبليغ إشارات الأزمة كلية أو يتم إبلاغها في توقيت متأخر نتيجة الخوف من نقلها من جانب أو نتيجة القصور في شبكات الاتصال الرسمية في المنظمة.

- 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.

- نقص قدرة القيادات على الاستجابة السريعة لخطر ما، أو الافتقار إلى المهارات الإدارية المطلوبة في هذا الشأن.

فريق إدارة الأزمة:

يتشكل فريق إدارة الأزمة برئاسة قيادة المنظمة وعضوية مجموعة من المديرين التنفيذيين بالمنظمة، وتتمثل مهام كل منهم على النحو التالي (٢٥):

١- رئيس المنظمة:

تقع عليه مسئولية 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 ذوى الخبرة والمعرفة الفنية المتخصصة في مجالات العمل، وعليهم اقتراح الإجراءات اللازمة للوقاية

من الأزمة، أو وقف تصاعدها، وكذلك علاج تأثيراتها. ويمثلون أعضاء من القطاعات الرئيسية في المنظمة من الإدارات التالية:

1- مدير الإدارة المالية.

2- مدير إدارة الإنتاج.

3- مدير إدارة التسويق.

4- مدير إدارة الأمن.

5- مدير الإدارة القانونية:

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

6- مسئول العلاقات العامة:

يعمل المسئول عن العلاقات العامة (سواء كان مدير العلاقات العامة بالمنظمة أو مستشاراً خارجياً)، كمستشار لرئيس المنظمة، ويتحمل مسؤولية إعداد وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة، ويساهم في صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الإدارة القانونية.

تمنح قيادة المنظمة تفويضاً لأعضاء فريق الأزمة كل في مجال تخصصه حتى يتمكن من مباشرة صلاحيات العمل من لحظة وقوع الأزمة، وكذلك توزيع الأدوار ومهام العمل على المستوى التنفيذي لكل تخصص، ويبدأ هذا التفويض عند وقوع الأزمة وينتهي بانتهائها حتى يتمكن فريق الأزمة من العمل بالمرونة والسرعة المطلوبة لمواجهة الأحداث، ولاشك أن

هذا التفويض يتطلب تحديد المسؤوليات المنوطة بكل عضو بدقة، كما يتطلب إعداد وتدريب فريق الأزمة على تنفيذ تلك المهام لمنع التضارب أو الارتباك أثناء الأزمة الفعلية.

تدريبات فريق إدارة الأزمة^(٢١): بعد اختيار فريق إدارة الأزمة يتم الاجتماع دورياً بين أعضائه، لتقييم الأزمات المحتملة، وإعداد الخطط الوقائية اللازمة لمواجهتها بناء على المعلومات التي تم تجميعها من عمليات مسح وفحص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية التي تتم بشكل منتظم ومستمر.

١- جلسات العصف الذهني:

- يجتمع فريق إدارة الأزمة بكامل أعضائه.
- يقوم مسئول العلاقات العامة بتوزيع قصاصة ورقية على كل منهم تتضمن أزمة محددة قد تواجه المنظمة.
- يطلب من أعضاء الفريق أن يقدم كل منهم آرائه ومقترحاته حول كيفية التعامل مع الأزمة المفترضة كل في تخصصه فيما يطلق عليه "تمثيل الأدوار".
- قد تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بوكالات العلاقات العامة المتخصصة لتدريب فريق الأزمة بشكل عملي وتطبيقي يتجاوز الدورات التدريبية النظرية.

٢- إعداد سيناريوهات العمل:

- تتكرر جلسات تمثيل الأدوار، بحيث تشمل كل جلسة على مناقشة إمكانية حدوث أزمة محددة مختلفة عن الأزمة التي نوقشت في الجلسة السابقة.

- يتم مشاركة أعضاء الفريق في الإجابة عن تساؤل رئيسي كل في تخصصه ماذا لو حدث؟ ماذا تفعل؟.
- يحدد أعضاء الفريق أكثر المشاكل أهمية وخطورة على مصفوفة الأزمات.
- تقديم تقرير نهائي للإدارة العليا حول أكثر المشاكل احتمالاً
.Likelihood of Occurrence

٣- تقييم جلسات العمل:

- يتم عقد اجتماع لتقييم ما حدث في جلسات العمل السابقة، بعد تكرارها عدة مرات، لمناقشة عدة أزمات مفترضة.
- يدير رئيس الفريق حواراً حول السيناريوهات المطروحة للأزمات التي تم مناقشتها سابقاً وتحديد نتائج محددة بدقة حول:
 - الموارد والتجهيزات التي يحتاجها فريق الأزمة كل في تخصصه.
 - تقييم استجابة الإدارات المختلفة في العمل بتقديرات محددة (ممتاز - متوسط - ضعيف).
 - تقييم أكثر المديرين فعالية على امتداد جلسات العمل، ولماذا؟
 - تحديد المسئول عن إدارة الأزمة إذا وقعت بالفعل من بين أعضاء الفريق في حالة غياب أو عدم تواجد رئيس المنظمة (وفقاً للتقديرات الفعلية).
 - اختيار المتحدث الرسمي للمنظمة.

• يقوم مدير العلاقات العامة بكتابة مشروع خطة تفصيلية لكل أزمة من الأزمات التي تناولتها جلسات العمل (تحدد وفقاً لدرجة خطورتها، والقدرة على التحكم فيها)، يتم توزيع الاختصاصات والأدوار بدقة بالغة، وتحديد مسؤولية كل فرد فيها.

• كتابة قائمة للاتصالات تتضمن أسماء المشاركين في خطة إدارة الأزمة، والجهات التي تحتاج المنظمة إلى معاونتها في أثناء الأزمة، (سيذكر ذلك تفصيلاً في الصفحات التالية).

ويمكن إجمال المهام التي يتحملها فريق إدارة الأزمة فيما يلي^(٢٧):

① تجميع وفحص وتحليل المعلومات المتعلقة بأية بوادر لمشكلات.

② تحديد نقاط الضعف التي قد تؤدي إلى أزمة.

③ حصر كل المعلومات المتعلقة بكل نقطة من نقاط الضعف وبشكل تفصيلي.

④ تحديد درجة خطورة الأزمة المحتملة، باستخدام معايير موضوعية.

⑤ التوصية بالإجراءات الوقائية المطلوبة لمنع وقوع الأزمة.

⑥ وضع خطة مواجهة الأزمة في حال وقوعها، مع النص على كل الخطوات التنفيذية اللازمة.

⑦ تحويل الخطة الوقائية إلى علاجية بعد وقوع الأزمة، في ضوء أبعادها، وتأثيراتها في الواقع الفعلي.

① تنفيذ خطة إدارة الأزمة وذلك في شقيها الإداري والإعلامي للحد من التأثيرات السلبية لها، واستعادة نشاط المنظمة.

② عقد اجتماعات لتقييم عملية إدارة الأزمة بعد انتهائها، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

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 "Pre-Act Management"، واتصالات المبادرة "Pre-Act Communication".

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

أولاً: عمليات المراجعة التنظيمية: وتهدف تقييم وإصلاح مختلف الجوانب التنظيمية مثل (٢٨): س: مجموعة الجوانب التنظيمية
- الجوانب القانونية.
- الجوانب المالية.
- إجراءات الأمن والسلامة.
- فحص تصميم الهيكل التنظيمي.
- قواعد ونظم العمل الإدارية.
- أساليب الرقابة والمتابعة.

ولاشك أن مراجعة هذه الجوانب يساعد على اكتشاف أية نقاط للضعف قد تؤدي إلى حدوث مشاكل أو أزمات للمنظمة، ويستتبع ذلك اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية من جانب إدارة المنظمة لتغيير الجوانب السلبية لمنع الأزمة وهو ما يطلق عليه "Change Management"، وتساعد العلاقات العامة على تسهيل تنفيذ هذه التغييرات من خلال برامج اتصالية مخططة تتم على ثلاث مراحل قبل - أثناء - بعد التغيير وذلك لتهيئة العاملين والجمهور لعملية التغيير، وتقديم معلومات عن نتائجه.

ثانياً: عمليات المراجعة لنظم الاتصالات والمعلومات:

وتستهدف فحص علاقات المنظمة ب جماهيرها 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" " Issues Management Communication" وتمثل الاتصالات الوقائية التي تقوم بها العلاقات العامة وتعنى بالمجالات التالية (٢٩):

① إدارة القضايا المتعلقة بمدى توافق المنظمة مع متطلبات السياسة العامة للدولة وأهدافها والتي تهم الرأي العام، مثل القضايا الاجتماعية والبيئية الهامة وبما يعكس اهتمام المنظمة بها.

② 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.

③ تشكيل سياسات المنظمة، والاتصالات الخاصة بتنفيذها فيما يتعلق بالتغييرات في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية بما يؤكد استجابة

المنظمة لها، في ضوء الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة وبيئتها،
وتحديد حجم الاستجابة الممكنة في كل قضية على حدة.

① ولاشك أن العمليات الوقائية المتمثلة في إدارة التغيير، أو إدارة

القضايا الهامة تشمل عمليات المنظمة الإدارية، والإنتاجية،

الاتصالية، وتكامل 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.

الاستعداد: يتمثل في المهام التي يقوم بها فريق إدارة الأزمة استعداداً لها،

وتشمل مجموعة من الخطوات على النحو التالي (٣٠):

أولاً: تحديد وتقييم الأزمات المحتملة:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمات الإجابة على أربعة تساؤلات رئيسية

هي:

١- هل هناك أزمة حقيقية محتملة فعلاً؟

٢- إذا كانت هناك أزمة حقيقية محتملة، فكيف أتصرف؟

٣- إذا قررت التصرف، ما كيفية الاستعداد؟ ومتى أبدأ العمل؟

٤- إذا قمت بالتحرك، من هي الأطراف التي يجب أن أشركها؟

يناقش فريق إدارة الأزمات هذه الأسئلة بعمق حتى يمكنهم تحديد

هوية الأزمات المحتمل حدوثها، وكذلك تقييم قدرة المنظمة على مواجهتها،

ورفع درجة استعدادها، وقدرتها على التنفيذ الجيد لخطة المواجهة، وذلك

بدراسة تحليلية للمعلومات المتجمعة لدى فريق الأزمة باستخدام مصفوفة

الأزمات.

مصنوفة الأزمات Crises Matrix:

توفر مصنوفة الأزمات القدرة على تصنيف الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة، وتقدم منظوراً تشخيصياً لها يساعد على إدخال التحسينات على خطة إدارة الأزمة ككل، وتضع المصنوفة معيارين لتقييم الأزمات هما:

شدة الخطورة ويقصد بها حجم الموارد المادية والمعنوية المعرضة للخطر وذلك في مقياس من ١-٩ درجات بحيث يعطى 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، ويعطى رقم ٩ لأكبر قدرة على التحكم، ويرمز له بالحرف ت.

- يقوم فريق إدارة الأزمة بتصنيف الأزمات في مصنوفة رباعية الخانات على النحو التالي:

مرتفعة	(٣)	(٢)	مرتفعة
درجة التحكم (ت)	ش-ت+	ش+ت+	شدة الخطورة (ش)
منخفضة	(٤)	(١)	مرتفعة
	ش-ت-	ش+ت-	
	منخفضة	مرتفعة	

(مصنوفة الأزمة)

- المربع الأول ش+ت- (خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة).
يمثل هذا المربع الأزمة التي لا يستطيع القائد أن يتحكم فيها إلا بقدر محدود والتي يمكن أن تهدد المنظمة بأكملها.

- المربع الثاني ش+ت+ (خطورة عالية ودرجة تحكم عالية).
يمثل هذا المربع أزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع القائد أن يسيطر على نتائجها.

- المربع الثالث ش-ت+ (خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية).
ويشمل الأزمات غير الحادة والتي يمكن إدارتها بكفاءة.

- المربع الرابع ش-ت- (خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة).
ويمثل الأحداث قليلة الأهمية ولكن لا توجد بدائل لمواجهة هذه الأحداث.

وتساعدنا هذه المصفوفة في تقييم حالة الأزمة وذلك بأن نحدد موقع الأزمة على المصفوفة ويستلزم كل وضع تبني استراتيجيات مختلفة.

- وفي المربعين (١)، (٤) تركز الاستراتيجية حول الخطط الوقائية.
(التحكم المنخفض).

- وفي المربعين (١)، (٢) من الضروري مشاركة الإدارة العليا لأن الأزمة تهدد استمرارية المنظمة (خطر مرتفع).

- وفي المربعين (٢)، (٣) يتطلب الأمر وجود إدارة نشطة للأزمة.
(التحكم المرتفع).

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

الأول: التوفيق ✓

حيث تنجح القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة.

✓ الثاني: الفشل

تفشل القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشبكة الوقوع

الوقوع.

✓ الثالث: الإنذار الكاذب

تعتقد القيادات أن هناك أزمة وشبكة الوقوع، بينما لا توجد أزمة.

✓ الرابع: الرفض الصحيح

حيث تعتقد القيادات عدم وجود أزمة وشبكة الوقوع ويثبت صحة ذلك

ذلك

لا أزمة	أزمة	
(٣) الإنذار الكاذب	(١) التوفيق	أزمة القرار
(٤) الرفض الصحيح	(٢) الفشل	لا أزمة

شكل (٣) نتائج مصفوفة الأزمات

ولذلك تتطلب عملية تقييم وتحديد الأزمات باستخدام المصفوفة إجراء مناقشات جماعية يشترك فيها أعضاء الفريق في عملية التقييم، لتحديد وتوصيف أكثر المشاكل أهمية على المصفوفة، ومن خلالها يتم تحديد الأزمات ذات الخطورة المرتفعة، والتي تتطلب مشاركة الإدارة العليا في مناقشتها، بينما تتطلب الأزمات ذات درجات التحكم المرتفعة الاهتمام بالإدارة الوقائية النشطة لها، في حين يتم التركيز على خطة ما بعد وقوع الأزمة في الأزمات ذات التحكم المنخفض والتي ليس للمنظمة قدرة على منعها^(٣١).

قدم "John Burnett" مصفوفة أخرى أكثر تعقيداً لتصنيف الأزمات وهي مصفوفة تصنف المشاكل التي من المحتمل أن تشكل أزمات في المستقبل وفقاً لأربعة أبعاد هي: مستوى التهديد، درجة التحكم، البدائل المتاحة، ضغوط الوقت وهي بذلك توفر تحليلاً أكثر للأزمات من ذلك الذي تحققه المصفوفة السابقة والذي يقتصر على تصنيف الأزمات وفقاً لبعدين فقط هما: شدة الخطورة، ودرجة التحكم^(٣٢).

× وسنعرض تفصيلاً لمصفوفة الأزمات التي قدمها "Burnett"

على النحو التالي:

أبعاد تصنيف الأزمات:

- ١- مستوى التهديد: حجم الموارد التنظيمية المعرضة للخطر، والتي قد تؤثر على بقاء واستمرارية المنظمة وتصنف إلى منخفض أو مرتفع.
- ٢- درجة التحكم: قدرة المنظمة على التحكم في أحداث الأزمة، والتأثير على نتائجها، وتصنف إلى منخفضة أو مرتفعة.
- ٣- قيود البدائل المتاحة: تقييم البدائل المختلفة لمواجهة الأزمة في ضوء القيود التي تفرضها طبيعة الأزمة، والآثار التي يمكن أن تنجم عنها، والتكلفة المادية لكل بديل منها، وتأثيرها على سمعة ومكانة المنظمة وتصنف إلى قليلة أو متعددة.
- ٤- ضغوط الوقت: ما تفرضه طبيعة الأزمة من ضرورة اتخاذ قرارات سريعة وسليمة في فترة زمنية محدودة، وهذا يختلف باختلاف نوعية وشدة الأزمة المحتملة وتصنف إلى محدودة أو شديدة.

تُصنف الأزمات على المصفوفة وفقاً للأبعاد الأربعة السابقة،
ودرجتها في كل أزمة إلى (١٦) مربعاً على النحو الموضح بالشكل التالي:

محدود		شديد		ضغط الوقت	
مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض	درجة التحكم بدائل الاستجابة	مستوى التهديد
(١) مستوى صفر	(٢) مستوى ١	(٣) مستوى ١	(٤) مستوى ٢	متعددة	منخفض
(٥) مستوى ١	(٦) مستوى ٢	(٧) مستوى ٢	(٨) مستوى ٣	قليلة	
(٩) مستوى ١	(١٠) مستوى ٢	(١١) مستوى ٢	(١٢) مستوى ٣	متعددة	مرتفع
(١٣) مستوى ٢	(١٤) مستوى ٣	(١٥) مستوى ٣	(١٦) مستوى ٤	قليلة	

شكل رقم (٣) مصفوفة "Burnett" لتصنيف الأزمات

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

مربعات المستويين صفر، ١: يتم تصنيفها بأنها إنذارات كاذبة أي أن رفضها صحيح، لأنه لا توجد أزمة وذلك في المربعات أرقام ١، ٢، ٣، ٥، ٩ وهي جميعاً ذات مستوى تهديد منخفض وبدائل متعددة للاستجابة، ضغط وقت محدود، مع درجة تحكم مرتفعة.

مربعات المستويين ٢، ٣: تصنف كأزمات لأن المشاكل المحتملة فيها خاصيتان أو ثلاث من خصائص الأزمة من حيث ارتفاع مستوى التهديد، انخفاض درجة التحكم، وضغوط الوقت وهي في مربعات المستوى الثاني أرقام ٤، ٦، ٧، ١٠، ١١، ١٣ ومربعات المستوى الثالث أرقام ٨، ١٢، ١٤، ١٥.

مربع المستوى ٤: تصنف به أكثر المشاكل صعوبة وتحدياً للمنظمة حيث يكون ضغط الوقت شديداً، درجة التحكم منخفضة، ومستوى التهديد مرتفع، والبدائل المتاحة للمواجهة قليلة.

نظم المعلومات:

يحتاج فريق إدارة الأزمات إلى توفير نظام للمعلومات يتسم بالحساسية، ويتم من خلاله تجميع المعلومات المستخدمة في التخطيط كمدخلات أساسية لفريق الأزمة وللعاملين في العلاقات العامة اعتماداً على بيانات رسمية تتسم بالدقة، ويرفعون للإدارة العليا تقريراً بالمشاكل المحتملة وسيناريوهات المواجهة في خطة وقائية لإدارة الأزمة.

ويحقق إعداد خطط وقائية للأزمة عدة مزايا على النحو التالي (٣٣):

- | | |
|--|---|
| تجنب العشوائية والتخبط والارتباك الناتج عن عدم الاستعداد الجيد. | ✓ |
| حشد الموارد المالية، البشرية والفنية اللازمة للعمل بكفاءة عند وقوع الأزمة. | ✓ |
| التغلب على الضغوط الزمنية والعصبية التي تسود ظروف الأزمة، وإتاحة الفرصة لجمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات، ومناقشة البدائل بدون تسرع. | ✓ |
| تحديد وتوزيع المسؤوليات والأدوار على الأفراد، والإدارات في المنظمة. | ✓ |
| التنسيق بين فريق إدارة الأزمة، والإدارات الوظيفية الأخرى في المنظمة مما يكفل كفاءة التنفيذ للخطة، ويؤدي إلى منع التخبط والتضارب الناتج عن عدم التنسيق. | ✓ |
| تحديد الجهات اللازم التعاون معها لضمان التنفيذ الجيد للخطة | ✓ |

✓ تحديد قوة وتأثير الأطراف المتضمنة في اللازمة.

✓ التأكد من مدى توافر الخبرات المطلوبة، والعمل على تحسين أدائها.

✳ كتابة خطة إدارة الأزمة (٣٤):

كتابة خطة الأزمة مرحلة هامة يتم تحويل الأفكار ونتائج المناقشات إلى واقع فعلى قابل للتطبيق، يحدد خطوات العمل بدقة، ويوضح الأولويات، والمسئوليات والسلطات بشكل بسيط ومفهوم ومحدد وتحتوى على خطوات إرشادية للعمل التنفيذى فى المجالات المختلفة دون إغراق فى الجزئيات والتفاصيل وبأسلوب عملى قابل للتطبيق، ويمكن استخدامه فى عمليات التقييم وتحديد مستويات الأداء، وتتكون خطة إدارة الأزمة من العناصر التالية:

✳ أولاً: الغلاف: ويحتوى على ما يلى:

- اسم المنظمة.
- عنوان خطة الأزمة (موضوعها).
- عبارة (وثيقة سرية للغاية).
- رقم تليفون للطوارئ.
- إجمالى عدد النسخ المتداولة، ورقم النسخة نفسها.
- تاريخ الإصدار: يوم/ شهر/ سنة.
- يرفق بنسخة الخطة إقرار بالاستلام يطلب توقيع المستلم عليه للتأكد من قراءته للخطة، ومعرفة دورة فيها، وضمانة لسرية معلوماتها، وإدراك لأهميتها، وترسل هذه الإقرارات بعد استلامها إلى إدارة الأفراد.

ثانياً: خطاب تقديم Covering Letter:

يشرح للقارئ إمكانية تجنب بعض الأزمات، أهمية التعامل الفعال مع الأزمة وضرورة الاهتمام بعناصر الخطة، وحسن القيام بمسئولياتها فيها ضماناً لنجاحها.

ثالثاً: قائمة المحتويات:

وتتضمن المعلومات الأساسية للخطة مقسمة إلى عناصر حتى يسهل الرجوع إلى المعلومات الخاصة بكل عنصر منها في أقل وقت ممكن، وهي تمثل فهرس لمحتويات الخطة يتكون من العناصر التالية:

المحتويات

- ١- خطاب تقديم.
- ٢- إقرار استلام.
- ٣- قائمة فريق إدارة الأزمة (أسماء، هواتف).
- ٤- قائمة الاتصالات الرئيسية.
- ٥- قائمة الاتصالات الثانوية.
- ٦- قائمة بالمخاطر المحتملة في هذه الأزمة.
- ٧- الخطوات التنفيذية، وفقاً لأولوياتها.
- ٨- الاعتبارات القانونية.
- ٩- المعلومات السرية.
- ١٠- قواعد التعامل مع وسائل الإعلام.
- ١١- بيان بالتجهيزات المعدة لفريق إدارة الأزمة.
- ١٢- طرق تقييم مستويات الأداء.

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

يرفق بالخطة ما يلي:

- بطاقات التوثيق: الخاصة بتسجيل مضمون الاتصالات والاستفسارات، ومصدرها، وموضوعها، كيفية الرد عليها، والشخص الذي قام بالرد، والتاريخ والساعة التي فيها ذلك.
- بطاقات التقويم: وهي الخاصة بتدوين رأى الفرد فى أسلوب أداء الأفراد التابعين له، وقياداته للخطة، وما يراه من سلبيات أو إيجابيات فى هذا الشأن، وتستخدم بطاقات التقويم هذه بعد جمعها فى إجراء مناقشات مستفيضة للاستفادة من الأخطاء، وزيادة فاعلية التخطيط فى المستقبل.

خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة (٣٥):

كل خطة قائمة بذاتها وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمة.	✓
توضح الخطة الأولويات وتضم قائمة بالقضايا التي تحتاج عناية خاصة بعد الأزمة.	✓
تحدد السلطات والمسؤوليات لكل فرد فى المنظمة.	✓
الخطة يجب أن تكون عملية ويمكن تنفيذها بكفاءة.	✓
يجب أن تكون الخطة مفهومة وبسيطة وتوضع لتتناسب جميع المستويات فى المنظمة.	✓
يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوى على مادة كافية، ولكن فى نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئاً عند التنفيذ.	✓
يجب أن يراعى فيها محاولة إرضاء الأفراد المتأثرين بها.	✓

- يجب أن تراجع الخطة بصفة مستمرة.
- يجب أن تختبر الخطة ويتم التأكد من أن الجميع قد فهم دوره فيها.
- يجب أن تحقق الخطة كفاءة استخدام التكلفة، تكلفة التخطيط يجب أن تكون أقل من أو تساوى تكلفة عدم التخطيط.
- أن تكون الخطة مرنة، ويمكن تحديثها وتعديلها عند تغير الظروف وتحتوى على مرشحات عامة وليست تفصيلية تناسب حالة واحدة محددة من حالات الأزمات.
- تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة.
- تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق إدارة الأزمات.
- تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات.
- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.
- تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
- تحديد الموارد البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.
- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- ضمان استمرار الأعمال والأنشطة في المنظمة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقى الأنشطة في المنظمة.

- وضع سيناريوهات للأزمة "أسوأ وأفضل سيناريو" حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.

- التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الأقسام الوظيفية الأخرى بالمنظمة.

- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم التدريب لأحداث التعديلات اللازمة.

التجهيزات الاتصالية والإعلامية:

مراكز إدارة الأزمة^(٣٦):

من الضروري توفير مركزان لإدارة الأزمة وتجهيزهما بشكل جيد، بحيث يكون أحدهما مخصص للعمليات الإدارية للمنظمة والآخر لإدارة اتصالات الأزمة وذلك على النحو التالي:

مركز إدارة العمليات:

يجب تجهيز مركز إدارة العمليات الإدارية للمنظمة على أن يتضمن

ما يلي:

- ١- خريطة للمنطقة المحلية للمنظمة.
- ٢- طاولة اجتماعات.
- ٣- طابعات ليزر.
- ٤- أجهزة كمبيوتر.
- ٥- أجهزة فاكس.
- ٦- ماكينات تصوير.
- ٧- كوابل كهربائية.
- ٨- مصادر إضاءة قوية.
- ٩- انتركوم للاتصال بين المركزين.
- ١٠- لوحة ارساد جوية.
- ١١- تليفونات
- ١٢- رسم هندسى للمبنى.
- ١٣- ملفات للأوراق الهامة التى تضمن استمرارية عمل المنظمة.
- ١٤- الاحتفاظ بنسخة إضافية من بيانات المنظمة (Hardware, Software).

مركز اتصالات الأزمة:

- ١- لوحة حائطية (العرض المشكلة، الحلول - مسار تقدم العمل).
- ٢- أجهزة تليفونات (لكل فرد من فريق الأزمة).
- ٣- فاكس.
- ٤- طابعات.
- ٥- اسكانرز.
- ٦- تليفزيون.
- ٧- فيديو.
- ٨- مسجل.
- ٩- راديو.
- ١٠- سوفت وير.
- ١١- طاولة اجتماعات.
- ١٢- وثائق أرشيفية.

يجب تجهيز مركز إدارة الأزمة مسبقاً، وتوفير المعدات الكاملة له على الدوام وفي ظروف العمل العادية للمنظمة، والتفتيش والمراجعة الدائمة لهذه التجهيزات وسلامتها حتى لا تفاجئ بحدوث أعطال بها عند وقوع الأزمة، ويتم ذلك من خلال تخصيص مساحة في المبنى تستخدم كصالة متعددة الأغراض ومركز لعمليات الطوارئ.

حقيبة الاتصالات: يقوم جهاز العلاقات العامة بإعداد مواد اتصالية

أساسية عن المنظمة تتضمن:

** سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات حول:

- تاريخ المنظمة منذ تأسيسها.
- أقسام المنظمة، وفروعها.
- حجم الإنتاج الحالي، ومعدلات الزيادة فيه (رسوم بيانية) فروع الشركة.
- أعداد العاملين وفقاً لتخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية (جداول).
- تقارير الأجهزة الرقابية عن المنظمة في السنوات الثلاث الأخيرة.
- الجوائز التي حصلت المنظمة عليها.
- إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع في الثلاث سنوات الأخيرة.

** قائمة اتصالات: تتضمن عناوين، وهواتف كل من:

- أعضاء مجلس الإدارة (قيادات المنظمة العليا والوسطى).
- أعضاء فريق إدارة الأزمة.
- قائمة بالعاملين بوسائل الإعلام.
- الوكالات المتخصصة في العلاقات العامة والإعلان.
- السكرتارية التنفيذية.
- أطقم الصيانة / المخازن.

** صور فوتوغرافية لكل من: قيادات المنظمة، المباني والأقسام، حفلات التكريم.

** نموذج بيان صحفي سابق التجهيز: يتم ملأ مساحته الفارغة عند توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام.

** فيلم تسجيلي عن المنظمة.

ولاشك أن قيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الاتصالية والإعلامية يمثل أفضل استعداد لمواجهة أحداث أية أزمة بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة، ويوفر الأساس السليم في عمل العلاقات العامة الذي لا يعتمد فقط على اتصالات رد الفعل "Reactive Communications" إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الاستعداد المسبق، الذي يكفل لها أخذ زمام المبادرة في الاتصالات "Pre-Act Communications".

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 لدارسي وممارسي العلاقات العامة.

أولاً: 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^(٣٧):

١- تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن الموقف من المنظمة إلى الجماهير، ووسائل الإعلام.
٢- تصحيح أية معلومات خاطئة بسرعة، والمتابعة المستمرة لما تقدمه وسائل الإعلام عن الموقف.
٣- الحفاظ على صورة المنظمة، وحرصها على الصالح العام.
٤- التقليل من التأثيرات السلبية للأزمة على المجتمع وسلامة المواطنين (تحذير من أخطار - إرشادات).
٥- كسب مساندة جماهير المنظمة، والمجتمع.

٦- إزالة مخاوف الجماهير، وبتشجيع شعور بالإطمئنان.

٧- امتصاص الغضب، والتهدئة.

٨- التأكيد على السيطرة على الموقف، إشاعة جو من الثقة.

٩- التأكيد على التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية.

١٠- مواجهة حملات النقد والتشهير، والدفاع عن المنظمة.

ثانياً: تحديد الجمهور:

عادة ما تخاطب المنظمات جماهير تتسم بالتعدد " Multiple

"Audience مثل (٣٨):

المستهلكون أو العملاء.

الجمهور العام.

مندوبو وسائل الإعلام.

جمهور المجتمع المحلي.

العاملون.

الهيئات الرقابية.

المستثمرون.

قادة الرأي.

شركات التأمين.

السلطات المحلية.

رجال الشرطة.

الموردون.

رجال المطافي.

عائلات الضحايا.

الموزعون.

يتحتم على رجل العلاقات العامة تحديد أى الجماهير النوعية التالية قد تآثر بالأزمة وفقاً لنطاق الأزمة وأن يجرى تقييماً سريعاً لمعرفة الأطراف الأكثر أهمية فى موقف الأزمة، وعليه أن يعطى كل جمهور نوعى ما يستحقه من اهتمام، ويوجه إليه رسائل تحمل معلومات تمس مصالحه واهتماماته الخاصة، وأن يراعى فيها مستواه التعليمى والثقافى، كما وأنه من الأهمية بمكان إعطاء الاتصالات الداخلية بالعاملين نفس أهمية الاتصالات الخارجية، والحرص على تقديم معلومات كاملة للعاملين حول أبعاد الأزمة، والأضرار الناتجة عنها، وخطط المواجهة، ودورهم فيها.

ثالثاً: تحديد استراتيجية اتصالات الأزمة^(٣٩):

لما كان الهدف الأساسى للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا

على العلاقات العامة أن تأخذ زمام المبادرة فى إدارة الأحداث، ولا تعتمد

على سياسة رد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من

الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأى 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 الذى تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها

الإيجابية، وتحملها لمسئولياتها الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير

لسياستها، بل والسعى لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن، وهذه المهام الاتصالية

تلعب دوراً هاماً فى 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 أن 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** "Situational Strategy" فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف.

ويسترشد فريق إدارة الأزمة بعدة اعتبارات عند تحديد استراتيجية التعامل مع الأزمة وهي:

- تحليل أسباب حدوث الأزمة.
- تحديد المدى الذي وصلت إليه.
- ترتيب العوامل المؤثرة على الأزمة.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد الأهداف المرجوة في المرحلة الحالية.
- تجسيد فلسفة المنظمة في تلك الاستراتيجية.

هناك عدة استراتيجيات إعلامية يمكن الاختيار بينها تبعاً للموقف

وذلك على النحو التالي:

١- استراتيجية الصمت "No Response"

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 الإضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التجاهل والتعتيم.

٢- استراتيجية الإنكار "Denial Strategy"

تتكبر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.

٣- استراتيجية حائط الصد "Blockstone Strategy"

وفي 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 الغير فعالة تكون هي الاستراتيجية المطلوبة في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية، أو قضايا معروضة أمام القضاء.

٤- التملص من المسؤولية: "Evasion Of Responsibility"

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.

٥- الاستراتيجية القانونية: "Legal Strategy"

تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشؤون 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.

٦- استراتيجية التبرير والاعتذار: "Apology And Respond"

وفيها تعترف المنظمة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة، وهي من التكنيكات الناجحة والفعالة في إدارة الأزمة.

٧- استراتيجية الاعتذار الكامل: "Full Apology"

وهي تعتمد على إظهار الخزي والعار، وطلب الغفران والسماح من الجماهير، والاعتذار عن العمل الخاطئ، وهي بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية.

٨- استراتيجية الدفاع الهجومي: "Attacks Defend Strategy"

تعتمد على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك بعدة أساليب منها:

- أن هناك حرص من المنظمة على اعتبارات الصالح العام.
- التركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة.
- التقليل من مصداقية الناقد.
- مواساة وتعويض المتضررين.

هذه الاستراتيجية تؤدي إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالباً ما تستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما وأنها قد تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأى عام مساند للمنظمة، من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع، وأنها تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير، لذا يطلق البعض عنها استراتيجية "الصالح العام".

٩- استراتيجية الهجوم المضاد: "Counter Attacks Strategy"

هي استراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلامياً بشكل هجومي، من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة، ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على

تخطيط المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة، وهي استراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير، وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف، أو تناول قائم على اختلاق وقائع غير حقيقية، وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم المنظمة حقها في اللجوء للقضاء.

١٠- استراتيجية الأفعال التصحيحية: "Corrective Actions Strategy"

هي استراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل على منع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن. ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة، وتحري الدقة، ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية "استراتيجية العلاقات العامة"، وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة، لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة، وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة.

✓ إعلام الأزمات (٤٠):

للإعلام تأثيرات خطيرة وكاملة ذات أبعاد ومضامين متعددة، وتأثيرات متباينة، وهي في الوقت نفسه أحد العوامل الرئيسية، وأداة من أدوات إدارة الأزمة، فالإعلام وأداة لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها كوسيلة لنقل أخبارها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، واجتيازه للحدود، وتخطى 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 التعقيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام جمهور الأزمات بها، بغرض عدم تكوين انطباع عنها، ويتم هذا التجاهل على صورتين هما:

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

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

والإعلام فى إدارة الأزمات له مهمة مزدوجة، أى ذات جانبين هما:

الجانب الأول - جانب إخباري:

يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمات والتعريف بنتائج مواجهتها، ومحاولات التصدى لها، وتحجيمها، ومدى التطور، أى مدى النجاح فى ذلك. ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمات بأمانة وسرعة ومصداقية، واحاطتهم بما يحدث فعلاً على أرض واقع الأزمة.

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، وأحداث الوعي المطلوب، وتنمية الإدراك بخطورة وأبعاد الأزمات، بما يؤدي إلى تكوين فناعة 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.

رابعاً: بدأ تنفيذ الحملة الإعلامية:

يعمل فريق العلاقات العامة على بدأ تنفيذ الحملة الإعلامية المخططة لإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة "Repair Corporate Image" 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، وهي 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 أى 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^(٤١).

ويقتضى تنفيذ الحملة الإعلامية لإدارة الأزمة أن تتحول الخطة المكتوبة إلى خطة تنفيذية تشتمل على رسم تخطيطي متكامل للعمليات الإعلامية التالية^(٤٢):

- ١ × أهداف القائم بالاتصال (المنظمة).
- ٢ × مبررات وأسباب الاستجابة المطلوبة من المنظمة للأحداث.
- ٣ × تحديد الجمهور المستهدف.
- ٤ × شكل ومضمون الرسائل الاتصالية للمنظمة.
- ٥ × المواقع الجغرافية للحملة.

٦ - الوسائل الاتصالية والفنية المستخدمة.

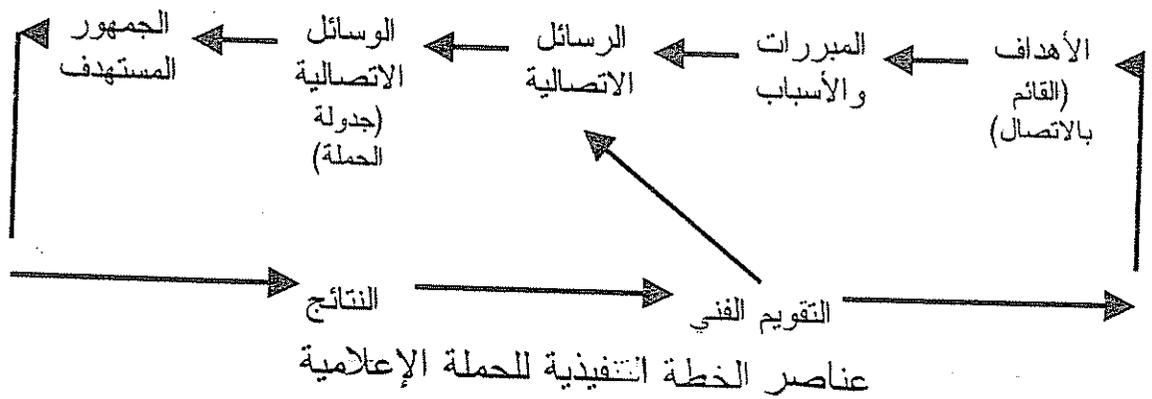
٧ - التكاليف.

٨ - الفترة الزمنية للحملة الإعلامية.

٩ - جدولة الحملة الإعلامية.

١٠ - تقييم الحملة الإعلامية.

وينصح "Norman Stone" العاملين بالعلاقات العامة بالاعتماد على ذلك الرسم التخطيطي في العمل حيث يعد أسهل طريقة في العمل التنفيذي.



وحتى يكون لإعلام الأزمة دوراً فعال يجب أن يبني على الحقائق، وعلى أن يتفاعل مع المناخ المحيط بإدارته، وأن يكون دقيقاً في نقل الحقائق والمعلومات، حتى يكتسب مصداقية المعاشية الخبرية بكافة جوانبها وأبعادها.

وتحتاج العملية الإعلامية إلى صياغة خاصة للغة التخاطب الإعلامي مع جمهور الأزمات الداخلي والخارجي وبالشكل الذي يسيطر على معالم التفكير لدى هذا الجمهور.

١. 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.

٢. تحليل التغطية الإعلامية للأزمة، ومواكبة ما تثيره من تساؤلات وانتقادات:

كما 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 تعدل من مضمون رسائلها الاتصالية بما يتلاءم مع ما ينشر وما تتطلبه عملية المتابعة من رد فوري يتسم بالدقة ويوفر معلومات كاملة عن الموقف. ويعد الزمن عنصر شديد التأثير في التعامل مع الأزمة هنا حيث تحظى باهتمام جماهيري وإعلامي واسع المدى.

٣. تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة^(٤٣):

يؤكد "Dyer" أن وسائل الإعلام بما تنقله عن الأزمة تؤثر في تشكيل ملامح المنظمة في مدركات الجمهور من خلال منطلق وسائل الإعلام في عرض الموضوع وهو ما يطلق عليه Media Logic، وأن الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع وسائل الإعلام في ظروف الأزمة لا يحدد فقط

كيفية ظهورها أمام الجماهير في التقارير الإخبارية للوسائل الإعلامية، بل يحدد علاقة المنظمة بالوسيلة الإعلامية لسنوات قادمة، وأن ذلك يتطلب نوعاً من التغذية المستمرة "Feeding Frenz" 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: "Forms Of Communications"

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.	- تنظيم الاجتماعات مع المجموعة الصغيرة من الجماهير النوعية (موردين، موزعين، عمال).

الأنشطة المساندة للاتصال:

من الضروري إعطاء عناية خاصة للجوانب الإنسانية والاجتماعية
اللازمة مثل:

- ① الاهتمام بمتابعة الحالة الصحية للمتضررين من الأزمة.
- ② تولى مسئولية القيام بما يلزم نحو حالات الوفاة من واجبات ومجاملات.
- ③ وفاء المنظمة بمسئولياتها نحو العاملين وأسره من مختلف الجوانب.
- ④ توجيه الشكر للأجهزة التي ساعدت المنظمة في أزمته (الشرطة، الدفاع المدنى).
- ⑤ إعطاء أهمية قصوى لبرامج، وأنشطة المسئولية 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 فى القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد عودة المنظمة إلى أوضاعها الطبيعية لكي تحافظ على صورتها الذهنية، وتستخدم فى ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأى، ورجال الإعلام، وكبار المسئولين، وتحرص على دعوة وسائل الإعلام لتغطيتها إعلامياً، وكذلك تنظيم المعارض، المؤتمرات، والمهرجانات الثقافية والرياضية، والقيام بأنشطة

متعددة فى المجال الاجتماعى بما يؤكد استعدادتها لنشاطها ومكانتها التى كانت عليها قبل الأزمة.

المرحلة الخامسة - التعلم:

يتم فى هذه المرحلة دراسة وتقويم الخطة الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإدارى والاتصالى، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهنا تستخدم كل المعلومات التى 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 تقويم لخطة اتصالات الأزمة، وفيها يجرى عملية مراجعة الأنشطة الاتصالية التى تم تنفيذها، بالإضافة إلى تقييم مدى جودة الجهود الاتصالية، ومعالجة أى نقاط قصور فيها، ومدى ملاءمتها لتطورات الأحداث فى مراحلها المختلفة، ثم إجراء تقييم نهائى للخطة الاتصالية ككل، ودورها فى إدارة الأزمة وذلك للاستفادة من نتائج التقييم فى التوصية بإجراء تعديلات فى التجهيزات الاتصالية، أو فى الأشخاص المكلفين بمهام اتصالية، أو فى نوعية الوسائل المستخدمة، أو فى طبيعة الرسائل الإعلامية من حيث الشكل والمضمون، وبالتالي زيادة كفاءة اتصالات الأزمة فى أية أحداث مستقبلية.

محددات فاعلية اتصالات الأزمة^(٤٤):

- ١- تتطلب الإدارة الفعالة لاتصالات الأزمة من جهاز العلاقات العامة القيام بمهام اتصالية تتسم بالتعدد والانضباط والاستمرارية وهى:

- اتصالات ما قبل الأزمة:

وتشتمل على مهام وقائية Preventive Tasks، وتتمثل في اتصالات إدارة التغيير Change Management Communication، واتصالات إدارة القضايا Issues Management Communication، وكذلك المهام التخطيطية Planning Tasks وتتمثل في وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل حدوثها.

- اتصالات أثناء الأزمة:

وتتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة Executives & Tactical Tasks وهي تحول الخطة الموضوعية سلفاً للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة عند حدوثها (أثناء الأزمة).

- اتصالات ما بعد الأزمة:

وتتعلق باستمرار المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها، وعودة الأمور إلى طبيعتها.

كما تتعلق بمهام تقييمية Evaluation Tasks تدرس نقاط الضعف والقوة، اتصالات الأزمة وتستخلص منها الدروس للاسترشاد بها في عمل العلاقات العامة في المستقبل.

٢- أن تعمل العلاقات العامة على سرعة انتقال المعلومات ووصولها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات تتسم بالرشد وفي التوقيت السليم.

٣- أن تعتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على الاتصالات المتناسقة ذات الاتجاهين بين المنظمة و جماهيرها من ناحية، وبين المنظمة ووسائل الإعلام من ناحية أخرى.

٤- ان تعتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على قاعدة تجزئة الجماهير "Segments the Stakholders"، حيث تتطلب الاتصالات الفعالة لإدارة الأزمة تصميم رسائل اتصالية لكل جمهور نوعي على حدة، ويتطلب ذلك الاعتماد على البحوث في تحديد الجماهير المفتاحية المؤثرة على مصالح المنظمة ومخاطبة كل منهم بما يتفق مع خصائصه واهتماماته.

٥- أن تعمل العلاقات العامة على مسح ومراجعة نظم المعلومات والاتصالات الخاصة بالمنظمة، وكذلك الموارد الاتصالية والإعلامية المتاحة، واستكمال جوانب النقص فيها لتحسين عملية الاستعداد، وتوفير أطقم على خبرة كافية بإدارة المعلومات.

٦- الاهتمام بتنمية وتطوير علاقات سليمة مع وسائل الإعلام والمحافظة عليها "Helthy Media Relations"، وإعطاء هذا الأمر عناية كبرى لما لوسائل الإعلام من أهمية كبرى كمصدر للمعلومات المقدمة للجماهير قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على الجهود الاتصالية للمنظمة، وبما يضمن عدم تأخر المنظمة في نقل المعلومات عن الأزمة، وعدم حدوث فجوة بين زمن وقوع الأزمة، التغطية الإعلامية السليمة عنها، وهذا يتطلب التفاعل السريع مع الأحداث، التواصل مع ممثلي وسائل الإعلام لإطلاعهم بسرعة عن الأفعال التي تقوم بها المنظمة حتى لا تترك الفرصة للتكهنات والتخمينات.

٧- أن يحرص العاملون في العلاقات العامة على وجود آليات تضمن رصد مواقف المنظمات المنافسة أثناء الأزمة وتحديد تأثيراتها السلبية أو الإيجابية على موقف الأزمة.

٨- إقامة والمحافظة على العلاقات الطيبة مع المنظمات الصناعية والرقابية في مجال العمل، وكذلك مع الجمعيات والاتحادات المهنية من خلال برامج العلاقات العامة الموجهة لهم، لأن ذلك يساعد على تدعيم جهود المنظمة في وقت الأزمة.

قواعد عامة لاتصالات الأزمة (٤٥)

(إفعل - لاتفعل)

قائمة الأعمال المطلوبة في اتصالات الأزمة (إفعل):

- ١- أخرج خطة الأزمة المعدة سلفاً، وأبدأ العمل.
- ٢- أبلغ قيادة المنظمة، وأطلب منه الحضور لمقر المنظمة، أو موقع الحدث وفقاً لنوع الأزمة، حتى لا يفسر غياب القيادة بأنها لا تعطى اهتماماً كافياً للموضوع، وتؤثر سلباً على موقف المنظمة.
- ٣- إنقل المعلومات الكاملة المتوافرة لديك للقيادة العليا.
- ٤- أطلب من قيادة المنظمة إعداد إجابات على التساؤلات التي تتوقع أن يطرحها عليه مندوبي وسائل الإعلام، أو العاملين، ...إلخ.
- ٥- استدعي فريق إدارة الأزمة، والخبراء المتخصصين في المجالات المختلفة في المنظمة للمساعدة واتخاذ اللازم.
- ٦- اتخذ المبادرة في الاتصال بوسائل الإعلام، وأنقل لهم المعلومات بسرعة وصراحة وأمانة حتى تحتفظ لنفسك بزمام الأمور، وتقلل من الشائعات والشكوك.
- ٧- افتح خطوط الاتصال مع وسائل الإعلام، وتلقى استفساراتهم، وقدم الإجابة عليها، وأرسل لهم أية معلومات حديثة تتوافر لك باستخدام البيانات الصحفية.
- ٨- استخدم المركز الإعلامي المجهز سلفاً (تليفونات - فاكس - كمبيوتر - آلات تصوير) وذلك للرد على أية استفسارات من

الجماهير المتأثرة بالأزمة، واستخدام المعلومات التي حدد لك المتحدث الرسمي للمنظمة إمكانية نقلها.

٩- أنقل تساؤلات الجماهير، ووسائل الإعلام إلى المتحدث الرسمي دورياً.

١٠- إعط تعليمات للمسؤولين عن المركز الإعلامي، السكرتارية بتوجيه كل التساؤلات التي ترد إليهم للمتحدث الرسمي، وفريق إدارة الأزمة دون إعطاء آرائهم الخاصة.

١١- قدم المتحدث الرسمي للمنظمة لمندوبي وسائل الإعلام، وأمنع أي مصدر آخر من الإدلاء بأية معلومات.

١٢- وفر خطوط تليفونية يتم الإعلان عنها للرد على استفسارات أقارب المصابين، ومندوبي وسائل الإعلام.

١٣- أعقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعات صغيرة من الجماهير المفتاحية للمنظمة موردين - موزعين... لتشرح لهم أبعاد الأزمة، وتطلب مقترحاتهم عن كيفية التعاون لتجاوز الأزمة.

١٤- أرسل بيانات صحفية لوسائل الإعلام تتضمن أية تطورات أو توضيحات أو معلومات جديدة، وذلك للرد على التعليقات الصحفية الناقدة بعد الحدث، وقدم أدلة كافية على صحة معلوماتك.

١٥- يجب الاهتمام بإعلام العاملين بالمنظمة بكل المعلومات الهامة ومن مصادر الشركة، وليس من أية مصادر خارجية.

١٦- قدم للعاملين بالمنظمة شرحاً لمبررات القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا، وتحليلاً للبدائل الأخرى للموقف بما يساعد على تفهم العاملين لتلك القرارات، ومشاركتهم في تنفيذها.

١٧- استخدم أكثر من طريقة للاتصال بالعاملين، وتأكد من تلقي الموظفين نفس المعلومات من مصادرهما المختلفة (اجتماعات - اللوحات الحائطية - النشرات - مكبرات الصوت - التليفون) حتى لا يلجؤوا للمصادر السرية للمعلومات، أو للتخمينات التي قد تتسبب في انتشار الشائعات مما قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة.

١٨- اهتم بتعريف قادة الرأي في المجتمع بالخطط الخاصة بالمنظمة لمواصلة تقديم خدماتها.

١٩- أحرص على تناغم المعلومات المقدمة للجماهير، ووسائل الإعلام وإنها لا تحمل أية معلومات متناقرة، ويتحقق ذلك من خلال إشراف العلاقات العامة على صياغة مضمون رسائل المنظمة على اختلافها (بيانات صحفية - إعلانات - نشرات - مؤتمرات).

٢٠- استخدم أكثر من وسيلة إعلامية لنقل المعلومات إلى الجماهير ولأكثر من مرة (تكرار) في القنوات الإعلامية المختلفة.

٢١- أحرص على تجزئة الجمهور، ومخاطبة كل جمهور نوعي بالأسلوب التي يتوافق مع اهتماماته، ومستوياته التعليمية والاجتماعية.

٢٢- سجل الأحداث زمنياً، ومكانياً مع الاحتفاظ بالصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو، وبطاقات توثيق الاتصالات لاستخدامها في تقويم إدارة الأزمة واتصالاتها في وقت لاحق.

٢٣- أعقد مؤتمراً صحفياً (في حالة الأزمات الكبرى فقط)، وينبغي أن تشارك قيادة المنظمة في حضوره وفي هذا الشأن ينبغي الحرص على الالتزام في المؤتمر الصحفي بالقواعد التالية:

- استمع بعناية لكل سؤال مطروح من مندوبي وسائل الإعلام، وفكر قبل الإجابة، ولا تعط إجابة متسرعة.
- قدم ردوداً على الاتهامات والشكوك الموجهة لمنظمتك وحاول تقديم معلومات عنها، لا تتحدث عن تغطية إعلامية محددة ولكن تحدث بشكل عام.
- ركز في معلوماتك على ما تقوم به منظمتك لخدمة المصلحة العامة.
- إظهار الاهتمام والتعاطف مع المتأثرين بالأزمة.
- التأكيد على قيام المنظمة باتخاذ اللازم نحو المحافظة على مصالح جماهيرها.
- الصدق والأمانة في نقل المعلومات عن الحدث.
- تقديم معلومات تتسم بالتناسق والتكامل والواقعية والدقة.
- أجب عن تساؤلات مندوبي وسائل الإعلام دون انفعال.
- أشرح أسباب عدم قدرتك على الإجابة عن تساؤل محدد.
- قدم أدلة على صحة ما تدلي به من معلومات كلما أمكنك ذلك.
- تعامل يتعاطف مع أهالي الضحايا (في حالة وجود خسائر بشرية).
- قدم وعداً بنقل أية معلومات جديدة عن الموضوع، لا تتوافر لديك في الوقت الحالي بعد ورودها إليك.
- وزع "نشرة صحفية" تتضمن خلفية عن المنظمة حتى توفر لمندوبي وسائل الإعلام مصدراً موثقاً به للمعلومات التي

يستخدمونها في صياغة تغطيتهم الإعلامية عن الحدث. فهذا يوفر لك الفرصة للتأثير من توعية التغطية الإعلامية للأزمة من جانب وسائل الإعلام من خلال ما تقدمه لهم من معلومات كافية عن المنظمة (فلسفتها/ سياستها/ أعمالها/ قياداتها).

قائمة بالأعمال الغير مطلوبة

في اتصالات الأزمة (لا تفعل)

- ١- لا تستخدم مصطلحات فنية متخصصة في حديثك أو في رسائل الشركة للجماهير.
- ٢- لا تذكر آرائك الشخصية، أو تخميناتك حول أسباب الأزمة أو حجم الخسائر الناتجة عنها، ولا تستجيب لإلحاح مروري الصحف في هذا الأمر.
- ٣- لا توجه اللوم إلى أطراف أخرى.
- ٤- لا تدلي بأحاديث ليست للنشر أو الإذاعة حول الأزمة.
- ٥- لا تحابي أحداً من مندوبي وسائل الإعلام على حساب الآخرين.
- ٦- لا تجادل مندوبي وسائل الإعلام حول أسباب الأزمة.
- ٧- لا تستخدم عبارة "لاتعليق" أو ترفض الإجابة.
- ٨- لا تحاول الترويج لمنظمتك وأعمالها أو منتجاتها في حديثك والأزمة مازالت ماثلة للعيان.
- ٩- لا تنحرف في إجابتك وأحاديثك لمندوبي وسائل الإعلام عن الخطوط الرئيسية لسياسة منظمتك المعلنة.
- ١٠- لا تنفعل وحاول الاحتفاظ بهدوءك حتى تبعث الثقة في نفوس المتعاملين معك، ولا تظهر الارتباك أو التردد.

١١- لا تنقل المعلومات إلى الجمهور على اجزاء متفرقة، فكل كشف جديد يتحول إلى قصة خبرية منفصلة، وعنوان صحفي جديد.

١٢- لا تبالغ في تقديم وعود أو إصلاحات مالم تتأكد من الموافقة رسمياً عليها من قيادة المنظمة.

١٣- لا تتكلم علانية حول معلومات لم تتأكد من صدقها.

١٤- لا تلجأ إلى التعنيم الإعلامي أو التركيز على الأخبار الطيبة فقط بل أذكر الحقائق بما تحمله من أخبار جديدة أو سيئة.

١٥- لا تلجأ إلى كتابة مضمون رسائل المنظمة الاتصالية بأسلوب واحد لكل الجماهير، بل استخدم الأسلوب المناسب لكل جمهور نوعي على حدة.

١٦- لا تعتمد على وسيلة إعلامية واحدة، أو طريقة واحدة للاتصال بجماهيرك، بل استخدم طرق ووسائل اتصالية متنوعة.

١٧- لا تواجه خطأ بعض محرري الصحف بإجراءات عقابية مما يزيد من انتقادات المنظمة.

١٨- لا تلجأ لاستخدام أسلوب الوعظ والتعالي مع مندوبي وسائل الإعلام مما يعرضك للهجوم والانتقاد.

”دراسة حالة“

شركة Johnson & Johnson

أزمة دواء التيلينول Tylenol

دراسة حالة أزمة دواء التيلنول (٤٦):

بدأت الأزمة المعروفة بأزمة "التيلنول" التي تعرضت لها شركة "جونسون" الأمريكية **Johnson & Johnson** لتصنيع الأدوية والمستلزمات الطبية في صباح يوم ٣٠ أكتوبر ١٩٨٢م، وذلك عندما تلقى جهاز العلاقات العامة بالشركة مكالمة هاتفية من صحفى يطلب فيها تهجئة أسم الدواء، وأسم الشركة التابعة لشركة "جونسون" المنتجة للدواء (وهو أمر غير مألوف لموظفى العلاقات العامة بسبب شهرة الدواء، وشيوع استخدامه)، لذا بادروا بإخبار مدير العلاقات العامة بأمر هذه المكالمة، حيث اتصل بالصحفى وسأله عن سبب استفساره، فأخبره نبأ وفاة سبعة أشخاص بعد تناولهم للدواء، وإفادة أن الشرطة تعتقد أن سبب الوفاة له علاقة مباشرة بتناول الدواء وقد أدى ذلك إلى تولد أزمة حادة للشركة القابضة "جونسون" **Johnson & Johnson**، والشركة التابعة لها والمصنعة للدواء وهى شركة **Mcneil Consumer Products Company**، وقد بادر مدير العلاقات العامة بالاتصال بكل من نائب رئيس الشركة للعلاقات العامة فى الشركة القابضة **J & J**، ورئيس مجلس إدارة الشركة وأخبرهما بما حدث وقد تم استدعاء فريق إدارة الأزمة بعد ساعة ونصف من وقوع الحدث وهو مكون من:

- رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة، والمدير التنفيذى لها **Johnson**.
- رئيس مجلس إدارة الشركة التابعة **Mcneil**.
- المدير التنفيذى للشركة التابعة **Mcneil**.
- نائب رئيس العلاقات العامة فى الشركة القابضة **Johnson**.
- مدير العلاقات العامة فى الشركة القابضة **J & J**.

- مدير العلاقات العامة فى الشركة التابعة Mcneil.

وقد اتخذ فريق إدارة الأزمة فى هذا الاجتماع مجموعة من القرارات
تمثلت فيما يلى:

١- تعيين رئيس مجلس إدارة الشركة التابعة مديراً للأزمة، حيث أنه قد
عاش فترة من عمره فى شيكاغو (منطقة الأزمة).

٢- توجيه مدير الأزمة لجمع المعلومات من موقع الحادث مباشرة.

٣- توجيه العلاقات العامة لمصاحبة مدير الأزمة والقيام بإنشاء شبكة
اتصالات للأزمة.

٤- إخطار رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة J & J.

استقل مدير الأزمة طائرة هليكوبتر وتوجه إلى شيكاغو، وأخذ يفكر
فى أسباب الأزمة وحدد سببين رئيسيين هما:

• وقوع خطأ من قبل شركتهم فى التصنيع.

• تعرض المصنع لتخريب داخلى.

ثم حدد ثلاثة أهداف أساسية هى:

١- إيقاف موت الناس بالتسمم.

٢- تحديد أسباب التسمم (القتل).

٣- تقديم المساعدة للمتضررين.

وبعد أيام قليلة تبين أن الدواء سليم ومأمون، وهذا يعنى أن التسمم
بات خارج سيطرة الشركة، وفعلاً أخذت الوفيات بالزيادة فازداد الخوف
والهلع لدى فريق الأزمة وفى أوساط الناس، وبتوا ينظرون لشركة J & J

بريئة، وهي التي كانت تخدم عملاءها "من المهد إلى اللحد" من منتجات الأطفال إلى الأجهزة الجراحية.

ولأهمية الاتصالات مع الجمهور، للرد على استفساراتهم وتطمينهم، فقد عين نائب مدير عام العلاقات العامة ليرد على هذه الاتصالات، وقد صرح للصحافة بعدم وجود مادة السيانيد في المصنع، (ذلك حسب اعتقاده)، ولكنه فوجئ باتصال من مراسل وكالة "أستوشيتد برس" ليخبره بوجود هذه المادة في المصنع، وبعد التحقق من ذلك تم اكتشافها فعلاً. وأصبح موقفه صعباً، إلا أنه قرّر أن يتعامل مع هذا الموقف بكل وضوح، وأعاد الاتصال بالصحافة للاعتراف بوجود هذه المادة في المصنع، وأكد أنه لم يكن على علم بذلك من قبل، كما أكد أن هذه المادة في معزل تماماً عن المصنع، وطالب الصحافة بالحرز في معالجة القضية والابتعاد عن التصعيد والمبالغة، فهدأت الأمور شيئاً فشيئاً.

وأظهرت التحقيقات الرسمية وتحقيقات الشركة أنه ليس هناك خطأ من جانب الشركة، مما يعنى وجود أيدي خفية وقوى خارجية، وهذا مؤداه براءة الشركة، وعقب ذلك ألقى رئيس مجلس الإدارة خطبة على موظفي وعمال الشركة أكد فيها ثقته الكاملة بتجاوز الأزمة وانتصار الدواء TYLENOL على المغرضين والحاقدين، وأطلق شعاراً متفائلاً.

"إننا سنعود مرة أخرى".

"WE ARE COMING BACK, THAT TYLENOL IS COMING BACK".

واجهت الشركة سؤالاً خطيراً مفاده:

هل يمكن إنقاذ الدواء TYLENOL وسمعته الطيبة في السوق؟

في ٥ نوفمبر (بعد ٥ أيام من الأزمة) قامت الشركة بسحب الدواء من السوق بتكلفة ١٠٠ مليون دولار بعد رفض طلب مدير مكتب التحقيقات الفيدرالية بعدم سحب الدواء لتفويت الفرصة على المجرمين بابتزاز بقية الشركات الأمريكية، وكان سبب الرفض يعود إلى حرص الشركة على صحة الجمهور.

وبدأت الشركة بإجراء بحوث ودراسات تسويقية، كما خصصت خطأً تليفونياً ساخناً مجانياً للجمهور للرد على جميع استفساراتهم، وقد تلقت خلال شهر نوفمبر أكثر من ٣٠٠٠٠٠ مكالمة.

وفي ١١ نوفمبر عقدت الشركة مؤتمراً صحافياً عالمياً لتقديم العبوات المبتكرة للدواء، وهي عبوات ثلاثية الغلق، وقامت بحملة إعلانية ضخمة لتسويق منتجها القديم في العبوات الجديدة وتم توزيع ٤٥٠٠٠٠ رسالة بالبريد الإلكتروني على أعضاء الهيئات الطبية والموزعين لإعلامهم بهذه العبوة الجديدة، ومن أجل تحفيز الجمهور على الشراء تم الإعلان عن إمكانية الحصول على كوبون بقيمة دولارين ونصف عند شراء أى من منتجات TYLENOL.

وبعد مرور عشرة أسابيع على سحبه بدأ الدواء TYLENOL يظهر في السوق بالعبوة ثلاثية الغلق واستعاد ٩٨% من مبيعاته.

وفي يوم ١٣ ديسمبر ١٩٨٢ ألقى القبض على "جيمس لويس" وهو الشخص الذي قام بحقن الدواء بمادة السيانيد السامة، ثم أعاده إلى الصيدلية،

وقد اعترف بإرسال خطابات الابتزاز للشركة، وحكم عليه بعقوبة السجن لمدة عشرون عاماً.

تحليل وتقييم إدارة أزمة دواء تينول

تصنف الأزمة التي تعرضت لها شركة تينول ضمن أزمات:

- التهديد الخارجى ضد اقتصاد المنظمة، وذات التهديدات النفسية، حيث تمثل ذلك فى التخريب المتعمد فى الدواء، والابتزاز الذى تعرضت له الشركة.
- الأزمات التى أمامنا من الأزمات ذات شدة الخطورة العالية، وشدة التحكم العالى.
- لم تكن هناك مؤشرات وبوادر لحدوث هذه الأزمة، لذلك تعتبر هذه الأزمة من الأزمات المفاجئة.
- يعتقد الخبراء أن هذه الأزمة تمت إدارتها بتقدير ممتاز، وأنها تعد الأفضل فى مجال إدارة أزمات منظمات الأعمال.
- كان هناك استعداد مسبق للتعامل مع الأزمات حيث كان هناك دليل لإدارة الأزمة لدى كل مدير تنفيذى فى شركة "جونسون".
- نجحت الشركة فى التعامل مع أول إشارة لوقوع الأزمة، وأخذت الموضوع بجدية، فلم تهمل اتصال الصحفى الذى طلب تهجئة الدواء، وبحثت عن أسباب اتصاله الذى كان نقطة انفجار الأزمة، حيث أخبرهم الصحفى بأنباء الوفيات.

- أسرعت الشركة فى اتخاذ عدة قرارات بعد مضى ساعة ونصف على الأزمة.
- فريق إدارة الأزمة الذى تكون، كان فريقاً ناجحاً، وكان الاختيار موفقاً.
- القرارات التى اتخذتها الشركة كانت صائبة، وكان بدايتها اختيار رئيس مجلس إدارة الشركة مديراً للأزمة لأنه عاش فى شيكاغو فترة من عمره فهو أعلم بطبيعة الموقف.
- من ضمن القرارات الصائبة التى اتخذتها الشركة هى جمع المعلومات من موقع الحدث مباشرة ومن قبل مدير الأزمة بنفسه، وعدم الاعتماد على الجلوس فى المكتب والاستماع إلى الشائعات.
- كان اختيار الشركة لمدير فريق الأزمة اختياراً موفقاً، لأنه استطاع أن يحدد الأهداف الأساسية التى سوف يتعامل معها: وتمثلت فى إيقاف موت الناس وتحديد أسباب التسمم وتقديم المساعدة للمتضررين.
- اهتمت الشركة بالجانب الاتصالى فى إدارة الأزمة (تعيين نائب مدير عام العلاقات العامة ليرد على استفسارات الناس وطمأنتهم)، حيث أن الأزمة تهدد حياة الناس والأفراد، فسارت الإدارة على المسارين الإدارى والمسار الاتصالى بتوازن.
- اختيار نائب مدير العلاقات العامة كان اختياراً موفقاً، حيث أنه اعترف بخطئه للناس والصحافة، كما طلب من وسائل الإعلام عدم تصعيد الأزمة.

- اهتمام الشركة بالجانب الاتصالي على المسار الداخلي أيضاً،
ففي أثناء أزمة كهذه، كانت نفسيات العاملين والموظفين في حالة سيئة، لكن رئيس مجلس الإدارة ألقى خطبة على موظفي وعمال الشركة رفع فيها من معنوياتهم، وأكد فيها ثقته الكاملة بتجاوز الأزمة. كما أن الشعار الذي أطلقه كان شعاراً حماسياً رفع من معنوياتهم "إننا سنعود مرة أخرى".
- قامت الشركة بخطوة ناجحة حين سحبت الدواء من السوق، رغم ما كلفها ذلك من مبالغ هائلة، ورغم طلب مدير التحقيقات الفيدرالية بعدم سحب الدواء. لأنها كانت تحرص على صحة الجمهور.
- بدأت الشركة بإجراء بحوث ودراسات تسويقية، كما وضعت خطأ ساخناً مجانياً للرد على استفسارات الناس.
- قامت الشركة بعمل مؤتمر صحفي عالمي، لتقديم العبوات المبتكرات للدواء، وهو عبوات ثلاثية الغلق.
- في مرحلة استعادة النشاط، قامت الشركة بعمل حملة إعلالية ضخمة لتسويق منتجها القديم بالعبوات الجديدة.
- تم توزيع ٤٥٠,٠٠٠ رسالة بالبريد الإلكتروني على أعضاء الهيئات الطبية والموزعين، من أجل تحفيز الجمهور على الشراء.
- في مرحلة استعادة النشاط، تم الإعلان عن إمكانية الحصول على كوبون بقيمة دولارين ونصف عند شراء أى من منتجات TYLENOL أي استخدمت أساليب تنشيط المبيعات.
- استعاد الدواء مبيعاته بعد مرور عشرة أسابيع على سحبه.

”دراسة حالة“

”الشركة العربية للراديو والأجهزة الإلكترونية“

العلاقات العامة في الأزمات 465 com ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ - إعداد: HI4ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

”دراسة حالة”

”الشركة العربية للراديو والأجهزة الإلكترونية” (٤٧)

تم إجراء بحث علمي^(٥) باستخدام منهج "دراسة الحالة" وذلك لدراسة كيفية إدارة أزمة اشتعال حريق بأحد مصانع الشركة، وذلك بالتركيز على دراسة كفاءة اتصالات الأزمة التي قامت بها الشركة، حيث تم تقييم السياسات والأنشطة الاتصالية للشركة، والتي قامت تنفيذها في حملة إعلامية منظمة على مدار شهرين كاملين (أكتوبر، نوفمبر ١٩٩٤م) من خلال مجموعة من وسائل الإعلام الجماهيرية، وباستخدام العديد من طرق الاتصال الشخصي، وسنقوم بعرض هذه الحالة تفصيلاً بهدف تحليل وتقييم كفاءة اتصالات إدارة الأزمة، وصولاً إلى إدراك الأهمية القصوى لهذه الاتصالات في التغلب على التأثيرات السلبية للأزمة، والمحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة، حيث كانت هذه الشركة من الشركات المصرية الرائدة التي لم تلجأ إلى التعطيم الإعلامي على أحداث الأزمة وإنما كانت أول شركة مصرية تعتمد على مهاراتها الاتصالية في الحد من تأثيرات الأزمة واستعادة نشاط الشركة.

نبذة عن الحالة المدروسة:

أنشأت الشركة عام ١٩٦٣، وللشركة مصنعان رئيسيان أحدهما في محافظة الجيزة، والآخر في محافظة الاسماعيلية، ويشتمل كل منهما على عدة مصانع متخصصة. حيث يشتمل مصنع الجيزة على ٦ مصانع هي: مصنع التليفزيون الملون، مصنع الهوائيات (الإيريال)، مصنع المراوح الكهربائية، ومصنعان للوحات الرئيسية المغذية للأجهزة، مصنع المكونات

البلاستيكية بالإضافة إلى مركزان للصيانة وخدمة العملاء. ويشتمل مصنع الاسماعيلية على ٦ مصانع هي: مصنع التلفزيون الملون - مصنع اللمبات الكهربائية، مصنع منتخب القنوات (التيونر) بالإضافة إلى ورش النجارة والدهان، ومخازن الإنتاج والخامات ومراكز الخدمة والصيانة.

تقوم الشركة بإنتاج عشرة أنواع من المنتجات سواء الوسيطة أو النهائية وهي التلفزيون الملون، ماكينات النقدية، المراوح، الكاسيت، الإبريال الهوائى، اللمبات الكهربائية، بالإضافة إلى المنتجات الوسيطة اللازمة للشركات الأخرى مثل محولات القدرة، منتخب القنوات (التيونر)، الأجزاء البلاستيكية والمعدنية. يبلغ إجمالي إنتاج الشركة ١٩٥ مليون جنيه مصرى، وعدد العاملين بها ثلاثة آلاف عامل، ألفين منهما فى مصنع الجيزة، ويقع مصنع الشركة فى محافظة الجيزة بحى الهرم على مساحة عشرة آلاف متر مربع.

أبعاد الأزمة:

بدأت الأزمة باشتغال حريق فى مصنع التلفزيون الملون بموقع الشركة بالجيزة فى تمام الساعة العاشرة مساءً، يوم الخميس الموافق السادس من أكتوبر ١٩٩٤، (وهو يوم عطلة احتفالاً بأعياد النصر)، وقد اقتصر الحريق على صالة إنتاج التلفزيون الملون، ولكن وجود بعض المكاتب الإدارية فى ممر يوجد أعلى هذه الصالة واحتوائه على كميات هائلة من الأوراق والمستندات أدى إلى ارتفاع شديد للهب مما أعطى انطباعاً بخطورة وضخامة الحريق رغم أنه لم يسفر عن خسائر كبيرة فى الواقع. وتمثلت الأبعاد الحقيقية للأزمة فيما يلى:

(أ) أبعاد إدارية: تسبب الحريق فى إصابة بعض مكونات أحد خطوط الإنتاج المصنعة محلياً لأجهزة التلفزيون الملون، وبعض الخسائر فى الدوائر

المطبوعة التي تمثل أحد مكونات الإنتاج، احتراق ٢٠٠ جهاز تحت الإنتاج بالإضافة إلى احتراق ٣٠ جهاز تام الصنع ومجهز للتخزين، ولم تحدث خسائر في الأجزاء الهامة والمعدات الحساسة في المصنع حيث لم يوجد في الموقع المحترق أية أجهزة دقيقة من التي تستخدمها الشركة والتي يصل ثمن أحداها وهو جهاز "الترانسميتر" المستخدم في ضبط الأجهزة في صالة التجميع الآلى إلى ٥ مليون دولار.

(ب) أبعاد اتصالية وإعلامية: تناولت الصحف أخبار الحريق صباح يوم الجمعة ١٩٩٤/١٠/٧ في صفحاتها الأولى مع استكمال لتفاصيله في صفحات الحوادث الداخلية وقد اختلفت طريقة المعالجة الصحفية للحدث اختلافاً واضحاً بين جريدتى الأهرام والأخبار حيث تناولته صحيفة الأهرام بأوصاف تلقى في روع القارئ إحساساً بالخطر الداهم، وضخامة الحدث، كما توحى بوجود إهمال جسيم من جانب الشركة حيث جاء عنوان الخبر المنشور في صفحاتها الأولى على عمودين "حريق كبير يلتهم مصنع تليمصر"، وفي سردها للتفاصيل في صفحاتها الخامسة عشر والمخصصة للحوادث جاءت العناوين الرئيسية للخبر المنشور على أربعة أعمدة مع صورة لأجهزة تليفزيون محترقة.

"حريق يدمر ٧٥% من مصنع تليمصر"

"الأهالى يبلغون المطافئ بعد نصف ساعة من بداية الحريق"

ولا توجد بالمصنع أية وسائل إطفاء

والسرد التالى للعبارات التي استخدمها محرر صحيفة الأهرام لوصف الحادث يبين ذلك وهي كما يلي: حريق هائل، خسائر فادحة، الخسائر تقدر بملايين الجنيهات، النيران انتشرت في المصنع بالكامل، لم

يعثر العمال على أية وسائل إطفاء، عدم صلاحية حنفيات الحريق داخل الشركة للعمل، انتقلت أكثر من ١٦ عربة إطفاء.

وفى المقابل جاء تناول صحيفة الأخبار للحادث فى نفس التاريخ وفى الصفحة الأولى يتسم بالواقعية والبعد عن المبالغة تحت عنوان: "حريق فى مصنع تليفزيونات بالهرم يستمر ساعتين" والمحلل للعبارات التى استخدمها محرر صحيفة الأخبار لوصف الحادث يتبين منها ذلك:

حريق فى صالنتين لتجميع التليفزيون، أتت النيران على ما يقرب من ٥٠% من المعدات وقطع الغيار بالقاعتين، انتقلت ٨ عربات إطفاء، أدى ضعف المياه بالمنطقة إلى تأخر عمليات الإطفاء، قدرت الخسائر مبدئياً بـ ٢٥٠ ألف جنيه، المصنع له تقرير مخالفات للأمن الصناعى.

هناك اختلاف واضح من نوعية الكلمات التى استخدمها محرر صحيفة أخبار اليوم، ومحرر صحيفة الأهرام حيث تميزت عبارات الأول بالدقة والواقعية وعدم إلقاء الاتهامات جزافاً واضحة فى كلمات: ما يقرب من ٥٠% من المعدات، قدرت الخسائر مبدئياً، كما لم يجنح إلى الاستنتاجات والمبالغات التى جاءت واضحة فى كلمات محرر صحيفة الأهرام مثل: الخسائر بملايين الجنيهات - الحريق انتشر فى المصنع بالكامل وكذلك فى اتهاماته الواضحة فى عبارات: لم يعثر العمال على أية وسائل اطفاء لمقاومة الحريق، بالإضافة إلى عدم صلاحية حنفيات الحريق داخل الشركة للعمل حيث جاءت فى مقابلها من جانب محرر الأخبار "ضعف المياه بالمنطقة أدى إلى تأخر عمليات الأطفاء".

وقد وصف رئيس مجلس إدارة الشركة أسلوب محرر صحيفة الأهرام "بالمبالغة والتضخيم والتحويل" وألقى عليه باللوم لأنه لم يستخدم آلياته فى التحرى الدقيق وسؤال مسئولى الشركة المتواجدين فى موقع الحادث،

واعتماده فى استقاء المعلومات على رجال الإطفاء والأمن فقط والذين لا تتوافر لديهم خبرة متخصصة تستطيع تقدير حجم الخسائر، بالإضافة إلى ذكره بلا سند من الحقيقة أوصافاً تدمج الشركة بالإهمال بشكل واضح دون انتظار نتائج التحقيقات وتؤكد وجود خسائر جسيمة، وعلى العكس من ذلك يصف أسلوب محرر صحيفة الأخبار "بالموضوعية وعدم المبالغة وحرصه على استقاء معلوماته من رئيس الشركة وإجراء حديث معه فى موقع الحادث بالإضافة إلى تصريحات رجال الأمن ومحافظ الجيزة.

وقد استمرت الصحف فى تناولها للحادث لليوم الثانى على التوالى حيث تناولته صحيفة الأهرام الصادرة ١٨/١٠/١٩٩٤ فى الصفحة ١٥ وذلك على مساحة أربعة أعمدة وتحت عنوان يثير الانتباه:

"مفاجأة فى حريق مصنع تليمصر"

"الدفاع المدنى طلب إغلاق المصنع منذ عامين لأسباب فنية"

وقد كرر المحرر استخدام العبارات التى تتهم الشركة بالإهمال وتدينها بالتقصير مثل:

"لم يلتزم المصنع بتنفيذ اشتراطات الوقاية من الحريق"

"الشركة لم تقم بتنفيذ طلبات الدفاع المدنى مما ضاعف من حجم الكارثة"

"ساهم التأخر فى إبلاغ المطافئ فى امتداد الحريق"

* "تسبب الحريق فى خسائر فادحة تقدر بعدة ملايين من الجنيهات"

وقد أسند المحرر هذه الأوصاف إلى مصادر قانونية بقوله "كشفت نتائج التحقيقات التى أجريت حول حريق شركة تليمصر" رغم أن التحقيقات كانت ما تزال مستمرة ولم تنتهى بعد.

وقد تزامن مع نشر هذه المعلومات التي تسيئ إلى مكانة الشركة نشر الصحيفة نفسها لإعلان تحريرى عن شركة "جولد ستار" (المنافسة) يبرز فيه مدى النظام والدقة فى صالات الإنتاج فى مصانعهم، ولاشك أن نشر هذا الإعلان وفى نفس الصفحة يعطى إحاءً بأن الحادث الذى وقع بشركة تليمصر كان بسبب الإهمال وعدم توخى الدقة والنظام.

وفى المقابل جاء تناول محرر صحيفة أخبار اليوم لتطورات الأحداث يوم ٨/١٠/١٩٩٤ فى الصفحة "١٨" متصفاً بالموضوعية تحت عنوان "محافظ الجيزة يناقش الدفاع المدنى عن حريق تليمصر" مستخدماً عبارات دقيقة مثل: يناقش اليوم - واصلت النيابة تحقيقاتها - تم حصر الخسائر بما لا يزيد عن ٢٥٠ ألف جنيه.

وقد تضمن الخبر معلومات توضح موقف الشركة: وذلك فى تصريحات لرئيس مجلس الإدارة "هذا الحريق هو الأول منذ إنشاء الشركة، والمصانع الأخرى للشركة لم تتأثر بالحريق، هناك تأمين شامل ضد الحرائق وسوف يستأنف العمل فى العنبر المحترق خلال ١٥ يوماً".

وقد عرض أيضاً وفى نفس الوقت تصريحات لوكيل مصلحة الدفاع المدنى تؤكد ضعف المياه وقت الحادث مما أضطر المطافئ إلى الاستعانة بعرباتها المخصصة كخزانات للمياه وعرضت لانتقاد سيادته لطرق التخزين الخاطئة للإنتاج فى طرقات الشركة مما يعوق عمليات الإطفاء.

وقد اقترن ذلك بقيام صحيفة الوفد بحملة صحفية على مدى أسبوع كامل هاجمت فيها مسئولى الشركة واتهمتهم بالإهمال والتقصير، وإهدار الثروة القومية للبلاد وذلك على النحو التالى:

الوفد ١١/١٠/١٩٩٤ فى "عمود صحفى" لفؤاد فواز عنوانه "رحلة كل يوم" جاء ما يلى:

"أتمنى أن أعرف من هو المسئول عن هذه المذبحة التى راح ضحيتها نحو ٧١٧ جهاز تليفزيون ملون احترقوا عن آخرهم فى مذبحة "تليمصر". نفسى أعرف من هو المسئول عن هذه الكارثة التى فقدنا بسببها مليون وربع مليون جنيه؟".

إنى أسأل رئيس هذه الشركة سؤال برئ ألم يفكر معاليه مرة واحدة أن يعمل جولة على أجهزة الأمن الصناعى؟ وأسأل مدير الأمن الصناعى بالشركة: هل فكرت يوماً فى عمل تجربة إطفاء حريق للتأكد من سلامة أجهزة الإطفاء؟.

وقد استخدم الكاتب أسلوبه النقدى اللاذع فى شكل أسئلة استنكارية فى باقى العمود فى الهجوم والسخرية من مسئولى الشركة.

الوفد ١٥/١٠/١٩٩٤ فى "تحقيق صحفى" للكاتب محمود شاکر تحت عنوان:

بعد حريق شركة تليمصر

الأمن الصناعى ... كمان وكمان

تناول التحقيق الصحفى تحت عدة عناوين جانبية الموضوع وهى::

كارثة - غياب الأمن الصناعى - أين كود الحرائق؟

الثروة الصناعية فى خطر- أين الأمن الصناعى- إغلاق المصانع المخالفة.

وقد حذر الكاتب من تعدد الكوارث التي تشهدها الشركات الصناعية بسبب غياب الأمن الصناعي قائلاً "إن كافة المصانع مهددة بالحرائق ويمكن أن تحدث الكارثة في لحظة واحدة".

الوفد ١٨/١٠/١٩٩٤ "تحقيق صحفى" آخر للكاتب جميل سعد تحت

عنوان:

نظام الحرائق المصرية ... والأمن الصناعي الذى مازال مفقوداً.

قائلاً: "فالتغلق المصانع المخالفة أبوابها لكي تعطى الفرصة لمصانع أخرى لكي تعمل فى ظل الحفاظ على الثروة القومية فى مصر. حريق "تليمصر" خسارته وصلت إلى ٣ ملايين جنيه تقريباً: أين الأمن الصناعي؟ من سنحاسبه على هذه الخسائر؟".

أبعاد اجتماعية: أثر الطرح الإعلامى للحادث على اتساع تأثير الأزمة على مكانة الشركة وسمعتها لدى الرأى العام، وجماهير الشركة من العملاء والموزعين، بل أنه مثل تهديداً لاقتصاديات الشركة لاحتمال تأثير هذه المخاوف على التعاقدات الخاصة بالمبيعات. بل تهديداً مباشراً لوجودها لمطالبة الصحف بإغلاق المصانع المخالفة لوسائل الأمن الصناعى.

• تأثر العاملون بالشركة معنوياً من جراء الحادث حيث لم تحدث بينهم أية خسائر أو إصابات لخلو الموقع من العاملين لكونه يوم إجازة رسمية، ولكنه أشاع بينهم القلق لاحتمال توقف العمل وما يستتبعه ذلك من تأثيرات على مرتباتهم.

أبعاد قانونية: قامت مصلحة الدفاع المدنى، والأمن الصناعى، والنيابة، وأجهزة المعمل الجنائى بالتحقيق فى الحادث، ومنعت الدخول

إلى الصالة المحترقة لما يقرب من شهر كامل من ١٠/٦ / ١٩٩٤ إلى ١١/١ / ١٩٩٤م وقد أثبت تقرير المعمل الجنائى أن الحريق لم ينشأ عن ماس كهربائى أو مصدر حرارى، وقد قيد الحادث ضد مجهول وتم حفظه.

• قامت الشركة المؤمنة بصرف تعويض كامل لشركة تليمصر بعد فحص الموقع من جانب خبير متخصص من كلية الهندسة، وقد بلغت قيمة التعويض ٧٥٠ ألف جنيه عن إجمالى تلفيات الأجهزة المحترقة والمعدات وتلفيات المبنى.

نتائج دراسة الحالة:

نسعى فيما يلى ومن خلال عرض نتائج دراسة حالة شركة "تليمصر" إلى الإجابة على تساؤلات هذا البحث وعرض النتائج من خلال طرح هذا الواقع الذى تم التوصل إليه بطرق ووسائل عديدة تمثلت فى عقد مقابلات متعمقة مع مسئولى الشركة المكونين لفريق إدارة الأزمة، ومحررا الصحيفتين اللتين قامتا بتغطية الحدث، وثلاثة من كبار عملاء الشركة من وكلاء البيع والوثائق والأدلة والصور التى تم جمعها، بالإضافة إلى نتائج التحليل الكيفى لمضمون الأنشطة الاتصالية التى قامت بها الشركة وكذلك تحليل محتوى التغطية الإعلامية التى قامت بها الصحف للحادث. وسيتم طرح هذا الواقع من خلال أسلوب العرض الاستشهادى الذى يصور بصدق الكلمات والعبارات الفعلية المستخدمة من خلال المبحوثين. أو المكتوبة فى نص رسائل الاتصال الاتصالية للشركة وذلك وفقاً لتسلسل مراحل إدارة الأزمة وذلك على النحو التالى:

مراحل إدارة الأزمة:

١- اكتشاف إشارات الإنذار:

أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور شديد في هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمة فلم تعتنى إدارة المنظمة بمراقبة وتجميع نقاط الضعف في مجالات العمل المختلفة التي قد تمثل نقاط محركة للأزمات وقد جاء ذلك لعدم وجود فريق لإدارة الأزمة يناقش هذه الموضوعات ويحاول معالجة ما يمكنه منها منعاً لانفجار الأزمة، أو التوجيه باتخاذ تدابير وإجراءات إدارية استعداداً لها في حالة وقوعها، وتتمثل نقاط القصور في اكتشاف إشارات الأزمة فيما يلي:

- عدم وجود لجنة أو فريق عمل لإدارة الأزمات قبل الحريق واقتصار الأمر على وجود لجنة تنفيذية من رؤساء القطاعات لحل مشاكل العمل العادية وليس لدراسة نقاط الضعف التي قد تنبئ بأزمات محتملة مما نتج عنه إهمال إشارات الأزمة.
- عدم مراجعة نظم الاتصالات والتأكد من صلاحيتها للعمل، بالإضافة إلى التأكد من وجود وسائل للاتصال التليفوني في مكان مناسب في حالات الطوارئ، وقد نتج عن ذلك عدم التمكن من الإبلاغ أجهزة الإطفاء إلا بعد ٣٠ دقيقة من اشتعال الحريق.
- عدم الاهتمام بمعالجة نقاط القصور في إجراءات الوقاية من الحريق، والتأخر في تنفيذ اشتراطات الدفاع المدني والأمن في هذا الشأن رغم تحرير مخالفة للشركة قبل الحادث بعامين كاملين.

• عدم تنفيذ الإجراءات التنظيمية المتعلقة بضرورة وجود مفاتيح للعنابر والمخازن والمكاتب بمقر مكتب الأمن بالشركة مما عطل عمليات الإطفاء.

• وجود أخطاء في عملية تنظيم أماكن الإدارات المختلفة، مما أدى إلى ضعف إجراءات السلامة المهنية والأمن الصناعي تبعاً لذلك حيث عبر عن ذلك رئيس مجلس الإدارة بالعبارات التالية:

"إن وجود المكاتب الإدارية لإدارات التنظيم، والعلاقات العامة والسكرتارية في المنصة التي تعلو صالة التجميع التي بدأ الحريق منها كان خطأ لم تظن له الإدارة لسببين هما: ما تحتويه هذه المكاتب من أطنان من الورق في شكل مستندات، فواتير، دفاتر الحضور والانصراف، بالإضافة إلى أن موقع هذه الصالة بعيداً عن الأجهزة الرقابية للشركة (الأمن الصناعي، مراقبة المواد)".

٢ - الاستعداد والوقاية:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود قصور شديد في نظم الوقاية والاستعداد اللازمة لمواجهة أية أزمات محتملة وقد جاء ذلك في المعلومات التي تم الحصول عليها بوسائل وطرق جمع البيانات المختلفة وهي على النحو التالي:

* الجوانب الاتصالية:

• لم تنظم أية اجتماعات لإعداد الخطوط الرئيسية للاتصالات وتوزيع المسؤوليات في حالة الأزمة.

• لم يتم تنظيم أى دورات تدريبية بهدف خلق ثقافة تنظيمية حول موضوع إدارة الأزمات لدى العاملين، أو المتخصصين فى الاتصالات والإعلام فى هذا الشأن.

• لم يتم إعداد أى ملفات للمواد الاتصالية الضرورية لى تكون جاهزة للاستخدام وقت الأزمة مثل بيانات عن الشركة، قيادتها، فروعها، أقسام العمل، أعمالها فى مجال الإنتاج، أنواع المنتجات، إحصائيات أو بيانات عن إنتاج العاملين حتى أنه لم يتوفر أى فهارس تتضمن أرقام الهواتف الشخصية لبعض الشخصيات المحورية وقت الأزمة حتى أنه يوم الحريق وحسب تعبيرات رئيس القطاع التجارى: "لم نستطيع إيجاد رقم تليفون مدير المخازن لسرعة التصرف وسحب الأجهزة المخزنة".

• عدم وضع أية خطة للطوارئ قبل الأزمة مما أدى للارتباك فى بداية الأحداث.

* الجوانب الإدارية:

- عدم وجود فريق للإطفاء جاهز للعمل ٢٤ ساعة على مدار اليوم.
- عدم إجراء تدريبات روتينية للتأكد من كفاءة أجهزة الدفاع المدنى بالشركة.
- عدم وجود خزانات للمياه لمواجهة الحالات الطارئة لانقطاع المياه.
- عدم ملائمة طرق تخزين المنتجات النهائية، وتشوين بعضها بالطرقات حتى تنقل فيما بعد للمخازن مما يعوق العمل أثناء الطوارئ.
- عدم وجود باب للطوارئ لسرعة التصرف وقت الأزمات المفاجئة.

- عدم إعداد أية خطة لتنظيم وتحديد المسؤوليات والأدوار وقت الأزمات.
- عدم التفتيش على كفاءة أجهزة الإنذار بالحريق، والإطفاء الاتوماتيكي مما أدى إلى توقفها عن العمل وقت الأزمة.

٣- احتواء الأضرار أو الحد منها:

كشفت نتائج دراسة الحالة عن كفاءة تنفيذ المهام الإدارية والاتصالية التي تستهدف احتواء الأضرار أو الحد منها وذلك من خلال التحرك السريع لمعالجة تأثيرات الأزمة ويتضح ذلك مما يلي:

- فور إبلاغ المسؤولين بالشركة حدث تحرك سريع وانتقل رئيس مجلس إدارة الشركة ورئيس القطاع التجارى (رئيس لجنة الدفاع المدنى)، ومدير عام إدارة الأمن بالشركة إلى موقع الشركة لاتخاذ ما يلزم وذلك فى تمام الساعة ١٠,٤٥ مساء.

- ثم تشكيل لجنتين لإدارة الأزمة أحدهما رئيسية تتكون برئاسة السيد رئيس مجلس الإدارة، وعضوية السادة رؤساء القطاعات التجارية، والمالية والفنية والإنتاجية ورؤساء الإدارات الخاصة بالاتصالات؛ (التسويق - الدعاية والإعلان والعلاقات العامة) وهذه مهمتها إدارة الأزمة واتخاذ التدابير الخاصة باحتواء الأضرار والتأثيرات السلبية الناتجة عنها من الناحيتين الإدارية والإعلامية. والأخرى لجنة فرعية تتولى مسؤولية إعادة موقع الحريق إلى حالته الأصلية، وإعادة تشغيله وهى مكونة من مدير المصنع المحترق، مدير عام التكاليف، ومدير عام التحقيقات، إدارة المشروعات (المهندسون)، والسادة الفنيون من التخصصات المختلفة.

وقد اجتمعت اللجنة المشكلة لإدارة الأزمة بحضور رئيس مجلس إدارة الشركة، ورؤساء إدارات التسويق والعلاقات العامة، والدعاية والإعلان، وتدارست سبل التحرك الإعلامي المناسب للحد من تأثيرات الأزمة والأضرار الناجمة عنها على مكانة الشركة وسمعتها وصورتها الذهنية لدى الجماهير، وقد اتفقت آراؤهم على ضرورة إعداد وتنفيذ حملة إعلامية على وجه السرعة تستهدف الحد من التأثيرات السلبية الناجمة عن الطرح الصحفى لأحداث الأزمة وقد تمثلت فى تنفيذ مجموعة من الأنشطة الاتصالية والإعلامية فى وسائل الإعلام المختلفة وذلك فى كل الصحف اليومية، وثلاث من المجلات الأسبوعية^(١)، إلى جانب الإعلانات والبرامج التلفزيونية، وطرق الاتصال الشخصى المختلفة، وقد استخدمت الشركة فى هذه الحملة الإعلامية استراتيجية الدفاع الهجومي Attacks Defences. وذلك لتفسير سياساتها على نطاق واسع. وذكر معلومات تفصيلية للجماهير، والعمل على خلق رأى عام مساند للمنظمة ويتضح ذلك من التحليل النوعى للرسائل الاتصالية للشركة والتي تم نشرها فى كل الصحف اليومية بلا استثناء وهى على النحو التالى:

الأهرام المسائى ١٠/٨/١٩٩٤ "بيان صحفى" للشركة تحت عنوان:

رغم وقوع الحريق:

"تليمصر مستمرة فى صرف الأجهزة لعمالها"

"إعادة إنتاج التلفزيون "أبيض وأسود" العام القادم"

استخدم البيان الصحفى الأسلوب "الأخبارى" حيث أكد على لسان رئيس مجلس إدارة الشركة استمرار الشركة فى صرف المنتجات المتعاقد عليها مع العملاء وفقاً لتعاقداتهم وفى المواعيد المنفق عليها، مشيراً إلى أن

(١) مجلات: صباح الخير، روز اليوسف، الإذاعة والتلفزيون.

مصانع الشركة تعمل بكامل طاقتها، وأن خسائر الحريق لم تتجاوز ٢٠٠ ألف جنيه. ثم عرض لكيفية وقوع الحادث، شارحاً التأثيرات الناجمة عنه.

الأهرام ١٩٩٤/١٠/٩ ومجلة صباح الخير ١٩٩٤/١٠/١٠ "بيان صحفى" للشركة استخدم الأسلوب التشويقي وقد جاء عنوانه.

شركة تليمصر تستأنف عملها اليوم
خسائر الحريق تمثل إنتاج ربع يوم فقط
وتلفيات فى ٥% من مصنع واحد

وقد تم استخدام الأسلوب "التشويقي" لجذب الانتباه وإثارة الاهتمام لدى الجمهور المستهدف وذلك على النحو التالى:

ما هى قصة هذا الحريق والخسائر التى ترتبت عليه؟

حيث يسرد رئيس مجلس الإدارة كيفية وقوع الحادث؟ والنتائج المترتبة عليه موضحاً أنها لا تزيد عن تلفيات فى ٥% من مصنع واحد من ٦ مصانع فى نفس الموقع.

ما هى مدى خطورة وأهمية هذه الخسائر؟

"لم تحدث خسائر على الإطلاق فى الأجزاء الحساسة والمهمة من المصنع، وإن الخسائر بكل المقاييس محدودة جداً".

هل سيؤثر ذلك على أداء الشركة لالتزاماتها؟

"هذا غير وارد على الإطلاق والشركة ملتزمة تماماً بكافة تعاقدها، وإصلاح الخسائر يحتاج إلى أسبوعين فقط، ومن اليسير زيادة كميات الإنتاج

فى مصانع التلفزيون الأخرى للشركة فى موقعى الجيزة والاسماعيلية لتعويض أى نقص فى الإنتاج حدث نتيجة خسائر الحريق".

الأخبار والوفد يوم ١٠/٩ - الجمهورية والمساء يوم ١٠/١٠، الأهالى ١٠/١١ "إعلان تحريرى" مكرر بنفس الأسلوب والعبارات فى تلك الصحف وذلك تحت العنوان التالى:

"توضيح من الشركة العربية للراديو والأجهزة الكهربائية تليمصر"

ومضمون الخبر يطمئن العملاء مؤكداً أن الحريق لم يتناول سوى خط تجميع واحد بمصنع التلفزيون الملون معتمداً على ذكر معلومات تفصيلية عن مصانع الشركة المتعددة فى الجيزة والاسماعيلية. ومؤكداً أن الخسائر الجارى حصرها لا تمثل عائق للإنتاج".

وفى ختام الإعلان العبارة التالية: "تشكر إدارة الشركة جميع العاملين بها لتصميمهم واستعدادهم للعمل الفورى لإصلاح ما تلف بالجهود الذاتية".

الأخبار ١٠/١١/١٩٩٤ "إعلان شكر" للمسئولين "السيد محافظ الجيزة ورجال الإطفاء على مجهوداتهم، وتطمئن العملاء على استمرار العمل بالمصانع ومراكز البيع والصيانة والتوزيع.

الأخبار ١٠/١١/١٩٩٤ والوفد ١٠/١٢/١٩٩٤ "بيان صحفى" للشركة تحت عنوان:

"تليمصر تؤكد سلامة خطوط الإنتاج وتواصل تقديم خدماتها للعملاء"

استخدم البيان "الأسلوب الإقناعى" حيث سرد على لسان السيد رئيس مجلس إدارة الشركة كيف حدث الحريق؟ وإن تأثيراته محدودة قائلاً:

الحريق حدث فى موقع غير مؤثر من خط الإنتاج" أما موقع التجميع الآلى بالكمبيوتر والذى يغذى كافة المصانع فإنه مزود بأجهزة إنذار حريق إلكترونى، وأن المصانع الأخرى للشركة بنفس الموقع لم يمسه الحريق وتعمل بصورة طبيعية.

وأكدت السيدة رئيسة القطاع التجارى على أن التسليم للتجار يتم بصورة طبيعية وبدون تأخير وبالكميات المطلوبة، وأنه تم زيادة معدلات الوحدات العاملة بخطوط الجيزة والاسماعيلية لتعويض خط الإنتاج المتوقف.

الأخبار ١٣/١٠/١٩٩٤ "إعلان تحريرى" تم المزج فيه بين الأساليب العقلية والعاطفية وجاء عنوانه على النحو التالى:

"شكر و عرفان لله سبحانه وتعالى من عملاء شركة تليمصر"

لحفظه بعنايته الشركة من الحريق، ويتقدمون فيه بالشكر لإدارة الشركة والعاملين بها على قيامهم بالوفاء بالتزاماتهم، وتلبية احتياجاتهم من منتجات الشركة فى مواعيدها دون تأخير.

وقد حمل الإعلان أسماء ١٢ من عملاء الشركة.

الوفد ١٧/١٠/١٩٩٤ "بيان صحفى" للشركة مع صورة لأقسام الإنتاج تحت عنوان:

شركة تليمصر

تحقق أعلى معدلات الإنتاج

وقد استخدم البيان "الأسلوب العاطفى" فى التأكيد على لسان رئيس الشركة فى تصريح له: أن معدلات الإنتاج والبيع قد وصلت إلى أعلى معدلاتها نتيجة الجهد المشكور لعمال الشركة الذين ضاعفوا مجهوداتهم مع

الاحتفاظ بمستوى الإنتاج المتميز. ثم أضاف أنه تمشياً مع سياسة التطوير الدائم لإنتاج الشركة ونتيجة ثقة عملائها تم طرح منتجات جديدة فى الأسواق هي....."

الجمهورية ١٩٩٤/١٠/٢٠ "إعلان تحريري" يستخدم أسلوب التحقيق الخفيف تحت عنوان:

عهد ... ووفاء

يتضمن رسالة من العاملين بالشركة تقول: "إيماناً منا نحن العاملين فى شركة "تليمصر" بالدور الرائد الذى تقوم به شركتنا فى خدمة الاقتصاد القومى نعلن أننا نتحدى العقبات والصعاب حتى تظل شركتنا كما هى منذ نشأتها إحدى قلاعنا الكبرى، تقدم إنتاج متميز يقف على قدم المساواة مع أرقى الإنتاج العالمى، ويلبى السوق المحلى ويفزو الأسواق الخارجية.

هذا عهدنا ... ووفاء منا حتى يظل شعار "صنع فى مصر" مرفوع دائماً.

أسرة شركة تليمصر الأوفياء

- تم استخدام الإعلان التليفزيونى فى إذاعة الإعلانات التجارية عن منتجات الشركة وبنفس معدلاتها العادية.
- استخدمت طرق الاتصال الشخصى فى الاتصال بالجمهور الداخلى حيث تم تنظيم اجتماعات بين مديرى الأقسام والعاملين بها تم إعلامهم فيها بأبعاد الموقف، والتعليمات الجديدة للعمل، وإيلاغهم منح العاملين بالصالة المحترقة إجازة مدفوعة الأجر وشاملة الحوافز لمدة ٣ أسابيع حتى يتم إصلاح صالة الإنتاج المحترقة.

• كذلك استخدم الاتصال الشخصي عن طريق التليفون والاجتماعات مع وكلاء البيع والموزعون من كبار العملاء لإعلامهم بأبعاد الموقف والتأكيد على سريان كافة التعاقدات المتفق عليها معهم.

• تنظيم زيارة ميدانية لمحررى الصحف لزيارة موقع الحريق يوم ١٠/١٠ ١٩٩٤/ للتأكد من الحجم الحقيقى للحادث دون مبالغة أو تهوين، والقيام بجولة فى المواقع الأخرى التى تعمل بكامل طاقتها فى نفس الموقع.

وقد واكبت هذه الأنشطة الاتصالية والإعلامية مجموعة من الأنشطة الإدارية التى تستهدف الحد من تأثيرات الأزمة واحتواء الأضرار وذلك فى مسارين متوازيين أحدهما إعلامى والآخر إدارى وقد جاءت الأنشطة الإدارية على النحو التالى:

• بدأ العمل فى مصانع الشركة الأخرى فى مصنع الجيزة (والتي لم يتأثر بالحريق) فى صباح يوم الأحد ٩ أكتوبر ٩٤ عقب الحريق مباشرة حيث كان يومى ٦، ٧ عطلة رسمية.

• تم تكليف القطاع المالى بتجميع المستندات والأوراق الهامة التى احترقت أصولها بمكاتب السكرتارية من خلال صور المستندات المحفوظة فى الإدارات الأخرى للشركة.

• تم تكليف القطاع التجارى بإعداد قوائم بأعداد الأجهزة التى تم تسليمها لوكلاء البيع والتجار، وكذلك قائمة بأعداد الأجهزة التى فقدت فى الحادث.

• قامت الشركة بالاتصال بالشركة المؤمنة لسرعة فحص الموقع وحصر التلغيات لتقدير التعويضات المناسبة.

• أصدرت الإدارة العليا تعليماتها بإعطاء صغار العاملين (القائمين بتجميع أجهزة التليفزيون) فى صالة الإنتاج المحترقة أجازة مدفوعة الأجر بالكامل بالإضافة إلى صرف حوافزهم كاملة حتى عودة موقع العمل إلى حالته الأولى وإعادة التشغيل.

• قامت الإدارة بالتعاون مع العاملين فى الشركة وعلى كل المستويات ببذل أقصى الجهد لمعالجة أثار الحريق فى صالة الإنتاج المحترقة، وإعادة كل شئ إلى حالته الأصلية وقد تم ذلك بالجهود الذاتية للشركة بكل ما فيها من إداريين ومهندسين وفنيين وعمال وقد استغرق ذلك شهر واحد فقط منذ استلام الموقع المحترق من أجهزة الأمن والدفاع المدنى، والفحص الجنائى حيث منعت الدخول إليه من ٦/١٠/١٩٩٤ إلى ١ نوفمبر ١٩٩٤ ونجحت الشركة فى إعادة افتتاح العمل مرة أخرى فى نهاية نوفمبر ١٩٩٤.

٤- استعادة النشاط:

بعد انتهاء الأحداث الساخنة للأزمة استمرت الجهود لاستعادة نشاط الشركة بكامل طاقته، ولم تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية بل استمرت فى شكل مجموعة من الأنشطة الإعلامية تؤكد من خلالها للجماهير عودة الأمور إلى طبيعتها الأولى وقد تمثلت تلك الأنشطة فيما يلى:

• استمرار الإعلانات التجارية عن منتجات الشركة بنفس معدلاتها العادية وذلك فى صحف الأهرام - الأخبار - والجمهورية طوال شهر نوفمبر.

• استخدام "إعلانات الصورة الذهنية" وهى إعلانات تحريرية تستهدف تكوين صورة إيجابية عن الشركة لدى العملاء، ودعم مكانتها وقد تم نشر هذه الإعلانات فى الصحف التالية:

صحيفة الأهالي ١٩٩٤/١١/٢٣ "إعلان صورة" Image Adv تحت

عنوان:

شركة تليمصر إحدى الشركات التابعة لشركة الصناعات الهندسية

ويحتوى على نبذة تاريخية عن نشأة الشركة وتطورها، أنواع المنتجات، وأسماء الشركات العالمية الكبرى التى تتعامل معها (N.E.C، جولد ستار، ناشيونال).

صحيفة الأخبار ١٩٩٤/١٢/٣ "إعلان صورة" تحت عنوان:

شركة تليمصر، لماذا نحن متميزون

الجودة الفائقة، السعر المناسب، خدمة ما بعد البيع

وقد تناول مضمون الإعلان نبذة تاريخية عن الشركة، كفاءة قيادتها، مستعرضاً أهداف الشركة تحت العناوين التالية: التصنيع المحلى - التسويق الناجح - خدمات ما بعد البيع - مراقبة الجودة - فتح أسواق جديدة - تنويع المنتجات - رعاية العاملين.

صحيفة الأهرام ١٩٩٥/٣/١٨ "إعلان تحريرى" مساحته ١/٢ صفحة كاملة مصحوباً بثلاث صور أحدهما شخصية لرئيس مجلس الإدارة، وصورتان لمصنع التجميع الآلى لأجهزة التلفزيون وذلك تحت عنوان:

"تليمصر تواصل مسيرة النجاح والتفوق"

وقد تناول مضمون الإعلان نفس مضمون الإعلان السابق نشره فى صحيفة الأخبار بتاريخ ١٩٩٤/١٢/٣ وقد قامت جريدة الأهرام بنشر هذا الإعلان "بدون مقابل" محاولة منها لإزالة الجفوة مع الشركة والناطقة عن مبالغتها فى نشر أخبار الحادث.

إلى جانب هذه الإعلانات استخدمت الشركة أساليب مختلفة للاتصالات التسويقية والترويجية تمثلت في مشاركتها في مجموعة من المعارض المحلية والدولية مثل: معرض جدة الدولي ديسمبر ١٩٩٤م، وكذلك معرض القاهرة الدولي مارس ١٩٩٥م، والاسكندرية مايو ١٩٩٥، وأبو ظبي الدولي أبريل ١٩٩٥م مع تغطية فعاليات هذه المعارض إعلامياً في الصحف.

• تم توزيع هدايا رأس السنة الميلادية في موعدها المعتاد (ديسمبر ١٩٩٤) وذلك بعد الحادث بشهرين بنفس النوعيات والكميات، ولنفس القيمة المالية لتأكيد عدم تأثر الشركة بالحادث.

• نظمت الشركة حملة إعلانية تعاونية للإعلان عن منتجات الشركة خلال شهر رمضان بعد انتهاء الأزمة، وقد تحملت الشركات الأجنبية الموردة للمكونات المستخدمة في صناعة الأجهزة التلفزيونية(*) مع الشركة تكاليف هذه الحملة لاستنفاد ميزانية الحملة الإعلامية المكثفة أثناء الأزمة ولمواجهة منافسة الشركات المماثلة وعدم ترك الساحة خالية لهم.

• تم إعداد فيلم تسجيلي للشركة بعد إصلاح الموقع وعرضه في برنامج "فرسان الإنتاج" التلفزيوني عند افتتاح الخط وإعادة تشغيله من جديد.

٥- التعلم:

بعد انتهاء الأزمة، واستعادة نشاط الشركة بشكل كامل يتم القيام بمراجعة وتحليل كل ما يتعلق بإدارة الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتشخيص أسباب الأزمة، ونوع السلبيات التي ساعدت على حدوثها، ومراجعة الجوانب الإدارية والإعلامية التي تم تنفيذها أثناء الأزمة.

(*) الشركات العالمية الموردة لمكونات (N.E.C)، جولد ستار، ناشيونال).

لاستخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أحداث الأزمة، وفي الحالة المدروسة تم اجتماع لجنة إدارة الأزمة لتدارس هذه الجوانب والاستفادة منها في تدارك الأخطاء ونقاط الضعف التي تسببت في حدوث الأزمة وقد تجسد ذلك في اتخاذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات التصحيحية لمعالجة أخطاء سابقة في نظم "الدفاع المدني" و"الأمن" ومراجعة عملية تنظيم قواعد العمل في تلك الإدارتين وإجراء تغييرات في مواقع المكاتب الإدارية وأبعادها عن صالات الإنتاج. مما يعنى التعلم من أحداث الأزمة في الجوانب الإدارية بشكل يتميز بالكفاءة. أما فيما يتعلق بالجوانب الإعلامية والاتصالية فلم يتم دراسة عوامل الضعف في خطوط الاتصال الداخلية والخارجية، وكذلك نظم الاتصالات أثناء الأزمة، وتوزيع المسؤوليات والأدوار وهو ما شابه قصور شديد في مرحلتى اكتشاف الإنذارات، الاستعداد والوقاية في نظم الاتصالات اللازمة قبل الأزمة، وعلى الرغم من ذلك لم تحدث مراجعة لتلك الأخطاء أو اقتراح سياسات جديدة لعلاجها ووفقاً لعبارات رئيس القطاع التجارى (التي ترأس إدارة العلاقات العامة، والتسويق، والدعاية والإعلان) "لا توجد خطة للاتصالات فى الطوارئ قبل وقوع الأزمة ولا بعدها". واقتصر الأمر على التوصية بتخصيص غرفة عمليات عند مدخل المصنع لإجراء اتصالات الشركة بها تليفون وآلة كاتبة لتسهيل الاتصالات أثناء الطوارئ.

تقييم كفاءة اتصالات الأزمة:

لما كان التقييم الموضوعى لكفاءة اتصالات الأزمة يتطلب الاستناد إلى أسس علمية دقيقة للتأكد من صحة هذا التقييم وعدم تأثره بأية عوامل ذاتية، لذا فقد تم جمع وتصنيف القواعد الأساسية لاتصالات الأزمة الواردة فى المؤلفات والدراسات المختلفة للعلاقات العامة. وذلك لاتخاذها كنموذج معيارى يتم من خلاله مقارنة ما ينبغى أن تكون عليه هذه الاتصالات بما هو

كائن فعلاً فى الواقع التطبيقى للحالة المدروسة وهو ما يعرف بأسلوب
"النماذج المتماثلة".

وقد تم تصنيف وترقيم "قواعد اتصالات الأزمة" فى قائمة تتضمن
(٢٢) بنداً على أن يخصص لتقييم كل بند منها عدد من النقاط المرجحة
وذلك تبعاً لما يلى:

- القاعدة التى لم يتم تنفيذها على الإطلاق صفر
- القاعدة التى تم تنفيذها بمستوى أداء سيئ ٢
- القاعدة التى تم تنفيذها بمستوى أداء جيد ٥
- القاعدة التى تم تنفيذها بمستوى أداء ممتاز ١٠

تم قسمة ناتج هذه الأرقام على إجمالى النقاط المرجحة لكل بنود
قواعد الاتصالات لتحديد درجة كفاءة اتصالات الأزمة وذلك على النحو
التالى:

العلاقات العامة فى الأزمات 465 COM ☆ الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ - إعداد: HI4ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

مرحلة الأزمة	رقم مسلسل	القواعد الأساسية لاتصالات الأزمة		نقاط الترجيح	
		التقييم	الدرجة النهائية	التقييم	الدرجة النهائية
مرحلة الوقاية والاستعداد	١	الستقاط أية إشارات تنذر بوقوع أزمات، وذلك بالبحث عن الحقائق في الأوقات العادية.	١٠	صفر	١٠
	٢	كتابة سيناريوهات لأزمات محتملة، ونماذج للحلول المقترحة لها بعد فحص نقاط الضعف في المنظمة.	١٠	صفر	١٠
	٣	تسجيل خطة مكتوبة لإدارة أزمات مفترضة بعد مناقشة فريق إدارة الأزمات لعناصرها.	١٠	صفر	١٠
	٤	اختبار ومراجعة جميع شبكات الاتصال الداخلية والخارجية دورياً للتأكد من قدرتها على ربط المنظمة بجمهورها، ولتقويم الأدوات الاتصالية المستخدمة استعداداً لأية أزمة.	١٠	صفر	١٠
	٥	إعداد حقيبة للمواد الإعلامية اللازمة للاتصالات وقت الأزمة (صور، نشرات، أفلام، إحصائيات).	١٠	صفر	١٠
	٦	مراجعة عناصر الخطة مع فريق إدارة الأزمة فور وقوعها في ضوء الموقف الفعلي وتحديد استراتيجية العمل الإعلامي أثناء الأزمة.	١٠	صفر	١٠
	٧	استخدام مركز إعلامي مجهز بكل وسائل الاتصال لتنظيم خروج ودخول المعلومات الخاصة بالأزمة.	١٠	صفر	١٠
	٨	عقد مؤتمر صحفي في أسرع وقت ممكن تقدم فيه قيادة المنظمة المعلومات لمدنوبي وسائل الإعلام.	١٠	صفر	١٠
		مجموع نقاط الترجيح	٨٠	صفر	٨٠
مراحل الحثوا الأضواء واستعادة النشاط والتعلم	٩	فتح خطوط مزدوجة للاتصالات مع وسائل الإعلام باستخدام البيانات الصحفية لإمدادهم بالمعلومات.	١٠	١٠	١٠
	١٠	إعلان عن الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لإحتواء المشكلة، ومساعدة المتأثرين بها لعودة العمليات إلى طبيعتها.	١٠	١٠	١٠
	١١	توصيل نشرات تتضمن خلفية من المعلومات عن المنظمة لمدنوبي وسائل الإعلام للاستعانة بها في تقاريرهم.	١٠	١٠	١٠
	١٢	تحديد الموقع الذي يمكن لموظفي الشركة الحصول منه على المعلومات عن خطة العمل للطوارئ ودورهم فيها.	١٠	صفر	١٠
	١٣	اتخاذ الترتيبات اللازمة لتسهيل مهمة مدنوبي وسائل الإعلام في الوصول إلى موقع الحادث والحصول على المعلومات.	١٠	١٠	١٠
	١٤	عقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعات صغيرة من جماهير الشركة لشرح أبعاد الأزمة، وطلب مقترحاتهم لتحقيق التعاون لتجاوز الأزمة.	١٠	١٠	١٠
	١٥	مراقبة تقارير وسائل الإعلام، وإرسال بيانات للصحف بأى معلومات جديدة توضح الحقائق المتعلقة بها.	١٠	١٠	١٠
	١٦	الاحتفاظ بخطوط الاتصال الداخلية والخارجية مفتوحة مع كل الأطراف المتضمنة في الأزمة لضمان الاستجابة السريعة لأية ظروف متغيرة.	١٠	٥	١٠
	١٧	وجود توازن في الاهتمام بالاتصالات بالجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة.	١٠	٢	١٠
	١٨	استخدام مزيج من طرق ووسائل الاتصال والإعلام المختلفة في نقل الرسائل للتأكد من تلقى الجماهير نفس المعلومات من مصادر مختلفة.	١٠	١٠	١٠
	١٩	الحرص على تقسيم الجمهور إلى فئات متعددة، واستخدام المضمون المناسب لكل فئة منهم، وتنويع الرسائل المنقولة إلى الجماهير باستخدام قوالب فنية متعددة.	١٠	٥	١٠
	٢٠	استخدام عبارات واضحة لإبداء الاهتمام وإظهار تعاطف المنظمة للتأكيد على الجوانب الإنسانية لها.	١٠	١٠	١٠
	٢١	مراجعة وتقويم كفاءة اتصالات الأزمة بعد انتهائها، ومناقشة كيف يمكن مستقبلياً تجنب أية أخطاء حدثت فيها، وكتابة توصيات للجوانب المقترحة لذلك.	١٠	٢	١٠
		مجموع نقاط الترجيح	١٤٠	١٠٤	١٤٠

وبمراجعة القواعد السابقة لاتصالات الأزمة، ومقارنتها بما تم في الواقع في الحالة المدروسة وتحليلنا له كشفت الدراسة عن عدة دلالات ومؤشرات يمكن إيجازها على النحو التالي:

• أهملت قواعد "اتصالات الأزمة" المتعلقة بمرحلتى اكتشاف إشارات الإنذار، والوقاية والاستعداد، ولم تنفذ أى قاعدة للاتصالات في هذا الشأن على الإطلاق. وقد جاءت النقاط المرجحة لهذه القواعد في إجمالها عند القيمة (صفر) وهى القواعد أرقام ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ولما كانت كفاءة اتصالات الأزمة تتطلب امتلاك جهاز العلاقات العامة زمام المبادرة من خلال الإعداد المسبق للاتصالات قبل حدوث الأزمة لكى لا يتوقف عمله عند اتصالات رد الفعل فقط فقد شاب جهود العلاقات العامة هنا نقص شديد حيث لم تقم بأية جهود لبحث الموضوعات التى تمثل نقاط ضعف قد تعمل كمحرك للأزمات فى المستقبل، كما لم تقم بوضع أية خطة وقائية للاتصالات تضمن لها سرعة الاستجابة لأحداث الأزمة، وأهملت فى اختبار ومراجعة سلامة وكفاءة شبكات الاتصالات الداخلية التى تساعد على مواجهة الأحداث المتلاحقة بسرعة حيث كشفت نتائج الدراسة عن عدم إمكانية الاتصال من داخل الشركة وقت الحريق لوجود تجهيزات ووسائل الاتصال فى موقع داخلى قريب من صالة الإنتاج المحترقة مما شكل صعوبة بالغة، كما أن غياب عنصر التدريب المسبق على الاتصالات أثناء الأزمة، وتحديد المسؤوليات والأدوار أدى إلى نوع من الارتباك حتى أن أرقام تليفونات بعض المسؤولين عن المخازن لم يمكن الحصول عليها لاستدعائهم، كما تم إبلاغ مسؤولى الشركة بشكل شخصى من خلال إحدى الموظفات التى تسكن بجوار المصنع.

وفى مقابل هذا القصور الواضح فى مرحلتى الوقاية والاستعداد قبل الأزمة فى الجوانب الاتصالية لها كشفت نتائج دراسة الحالة عن وجود نقاط

قوة في اتصالات الأزمة بعد حدوثها حيث تميزت اتصالات الأزمة في الحالة المدروسة بالإيجابية في مرحلتى إدارة الأزمة المعنيتان باحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط حيث حصلت القواعد الاتصالية الخاصة بهاتين المرحلتين على أعلى درجات نقاط التريجيج (١٠ درجات) وذلك في القواعد الاتصالية أرقام ٩، ١٠، ١١، ١٣، ١٤، ١٥، ١٨، ٢٠، ٢١ وقد تم الاستدلال على ذلك مما يلى:

- استخدام جهاز العلاقات العامة طرق الاتصال السريع من خلال أجهزة التليفون والفاكسى لإرسال "بيانات صحفية" متعددة لكل الصحف اليومية على امتداد فترة الأزمة وقد سبق ذكر ذلك تفصيلاً ومصحوباً بتاريخ النشر فى الإطار التطبيقى للدراسة.
- أعلنت الشركة فى بياناتها الصحفية، وإعلاناتها المدفوعة الأجر، وفى الأحاديث الصحفية لرئيس الشركة مع مندوبى الصحف عن كل المعلومات المتعلقة بحقيقة الموقف، وأسباب حدوثه، وتأثيراته، وكذلك عن الإجراءات التى تقوم بها المنظمة لاحتواء المشكلة وعودة العمليات إلى طبيعتها وذلك بشكل دورى منتظم.
- أرسلت الشركة نشرات لوسائل الإعلام تتضمن خلفية من المعلومات عن الشركة لاستخدامها فى تقاريرهم.
- عقدت سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعات صغيرة من جماهير الشركة لشرح أبعاد الموقف، ودراسة المقترحات اللازمة لتحقيق التعاون لتجاوز الأزمة. وذلك مع مجموعات من وكلاء البيع، والموزعين، وكبار العملاء وقد تأكدت الباحثة من ذلك فى المقابلات المتعمقة التى تم إجرائها مع عدد منهم. كما تم عقد اجتماع بين مديرى

الإدارات والعاملين التابعين لهم لنفس الغرض فى اليوم التالى لوقوع الأزيمة.

• استخدام جهاز العلاقات العامة وبكفاءة عالية مزيج متكامل من طرق ووسائل الاتصال فى نقل رسائلها للجمهور المتلقى للتأكد من وصول المعلومات لهم من مصادر مختلفة حيث توضح المواد الإعلامية المنشورة ذلك بجلاء وقد تم استخدام كل الصحف اليومية بلا استثناء (الأهرام - الأهرام المسائى، الأخبار، الجمهورية، الوفد، الأهالى، المساء) وكذلك ثلاثة من المجلات الأسبوعية (صباح الخير، روزاليوسف، الإذاعة والتلفزيون)، والبرامج التلفزيونية (فرسان الإنتاج)، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للموقع (محررى الصحف)^(٩)، والاجتماعات مع العاملين ووكلاء البيع.

• نجحت العلاقات العامة فى تنويع الرسائل التى بثتها إلى جماهير الشركة، وباستخدام قوالب فنية، وأساليب متنوعة فى العرض ما بين الأسلوب الوثائقى، والأسلوب العاطفى، والاستفهامى (التشويقى)، وذلك فى مجمل ما قامت بنشره من رسائل اتخذت قوالب فنية متعددة مثل: الإعلانات التحريرية، إعلانات الصورة، إعلانات الشكر، التحقيقات، الأحاديث الصحفية، الإعلان التلفزيونى، البيانات الصحفية، الأفلام التسجيلية.

• تضمنت رسائل الشركة عبارات واضحة لإبداء الاهتمام بمصالح الجماهير المتضمنة فى الأزيمة (العملاء، وكلاء البيع، الموزعين)، كما تضمنت عبارات تظهر تعاطف العاملين بالمنظمة وتصميمهم على الوفاء

(٩) حصلت الباحثة على صور فوتوغرافية لزيارة محررى الصحف لموقع الحريق، وكافة الأقسام الأخرى للمصنع موثقة بختم صحيفة الأخبار بتاريخ ١٠/١٠/١٩٩٤.

بالتزاماتهم نحو الشركة، ومن جانب آخر شكر الشركة لهم على تلك الجهود التي ساهمت في تجاوز الأزمة.

• اتخذ جهاز العلاقات العامة الترتيبات اللازمة لتسهيل زيارة مندوبي الصحف لموقع الحادث وحصولهم على المعلومات الكاملة عن أبعاد الموقف وعلى الطبيعة وذلك بعد يومين من الحادث وبتاريخ ١٠/١٠/١٩٩٤.

• حرص المسئولون عن الاتصالات على مراقبة ما يرد في وسائل الإعلام وخاصة الصحف وإرسال بيانات بالمعلومات الجديدة مع توضيح للجوانب المتعلقة بها.

وقد شاب القصور النسبي أداء جهاز العلاقات العامة فيما يتعلق بالقواعد الاتصالية أرقام، ١٦، ١٩، ١٧ حيث جاءت النقاط المرجحة للقاعدتين الأولى والثانية على التوالي ٥ درجات بينما حصلت القاعدة الثالثة على درجتين فقط وذلك للأسباب التالية:

• اتسم تنفيذ القاعدة الخاصة "بالاحتفاظ بخطوط الاتصالات الداخلية والخارجية مفتوحة مع كل الأطراف المتضمنة في الأزمة" بالقصور النسبي حيث اهتم المسئولون بالاتصالات الخارجية بشكل واضح على حساب الاتصالات الداخلية التي لم تحظ بنفس الاهتمام.

• لم يتم الالتزام بضرورة تقسيم الجماهير إلى فئات متعددة، واستخدام المضمون المناسب لكل فئة منهم بشكل كامل، وإنما استخدم مضموناً واحداً (وأن اختلفت أساليب عرضه) لنقل المعلومات إلى النوعيات المختلفة من الجماهير دون تخصيص ويستثنى من ذلك الإعلانات التي تم توجيهها إلى وكلاء البيع والموزعين للتأكيد على التزام الشركة

بتعاقداتها معهم. لذا جاءت النقاط المرجحة لهاتين القاعدتين عند "٥ درجات" فقط.

• هناك قصور واضح فيما يتعلق بضرورة وجود توازن في الاهتمامات بالاتصالات بالجمهور الداخلى (العاملين) والخارجى للمنظمة فبينما حرصت رسائل الشركة الاتصالية على إعلام الجمهور الخارجى بكل المعلومات والحقائق وتطورات الأحداث أولاً بأول (باستخدام كل وسائل الإعلام، إلى جانب طرق الاتصال الشخصى المتنوعة) لم يحظ العاملون بنفس القدر من الاهتمام حيث اقتصر الأمر على الاجتماع بهم فى اليوم التالى للحريق لاخبارهم بمنحهم أجازة مفتوحة مدفوعة الأجر من جانب مديرى الأقسام التابعين لها، ولم يحدد لهم موقع معين "مركز للمعلومات" يحصلون منه على ما يحتاجون إليه من معلومات أثناء فترة الأزمة التى امتدت إلى شهر كامل. لذا فقد جاءت النقاط المرجحة لهذه القاعدة درجتين فقط.

• لم تحظ المرحلة الأخيرة فى إدارة الأزمة وهى التعلم بالاهتمام الكافى من مسؤلى الاتصالات بالشركة حيث أنصب اهتمام فريق إدارة الأزمة على تدارس الأخطاء الإدارية والتنظيمية التى وقعت واتخاذ مجموعة من القرارات التصحيحية لها بينما لم تحظ اتصالات الأزمة بنفس الاهتمام رغم ما شاب بعضها من قصور واضح فى نظم الاستعداد المسبق. واقتصر الأمر عند مراجعة الموقف على التوجيه بتخصيص غرفة تعمل كمركز للاتصالات عند مدخل المصنع وبعيداً عن أقسام الإنتاج وتجهيزها بأجهزة الاتصالات المختلفة حتى يتسنى استخدامها فى الاتصالات فى حالة الطوارئ. لذا فقد حصلت القاعدة الخاصة بذلك وهى رقم (٢١) على نقطتين للترجيح فقط لسوء الأداء الواضح فى هذا الشأن.

من التحليل السابق يتضح لنا عدم التزام جهاز العلاقات العامة مطلقاً بأية قاعدة من قواعد اتصالات الأزمة والخاصة بالوقاية والاستعداد حيث لم تحصل أى من هذه القواعد على أية نقاط مرجحة على الإطلاق وجاء مجموعها (صفر) وهى القواعد من ١-٨ أى بنسبة كفاءة إجمالية صفر %، بينما وفى المقابل حظيت القواعد الاتصالية الخاصة بمراحل إدارة الأزمة التالية وهى احتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم بنقاط ترجيح عالية حيث بلغت قيمة النقاط المرجحة لها ١٠٤ نقطة وبنسبة كفاءة إجمالية بلغت ٧٤,٣% وهى تعتبر نسبة مرتفعة فى ضوء حداثة تطبيق اتصالات الأزمة فى المنظمات المصرية بل أنه يحسب لهذه الشركة عدم لجوئها إلى سياسة التعتيم الإعلامى، ووعيتها بخطورة التأثيرات الناجمة عن الأزمة ومواجهتها بنشاط إعلامى مكثف بدلاً من الارتكاز إلى أساليب سلبية فى التعامل مع الأزمة، وقد كان من أثر هذا الجهد الاتصالى الإعلامى عبور الشركة للأزمة بسلام والتزام الشركة بتعاقداتها، حيث لم تتأثر نسبة المبيعات بالحادث نتيجة ارتفاع معدلات الإنتاج، كما لقيت جهود الشركة استحسان من عملاء الشركة الذى جاء واضحاً فى إعلان الشكر الذى نشره فى الصحف القومية، وكذلك استحسان المسؤولين فى الشركة القابضة لأداء مسئولى الشركة أثناء الأزمة وبعدها.

إلا أن هذه النتائج تلقى الضوء على الإهمال الواضح فى خطوات الوقاية والاستعداد المسبق فى اتصالات الأزمة وإهمال التخطيط الوقائى، وتركيز الاهتمام كله على الخطة العلاجية بعد وقوع الأزمة حيث أن حساب

(*) تم حساب درجة كفاءة اتصالات الأزمة بقسمة مجموع النقاط المرجحة المخصصة لمجموعة قواعد اتصالات الأزمة فى كل مرحلة من مراحلها على إجمالى النقاط المرجحة لكل القواعد الخاصة بها مع ملاحظة أن الدرجة النهائية للنقاط المرجحة لكل قاعدة هى ١٠ درجات. وبذلك فإن إجمالى نقاط الترجيح فى كل مراحل إدارة الأزمة تبلغ (٢٠٠) نقطة، (٨٠) نقطة منها لمرحلتى الوقاية والاستعداد، (١٤٠) نقطة لمرحل احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتعلم.

كفاءة اتصالات الأزمة إجمالاً وفي كل مراحلها الوقائية والعلاجية جاءت نسبته ٤٧% فقط مما يؤكد هذه الحقيقة، وإن كانت الدراسات الأجنبية قد أشارت إلى أن معظم الشركات الأجنبية قد بدأت في الاهتمام بوضع خطة طوارئ للاتصالات بعد وقوع أزمات سابقة فيها، وهذا يتطلب توجيه عناية أكبر من المنظمات المصرية للاتصالات في الأوقات العادية، وعدم إغفال أهمية وجود خطة اتصالات للطوارئ معدة سلفاً تساعد على سرعة التحرك في حالة وقوع أية أزمة وتتلاقى أسباب الارتباك وبطء الاستجابة لأحداث الأزمة.

العلاقات العامة في الأزمات 465 COM الفصل الأول لعام ١٤٣٥هـ إعداد: HI4ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

النماذج العلمية في اتصالات الأزمة "اتصالات الأزمة من منظور علمي شامل"

يتناول هذا الفصل ما يلي :

- أهمية اتصالات الأزمة.
- النماذج العلمية لاتصالات الأزمة:
 - نماذج اتصالات إدارة التغيير.
 - نماذج اتصالات إدارة القضايا.
 - نماذج اتصالات الأزمة.

د. / كريمان فريد

اتصالات الأزمة من منظور علمي شامل

إذا كان الاتصال يمثل مكون حيوي في حياة أي منظمة في ظروف العمل العادية، فإنه يصبح أكثر أهمية في الأزمات. حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للأزمات مع وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الأزمة إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ مما أبرز الحاجة إلى نماذج اتصالية مسبقة للاستعداد للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

وقد أوضحت الدراسات العلمية أن الإدارة السيئة للأزمات دائماً ما تكشف عن غياب خطة اتصالات شاملة، أو عن سوء تنفيذها ولكن في المقابل لن تؤدي الاتصالات الممتازة بمفردها إلى التغلب على الأزمة، فخطة اتصالات الأزمة هي جزء فقط مما يتحتم عمله في الممارسات الجيدة للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، وإن هناك ضرورة إلى الاهتمام بتوسيع مجال ممارس العلاقات العامة إلى أبعد من الجوانب الفنية للاتصالات إلى الاهتمام بمتغيرات أخرى هامة تساعد على إدارة الأزمة بنجاح وكفاءة.

ومن هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية Organizational culture وهي التي تحدد كيفية النظر إلى مدير العلاقات العامة، ودوره في عملية صناعة القرار، وكذلك مستوى استقلالية جهاز العلاقات العامة وقدرته على الحكم الذاتي الذي يمكنه أو يمنعه من تنفيذ الخطة الأفضل للاتصالات الأزمة، وكذلك درجة كفاءة نظم الاتصال الرسمية في المنظمات في مقابل نمو شبكات الاتصال الغير رسمية وما تنقله من شائعات، بالإضافة إلى متغير آخر يتمثل في مدى استخدام المنظمة لنظم المعلومات الحديثة في إدارة

الأزمة وتمثل هذه الاعتبارات في إجمالها النظرة الكلية الشاملة للعوامل الحاكمة لكفاءة اتصالات الأزمة .

وقد تعددت المداخل العلمية في الدراسات العربية والأجنبية عن اتصالات الأزمة على نحو يبرز أهمية هذه الاتصالات وتدرج اهتمام الباحثين بها، وذلك على النحو التالي:

-شهدت فترة الثمانينيات اهتمام الباحثين بتناول أهمية تفعيل دور الاتصالات، والمعلومات في مجال إدارة الأزمات وذلك للتقليل من حدة الغموض وعدم التيقن الذي يتسم به موقف الأزمة، وظهرت دراسات تعني بتحليل الأدوار الاتصالية وتم تصنيفها إلى ٤ أدوار رئيسية هي: اتصالات روتينية (مراقبة وفحص البيئة)، اتصالات وقائية غير روتينية (إدارة القضايا الهامة)، اتصالات روتينية متبادلة (تحليل ومتابعة تطور الجهود الوقائية)، اتصالات غير روتينية متبادلة (مواجهة الأزمة)^(١).

-تكتف اهتمام الباحثين في مجال العلاقات العامة في مؤلفاتهم ودراساتهم في النصف الثاني من الثمانينيات بتناول القواعد الخاصة باتصالات الأزمة مثل مراحل الإعداد والتخطيط لها، والتجهيزات الاتصالية المطلوبة لإعداد مركز اتصالات الأزمة، وتشكيل ودور فريق إدارة الأزمة، تدريب المتحدث الرسمي، ومهامه، واهتموا بتحديد قواعد أساسيات تعامل مسؤولي العلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام في شكل قوائم تتضمن الأعمال الاتصالية المطلوبة، وأخرى يجب الامتناع عنها^(٢).

-كما شهدت تلك الفترة وما بعدها اهتمام الدراسات باتصالات إدارة القضايا الهامة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد السياسات الاتصالية الخاصة بها، ومناقشة دور ممارسي

العلاقات العامة في الاتصالات الوقائية التي تستهدف تنفيذ سياسات اتصالية لمنع أو تقليل التأثيرات الغير مرغوبة لتلك القضايا المثارة على صورة المنظمة وظهر ذلك واضحاً في دراسات Fox,95, Heath 86, Gaunt95، واهتمت دراسات أخرى بتطوير نماذج تفسر عملية اتصالات إدارة القضايا في علاقتها بمهام العلاقات العامة، وفي ضوء الضغوط والمؤثرات الداخلية والخارجية على المنظمة^(٣).

- اتسمت حقبة التسعينيات بتركيز الدراسات على تناول تأثير اتصالات الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، وناقشت الدراسات استراتيجيات الخطاب الإعلامي للمنظمة ودورها في نقل الرسائل والمعلومات للجماهير المتأثرة بالأزمة، وقدمت إحدى الدراسات نظرية تفسر كيفية تحديد استراتيجيات الرسائل الاتصالية للأزمة، والعوامل الحاكمة، ودورها في استعادة الصورة الذهنية للمنظمة^(٤).

- وشهدت نفس الفترة اهتماماً بحثياً بدراسة العلاقة بين العلاقات العامة، ووسائل الإعلام، ودورها في توجيه التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيرية، والنتائج المترتبة على هذا الدور سلباً وإيجاباً^(٥).

- وفي ضوء المتغيرات التكنولوجية الهائلة في مجال الاتصالات والمعلومات اتجهت العديد من الدراسات إلى تناول أثر تكنولوجيا المعلومات على اتصالات الأزمة، وذلك من زاويتين إحداهما تحلل التأثيرات السلبية لها وما تؤدي إليه من ظهور أنواع من الأزمات تمثل تحدياً جديداً لممارسي العلاقات العامة مثل الأزمات الناتجة عن أعطال الحاسبات، وانهيار نظم الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك الأزمات الناتجة عن محاولات التشوية المتعمد لصورة بعض المنظمات

على شبكة المعلومات^(١) والبعض الآخر يتناول التأثيرات الإيجابية لتكنولوجيا الاتصال ودرجة الاستفادة منها في الاتصالات الأزمة، وإعداد قواعد البيانات الخاصة بها، وتصميم مواقع للمنظمات على شبكة المعلومات لتقديم معلومات حديثة وسريعة للجمهور من منظور المنظمة^(٧).

- شهدت نهاية التسعينيات اهتمام الباحثين بالتحول من دراسة التفاصيل الجزئية لاتصالات الأزمة، إلى التركيز على المداخل الاستراتيجية فيها، ومحاولة الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مداخل كلية لاتصالات الأزمة لا تعني بالتفاصيل بقدر عنايتها بتقديم رؤية استراتيجية لعملية اتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة فيها^(٨).

- أفرزت التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية في التسعينيات اتجاهاً حديثاً في دراسات اتصالات الأزمة، يركز على دور العلاقات العامة في إدارة عمليات التغيير التي تحدث في الدول أو المنظمات نتيجة للتحول إلى الاقتصاد الحر، وعمليات الخصخصة، وما يستتبعها من تغيرات تكنولوجية وإدارية، ودور الاتصال في تقديم هذه التغيرات للجمهور، قبل تنفيذها، وأثناء وبعد تنفيذها بما يساهم في منع العديد من الأزمات أو علاج ما يحدث منها^(٩).

- ومع مطلع الألفية الثالثة أتجه اهتمام الباحثين إلى دراسة تأثير بعض المتغيرات الكيفية (المعنوية) على عملية إدارة الأزمة، ودور الاتصال في مواجهتها مثل تأثير عمليات التحريف الثقافي على اتصالات الأزمة، وظاهرة تفسخ الاتصالات أثناء الأزمة، وأسبابها، ودور اتصالات المخاطر في هذا الشأن ومناقشة التطورات المطلوبة في أداء ممارسي العلاقات العامة وضرورة مشاركتهم في عملية صناعة قرارات الأزمة^(١٠).

النماذج العلمية في اتصالات الأزمات

نموذج اتصالات إدارة التغيير

Change Management Communication Model

حظى موضوع اتصالات إدارة التغيير في المنظمات باهتمام الباحثين في مجال إدارة الأزمات مع بداية عقد التسعينيات وحتى الآن، لذا فهو يعد أحدث المجالات البحثية في اتصالات الأزمات. ومن أكثرها أهمية حيث يدور حول دور الاتصالات في إدارة عمليات التحول الكبرى، وما يرتبط بها من مشكلات وأزمات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، فعلى المستوى الكلي تساهم الاتصالات في تسهيل عملية التغيير في الدول والمجتمعات الكلي أو الجزئي. فعلى المستوى الكلي تساهم الاتصالات في تسهيل عملية التغيير في الدول والمجتمعات التي تحولت إلى نظام الاقتصاد الحر، والاتجاه نحو الخصخصة وما يتعلق به من مشكلات، كما يدعم الاتصال عمليات التغيير والتحول الكبرى التي تحدث على مستوى المنظمات نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة، أو إجراء تغييرات هيكلية في المنظمة، الإندماج بين أكثر من شركة، وعلى الرغم من أن السنوات الأخيرة شهدت ضغوطاً كبيرة على الإدارة لقيادة عمليات التغيير والتحسين في العمل الإداري، إلا أنها لم تتعامل مع تأثيرات هذه التغييرات على الأفراد، وكيفية تعايشهم مع عملية التغيير التنظيمي، وهو ما يحظى باهتمام الباحثين الآن.

ويؤكد الباحثون أن عمليات التغيير تمثل مؤثراً خارجياً على المنظمة

والعاملين بها تتطلب تنفيذ مجموعة من التحولات، والتعديلات في بيئة المنظمة الداخلية لتحسين أدائها، وأن هذا التحول يرتبط بمدركات العاملين لتأثيراته عليهم، لذا قد يتعرض لمقاومة شديدة قد يؤدي بالمنظمة إلى أزمات فعلية^(١١).

ولما كان الغموض الذي يحيط بعمليات التحول والتغيير في المنظمات يجعلها أرضاً خصبة للشائعات ومشاعر القلق وأشكال المقاومة المختلفة من العاملين، فقد اهتمت البحوث بدراسة دور الاتصال في تيسير وتدعيم عمليات التحول وذلك على النحو التالي:

قدم (Klien 94)^(١٢) استراتيجية لاتصالات التغيير والتي تقوم على اتصالات متعددة الأبعاد والوسائل والتقنيات وتتم على ثلاثة مراحل أساسية قبل، وأثناء وبعد التغيير متتالياً قواعد الاتصالات في كل مرحلة، والطرق الاتصالية المستخدمة فيه، وهدفه فالاتصالات السابقة على التغيير unfreezing com. تستهدف الإعداد له وتبرير أسبابه، والاتصالات أثناء التغيير change com. تستهدف تقديم معلومات مؤكدة عن النتائج المبدئية للتغيير وتأثيراته الإيجابية الملموسة للحث على الاستمرار في دعمه وتبنيه والاتصالات بعد التغيير refreezing com. لتقديم نتائج النهائية على المنظمة والعاملين.

الوقت		التحول		
مرحلة التوازن الجديدة	مرحلة إعادة النشأة	مرحلة الأزمات	مرحلة الانفصال	مرحلة التوازن الأولية
↔	↔	↔	↔	↔
* إعادة الاستقرار	* التجديد	* ارتباك	* القصور	الاستقرار
* العمل باختلاف من أجل نتائج مختلفة.	* أفكار جديدة من أجل تحري طرق عمل جديدة.	* حتمية تغيير طريقة العمل ولكن كيف؟	* العمل بالطريقة المألوفة. * عمل الكثير بالطرق المألوفة والحصول على أقل النتائج	* عمل الكثير بالطرق المألوفة والحصول على الكثير من النجاح
	* سلوك مبادر	* سلوك غريب الأطوار (غير بالعمل مألوف) انتكاسي	* السلوك التفاعلي	* السلوك المنعكس

العلاقات العامة في الأزمات 465 com ☆ الفصل الأول لعام ٢٠٢٥ هـ إعداد: HI4ROSE لا تنسونا من خالص دعائكم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

نماذج اتصالات إدارة القضايا

Issues Management Communication Models

هي عملية اتصالية تقوم على التنفيذ المتواصل لعملية طويلة المدى لفحص ومراقبة وتقييم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحديد القضايا الهامة التي قد تؤثر على علاقة المنظمة ب جماهيرها، وتقوم على استخدام الاتصال في حل الخلافات والمنازعات حول تلك القضايا الهامة قبل أن تتحول إلى أزمة، وذلك بهدف التوافق مع المتغيرات البيئية من خلال العمل الفعال القائم على المبادرة، وليس رد الفعل في إدارة قضايا السياسة العامة في مجتمع متغير.

نموذج Chase & Jones لاتصالات إدارة القضايا:

بدأ استخدام مصطلح إدارة القضايا "Issues Management" منذ السبعينيات من القرن العشرين، وتنامى الاهتمام بها بشكل ملحوظ في بحوث الاتصالات مع مطلع القرن الحادي والعشرين، لدراسة كيفية زيادة فاعلية ممارسي العلاقات العامة في إدارة قضايا منظماتهم، ويرى الباحثان أن هذا يتطلب الاهتمام بعدة أسس هي^(١٣):

١- التخطيط والتشغيل الذكي للاتصالات Smart planning and operation communications ويتضمن ما يلي:

- إجراء مسح متواصل لموضوعات السياسة العامة في بيئة المنظمة، لملاحظة الموضوعات الحساسة التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على مصالح المنظمة.

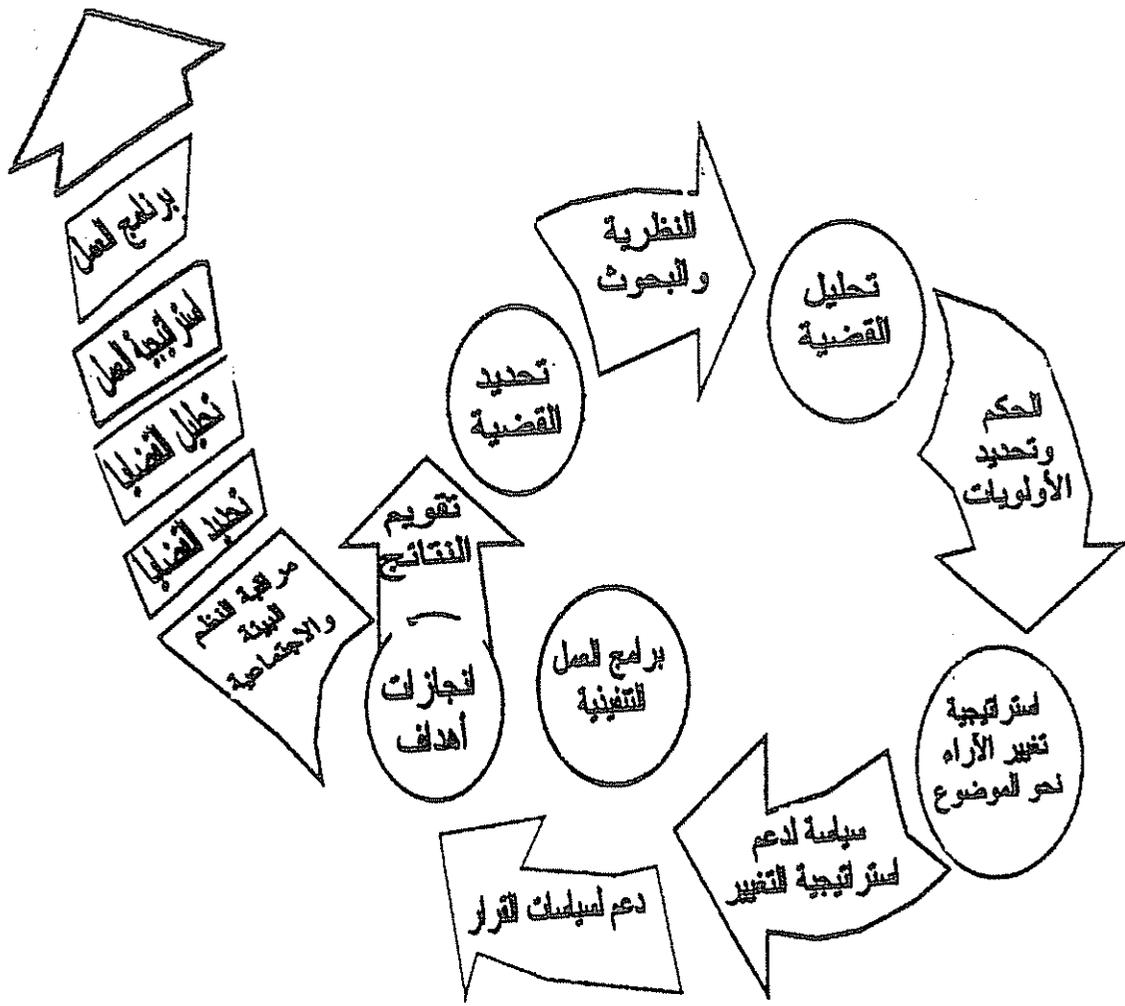
• تحليل المعلومات المتاحة حول قوى السوق، وتحليل التأثيرات المحتملة لها على عمل المنظمة، وهي تتم من خلال عمل عقلي لتحليل النظم المختلفة.

٢- الدفاع القوي، والهجوم الذكي Tough defense – Smart offense من خلال المشاركة في المناقشات العامة الدائرة حول الموضوعات الحساسة مبكراً كلما أمكن ذلك مع الجماهير الهامة، مما يعزز من احتمال نجاح الحملات الاتصالية للمنظمة.

٣- تحقيق الاستجابة المطلوبة للمسئوليات الاجتماعية للمنظمة: Achieving Corporate Social Responsibility ويتطلب ذلك التزام ممارس العلاقات العامة بمستوى جيد من المعايير الأخلاقية في عمله الاتصالي، ومراعاة اتجاهات القوى الداخلية والخارجية للمنظمة، وتجسيد ذلك في اتصالات منظماتهم.

٤- إدماج "إدارة القضايا" في عملية التخطيط الاستراتيجي لاتصالات المنظمة Strategic Organizational communication.

ولما كانت إدارة القضايا معنية بكيفية توافق المنظمات، في عملية السياسة العامة للدولة، وإن هدفها هو تجنب العوائق التي يمكن أن تحدث من عواقب تجاهل البيئة العامة في المجتمع، والخاصة في المنظمة فإن هذا يتطلب القيام بعملية تخطيط استراتيجية للتعامل مع القضايا الهامة لدى جماهير الشركة الأساسية، والرأي العام وهو يرى أنهما أدوات إدارية لتحقيق آلية التحكم والسيطرة على المتغيرات البيئية المؤثرة على المنظمة، وأن القضايا الاجتماعية الهامة هي قضايا المستقبل، ويجب أن تعكس إدارة القضايا الاهتمام بهذه المجالات للجماهير، وإن أفضل نموذج يعكس للنظرة الكلية لإدارة القضايا هو النموذج الذي قدمه الباحثان Chase, Jones^(١٤).



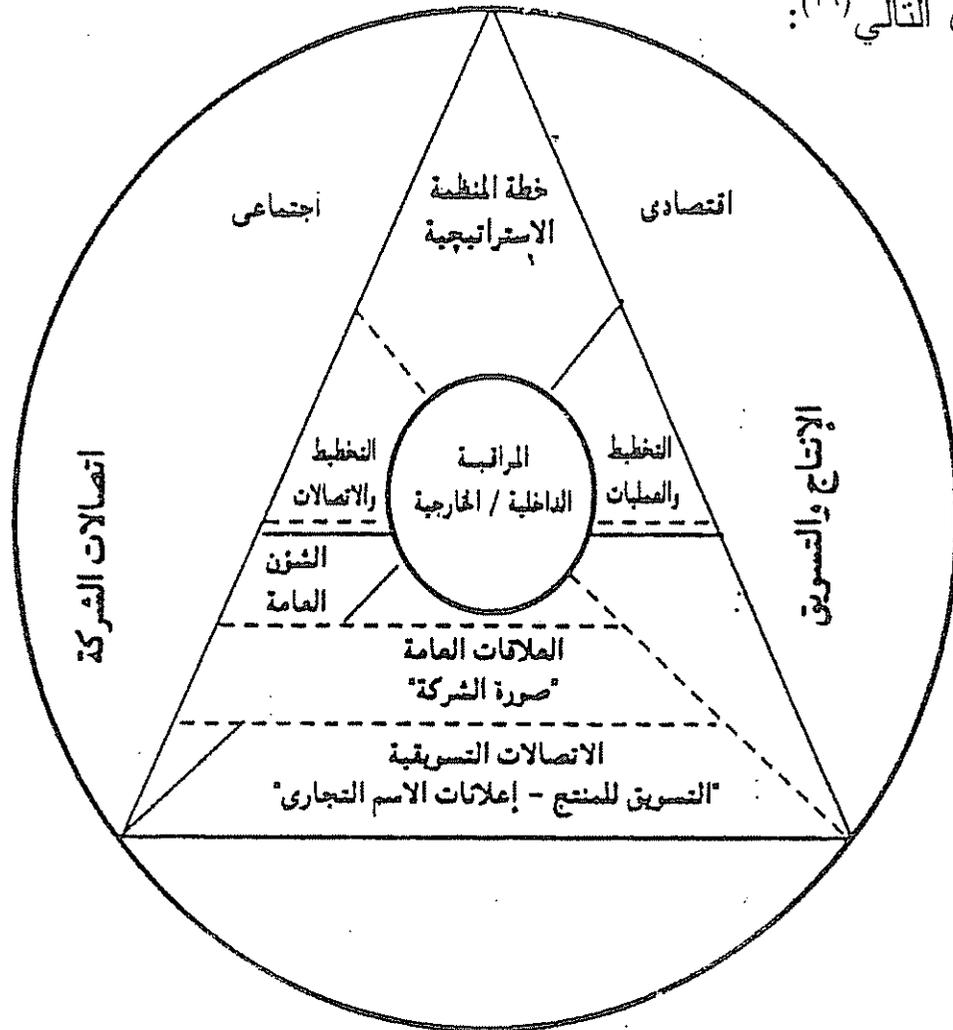
شكل رقم (٥) نموذج Chase & Jones لعملية إدارة اتصالات القضايا ويؤكد الباحثان في هذا النموذج أن هناك ثلاث قوى هامة في العمل تتطلب اهتمام العلاقات العامة^(١٥):

- تحديد مسار القضايا الهامة داخل الشركة مع العاملين والماندة. بإدارتها قبل أن تتدخل الدولة بفرض تشريعات لتنظيم الأمور الخلاقية.
- تشكيل سياسات الشركة والاتصالات الخاصة بتنفيذ تلك السياسات المتعلقة بالتعامل مع التغييرات الاجتماعية والبيئة الخارجية.
- أن يتحمل مديري العلاقات العامة مسؤولية العمل في موضوعات إدارة القضايا.

نموذج Heath, Nelson 86 لإدارة القضايا:

يؤكد Heath على أن إدارة القضايا ذات علاقة وثيقة بإدارة الأزمات فالقضايا الهامة قد يتحول إلى أزمات، كما وأن الأزمات قد تتغير قضايا هامة "Crises can create issues and issues can become crises" لذا على المنظمات الاهتمام باتصالات إدارة القضايا، والتي تضمن حسن التعامل معها مما يؤدي إلى منع وقوع الأزمة، أو التخفيف من تأثيراتها الضارة إذا وقعت بالفعل.

وقد قدم الباحثان "Heath & Nelson" نموذجاً يوضح العلاقة بين مكونات المنظمة المتعددة، وكيفية تأثرها بعملية إدارة القضايا وذلك في الشكل التالي^(١٦):



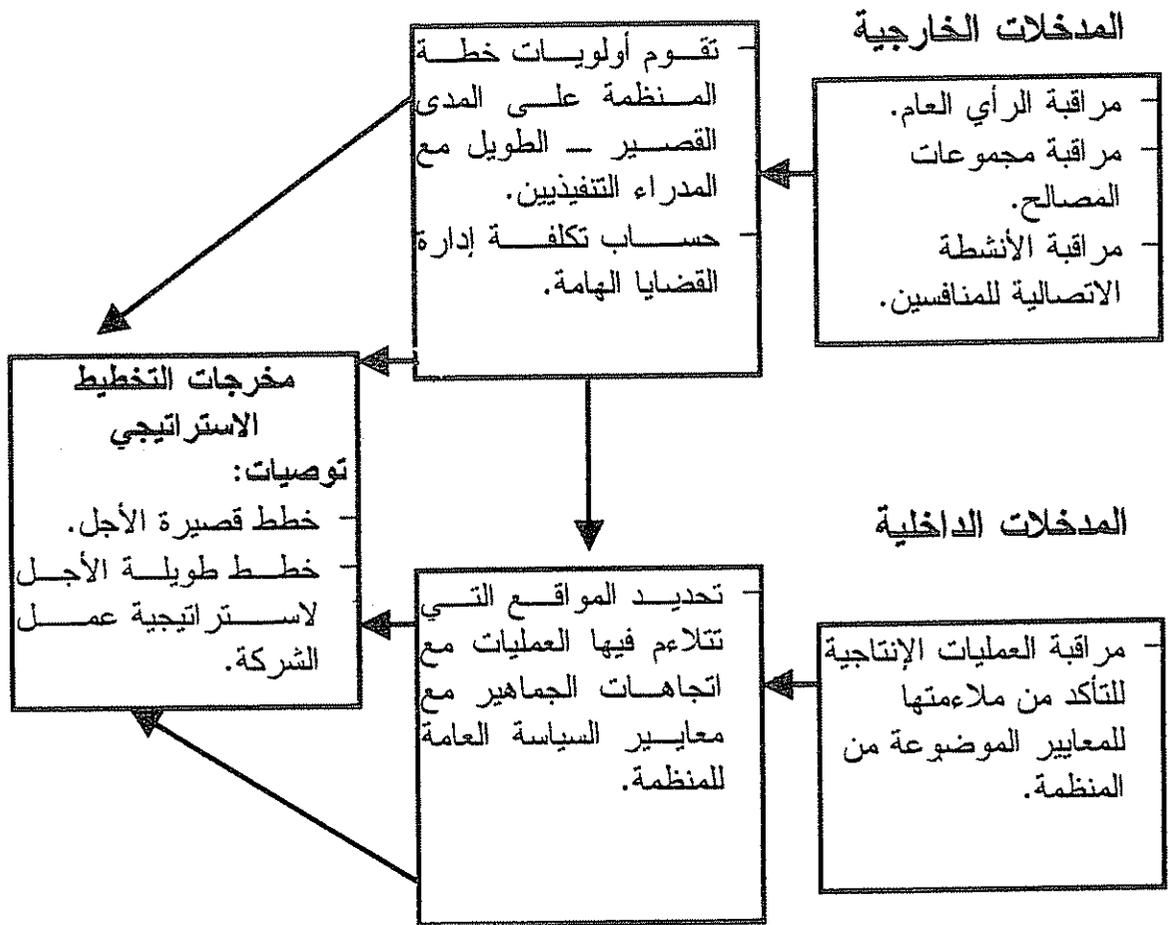
نموذج النظم الهرمية المفتوحة لإدارة القضايا
(Nelson & Heath Model, 94, p.22)

ويتضح من الشكل السابق ان الوظائف الإنتاجية والتسويقية بينهما علاقات متداخلة، وإنهما في حاجة إلى الوظائف الاتصالية للعلاقات العامة لمراقبة البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ثم تستخدم المعلومات الخاصة بهذا الشأن في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرار في عمل المنظمة ككل، وفي عمل جهاز العلاقات العامة في الخطوات التالية^(١٧):

- مراقبة معايير أداء الشركة وتقييم آراء الجماهير الهامة المؤثرة على مصالح الشركة.
- تقييم عملية صناعة القرارات في المنظمة، وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة مقابل أهداف الرأي العام.
- تحديد أولويات القضايا الهامة في العمليات الإنتاجية، السياسية، المالية وتأثيرها على المنظمة.
- وضع خطط اتصالية متعددة الأبعاد، تعتمد على المبادرة بالفعل الاتصالي لأحداث تغييرات في القضايا المثارة.
- تنفيذ اتصالات إدارة القضايا الهامة مع مختلف جماهير المنظمة الهامة، والعمل على توجيه الرأي العام، وتقليل التأثيرات السلبية غير المرغوبة على المنظمة (الجمهور العام، الحكومة، وسائل الإعلام، النقابات العمالية، الجمعيات المهنية، مجموعات المصالح الخاصة).
- تصميم وتنفيذ برامج لأعمال الشركة الاجتماعية الموجهة للمجتمع، والجماهير معاً.

• تقويم تأثير تلك الجهود الاتصالية على إجراء تحسينات على عمل المنظمة مستقبلاً.

وتتضح هذه العمليات الاتصالية المتضمنة في إدارة القضايا في الشكل التالي والذي يوضح عملية إدارة القضايا في النظم المفتوحة للمنظمات وفي ضوء الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة وبيئتها، وحجم القيود المفروضة على المنظمة، والتي تحدد ونوعية استجابة المنظمة لتلك القضايا^(١٨):



نظم إدارة القضايا

نموذج التفاوض في اتصالات إدارة القضايا

التفاوض هو نوع من الحوار بين الطرفين أو أكثر يتم فيه تبادل الاقتراحات بهدف التوصل إلى اتفاق يحسم القضايا المتنازع عليها ويحافظ على المصالح المشتركة لهذه الأطراف^(١٩).

ويستخدم ممارسوا العلاقات العامة مهارات التفاوض كأحد الأساليب الاتصالية في إدارة بعض الأزمات، حيث تعد تطبيقاً لعملية الاتصال الإقناعي كأحد الأساليب الاتصالية التي يمكن استخدامها في تحقيق التوافق والتكيف بين المصالح الخاصة للمنظمة ومصالح جماهيرها المتعددة، فكما تسعى المنظمة إلى تحقق فهماً لسياستها وأعمالها لدى الجماهير، لا بد وأن تعمل على تفهم رغبات واحتياجات واتجاهات الجماهير، وفي هذا الشأن يتحمل خبراء العلاقات العامة مسؤولية تقديم استشارات للإدارة العليا حول ما ينبغي عمله للاستجابة لاحتياجات جماهير المنظمة في سياساتها وأعمالها، كما يتولى مهمة إقناع الإدارة العليا بالرغبات المشروعة لهذه الجماهير حتى تتفادى أية أزمات قد تنتج عن إهمالها، وعلى الجانب الآخر يستخدمون مهاراتهم الاتصالية في إقناع ممثلي هذه الجماهير بالمبررات والأسباب التي تستند إليها الإدارة العليا في رفض بعض هذه الرغبات أو تعديلها^(٢٠).

ويشير د. / محمد عبدالله عبدالرحيم إلى أن استخدام التفاوض في إدارة بعض الأزمات التي يتعرض لها المنظمات يتم فقط في حالة حدوث خلاف أو نزاع جاد متعلق بالمنظمة على أحد المستويين التاليين^(٢١):

- الخلافات داخل المنظمة: وتبرز نتيجة للتناقض بين أهداف الفرد والأهداف التنظيمية.

- الخلافات بين المنظمة وبين أحد عناصر البيئة الخارجية المحيطة: مثل جمعيات البيئة، المنظمات الرقابية، الجهات التشريعية والتي يظهر فيها التعارض الجزئي أو التام بين مصالح المنظمة، ومصالح أخذ عناصر البيئة الخارجية المحيطة بها.

ويتطلب إدارة الخلافات بين المنظمة وبين أي من عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية فحص وتحليل أربعة عناصر رئيسية هي:

- ١- مصادر الخلاف.
- ٢- أسباب الخلاف.
- ٣- مستويات الخلاف.
- ٤- وسائل حل الخلاف.

١- مصادر الخلاف: هل ينبع الخلاف من داخل المنظمة أو من خارجها؟

٢- أسباب الخلاف:

- الاختلاف على وسائل تحقيق الأهداف.
- الاختلاف في المبادئ والقيم الحاكمة للتعامل.
- الاختلاف حول التوصيف غير الدقيق للاختصاصات (تنازع السلطات).

- الاختلاف على الموارد المحدودة.

٣- مستويات الخلاف:

- الخلاف بين الأفراد (أعضاء المنظمة - قادة الرأي).

- الخلاف بين الفرد وجماعة (بين فرد من المنظمة، وعدد كبير من الجماهير الداخلية - الخارجية).

- الخلاف بين الجماعات (التنافس على النفوذ أو القوة أو الموارد).

٤- وسائل حل الخلافات:

- الساطة: اتخاذ قرارات توقف الخلاف.

- التفاوض: المواجهة، وطرح الموضوع للنقاش.

- المساومة: تقديم وعود وتجنب اتخاذ القرار.

- التملص: المراوغة، والتظاهر بعدم وجود خلاف.

وتستخدم المفاوضات مع قوى الأزمة في حالة عدم التمكن من إنهاء الأزمة بقرارات إدارية، أو بدخول أطراف أخرى في الأزمة مما أدى إلى اتساع نطاقها وهناك عدة أعمال اتصالية متضمنة في عملية الاتصال التفاوض (الإقناعي) وهي:

- تحديد الحاجات وتعريفها: جمع المعلومات عن حاجات واتجاهات وآراء الطرف الآخر، وتحديدها بدقة.

- تحديد الحلول البديلة: دراسة وتحليل جميع البدائل المختلفة لحل المشكلة.

- تقييم البدائل المتاحة: دراسة النتائج المترتبة على اختيار عمل بديل والتركيز على أفضلها في تحقيق الأهداف والنتائج، وفي هذا يمكن استخدام أسلوب المحاكاة Simulation وباستخدام معايير محددة يتم على أساسها تقييم البدائل.

- إدارة عملية الاتصالات التفاعلية (التفاوض): تنفذ اتصالات مباشرة بين طرفي التفاوض أو ممثليهم من خلال الاجتماعات بينهما لمناقشة آراء

مقترحات كل طرف (وفي ضوء ما انتهت إليه عملية دراسية البدائل المتاحة للاستجابة من جانب المنظمة). ويتم ذلك من خلال اتصالات مكثفة تتضمن ما يلي:

○ تقديم عروض افتتاحية توضح رؤية كل طرف لعناصر القضية.

○ نقل الأفكار، وتقديم المقترحات.

○ المناقشات، وعملية المساومة.

○ تعديل السلوك أثناء التفاوض.

○ التوصل إلى حل وسط يرضى طرفي المفاوضات.

○ الاتفاق النهائي بين الطرفين.

○ ويتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي (٢٢):

○ الإعداد الجيد للمفاوضات من جانب المفاوضين.

○ حسن استغلال المهارات الاتصالية للمفاوضين.

○ اختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة لموضوع المفاوضات،

وكذلك أفضل التقنيات المصاحبة لها.

○ التوظيف الذكي لطرح الأسئلة لخدمة العملية التفاوضية.

○ حسن استخدام عنصر الوقت في التفاوض.

○ اللجوء إلى أساليب الاستشارة والتحكيم لحسم المفاوضات.

وقد قام Taylor^(٢٣) وهو أحد الباحثين في مجال الاتصالات

الإنسانية بإجراء دراسة تحليلية لعينة من الحوارات المستخدمة في تسع

حالات تفاوض من بين (١٨٩) حواراً، وقام بتصنيف محتوى هذه

المفاوضات وفقاً لكود وضعه لمستويات ووحدات التفكير وذلك لعدد ٤١ متغيراً سلوكياً، وقد أظهرت الدراسة اعتماد المفاوضين على أسلوب تقديم الحلول المتعددة الأبعاد، وأن الاتصالات في معظم تلك المفاوضات قد تمت وفقاً لبناء فكري يعتمد على اسطوانية السلوك الاتصالي " أثناء تفاعل طرفي التفاوض، وأن الاتصالات الإقناعية تأخذ ثلاثة مستويات من التفاعل هي:

١- مرحلة التجنب: محاولة تجنب طرح بعض جوانب الموضوع للنقاش.

٢- مرحلة التملص: المساومة ومحاولة تخفيض حجم التنازلات.

٣- مرحلة الدمج: دمج الأفكار للوصول إلى اتفاق نهائي يرضى الطرفين.

وإن هذه النتائج توضح أهمية تأثير عاملين أساسيين على عملية الاتصال في المفاوضات وهما:

- أهمية الدوافع التي يسير الحوار وفقاً لها في كل طرف.

- درجة كثافة الاتصالات أثناء وعملية التفاوض.

ويشير الباحثان Lallement of Hoangngoc إلى اتجاه بعض الدول إلى إصدار قوانين تنظم المفاوضات بين المنظمات والقوى المتعددة داخل المنظمة وخارجها مثل إصدار قانون حرية الموظفين في التغيير في فرنسا عام ١٩٨٢، والذي ينظم عملية التفاوض في إدارة العلاقات بالموظفين، والتقريب بين النقابات العمالية والمنظمات الصناعية بوضع قواعد تحقق لا مركزية مفاوضات المنظمات، مثل قضايا تسريح العمال في قطاع الإلكترونيات وقضايا التوظيف في القطاع الصحفي في فرنسا^(٢٤).

وقد شهدت السنوات الأخيرة تحولاً في ممارسات إدارة القضايا من اتساع نطاق اهتمام المنظمات من النطاق الصغير الخاص بها (Micro) إلى الاهتمام بالقضايا العامة الكبرى "Macro" وبدأت المنظمات تتجه إلى الانخراط مع الجهات الحكومية في تلك الموضوعات، مثل اهتمام شركة Allstate للتأمين بموضوعين هاميين هما مرض الإيدز، وقوى العمل، وقدمت مبادرة من القطاع الخاص الأمريكي سنة ٨٧ من مؤتمره للشركة بولاية شيكاغو ناقشت فيه كيفية مساهمة الشركة في محاربة مرض الإيدز وأعلنت مساهمتها بإنتاج برامج تعليمية عن الوقاية من الإيدز، وتنظيم مؤتمر قوى العمل سنة ٢٠٠٠ وناقشت فيه الشركات الأمريكية كيفية مساهمتها في قضايا تمويل التعليم الخاص، وعمليات التدريب وكيفية تحملها بعض تلك الأعباء.

وقد أثبتت شركة "Allstate" أن القضايا العامة الكبرى يمكن أن يتم التحرك في اتجاه حلها من جانب شركة واحدة، وأنها ليس من الضروري أن يتم بتحريك جماعي، وقد حصلت الشركة على جائزة باسم الرئيس "ريجان" لمشاركتها كشركة قطاع خاص في حل قضايا المجتمع^(٢٥).

وقد أضافت تكنولوجيا المعلومات أبعاداً جديدة إلى عملية إدارة القضايا فهي ذات وجهان أحدهما يقدم فرصة لدعم اتصالات إدارة القضايا وتوفير مصدر سريع وقوي للمعلومات يساعد على التنبؤ والاستعداد بينما يشكل الوجه الآخر تهديداً للمنظمات، إذا ما استخدمت نظم تكنولوجيا المعلومات في إثارة قضايا هامة تؤثر على صورة الشركات سلبياً مثل النزاع الشهير على مواقع شبكة المعلومات بين شركة "شل للبتترول" في بريطانيا وأنصار جمعية السلام الأخضر الذي تم في شكل مناظرات على الشبكة أطلق عليها الحوار السري^(٢٦).

نموذج Gongalez & Pratt في اتصالات الأزمة (٢٧)

يقوم على أن لكل أزمة دورة حياة، ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة بمراحلها المختلفة (الولادة ← النضج ← الموت) في محاولة منع الأزمة قبل ولادتها (إجهاض الأزمة)، أو الاستعداد لمواجهتها قبل أن تحدث والإدارة التي لا تهتم بالتعامل مع المشكلات إلا بعد أن تتحول إلى أزمات تهدد مصالحها هي إدارة قاصرة لذا وضع Gengalez & Pratt 95 نموذجاً لإدارة اتصالات الأزمة مكون من ٤ مراحل أساسية موضحاً في الشكل التالي هذا النموذج يقوم على ما يلي:

- مرحلة تقييم العوامل البيئية، وتطوير استراتيجية اتصالية وقائية لمنع وقوع الأزمة (اتصالات إدارة القضايا).

- مرحلة التخطيط لاتصالات الأزمة بهدف الوقاية والاستعداد (تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية، تحليل ردود أفعال وسائل الإعلام).

- مرحلة تنفيذ خطة الاتصالات بهدف مواجهة الأزمة (توجيه رسائل المنظمة للجماهير المستهدف من خلال وسائل الإعلام/ برنامج إعلامي داخلي).

- مرحلة اتصالات ما بعد الأزمة (استرضاء الجماهير من خلال برامج اجتماعية - برامج صورة - وتطوير استراتيجية إعلامية طويلة المدى).

نموذج 97 Tilson of Stacks (٢٨)

ويقوم على أن لكل أزمة طبيعة وتفاعلات مختلفة، وبالتالي تتطلب استراتيجيات اتصالية مختلفة تعكس المتطلبات الموقفية لها Situational requirements، وهو يفسر بذلك كيفية استجابة اتصالات المنظمة لموقف الأزمة، وما تحققه كل استراتيجية اتصالية من أهداف في ضوء فلسفة الإدارة في كل منظمة، والتي تؤدي لاختلاف نماذج إدارة العلاقات العامة تبعاً لاختلاف فلسفة الإدارة كما قدمها "Grunig 92" وهي على النحو التالي:

نموذج وكيل الدعاية (النشر):

يعتمد على نقل وجهة نظر المنظمة للجماهير حول الأزمة في اتجاه واحد من المنظمة إلى الجماهير، ويركز على التكنيكات العاطفية في الرسائل الاتصالية لتفتح الطريق أمام الاستراتيجيات الاتصالية الأخرى، ويتجاهل هذا النموذج الجمهور الداخلي للمنظمة في اتصالات الأزمة.

نموذج الإعلام العام:

يستخدم لمحاولة تغيير سلوك الجمهور دون إحداث تغيير في سلوك المنظمة، وتندفق فيه المعلومات في اتجاه واحد أيضاً من المنظمة إلى الجماهير.

نموذج الاتصال غير المتناسق في اتجاهين:

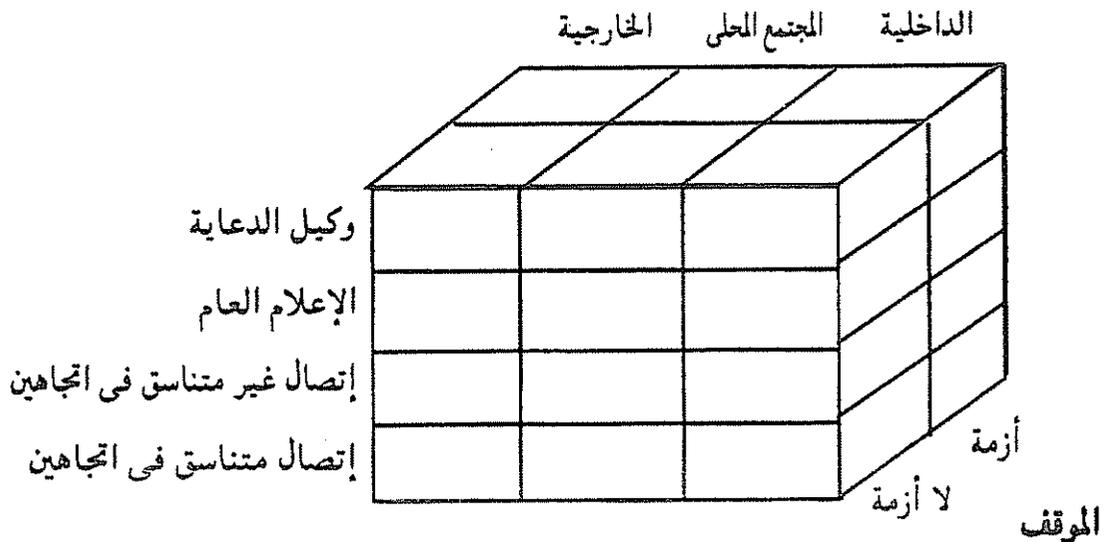
يستخدم لتحسين عملية التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها، ويهتم بالاعتماد على التكنيكات العقلية في الإقناع في الرسائل الاتصالية،

ويهتم بقياس ردود أفعال الجماهير في تعميق فاعلية الرسائل الاتصالية للمنظمة لمعالجة تأثيرات الأزمة.

نموذج الاتصال المتناسق في اتجاهين:

يستخدم بهدف بناء الثقة بين المنظمة والجماهير، ويعتمد ذلك على إجراء تغييرات في سلوك المنظمة لإرضاء الجماهير، ويعطي أهمية لتأثيرات كل الأطراف المتضمنة في الأزمة في اتصالات المنظمة، وتلجأ المنظمة إلى استخدام استراتيجيات شاملة تتضمن مجموعة من الأنشطة الإعلامية التي تستهدف تكتيكات العلاقات العامة مع الجماهير الداخلية والخارجية معاً لتأسيس تفاهم متبادل بين المنظمة وجماهيرها المتعددة. وعدم إهمال الاتصال بأي فئة من فئات الجماهير النوعية للمنظمة، وإعطاء أهمية كافية للاتصالات الشخصية المباشرة بجماهير المنظمة، إلى جانب الاتصالات المنقولة عبر وسائل الإعلام.

ويوضح الشكل التالي النموذج المتعدد الأبعاد لاتصالات الأزمة:
الجماهير



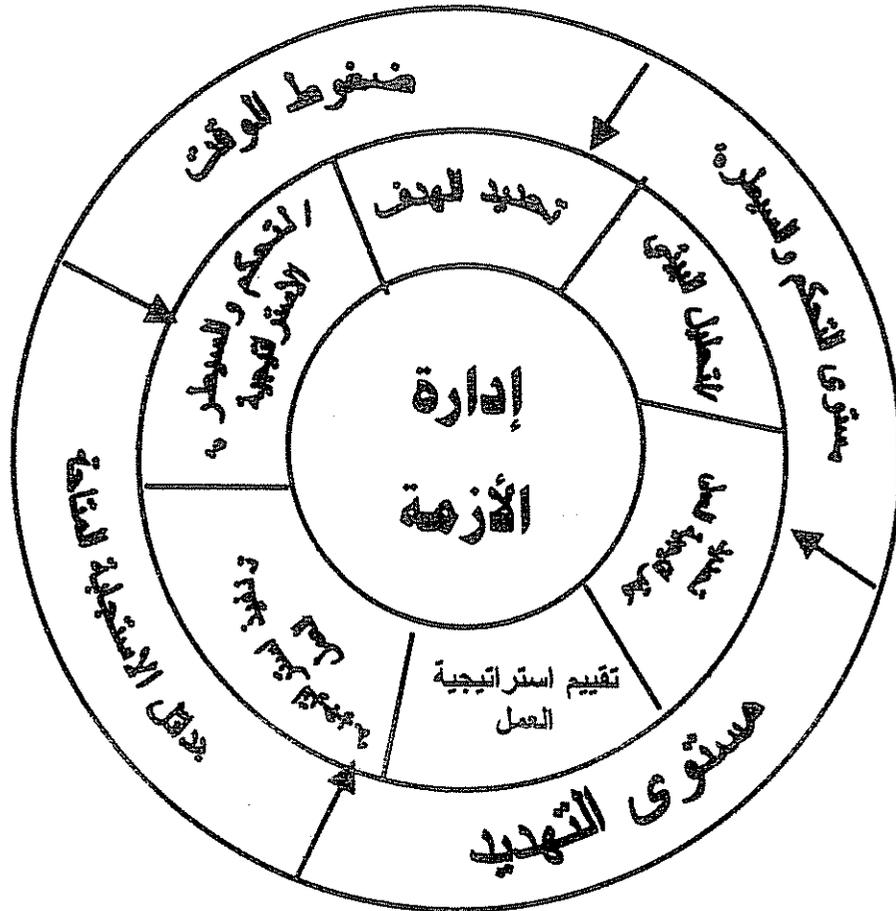
النموذج المتعدد الأبعاد في اتصالات العلاقات العامة للأزمة

نموذج Tilson & Stacks ص ٩٩

المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات (٢٩)

Astrategic Approach to Managing Crises

قدم Burnett نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة يعتمد على وظائف ثلاثية الأبعاد تتعلق بالأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة قبل، أثناء، بعد الأزمة (موضحة بالشكل التالي) وتتدرج الوظائف من الدائرة الأوسع إلى الداخل وفقاً لمراحل العمل ويقوم النموذج على تطبيق استراتيجية نظامية لإدارة عملية اتصالات الأزمة تبدأ من المهام الوقائية وتنتهي بالاتصالات التنفيذية، أخذاً في اعتبارها عدة متغيرات هي مستوى التهديد الذي تسببه الأزمة، تقييم الاستراتيجيات والبدائل المتاحة قدرة القائمين على الاتصال على التحكم والسيطرة في ضوء قيود الزمن والبناء التنظيمي الجماعي والفردي السائد في المنظمة.



يوضح الشكل السابق أن إدارة الأزمات هي عملية استراتيجية أساساً تتطلب قيام مديري العلاقات العامة بمهام (٦) رئيسية للإدارة الاستراتيجية للأزمة وهي:

- ١- تحديد الهدف goal Formation.
- ٢- التحليل البيئي Environmental Analysis.
- ٣- تحديد وصياغة الاستراتيجية Strategy formulation.
- ٤- تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation.
- ٥- تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation.
- ٦- التحكم والسيطرة الاستراتيجية strategic control.

تتأثر هذه المهام الست التي يضطلع بها مديرو العلاقات العامة في عملية الإدارة الاستراتيجية للأزمة بعدة كوابح وقيود موضحة في الدائرة الخارجية بالشكل السابق وهي:

- ١- ضغوط الوقت Time Pressures.
- ٢- مستوى التحكم التنظيمي في الموضوعات المثارة Control issues.
- ٣- مستوى التهديد أو الخطورة Threat level concerns.
- ٤- قيود البدائل المتاحة Response option constraints.

تتطلب إدارة الأزمة قرارات تتسم بالسرعة والحالية وفي نفس الوقت فإن ضغوط الوقت تفوق العناية التي يحكم أن يوليها مديرو العلاقات العامة

لكل مهمة من المهام الست التي يتكون منها نموذج الإدارة الاستراتيجية للأزمة حيث تضطر الإدارة إلى اتخاذ قرارات سريعة، وتنفيذها بشكل فوري أثناء الأزمة مثل استدعاء منتج به عيوب أو تعرض للإتلاف المتعمد من السوق خلال أيام، وهو الشيء الذي يتطلب شهوراً عديدة من الفحص والتدقيق في الظروف الطبيعية، ويضاف إلى هذا العامل بعض العوامل الأخرى المؤثرة على إدارة الأزمة هي درجة التحكم والسيطرة حيث تؤدي بعض الأزمات إلى أن تفقد المنظمة القدرة على التحكم في الأحداث وخصوصاً القدرية منها. كما أن الأزمات تخلق تهديدات تختلف في نوعها وشدتها وهو ما يفرض تحديات لا يمكن تخطيها أو تجاهلها تجاه الإدارة عند تحديد وتنفيذ وتقييم استراتيجية مواجهة الأزمة ويجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ بنوعية التهديدات الناجمة عن الأزمة، وتحديد درجة شدتها، هذا الكوابح الأربعة المختلفة بالأزمة تشكل قيوداً على بدائل الاستجابة المطلوبة من الإدارة.

وباختصار فإن إدارة الأزمات تتطلب اتباع أسس الإدارة الاستراتيجية، بدأ من الخطة الأولى الحاسمة وهي التحديد السليم لهوية الأزمة، مروراً إلى تحليل الظروف البيئية المحيطة، وتحديد الهدف ثم تحديد وتقييم بدائل الاستجابة المطلوبة وأخيراً مهام التنفيذ الاستراتيجية الذي يتطلب من المنظمة إعادة ترتيب وحشد قوى المواجهة لديها من مواردها البشرية والمادية معاً حتى يتحقق لها التحكم الاستراتيجي في موقف الأزمة. ويوضح الشكل التالي النظرة المتكاملة لعملية الإدارة الاستراتيجية للأزمة في ثلاث مستويات متدرجة هي: التحديد، المواجهة، إعادة الترتيب وهي الموضحة تفصيلاً من الجدول التالي:

العلاقات العامة الاستراتيجية، وإدارة اتصالات الأزمة

مستويات إدارة الأزمة	الأهداف	تحديات العلاقات العامة	الأدوات الاتصالية
- تحديد الموقف بناء على التحليل البيئي.	فهم الموقف	نظام معلومات للعلاقات العامة يتسم بالحساسية للأزمات.	- بحوث العلاقات العامة. - تقرير يتضمن بيان المشكلات.
- المواجهة: تشكيل وتقييم وتنفيذ استراتيجية المواجهة.	تقليل المخاطر، ووضع خطط المواجهة	الالتزام بأسس العلاقات العامة الاستراتيجية	- خطة للاتصالات متعددة الأنشطة والمجالات. - تجزئة الجمهور المستهدف. - حملات إعلامية، إعلانية.
- إعادة ترتيب الأوضاع والتحكم الاستراتيجي.	حل المشكلة، التعلم، السيطرة	اتصالات داخلية مكثفة لإدارة للقضايا الهامة	- بحوث العلاقات العامة الخاصة بالقضايا الداخلية

الاتصالات الداخلية:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة بناء ثقافة تنظيمية موجهة ومرنة من خلال الاتصالات الداخلية التي تعمل على إعلام الموظفين، وتوعيتهم بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأزمة، وحثهم على القيام بالأدوار المنوطة بهم، وخلق دوافع المشاركة لديهم، وتطوير مهارات الموظفين في هذا الشأن من خلال عملية للتسويق الداخلي لتلك الأخطار والمفاهيم وهي مهمة تتطلب عمل طويل الأجل لتحقيقها، وإعطاء مديري العلاقات العامة. الدعم الإداري المطلوب لتعميم وتنفيذ برامج اتصالات تسويقية داخلية حيث تلعب برامج

الاتصالات الداخلية دور حيوي في تنفيذ استراتيجية مواجهة الأزمة حيث يتم تقسيم جمهور الموظفين إلى قطاعات هامة، وتصميم الاتصالات الملائمة لكل مجموعة منهم، وتحديد احتياجاتهم التنفيذية، وتدريب وتنظيم أفراد أضافيون للمساعدة في مواجهة الأزمة، ويمكن أن تحقق برامج الاتصالات الداخلية نتائج سريعة يمكن حسابها في مدة قصيرة الأجل.

الاتصالات الخارجية:

يتطلب مواجهة الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية تصميم وتنفيذ اتصالات استراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي اتصالات تتطلب برامج طويلة الأجل لتحقيق السيطرة بقدر أكبر على المتغيرات البيئية المتعددة ويتاح للعلاقات العامة استخدام أدوات وأساليب اتصالية متعددة مثل الحملات الإعلامية لتأسيس صورة إيجابية عن المنظمة لدى الجماهير المتعددة لها، والقيام بسلوك مبادر ونشط بمجموعة من الأنشطة الاتصالية للحد من التأثيرات المعاكسة للأزمة.

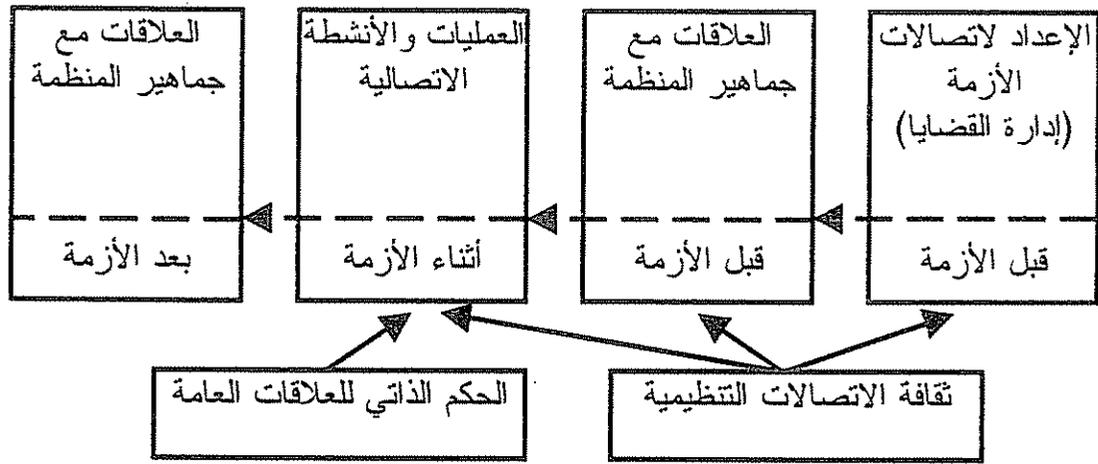
نموذج 92 Marra في اتصالات الأزمة (٣٠)

وهو معنى بالمتغيرات المؤثرة على كفاءة إدارة اتصالات الأزمة، ويفسر العلاقة بين خطة الاتصالات ومخرجاتها، وأن الثقافة الاتصالية للمنظمة organizational communication culture هي مجال قوة عمل العلاقات العامة حيث تترجم القوى التي تحكم عمل أعضاء المنظمة، وتحدد قدرتها على الاستجابة للأزمات في أنشطة العلاقات العامة، وأن الأداء الكفاء للعلاقات العامة في الأزمة لا يحدث بدون وجود أيديولوجية اتصالية للمنظمة مدعمة لها، وإذا لم تتضح فلسفة المنظمة في اتصالاتها فلن تكون فعالة.

كما يهتم هذا النموذج يتأثر متغير تنظيمي آخر على كفاءة اتصالات الأزمة وهي درجة استقلالية جهاز العلاقات العامة وقدرته على صناعة القرار، واختيار أفضل الوسائل لتنفيذه في مجال الاتصالات والاتصالات الممتازة في الأزمات تتطلب القدرة على إمداد الجماهير بالمعلومات بسرعة، وهذا يتطلب تمتع العاملين بالعلاقات العامة بالاستقلالية اللازمة في الاتصال بالجماهير، وبمندوبي وسائل الإعلام، وهذه الاستقلالية تتطلب الاهتمام بمتغير آخر وهو المهارات الاتصالية لممارسي العلاقات العامة وضرورة نقلها من خلال البرامج التدريبية.

وتؤكد Marra على أن إدارة العلاقات العامة للأزمات بنجاح يقوم على أهمية أن تتم الأنشطة الاتصالية لإدارة الأزمة في ضوء الثقافة التنظيمية للمنظمة التي تمدّها بإطار من القيم التي تحكم القرارات

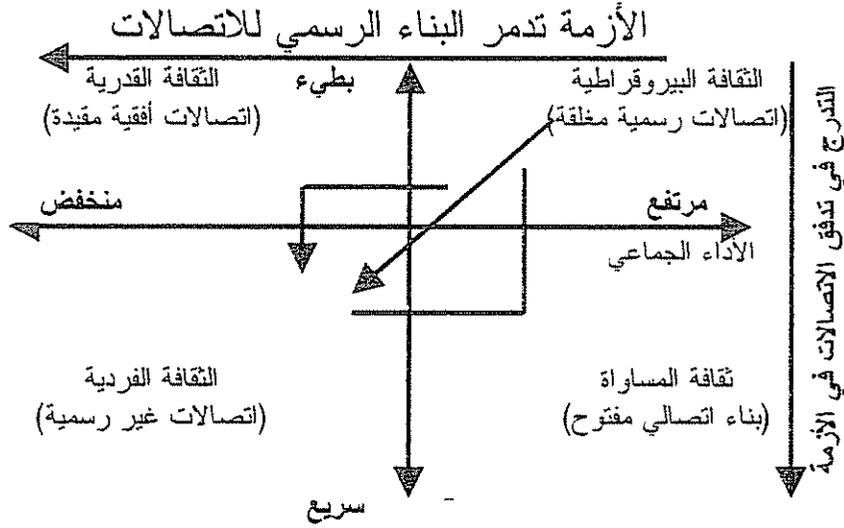
والاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الأزمة، وضرورة أن يتم النظر لمديري العلاقات العامة على أنهم جزء هام في صناعة القرارات الاستراتيجية للأزمة، بما يمنحهم سلطة قوية ومسئولية تمكنهم من اتمام الاتصالات التنفيذية بكفاءة عالية وبالسريعة المطلوبة.



نموذج Marra لإدارة العلاقات العامة للأزمة

نموذج Gliver, Weir, Penrose & clair (٣١)

يهتم بثقافة المنظمة كمتغير غير منظور، يؤثر على درجة سلبية أو إيجابية النتائج المترتبة على إدارة الأزمة، وأن وجود فلسفة تنظيمية تكفل وجود نظم مفتوحة للاتصالات، وتمنح جهاز العلاقات العامة سلطات تمكنه من اتخاذ القرارات الاتصالية في التوقيت المناسب وبالسرعة المطلوبة في تعامله مع وسائل الإعلام هي عامل حاكم في نجاح أو فشل خطة اتصالات الأزمة، ولذا فقد قدم Weir & Gliver نموذجاً لاتصالات الأزمة يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على اتصالات الأزمة مستخدماً نماذج لأربعة نظم ثقافية لمنظمات، وعلاقتها بالنظم الاتصالية للأزمة وهي: منظمات بيروقراطية، الاتصالات فيها شديدة الرسمية والبطئ ومنظمات تؤمن بثقافة المساواة وهي ذات نظم اتصالية مفتوحة وسريعة وجماعية، ومنظمات ذات ثقافة تؤمن بالقدرة واتصالات أفقية في معظمها، مقيدة وبطيئة، في مقابل منظمات ذات ثقافة تؤمن بالفرديّة وتتميز اتصالاتها بالتدفق على أساس غير رسمي ووفقاً لتلك الثقافات المتعددة التي تسود المنظمات، فإن الأزمات ستؤثر بقوة على المنظمات البيروقراطية التحكمية الثقافة، وبالتالي فإن فشل الاتصالات سيكون الاحتمال الأكبر لوجود هياكل للسلطة الرسمية تمنع الرسائل والمعلومات من التداول وتعرضها للتنقية والترشيح.



ويؤكد Penrose على أنه للأزمات معاني مزدوجة، ونتائج مزدوجة فالأزمة تمثل تهديد أو فرصة فالتهديد يتطلب الاستعداد للمواجهة وهذا لا بد أن يتم من خلال تحول العلاقات العامة من نموذج رد الفعل Reactive Model إلى نموذج المبادرة بالفعل Proactive Model الذي يهتم بأساليب الوقاية وتحديد آليات الاتصال الجماهير المتأثرة والإجراءات الاتصالية للأزمة المحتملة، بينما قد تمثل الأزمة فرصة لظهور قيادة جديدة أو حدوث تغييرات جوهرية في عمليات المنظمة على المدى الطويل، وهو ما يتطلب اتصالات علاجية فعالة تقوم على التوازن في الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة معاً وبنفس القدر لضمان نقل معلومات سريعة ودقيقة للإدارة الجماهير، ووسائل الإعلام ويضمن حدوث استجابة سريعة وفعالة للأحداث تساهم في تحسين صورة المنظمة.

ويرى Penrose أن هناك تأثير لثقافة المنظمة على سلوكها الاتصالي في إدارة الأزمة وأن هناك عوامل تنظيمية تخلق أسباباً لإنهيار نظم الاتصال أثناء الأزمة، وذلك للأسباب التالية^(٣٢):

- ١- ميل أعضاء المنظمة إلى الاعتماد على التسلسل الهرمي التنظيمي في نقل المعلومات، دون النظر إلى ضرورة إعطاء أهمية خاصة لنقل معلومات محددة بسرعة دون التقيد بالتسلسل الهرمي وهذا يتطلب ثقافة تنظيمية لدى المستويات الإدارية المختلفة عن دور كل منهم في هذا الشأن، ودورة في التدفق السريع والانتقال للمعلومات.
- ٢- التفسير الخاطئ للمعلومات.
- ٣- عدم الاهتمام بقياس ردود الأفعال تجاه قرارات المنظمة.
- ٤- إهمال بعض المصادر الفرعية للمعلومات والتي قد تكون ذات أهمية كبرى (العاملون في المستويات الإدارية الدنيا).
- ٥- الاعتماد على اللغة المهنية والفنية المعقدة وعدم إعطاء الاهتمام الكافي للتعبير عن الآراء والأفكار بشكل كافي وليس كمي.
- ٦- تعرض المعلومات أثناء انتقالها إلى عمليات ترشيح بالحذف والإضافة.
- ٧- نقص الروابط الأفقية بين العاملين في بعض المنظمات التي تكون الاتصالات بين الأقران فيها مقيدة مثل الجامعات والبنوك.
- ٨- ضعف خطوط الاتصال الرسمية، وتدفق المعلومات عبر قنوات غير رسمية على أساس فردي.

نموذج Cardon & Durand (٤٢)

ويوضح أهمية نظم الاتصال والإعلام في إدارة الأزمة، وهذا النموذج يسمح بالتمثيل العقلي للمواقف المختلفة والتي يتم التعبير عنها بواسطة المصادر المختلفة التي تتبادل المعلومات حول موقف الأزمة، وهو يستخدم نظم ديناميكية ذاتية الحركة تعدل من نفسها، وتسمح بتمثيل أدوار فريق الأزمة، ويأخذ في اعتباره العوامل البيئية المحيطة، وأن تكون وظائف الأجزاء الفرعية قائمة على الاهتمام بالتعدد الاجتماعي للظاهرة بالمدرسة، وإدارة الموارد البشرية والمادية المتعددة في أداء تفاعلي متعاون من جانب متخذي القرار الذين ينتمون إلى مؤسسات وكيانات مختلفة (بوليس، إطفاء، مستشفيات) وكل منهم لديه رؤيته الخاصة للظاهرة.

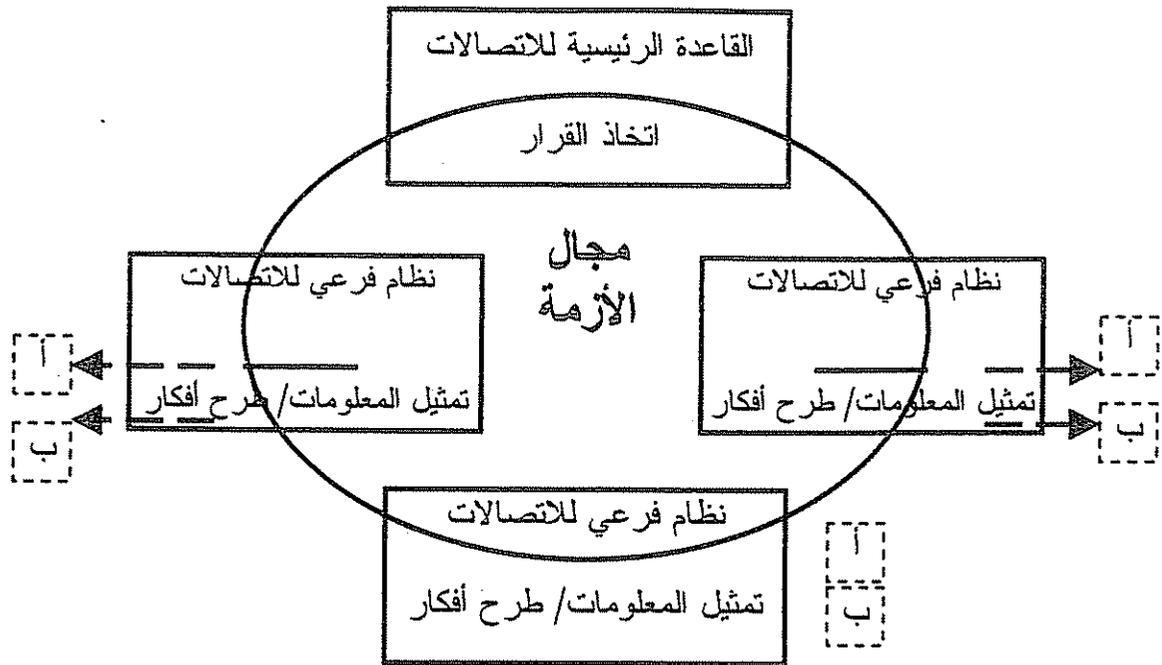
ومستخدمي نظم المعلومات يعدلون من مواقفهم بعد التكيف مع المعلومات المتعددة من الأطراف الأخرى ووفقاً لإدراكهم وفهمهم للموقف وأبعاده، ثم يتخذون قرارهم بأنفسهم وهنا تسمح نظم المعلومات للفاعلين بالتعبير عن آرائهم وأحكامهم حول الموقف المطروح بعد تحليل آراء الجماعات والكيانات الأخرى.

مكونات نظم المعلومات المعقدة في إدارة الأزمات موضحة في

الشكل التالي:

- ١- معلومات عن الظاهرة الكلية (الحقائق فقط).
- ٢- تمثيل المعلومات حول الموقف وفقاً لعاملين هما:
 - النظم الداخلية للكيانات المختلفة.
 - النظم الخارجية (العوامل البيئية المؤثرة على الموقف).

٣- أحكام وقرارات متخذي القرار (تكامل/ تنسيق).



نظم الاتصالات التفاعلية في إدارة الأزمات القومية

من العرض السابق لنماذج اتصالات الأزمة يتضح لنا ما يلي:

- ١- حدوث اهتمام ملموس باتصالات الأزمة في السنوات الخمس الأخيرة باعتبارها عامل أساسي مؤثر على النتائج المترتبة على الأزمة سلباً أو إيجاباً على الرغم من ظهور إدارة الأزمات والاهتمام به كعلم أساسي منذ خمسة عشر عاماً.
- ٢- التركيز على ضرورة الاهتمام بتفعيل الدور الوقائي للاتصالات Preventive Communication بدلاً من التركيز على الاتصالات العلاجية Remedial communication وهذا يظهر

في الاهتمام بموضوعات إدارة القضايا، إدارة التغيير ودور الاتصالات فيهما.

٣- التحول الواضح في دراسات اتصالات الأزمة من تناول التفاصيل الجزئية (الفنية) لاتصالات الأزمة إلى تناول الكليات، والاهتمام بالنماذج الشاملة في اتصالات الأزمة، وكذلك تحول الاهتمام من دراسة الجوانب الكمية في اتصالات الأزمة، إلى تناول جوانب أخرى كيفية غير منظورة مثل تأثير ثقافة المنظمة، ومستوى الحكم الذاتي للعلاقات العامة على كفاءة اتصالات الأزمة.

٤- أن هذه الدراسات بدأت بتقديم نماذج كلية تعني بالأبعاد الفنية لاتصالات الأزمة من منظور مادي ملموس، لنتحول إلى تناول أبعاداً غير منظورة (ثقافة المنظمة) وتأثيرها على كفاءة اتصالات الأزمة.

٥- اهتمام النماذج المختلفة بتأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأهمية الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة لأغراض الوقاية والمنع وهو ما يؤكد على أهمية إدارة القضايا باعتبارها جزء من الاستراتيجيات الوقائية لاتصالات الأزمة، وأنها ليست الاتصالات التي تحدث وقت وقوع الأزمة فقط، وإنما هي اتصالات تحدث قبل وأثناء وبعد الأزمة، فبعض القضايا الهامة قد تتحول إلى أزمات وبعض الأزمات تطرح للمناقشة قضايا هامة.

٦- الاهتمام بالاتصالات التفاعلية المتكاملة في إدارة الأزمات القومية، وتقديم نماذج لها لا تغفل الاهتمام بحرية الكيانات الفردية في

التعبير عن آرائها، واتخاذ القرارات الخاصة بها باستقلالية، وفي ضوء تمثيل المعلومات عن المعلومات عن الموقف الكلي للأزمة، وهو ما يوضح ملاحقة الدراسات للمتغيرات الاتصالية الجديدة المؤثرة على كفاءة اتصالات الأزمة وطرح نماذج تمثل رؤى مستقبلية لهذه الاتصالات.

٧- الاهتمام بتفعيل دور نظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمة

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع