



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

## الفصل الرابع

### إدارة اتصالات الأزمة (Crisis Communication Management):

برز الاهتمام بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين. مع دخول الألفية الثالثة تركز الاهتمام على اتصالات الأزمة، باعتبارها محور أساسي لأغنى عنه لنجاح إدارة الأزمات.

#### عوامل شكلت قوة دفع لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال في إدارة الأزمات :

- التزايد الملحوظ في الأزمات التي تتعرض لها الدول وما ينجم عنها من تأثيرات غير خطية وهي تأثيرات متعددة الأبعاد اقتصادية - سياسية - تشريعية - اجتماعية - تكنولوجية " تؤدي إلى تعرض المنظمة إلى المراجعة والنقد من قبل وسائل الرأي العام والسلطات والحكومية وتزيد من الوقت والجهد اللازم لاستعادة التوازن والنشاط مما يؤكد فهم ديناميكية هذه التأثيرات والتعامل معها على مسارين متوازيين في نفس الوقت احدهما اداري والآخر اتصالي..
- التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات وما تحدثه من أضرار إنسانية وبيئية وخسائر مادية ومعنوية ، وهذا يتطلب الاعتماد على نظام اتصالي فعال لإدارة المخاطر والأزمات
- إشكاليات ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة السلبية والإيجابية على اتصالات الأزمة وعلى دور العلاقات العامة في الأزمة ، في ظل السرعة الهائلة في نقل الرسائل على نطاق واسع وبوسائل متعددة .
- التأثيرات القوية الناتجة عن التنازل المكثف لوسائل الإعلام للأزمات وما يقابله في بعض الحالات من عدم إيجابية التعامل مع الطرح الإعلامي للأزمة والقصور في الخطاب الإعلامي للمنظمة.
- الاهتمام المتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية على كفاءة اتصالات الأزمة . حيث تؤثر على قدرتها على الإعداد والتخطيط لمواجهة من عدمه. وتجعل بعض المنظمات مستعدة للأزمات ومنظمات مستهدفة بالأزمات وهي التي تعاني من قصور نظم الاتصالات الرسمية داخل وخارج المنظمة .
- التأثير البالغ لاتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها، بل واستخدامها كفرصة لتحسين وتطوير مكانة المنظمة . وهو ما أكدته الدراسات من

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاهتمام بوظائف العلاقات العامة في إدارة الأزمة وبين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير .

- أن عمل المنظمات على النطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للأزمات الناتجة من عوامل اجتماعية وثقافية . وهذا يتطلب تفعيل نظام اتصالي قادر على استشعار الأزمة .
- ظهور رؤى نقدية لنوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام أثناء الأزمة وتأثير الحاجة إلى تطوير نظريات اتصالية خاصة باتصالات الأزمة .

### تعريف الأزمة (Crisis) :

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 ظروف يسودها التوتر نتيجة نقص المعلومات وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة .

### عناصر تحول الموقف العادي إلى أزمة:

١. وقوع حدث يسبب تغير هام للأسوأ .
٢. عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغير .
٣. أن يشكل هذا التغير تهديداً لبقاء المنظمة .

### خصائص الأزمة :

- **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 تتوافر 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 :** أي أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب 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 مناخ عمل يسوده التوتر .
  - **سرعة اتخاذ القرار :** تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ قرارات إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد وفي ظروف يسودها عدم التيقن .
  - **تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة :** للأزمة تأثيرات متعددة المستويات قد تحدث بعضها أو كلها وفقا لنطاق الأزمة حيث ينتج عن الأزمة تأثيرات غير خطية أي تأثيرات متعددة الاتجاهات والأبعاد بشكل يوسع من إجمالي الضرر الواقع على المنظمة وعلى المجتمع المتعرض للأزمة .
- وتتمثل تلك التأثيرات فيما يلي :**

- ✓ التأثير على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى الرأي العام .
- ✓ 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 :

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية أو فنية أو اتصالية أو مهنية . هذه الأزمات مصدرها إما البيئة الداخلية أو الخارجية .

البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
رابعاً : أزمات ذات طابع فني / مهني	أولاً : أزمات ذات طابع إعلامي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخريب متعمد في معدات المصنع .</li> <li>• ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل .</li> <li>• عيوب المنتجات .</li> <li>• استدعاء المنتج لعيوب فنية .</li> <li>• ضعف نظم الصيانة .</li> <li>• قصور في النظم الأمنية .</li> <li>• أمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشائعات المغرضة من خارج المنظمة</li> <li>• عبث بالمواقع الإلكترونية.</li> <li>• هجوم وانتقادات وسائل الإعلام .</li> <li>• تصاعد شكاوي العملاء أو المجتمع المحلي .</li> <li>• التعدي على الحقوق والملكية الفكرية .</li> <li>• فقدان معلومات هامة .</li> </ul>
خامساً : أزمات ذات طابع اتصالي	ثانياً : أزمات ذات طابع اقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شائعات مغرضة بين العاملين .</li> <li>• تسريب معلومات إلى جهات خارجية .</li> <li>• ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخلية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاطعة منتجات المنظمة .</li> <li>• تقليد المنتجات .</li> <li>• العبث أو الإتلاف المعتمد للمنتجات .</li> <li>• فضائح مالية .</li> <li>• عقوبات من جهات رقابية أو قضائية .</li> <li>• قرارات حكومية مقيدة .</li> </ul>
سادساً : كوارث صناعية تسبب خسائر بشرية وبيئية فادحة .	ثالثاً : كوارث طبيعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة .

## أنواع الأزمات :

### (١) الأزمات المفاجئة (Immediate Crises) :

هي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع . ومن أمثلتها : (حوادث الطائرات السفن - القطارات - الحرائق - الانفجارات - تعرض المنظمة لعمل إرهابي).

### (٢) الأزمات ذات المقدمات المحسوسة (Emerging Crises) :

هي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها وتعد مقدمة لأزمة فعلية . ومن أمثلتها (الاضطرابات العمالية ، هجوم وسائل الإعلام على المنظمة ، ارتفاع معدلات شكاوي العملاء) .

### (٣) الأزمات المزمنة (Sustained Crises) :

هي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد الحلول ( واهمها أزمات المصادقية سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصير وخطأ ما من المنظمة في حق الجماهير أو المجتمع ) .

أبرز مثال لها ما تعرضت له شركة ( dpis coring ) الأمريكية نتيجة نشر تقارير صحية تفيد أن مادة منتج السليكون لديهم سبب تفاعلات مع جسم الإنسان وتسبب مرض السرطان .

## إدارة الأزمة (Crisis Management) :

هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيادة إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم التيقن 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 وتزايد المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية .

### مراحل إدارة الأزمة :

#### (١) مرحلة تحليل إشارات الإنذار (Prodromal Stage) :

وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة .

#### (٢) مرحلة المنع أو الاستعداد (Prevention or Preparation) :

وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة وهو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث وبين أهداف خطة العلاقات العامة وهي :

- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور .
- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها .

### (٣) مرحلة الحد من انتشار الأزمة (Containment Stage) :

وفيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الإستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة .

### (٤) مرحلة استعادة النشاط (Recovery Stage) :

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة .

### (٥) مرحلة التعلم (Learning Stage) :

وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة على مستويين :

١. التقويم الاستراتيجي (Strategic Evaluation): وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.

٢. التقويم التكتيكي أو الفني (Tactical Evaluation): وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية بعد وقوعها

### مراحل إدارة الأزمات

#### المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار

العلاقات العامة ودلالات الأزمة : يتحمل جهاز العلاقات العامة مسؤولية تجميع البيانات عن التغيرات التي تحدث على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة باستخدام البحوث التي تعنى بهذه الموضوعات ويطلق عليها بحوث الموضوعات الطارئة .

#### ومهمة رجل العلاقات العامة في هذا الصدد :

- مراقب كل ما يحدث في بيئة المنظمة ليستشعر أية تغيرات قد تؤثر على المنظمة وبذلك يعمل كوسيط بين المنظمة والبيئة ، كما يقع عليه مسؤولية القيام بدور استشاري يتضمن اقتراح نوع التوصيات الأزمة لمواجهة أي تغيرات تضر بالمنظمة .
- وأن الثقافة التنظيمية للإدارة هي التي تحكم درجة الفاعلية في الاستعداد للأزمة والقدرة على التخطيط المسبق للتعافي من الأزمة في حال وقوعها .

#### تفعيل نظم الإنذار المبكر بالأزمات :

ويتم تجميع وتحليل اية إشارات تنذر بوجود نقاط ضعف او مثيرات قد تحرك الأزمات سواء من القطاعات المختلفة من المنظمة او من أعضاء فريق الأزمات أو من جهاز العلاقات العامة وتحليل هذه الإشارات باعتباره يعمل كوسيط بين المنظمة و جماهيرها بالتعاون مع الأجهزة الأخرى في المنظمة على ضوء عدة عوامل :

- نوعية دلالة الأزمة والحقل الذي تمسه .
- المكان الصادر منه الإشارة ( داخل - خارج المنظمة ) .
- نوعية المرسل ( مصدر إشارة الإنذار ) .
- ظروف المنظمة ( الظرف المستقبل للإشارة ) .
- توقيت الإرسال .

أن وجود سياسة للاتصالات المفتوحة داخل المنظمة تمثل معياراً للتنبؤ بمدى نجاح إدارة الأزمة

● من أهم إشارات ودلالات الأزمات التنظيمية ما يلي :

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

● أسباب ضعف نظم الوقاية من الأزمة :

- (١) عدم موضوعية وكفاءة مصادر المعلومات في قطاعات المنظمة المختلفة في نقل المعلومات ودلالاتها أو عدم التحليل السليم لمعانيها .
- (٢) حجب المعلومات العامة عن الأفراد الذين يحتاجون لها ونتيجة لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف ولا يتم تبليغ إشارات الأزمة أو نتيجة القصور في شبكات الاتصال الرسمية في المنظمة .
- (٣) عدم اهتمام الإدارة العليا بالموشرات المنذرة بإمكانية وقوع الأزمة أو التقدير الخاطئ لدرجة أهميتها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس .
- (٤) نقص قدرة القيادات على الاستجابة السريعة لخطر ما أو الافتقار الى المهارات المطلوبة



## فريق إدارة الأزمة :

### ١- رئيس المنظمة :

تقع عليه مسؤولية صناعة قرار الأزمة بعد استشارة فريق العمل واتخاذ قرار قبول خطة العمل وتوزيع الأدوار الرئيسية وقيادة فريق العمل وتفسير مبررات اتخاذ قرارات الأزمة للجماهير.

### ٢- القيادات العليا والوسطى :

وهم المديرون التنفيذيون ذوي الخبرة والمعرفة الفنية المتخصصة في مجالات العمل . وعليهم اقتراح الإجراءات اللازمة للوقاية من الأزمة أو وقف تصاعدها وكذلك علاج تأثيراتها وهم:

مدير الإدارة المالية - مدير إدارة التسويق - مدير إدارة الإنتاج - مدير إدارة الأمن .

### ٣- مدير الإدارة القانونية :

يساعد الإدارة في تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات من المنظمة وبما يحفظ لها حقوقها ويصونها من التعرض لأية دعاوى قضائية

### ٤- مسئول العلاقات العامة :

يعمل المسئول عن العلاقات العامة كمستشار لرئيس المنظمة ويتحمل مسئولية إعداد وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة .

تمنح قيادة المنظمة تفويضا لأعضاء فريق الأزمة كل في مجال تخصصه حتى يتمكن من مباشرة صلاحيات العمل من لحظة وقوع الأزمة وكذلك توزيع الأدوار ومهام العمل ويبدأ هذا التفويض عند وقوع الأزمة وينتهي بانتهائها

## تدريبات فريق إدارة الأزمة

### ١. جلسات العصف الذهني :

- اجتماع فريق إدارة الأزمة .
- يقوم مسئول العلاقات العامة بتوزيع قصاصة ورقية تتضمن أزمة محددة قد تواجه المنظمة.
- يطلب من الفريق تقديم الآراء والمقترحات حول كيفية التعامل مع الأزمة كل في تخصصه ويطلق عليها ( تمثيل الأدوار ) .

- الاستعانة بوكالات العلاقات العامة المتخصصة لتدريب فريق الأزمة بشكل عملي وتطبيقي يتجاوز الدورات التدريبية النظرية .

## ٢. إعداد سيناريوهات العمل :

- تتكرر جلسات تمثيل الأدوار على مناقشة إمكانية حدوث أزمة محددة مختلفة عن الأزمة التي نوقشت في الجلسة السابقة .
- - يتم مشاركة أعضاء الفريق في الإجابة عن تساؤل رئيسي
- يحدد أعضاء الفريق أكثر المشاكل أهمية وخطورة .
- تقديم تقرير نهائي للإدارة العليا حول أكثر المشاكل احتمالا .

## ٣. تقييم جلسات العمل :

عقد اجتماع لتقييم ما حدث في جلسات العمل السابقة وإدارة حوار حول السيناريوهات المطروحة التي تم مناقشتها سابقا وتحديد نتائج محددة بدقة حول :

- ١- الموارد والتجهيزات التي يحتاجها فريق الأزمة .
- ٢- تقييم استجابة الإدارات المختلفة في العمل بتقديرات " ممتاز ، متوسط ، ضعيف " .
- ٣ تحديد المسئول عن إدارة الأزمة إذا وقعت من بين أعضاء الفريق .
- ٤- اختيار المتحدث الرسمي للمنظمة .

## ٤. خطة إدارة الأزمة :

○ يقوم مدير العلاقات العامة بكتابة مشروع خطة تفصيلية لكل أزمة من الأزمات التي تناولتها جلسات العمل

○ كتابة قائمة للاتصالات تتضمن أسماء المشاركين في خطة إدارة الأزمة .

## المهام التي يتحملها فريق إدارة الأزمة :

- تجميع وفحص وتحليل المعلومات بأية بوادر لمشكلات .
- تحديد نقاط الضعف التي قد تؤدي إلى أزمة .
- حصر كل المعلومات المتعلقة بكل نقطة من نقاط الضعف وبشكل تفصيلي .
- تحديد درجة خطورة الأزمة المحتملة باستخدام معايير موضوعية .

- التوصية بالإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة .
- تحويل الخطة الوقائية إلى علاجية بعد وقوع الأزمة .
- تنفيذ خطة إدارة الأزمة وذلك في شقيها الإداري والإعلامي .
- عقد اجتماعات لتقييم عملية إدارة الأزمة بعد انتهائها واستخلاص الدروس المستفادة منها .

### المرحلة الثانية : الوقاية والاستعداد :

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة أخذ زمام المبادرة القائم على استباق الأحداث والقيام بمجموعة من الأعمال تستهدف الوقاية من الأزمة ومنع وقوعها وهو ما يطلق عليه إدارة المبادرة واتصالات المبادرة

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

**أولا : عمليات المراجعة التنظيمية :** وتهدف تقييم وإصلاح مختلف الجوانب التنظيمية مثل .

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

**ثانيا: عمليات المراجعة لنظم الاتصالات والمعلومات :**

وتستهدف فحص علاقات المنظمة ب جماهيرها المختلفة والاهتمام بالقضايا المثارة حول المنظمة من المصادر المختلفة وهي تعرف

( باتصالات إدارة القضايا Issues Management Communication ) .

**وتمثل الاتصالات الوقائية التي تقوم بها العلاقات العامة وتعنى بالمجالات التالية :**

- إدارة القضايا المتعلقة بمدى توافق المنظمة مع متطلبات السياسة العامة للدولة وأهدافها والتي تهم الرأي العام . مثل : القضايا الاجتماعية والبيئية الهامة.
- تحديد مسار القضايا العامة داخل المنظمة مع العاملين والمبادرة بحلها قبل أن تتدخل الدولة بفرض تشريعات لتنظيم الأمور الخلافية في حال تطور الأمور إلى أزمة فعلية .
- تشكيل سياسات المنظمة والاتصالات الخاصة بتنفيذها فيما يتعلق بالتغيرات في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية .
- لا شك أن العمليات الوقائية تشمل عمليات المنظمة الإدارية والإنتاجية والاتصالية وتتكامل معاً في عملية صناعة القرار على مستوى الإدارة العليا.

## الاستعداد :

يتمثل في المهام التي يقوم بها فريق إدارة الأزمة استعداداً لها وتشمل مجموعة من الخطوات على النحو التالي :

### أولاً : تحديد وتقييم الأزمات المحتملة

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمات الإجابة على أربعة تساؤلات رئيسية .

**مصفوفة الأزمة (Crises Matrix) :** توفر القدرة على تصنيف الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة . وتضع المصفوفة معيارين لتقييم الأزمات هي :

١. **شدة الخطورة:** يقصد بها حجم الموارد المادية والمعنوية المعرضة للخطر في قياس من ١ - ٩ درجات ، وتعطى أكثر خطورة = ٩
٢. **درجة التحكم:** يقصد بها القدرة على التحكم في عناصر الخطر وإيقاف تأثيرها أو تقليل مما يؤثر إيجابياً على نتيجة الأزمة في قياس من ١ - ٩ ويعطى ٩ أكبر قدرة على التحكم = ٩.

• **عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة يمكن أن تسفر عن أربعة احتمالات وهي :**

- (١) **التوفيق :** تنجح القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشبكة الوقوع .
- (٢) **الفشل :** تفشل القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشبكة الوقوع .
- (٣) **الإنذار الكاذب :** تعتقد القيادات أن هناك أزمة وشبكة الوقوع بينما لا توجد أزمة .
- (٤) **الرفض الصحيح :** تعتقد القيادات عدم وجود أزمة وشبكة الوقوع ويثبت صحة ذلك

قدم (Burnett) مصفوفة تصنيف المشاكل التي من المحتمل أن توفر تحليلاً أكثر للأزمات من المصفوفة السابقة وفقاً لأربعة أبعاد هي :

- (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 ومرتفعة
- (٣) **قيود البدائل المتاحة :** تقييم البدائل المختلفة لمواجهة الأزمة في ضوء القيود التي تفرضها طبيعة الأزمة والآثار والتكلفة المادية وتأثيرها على سمعة ومكانة المنظمة وتصنف إلى قليلة أو متعددة.

(٤) **ضغوط الوقت :** ما تفرضه طبيعة الأزمات من ضرورة اتخاذ قرارات سريعة وسليمة في فترة زمنية محدودة وتصنف إلى محدودة أو شديدة .

نظم المعلومات : يحتاج فريق إدارة الأزمات توفير نظام للمعلومات يتسم بالحساسية ، ويتم من خلاله تجميع المعلومات المستخدمة في التخطيط كمدخلات أساسية لفريق الأزمة وللعاملين في العلاقات العامة.

**يحقق إعداد خطط وقائية للأزمة عدة مزايا على النحو التالي :**

- ✓ 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 .
- ✓ تحديد وتوزيع المسؤوليات والأدوار على الأفراد والإدارات الأخرى في المنظمة .
- ✓ التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الوظيفية الأخرى في المنظمة .
- ✓ تحديد الجهات اللازم التعاون معها لضمان التنفيذ الجيد للخطة
- ✓ تحديد قوة وتأثير الأطراف المنظمة في الأزمة .
- ✓ التأكد من توافر الخبرات المطلوبة والعمل على تحسين أدائها .

**كتابة خطة الأزمة :**

يتم فيها تحويل الأفكار ونتائج المناقشات إلى واقع فعلي قابل للتطبيق يحدد خطوات العمل بدقة وبوضوح الأولويات والمسئوليات والسلطات بشكل بسيط ومفهوم ومحدد .

**تتكون خطة إدارة الأزمة من العناصر التالية :**

**أولا : الغلاف ويحتوي على ما يلي :**

- اسم المنظمة .
- عنوان خطة الأزمة موضوعها .
- عبارة وثيقة سرية للغاية .
- رقم تليفون للطوارئ .
- إجمالي عدد النسخ المتداولة ورقم النسخة نفسها .
- تاريخ الإصدار يوم / شهر / سنة
- يرفق نسخة الخطة إقرار بالاستلام ويطلب توقيع المستلم عليه ومعرفة دوره وترسل هذه القرارات 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 بمسئوليته فيها ضماناً لنجاحها.

## ثالثاً : قائمة المحتويات :

يتضمن المعلومات الأساسية للخطة مقسمة إلى عناصر حتى يسهل الرجوع إلى المعلومات الخاصة بكل عنصر منها في أقل وقت ممكن وهي تمثل فهرس لمحتويات الخطة.

## يرفق بالخطة ما يلي :

❖ **بطاقات التوثيق :** وهي الخاصة بتسجيل مضمون الاتصالات والاستفسارات ومصدرها

وموضوعها وكيفية الرد عليها والشخص الذي قام بالرد والتاريخ والساعة التي فيها ذلك.

❖ **بطاقات التقويم :** وهي الخاصة بتدوين رأي الفرد في أسلوب أداء الأفراد التابعين له وقياداته

للخطة وما يراه من سلبيات وإيجابيات في هذا الشأن وتستخدم بطاقات التقويم في إجراء

مناقشات للاستفادة من الأخطاء وزيادة فعالية التخطيط .

## خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة :

- كل خطة قائمة بذاتها وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل أثناء الأزمة .
- توضح الخطة الأولويات وتضع قائمة بالقضايا التي تحتاج عناية .
- تحدد السلطات والمسئوليات لكل فرد في المنظمة .
- الخطة يجب أن تكون عملية ويمكن تنفيذها بكفاءة .
- يجب أن تكون شاملة تحتوى على مادة كافية وفي نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئاً عند التنفيذ
- يجب أن تكون مفهومة وبسيطة وتوضع لنتاسب جميع المستويات في المنظمة .
- يجب أن يراعى فيها محاولة إرضاء الأفراد المتأثرين بها .
- يجب أن تراجع بصفة مستمرة .
- يجب أن تختبر الخطة ويتأكد من أن الجميع قد فهم دورة فيها .
- يجب أن تحقق الخطة كفاءة استخدام التكلفة تكلفة التخطيط .
- يجب أن تكون أقل من أو تساوى تكلفة دم التخطيط .
- أن تكون الخطة مرنة ويمكن تحديثها وتعديلها عند تغير الظروف وتحتوى على مرشحات عامة وليست تفصيلية
- تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث أزمة .
- تحديد المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق إدارة الأزمات .
- تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات .

- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة .
- تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة .
- الموارد البشرية والمادية الضرورية .
- طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق في نفس الوقت للجهات الخارجية .
- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية .
- ضمان استمرارية الأعمال والأنشطة في المنظمة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقي أنشطة المنظمة .
- وضع سيناريوهات اللازمة أسوأ وأفضل سيناريو حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار .
- 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 :

من الضروري توفير مركزان لإدارته الأزمة مجهزة مسبقا وتوفر فيها كل المعدات أحدهما مخصص للعمليات الإدارية للمنظمة والأخر لإدارته اتصالات الأزمة على النحو التالي:

#### مركز إدارة العمليات :

يجب تجهيز مركز إدارة العمليات بخريطة للمنطقة المحلية للمنظمة وطاولة اجتماعات وطابعات ليزر وأجهزة كمبيوتر ومصادر إضاءة قوية وتليفونات وملفات للأوراق الهامة التي تضمن استمرارية عمل المنظمة والاحتفاظ بنسخة إضافية من بيانات المنظمة وما إلى ذلك.

#### مركز اتصالات الأزمة :

يجب تجهيز مركز اتصالات الأزمة بلوحة حائطية ( لعرض المشكلة ، الحلول - مسار تقدم العمل ) وأجهزة تليفونات ( لكل فرد من فريق الأزمة ) وفاكس وطابعات ووثائق أرشيفية. وما إلى ذلك.

#### 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 ، معدلات الزيادة
- إعداد العاملين .

- تقارير الأجهزة الرقابية عن المنظمة في السنوات الثلاثة الأخيرة .
- الجوائز التي حصلت عليها المنظمة .
- إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع .

☒ 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 .

المرحلة الثالثة : احتواء الأضرار أو الحد منها

بعد وقوع الأزمة يتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة لمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفاً في ضوء الموقف الفعلي الناجم عن طبيعة الأزمة ونطاقها وتحديد حجم التأثيرات الناجمة عنها حتى يتم اتخاذ قرارات سريعة بالأعمال المطلوبة لاحتواء الأضرار وتقليل تأثيراتها السلبية وهذا يعني إجراء تعديلات ضرورية على الخطة الوقائية وذلك في مسارين:

- ١- الإداري ويعني بإصلاح التلفيات وإعادة التشغيل والثاني
- ٢- الإتصالي حيث يهتم بتحديد المهام الاتصالية والإعلامية التي سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة في مواجهة الأزمة .

**العمليات الاتصالية الخاصة بإدارة الأزمة وهي ذات الأهمية لدارسي 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 تكون كل أو أحد الأهداف التالية :

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 .
٥. كسب مساندة جماهير المنظمة والمجتمع .
٦. إزالة مخاوف الجماهير وبث شعور الاطمئنان .
٧. امتصاص الغضب والتهدئة .
٨. التأكيد على التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية .
٩. التأكيد على السيطرة على الموقف إشاعة جو الثقة .
١٠. مواجهة حملات النقد والتشهير والدفاع عن المنظمة .

### ثانياً : تحديد الجمهور

عادة ما تخاطب المنظمات جماهير تتسم بالتعدد مثل الجمهور العام وقادة الرأي العام والسلطات المحلية والمستهلكون أو العملاء ومندوبو وسائل الإعلام وما الى ذلك كم انه يجب على رجل العلاقات العامة تحديد أي الجماهير قد تأثر بالازمة وإعطاء كل جمهور أهميته ومراعاة مستواه التعليمي والثقافي

### ثالثاً : تحديد إستراتيجية اتصالات الأزمة

- الهدف الأساسي للإدارة هو إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة .
- أكد علماء الاتصال على أن إستراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة .
- يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف .
- إستراتيجية مواجهة الأزمة إستراتيجية موقفيه فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف اخر.

### هناك اعتبارات عند تحديد إستراتيجية التعامل مع الأزمة هي :

- 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 الإستراتيجية .

هناك عدة استراتيجيات يمكن الاختيار منها تبعا للموقف وذلك على النحو التالي :

(١) إستراتيجية الصمت (No Response):

بعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها . ويطلق عليها البعض " إستراتيجية التجاهل والتعتيم " .

(٢) إستراتيجية الإنكار (Denial Strategy) :

تكرر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك .

(٣) إستراتيجية حائط الصد (Block stone Strategy) :

لا تعترف الإدارة بالخطأ وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات عن الموضوع . إن المنظمة التي تستخدم هذه الإستراتيجية تتعرض لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام إلا ان هذه الاستراتيجيات مطلوبة عندما تتعلق الأزمة بأمور شخصية أو أخلاقية أو قضايا معروضة أمام القضاء

(٤) إستراتيجية التملص من المسؤولية (Evasion Of Responsibility) :

وفي هذه الإستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى وإظهار أن الأزمة ضحية هي الأخرى وأنها مجرد حادث مؤسف .

(٥) الإستراتيجية القانونية (Legal Strategy) :

تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشؤون القانونية وتمثل فيما يلي:

- ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة .
- دم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يفهم منها مسؤولية المنظمة عن الأزمة .
- الحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة .

(٦) إستراتيجية التبرير والاعتذار (Apology And Respond) :

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

## (٧) إستراتيجية 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) إستراتيجية 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 الناقدین .

✓ مواساة وتعويض المتضررين .

وهذه الإستراتيجية تؤدي إلى منع تدهور الموقف ، وتقليل مشاعر الغضب ، وغالباً ما تستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة ، كما أنها تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأي عام مساند للمنظمة ، من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع ، وأنها تستهدف الصالح العام . لذا يطلق عليها البعض " إستراتيجية الصالح العام " .

## (٩) إستراتيجية الهجوم المضاد (Counter Attacks Strategy) :

هي إستراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلامياً بشكل هجومي وتعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة وهي إستراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير . وقد تستخدم المنظمة حقها في اللجوء للقضاء .

## (١٠) إستراتيجية الأفعال التصحيحية (Corrective Actions Strategy) :

هي إستراتيجية 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 الإستراتيجية " إستراتيجية العلاقات العامة " وهي إستراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين

القانونيين للمنظمة لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعوي قضائية ضده المنظمة . وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة .

### إعلام الأزمات

يمكن استخدام الإعلام بنكاء 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 .

**الجانب الثاني :** جاني سلبي : عن طريق التعتيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام جمهور الأزمات بها . ويتم هذا التجاهل على صورتين هما :

(١) تجاهل وتعتيم إعلامي كلي : حيث يتم عزل جمهور الأزمات أهم المهتمين بها عن أحداثها عزلاً تاماً .

(٢) تجاهل وتعتيم إعلامي جزئي : حيث يتم الاهتمام فقط بأطراف الأزمات وتجاهل الأطراف الأخرى

**والإعلام في إدارة الأزمات له مهمة مزدوجة هما :**

١ - جانب أخباري : ويتم عن طريق متابعة أخبار الأزمات والتعريف بنتائج مواجهتها ومحاولات التصدي لها .

٢ - جانب توجيهي : يعتبر أخطر الجوانب في العملية الإعلامية ، فمتخذ القرار في الكيان الإداري يكون في حاجة إلى دعم وتأييد من كافة القوى المحيطة والمتصلة والمرتبطة والمهمة بإدارة الأزمة . يستخدم الإعلام الجيد في سبيل إثارة اهتمام الأفراد والمؤسسات والمجتمعات وفقاً لنطاق الأزمة .

**رابعاً : بدأ تنفيذ الحملة الإعلامية**

يعمل فريق العلاقات العامة على بدأ تنفيذ الحملة الإعلامية المخططة لإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة . وان المفتاح الأساسي لفهم أهمية الخطاب الإعلامي في استعادة الصورة الذهنية الإيجابية يكمن في التعرف على أسباب الهجوم أو الشكوى ، والاستجابة الإعلامية وفقاً لمتطلبات الموقف .

فالاستجابة الاتصالية للمنظمة يجب أن تعالج أي خطأ في مدركات الجمهور بالأسلوب المناسب ، لأنه طالما ظل الجمهور يعتقد أن المنظمة مخطئة فأن صورتها وسمعتها ستظل في خطر حتى لو لم تكن مخطئة فعلاً .

يقتضي تنفيذ الحملة الإعلامية لإدارة الأزمة أن تتحول الخطة المكتوبة إلى خطة تنفيذية تشتمل على رسم تخطيطي متكامل للعمليات الإعلامية التالية :

١. أهداف القائم بالاتصال ( المنظمة ) .
٢. مبررات وأسباب الاستجابة المطلوبة من المنظمة للأحداث .
٣. تحديد الجمهور المستهدف .
٤. شكل ومضمون الرسائل الاتصالية للمنظمة .
٥. الموقع الجغرافي للحملة .
٦. الوسائل الاتصالية والفنية المستخدمة .
٧. التكاليف .
٨. الفترة الزمنية للحملة الإعلامية .
٩. جدولة الحملة الإعلامية .
١٠. تقويم الحملة الإعلامية .

وحتى يكون لإعلام الأزمة دوراً فعالاً يجب أن يبنى على الحقائق وعلى أن يتفاعل مع المناخ المحيط بإدارته ، وأن يكون دقيقاً في نقل الحقائق والمعلومات . وتحتاج العملية الإعلامية إلى صياغة خاصة للغة التخاطب الإعلامي مع جمهور الأزمات الداخلي والخارجي .

#### إعداد الرسائل الاتصالية :

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

- الأهداف المطلوب تحقيقها من الاتصال .
- إستراتيجية مواجهة الأزمة .
- نوعية الجمهور المستهدف .
- الوتر الذي تتركز حوله الرسالة .
- نوعية التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة .
- تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة .

تتوقف 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 :

- ✗ المؤتمرات الصحفية
- ✗ المؤتمرات التلفزيونية .
- ✗ البيانات الصحفية .
- ✗ خطوط الاتصال الساخن .
- ✗ إعلانات العلاقات العامة
- ✗ الموقع الإلكتروني للمنظمة .
- ✗ تنظيم الزيارات لمراسلي وسائل الإعلام .
- ✗ الأفلام التسجيلية .
- ✗ القصص الخبرية .
- ✗ تنظيم الاجتماعات مع المجموعات الصغيرة من الجماهير النوعية ( موردين ، موزعين ، عمال ) .

## الأنشطة المساندة للاتصال :

من الضروري إعطاء عناية خاصة للجوانب الإنسانية والاجتماعية اللازمة مثل :

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

## المرحلة الرابعة : استعادة النشاط

بعد انتهاء الأزمة بأحداثها الساخنة وبدء عودة الأمور إلى طبيعتها في المنظمة ، لا ينبغي أن نتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد بل ينبغي أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد عودة المنظمة إلى أوضاعها الطبيعية لكي تحافظ على صورتها الذهنية .

تستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية مثل : تنظيم الزيارات لقادة الرأي العام ورجال الإعلام وكبار المسؤولين ، وتحرص على دعوة وسائل الإعلام لتغطيتها إعلامياً وكذلك تنظيم المعارض والمؤتمرات والمهرجانات الثقافية والرياضية والقيام بأنشطة متعددة في المجال الاجتماعي.

## المرحلة الخامسة : التعلم :

يتم في هذه المرحلة دراسة وتقييم الخطة الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإداري والاتصالي ، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها واستخلاص الدروس المستفادة منها .

## محددات فاعلية اتصالات الأزمة :

١. تتطلب الإدارة الفعالة لاتصالات الأزمة من جهاز العلاقات العامة القيام بمهام اتصالية تتسم بالتعدد والانضباط والاستمرارية وهي:
  - ☒ اتصالات ما قبل الأزمة : وتشتمل على مهام وقائية
  - ☒ اتصالات أثناء الأزمة : وتتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة .
  - ☒ اتصالات ما بعد الأزمة : تتعلق باستمرارية المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها وعودة الأمور إلى طبيعتها . كما تتعلق بمهام تقويمية .
٢. أن تعمل العلاقات العامة على سرعة انتقال المعلومات ووصولها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب .
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. أن تعتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على قاعدة تجزئة الجماهير حيث تتطلب الاتصالات الفعالة لإدارة الأزمة تصميم رسائل اتصالية لكل جمهور نوعي على حدة.
٥. أن تعمل العلاقات العامة على مسح ومراجعة نظم المعلومات والاتصالات الخاصة بالمنظمة .
٦. الاهتمام بتنمية وتطوير علاقات سليمة مع وسائل الإعلام والمحافظة عليها .
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 .

## قواعد عامة لاتصالات الأزمة

### قائمة الأعمال المطلوبة في اتصالات الأزمة ( أفعال ) :

١. أخرج خطة الأزمة المعدة سلفاً ، وأبدأ العمل .
٢. أبلغ قيادة المنظمة وأطلب منه الحضور لمقر المنظمة .
٣. أنقل المعلومات الكامل المتوافرة لديك للقيادة العليا .
٤. أطلب من قيادة المنظمة إعداد إجابات على التساؤلات التي تتوقع أن يطرحها عليه مندوبي وسائل الإعلام أو العاملين .
٥. استدعي فريق إدارة الأزمة والخبراء المتخصصين في المجالات المختلفة في المنظمة للمساعد واتخاذ اللازم .
٦. اتخذ المبادرة في الاتصال بوسائل الإعلام وأنقل لهم المعلومات بسرعة وصرامة وأمانة .
٧. افتح خطوط الاتصال مع وسائل الإعلام ، وتلقى استفساراتهم وقدم الإجابة عليها .
٨. استخدم المركز الإعلامي المجهز سلفاً ( تليفونات - فاكس - كمبيوتر - آلات تصوير ) وذلك للرد على أية استفسارات .
٩. أنقل تساؤلات الجماهير ، ووسائل الإعلام إلى المتحدث الرسمي دورياً .

- ١٠ . أعط تعليمات للمسئولين عن المركز الإعلامي .
- 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 .
- ١٣ . أعد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعات صغيرة من الجماهير المفتاحية للمنظمة
- ١٤ . أرسل بيانات صحفية لوسائل الإعلام تتضمن أية تطورات أو توضيحات أو معلومات جديدة .
- ١٥ . يجب الاهتمام بإعلام العاملين بالمنظمة بكل المعلومات الهامة من مصادر الشركة .
- ١٦ . قدم للعاملين بالمنظمة شرحاً لمبررات القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا .
- ١٧ . استخدم أكثر من طريقة للاتصال بالعاملين .
- ١٨ . أهتم بتعريف قادة الرأي العام في المجتمع بالخطط الخاصة بالمنظمة لمواصلة تقديم خدماتها
- ١٩ . أحرص على تناغم المعلومات المقدمة للجماهير ووسائل الإعلام .
- ٢٠ . استخدم أكثر من وسيلة إعلامية لنقل المعلومات إلى الجماهير ولأكثر من مرة .
- ٢١ . أحرص على تجزئة الجمهور ومخاطبة كل جمهور نوعي بالأسلوب التي يتوافق مع اهتماماته ، ومسئوليته التعليمية والاجتماعية .
- ٢٢ . سجل الأحداث زمنياً ومكانياً مع الاحتفاظ بالصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو .
- ٢٣ . أعد مؤتمراً صحفياً ( في حالة الأزمات الكبرى فقط ) .

**وفي هذا الشأن ينبغي الحرص على الالتزام في المؤتمر الصحفي بالقواعد التالية :**

- استمع بعناية لكل سؤال مطروح من مندوبي وسائل الإعلام .
- قدم ردوداً على الاتهامات والشكوك الموجهة لمنظمتك .
- 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 أدله على صحة ما تدلى به من معلومات .
- تعامل بتعاطف مع أهالي الضحايا .
- قدم وعداً بنقل أية معلومات جديدة عن الموضوع .
- وزع نشرة صحفية تتضمن خلفية عن المنظمة .



## قائمة الأعمال المطلوبة في اتصالات الأزمة ( لا تفعل ) :

١. لا تستخدم مصطلحات فنية متخصصة في حديثك .
٢. لا تذكر آرائك الشخصية ، أو تخميناتك حول أسباب الأزمة .
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 تجامل مندوبي وسائل الإعلام حول أسباب الأزمة .
٧. لا تستخدم عبارة لا تعليق أو ترفض الإجابة .
٨. لا تحاول الترويج لمنظمتك وأعمالها أو منتجاتها في حديثك والأزمة مازالت ماثلة للعيان .
٩. لا تتحرف في إجابتك وأحاديثك لمندوبي وسائل الإعلام .
١٠. لا تنفعل وحاول الاحتفاظ بهدوئك حتى تبعث الثقة في نفوس المتعاملين معك .
١١. لا تنقل المعلومات إلى على أجزاء متفرقة فكل كشف جديد يتحول إلى قصة خبرية منفصلة
١٢. لا تبالغ في تقديم وعود أو إصلاحات ما لم تتأكد من الموافقة رسمياً عليها .
١٣. لا تتكلم علانية حول معلومات لم تتأكد من صدقها .
١٤. لا تلجأ إلى التعقيم الإعلامي أو التركيز على الأخبار الطيبة فقط .
١٥. لا تلجأ إلى كتابة مضمون رسائل المنظمة الاتصالية بأسلوب واحد لكل الجماهير .
١٦. لا تعتمد على وسيلة إعلامية واحدة .
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.

## شركة جونسون وأزمة دواء التيلنول:

بدأت الازمة في تاريخ 30-أكتوبر-1982م.

سبب الازمة هو وفاة سبعة أشخاص بسبب تناولهم للدواء.

تم الانتهاء من تلخيص المادة

بالتوفيق للجميع