

## العلاقات العامة وإدارة الأزمة

1/. حمروش دليلة أستاذة مساعدة قسم العلوم الإنسانية شعبية الإعلام والاتصال جامعة الجليلي اليباسـ

سيدي بلعباس

مقدمة

بالرغم من أن العلاقات العامة تعمل داخل المؤسسة كنظام فرعي يخضع للقواعد والسياسات والثقافات السائدة، إلا أن الظروف البيئية المحيطة والأحداث الطارئة التي تتعرض لها المؤسسات بجانب رغبتها في إقامة وإرساء علاقات وطيدة مع الجمهور لتسويق أنشطتها، قد أدت إلى ضرورة الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة وممارسيها، والعمل على توسيع دائرة اختصاصاتهم، خاصة في إدارة العلاقات العامة والاتصالات مع الجمهور وقد تطورت ممارساتها لتشمل ميدان إدارة الأزمة نظر لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعد الأزمة نقطة تحول في حياة أية مؤسسة حيث ينجم عنها نتائج سلبية تعرقل سير العمل فيها، ومن ثم التأثير على منتجاتها وخدماتها و جماهيرها بما يؤدي إلى التأثير سلبا على سمعتها، ومكانتها، بل قد تؤدي اذا تطورت للأسوأ إلى تحديد وجود المؤسسة نفسه، ومن ناحية أخرى من الممكن إن يترتب حدوث الأزمة بعض النتائج الإيجابية اذا تميزت عملية إدارة الأزمة بالرشد والفاعلية بما يساعد المؤسسة على التحول إلى الأفضل.

### مفهوم الأزمة :

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت الأزمة بتعدد الجوانب التي تعالجها بدرجة اصبح من المتعذر ايجاد تعريف يمكن للباحث ان يتبانه دون بقية المفاهيم الاخرى ، وذلك طبعاً للتوجه النظري والتخصص العلمي للباحثين الذين تناولها ، فارتباط الأزمة بكاف ميادين الحياة قاد الوضع الكثير من التخمينات لهذا المفهوم من ختلف جوانبه ، ومن ثم فقد عرف علماء اللغة الأزمة بانها تعني "الشدة والقحط والمآزم هو الضيق"<sup>(1)</sup>. ويرى محمد رشاد الحماوي أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة ، كما أنها تهدد الإفتراضات والمسمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة<sup>(2)</sup> في حين يذهب قاموس اكسفورد الى تعريف الأزمة بانها فترة انتقالية ونقطة تحول او بداية في حياة فرد او الماعة او المجتمع كما الأزمة المالية والسياسية<sup>(3)</sup>. ووفقا لراي هاريسون فان الأزمة " براءة عن تغيير مفاجئ الى الأسوأ، ووضع غير مريح تجد المنظمة نفسها تواجه نتيجة اهمال يترتب عليه ما لا تحمد عقباه ، أو ظهور منتج معيب ، أو تعرض المنظمة لعمل اجرامي أو تخريبي يسفر عنه خسائر فادجة في الارواح والممتلكات"<sup>(4)</sup>، ويرى ابراهيم العيسوي ان الأزمة حدث يقع فجأة دون توقع او يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جدا الامر الذي لا يسمح باتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهته، وانه يتسبب في وقوع خسائر مالية أو مائة أو بشرية أو نفسية ، كما يتسبب في خلق مشكلات جديدة لا تملك المؤسسة الخبرة اللازمة لمواجهتها"<sup>(5)</sup>.

كذلك عرف العمراوي الأزمة " بانها موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الاحداث اليومية للمنظمة ويؤدي الى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصال

الاساسية للمنظمة، مما يستلزم قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات ، وحالة عدم التيقن التي تحيط باحداث الازمة"<sup>(6)</sup>

وهكذا نجد أن الازمة من خلال المفاهيم السابقة تعني موقفا مفاجئا تتعرض له المؤسسة ويسبب نوعا من الصدمة ويخلق درجة عالية من التوتر وشعورا بالاستياء وعدم الاستقرار لدى المسؤولين، وأن هذا الموقف يتطلب تغيرا جذريا وحاسما في سياسة المؤسسة وضرورة اتخاذ قرارات لمعالجة الموقف مثل حدوث درجة من التفاعل بين القرارات الإدارية والإجراءات الاعلامية لضمان المعالجة الصحيحة للازمة الى جانب ضرورة ابتكار اساليب جديدة وانشطة سريعة لمواجهة الظروف المستجدة التي تتعرض لها المؤسسة .

### سمات وخصائص الازمة :

تتمثل سمات وخصائص الازمة في الاتي (7):

1. ان الازمة حدث مفاجئ ،
2. الازمة عملية واضحة ينتج عنها توتر وقلق وضغوط تتطور بسرعة الزمن، ويحدث موقف الازمة ارتباكا كبيرا في حقاة حياة المؤسسات والمنظمات وكثيرا من مشاعر الخوف والصدمة وتقود الى حدوث مشكلات كبيرة.
3. تسرع الازمة في احداث التغيير، حيث يكون هناك استعداد لقبوله اكثر من اي وقت مضى.
4. ان حل الازمة لا يعني تقديم ضمانات بعدم تكرارها مرة اخرى ، فالازمة يمكن ان تتكرر وتحدث اي وقت.
5. لا يجب اعتبار الازمة على انها تهديد للبقاء، فالبعض المؤسسات خرجت من الازمات أكثر قوة فالازمة يمكن ان تكون خبرة ايجابية لدى المؤسسة، كما ان التصرف السريع والسليم من قبل ادارة المؤسسة يحول الازمة الى استثمار .
6. ان الازمة تتعرض لها المؤسسة تستقطب اهتمام وسائل الاعلام وتصبح شائعة ومعروفة لدى الراي العام .
7. نقص المعلومات عند حدوث الازمة، مما يزيد من صعوبة ادارة الموقف بشكل صحيح نتيجة لشح المعلومات، وهذا يقود الى صعوبة عملية اتخاذ القرار.
8. تتاثر المؤسسة بالكثير من المتغيرات في فترة وقوع الازمة ومن عوامل مختلفة ، قانونية، اقتصادية، اعلامية.
9. تستلزم ادارة الازمة تبني قرارات ادارية واتصالية في وقت قصير ومحدد ، وفي ظروف يسودها عدم التيقن ، ولا يتوفر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.
10. تعدد وتشابك تأثيرات الازمة والمتمثلة في :

- التأثير على سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية الراي العام وجماهيرها .
- التأثير علنا الثقة في منتجات وخدمات المؤسسة .
- التأثير على مصداقية المؤسسة .
- التأثير على النشاط الكلي للمؤسسات المماثلة والعاملة في نفس المحال .
- التأثير على حياة الأفراد، وبث الإضطرابات في ادراكهم للواقع من حولهم .

### مراحل الازمة:

يميل الكثير من الباحثين الى تقسيم هذه المراحل الى ثلاث وهي (8):

## 1. مرحلة ما قبل الازمة:

وهي الفترة الزمنية التي تظهر فيها مؤشرات تنبئ بقرب ونوع الازمة، الا أن كثيرا من المديرين يتجاهلون هذه المؤشرات لايمانهم بأن الامور تحت سيطرتهم ويتحكمون في مستقبل شركاتهم ، الا أن الكثير من الازمات قد تكون خارجة عن اردادة المديرين مهما كانت كفاءتهم وقدرتهم على السيطرة ، والمؤسسات التي تمارس العلاقات العامة على أسس علمية تكون أكثر استعدادا لاستشعار الازمات والتنبؤ بها والاحسب لوقوعها والخذ من تكرارها ، وفي هذه المرحلة يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل اشارات تنبئ بإمكانية وقوع ازمة وتقييم مدى خطورتها، من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة حيالها مثل :

-ازدياد معدلات الغياب أو التباطؤ في العمل ،

\_ ارتفاع معدلات ترك العمل في المؤسسة.

\_شكاوي المستهلكينأو العملاء.

\_ انتقاد وهجوم وسائل الاعلام لممارسة المؤسسة.

\_ انخفاض ملحوظ في المبيعات أو الاقبال على الخدمة وبدلك تلعب العلاقات العامة دورا هاما وفعالا في هذه المرحلة .

## 2. مرحلة انفجار الازمة :

وهي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرف في انفجار الازمة ، ويترتب عن الانفجار أضرار تبدأ في التفاقم تاركة عواقب مالية وبشرية كبيرة على خدمات ومنتجات الشركة وصورتها لدى الرأي العام ، وقد أظهرت شركة سويف للصناعات الثقيلة بالولايات المتحدة الامريكية مهارة فائقة في التخطيط لمواجهة انفجار حدث في مصنع لها، وراح ضحيته واحد وعشرون عاملا واصيب أكثر من مئة شخص. فقد تحركت الشركة على النحو التالي :

\_ استقل بعض أعضاء مجلس ادرارة الشركة طائرة خاصة الى مكان الحادث يرافقهم اثنان من خبراء العلاقات العامة .

\_ ارسلت الشركة نشرة قصيرة الى وسائل الاعلام أكدت فيها حرصها التام على رعاية ضحايا الحادث وأسرههم .

\_ منحت كافة التسهيلات لرجال الاعلام وأعدت مقرا مزودا بكل نا يلزم لأداء مهمتهم ووضعت تحت تصرفاتهم البيانات الكاملة عن الخسائر.

\_ أعدت ترتيبات لزيارة أسرة الضحايا والمصابين.

\_ نظمت زيارات لاحقة للزيارة الاولى.

\_منحت مساعدات مالية للمحتاجين من أسر الضحايا والمصابين.

\_ قدمت مساعدات مالية لتشجيع الجنازات.

\_ أكدت لجميع الموظفين أنها لن تستغني عن أي موظف في المصنع المنكوب .

\_ أكدت لمجتمع المدينة التي وقع فيها الحادث بأنها ستعيد بناء المصنع .

\_ بعث رئيس الشركة برسائل خطية لأسر الضحايا أعب فيها عن خالص عزاء الادارة.

\_ أرسل رئيس الشركة أيضا خطابات شكر الى كل فرد ساهم في التخفيف من أثر الحادث .

وكتانت النتيجة التعاون الكامل مع رجال الاعلام أن عولج الحادث بدون أية اشارة سواء كان ذلك في الرد الإخباري او الصور المصاحبة للموضوع .

لذلك على ادرارة العلاقات العامة في هذه المرحلة تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الازمة الى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الازمة والاضرار الناتجة عنها ، وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة لايضاح الموقف منعا لانتشار الشائعات التي تحد من تقاوم الازمة وبشكل عام فان العلاقات العامة تعمل على تفهم الراي العام ووسائل الاعلام للمؤسسة وموقفها منها .

### 3. مرحلة ما بعد الازمة :

وهي المرحلة التي تصل فيها الازمة الى نهايتها بعد الوصول الى حلول نهائية لها، ويقع على عاتق اداة العلاقات العامة في هذه المرحلة تخفيف الاضرار التي لحقت بسمعة الشركة والسعي لإعادة سمعتها الى ما كانت عليه قبل حدوث الازمة. كما يقع على عاتق ادارة العلاقات العامة اعلام الجمهور بالدروس المستفادة من الازمة، والاجراءات الصحيحة التي قامت الادارة باتخاذها وذلك لتطمين العاملين والمتعاملين معها على عدم تكرار الازمة مرة اخرى وان الادارة قادرة على مواجهة هذا الموقف مستقبلا دون التأثير باي ازمة ويجب على المؤسسة ان تحرص في هذه المرحلة على اتباع ما يلي (9) :

1. الاستمرار في جذب اهتمام الجماهير نحو أنشطة المؤسسة
  2. الاستمرار في مراقبة نداعيات الازمة حتى نقل حذتها وتلاشي
  3. الاستمرار في تزويد وسائل الاعلام بالمعلومات حول الاجراءات التي تتخذها المؤسسة لإعادة البناء وكسب ثقة هذه الوسائل .
  4. اعادة تقييم خطة ادارة الازمة وكيفية استجابة الادارة والعاملين بالمؤسسة لموقف الازمة
  5. رصد ردود الافعال الرسمية والشعبية واتجاهات الحلفاء والمنافسين للاستفادة منها في تجنب ازمات مستقبلية
  6. تطوير استراتيجية اتصال طويلة الامد لتقليص الدمار الناتج عن الازمة
- ومن الأهمية بمكان في كل مرحلة من مراحل الازمة أن تقوم ادارة العلاقات العامة في المؤسسة باعداد تقرير يشمل كل مكونات الازمة وتداعياتها الانية والمستقبلية عن الشركة ولاسيما فيما يتعلق بالجمهور والراي العام ، ويجب السعي الى توفير المصادقة مع الجمهور واحترام ذكائه وعدم الاستهانة بقدرته على التمييز ودون اثاره مبالغ فيها للمشاعر والتي يجب ان يكون هناك قدر كاف من المعرفة بها قبل المسؤولين عن ادارة العلاقات العامة.

### أمثلة على ازمات المؤسسات :

يشير الباحثون أمثال بلاند الى العديد من الازمات التي تصيب المؤسسات ويتطلب من ادارة العلاقات العامة الاستعداد لمواجهةها عند حدوثها وهي (10) :

1. ظهور منتج معين يؤدي الى وفاة أو اصابة بعض المستهلكين.
2. تعرض المؤسسة لعمل اجرامي أو تخريبي
3. الفضائح المالية والاخلاقية
4. الحرائق المندلعة في مقر المؤسسة أو احد فروعها

5. حوادث التصادم
  6. رفع قضايا ضد المؤسسة من جانب أفراد أو جماهير لها اهمية خاصة
  7. حملات انتقادية تثيرها وسائل اعلامية معادية
  8. حدوث تلوث بيئي حملت المؤسسة مسؤوليته
  9. الإستغناء عن خدمات العاملين
  10. وجود معارضة لمنتجات الشركة من بعض المستهلكين
- كذلك يقسم لبرجر أنواع الأزمات الى (11) :
1. أزمات قدرية :مثل الفياضانات والزلازل والبراكين.
  2. أزمات تكنولوجية : تنشأ عن مخاطر استخدام وسائل تكنولوجية حديثة
  3. أزمات المنافسة : عندما تواجه المؤسسة جماعة تهاجمها وتنتقد تصرفاتها
  4. أزمات ارهابية : مثل وضع ملوثات أو سموم أو أعمال عدوانية
  5. أزمات الربحية : من خلال الرغبة في التوسع وفتح الاسواق على حساب الإهتمام بالجودة والالتقان
  6. أزمات الخداع : عندما تتعمد المؤسسة خداع جهة معينة أو جمهور محدد
  7. أزمات ادراية : تنتج عن الاهمال وسوء التشغيل وضعف الرقابة
- أسباب الإهتمام بالاتصالات الازمة :**

#### أولا : الازمات تستحوذ على اهتمام وسائل الاعلام

تعتبر الازمات مادة مرغوبة لمختلف وسائل الاعلام وتحظى بتغطية على نطاق واسع وتسعى هذه الوسائل لإرضاء جماهيرها حيث أن الحاجة الى المعلومات متأصلة بعمق في النفس البشرية ، فالناس في حاجة الى أن يعرفوا الأخبار ولاسيما الأخبار السيئة ، فوسائل الإعلام تركز في مادتها الإخبارية على الأخبار السيئة الأخطاء والحوادث والفضائح التي تقعا في المجتمع الإنساني ، حيث تعتمد الى اشارة روح التساؤل والبحث عند الجمهور وتزويده بالأخبار عن الأخطاء البشرية ، ووفقا لما بينته نتائج البحوث العلمية فان الناس يفضلون أن يسمعو عن الأخبار السيئة أكثر من غيرها من الأخبار ، وفيما يعد أخبارا سيئة لمسئولي العلاقات العامة كإتفجارات وحوادث التصادم والكوارث والمواقف غير المتوقعة تعد أخبارا جيدة لوسائل الإعلام (12). وناء على ذلك ينبغي على ادراة العلاقات العامة أن تستعد للتعامل مع وسائل الإعلام التي تبدي اهتماما كبيرا بالازمات.

#### ثانيا : المشتغلون بالعلاقات العامة يعتبرون أحد مصادر المعلومات الهامة لوسائل الإعلام

حيث يعد تقديم الخدمة لوسائل الاعلام جزءا من عمل ممارسي العلاقات العامة وبناء على نوعية هذه الخدمة قد تنشأ علاقة ايجابية أو سلبية للشركة مع وسائل الإعلام (13). وإذا كان العاملون بالعلاقات العامة مقصدا لوسائل الاعلام في الظروف العادية ، فان الأزمات تشكل ضغطا متزايدا على مسئولو العلاقات العامة ، ويرى برتون أن كل ممارسي العلاقات العامة من الممكن أن يواجهوا في لحظة ما أزمة تجعلهم موضع تساؤل من الوسائل باعتبارهم متحدثين باسم الشركة ويتمثل التحدي الأكبر بالنسبة للمشتغلين بالعلاقات العامة في كيفية التعامل مع وسائل الاعلام عند حدوث الأزمات (14)

**ثالثا: ان الكيفية التي يتعامل بها المشتغلون بالعلاقات العامة مع الإعلامين تؤثر على طبيعة التغطية الاعلامية للأزمة**  
على مسئولو العلاقات العامة عند وقوع الأزمة التعاون مع وسائل الإعلام وبذل الجهود للتجاوب مع تساؤلات الإعلامين وتقديم الحقائق بشكل سريع ومستمر ، وإذا كانت التغطية مرتكزة على الحقائق فان موقف المؤسسة يمكن أن يكون قويا ،

فعلى المشتغلين بالعلاقات العامة أن يبحثوا على أحسن طريقة لأرضاء وسائل الاعلام باعتبارها جمهورا متميزا يوصل الى جماهير أخرى ، وأن عليهم أن يجمعوا المعلومات ويجعلوها متاحة للمحررين عند طلبها وأن تكون استجابتهم سريعة لطلب الإعلاميين ، وأن تكون المعلومات المقدمة لهم آنية وبصفة منتظمة ، الى جانب أن التعامل بشكل جيد مع الإعلاميين ، من الممكن أن يتيح الفرصة لمسئولي العلاقات العامة لكي يساهما في صياغة وتشكيل التغطية الإعلامية المتعلقة بأزمة المؤسسة (15).

#### رابعا : التأثير العميق والمدمر للأزمات على المؤسسات

وما ينتج على ذلك من سلبيات على صورة الشركة ، الأمر الذي قد يشكل في كثير من الأحيان الفرق بين استمرارية المؤسسة أو فئتها ، هذا وقد أثبتت السنوات الأخيرة أن تأثير الأزمة لا يقف مردوده السلبي عن حد مؤسسة بذاتها ، بل قد يتجاوزها الى قطاع بكامله (16)

#### اتصالات الأزمة :

يوجد هناك خلط لدى الباحثين بين اتصالات الأزمة والاتصالات التي تقوم بالعلاقات العامة في ظل الظروف العادية، وربما السبب في ذلك يعود الى أن اتصالات الأزمة جزء هام من الإتصالات التي تجريها ادارة العلاقات العامة، الا أن لها خصائص معينة تميزها عن غيرها هذه الخصائص تأتي من طبيعة الظروف الناتجة عن الأزمة، ولذلك فان الخلط بينها وبين الإتصالات التي تتم في وقت الأزمات يقود الى أخطاء علمية وتطبيقية تحول دون فاعلية هذه الإتصالات، ويمكن تبيان مدى تميز اتصالات الأزمة عن الإتصالات العادية من خلال العديد من النقاط أهمها(17):

1. ان اتصالات الأزمة تحدث في ظل ظروف وضغوط غير عادية، تتسم بقلّة المعلومات والإرتباك الى جانب الضغوط الداخلية والخارجية مما يمثل تهديدا للمؤسسة ، كما أن وسائل الإعلام تحاول بمختلف السبل المتاحة للوصول لما تريد من خلال التغطية السلبية فضلا أن الرأي العام يكون مهينا في مثل هذا الموقف الى تصديق أسوأ ما يمكن نشره عن المؤسسة ، ومن ثم فان الاتصالات الضعيفة وغير السليمة يمكن أن تزيد من حجم الأزمة
2. تعمل اتصالات الأزمة على استبعاد وسائل الإعلام وتغطيتها السلبية التي تنتهم المؤسسة تهدد صورتها بينما تعمل الإتصالات العادية على كسب وسائل الإعلام والسعي اليها وذلك من خلال تقديم النشرات التي تفسر سياسة المؤسسة للجمهور ودعوة الصحفيين لزيارة المؤسسة وعقد المؤتمرات الصحفية وغيرها من الوسائل الأخرى
3. ان اتصالات الأزمة تسعى الى بناء مصدر واحد للمعلومات عن المؤسسة والأزمة لإطلاع الجمهور والعاملين عن الموقف من أجل تخفيف درجة السلبية والعداء ، وعدم حدوث بلبلة والحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كا لسلطات وغيرها يمكن أن يكون لهاتداعيات سلبية على المؤسسة ، بينما تسعى الإتصالات العادية الى رسم صورة مشرقة عن المؤسسة وبناء علاقات وثيقة مع الجماهير ، وخلق تفاهم وتعاطف وانتماء هذه الجماهير للمؤسسة
4. ينبغي التخطيط لاتصالات الازمة بكل عناية ، وان تتسم بالسرعة والقدرة على التكيف السريع والمرونة لكي تصبح عاملا ايجابيا لنجاح الادارة في تعاملها مع الازمة، وان تتسم بالسرعة والقدرة على التكيف السريع والمرونة لكي تصبح عاملا ايجابيا لنجاح الادارة في تعاملها مع الازمة وان يسمح بادخال عناصر جديدة في عناصر نظام الاتصال كما تطورت الازمات والمسارات التي تتخذها انشاء خطوط جديدة لاتصالات الازمة.

#### خطوات ومراحل التخطيط لمواجهة الازمة :

يجب على ادارة العلاقات العامة أن تعد خطة لمواجهة الازمة، وان تعمل جاهدة على ترسيخ علاقات قوية مع كافة جماهير المؤسسة ، هذا الى جانب دعم سمعة المؤسسة وسوف نتناول خطوات أو مراحل اعداد خطة العلاقات العامة وذلك على النحو التالي(18) :

## أولاً : دراسة المؤسسة وبيئة عملها

تعد الدراسات والبحوث الخاصة بالمؤسسة من أهم البحوث التي تجربها العلاقات العامة وذلك للحصول على المعلومات التي تيسر فهم المؤسسة ومجال عملها، ويشير بعض الباحثين الى هذه المعلومات على سبيل التحديد على النحو التالي:

أ. طبيعة المؤسسة وخلفيتها التاريخية، والدور الذي تؤديه للمجتمع، ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

ب. جماهير المؤسسة وعملاؤها

ج. نوعية المؤسسة ، هل هي ربحية أم غير ربحية

د. أقسام المؤسسة المختلفة

هـ. علاقة المؤسسة مع وسائل الاعلام

و. دراسة النشرات والكتيبات والمواد الاعلامية التي تصد عن المؤسسة

ز. مراجعة التقارير السنوية لمجلس الادارة

ح. معرفة ما يحدث في المؤسسات التي تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة

ط. الامام بالقوانين واللوائح والنظم التي تؤثر على عمل المؤسسة

ي. معرفة اهتمامات المجتمع المحلي الذي تنتمي اليه المؤسسة

## ثانياً : تحديد الأهداف

اتصال العلاقة العامة اتصال هادف وأنه من الصعوبة بمكان تبني خطة لموضوع غير واضح ولا محدد، واتصال الازمة

مثله مثل أي اتصال تجربة ادارة العلاقات العامة، وعليه يجب أن تكون أهداف هذا الاتصال واضحة لدى المسؤولين بتخطيطي

برامج الازمات وتنفيذها وعلى الرغم من اختلاف المؤسسة واختلاف الازمات التي تواجهها الا أنه يمكن أن نحدد أهداف

اتصالات الازمة فيما يلي (19) :

1. العمل على منع وقوع الازمة قدر المستطاع.
2. مواجهة الازمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.
3. التنسيق بين مختلف أجهزة المؤسسة لمواجهة الازمة والعمل على حصر وتوفير الموارد الضرورية.
4. الحد من الخسائر قدر الامكان.
5. التعامل الجيد مع وسائل الاعلام.
6. التقليل من الأثار السلبية للازمة.
7. الاستفادة من معطيات الازمة ونتائجها لمنع تكرارها مستقبلاً.

## ثالثاً : تشكيل فريق عمل للتعامل مع الازمة

اتصال الازمة لايقوم به شخص واحد، وانما يجب تشكيل فريق عمل مهمته الاتصال اثناء الازمة، كما ينبغي عدم

الانتظار حتى تقع الازمة ليتم تعيين أفراد هذا الفريق، كما يجب التأكد الى أن هناك العديد من الأسس العلمية والواجب

مراعاتها عند تشكيل هذا الفريق وهي (20) :

1. يجب أن يتشكل هذا الفريق من رئيس مجلس الادارة ومدراء الادارات بالمؤسسة لضمان تمثيل وجهات النظر المختلفة .
2. يجب أن يتراوح عدد أفراد هذا الفريق بين ستة وثمانية أفراد، مع اختيار فريق آخر مساعد يتكون في الغالب من شخصين أو ثلاثة، والغاية في تقليل العدد هو المساعدة على تبني القرار السليم، لانه كلما زاد عدد المشاركين كان من الصعب اتخاذ القرار .
3. اشتراك هذه المجموعة في تخطيط يقود الى طرح معلومات كثيرة تفيد عملية التخطيط ويضمن تعاون الافراد، ويكفل مساندة كل ادوات المؤسسة لخطة التعامل مع الازمة وهذا بدوره يؤدي الى تنفيذ الخطة بكل سهولة عند حدوث الازمة.

4. يجب اختيار شخص ما تتوفر فيه الفصاحة و الخبرة والمعرفة الواسعة بالمؤسسة والتقدير السليم للامور والمعرفة بكيفية التعامل مع وسائل الاعلام، ليقوم بدور المتحدث الرسمي باسم المؤسسة.
5. يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.
6. يتم تدوين بيانات كاملة عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وأرقام الهواتف، حتى يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة.
7. يجب أن يتحلى الفريق بالعديد من الخصائص والسمات التي تقتضيها مواجهة الأزمة أهمها :
  - \_ اعمل الجاد.
  - \_ لإستعداد لتحمل المسؤولية.
  - \_ التعاون مع الآخرين لانجاز المهام.
  - \_ القدرة على الإستماع الجيد.
  - \_ التحلي بالأخلاق الجيدة.
  - \_ اللباقة البدنية والقدرة على التحمل.
8. يجب أن يتضمن تشكيل الفريق عضوا من خارج المؤسسة لضمان تقديم وجهة نظر موضوعية بعيدة عن التحيز.
9. يقوم هذا الفريق بكتابة الأزمة وبلولرتها ، ووضع ( سيناريوهات ) الأزمات المحتملة والتدريب عليها.

#### رابعا : تحديد الجماهير المستهدفة

الهدف من تحديد الجمهور هو الوصول الى قطاعات المجتمع التي لها علاقة باهداف الاتصال ، هذا الى جانب توفير الكثير من الجهد والنفقات ، كما نقيده في الوصول الى البناء الجيد لرسالة الاتصال واختيار وسيلة الاتصال المناسبة ، وعلى هذا الاساس يجب على المؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها بوضع قائمة بالجماهير المستهدفة والتي يمكن أن تضم (21) :

- أ. المتأثرين بالازمة مباشرة
  - ب. الذين يمكنهم التأثير على المؤسسة
  - ج. الذين يمكن أن يتأثروا بالازمة لاحقا
  - د. الذين يحتاجون الى معلومات
- ويجب أخذ العلم بأنه ليس بالضرورة ان يتم الاتصال بكل هذه الجماهير عند حدوث الازمة، وانما يمكن الاختيار من القائمة وفقا لاولويات الاهتمام التي توليها المؤسسة لهذه الجماهير .

#### خامسا : تحديد وسائل الاتصال

يجب أن يحدد فريق العمل نوعية الرسائل الاتصالية التي يمكن بثها أثناء الازمة وينصح الخبراء بضرورة أن يحرص المتحدث الرسمي باسم المؤسسة أن يقدم نقاطا معينة تمثل استثمارة للجوانب الايجابية للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي (22):

- أ. كيف استفاد المستهلكون من هذه السلع والخدمات؟
- ب. ماهي الخدمات التي قدمتها المؤسسة للمجتمع المحلي ؟
- ج. المساعدات التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها ؟
- د. عدد العاملين في المؤسسة ، ودرجة تزايدهم عبر السنين
- هـ. مساهمات المؤسسة في ميدان تشجيع البحث العلمي والابتكار
- و. الازمات السابقة التي واجهتها المؤسسة، وكيف تعاملت معها ؟
- ز. الجهود التي تبذلها المؤسسة لتفادي حدوث هذه الازمة



## الاستراتيجية الاعلامية لادارة الازمة :

للعلاقات العامة دور كبير في تنفيذ الاستراتيجية التي تحددها المؤسسة لمواجهة الازمة وهناك خمس استراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تنفذها كلها أو بعضها حسب طبيعة الازمة وهي (23):

1. الاستراتيجية الدفاعية والتي تسعى الى ازالة الاثار الناتجة عن وقوع الازمة، وتقديم كل البراهين القوية التي تدعم موقف المؤسسة أمام الرأي العام.
2. الاستراتيجية الهجومية هذا النوع من الاستراتيجيات يلجا الى استخدام كل فنون الاتصال الممكنة ، كما تعتمد الى تبني مواقف علنية تجاه الجهات المسببة للازمة.
3. استراتيجية التهديد والتخويف، وذلك من خلال استخدام المؤسسة أسلوب التهديد ضد أولئك الذين يبثون اشاعات ضد المؤسسة مثل رفع قضايا قانونية عليهم وما شابه ذلك وبالذات من جانب وسائى للاعلام دون استنادها الى حقائق أو ادالة فعلية.
4. استراتيجية الماطلة والتسويف المتعمد في أي ردود أو حوارات تتم بين المخططين للازمة وبين ادرارة المؤسسة كسبا منهم وتحسبا لاية مكاسب جديدة يعتقد باهمية عنصر الوقت للوصول اليها، ووفقا لهذه الاستراتيجية يجب ان تقوم ادرارة العلاقات العامة باستخدام الفنون الاعلامية وتوظيفها لاقاء المسؤولية على غير في حالة حدوث مشاكل تؤثر على سمعة الخدمة أو المنتج.
5. استراتيجية الاعتراف الكامل او الجزئي بالحقائق والاسباب التي قادت الى حدوث الازمة ، لان المؤسسة التي تنكر مسؤوليتها عن تصرفاتها السئية ستفقد مصداقيتها بدرجة كبيرة في حالة ظهور الحقيقة فيما بعد.
6. استراتيجية التحفظ والكتما، وهذا النوع من الاستراتيجيات يعتمد على منع محاولات الاطراف الخارجية للحصول على المعلومات ، وهي استراتيجية لا ينصح باستخدامها الا في الازمات المتعلقة بامور شخصية أو اخلاقية معروضة أمام المحاكم.

## الاعتبارات الواجب الاخذ بها عند وضع الاستراتيجية الاعلامية لادارة الازمة (24):

- أ. توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالازمات ، والتي يمكن أن تنتشر من خلال وسائل الاعلام دون حدوث أضرار تمس أو تضر بسمعتها.
- ب. يجب مراعاة التكافؤ في الاهتمام بين الاتصالات والموجهة الى الجمهور الداخلي والاتصالات الموجهة الى الجمهور الخارجي، وذلك من خلال توظيف كل الوسائل الاتصالية أثناء الازمة وبعدها ، كما يجب الاهتمام بتنوع الرسائل الموجهة للفئات المختلفة من الجماهير وفقا لخصائص كل جمهور نوعي على حده مع التنوع في الاساليب الاتصالية المستخدمة في عرض المعلومات عن الموضوعات المختلفة.
- ج. العمل على تنمية روح التعاون والانتماء للمؤسسة بين أفراد الجمهور الداخلي وتزويده بالمعلومات الصحيحة عن المؤسسة والازمة ، حيث بإمكان الجمهور الداخلي القيام بدور مؤثر في التغلب على الازمة أو التشكيك في مصداقية المؤسسة.
- د. التاكيد باستمراراً على الاجابات والعمل على تحويل السلبيات الى ايجابيات أو على الاقل تحييد تلك السلبيات.
- هـ. العمل على عدم اهمال الشرائح التي تتعمل مع المؤسسة كالمستهلكين والموظفين والموردين والمجتمع المحلي لكي لا تبحث بنفسها عن المعلومات من وسائل الاعلام العامة.

## قائمة المراجع :

1. جابر محمد الطماوي ، العلاقات العامة وتطبيقاتها العلمية ( القاهرة ، المكتبة العلمية للنشر والتوزيع ) ص 193
2. محمد رشاد الحملاوي ، ادرارة الازمة : تجارب محلية وعالمية ، ط1 ( القاهرة : مكتبة عين شمس، 1993) ص
3. جابر محمد الطماوي ، مرجع سابق ، ص 193

4. Shirly harrison, public relation an in trodction, 1<sup>st</sup>,ed (London:mc routledqe,1995) p82
5. ابراهيم العيسوي، مناهج مواجهة الأزمات ( الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 1992، ص 1-3)
6. عباس رشاد العماوي ، ادارة الزمات في عالم متغير ، ( القاهرة : مركز الهرام للترجمة والنشر ، 1993 ) ص 18
7. أنظر الى :
- عثمان محمد العربي ، اتصالات الأزمات : مسح للتطورات النظرية فيها ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، العدد الخامس ، يناير أبريل ، 1992 ص 93.
- محمد عبد الله عبد الرحيم ، مدحت مصطفى ، ادارة العلاقات العامة ( القاهرة ، العربية للنشر ، 1992 ) ص 232
8. أنظر الى :
- Robert I . health , hand book of public relation , ( londonm saqe publications, 2001)  
pp480\_4481
- \_ دواد نظيم داود ، ممارسات علمية لتطوير أساليب وتحليل اشارات الإنذار المبكر ، المؤتمر السنوي السادس لإدارة الأزمات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، أكتوبر 2001 ، ص 36
- \_ جابر محمد الطماوي ، مرجع سابق ، ص 196
9. حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط 1 ( القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2005 ) ص 175
10. Micheal bland, communicatio out of crisis, 9<sup>st</sup>,ed ( London: mcmilland press ltd, 1998) p 7
11. عثمان محمد الغربي ، مرجع سابق ، ص 112 - 113
12. Roqer haywood, all about public relations , 2<sup>nd</sup>. ( London: mcgraw- hillbook company, 1991) p 58
13. Frank jefkins, public relations , 1<sup>st</sup>, ed ( London: heineman professional publishing ltd, 1998)p110
14. Lynn m. zoch of sonya erot duhe, feeding the media during a crisisM a national widelook, public relations quarterly, vol.42, number3, fall1997,p16
15. محمود يوسف ، دراسات في العلاقات العامة ، ( القاهرة : دار الإيمان للطباعة ، 2002 ) ص 99
16. عثمان محمد العربي ، مرجع السابق، ص 96
17. السيد عليوة ، ادراة الأزمات والكوارث : حلول علمية وأساليب وقائية (القاهرة : مركز القرار ، 1997 ) ص 26\_30
18. علي عوجة ، الأسس العلمية : للعلاقات العامة ، ط 4 ( القاهرة : عالم الكتب، 2000 ) ص 133
19. محمود يوسف ، دراسات في العلاقات العامة ، مرجع سابق، ص 107
20. نفس المرجع ، ص 108\_109
21. Micheal bland, op .cit, p 31
22. محمود يوسف، مرجع سابق. ص 113\_114
23. ممدوح البلتاجي، ادارة الأزمات في عالم متغير ( القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر ، 1993 ) ص 14\_18
24. جابر محمد الطماوي ، مرجع سابق.ص 198\_199

