

السنة اولى ماستر اتصال تنظيمي

مقياس:اتصال الأزمات

الأستاذ : سمير العيفة .

2021/ 2020

المحاضرة الأولى.

إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها و تحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحدّ من الخسائر لأدنى حدّ ممكن و لا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ، ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية. كما تم توظيف الأزمة كإستراتيجية فعالة في إدارة العديد من الصراعات وأزمات اكبر منها حجماً.

التعريف بإدارة الأزمة ومراحلها :

تهدف إدارة الأزمات *Management Crisis* إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.

بناء على ذلك فإن إدارة الأزمات ببساطة تتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات البيئية واستخراج شجرة الأحداث وشجرة الأزمات وتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة عن آل حدث وعن كل أزمة ثم تحديد خطة كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات .

وبمعنى آخر يمكننا تعريف إدارة الأزمات بأنها عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي :

- منع وقوع الأزمة ألما أمكن .
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية .
- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى اقل حد ممكن.
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة .
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور .
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة تلك الأزمات.
- تصميم النسق التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة.

وتمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشلت المنظمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح مسؤولة عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وهذه المراحل هي :

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تتطلب هذه المرحلة توجيه الاهتمام للإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة نسبياً تنبئ عن قرب وقوع الأزمة.
2. مرحلة الاستعداد والوقاية: تستهدف هذه المرحلة اكتشاف ورصد نقاط الضعف في المنظمة، ولذا يجب أن يتوافر لديها الأساليب والوسائل الوقائية لدرء هذه الأزمات والكوارث.
3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: تستهدف إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة.
4. مرحلة استعادة النشاط: وتشمل وجود سيناريوهات بديلة معدة مسبقاً وتم اختبارها جيداً حتى يحسن وضع الحلول العملية المناسبة في حالة احتدام الأزمة.
5. مرحلة التعلم: وهي تتضمن استرجاع واستعادة الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

أهم الخطوات المتبعة في إدارة الأزمات :

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات من حيث مجال ، ومكان ، وزمان ، حدوثها ، وعمقها وشدة تأثيرها وشموليتها ، وأن لكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة ، التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها ، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير ، وعناصر عامة مشتركة .

باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، ونتيح لفريق الأزمات حرية الحركة والتصرف على النحو التالي:

1. التخطيط للأزمات :

يقصد به رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات ، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات ، والحد من أثارها السلبية ، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية ، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل ، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع ، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله ، والكيفية التي يتم بها هذا العمل ، والوقت المحدد لها ، ومن سيقوم بهذا العمل ، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك .

والتخطيط للأزمات يتطلب القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في : إجراء مسح كامل لموارد المدرسة ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ، عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها ، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة ، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية ، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمدرسة ، والإفادة من وسائل الإنذار المبكر ، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية ، وإعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة ، وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة يختلفان في مدى استعداد المدرسة للأزمة ، والظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وتقدير

الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة ، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات المجتمع المدرسي .

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات، وضمان استعداد المدرسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية.

المحاضرة الثانية.

كما يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها ، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد وأقلها وفرة ، كما يعمل على توفير الجهد ، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة ، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة .

وجدير بالذكر أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع الحالات وكل الأوقات والأزمات ، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف الدراسة ، وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة ، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي : أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة ، وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع ، وأن تتميز بالعلمية ، وأن يكون مفهوماً وبسيطاً ، ويتلاءم مع جميع المستويات (الوحدات) ، ويتميز بالشمول ، وقابلية التنفيذ ، وتتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية

2. التنظيم في الأزمات:

يقصد به : التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ، والمهام المرتبطة بكل عضو ، والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء ، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية ، والاتصالات التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة ، وأماكن المواجهة والتنفيذ.

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات : معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات ، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة ، وشرح طبيعة المهمة ، ووصف العمل نفسه ، ونطاق التدخل ، والهدف من التدخل والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات ، وعرض الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً.

ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة ، منها : وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المنظمة وتحديد الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق ، والتنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات ، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات ، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات.

3. التوجيه في الأزمات :

يقصد به ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال ، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة ، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة وخط سير العمل ، وحث العاملين على التعاون مع الفريق ، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة.

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله ، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية : أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلاً للتنفيذ ، وواضحاً لا غموض فيه ، و كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواءً : من الناحية الكمية أو الكيفية والمكان ، والوقت، أي تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات ، ومكتوباً ، ومحددأ كافة الصلاحيات ، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها ، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك .

4. متابعة الأزمات:

يقصد بها إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة ، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره ، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم ، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها ، والقوة للإبقاء عليها.

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات ، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها ، أو تبرير عمل معين ، أو توضيح طريقة معينة ، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين ، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة ، وحسن توظيفها ، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة ، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة .

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية :
الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة ، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار ؛ لمتابعة الأحداث أول بأول ، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل .

5. القيادة في الأزمات:

يقصد بها قدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الإبتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة ، والعمل على احترام كل عضو ، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ .

إن قائد فريق الأزمات باعتباره قائد لجميع فرق الأزمات يواجه الكثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة التي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية ، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية ، وخصائص موضوعية مكتسبة .

المحاضرة الثالثة

I. إدارة الأزمات والوسائط الحديثة للاتصال :

مع تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي، بدأ يتسع نطاق الاعتماد على الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ليشمل مختلف المجالات الحيوية بما فيها إدارة الأمن الاجتماعي والكوارث والأزمات. وعقب الأزمة المالية العالمية والكوارث الطبيعية التي ضربت العالم في الآونة الأخيرة، برزت أهمية تكنولوجيا المعلومات كأداة فاعلة في إدارة الأزمات والطوارئ من خلال دورها في تثقيف العامة حول طبيعة التهديدات والكوارث والسبل المثلى لمواجهتها والتعامل معها ورصد الواقع العملي وجمع ونشر المعلومات حول المناطق المتأثرة وإبلاغ المسؤولين الحكوميين ومؤسسات الإغاثة بالاحتياجات العامة والخاصة، فضلاً عن تسهيل المناقشات حول مدى الجاهزية والقدرة على الاستجابة للكوارث الطبيعية والاقتصادية والبيئية وغيرها.

بدأت الحكومات ومؤسسات القطاع الخاص والجهات المعنية في مختلف أنحاء العالم العربي ومنطقة الخليج تفعيل قنوات التواصل والعمل المشترك مع المنظمات المحلية والإقليمية والدولية وغير الحكومية فيما يتعلق بحالات الكوارث والطوارئ لتكثيف الجهود في مجال رفع مستوى الوعي حول دور الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأمن الاجتماعي ودعم الخطط الاستباقية لمواجهة الكوارث.

وتماشياً مع الجهود الرامية إلى تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضمان الأمن الاجتماعي ومواجهة الكوارث الطبيعية، بدأ يتسع نطاق حملات نشر المعرفة بهدف زيادة جاهزية تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن تشجيع التعاون المشترك بين الجهات المعنية على المستوى الإقليمي وتبادل المعارف والخبرات المتعلقة بالطوارئ والأزمات عبر شبكة الإنترنت على المستوى العالمي وإيجاد أفضل الإستراتيجيات والسبل اللازمة لتعزيز الأمن في عصر المعلومات. وتستهدف حملات التوعية مختلف الشرائح المجتمعية والفئات العمرية لتنمية قدراتهم المعرفية المتعلقة باستخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات وبالتالي تمكينهم من ضمان الأمن الشخصي والمساهمة في تعزيزه على النطاق المجتمعي.

1. التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

أ. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يسمى من قبل البعض بالتخطيط الشامل أو بتخطيط الأهداف ويكون على صعيد المنظمة ككل من حيث مدى الشمول ويتضمن اتخاذ القرارات من قبل المستويات العليا كمجلس الإدارة وأثاره تمتد عبر مرحلة زمنية طويلة نسبيا مثل تخطيط الاستثمارات الرأسمالية وتخطيط تنويع الخدمات ويكون التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد أو متوسط الأمد ويتضمن صياغة الأهداف العريضة للمنظمة وسبل تحقيقها في ضوء المتاح بدون الخوض في التفاصيل الدقيقة لموضوع التخطيط يعرف بأنه خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة، ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفع؟ وما هو مسارها المستقبلي؟ فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلى ماذا تريد أن تصل؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية .

عملية التخطيط الاستراتيجي تتميز بمجموعة من الخصائص وهي: أن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول مستقبلي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة في الخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح، وتدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية، كما أنها عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية قيم وأهداف وأفكار متناثرة وتطور من خلال فريق عمل متكامل .

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، وتجنب بل والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها .

وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات كما يساعدها على ما يلي: التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة، تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بتحديد دور المنظمة في المستقبل، وتحقيق تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية، وضع الخطوط الرئيسية للإستراتيجية، وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية وتهيئة الأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط .

ب. أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات:

يتصف المخطط الاستراتيجي في حالة الأزمات بمهارات إبداعية تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي كالقدرة على التركيز، والقدرة على التكيف مع التغيير، ومهارة الصبر والتحمل، ومهارات الاتصال والتعاون، بالإضافة إلى المهارات المتعلقة بكيفية الحصول على الاتفاق .

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات العديد من النقاط أهمها : أولاً يجب الإدراك والافتناع وإدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث بوجود المخاطر، وثانياً ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك، بالإضافة إلى تحديد جهة أو ووضوح خطة الطوارئ، وثالثاً لجنة محددة مسؤولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط .

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي في حالة الأزمات جملة من الأبعاد تتلخص في:

- وضع الإطار العام للإستراتيجية .
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية . كما يمكن اختصار أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوجود رؤيا واضحة ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وقيمها التنظيمية .

المحاضرة الرابعة .

العلاقات العامة وإدارة الأزمات :

تبحث العلاقات العامة كعلم وفن على بناء علاقات وظيفية بين المؤسسات من ناحية وبين الجمهور من ناحية أخرى ، تقوم على المساهمة في وضع بعض الحلول أثناء وجود بعض المشكلات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ، فالعلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى تقدير أهمية الرأي العام وترمي إلى التخطيط وتنظيم الجمهور لتوضيح معالم سياستها وحقيقة أهدافها للأفراد العاملين بها والأفراد خارجها .

من هذا التقديم فان للعلاقات العامة مساهمة كبيرة في حل الأزمات وإدارتها وذلك ما سنلاحظه في الكثير من الأزمات بين المؤسسات ، من خلال النظر في أدبيات العلاقات العامة أثناء الأزمات نلاحظ انه لا يوجد حتى عام 1960 إلا القليل من المعلومات عن العلاقات العامة في الأزمات ، ومن عام 1960 وحتى عام 1980 بدأت تظهر بعض المقالات التي عالجت هذا الموضوع والتي كتبت بواسطة ممارسين للعلاقات العامة شرحوا فيها كيف واجهوا أزمات معينة بنجاح ، واخذ الاهتمام يتزايد حول موضوع إدارة الأزمات بوجه عام والعلاقات العامة في الأزمات على وجه الخصوص لأسباب كثيرة أهمها استمرار وعي الرأي العام وقوته وارتفاع تقنية وسائل الإعلام وقوة تأثيرها .

بعض نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات :

أخذت تهتم بعض الجمعيات المتخصصة في العلاقات العامة مثل الجمعية الدولية للعلاقات العامة والجمعية الأمريكية للعلاقات العامة في إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات الدراسية عن العلاقات العامة ودورها في الأزمات وعمدت الكثير من الجامعات الأميركية بتدريس العلاقات العامة في الأزمات كمادة مستقلة من ثم أصبح للعلاقات العامة أو الاتصالات في الأزمات مهام ووظائف راسخة ليست مجال جدال أو شك ، وعزز هذا الدور موضوع (إدارة القضايا) كمجال حديث نسبيا اسند في الغالب إلى وظائف العلاقات العامة ، ما أعطى العديد من النماذج المفسرة لدور العلاقات العامة في الأزمات.

• نموذج مارا: Marra model .

يقوم نموذج مارا على فكرة قياس العلاقات العامة بين المنظمة و جماهيرها المعنية كمتغير رئيسي مستقل ،لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة ، وقد حددت MARRA في نموذجها ستة متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات وهذه المتغيرات هي :

- العلاقات : العلاقات وهي المتغير الرئيسي المستقل في هذا النموذج ويقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها المعنية والعلاقات إما أن تكون ايجابية أو سلبية أو محايدة ، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية ، فان هذه العلاقات تزداد سوءا أثناء الأزمات والعلاقات الايجابية كما وضحتها هذا النموذج هي :الثقة ،التفاهم ،الرضا ،المصادقية التعاون ،والتوافق بين المنظمة و جماهيرها .
- اتصالات الأزمة :crisis communication

المنظمة عندما تواجه أزمة معينة ، فإنها قد تختار واحدا من استراتيجيات الاتصال الآتية :

○ إستراتيجية السكوت أو لا تعليق :ويرجع السبب في اختيار هذه الإستراتيجية إلى سبب تاريخي يعود إلى ضعف الرأي العام في أزمنة سابقة ، أما السبب النفسي السيكولوجي ذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين مما يجعلهم أكثرهم لا يرغب بالتحدث عنها والبعض الآخر يفضل الهروب من مواجهة الأزمة وآخرون يرفضون وجودها أصلا.

- إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتناسق (الغير متوازن).
- إستراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق المتوازن.

- تنفيذ اتصالات الأزمة:

وتعني الاتصالات القائمة على خطط موضوعة مسبقا على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها.

- اتصالات الخطر (إعلام الخطر) :

وهي الاتصالات التي تتم بين المنظمة و جماهيرها وخاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل ، وهي تعني إعلام وتثقيف الجماهير بالمنظمة عن احتمال وقوع أزمات أو مخاطر قد تؤثر عليها .

- إيديولوجية اتصالات المنظمة :

وهي الثقافة أو المناخ في المنظمة أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة وهي المعتقدات والمعايير التي يعتنقها العاملون بالمنظمة ، بالمقابل يوجد بعض المنظمات منغلقة على نفسها سواء من الداخل او من الخارج ومن ثم هي بطبيعتها متكئمة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال .

- نفوذ الوظيفة القانونية للمنظمة :

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى نفوذ وقوة الإدارة القانونية بالمنظمة كمتغير قوي يؤثر في أداء العلاقات العامة عند مواجهة الأزمة ، فعند نشوب الأزمة دائما ما تتعارض النصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة والأجهزة القانونية ، فالمحامين أو رجال القانون في المنظمة

ينصحون الإدارة بالتكتم مع الجمهور أثناء الأزمة خوفا من أن تلحق بالإدارة مخاطر ، والتحرك بأسرع وقت ممكن من أجل تحقيق أهداف طويلة الأمد وقد لا تكون ملموسة على المدى القريب مثل سمعة المنظمة وصورتها أمام الجمهور .

• نموذج هرد hurud model :

تقوم فكرة النموذج على تأسيس نظام اتصال متكامل ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للزمات، يتكون النموذج من سبعة دائم، كل دعامة تساند الأخرى بهدف تكوين نظام اتصال شامل فعال ومتناغم بين فريق إدارة الأزمة نفسه.

- الدعامة الأولى، (الربط): وتعني تأمين خطوط اتصال احتياطية بين الأطراف المعنية بالأزمة وأيضا بينهم وبين ما يحتاجونه أثناء الأزمة من معلومات وبيانات مطلوبة لمواجهة الأزمة والقنوات الاحتياطية مثل قنوات فضائية، هواتف نقالة، قنوات راديو مفتوحة... الخ .
- الدعامة الثانية، (تصحيح البيانات): إن جودة ودقة البيانات والمعلومات المقدمة لفريق إدارة الأزمة، من العوامل الرئيسية في نجاح الأزمة، دائما ما يصاحب عملية الاتصال التشويش.
- الدعامة الثالثة، (تنقية البيانات) : يصاحب وقوع الأزمة انهيار غزير من المعلومات والبيانات على الأطراف المسؤولة عن إدارة اللازمة (فريق إدارة الأزمة) والكثير من هذه المعلومات والبيانات غير مناسبة أو غير صالحة مما يؤثر على متخذي قرار الأزمة ويهدر الكثير من وقتهم الذي هو أغلى الموارد في هذه اللحظة لذلك يجب تقنين البيانات .
- الدعامة الرابعة، (اختيار وسيلة الاتصال) : إن تحديد الرسالة الإعلامية المناسبة واختيار الوسيلة الإعلامية الفعالة لإرسال هذه الرسالة من ضروريات إدارة الأزمة الجيدة ويرى hurud أن هناك عوامل تؤثر على وسيلة الاتصال منها :التغذية المرتدة ،تعدد الرسائل ، تنوع اللغة .
- الدعامة الخامسة، (ذاكرة المنظمة):الفكرة الرئيسية من هذه الدعامة هي أن التجارب والخبرات التي مرت بها المنظمات يجب أن تسجل في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في المستقبل لتحسين عملية مواجهة الأزمة.
- الدعامة السادسة، (قيم المنظمة):إن قيم المؤسسة تحدد إلى حد كبير الكيفية التي يتصرف بها فريق الأزمة وإدارتها أثناء مواجهة الأزمة الظاهرة علنا أو ضمنا، متفق عليها من قبل العاملين بالمنظمة ذات تأثير قوي.
- الدعامة السابعة،(المعالجة الجماعية): الأزمة لحظة حرجة في المنظمة تشكل صعوبات حادة أمام متخذي القرار في أي قرار يتخذه في ظل من عدم التأكد ،للتغلب على هذه المشكلة يمكن اعتماد بعض أدوات اتصال آلية المعالجة الجماعية .

2. شروط إدارة الأزمة وتنظيم العلاقات العامة :

للنجاح في إدارة الأزمة من قبل وجهة العلاقات العامة هناك أربعة مجموعات هي الآتي :

- المجموعة الأولى: وتتعلق بالمدير بمعنى أن يكون المدير يتميز بأنه مدير أزمات مستقبلية والمستقبل بالطبع يتضمن مخاطر معينة وكلما حاول التعرف عليها تمكن من حسن إدارة مؤسسته وبالتالي :

- لا بد له من أدوات تتفق مع كونه مدير مستقبل وله رؤيته الثاقبة في كيفية وضع الخطة الإستراتيجية الفعالة.
- يجب أن تكون لديه بدائل عديدة وتحليلات للسيناريوهات المتوقعة.
- أن تكون لديه فرصة سريعة لإعادة التنظيم الهيكلي الخاص به ونقصد التنظيم الديناميكي وليس التقليدي .
- أن تكون له أدوات التنسيق المختلفة، نتيجة تشعب الأجهزة والأفراد المعنيين بقرار واحد لا بد من التنسيق والاتصال فيما بينهم.
- توظيف الموارد الفعالة المناسبة.
- الرقابة الفعالة.

- المجموعة الثانية: تتعلق بتحديد نوع الأزمة: وخاصة مدى القدرة على التحكم فيها ، فكل الأزمات في النهاية يمكن أن تكون واحدة من ثلاث: أزمات يمكن التنبؤ بها ولا التحكم فيها مثل الكوارث الطبيعية ومع ذلك يمكن دراستها والتنبؤ بها نسبيا ، وأزمات يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية وهي ذات طابع متكرر وخاصة السياسة ذات الجذور الثقافية والحضارية ، أزمات يمكن التأثير في حجمها ، وأثارها فقط .

- المجموعة الثالثة: تكنولوجيا السلوكيات: هناك مجموعة من الجوانب السلوكية في التعامل مع الأزمة ، وبعضها ذو تأثير سلبي والبعض الآخر ايجابي والبعض الثالث منها له جوانب ايجابية وجوانب سلبية ومن هذه العوامل: الخوف، الاضطراب، التحفيز، القلق، الوعي، الانفعال، الإثارة ، الإدراك، الشخصية، الحاجات ، الضغوط، الوقت ، الاستقلالية، التوقعات ... الخ .

- المجموعة الرابعة: المعلومات والموارد: ففي الأزمة تقل المعلومات والموارد ولذلك فنحن بحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى : وضع الأهداف والوصول إليها، المعلومات، دعم الاتصالات، مراكز دعم القرار، الابتكار والتجديد، التقييم، الرقابة المحكمة على ظروف الأزمة .