

إدارة العلاقات العامة

بين

الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

الأستاذ الدكتور علي عتيقوة الدكتورة كريمة زفرند

إدارة العلاقات العامة

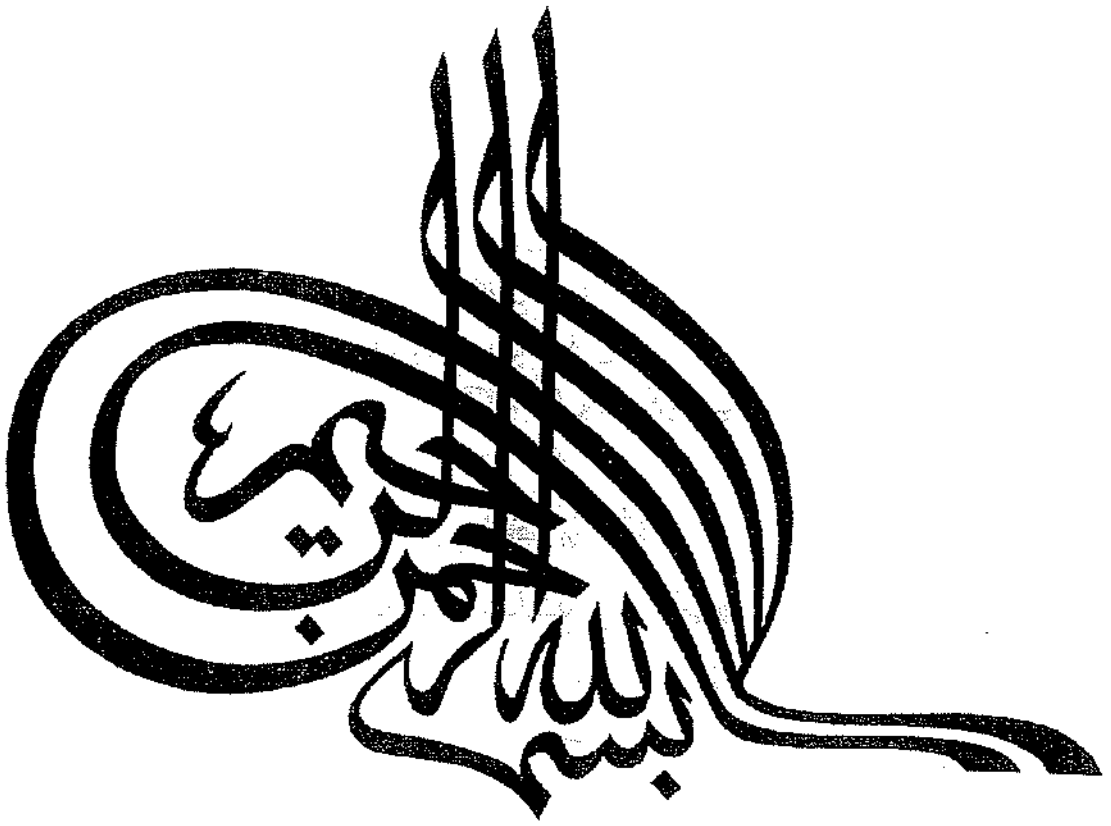
بين

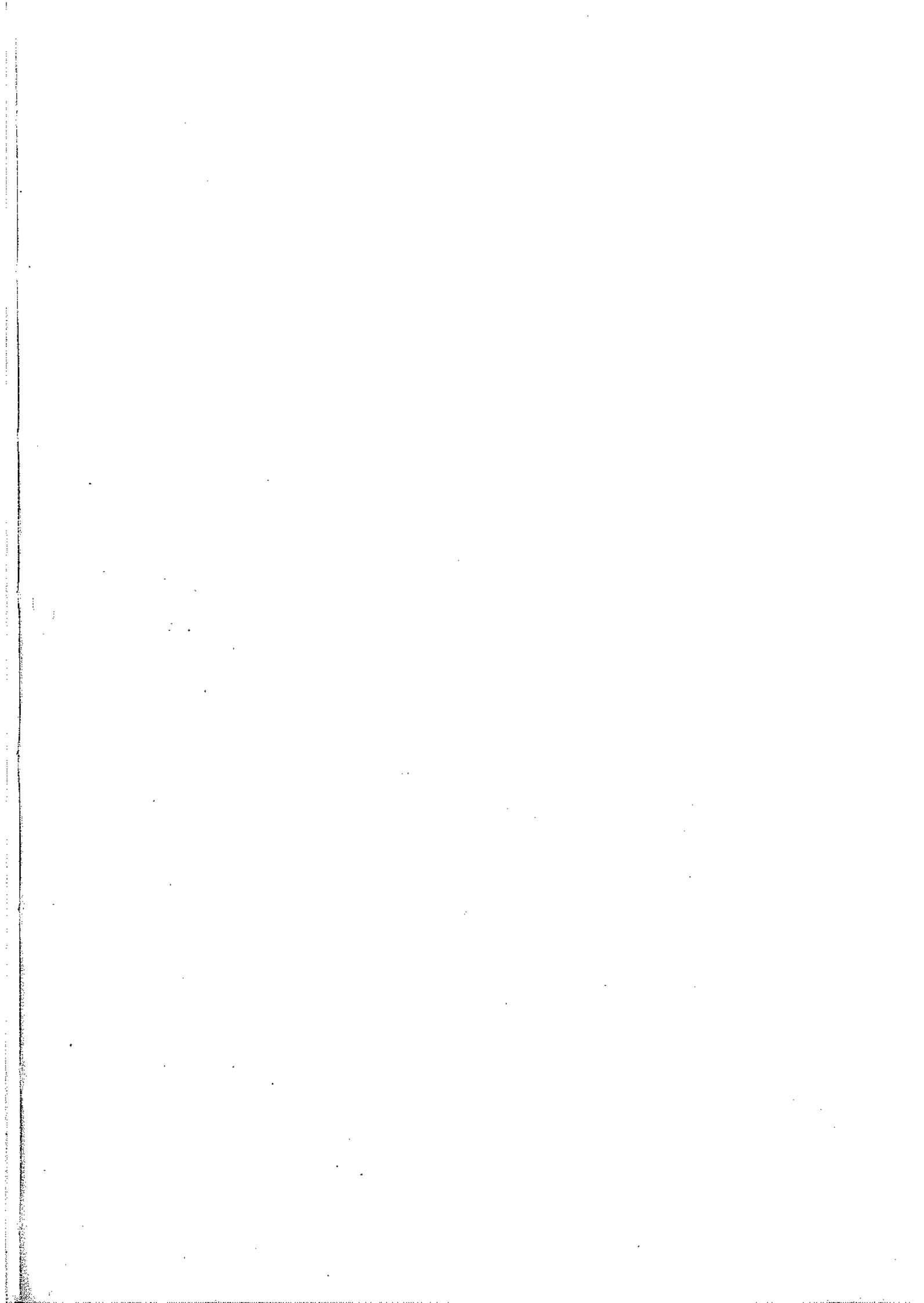
الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

الأستاذ الدكتور علي عَجْوَة الدكتورة كريمة فريد

عالم الكتب

٣٨ عبد الخالق ثروت - القاهرة





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 في 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 في مصر والدول العربية..... ٩١
- وكالات العلاقات العامة في 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

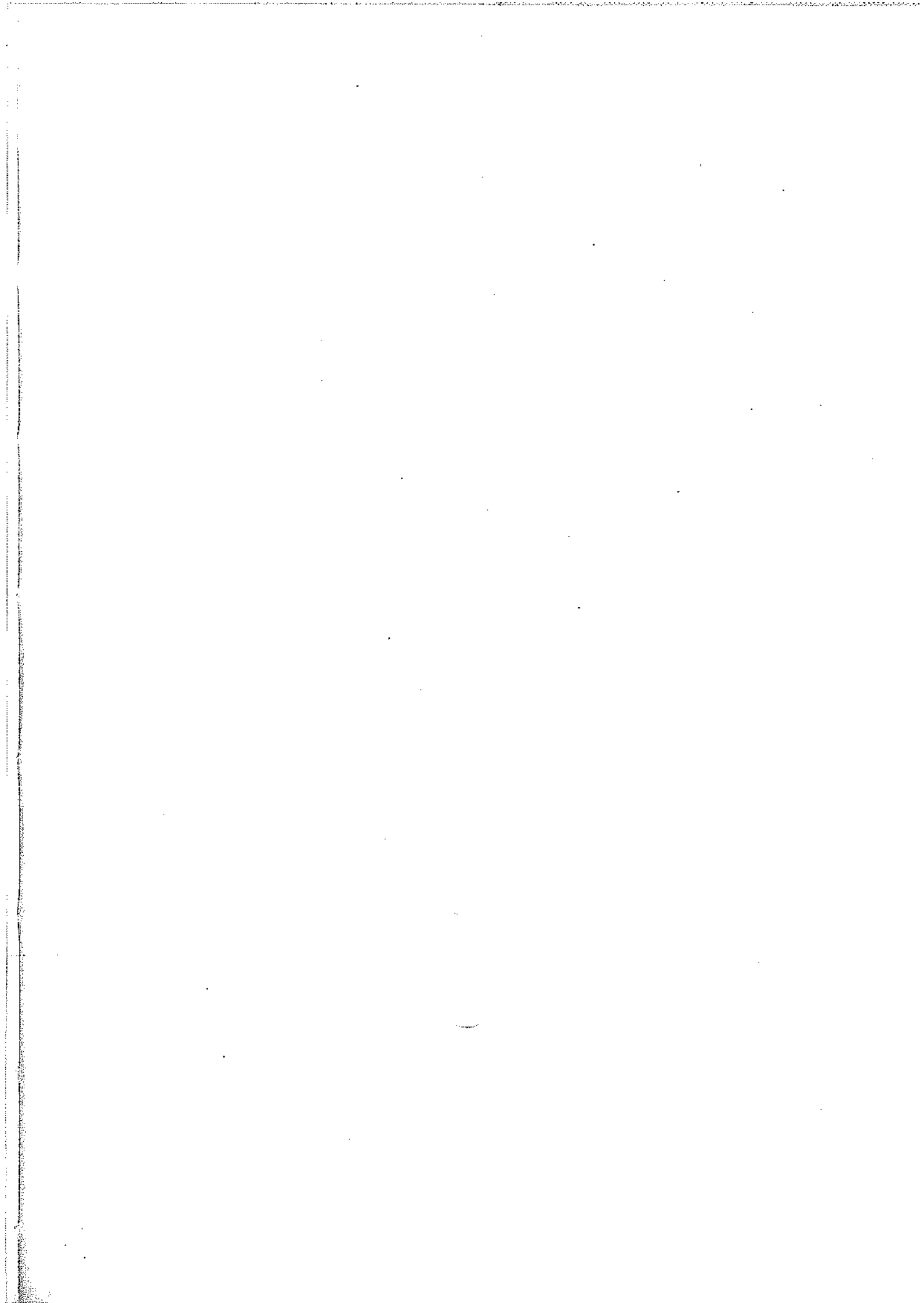
- تعريف الأزمة، وخصائصها..... ١٦٦
- تصنيف الأزمات..... ١٦٩
- أنواع الأزمات..... ١٧١
- مراحل إدارة الأزمة..... ١٧٥
- كتابة خطة إدارة الأزمة..... ١٩٥
- استراتيجيات اتصالات الأزمة..... ٢٠٦
- إعلام الأزمة..... ٢٠٩
- محددات فعالية اتصالات الأزمة..... ٢١٨
- قواعد عامة لاتصالات الأزمة..... ٢٢١
- دراسة حالات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



الفصل الأول

تنظيم إدارة العلاقات العامة

يتناول هذا الفصل ما يلي :

- الوظيفة التنظيمية .
- أهمية الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة .
- محاور الوظيفة التنظيمية لأنشطة العلاقات العامة.
- توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة .
- أساليب إدارة العلاقات العامة .
- الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة.
- أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة.
- الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة .

أ.د / علي عجوة



الفصل الأول

تنظيم إدارة العلاقات العامة

تهدف الوظيفة التنظيمية في المنظمة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة بالاعتماد على فكرة تقسيم الأعمال وتجميع التخصصات في إطار الأدوار الوظيفية والوحدات التنظيمية . كما تحقق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد على فكرة تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات في إطار المستويات الإدارية والمناصب الوظيفية ، بمعنى أن الوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب بتوصيفها للمسئوليات واختصاصات الوحدات الإدارية وصلاحياتها ، وكذلك لواجبات الأدوار الوظيفية وصلاحياتها ، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية ، وكذلك المهارات المطلوبة للأدوار الوظيفية "المؤهلات" بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها ، وبين هيكل الوظائف في الوحدات الإدارية وملكاتهما⁽¹⁾.

وبصفة عامة تنقسم وظائف الإدارة إلى ثمانية وظائف أساسية هي :

١ - التخطيط الإداري:

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة .

٢ - التوظيف:

أما التوظيف فهو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان المناسب لها بقصد الوصول إلى الانتاج وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين

بالمنظمة ليستمروا فى أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد ، وكذلك تحديد الأجر و وضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة لكل فئة كى يركزوا جهودهم ويشعروا بالامان والاستقرار .

٣- التوجيه والإشراف :

الإشراف عنصر عام من عناصر الإدارة والمقصود به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف .

٤- التمويل والإدارة المالية

وهى تتعلق بالنشاط الإدارى المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن انفاقها فى أبواب الانفاق القانونية .

٥- التنسيق :

وهو يتعلق بايجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة والتنسيق فى حد ذاته لايعتبر وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه مناخ يجب أن يتوافر فى جميع مراحل العمل الإدارى .

٦- التسجيل :

وهو يعنى كتابة الحقائق أو المعلومات كما هى بأمانة يقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها فى المستقبل .

٧- اتخاذ القرار

لاينبغى النظر إلى القرار باعتباره مجرد إجراء شكلى للبت فى الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن باعتباره أداء للتجديد والخلق والابداع بحيث يخرج القرار معبراً

عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذي من أجله اتخذ القرار^(٢).

وما سبق يوضح الحاجة الماسة إلى اطار عملي لبناء العلاقات بين الأدوار الوظيفية وكذلك الوحدات الإدارية في كلا الاتجاهين الأفقي والعمودي ويتحقق هذا الأمر بتحديد تقنيات انجاز الأعمال ان كانت اختصاصات للوحدات أو واجبات للدوار حيث يتضمن هيكل المهمات الاطار العملي والآلية المقبولة لانجاز المهام بدءاً بجزئياتها في المستويات التنفيذية (الأدوار الوظيفية) وانتهاءً بالحصيلة أو الهدف النهائي والعام للمهام في المستوى التخطيطي (المناصب الوظيفية) وكذلك باصدار مجموعة من قواعد العمل وتعليماته وأسس و ضوابطه المركزية أو الاستقلالية في صنع القرارات الإدارية وفي اتخاذها وكذلك درجة المشاركة في هذه القرارات وحدود المسئوليات لكل دور وظيفي ولكل وحدة إدارية وفضلاً عن ذلك كله تحتاج وظيفة التنظيم إلى النهوض بتلك الأعباء الكبيرة إلى توثيق تلك الفعاليات وما تستلزمه من بيانات ومعلومات ضمن أدله تنظيمية متخصصة تحدد واقع حال المنظمة ، وتسهيل استقراء مستقبلها وتسهيل للقائد الإداري التوظيف السليم للطاقات البشرية المتاحة ، وتوجيهها لاستخدام الموارد الأخرى بكفاءة وصولاً إلى الفاعليه في تحقيق الأهداف^(٣).

وتحقق الوظيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامه مجموعة فوائد

يمكن رصد أهمها فيما يلي :

١. تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها .
٢. تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في الإدارة .
٣. تمكن من التوزيع العملي للأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي اسناد أعمال أو وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية .

٤. القضاء على الازدواجية فى العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل .

٥. التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعليه حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

٦. نقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال .

وتعد العلاقات العامة من أحدث وظائف الإدارة فقد تشكلت لها خلال مراحل التطور العلمى والعملى مجموعة قواعد تنظيمية وإدارية تتناسب مع طبيعتها وأهميتها وتأسيساً على ما تقدم يناقش هذا الفصل ابعاد الوظيفة التنظيمية لانشطة العلاقات العامة على أساس مجموعة من المحاور هى:

١- توصيف وظائف العلاقات العامة .

٢- أساليب إدارة العلاقات العامة .

٣- اساليب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة .

٤- الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة .

أولاً : توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة

يعد توصيف الوظائف واحداً من الشروط الجوهرية لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، ثم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لأن التوصيف يوفر تصوراً سليماً عن الادوار الوظيفية المطلوبة^(٤).

ويذهب البعض إلى أن الاختلاف فى تحديد الوظائف التى ينبغى على إدارة العلاقات العامة القيام بها يرجع لعدة اعتبارات ، اذ يتوقف تحديد هذه الوظائف على عدة معايير أهمها :

١. طبيعية وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التي تتعامل معها .

٢. حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة .

٣. المناخ السياسى والاقتصادى والاجتماعى الذى تعمل فيه المنظمة .

٤. مدى ادراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على انجاز الأعمال التي كلفت بها .

إلا أنه يمكن القول أنه مهما اختلفت الوظائف المحددة لإدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى فإن هناك محوراً عاماً للاتفاق بين وظائف العلاقات العامة بصرف النظر على طبيعة المنظمة التي تعمل بها فإنها ينبغي أن تسعى لتفسير الرأى العام واهتماماته واتجاهاته ومشكلاته للإدارة ، وأن تشرح للرأى العام أهداف المنظمة وسياساتها وانجازاتها وما تؤديه من خدمات وذلك من خلال ما تقوم به إدارة العلاقات العامة من بحوث الرأى العام وتجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمة عن جماهيرها، وتخطيط البرامج الاتصالية ، ثم ممارسة العملية الاتصالية مع جماهيرها المستهدفة .

وأخيراً تقوم بتقويم تأثير برامجها وعملياتها الاتصالية على الرأى العام وهي المراحل التي تمر بها العلاقات العامة عندما تدخل حيز الممارسة العملية^(٥).

وبصفة عامة تشمل وظائف العلاقات العامة ما يلي:

١. كل ما يمكن احصاءه لتأكيد التفاهم المشترك بين المنظمة ومن يتعاملون

معها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

٢. اكتشاف وازالة العوامل التي تشكل مصدراً لسوء التفاهم .

٣. تقديم النصح والمشاركة في تقديم الصورة العامة عن المنظمة .
٤. العمل على توسيع دائرة تأثير أو نفوذ المنظمة بالوسائل الاتصالية الملائمة كالنشر والاعلان وغيرها .
٥. كل ما يؤدي إلى تحسين الاتصال بين المنظمة وجمهورها^(٦).

ويرى كل من كاتليب وسنتر وبيروم & Cutlip & Center & Broom أن العلاقات العامة تنهض بمجموعة وظائف هي:

١. تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما : الجمهور والمنظمة وذلك بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب واحتياجات الجمهور من جانب آخر .
٢. اطلاع المسؤولين في المنظمة على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة .
٣. تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية من جهة وزيادة العلاقات الايجابية من جهة أخرى^(٧).

أما كانفيلد Canfield فقد ركز بشكل أساسي على مجموعة الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي وهي تتمثل فيما يلي:

١. تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا وذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف (آراء واتجاهات الجمهور الداخلي) .
٢. تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلي بالمنظمة.

٣. القيام بأبحاث للرأى العام وتقويم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى للمنظمة.

٤. وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلى .

٥. العمل على تمكين الجمهور الداخلى من التعبير عن وجهة نظره للإدارة وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة لتحقيق ذلك .

وقد ركز فرانك والش Frank Walsh وظائف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى فى وظيفتين:

١. حل التعارض الطبيعى بين الاهتمامات والمصالح المختلفة للإدارة والعاملين .

٢. توفير الطرق والوسائل الاتصالية المناسبة بين الإدارة والجمهور^(٨).

ويمكن تحديد وظائف العلاقات العامة ضمن المحاور الأساسية للتخصصات الوظيفية الثلاثة على النحو التالى:

أ- الوظائف الإعلامية :

١. توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها (سلعاً وخدمات) وكيفية الانتفاع منها أو الاسهام فى تطويرها .

٢. تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابى مع جمهور المنظمة .

٣. رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة بما يحسن من العلاقات مع الجمهور ويدفعها باتجاهات ايجابية .

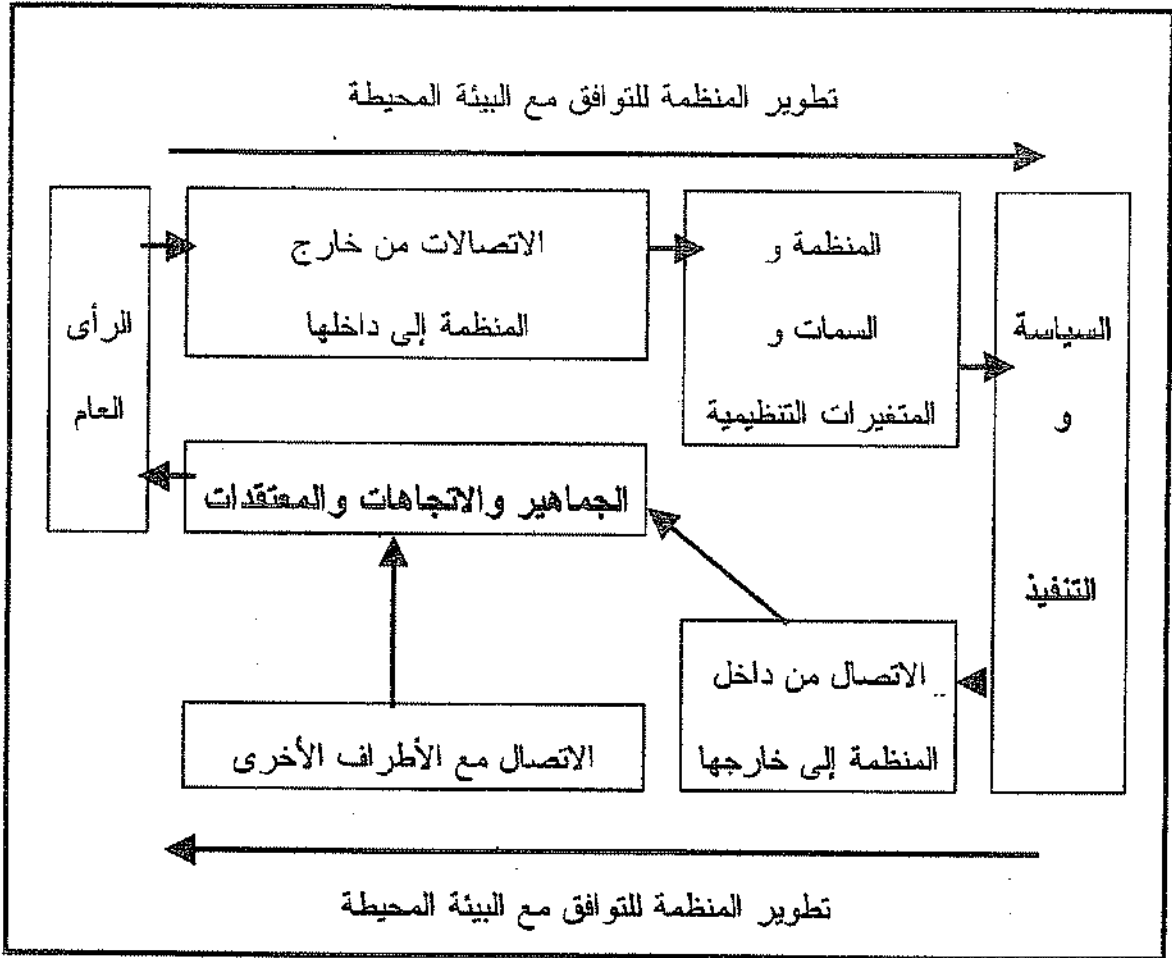
ب- وظائف الاستعلام :

١. إجراء البحوث المسحية لجمهور المنظمة أو للرأى العام وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها من المنظمة .
٢. تحليل مواقف الجمهور والرأى العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية منها .
٣. تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور (حاجاته ورغباته) وكيفية التحكم بها.

ج- وظائف التنسيق :

١. ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى فى إطار الخطة الشاملة للمنظمة .
٢. تصميم الهيكل التنظيمى للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وينسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة فى الهيكل .
٣. برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى فى المنظمة بما يمنع التداخل أو الازدواجية وكذلك التعارض والتقاطع بينها .
٤. تنسيق فعاليات المتابعة ومراقبة برامج العلاقات العامة فى إطار مراقبة البرامج الأخرى فى المنظمة ومتابعتها^(٩).

ويوضح الشكل التالي ميكانيزم وظيفة العلاقات العامة :



شكل رقم (٣)

ميكانيزم وظيفة العلاقات العامة^(١٠)

ثانياً أساليب إدارة العلاقات العامة

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة في منظمة من المنظمات فهي تختلف حسب عوامل كثيرة ففي حالة صغر حجم المنظمة مثلاً يقوم المدير بنفسه أو بواسطة معاون له من العاملين في المنظمة بأعمال العلاقات العامة كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة ومن ثم البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى^(١١).

هناك عدة أنماط مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة هي:

١. يقوم بها وحدة خاصة .
٢. يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها .
٣. يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير (مكتب) .
٤. يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى بسيط أو رئيس قسم .
٥. جميع الموظفين في المنظمة مسئولين عن العلاقات العامة .
٦. ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد .

ويشير الهيكل التنظيمي إلى البناء التنظيمي العام وأسلوب تقسيمه قطاعياً ومستويات تقسيمه رأسياً . وتختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري بحيث نجد في بعض النظم تداخلاً أو تباعداً بين المستويات التنظيمية يمكن أن نتصور التقسيمات الرأسية الأساسية الآتية في أغلب النظم الإدارية في العالم الحديث وهي :

- المستوى الرئاسي .
- مستوى القرار التخطيطي .
- مستوى القرار الاجرائي .
- مستوى القرار التنفيذي .
- مستوى الاشراف المباشر .
- مستوى التنفيذ .

هذا ويمكن تصور انقسام كل من المستويات السابقة إلى مستويات فرعية داخلية بحسب نطاق الاشراف المناسب وطبيعة النشاط^(١٢).

ويمر اعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بمجموعة

خطوات هي:

١- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة :

ويجب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.

٢- تحديد الأنشطة المساعدة:

وهذه هي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال : تدبير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال المساعدة في أداء الوظائف الأساسية .

٣- تجميع أو تجزئه الأنشطة :

والخطوة التالية هي تجميع الأنشطة أو تجزئتها ، كلما كان هذا أو ذاك ممكناً ويتم التجميع ، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة ... فإذا كان حجم العمليات المتوقع كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان ، فلا بد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.

٤- خلق التقسيمات التنظيمية :

وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية وهذه تسمى : اقساماً أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات^(١٣) وعادة، تقسم إدارة العلاقات العامة تبعاً لواحد أو أكثر من التقسيمات التالية:

أولاً : الأسلوب الاتصالي العام :

وتوزع مسئوليات الأقسام في هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام . فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها ، وتنظيم المؤتمرات الصحفية ، ورعاية العلاقات بالصحفيين ، بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة ، ويخصص قسم آخر للإذاعة والتلفزيون ، وثالث للإنتاج السينمائي ، ورابع للندوات ، وخامس للإنتاج المطبوعات والنشرات . وفي بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامي ، بينما يقوم بهذه الوظيفة في بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام ، ومن الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية ، ولذلك يسمى أحيانا بالأسلوب الإعلامي أو الوظيفي .

ثانياً : الأسلوب الاتصالي النوعي :

وفي هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة . فقسم للاتصال بالمستثمرين ، وثان للمستهلكين ، وثالث للموردين ، ورابع للمتعهدين ، أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها .

ويكون كل قسم مسئولاً عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات ، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة ، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية . ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بالأسلوب الاتصالي ، ولما كان الإعلام شكلاً من أشكال الاتصال وفناً من فنونه فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم^(١٤) .

ثالثاً : الأسلوب الاتصالي المزدوج :

ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر ، بالإضافة إلى

بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بانتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجمهير النوعية كذلك ، وليس هناك تفضيل مطلق لأى من هذه الاساليب الثلاثة ، فالاسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها ، وامكاناتها التي تستعين بها على تحقيق هذه الاهداف .

وإلى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسماً للنشاط الداخلى ، كاعداد الحفلات ، والرحلات، والمعارض، وتوزيع الهدايا فى المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية، والثقافية، وغير ذلك من الأنشطة التي تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ، وتبدى بعض الإدارات اهتماماً كبيراً بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة فى هذا المجتمع ، فتجعل للشئون العامة قسماً أو أكثر من أقسام إدارتها ، وأحيانا تصبح هذه الوظيفة هى المسئولية الأولى للإدارة ، بل أن بعض المؤسسات فى الولايات المتحدة الامريكية تجعل إدارة العلاقات العامة بها قسماً فى إدارة أكبر تسمى إدارة الشئون العامة^(١٥)، رغم أن هذه الوظيفة هى من صميم العلاقات العامة وركن أساسى من أركانها .

وتحرص بعض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم قائم بذاته للتنسيق بين أقسامها من ناحية ، وبين إدارات المؤسسة التي تؤدى أعمالاً قريبة الصلة بها من ناحية أخرى . ففى بعض المؤسسات يكون قسم الاعلانات أحد الأقسام الرئيسية فى إدارة العلاقات العامة ، بينما تجعله بعض المؤسسات الأخرى إدارة قائمة بذاتها أو تضمه إلى إدارة المبيعات . كما أن طبيعة عمل بعض المؤسسات تجعل من الضرورى أن يكون بها إدارة مستقلة للعلاقات الصناعية أو العلاقات الانسانية ، ومن هنا يصبح التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام من المهام الرئيسية فى أى مؤسسة . ورغم أن مسئولية التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام غالباً ما تناط برؤسائها إلا أن

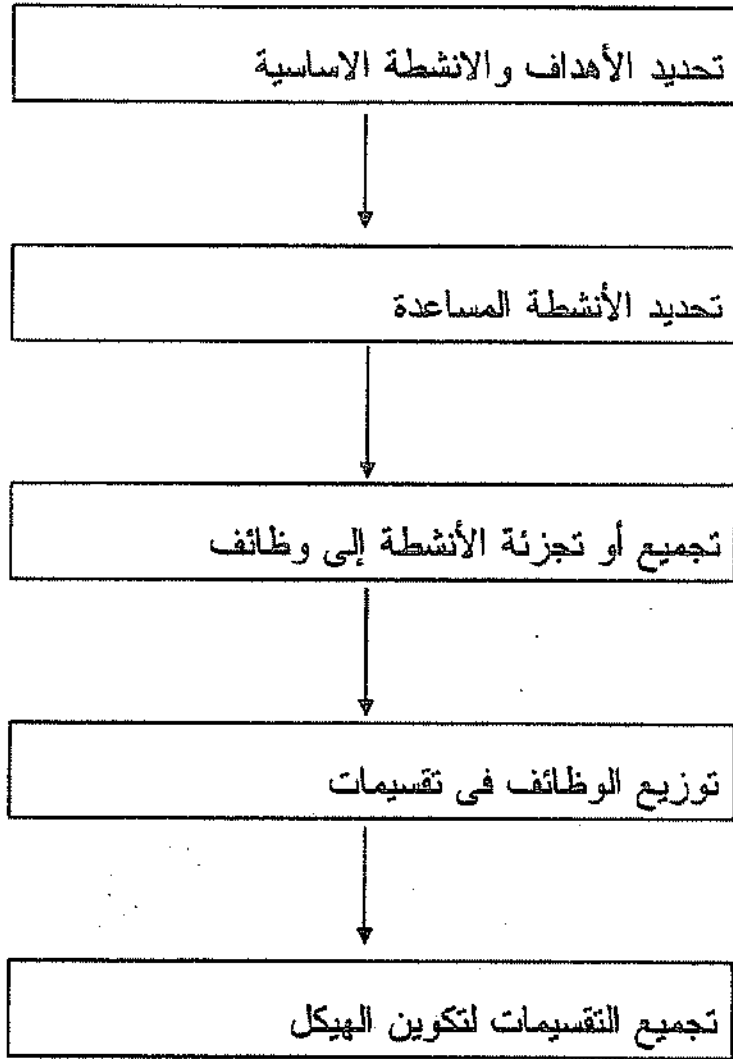
بعض الإدارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة في إدارة العلاقات العامة .

ولكى تؤدي أقسام العلاقات العامة الفنية وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسماً مستقلاً للشئون الإدارية والمالية ، تكون مسؤوليته الأساسية امداد الأقسام الفنية بالمعدات والادوات التي يتطلبها العمل الفني . ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجم إدارة العلاقات العامة ، وان كان من الواضح أنه من الأقسام الأساسية التي يصعب الاستغناء عنها .

٥- تجميع التقسيمات

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام ، فإنها ترتب في هيكل تنظيمي يبين مواقعها وعلاقاتها . وغالباً ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي ، وهناك شكل تنظيمي آخر يعرف بالتنظيم الدائري ، والذي تكون عينة الإدارات والأقسام بمثابة دائره تلتف حول الرئيس وإلى جانب هذين الشكلين فهناك المصفوفة التنظيمية والتي تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذي يقوم بتصميمه وتنفيذه^(١٦).

ويوضح الشكل التالي نموذج لعملية التنظيم^(١٧).



شكل رقم (٤)

عملية التنظيم

ولكى يكون التنظيم علمياً سليماً ، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهى أسس مرتبطة ببعضها ، وتوجد بينها علاقة تآثر وتأثير ، وسوف نناقش من هذه الأسس الهامة التخصص وتقسيم العمل ووحدة الهدف، وتسلسل خطوط السلطة ، ووحدة الأوامر ، وتحديد الاختصاصات ، وتناسب السلطة والمسئولية ، والمركزية واللامركزية وتفويض السلطة ، ونطاق الاشراف ، والتنسيق .

١ - التخصص وتقسيم العمل :

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه ، وذلك حتى يحصل منه على أحسن النتائج. فهو ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه . ويعتبر هذا الأساس أو المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء .

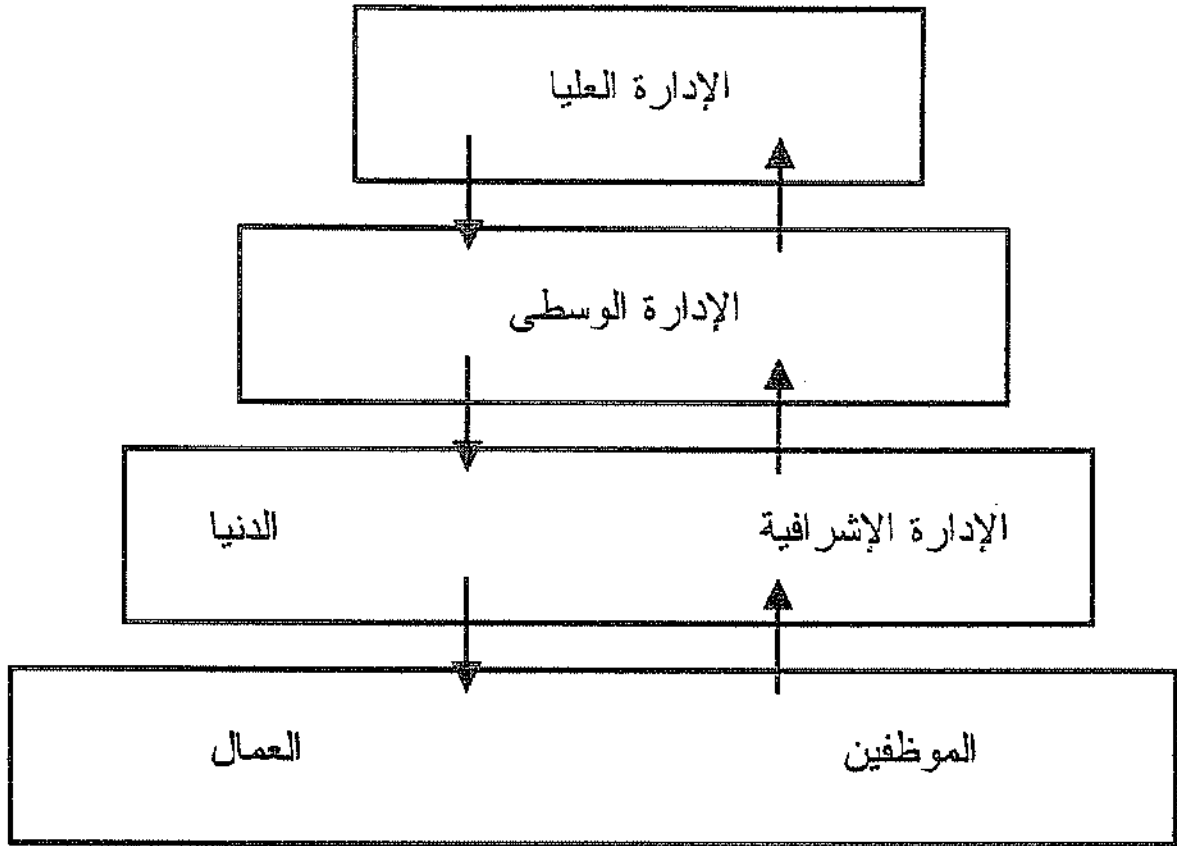
٢ - وحدة الهدف

يعتبر الهدف هو الرباط النفسي الذي يربط الافراد والجماعات والإدارات . ومن الضروري ان يقسم الهدف أو الاهداف الرئيسية إلى اهداف جزئية أو فرعية ولكن لابد أن تكون بين هذه الأهداف وحده حتى لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل^(١٨).

٣ - تسلسل خطوط السلطة

وهذا الأساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي وقفت عندها سلطاته ، وكذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته . ان وضوح تسلسل السلطة من أعلى إلى أدنى التنظيم يساعد بلا شك في عملية اتخاذ القرارات وكذلك في عملية الاتصالات لان كل فرد في التنظيم يعرف حدود صلاحياته ويعرف بالتالي المصدر الذي يستقى منه هذه الصلاحيات وكذلك المصدر الذي يملك صلاحيات وسلطات أكثر في التسلسل الإداري^(١٩).

ويوضح الشكل التالي التسلسل الإداري (٢٠)



شكل رقم (٥)

اتجاهات السلطة والمسئولية والمحاسبة في الهيكل التنظيمي

والتسلسل الإداري من هذا المنطلق يعني العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بدء من أعلى التنظيم إلى أسفله فالمدير العام يرتبط بنوابه بعلاقات محددة وهؤلاء تربطهم بالمدراء العاملين تحتهم أيضا علاقات محددة وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين حتى نصل إلى قاعدة التنظيم (٢١).

٤ - وحدة الأمر

تبعاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد . لأن ذلك يحدد المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد المجهودات .

أما لو كان المرؤوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر فإن ذلك يسبب ارتباكهم اذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ .

٥- تحديد الاختصاصات

تقوم الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق اهدافها ، وتضع كل مجموعة من الأنشطة في وظيفة معينة ، تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذى يؤديها حدود واجباته ومسئولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى . ويتضمن تحديد الاختصاصات : الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيب هذه الواجبات الاضافية او تتابعها المرحلى والظروف التى تؤدى هذه الواجبات فى اطارها ، والواجبات الاضافية أو غير المتكررة والطارئة وحدود السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف .

٦- تناسب السلطة والمسئولية

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن السلطة حق اعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات فى حدود معينة ملزمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين . ويتضمن المفهوم الحديث للسلطة فى الإدارة أنه فى مقابل حق الرئيس فى اعطاء الأوامر واتخاذ القرارات من الضرورى وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق حتى يكون للقرارات المتخذة فعاليتها^(٢٢) .

٧- المركزية واللامركزية

تأخذ بعض المؤسسات بالاسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر جميع الأنشطة ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم في فروع المؤسسة طبقاً للخطه الموضوعه وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى اهمال وظيفة العلاقات العامة في فروعها وتقتصرها على المقر الرئيسي فقط ، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الاسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامه خاصه تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة ، وفي حدود الامكانيات المتاحة لها^(٢٣).

واللامركزيه هي فلسفه ووسيله . كفلسفه فهي تشير إلى ما تعتقده الإدارة العليا من أنه ينبغي ان تتاح لجميع العاملين الفرصه لتنمية مواهبهم وامكانياتهم واستخدامها كأشخاص مسئولين ، وعلى ذلك ينبغي أن يحصلوا على التأييد. والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى . وكوسيله فان اللامركزية هي أسلوب التنظيم حيث يوزع السلطة على الوحدات نصف المستقلة في اتخاذ القرار والتي تمارس بدقه وسائل الرقابة للتأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة^(٢٤).

ولما كانت هناك بعض الوظائف التي تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حده، وتحتاج في نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملاءمة الظروف المتباينة لكل فرع فقد بدأت بعض المنظمات في الجمع بين الاسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما مثل مؤسسة Exxon الأمريكية وفي هذا الاسلوب تشترك الفروع في وضع الخطه العامه ويحدد لكل فرع واجباته الخاصه في اطار هذه الخطه مستفيداً من الامكانيات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيسي^(٢٥).

٨- نطاق الاشراف وحجم الهرم

ان اساس الهيكل التنظيمى الرسمى هو هرم الوظائف : حيث يتم تجميع بعض الانشطة فى وحدات ويتم تجميع الوحدات فى وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة . وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فان خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الاقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة وفى كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحد يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات . وعلى ذلك فان الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر عبر القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ طبقاً للنظرية الكلاسيكية.

١- مبدأ التسلسل الرئاسى .

٢- مبدأ وحدة الرئاسة .

٣- مبدأ تركيز السلطة فى شخص واحد ثم تفويضها .

ويمكن القول أن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة وكل مستوى إدارى زيادة معناه - بداهة - طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة وصعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالي صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الاقل فان بعض القرارات لاسيما المهم منها سيتم فى أعلى مستوى . إن من الحكمة أن تكون الصورة عندما يتخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ. وكلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم على حد تعبير ارنست ديل DALE حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات فى ضوء تركيبية السيكلامى وربما لاتصل تلك المعلومات أو التعليمات على الاطلاق.

فطول خط السلطه يحدث ما يلي بالنسبة للاتصالات سواء الصاعده
أو الهابطه

أ- أما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود .

ب- أما ان تصل متأخرة جداً بعد فوات الأوان .

ج- أما لا تصل على الاطلاق^(٢١).

٩- التنسيق

والتنسيق وهو تكوين علاقة متعاونة بين الافراد والجماعات الذين
تتداخل اعمالهم ، هو واحد من أهم المشاكل المهمة التي تقابلها المنظمات .
فعمل الإدارات متداخل كما أن عمل من بداخل الإدارة الواحدة أكثر تداخلا
وقد حاول "هنرى فايول" مواجهة هذه المشكلة باقامة ما اسماه الجسور
Bridges أى قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر
دون حاجة إلى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمى
الصاعد والهابط فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فانهم بذلك يساهمون فى
سرعة عمليات الاتصال وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءه .

وهناك طريقة أخرى للتنسيق هى الوصلات Linkages اقترحها
شستر بارنارد Chester Barnard حيث أفاد بأن المنظمة اساساً يجب أن
تتكون من وحدات ذات عشر افراد أو أقل وهذا العدد الصغير المقترح يمكن
من زيادة السعادة والرضاء الوظيفى ولتنسيق العمل داخل النشاط فان
رؤساء الوحدات التى ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب
أن يكونوا وحدة تنفيذية من المدراء Execvtive unit لإدارة وتوجيه
الاعمال المتداخلة والمشاركة . مثل هذه الوحدات هى فريده أو خاصه فى
تكوينها حيث أن المديرين اعضاءها دائماً ينتمون إلى مجموعتين الأولى هى
مجموعة العمل الاصلية التى يديرها كل منهم والثانية هى تلك المجموعة أو

الوحدة الجديدة التي تكونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية^(٢٧).

ثالثاً: الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة:

هناك العديد من التوجهات النظرية التي توضح كيف يمكن بناء التنظيم فعلى سبيل المثال أشار ويبير Weber إلى خمس أسس يجب توافرها فى التنظيم هي :

- ١- وضع حدود فاصلة فى التقسيم .
- ٢- البناء على الأساس الهرارى المتدرج .
- ٣- وضع نظام متكامل متناسق بين اجزاء النظام .
- ٤- التحديد والفصل بين الوظائف .
- ٥- الاعتماد على موظفين نوى مؤهلات ومهارات^(٢٨).

وإذا انتقلنا إلى تنظيم إدارة العلاقات العامة نجد أن جروننج Gruning صاغ نماذج أساسية لإدارات العلاقات العامة يتم تحتها تنفيذ برامج وأنشطة العلاقات العامة هي:

١- المستوى المصغر Micro Level

- احد وظائف المدير فى الإدارة العليا .
- وظيفة فرعية من التسويق .
- وظيفة مجموعة مديرين فى الإدارة العليا .

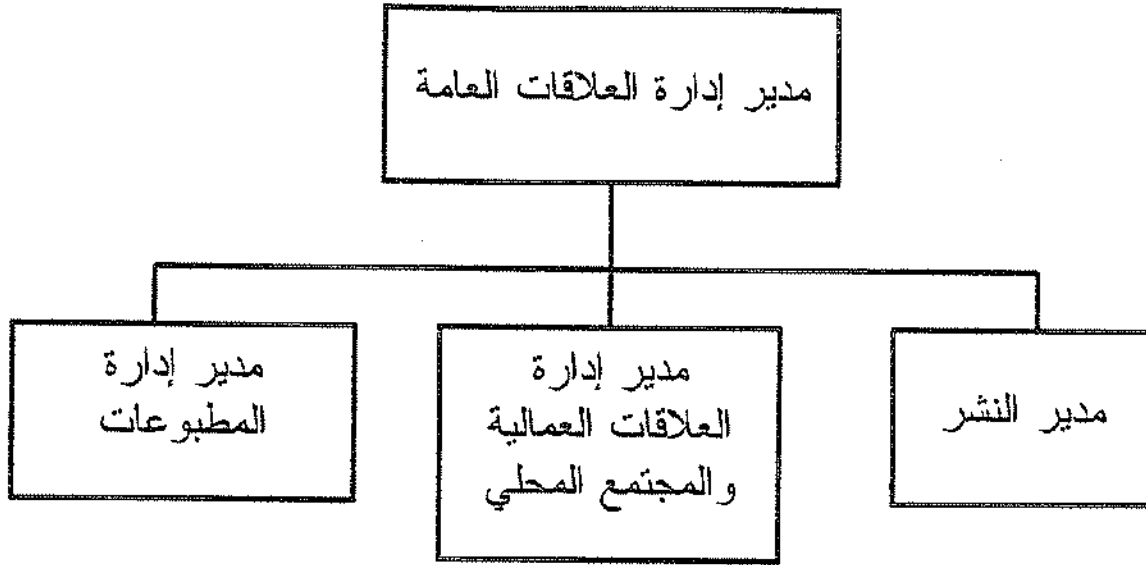
٢- المستوى الإدارى التنفيذى Management Level

- إدارة علاقات عامة صغيرة قائمة بذاتها .
- إدارة علاقات عامة صغيرة لمديرها مكانه مرموقة على الهيكل الإدارى للمنظمة .

٣- المستوى المكبر Macro Level

- مدير العلاقات العامه له قوة داخل مجلس الإدارة .
 - مدير العلاقات العامة له سلطة حقيقيه وليست سلطة تفويضية فى المنظمة.
 - مدير العلاقات العامه ضمن الإدارات التى ترسم السياسيه العليا للمنظمة^(٢٩).
- ويمكن نظرياً أن نقسم إدارات العلاقات العامة من حيث الحجم إلى ثلاث مستويات:

- نموذج إدارة العلاقات العامة الصغيرة .
 - نموذج إدارة العلاقات العامة المتوسطة .
 - نموذج إدارة العلاقات العامة الكبيره .
- وتوضح الأشكال الاتية التصور العام لما ينبغى ان تكون عليه هذه النماذج الإدارية.

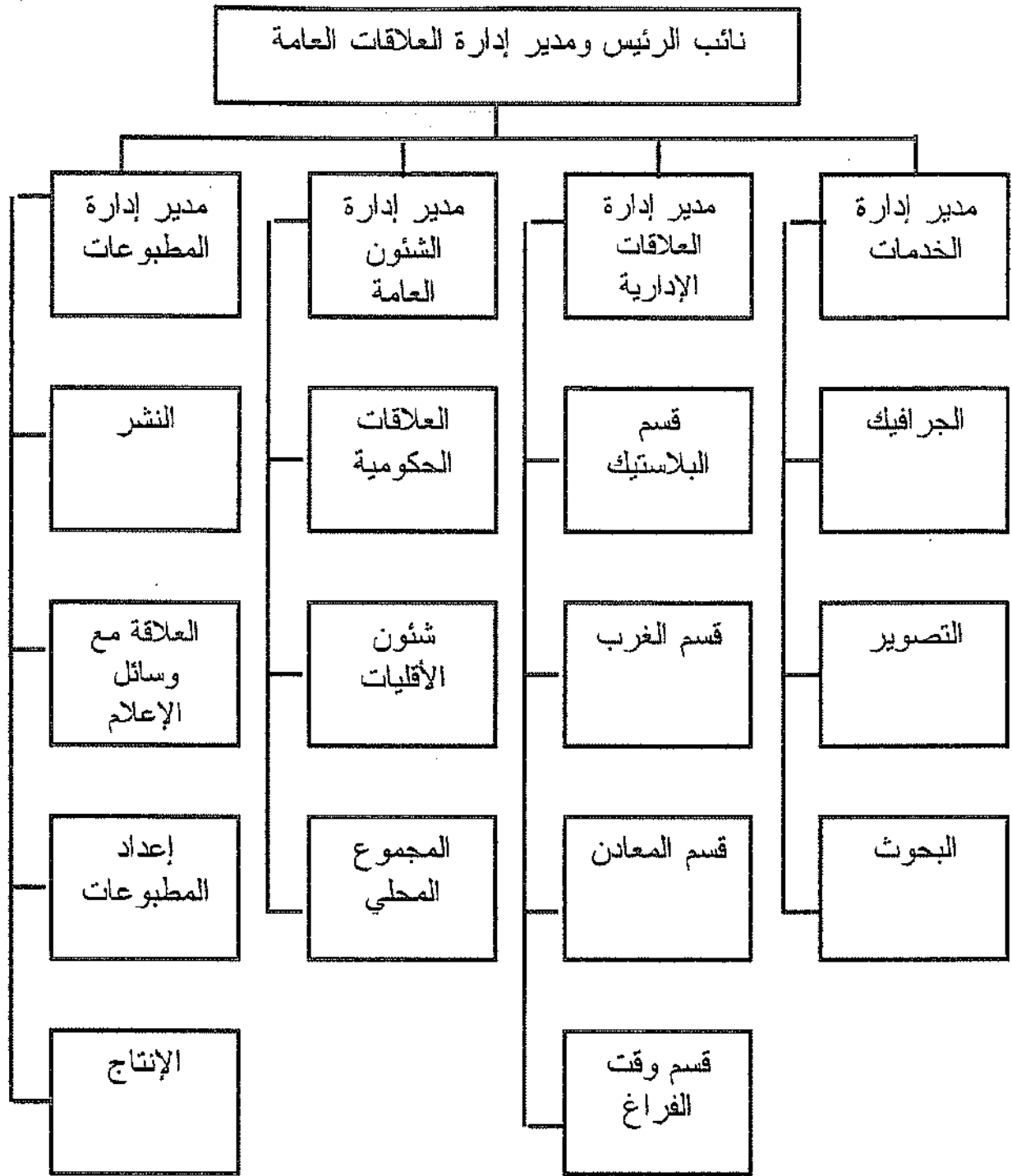


شكل رقم (٦)

نموذج لإدارة العلاقات العامة الصغيرة

وهذا النموذج لا يكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا وغالباً ما

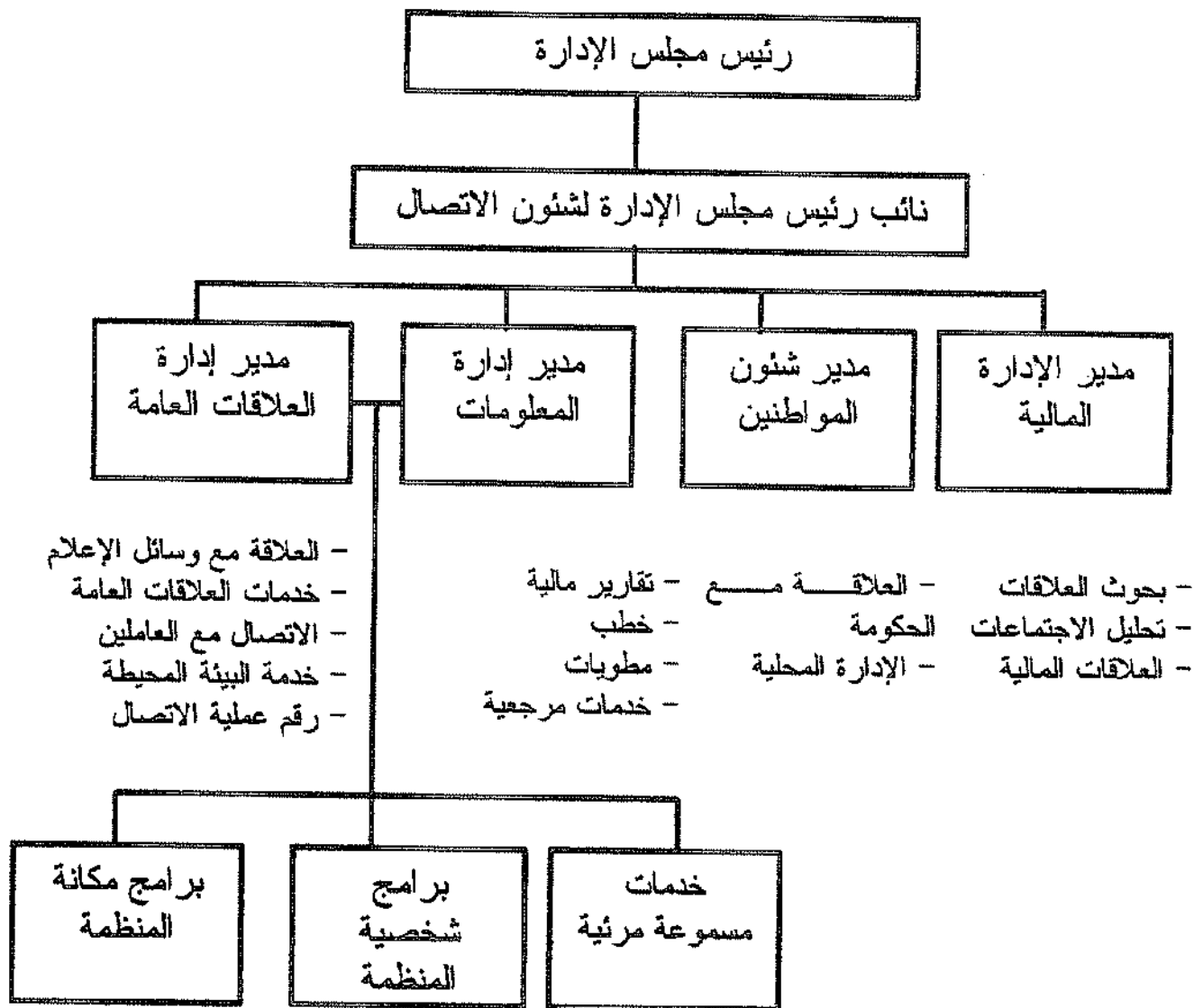
يلعب الدور التنفيذي وأقصى ما يمكن أن يلعبه هو الدور الاستشاري .



شكل رقم (٧)

نموذج العلاقات العامة متوسط الحجم

أهم ما يلاحظ في هذا النموذج هو أن مدير إدارة العلاقات العامة نائب لرئيس المنظمة وهو ما يوضح ضرورة أن تحتل إدارة العلاقات العامة موقعا على مستوى الإدارة العليا حيث يكون مديرها مسئولا ومباشرا أمام رئيس مجلس الإدارة بحيث يتاح له فرصة مشاركة الإدارة العليا في رسم السياسيات وفي اتخاذ القرارات العامة .



شكل رقم (٨)

نموذج العلاقات العامه كبيره الحجم

وأهم ما يلاحظ على النموذج السابق بالاضافة إلى القرب من رئيس مجلس الإدارة هو ظهور الأخذ بالمركزية واللامركزية ووضوح أهمية مبدأ التنسيق بين الأقسام المختلفة لإدارة العلاقات العامه كما يظهر على الهيكل وظيفتين هامتين للعلاقات العامه الأولى هي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والثاني الاهتمام بدراسة صورة المنظمة ومكانتها في المجتمع كما يظهر

أهمية إدارة التمويل حيث تلعب دوراً بارزاً في الكيان العام للعلاقات العامة)
(٣٠).

وبصفة عامة يمكن ان نلاحظ على النماذج السابقة مجموعة ملاحظات هامة منها:

١- مدير إدارة العلاقات العامة يأخذ احد المسميات الوظيفية الآتية :

- مدير إدارة العلاقات العامة Manger

- مدير العلاقات العامة Director

- نائب رئيس المؤسسة لإدارة الاتصالات

Vice President of corporate communications

٢- تقسم الإدارة في العادة الى أقسام Sections يرأسها منسق .

٣- هناك مجموعة من الأقسام تكاد تكون قاسما مشتركا بين كافة إدارات العلاقات العامة مثل:

- العلاقات مع وسائل الإعلام .

- علاقات المستثمرين .

- العلاقات الحكومية .

- علاقات المجتمع المحلي .

- اتصالات التسويق .

- العلاقات مع الجمهور الداخلي^(٣١) .

٤- يمكن القول أن حجم الإدارة والجهة الإدارية التي يتبعها جهات العلاقات العامة في المنظمة يتوقف على مجموعة عوامل منها :

- مدى تقدير الإدارة العليا لطبيعة الأنشطة التي تنهض بها إدارة العلاقات العامة .

- مدى ملاءمة الجهة الإدارية المشرفة على جهاز العلاقات العامة من حيث وظيفتها واختصاصاتها وطبيعة نشاطها . للقيام بالاشراف على جهاز العلاقات العامة .

- المستوى الإدارى والتنظيمى للجهة الاشرافية .

- حجم المنظمة .

- مجالات اتصال المنظمة بال جماهير وحجم كل جمهور من هذه الجماهير .

- نسبة تواجد وسائل الإعلام الجماهيرى فى بيئة العمل .

رابعاً : الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة

اكتسب ميدان القوى البشرية أهمية اشتقاقاً من أهمية الدور الذى تلعبه هذه القوى فى المنظمات . فالعنصر البشرى فى أى منظمة من المنظمات ايا كانت اهدافها وايا كان مجال نشاطها هو الذى يحرك اداءها . وهو المحدد لفعالية استخدام عناصر الانتاج والادوات الأخرى . فالبشر هم الذين ينشئون المنظمة ويحددون صيغة وجودها واهدافها ونشاطها وهم الذين يحركون مسارها وبارادتهم وجهودهم تتفاعل عناصر الانتاج فهم وسيط هذا التفاعل وهم محوره الرئيسى وبهم يتحقق الانتاج وينشط التسويق وتدور الأموال وتتحقق الفوائد والأرباح .

ويعترف الاكاديميون والممارسون على حد سواء بأن أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشرى فيها وحل المشكلات الناجمة عنه على أسس علمية . بل لقد ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها فى المنظمة هى مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين فى مختلف مجالات النشاط فعلى اساس قدرة الإدارة فى اختيار اعضاء الفريق وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة ادائهم وتدريبهم وتحفيزهم يتحدد مدى النجاح الذى تحققه فى الميادين المختلفة التى يعمل فيها الافراد وبالتالي فليس من المستغرب فى مجال الإدارة أن تركز على العنصر البشرى على أنه من أهم عناصر تميز الإدارة فى المنظمة ويتضح ذلك بشكل أساسى من النظره الفلسفية للعمل الإدارى فى اليابان فنجده يركز بشكل كبير على الموارد البشرية مثل - التعيين مدى الحياة ، والتقدم البطئ والتدرجى - التخصص الدقيق - ميكانيزمات السيطرة غير المباشرة، صناعة القرار الجماعى ، والمسئولية الجماعية عن القرار... الخ^(٢٢) كل ذلك يوضح مدى أهمية انتقاء العنصر البشرى بصفة عامة وانتقاء رجل العلاقات العامه على وجه الخصوص .

فهناك شروط اساسية لا بد من توافرها فى المشتغلين بمهنة العلاقات العامة ايا كان نوع المنظمة التى يعملون بها هذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب منها:

- ١- المؤهلات الشخصية .
- ٢- المؤهلات الاتصالية .
- ٣- المؤهلات الإدارية أو الوظيفية .

أولاً : المؤهلات الشخصية

الجانبيهية : وان كان من الصعب تحديد هذه الصفة تحديداً دقيقاً إلا أنه من السهل أن نشعر بها ونراها في معاملاتنا مع الغير . فالبعض تولد معه هذه الخاصية، والبعض الآخر يكتسبها من الآخرين بينما يفترق اليها فريق ثالث ولايسعى لاكتسابها ويسعى البعض إلى اكتسابها دون أن ينجح في ذلك لاسباب خارجه عن ارادته ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام .

الاحساس العام : أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم ، وان يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً افضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحرص ضرورى جداً حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.

حب الاستطلاع: لابد أن تتوفر للمشتغل بالعلاقات العامه الرغبة المستمرة فى أن يعرف عناصر الاحداث، ماذا، لماذا، كيف، متى، اين، من، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الاحداث.

الكياسة : يتوقف نجاح رجل العلاقات العامه على مدى تأثيره فى تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة فالغلظة تولد دائماً الامتعاض والاستياء والله سبحانه وتعالى يقول لنبيه الكريم (ص) "ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك" ويقول "ادع إلى سبيل ربك بالحكمه والموعظة الحسنة" فالحصافة واللباقة هما اساس التفاهم والتعاون .

الاتزان : يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالافراد والجماعات ومن اهداف هذا الاتصال تحقيق التفاهم . وكسب التأييد وخلق انطباع طيب عند الجمهور والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب، بالاضافة إلى أنه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات في هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي إلى التغلب عليها .

الاهتمام بالآخرين: إذا كانت وظيفة العلاقات العامة هي تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين فمن المحتم أن يكون القايم بهذه الوظيفة مقبلاً على الغير . محباً للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم واساليب التأثير فيهم .

الحماس: العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الافكار إلى الآخرين والتأثير فيهم، ومالم يكن البائع متحمساً لما يبيع فأولى بالمشتري أن يزهّد في الشراء منه.

الاستمالة: حيث أن الهدف من التأثير في الآخرين يتضمن تغيير افكارهم فلا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادراً على استمالة الغير للافكار التي يعبر عنها ، وعليه أن يحلل وجهات النظر المعارضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة^(٣٣).

الاستقامة : لا يمكن للدجل أو الشعوذه في العلاقات العامة ولهذا لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً للوظيفة لان نجاحه رهن بثقة الناس فيه .

الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه : من المطالب الاساسية في رجل العلاقات العامة وحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة

رئيسه باخطائه ، فان علاج المشكلات الناتجة عن هذه الاخطاء يصبح مستعصياً . ويزداد الأمر سوءاً عندما يداهن المدير رئيسه ويدافع عن اخطائه ويتحول الى تابع لايعرف إلا أن يقول نعم دائماً لكل ما يصدر عن هذا الرئيس .

الموضوعية : وهى القدرة على النظر إلى الأمور نظره مجردة عن الذات والتوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لاي فريق على حساب الآخرين .

الخيال الخصب: العلاقات العامه وظيفه خلاقة تعتمد على الابتكار فى مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو كسب فئات المترددين ولهذا فإن قدرة رجل العلاقات العامة على الاجابة الصحيحة عن هذا السؤال : ماذا يمكن أن يحدث إذا ...؟ تساعد على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة^(٣٤).

ثانياً: المؤهلات الاتصالية

القدرة على القراءة: وهى ضرورية لسببين:

• الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية .

• لكى يعرف اللغة تماماً حتى يكون قادراً على استعمال الكلمات والعبارات المعبرة عن افكاره.

الاستماع : تتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه والقدرة على توجيه الاسئلة الصحيحة سواء كان ذلك فى استطلاع للآراء أو توجيه المناقشة .

الكتابة : القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في المشتغلين بالعلاقات العامة . وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع. وإنما القصد الكتابة الواضحة المقنعة المفردة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة. فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والاحداث وأى شئ آخر يعوق هذا النقل مرفوض في العلاقات العامة.

التخاطب : تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الافراد والجماعة مع أهمية القدرة على الكتابة في مجال العلاقات العامة . وهي لاتعني الخطابة بالمفهوم الأدبي بقدر ما تعني الحديث الجذاب ، المنطقي المفهوم لنقل افكار المتحدث والتأثير في آراء المستمعين سواء كانوا جمهورا كبيرا أو جماعة صغيرة أو افراد قلائل .

الحس الفني : يستخدم رجال العلاقات العامة بالاضافة إلى الوسائل المطبوعة ، الافلام والمعارض والاذاعة الداخلية والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال العامه في الراديو والتلفزيون وهذا يحتم عليهم ان يعرفوا خصائص هذه الوسائل والفروق الفنية بينها، لكي يتحقق الاستخدام الأمثل لكل نوع منها في المجال المناسب له .

الامام بالعديد من العلوم : مثل الدلالة ، علم النفس ، وعلم الاجتماع ، الإدارة ، الاقتصاد ، السياسة ، التاريخ ، مناهج البحث ، الاحصاء^(٣٥).

ثالثاً: المؤهلات الإدارية أو الوظيفية:

- المطاولة (القدرة على مواجهة الصعاب) تحتاج مهمات العلاقات العامة إلى الصبر ورباطة الجأش في مواجهة الآخرين وكذلك قبول التعارض

فى المواقف والاستجابة المناسبة والمرونة لمواقفهم ومحاولة ايجاد المنافذ الايجابية لبناء جسور الثقة وخلق القناعة وتجديدها .

- التنظيم (القدرة على هيكلة العمل): وصف الوظائف واختبار المهارات المناسبة له) يحتاج رجل العلاقات العامة إلى سرعة البديهة والصيغ التنظيمية المرنة لمعالجة الخلل فى اداء الأدوار الوظيفية إذ يفترض فى رجل العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم فى تصميم التشكيلات الإدارية وتوزيع المهام الوظيفية بصيغ عضوية مرنة قادرة على تحريك العاملين وتقترن بصفة التنظيم عادة القدرة على التوثيق وتحديث المعلومات.

- صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها): إذ تتطلب وظائف العلاقات العامة مهارات إدارية مناسبة وبخاصة فى وضع القرارات واتخاذها، وذلك لسبب يسير هو الحاجة المستمرة والمتناهية لاختيار البدائل فى وظيفة العلاقات العامة وعلى الرغم من كون هذا المؤهل عاماً غير أنه يعد من المؤهلات الضرورية والحاسمة فى إدارة العلاقات العامة، ويخاصه أن رجل العلاقات يشارك فى صنع القرارات فى المستويات الإدارية العليا.

- القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية

يتطلب العمل فى العلاقات العامة تواصل يومياً مع الشئون الإدارية لان بناء لغة مشتركة معهم بفرض ادراكا جيداً لكل المفاهيم الإدارية بما يضمن لرجل العلاقات العامة مرونة عالية فى التعامل الايجابى والفعال مع جماهير الإدارة المختلفة^(٣٦).

وقد دلت الدراسات الميدانية السابقة على أن نسبة كبيرة من اجهزة العلاقات العامة المصرية ترى أن نقص الافراد اللازمين للعمل فى

المجالات المختلفة للعلاقات العامة وعدم توافر الخبرات الكافية لهذه المجالات تمثل مشكلة رئيسية في مصر يعوق أداءها لواجه نشاطها المختلفة. وقد اشارت الدراسة ذاتها إلى ارتفاع نسبة الفنيين بالقياس إلى الإداريين والكتابيين وهي ظاهرة طبيعية نظراً لأن الفنيين هم الذين يقومون بأداء الوظائف التخصصية في مجال العلاقات العامة . كما يلاحظ زيادة النسبة في حجم الوظائف الاشرافية حيث تصل نسبتها إلى ١٨% من مجموع الوظائف أما فيما يتعلق بالمؤهلات الدراسية ، فيمثل الحاصلون على مؤهلات متوسطة أعلى نسبة من العاملين في مجال العلاقات العامة (٤٦,٣%) . ويتركزون بصفة اساسيه في شاغلي الوظائف الفنية والإداريه والكتابيه المتوسطة ، بينما تقل نسبتهم بشكل ملحوظ في الاتجاه العام ، وعن شاغلي الوظائف المتوسطة بالنسبه لشاغلي الوظائف الاشرافية والفنية العليا. ويلي ذلك حملة المؤهلات الجامعية الذين تبلغ نسبتهم ٢٣% ويتركزون بصفة أساسية في الوظائف الاشرافية والفنية العليا. كما يلاحظ بصفة عامه انخفاض عدد سنوات الخبرة وبصفة خاصة بالنسبة للاشرافيين و شاغلي الوظائف الفنية حيث نجد أن ٢٩% منهم لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات (٣٧).

خامساً: أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة:

يختلف أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ليلائم أهداف كل منظمة ، وأنشطتها والجماهير التي تسعى إلى كسب تأييدها . ولذلك لانستطيع القول سلفاً أن هذا الأسلوب أفضل من ذلك ، أو ان الجمع بين الأسلوبين هو الطريق الأمثل لتحقيق وظائف العلاقات العامة . فليس هناك تفضيل مطلق في هذا المجال كما أنه لا توجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في حالات محددة (٣٨).

ويمكن القول بصفة عامة أن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة في المنظمة هي :

١- إنشاء إدارة علاقات عامة بالمنظمة In House P.R .

٢- الاستعانة بوكالة علاقات عامة (كمستشار خارجي للعلاقات العامة
(Consultancy).

٣- الجمع بين الاسلوبين

الطريقة الأولى :

وتعني إنشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها وكيانها في الهيكل التنظيمي للمنظمة بها من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة ولها مسئول وانشطة تؤدي طبقاً لطبيعة الوظيفة والمسئوليات التي تقع على عاتقها والهدف الذي ترغب في تحقيقه من وراء إنشاء هذه الوظيفة .

الطريقة الثانية

وهي الاستعانة بمستشار العلاقات العامة وهو شخص يخصص جزء أو كل من وقته لمنظمة معينة . وهو قد يكون فرداً واحداً وله عملاء متعددين ومختلفين وقد يكون منظمة ولها عديد من العملاء على مستوى الدولة، وقد يكون إدارة من إدارات وكالة اعلانية معينة^(٣٩) . والمستشار الخارجي كما يعرفه فيليب ليسلي Philip Lesly هو المحترف الذي يعمل بشكل مستقل لواحد أو أكثر من العملاء وتغطي استشارته كل جوانب العلاقات العامة كما يمكن أن ينظر إليه على أنه الشخص الذي يساعد الإدارة على صياغة الخطط أو تطوير الرأي العام وهذا يعتبر مستشاراً للإدارة وليس بديلاً عنها وقد يكون مستشار العلاقات العامة فرداً واحداً أو معه

مجموعة من معاونين له وقد يكون شركة أو وكالة علاقات عامه بها مئات العاملين أو وكالة اعلان بها قسم علاقات عامة .

الطريقة الثالثة :

وهي الجمع بين الأسلوبين ويوجد العديد من المنظمات التي تتبع هذه الطريقة ويرجع هذا إلى أنها تحاول أن تقلل عيوب وان تحصل على مزايا الطريقتين السابقتين بالإضافة إلى أن المنظمة تستطيع أن تسد النقص في الإدارة الداخلية في بعض المشكلات بالاستعانة بالمستشار الخارجي ، حيث أنه يوفر نوعاً من الخبرة النادرة التي تحتاجها لمعالجة موقف معين^(٤٠).

ولكل طريقة من الطرق الثلاثة السابقة مجموعة من المزايا والعيوب وعلى من يتخذ قراراً بالاختيار أن يكون على دراية بكل هذه المزايا والعيوب حتى يصبح قراره صائباً وعلى ذلك سنتناول هذه المزايا بشئ من التفصيل فيما يلي .

إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة

أ- اهم مزايا انشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة :

١. إدارة العلاقات العامة جزء من المنظمة .
٢. المعرفة الكاملة بالمنظمة ومشاكلها .
٣. التفرغ الكامل لمعايشة أفراد المنظمة .
٤. إدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات .
٥. معرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارة من الإدارات .
٦. قربها من الإدارة العليا في المنظمة .

٧. سرعة اتخاذ القرارات في الطوارئ .

ويوضح الجدول التالي مسميات إدارة العلاقات العامة في بعض الدول :

المسميات الوظيفية لجهاز العلاقات العامة	مصر ^(٤١)	العراق ^(٤٢)	السودان ^(٤٣)	الإمارات ^(٤٤)	U.S.A. ^(٤٥)
إدارة العلاقات العامة	٨٣	٣٥,١	٢٧,٨	٩٥	٣٠
تسمية أخرى مضاف إليها اسم العلاقات العامة	٧,٩	٤٨,٧	٥٨,١	-	٣٠
مسميات أخرى غير العلاقات العامة	٩,١	١٦,٢	١١,١	٥	٤٠

جدول رقم (١)

التسمية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة

ومن الملاحظ أن في حالة اضافة اجمالي نسبة تسمية إدارة العلاقات العامة إلى تسمية إدارة العلاقات العامة ومسمى آخر نجد أنها لا تقل بأي حال من الأحوال عن ٦٠% مما يعكس نوعاً من الوعي المنخفض خاصة إذا كان ذلك يرتبط باسم هو في الأساس اجزاء من وظيفة العلاقات العامة مثل خدمة المجتمع ، الإعلام ، رعاية العاملين ، الدعاية ، الاعلان ، النشر ، المعارض ... وهو ما يعكس نوعاً من التزايد في التسمية .

وكلما تعددت مسميات جهاز العلاقات العامة تعددت أيضاً المستويات الإدارية لهذه الوظيفة بين إدارة عامه و مراقبة وإدارة وقسم ووحدته ومكتب إلا أن الغالبية العظمى لاجهزة العلاقات العامة تعمل تحت مسمى قسم^(٤٦).

الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة :

أ- أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجي :

١- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التي قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة .

٢- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي وبتفاصيله الدقيقة التي قد يفرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها .

٣- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لاتصاله بوسائل الإعلام ، وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكرره بالاضافة إلى وجود بعض المتخصصين في فروع المهنة في مكتبه مما قد لا يتوافر لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة .

٤- زيادة علاقته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية .

٥- زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة .

٦- لايعتبر المستشار الخارجي عبئاً على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتباً منتظماً إلا اذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة وعدا ذلك فاتعاب المستشار متغيره طبقاً لما يؤديه من خدمات . ومعنى ذلك أن هناك ناتجاً مستمراً لما يتقاضاه من أموال واذا لم تكن المنظمة بحاجة إلى خدماته في اى وقت فليس عليها اية التزامات مالية تجاهه^(٤٧).

ب- أهم عيوب الاستعانة بمستشار خارجي :

١. عدم التواجد المستمر في المنظمة .

٢. عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار .

٣. عدم المعرفة بالاسباب غير المعلنة للمشاكل ذلك لاعتباره شخص غريب لاينبغي اطلاعه عليها .

٤. التعامل مع أكثر من منظمة في وقت واحد قد تكون في بعض الاحيان متنافسه^(٤٨).

وحتى نزيد من مزايا المستشار ونختص من عيوبه فهناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في المستشار نذكر منها ما يلي:

١- الامام الكامل بالمهارات العملية في المجالات التالية:

- الاقتصاد

- التحليل السياسي .

- الإعلام .

٢- الادراك الشامل لمجريات الامور في المجتمع المحلي الاقليمي والدولي بمستوياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٣- القرب من مصادر المعلومات الهامة .

٤- العلاقات الواسعة مع وسائل الإعلام .

٥- الوعي بالمنظمات المنافسه في السوق .

٦- الصلته بقيادة الرأي في المجتمع .

٧- يجب أن يكون رجل اعمال وله قدرة عالية على تسويق السلع والخدمات^(٤٩).

وهناك مجموعة من المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار المستشار الخارجي منها:

- ١- القدرات المهنية والمهارات التي يتمتع بها بصفه خاصة وفي مجال العلاقات العامة المرتبطة بقطاع العمل بصفة عامة .
- ٢- الانتماء إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور في مجال العلاقات العامة .
- ٣- السمعة الخاصة التي يتمتع بها والتي تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المنظمات المختلفة ، والعملاء الذين يتعاملون معه في الوقت الحالى والذين سبق لهم التعامل معه .
- ٤- الابعاء المالية التي ستتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجى .
- ٥- الاحتياجات الفعلية التي سيقوم المستشار بسد العجز فيها أو سيساهم في تحقيق الأداء الأفضل لها^(٥٠).

وعادة ما يسهم المستشار فى مجموعة مجالات :

١. اعداد وتنفيذ بحوث الرأى العام .
٢. وضع البرنامج العام أو الفعلى لانشطة العلاقات العامة .
٣. كتابة المقالات والموضوعات فى المجالات التجارية والعامة وفى وسائل الاتصال المحلية والمركزية .
٤. تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام .
٥. تنظيم المؤتمرات الصحفية .
٦. تصميم واقامة المعارض والاشراف عليها .

٧. كتابة واخراج النشرات الداخلية والخارجية .

٨. تصميم شعار المنظمة وتطوير النماذج المصورة التي تساهم في تحديد شخصية المنظمة من الناحية الشكلية .

٩. كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات العامة والخاصة .

١٠. عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة في الموضوعات الهامة.

١١. اعداد واخراج الكتيبات الخاصة والتقارير السنوية .

١٢. تنظيم المسابقات والاحداث الخاصة كالיום المفتوح والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التي تستهدف تقديم المنظمة إلى الجمهور .

١٣. انتاج المواد السمعية والبصرية للاغراض الإعلامية والتأثيرية .

١٤. تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها في الأماكن المناسبة في المنظمة^(٥١).

وتتسع ميادين عمل مستشار العلاقات العامة، ويمتد عمله بين جوانب كثيره مثل التسويق والشئون المالية والحكم المحلي والصناعة والتعليم والصحة...

ويجدر الاشارة إلى أن هناك فرقا بين الاستعانة بمستشار علاقات عامة عند الحاجة إليه في عملية معينة، وبين تعيين مستشار بصفة دائمة ، أو التعاقد معه لمدة طويلة، سنة أو أكثر. ففي الحالة الأولى يتم الاتفاق مع المستشار على الاتعاب التي يطلبها لاتمام هذه العملية، أما في الحالة الثانية فهي طبقاً لعقد مقابل أتعاب شهرية أو ربع سنوية مع تحمل المنظمة بكافة

المصاريف التي يتحملها المستشار مثل الطباعة والأفلام والشرائح المصورة وغيرها^(٥٢).

التكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي :

بالنظر إلى مزايا وعيوب الاعتماد على مستشار الخارجي وإدارة العلاقات العامة داخل أي منظمة نكاد نلمح انهما وجهان لعملة واحدة أي أنه لكي نحقق أقصى قدر من الاستفادة علينا أن نحدث التكامل بين إدارة العلاقات العامة الداخليه والمستشار الخارجي ففي الوقت الذي يتميز فيه المستشار الخارجي بالنظرة الموضوعية الشاملة نرى أن الإدارة الداخلية أكثر قدرة على رؤية التفاصيل والجزئيات التي تضيء الدقة على الصورة الشاملة التي يراها المستشار . وبينما نرى العاملين بالمنظمة أكثر تشكيقاً في التعامل مع المستشار باعتباره غريباً عنهم نجد أن هذا الشك قد تخف حدته في حالة تواجد الإدارة الداخليه جنباً إلى جنب مع المستشار الخارجي. ولاشك أن قدرة المستشار الخارجي على ممارسة فنون العلاقات العامة مع رجال العلاقات العامة أنفسهم داخل المنظمة يخفف إلى حد كبير من حدة العداء المحتمل لهذا المستشار من جانب الإدارة الداخلية ولا يجب أن يفهم من هذا أن يصفق المستشار لكل ما يصدر عن الإدارة سواء كان خطأ أم صواباً، وإنما المطلوب قدر من اللباقة في النقد والتوجيه وجدير بالذكر أنه ليست هناك قواعد موحدة لصياغة التكامل بين الإدارة الداخليه والمستشار الخارجي في العلاقات العامة ، فما قد يكون مناسباً لاحدى المنظمات قد لا يكون كذلك لمنظمة اخرى بسبب اختلاف مشكلاتها ، وطبيعة الانشطة التي تمارسها والجماهير التي تتعامل معها^(٥٣).

إلا أنه بصفة عامه لا يمكن احداث هذا التكامل إلا اذا قامت إدارة العلاقات العامة بتوفير المناخ المناسب للمستشار الخارجي ومدة تجميع

المعلومات التي تمكنه من اداء مهمته على الوجه الأكمل . فعلى سبيل المثال عند الاستعانة بالمستشار الخارجي ينبغي امداده بالعديد من المعلومات والبيانات والتي من بينها ما يلي :

١. تاريخ المنظمة وتطورها .
٢. طبيعة الخدمة أو السلطة وكيفية انتاجها .
٣. شكل الجهاز الإداري للمنظمة وسبل التنسيق والمقارنة بين إدارتها .
٤. الخطوط العريضة لسياسات المنظمة .
٥. شعور افراد المنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لاهدافها وسياساتها .
٦. شعور فئات الجمهور المتصلة بالمنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لاهدافها وسياساتها.
٧. برامج العلاقات العامة التي خطت في الماضي ان وجدت .
٨. برامج العلاقات العامة الحالية - إن وجدت^(٥٤).

دراسة حالة

(إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي)

ينقسم هذا الجزء الى قسمين رئيسيين : الأول يتحدث عن المشكلات التي تواجه المجتمع الجامعي^(٥٥)، والثاني يتناول أهداف العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي ، فلكي نصل الى تحديد دقيق لاهداف العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن نشير إلى المشكلات الأساسية التي تعترض هذا المجال ، أو التي تمثل بعض الصعاب المعوقة لرسالة الجامعة أو المعهد ومن الطبيعي أن يركز المؤلف على المشكلات العامة البارزة التي تواجه التعليم العالي دون المشكلات الصغيرة التي لا تمثل ظاهرة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا . وتختلف حدة هذه المشكلات من دولة إلى أخرى وان اشتركت فيها معظم الدول تقريبا بدرجات متفاوتة .

أولاً : المشكلات التي تواجه المجتمع الجامعي :

١- الحرية العلمية :

يواجه البحث العلمي في كثير من الدول باجراءات معينة تمثل قيوداً في بعض الحالات على الفكر العلمي ، وتشكل حجراً صريحاً أو مقنعاً على الآراء . وتزداد هذه الخطورة في أوقات الأزمات الداخلية أو التهديدات العدوانية الخارجية . وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية - رغم كل مظاهر الديمقراطية التي تظلها - ألواناً من المصادرة على الفكر العلمي في أعقاب الحرب العالمية الثانية تحت ستار مكافحة الشيوعية ، كما أن المتطرفين سياسياً من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار يشكلون تهديداً مستمراً

للحرية العلمية ، وهو ما يجب التصدي له بحزم . وقد جسد هذه الحقيقة
رئيس سابق لجامعة كنتكي University of Kentucky حين قال ان أهم
عمل يجب أن يقوم به رئيس الجامعة هو المحافظة على حريتها^(٥٦) .

وإذا كانت الحرية العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية موضع شك
في بعض الأحيان فإنها تعاني أزمة حقيقية في الاتحاد السوفيتي والدول التي
تدور في فلكه . كما أنها تعاني نفس الشيء في كثير من الدول النامية .

ولاشك أن صيانة القانون داخل الجامعة يحافظ على حقوق الجميع .
ويحمي الجامعة من التدخل الخارجي . فالحرية العلمية كغيرها من الحريات
لها التزاماتها ومسئولياتها تجاه المجتمع . وفي هذا الصدد يتحمل أستاذ
الجامعة قدراً كبيراً من عبء هذه المسؤولية .

٢ - الدعم المالي :

لقد أدى تطور نظم التعليم ومناهجه بما يتفق وضرورات القرن
العشرين ، وكذلك النمو المتزايد في اعداد الطلاب ، والمسئوليات الجديدة
للجامعة في مجال اجراء البحوث ، والتدريبات العملية ، أدى هذا كله إلى
زيادة نفقات التعليم العالي بشكل كبير . وقد دفع هذا الوضع رؤساء
الجامعات الأمريكية إلى استخدام النشر أولاً ثم استخدام كل فنون العلاقات
العامة في زيادة الدعم المالي الذي تقدمه حكومة الولاية ، والشركات
والأفراد ، بالإضافة إلى الحكومة الاتحادية في واشنطن .

وإذا كانت الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول
الأوربية تعتمد في تمويلها بصفة أساسية على الرسوم التي يدفعها الطلاب ،
بالإضافة إلى التبرعات والمنح والدعم الحكومي المحلي والفيدرالي فإن
الجامعات في دول أخرى كثيرة تعتمد أساساً على التمويل الحكومي ، وربما

زادت على ذلك بتقديم المنح والمكافآت للطلاب لتشجيعهم على مواصلة الدراسة . كما أن هناك نوعاً ثالثاً من الجامعات يعتمد على الدعم الحكومي مع تحصيل رسوم رمزية من الطلاب ، ومنح المكافآت للمتفوقين منهم .

والغريب أن مشكلة الموارد تكاد تكون مشكلة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا سواء في الدول الفقيرة أو الدول الغنية . ورغم أن حدة هذه المشكلة أقل في الدول الغنية إلا أن لها ظلالها التي لا تنكر ، والتي قد يكون من أسبابها عدم قدرة إدارة الجامعة على اقناع الحكومة باحتياجاتها المالية ، أو تبديدها للأموال المخصصة في غير مكانها الصحيح .

٣- اختيار الطلاب :

تزايد الاقبال على التعليم العالي في معظم دول العالم حتى في الدول المتقدمة التي تحررت الى حد كبير من النظرة التقليدية الى الشهادة الجامعية كقسمة في حد ذاتها ، وبغض النظر عما حولها من ظروف أخرى . فقد ارتفعت نسبة الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية من ٤% من خريجي المدارس الثانوية في عام ١٩٠٠ لتصبح ٣٧% في عام ١٩٦٠ (٥٧).

وإذا أخذنا دولة عربية كجمهورية مصر العربية لوجدنا أن الحكومات المتعاقبة بعد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ تفرض على الجامعات والمعاهد العليا معظم خريجي المرحلة الثانوية العامة تقريباً ، والباقي يلحق بالمعاهد المتوسطة لاعداد الفنيين . ولا يبقى الا نسبة ضئيلة ممن يأنفون الالتحاق بهذه المعاهد ويفضلون اعادة الامتحان في العام التالي ويترتب على ذلك أن تستوعب الجامعات والمعاهد العليا اضعاف اضعاف ما يمكن أن تتحملة طاقاتها من المعامل والقاعات الدراسية وأعضاء هيئة التدريس . وقد

أصبح عدد خريجي الجامعات المصرية بالنسبة لعدد السكان أكبر من المملكة المتحدة وضعف ألمانيا الاتحادية^(٥٨).

وإذا كان مجموع الدرجات أو التقديرات الخاصة بالطالب هي أساس الاختيار الشائع في معظم الكليات والأقسام الجامعية ، فإن هذه الطريقة لاتضمن اختيار الطالب المناسب في التخصص المناسب . ومن أجل هذا لجأت بعض الأقسام العلمية إلى اجراء اختبارات مختلفة لاكتشاف قدرات الطلاب . وهذه الاختبارات مازالت هي الأخرى غير دقيقة إذا افترضنا النزاهة المطلقة في الاختبار . وهو أمر مشكوك فيه في كثير من الدول النامية.

٤ - اجتذاب الاساتذة :

تواجه الجامعات فيما بينها منافسة شديدة لاجتذاب الأستاذ الجامعي الكفاء ، وتستوى في ذلك الدول المتقدمة والدول النامية وان اختلفت طبيعة المشكلة في كل منها . ففي الدول المتقدمة تسعى الجامعات لاجتذاب كبار الاساتذة ونوى التخصصات النادرة من نفس الدول ومن الدول الأخرى ومن بينها الدول النامية . وتبذل الجامعات في سبيل ذلك جهوداً غير عادية ، وتقدم لهؤلاء العلماء اغراءات مادية وأدبية بلا حدود ، وقصة الجامعات الأمريكية في هذا المجال لاتحتاج إلى برهان .

وفي الدول النامية تأخذ المشكلة بعداً آخر ، فالأستاذ الجامعي أيا كانت كفاءته أصبح عمله نادرة . وهو مع ذلك يترك موطنه الأصلي ليعمل في دول أخرى بحثاً عن حياة أفضل ، أو ظروف تهيب له أداء رسالته العلمية على الوجه الأكمل . وهنا تختلف قدرة كل دولة على الاشتراك في هذه المنافسة التي لا يحسمها العامل المادي وحده ، وإنما تتداخل معه عناصر أخرى تتعلق : بأمن الأستاذ الجامعي وأسرته ، والحرية العلمية التي يمكن

أن يتمتع بها ، ونوعية العلاقات الجامعية السائدة بين إدارة الجامعة بمستوياتها المختلفة والأساتذة القادمين من خارج الدولة ، بالإضافة إلى الظروف المناخية والمعيشية التي تحظى هي الأخرى بنسب متفاوتة من التأثير تتفاعل مع غيرها من العوامل لتحديد في النهاية قرار الأستاذ الجامعي بالعمل في هذه الجامعة أو تلك إذا كان هو نفسه مرغوباً في أكثر من جامعة.

ثانياً : أهداف العلاقات العامة في الجامعات والمعاهد العليا :

يرى جاريت Paul Garret أحد رواد العلاقات العامة الأمريكية أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه^(٥٩).

وترى جمعية العلاقات العامة الدولية "ان العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها ، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي لضمان توافقه قدر الامكان مع سياساتها وأنشطتها ، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط^(٦٠).

وفي ضوء هذين التعريفين اللذين قدما مفهوما واضحا للعلاقات العامة، واستنادا إلى تحليلنا للمشكلات التي تواجه التعليم العالي ، يمكن أن نحدد أهداف العلاقات العامة في هذا المجال على النحو التالي:

١- تنمية الثقافة العامة :

ينبغي أن تقوم العلاقات بالجامعة بتنظيم الندوات الثقافية والمحاضرات العامة التي توسع مدارك الطلاب ، وتفتح الأذهان إلى القضايا الفكرية الهامة ، ومن الضروري تشجيع الطلاب على التردد على مكتبات الجامعة ، وتزويد هذه المكتبات بكمية مناسبة من الصحف والمجلات المحلية والعالمية ، وتيسير اطلاع الطلاب عليها . ومن المهم أيضا تشجيع الطلاب الموجودين في الفنون المختلفة باتاحة الفرصة لهم في اقامة المعارض الفنية والمشاركة في الحفلات وتنظيم المسابقات الفنية والأدبية .

٢- الرعاية الصحية:

أن تؤمن الجامعة للطلاب العلاج والرعاية الصحية الكاملة فالعقل السليم في الجسم السليم . وينبغي أن تساهم العلاقات العامة بالجامعة في تشجيع الأنشطة الرياضية وتنظيم المسابقات بين الكليات المختلفة وبين الطلاب ، والأساتذة ، والإداريين ، والخريجين . ومن الممكن أن تساهم العلاقات العامة من خلال فروعها في الكليات المختلفة مع الاخصائيين الاجتماعيين فيها في التعرف على المشكلات التي تواجه الطلاب وأن تساعدهم على التغلب عليها وحمايتهم من سيطرة النزعات الشريرة التي تنتج عن هذه المشكلات .

٣- استقبال الوفود الطلابية الزائرة :

ينبغي أن تتبنى كل جامعة خطة سنوية لتبادل الزيارات مع طلاب الجامعات والمعاهد الأخرى . ويجب أن تقوم العلاقات العامة بتنظيم هذه الزيارات لتحقيق أهدافها العلمية والثقافية والترفيهية . فتقوم باستقبال هذه الوفود واتاحة الفرصة لها للتعرف على أنشطة الجامعة المختلفة ، وتنظيم

لقاءات لها مع كبار رجال الجامعة واساتذتها وطلابها في التخصصات المختلفة ، واصطحاب هذه الوفود في جولة حول منشآت الجامعة الهامة ، وتقديم الهدايا التذكارية التي تحمل مغزى خاصا بالجامعة .

٤ - إعلام الطلاب وتوعيتهم :

تستفوت أهمية هذا الهدف بين الطلاب القدامى والجدد ، فالطلاب الجدد في أمس الحاجة إلى التعرف على أنشطة الجامعة وأنظمتها وسياستها ، والكليات والأقسام التي تضمها ، ومناهج الأقسام المختلفة ، ومحتوى المواد في نظام الساعات الذي يسمح للطلاب بقدر معين من حرية الاختيار. وتتوسع الوسائل الإعلامية التي تحقق هذه الأهداف وغيرها مما يجري داخل الجامعة، فهناك الكتيبات أو النشرات أو الدليل أو صحيفة الجامعة أو حتى ما ينشر في وسائل الإعلام العامة أو اللقاءات والاجتماعات التي يعقدها كبار المسؤولين .

٥ - تنظيم حفلات التخرج :

تعتبر حفلات التخرج مناسبة طيبة لتوطيد صلة الجامعة بطلابها المتخرجين وبأولياء أمور الطلاب الذين يحضرون هذه الحفلات . وينبغي أن تكون هذه المناسبة فرصة حقيقية لتشجيع الطلاب على التفوق العلمي ، وتقديم الجوائز للمتفوقين منهم . كما يجب تنمية الروابط مع الجماعات المهنية المختلفة بدعوتها لحضور هذه الحفلات وغيرها من المناسبات الملائمة لتشجيع هذه الجماعات على تهيئة فرص العمل المناسبة للخريجين الجدد .

٦- ربط الجامعة بالمجتمع المحلي :

ينبغي أن تشجع الجامعة البحوث والأنشطة التي تهدف إلى خدمة المجتمع المحلي، وأن تنظم العلاقات العامة بالجامعات الأحداث الخاصة^(١١) التي تهدف إلى تنشيط الاتصال بالجمهور العام ، وتأكيد دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال الأيام والأسابيع الخاصة كأسبوع المرور أو اسبوع النظافة أو غيرها من المناسبات التي تنشر الوعي بين أفراد المجتمع المحلي، أو تثير اهتمامه بأحدى القضايا العامة^(١٢).

٧- توطيد الصلات بوسائل الإعلام :

تقوم إدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة من المؤسسات بتوطيد علاقاتها برجال الإعلام ، وامتدادهم بالمعلومات الكاملة التي تساعدهم على توضيح صورة هذه المؤسسة أمام الرأي العام . والجامعة من المؤسسات العامة التي تهتم الرأي العام وتمس اهتماماته المباشرة . ولذلك ينبغي أن تحرص العلاقات العامة بالجامعات والمعاهد العليا على تنمية الروابط مع رجال الإعلام الذين لهم صلة أو اهتمام بالتعليم العالي ، وامتدادهم باستمرار بكل ما يتعلق بسياسات الجامعة وانجازاتها ، وتوضيح وجهة نظرها في المشكلات المتعلقة بالطلاب أو البحث العلمي لكسب ثقة الرأي العام وتأييده^(١٣).

٨- توطيد العلاقات بجهات الدعم المختلفة :

أشرنا في موضوع سابق من هذا البحث الى اعتماد بعض الجامعات على الدعم المالي الذي يقدمه الأفراد أو الهيئات أو الشركات أو الحكومة ، واعتماد البعض الآخر على الموارد المالية التي تقدمها الحكومات وفي جميع الأحوال يلزم أن تساهم العلاقات العامة في كسب تأييد هذه الجهات للجامعة

ولمشروعاتها المستقبلية ، والدور الذى تقوم به فى خدمة المجتمع حتى يتحقق للجامعة الدعم المالى الذى يساعدها على اداء رسالتها

٩- استقبال الاساتذة الاجانب :

لا شك أن التجربة التى يمر بها الاستاذ الجامعى فى الاسبوع الاول من وصوله إلى دولة اخرى للعمل فى احدى جامعاتها هى من الاحداث الهامة التى تظل عالقة بذهنه طوال حياته . حقيقة قد تعقبها أحداث أخرى مبهجة أو مؤلمة لكنها مع ذلك تظل باقية ومؤثرة وان خفت حدة تأثيرها أو زادت تبعاً لما يتلوها . ولذلك كان من الضرورى أن تهتم الجامعات باستقبال الأساتذة الأجانب ، وتدبير أماكن الإقامة المؤقتة لهم ، ومساعدتهم على التكيف مع الظروف الجديدة التى انتقلوا إليها ، ومتابعة مشكلاتهم الناتجة عن هذا الانتقال وخاصة فيما يتعلق بالمجتمع الذى جاءوا اليه ، وحل هذه المشكلات بالسرعة المناسبة .

١٠- متابعة المعاملات والاجراءات الإدارية للأساتذة :

من المؤسف ان تتحول طاقة الأستاذ الجامعى من العطاء العلمى إلى متابعة أوراق السفر أو صرف المكافآت أو البدلات أو غيرها من المستحقات أو أن تبدد جهوده بين متابعة المحاضرات والأبحاث والاعداد لاجراءات إدارية معقدة لاعتماد الدرجة التى رقى إليها ، أو الحصول على موافقة للاشتراك فى مؤتمر علمى ، أو غير ذلك من المعوقات التى تصرف الاستاذ الجامعى عن أداء واجبه على الوجه الأكمل .

١١- السمعة الطيبة :

السمعة الطيبة لأى فرد أو منظمة ليست وليدة اليوم أو الأمس ، وليست انعكاساً لحدث هنا أو هناك ، وانما هى عمل مخطط ومنظم ومستمر .

والعلاقات العامة وهي تسعى الى تحقيق السمعة الطيبة تعتمد على التأثير المتراكم Cumulative Effect للأنشطة والبرامج التي تنفذها لتحقيق أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة . وإذا كان من اليسير تقويم الأنشطة الانتاجية للسلع والخدمات الملموسة أو المنظورة Tangible فليس ذلك حال أنشطة العلاقات العامة التي تسير في مجال غير منظور Intangible هو مجال الآراء والاتجاهات والمعنويات بصفة عامة^(٦٤).

وهذا يوضح صعوبة تحقيق هذا الهدف الذي يعتمد بصفة أساسية على تضافر الجهود المختلفة داخل الجامعة لاقامة أسس البناء الجامعي على دعائم ثابتة داخليا ، والانطلاق بعد ذلك إلى المجتمع الخارجي من خلال الاتصال المباشر بصوره المختلفة ، والاتصال غير المباشر عن طريق الوسائل الجماهيرية لتكوين صورة الجامعة في أذهان الجماهير .

والذي لا شك فيه أن تحقيق الأهداف العشرة السابقة يساهم في تكوين السمعة الطيبة ، بالإضافة الى ما تحققه الجامعة من إنجازات علمية تخدم المجتمع وتحقق له التقدم والرفق . وتنعكس آثار هذه السمعة مرة ثانية على سير العملية التعليمية ، فالسمعة الطيبة هي التي تجعل الطالب أو الأستاذ يفضل جامعة على أخرى ، والموارد المالية التي تساعد الجامعة على أداء رسالتها سوف تتدفق من مصادر الدعم المختلفة استناداً إلى هذه السمعة .

جماهير العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي

يستخدم اصطلاح الجمهور في العلاقات العامة ليشير إلى أي جماعة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة . ويتأثر هذا الجمهور ببعض المنظمات القائمة ويؤثر فيها في نفس الوقت ، أي ان وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة . والفرد الواحد ينتسب الى أكثر من جمهور بتعدد الوظائف الاجتماعية التي يمارسها ، ولذلك فإن عدد الجماهير

لا يمكن حصره برقم معين فهو تقريبا عدد لانهاى . ومع هذا فإنه من الضرورى فى العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة وأكثر الوسائل فاعلية فى الاتصال بهذه الجماهير^(٦٥).

ونتناول فيما يلى جماهير العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا موضحين أهمية كل من هذه الجماهير فى تكوين السمعة الطيبة للجامعة.

أولاً : جمهور الطلاب :

يعتبر جمهور الطلاب من أهم الجماهير التى يجب أن تهتم بها العلاقات العامة فى التعليم العالى . فاتجاهات الطلاب تنعكس على الاتجاهات العامة للمواطنين بحكم تمثيلهم لجميع فئات المجتمع ، فمنهم من يأتى من الريف ومنهم من يأتى من الحضر ، أو من الحقول ومن المصانع . ومن الطبيعى أن يكون هؤلاء مرآة الجامعة فى البيئة التى حضروا منها ، فإذا كانت تجربتهم مريرة فسوف يظهرون ذلك أيضا بين مواطنيهم .

ولذلك ينبغى أن تقوم الجامعة ببث الخبرة والمسئولية بين طلابها ليكونوا خير سفراء لها فى أى مكان يذهبون اليه . ولكى يتحقق ذلك الهدف ينبغى حث الطلاب على المشاركة فى البرامج التى تستهدف بث الخبرة والمسئولية فى طلاب الجامعة سواء كانت هذه البرامج فى اطار النشاط الرياضى أو الفنى أو الاجتماعى بصوره المختلفه . ومن الضرورى أن يشارك فى تحقيق هذا الهدف قادة الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، وإدارة الجامعة .

ومن أهم وسائل هذه المشاركة أن يكون للطلاب صوت فى معظم المجالس الجامعية . وقد بدأ هذا الاتجاه ينتشر فى الجامعات الأمريكية فى

أواخر الستينات . وقد اقترحت الرابطة القومية لجامعات الولايات والمعاهد العليا الأمريكية في عام ١٩٧٠م، أن تتاح الفرصة للمشاركة الطلابية في اقرار سياسة الجامعة والقرارات الخاصة بالمناهج كوسيلة فعالة لتخفيف حدة حركات الرفض الطلابية^(١٦).

ثانيا : الإدارة وأعضاء هيئة التدريس :

يعتبر عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس من أهم مصادر الأخبار بالجامعة . ومن الضروري أن يعمل أعضاء هيئة التدريس بأى كلية كفريق متكامل كمنطلق لأى برنامج ناجح للعلاقات العامة . ومن الطبيعي أن يكون عميد الكلية أو رئيس الجامعة بحكم منصبه ومكانته قائداً لهذا الفريق ، ومن ثم فإن الشخصية القوية لكل منهما ضرورية لاضفاء الهيئة على ذلك القائد ، وكسب ثقة الجمهور فيه. كما أن حساسية هذا العميد أو رئيس الجامعة وادراكه لأهمية العلاقات العامة يساهم بلا شك في تنمية الاهتمام بها على المستوى العام للجامعة .

وقد أصبح من المؤلف الآن أن يؤخذ في الاعتبار عند ترشيح رئيس الجامعة قدرات المرشحين في مجال الاتصال والتفاهم مع الآخرين أى في مجال العلاقات العامة . واصبح تعريف إدارة الجامعة المنبثق عن رؤساء جامعات الولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٦٩م ، يعنى الاتصال بين مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية داخل الجامعة . ولم يكن غريباً بعد ذلك أن تكون الجامعات التى تحقق قدراً كبيراً من النجاح فى التغلب على المشكلات المتعلقة بإدارة الجامعة هى تلك التى تستطيع أن تبقى قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية^(١٧).

كما أن عضو هيئة التدريس يلعب دورا هاما في تكوين الصورة الطيبة عن الجامعة من خلال المجهود العلمي الذى يبذله ، والنصائح والتوجيهات التى يقدمها لطلابه ، والبحوث التى ينجزها وكل ما تجود به مواهبه فى سبيل الخدمة العامة . كما أن العاملين على مختلف المستويات الإدارية بالجامعة يساهمون فى تكوين هذه الصورة من خلال الأداء الحسن الذى يتسم بروح الود والصدقة .

ولكى يتحقق هذا الأداء الحسن ينبغى أن تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مختلف المستويات الإدارية معلومات كافية عن سياسات الجامعة وبرامجها ومشكلاتها . وهذا يتطلب ضمان تدفق المعلومات على المستوى الداخلى بشكل مستمر .

ثالثا : المجتمع المحلى :

من الضرورى أن يتضمن برنامج العلاقات العامة بالجامعة اهتماماً خاصاً بالجماهير الخارجية التى ينبغى الاتصال بها ، والتأثير فيها لكسب ثقفتها ، والتعرف على مشاكلها والمساهمة فى تحقيق الرخاء والرفاهية لها ومن ناحية أخرى فان الجمهير التى تكون المجتمع المحلى يمكن أن تمد يد العون للجامعة إذا اتيح للمواطنين أن يعبروا عن آرائهم فى سياسات الجامعة التى تؤثر بشكل مباشر عليهم.

رابعاً : أولياء الأمور :

ويمثل أولياء أمور الطلاب نواة طبيعية لتأييد الجامعة . ولذلك يكون الاتصال بهم مثمرا إذا حصلوا على معلومات كاملة عن انجازات الجامعة وسياساتها ومشروعاتها المستقبلية . وكذلك أن تحسن الجامعة الاستماع إلى آراء أولياء الأمور ، وتناقشها بهدف الاستفادة منها عند تخطيط السياسات

الجديدة أو تعديل السياسات القائمة . ويتبغى أن تكون هناك بعض الأنشطة الترفيهية التي يشترك فيها أولياء الأمور مع الطلاب والأساتذة والإداريين في بعض المناسبات والاحتفالات التي تقيمها الجامعة ومن بينها بالطبع احتفالات التخرج .

خامساً : الخريجين :

تقيم معظم الكليات جمعيات للخريجين يكون هدفها الأساسي تنمية الولاء والشعور بالانتماء للكلية والجامعة التي تخرجوا منها . ويعتبر جمهور الخريجين أهم الجماهير الخارجية للجامعة بما يمكن أن يقدمه لها من ذكر حسن في كل مكان . كما أن للخريجين دوراً فعالاً في زيادة الدعم والتأييد للجامعة إذا كانت معلوماتهم عنها متجددة باستمرار . ومن أجل هذا تحرص الجامعات الأمريكية على ضمان تدفق الاتصال مع جمهور الخريجين وترسل اليهم المجالات الخاصة بهم بانتظام .

وقد ظهرت أهمية الاتصال بهذا الجمهور بشكل واضح في الأزمات والاضطرابات التي وقعت في الجامعات الأمريكية (في أواخر الستينات . فقد كان من الضروري أن يقف الخريجون على حقيقة ما حدث في جامعاتهم . وهذا ما فعلته جامعة كورنيل Cornell University حينما بعثت بمائة وخمسة عشر ألف نسخة من صحيفتها الى خريجها والى الشخصيات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لها⁽¹⁸⁾ .

ومن المفيد أن تقوم إدارة العلاقات العامة بالجامعة بالتعاون مع الخريجين باصدار مجلة للخريجين تكون وسيلة للاتصال بين الجامعة وخريجها ، وإذا كانت الموارد المالية لاتسمح بذلك فينبغى أن يخصص ركن ثابت في صحيفة الجامعة للخريجين وتكون الفائدة في هذه الحالة مزدوجة حيث تتحقق الرابطة بين طلاب أمس وطلاب اليوم .

سادساً : رجال الإعلام

تبرز أهمية رجال الإعلام بالنسبة لكافة المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وكذلك بالنسبة للشخصيات العامة للدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في تكوين الرأي العام وتشكيل الاتجاهات نحو فرد معين أو مؤسسة معينة . ولما كانت الجامعات والمعاهد العليا من أهم المؤسسات العامة التي تشغل الرأي العام فمن الضروري تنمية العلاقات مع رجال الإعلام ، وتوطيد الصلات المستمرة بهم ، وامتدادهم بالمعلومات الصحيحة ، والاجابة على أسئلتهم واستفساراتهم بالنسبة للموضوعات المختلفة ، ودعوتهم لحضور الاحتفالات ، والمؤتمرات ، والندوات ، والمحاضرات العامة ، وكافة الأنشطة التي تمارسها العلاقات العامة في الجامعة ، وكذلك عند افتتاح منشآت جديدة أو تنفيذ مشروعات تتعلق بخدمة المجتمع المحلي .

سابعاً : الجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية:

تهتم كل جماعة مهنية بالتطور الذي يحدث في الجامعة في نطاق تخصصها سواء كان ذلك من حيث المناهج ، أو البحوث ، أو حجم الخريجين المرتقب ، ومستواهم العلمي . وتنعكس الصورة الطيبة للجامعة على هذه الجماعات فيصبح التعاون ممكنا بين الطرفين في مجال تدريب الطلاب وتشغيل الخريجين . هذا بالإضافة إلى التطبيق العلمي للبحوث التي تجريها الجامعة في التخصصات المختلفة حتى لا تظل هذه البحوث حبيسة المكتبات وتضيع الفائدة المتوقعة من اجرائها .

كما أن التعاون مع الشركات والهيئات الحكومية يضمن للجامعة الدعم المالي الذي يشكل نسبة كبيرة من موارد الجامعات . بالإضافة الى أن كسب ثقة هذه الجهات يفتح آفاق العمل أمام الخريجين المتخصصين ، ويحقق

وضع الخريج المناسب في المكان المناسب . كما تتيح بعض الشركات والهيئات الحكومية فرص التدريب العملى للطلاب . والذي أصبح عنصرا أساسيا فى مواد بعض الأقسام ولايكتمل بدونه اعداد الطالب اعدادا صحيحاً .

إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى

ينقسم هذا الجزء الى قسمين رئيسيين الأول يتناول مكانة إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى ، والثانى يدرس تنظيم هذه الإدارة :

أولاً : مكانة إدارة العلاقات العامة :

أوضحنا فيما سبق أن العلاقات العامة فى الجامعة أو المعهد تأتى فى مقدمة أعمال رئيس الجامعة وعميد الكلية أو عميد المعهد ويشارك فى هذه المسئولية أعضاء هيئة التدريس والإداريون من خلال الأداء الطيب وتنمية روح المسئولية بين الطلاب .. كما أن الطلاب أنفسهم وهم الهدف من العملية التعليمية ، وكذلك الخريجين يمارسون دورا كبيرا فى دعم الانتماء للجامعة ، والولاء لها ، ويكتمل هذا النسيج الاجتماعى بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تضم المهارات والكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج بين إدارة الجامعة وجماهيرها النوعية التى أشرنا إليها ، مستخدمة فى ذلك الأساليب العلمية فى انتاج المواد الإعلامية ، واجراء البحوث التى تستهدف التعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها . وتقوم هذه الإدارة أيضا بتخطيط وتنفيذ الأنشطة الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها^(٦٩).

وقد أصبح من المتعارف عليه علميا بين خبراء العلاقات العامة وإعلامها البارزين أن يرأس إدارة العلاقات العامة شخص يتمتع بسلطات واسعة يحمل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة^(٧٠) ولايخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة الى أعلى المستويات الإدارية فنتحقق لها

صلاحيات أكبر ، وسلطات أقوى لتوجيه الإدارات الفرعية واطفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها^(٧١).

ومن الضروري أن يكون الاقتناع بأهمية العلاقات العامة وفهم وظائفها ومجالاتها ، من أهم المقومات الأساسية لمن يشغل مسئولية هذا المنصب. فلا يكفي أن تتبع إدارة العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية بغض النظر عن اقتناع هذا المسئول أو عدم اقتناعه بأهمية العلاقات العامة. فقد أثبتت دراسة ميدانية أجريت في مصر أنه رغم تبعية إدارة العلاقات العامة لأعلى المستويات الإدارية إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها تتعرض لخلط واضح ، ولا تخضع لدرجة كافية من التنظيم ولاتتوافر لها الامكانيات المادية والبشرية والفنية^(٧٢).

وتتبع أهمية رفع مكانة إدارة العلاقات العامة في أى مؤسسة من المؤسسات من ثلاث اعتبارات:

أولها : انها الإدارة المتخصصة فى الاتصال والمسئولة عن مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل المتسم بروح الود والألفة مع الجماهير التى تتعامل معها .

ثانيها : ان إدارة العلاقات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط ولكنه يمتد أيضاً إلى مراقبة الإدارات الأخرى ، حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطة العلاقات العامة أو يقلل من فعاليتها .

ثالثها : ان تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقات المؤسسة بجماهيرها النوعية واتجاهاتها لا بد أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات أو تعديلها بما يتفق وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها^(٧٣).

ثانيا : تنظيم إدارة العلاقات العامة :

لايوجد تنظيم نمطى ثابت لإدارة العلاقات العامة فى المؤسسات العامة أو الخاصة . فهناك عوامل متعددة تتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها وأهدافها وال جماهير التى تسعى الى كسب تأييدها .. ولكن ينبغى التأكيد على جودة التنظيم لتحقيق الاستفادة الكاملة من الأفراد والموارد المتاحة لإدارة العلاقات العامة ..

ومن الضرورى أن تتحقق المرونة الكاملة فى التنظيم بحيث يسمح باستخدام الأفراد الذين لايعملون فى وقت معين فى قسم آخر غير الذى يعملون فيه، حتى لايزدحم أحد الأقسام بالعمل فى حين يغط قسم آخر فى سبات عميق^(٧٤).

وعلى الرغم من أن أسلوب تنظيم إدارة العلاقات العامة يختلف من مؤسسة الى أخرى للأسباب التى اشرنا اليها ، فان التشابه الكبير بين طبيعة مؤسسات التعليم العالى يجعلنا نقترح نموذجا عاما لما ينبغى أن يكون عليه تنظيم إدارة العلاقات العامة فى الجامعات .. ويضم هذا النموذج ستة أقسام رئيسية هى . قسم الخدمات الإعلامية ، وقسم المطبوعات الجامعية ، وقسم النشاط الداخلى ، وقسم الاستقبالات ، وقسم الاتصال بالمجتمع المحلى ، وقسم الشئون الإدارية والمالية .. ويمكن أن يندمج بعض هذه الأقسام او يتجزأ البعض الآخر ، كما يمكن أن يزيد عدد الأفراد العاملين بكل قسم منها أو يقل حسب حجم الجامعة ، وامكانياتها المالية ، وتنوع التخصصات بها ، وكذلك ظروف المجتمع الذى تخدمه ، ولكن الأساس الذى يستند اليه النموذج هو تكامل الوظائف الأساسية التى تحقق أهداف العلاقات العامة فى التعليم العالى، ومن ثم يتحتم أداء هذه الوظائف بغض النظر عن حجم الإدارة أو أسلوب تنظيمها.

وتتضح هذه الوظائف من تحليلنا لمهام هذه الأقسام التي يتضمنها النموذج المقترح.

١- قسم الخدمات الإعلامية :

ينبغي أن تضم إدارة العلاقات العامة بالجامعة قسماً للخدمات الإعلامية تكون مسؤوليته الأولى إعلام جماهير الجامعة الداخلية والخارجية بما يجري داخل الكليات والإدارات المختلفة . ويقوم هذا القسم بجمع الأخبار وتوزيعها على وسائل الإعلام الداخلية والخارجية . ومن الضروري أن يكون للجامعة صحيفتها الأسبوعية أو النصف شهرية على أكثر تقدير . وبعض الجامعات تصدر صحيفة يومية كما هو الحال في جامعة ولاية ميشيغان Michigan State University التي تملك أيضاً محطة إذاعية يرجع تاريخها إلى نشأة الإذاعة ، حيث بدأت إرسالها في عام ١٩٢٢م ، بالإضافة إلى محطة تلفزيون يتم تمويلها من التبرعات ، ولايسمح فيها بالاعلانات التجارية التي تعتمد عليها محطات التلفزيون الأمريكية^(٧٥).

٢- قسم المطبوعات الجامعية :

ويضم هذا القسم محررين ومصممين لاعداد الكتيبات ، والنشرات ، والكتب، والدليل العلمي ، وغير ذلك من المطبوعات ، وتلحق بهذا القسم أيضاً شعبة للمعلومات يشرف عليها أخصائى متمرس فى عملية الحفظ والتوثيق.

٣- قسم النشاط الداخلى:

ويختص هذا القسم بالاعداد للحفلات والاشراف عليها ، وتنظيم الندوات ، والمحاضرات العامة ، والمعارض الفنية والعلمية ، ويقوم هذا

القسم أيضا بتنظيم الرحلات والمسابقات الرياضية الثقافية ، وغير ذلك من الأنشطة التي تهدف الى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم.

٤- قسم الاستقبالات :

يجب أن تخصص الإدارة قسما للاستقبالات يتولى استقبال الوفود الزائرة والأساتذة القادمين من خارج البلاد ، ويسهر على راحتهم وتذليل العقبات التي تواجههم .. وتبرز أهمية هذا القسم في الجامعات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على الأساتذة الأجانب .. وفي هذه الحالة يحتاج قسم الاستقبالات في أول العام الجامعي الى دعم اضافي في الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة ويمكن ان يساعد في ذلك أفواد قسم النشاط الداخلي بالاضافة الى ممثلين عن كليات الجامعة .

٥- قسم الاتصال بالمجتمع المحلي :

وهو من الأقسام الجديدة التي الحققت بإدارات العلاقات العامة في النصف الثاني من هذا القرن^(٧٦) وتتبع فكرة هذا القسم من فلسفة مؤداها أن آثار أنشطة الفرد أو المنظمة تتعدى حدود المجتمع الذي يتعامل معه مباشرة الى المجتمع الكبير ، ومن ثم فانه لابد أن يكون لسلوك هذا الفرد أو المنظمة مغزى اجتماعياً^(٧٧).

ولكى يتحقق هذا المغزى الاجتماعي لابد أن يكون بين أفراد إدارة العلاقات العامة بالجامعة من يستطيع توجيه النصيح لإدارة الجامعة فيما يتعلق بالتعامل مع المجتمع المحلي ، واطماداه بالمعلومات الكافية عن مشروعات الجامعة في هذا السبيل، من خلال وسائل الإعلام الخارجية^(٧٨).

ولكى تؤدي أقسام العلاقات العامة وظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسما مستقلا للشؤون الإدارية والمالية ، تكون مسئولياته الأساسية امداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التي يتطلبها العمل الفني^(٧٩).

أما وظيفة البحوث التي ينبغي أن يخصص لها قسم قائم بذاته ، فقد درجت معظم الجامعات على إسنادها إلى أحد أقسام الجامعة التي تعمل في نطاق البحوث النفسية أو الاجتماعية أو بحوث الإعلام^(٨٠).

وينبغي أن تشكل لجنة لاقتراح البحوث وإجرائها ، ويكون من بين أعضائها مدير العلاقات العامة ، وتتبع نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة.

وأما عن عملية التخطيط وهي أساس العمل العلمي فينبغي أن تقوم بها لجنة يرأسها نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة وتضم ثلاثة على الأكثر من أساتذة الجامعة الذين لهم صلة بالدراسات السلوكية والاجتماعية والإعلامية ، بالإضافة إلى مدير العلاقات العامة التنفيذي الذي يدير الإدارة تحت إشراف نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة . ويقوم بعملية التنسيق بين أقسام الإدارة المدير التنفيذي مستعينا برؤساء الأقسام .

بقيت كلمة أخيرة عن الجامعات التي لا تتركز كلياتها في مدينة واحدة فيقترح المؤلف أن تكون الإدارة بأقسامها الانتاجية التي تعتمد على آلات وأجهزة مكلفة في المقر الرئيسي للجامعة ، بالإضافة إلى الأقسام الأخرى التي تكون النموذج العام المقترح .. ويضاف إلى هذه الأقسام قسم آخر في مقر فرع الجامعة (أو أكثر حسب عدد الفروع) لمتابعة الأنشطة اليومية في الفرع .. والمقررة في خطة العلاقات العامة للجامعة ضمن إطار الأنشطة الداخلية ، والاستقبالات ، وجمع المعلومات وإرسالها إلى المقر الرئيسي ،

وتقديم العون لوسائل الإعلام الجماهيرية فى تغطية أخبار الفرع . ويتلقى هذا القسم المطبوعات التى تطبع فى المقر الرئيسى وكذلك الصحيفة أو المجلة التى تصدر عنه ويقوم بتوزيعها بين الجماهير المعنية.

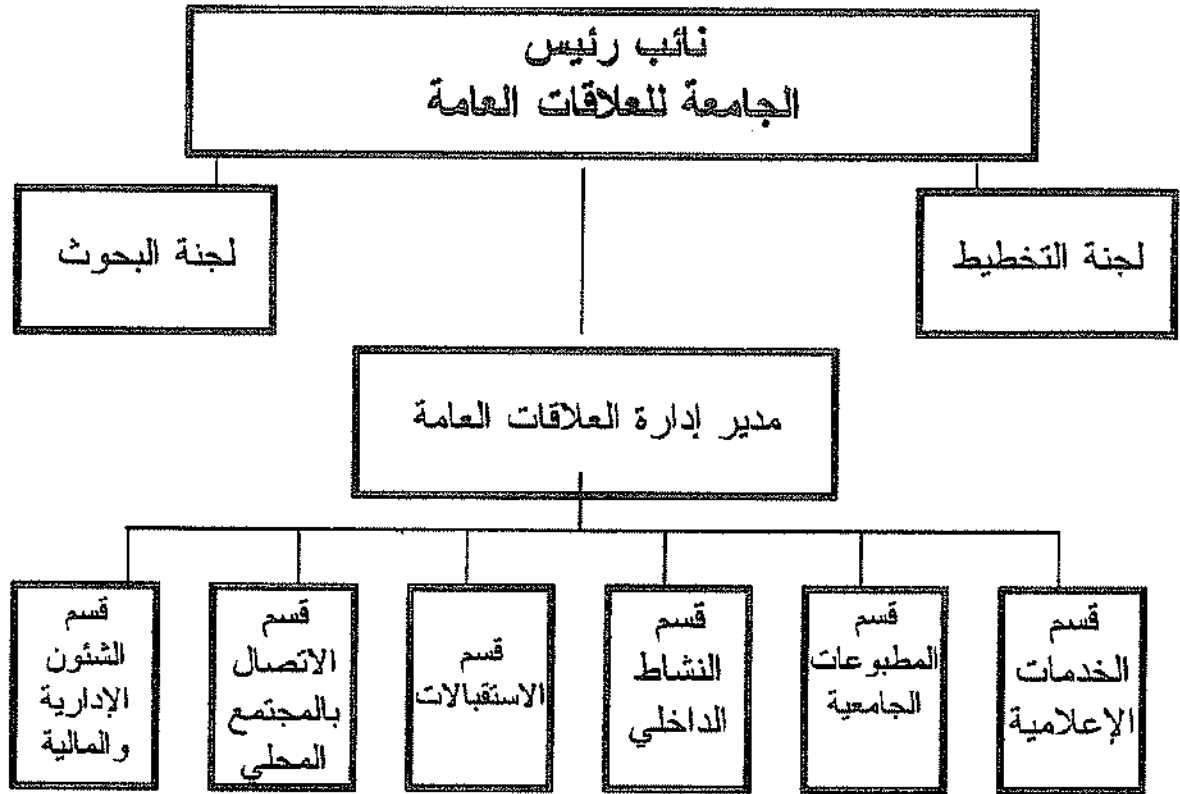
لقد وضح بما لا يدع مجالاً للشك أن العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى تزايدت أهميتها يوماً بعد يوم نتيجة للمشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى ، والتى أشرنا إلى أكثرها شيوعاً فى النصف الثانى من القرن العشرين .. وقد حددنا أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى فى ضوء المفهوم العلمى لهذه الوظيفة ، واستناداً إلى تحليلنا للمشكلات التى تواجه التعليم الجامعى .

كما تناولنا بالدراسة والتحليل الجماهير المؤثرة والمتأثرة بنشاط العلاقات العامة فى المجتمع الجامعى ، فأوضح دور الطلاب ، والإدارة ، والأساتذة ، والخريجين فى تعميق الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلى، ورجال الإعلام ، والجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية لرسم صورة طيبة للجامعة فى أذهان الجماهير .

ولما كانت ممارسة هذه المهنة تحتاج إلى سلطات قوية وصلاحيات واسعة، وتتناول مجالات متعددة ومتنوعة ، فقد كان من الضرورى أن نتعرف على وضع إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى لمؤسسات التعليم العالى .

وقد ثبت ضرورة رفع إدارة العلاقات العامة إلى أعلى المستويات الإدارية بالإضافة إلى أهمية اختيار المسئول الأول فيها من بين المتفهمين لطبيعة هذه الوظيفة ودورها المتميز فى مؤسسات التعليم العالى .

وقد قدمنا نموذجاً لتنظيم إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي، آخذين في الاعتبار طبيعة هذا المرفق وال جماهير المتأثرة بنشاطه .. ولقد تحققت في هذا النموذج المقترح المرونة الكاملة التي تسمح بدمج بعض الأقسام أو تجزئة البعض الآخر بما يتفق وحجم الجامعة ، وإمكاناتها المالية، وتنوع التخصصات بها، بالإضافة إلى ظروف المجتمع الذي تخدمه .



شكل رقم (٩) النموذج المقترح لتنظيم إدارة العلاقات العامة

وختاماً يرى المؤلف ضرورة أن يقوم رئيس الجامعة بعقد مؤتمرين سنوياً للأساتذة، ومثلها للطلاب، يكون أولهما في الربع الأول من العام الدراسي، والثاني في الربع الأخير منه، بهدف التعرف على مشكلات الأساتذة والطلاب ، والاستماع الى الاقتراحات البناءة وتحديد سياسة الجامعة بما يتفق واتجاهات الجماهير المعنية .

كما يرى المؤلف أن يقوم عميد الكلية أو المعهد بنفس العمل في الكلية أو المعهد الذي يرأسه في موعد سابق على مؤتمر رئيس الجامعة .

ويؤكد المؤلف ضرورة أن يقوم كل أستاذ في نهاية الفصل الدراسي بالتعرف على اتجاهات الطلاب نحو المادة التي يقوم بتدريسها ، وطريقة تقديم المادة ، وأسلوب الاختبار فيها ، وأن يدرس ملاحظاتهم بعناية تنعكس على أدائه في الفصل الدراسي التالي.

ومما لا شك فيه أن هذه التوصيات الثلاث اذا تحققت على النحو الأمثل فسوف تدعم دور العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي.

كما أنها ستحقق التفاهم المشترك بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس .. وسوف تضمن المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال لتحقيق أهداف التعليم العالي ، وتأكيد دوره الإيجابي في خدمة المجتمع .

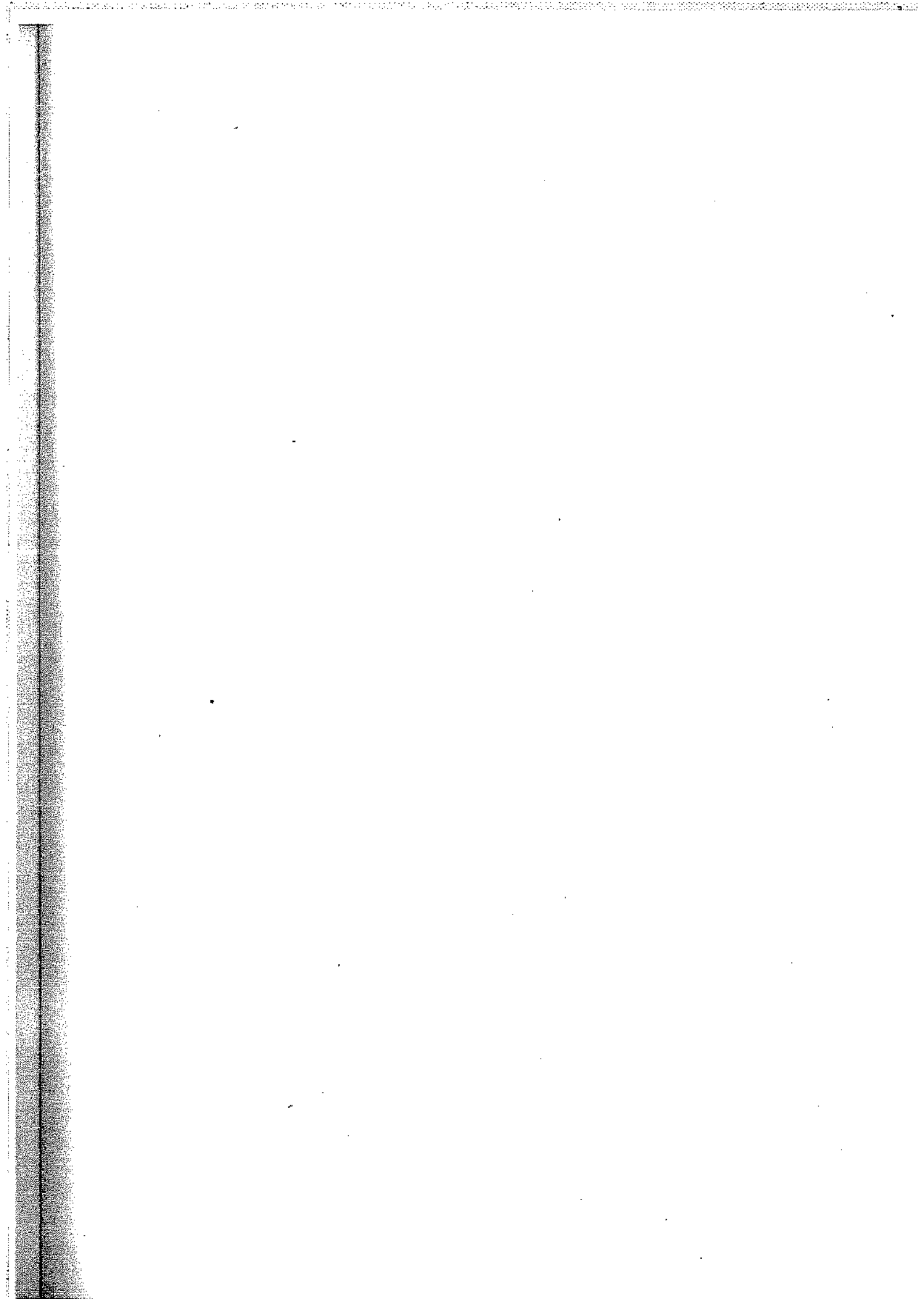
الفصل الثاني

وكالات العلاقات العامة

يتناول هذا الفصل ما يلي :

- مهام وكالات العلاقات العامة.
 - عوامل نمو وتطور دور وكالات العلاقات العامة.
- التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة.
- وكالات العلاقات العامة في مصر والدول العربية.
- وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم.
- نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية.
- العلاقات العامة الدولية للملكة المتحدة.
- العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة.

أ.د / علي عجوة



الفصل الثاني

وكالات العلاقات العامة

مقدمة:

تمثل وكالات العلاقات العامة جزء حيوي وهام من الصورة الكلية لمهنة العلاقات العامة. فهي منظمات يعمل بها العديد من ممارسي مهنة، العلاقات العامة كشبكة متكاملة من مختلف التخصصات والمهارات الإبداعية والمهنية من أجل الوفاء باحتياجات عملاء الوكالة سواء كانوا أفراد أو منظمات أو هيئات.

وتضطلع وكالات العلاقات العامة بالمهام التالية^(١):

- ١- فهم وتحليل أهداف العملاء، وإقناعهم بالأفكار التي تضمن إنجاز هذه الأهداف.
- ٢- ابتكار الموضوعات الإعلامية الموجهة للجماهير المستهدفة.
- ٣- كتابة النصوص الإعلامية، الشعارات التي تستهدف إقناع الجمهور بأفكار عملائها من الأفراد والمنظمات.
- ٤- تصميم وإخراج المواد المطبوعة، أو الأفلام التسجيلية للعملاء.
- ٥- إنتاج المواد الإعلامية المختلفة التي تحتاجها وسائل الإعلام.
- ٦- إعداد وتنفيذ البحوث الإعلامية المختلفة لصالح العملاء.

٧- القيام بالوظائف المالية والمحاسبية اللازمة لأداء الخدمات الإعلامية.

٨- التعاقد مع الوسائل الإعلامية باسم العميل، ومتابعة تنفيذ الأنشطة الإعلامية الخاصة به، وتوجيهها، والرقابة عليها حتى تكتمل.

وتضطلع وكالات العلاقات العامة الكبرى بمهام متعددة مثل الكتابة الإعلامية، الإنتاج الإعلامي، والبحوث، والشئون المالية والمحاسبية. بينما تنحصر مسؤوليات بعض وكالات العلاقات العامة الصغرى في القيام بأحد هذه الخدمات الإعلامية فقط دون سواها. والوكالات الناجحة هي التي تؤدي المهام الموكلة إليها من العميل وفقاً للجدول الزمنية المحددة للإنجاز، وتتغلب على بعض المعوقات أو المشكلات التي تطرأ أثناء أي عمل إبداعي.

عوامل تطور ونمو عمل وكالات العلاقات العامة:

ساعد التطور الاقتصادي والإداري، والنظرة المتكاملة إلى مجموعة الوظائف التسويقية على دعم الاتجاه إلى إسناد نشاط العلاقات العامة إلى وكالات متخصصة تقوم بالإنبابة عن المنظمات أو الأفراد بمباشرة كافة أنشطة العلاقات العامة.

وقد أدت عدة عوامل إلى نمو وازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة منذ بدأ ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية، وامتداد نشاط هذه الوكالات في مختلف دول العالم، وتتمثل أهم هذه المتغيرات في:

- زيادة الاهتمام بالأنشطة التسويقية المتكاملة، ومن بينها نشاط العلاقات العامة، واتجاه المنظمات إلى استخدام جهود العلاقات العامة باعتبارها أحد المكونات الأساسية في الترويج لأعمال وسياسات

ومنتجات المنظمات على اختلافها، وتزايد الأهمية النسبية للعلاقات العامة كجزء من المزيج الترويجي والتسويقي في الوقت الحاضر.

- الاتجاه إلى العولمة، وازدياد حاجة الشركات والمنظمات والحكومات إلى الاتصال عبر ثقافات مختلفة وعلى نطاق واسع وبالتالي ازدادت حاجتهم إلى تحقيق الفهم المتبادل، والتأثير السليم مما يشكل تحدياً يفوق قدرات بعض المنظمات التي تحتاج إلى عمل وكالات العلاقات العامة المحلية والدولية المتخصصة في هذا الشأن. وخاصة في ضوء اتساع نطاق السوق.

- تطور مهنة العلاقات العامة أدى إلى تعدد التخصصات المهنية فيها (من حيث إجراء البحوث والدراسات الإعلامية، إدارة الأزمات، تخطيط وتنفيذ الحملات الإعلامية) وبالتالي الحاجة إلى مجموعة متنوعة من الخبراء والمتخصصين في هذه المجالات، وهو ما لا يتاح بشكل متكامل لكل منشأة من حيث توافر الخبرات اللازمة للقيام بأنشطة العلاقات العامة المطلوبة. وبالتالي ظهرت حاجة المنظمات إلى أجهزة قوية وقادرة على القيام بتلك الأعباء من حيث الخبرات والتخصصات المختلفة، وتساعد المنظمات على أداء أنشطة العلاقات العامة بطريقة متكاملة وفعالة في نفس الوقت^(٢).

- التطور الهائل في وسائل الاتصال التي تعد من أدوات عمل العلاقات العامة، وظهور وسائل جديدة تتميز بخصائص مختلفة عن الوسائل الاتصالية التقليدية، والنمو المتزايد في استخدامات شبكة الإنترنت في نشر المعلومات والوصول إلى السوق العالمية (مواقع المنظمات على شبكة الاتصال العالمية)، مما أحدث ثورة في تطبيقات العلاقات العامة بما يحقق مزايا هائلة للمنظمات المستخدمة لها ويكسر

الحواجز الجغرافية والثقافية والسياسية، بعد أن أصبح العالم قرية
إعلامية ذات جذور محلية A global information village
.with roots in the home

- الحاجة إلى مهارات وخبرات خاصة في العلاقات العامة تتجاوز
القدرات الاتصالية الفنية Communication Technicians، إلى
تقديم الاستشارات الإدارية والتخطيطية في مجالات الاتصال،
وإجراء البحوث وهو ما يدعم الاتجاه إلى استخدام وكالات العلاقات
العامة حيث تتراكم بها المزيد من الخبرات الإدارية والتنظيمية إلى
جانب الخبرات الفنية والإبداعية المتقدمة، بما ساعد على ازدهار
عمل وكالات العلاقات العامة على المستويين المحلي والعالمي⁽³⁾.

التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة:

تعتمد وكالات العلاقات العامة في بقائها ونموها على الوفاء
باحتياجات عملائها، فأهداف العميل هي التي تحدد عمل الوكالة، لذلك تبادر
الوكالات بابتكار أنشطة جديدة تحقق للعميل أهدافه، كما تستحدث إدارات
جديدة تتولى القيام بهذه الأنشطة، وسنعرض فيما يلي للإدارات الرئيسية في
أية وكالة للعلاقات العامة من حيث مسمياتها واختصاصاتها ووظائفها⁽⁴⁾:

الإدارة الفنية Art department:

يتولى رئاستها المدير الفني للوكالة، وتتولى مسئولية الجوانب
الإبداعية في عمل العلاقات العامة مثل تصميم إعلانات العلاقات العامة،
تصميم وإخراج المطبوعات المختلفة، والأفلام الخاصة بالعرض في
المحطات التلفزيونية.

إدارة كتابة النصوص Copy department:

يعمل بها العديد من كتاب النصوص Copy Writers تحت رئاسة مدير، وهم مسئولون عن كتابة نصوص الرسائل الإعلامية سواء المطبوعة أو المرئية أو المسموعة، وذلك على اختلاف أشكال هذه النصوص (عناوين، شعارات، نصوص كاملة)، وهم يتعاونون مع الإدارة الفنية المسؤولة عن الشكل الفني والتصميم في عملهم.

إدارة إنتاج المطبوعات Print production department:

بعد أن يتم الموافقة على النص المكتوب، وإتمام التصميم الفني يتم تنفيذ العمل المخصص للوسائل المطبوعة، وإنتاج المطبوعات في شكلها النهائي.

إدارة مشتريات المواد المطبوعة Printed collateral ruying department:

من مهام وكالات العلاقات العامة شراء المواد المطبوعة التي يحتاجها العملاء، ومن الضروري للقائمين على هذه الإدارة فهم مختلف طرق الطباعة، وأنواع الورق المتاحة المختلفة، ويكون خبير بالمعلومات الأساسية الخاصة بإنتاج المطبوعات، بما يضمن اختيار أفضل المواد اللازمة لإنتاج المواد المطبوعة في أفضل صورة ممكنة.

إدارة الإنتاج المرئي المسموع Television and Radio production department:

تتولى إنتاج المواد الفيلمية المسموعة والمرئية للمحطات التلفزيونية، ويتم ذلك في استديوهات إذاعية أو تلفزيونية خارجية.

إدارة الوسائل الإعلامية Media department:

تستخدم الوكالات العديد من وسائل الاتصال، وتشتري منها حق استغلال الوقت المستخدم باسم العميل، وتمثل هذه المهمة عامل حيوي لنجاح الحملات الإعلامية التي تقوم الوكالات على تخطيطها وتنفيذها لعملائها. حيث تضع خطة إعلامية دقيقة في عدد من الوسائل الإعلامية، خلال فترة زمنية محددة، ويعتمد نجاح هذه الحملة على التصنيف الدقيق من جانب الوكالة للوسيلة الإعلامية الرئيسية التي سيتم الاعتماد عليها للوفاء باحتياجات العميل، وإتمام الجدولة الزمنية للحملة في الوسائل الإعلامية المختلفة، وحجز توقيتات زمنية ومساحة دقيقة لكل وسيلة إعلامية مستخدمة على حدة، والتنسيق بين كل الوسائل مجتمعة في جدولة الحملة.

إدارة الحسابات Accounting department:

تعمل على تدقيق الحسابات الخاصة بكل تعاملات الوكالة الداخلية والخارجية التي يتم إجراؤها باسم العميل.

إدارة البحوث Research department:

يتطلب العمل الناجح لأية وكالة علاقات عامة إجراء البحوث قبل إعداد الرسائل الإعلامية، كما تستخدم البحوث في تقييم درجة فاعلية الحملات الإعلامية أثناء وبعد تنفيذها، وتتولى هذه الإدارة وظيفة جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع استراتيجية إعلامية ناجحة للعميل، وكذلك تحديد نتائج الأنشطة الإعلامية الخاصة به ومدى تأثيرها على العملاء، وحجم الأهداف المتحقق منها.

إدارة التنسيق Traffic department:

كلما كبر حجم وكالة العلاقات العامة، تصبح الحاجة متزايدة إلى التنسيق بين أنشطة ومهام الإدارات المختلفة، وتحديد مسئولية الوفاء بمواعيد الجداول الزمنية، والمواعيد النهائية لتسليم الأعمال للعملاء، أو للوسائل الإعلامية، وهذه المهمة تقوم بها إدارة التنسيق، وهي ليست وظيفة مركزية في وكالة العلاقات العامة، وإنما دورها هو أن تنقل عبر القنوات المختلفة العناصر المتعددة الضرورية لاتمام أية مهمة منفردة إلى أماكنها المناسبة داخل الوكالة وخارجها. وبذا فهي الإدارة المسؤولة عن تنسيق كل وجه من أوجه الوظائف المتاحة بالوكالة، والتأكد من اكتمال كل جزء فيها، لكي تنتقل إلى وجه آخر، كما يقع عليها عبء تحديد العناصر المختلفة اللازمة لاتمام العمل.

وظائف أخرى Other Functions:

تتوسع بعض وكالات العلاقات العامة في القيام بوظائف أخرى لتقديم مزيد من الخدمات لعملائها - ذات العلاقة بالوظائف الأساسية السابقة - مثل تقديم الاستشارات الفنية في مجالات إدارة القضايا والأزمات، وفي الاتصالات التنظيمية، وكذلك تنظيم الأحداث الهامة مثل المهرجانات والاحتفالات، والمعارض والمؤتمرات.

ويختلف التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة باختلاف عدة متغيرات هي^(٥):

١- حجم وكالة العلاقات العامة: بعض الوكالات مملوكة لشخص واحد، والآخر لشخصين، وهي تمثل وكالات صغيرة، بينما هناك على الطرف الآخر وكالات علاقات عامة كبرى.

٢- طبيعة نشاط الوكالة: هل تقوم الوكالة بنشاط متخصص فقط (البحوث) أم هي وكالة شاملة تقوم بكل أنشطة العلاقات العامة.

٣- عدد ونوعية عملاء الوكالة: يؤثر حجم العمل الذي تقوم به الوكالة، وكذلك عدد العملاء الذين تقوم بتقديم خدماتها لهم على التنظيم الإداري للوكالة، وكذلك مدى تجانس مجالات الأنشطة التي ينتمي إليها العملاء.

٤- عدد العاملين بالوكالة، وتخصصاتهم الفنية: تتنوع الكفاءات العاملة في الوكالة، وقدراتهم التخصصية على أداء مجالات العمل المتعددة في خدمة عملاء الوكالة يؤثر على التنظيم الداخلي لها.

٥- حجم المسؤوليات التي تتحملها الوكالة عن المنظمة (العميل): تختلف مسؤولية الوكالة حسب الجهد الذي تشارك به المنظمة في مجالات العلاقات العامة أو الاتصالات التسويقية عموماً، كما تختلف باختلاف درجة التفويض الذي تمنحه لها المنظمة للقيام بمسؤوليات معينة، وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:

تفويض السلطة الكاملة للوكالة في كافة أنشطة العلاقات العامة		تفويض السلطة الكاملة للوكالة في أنشطة محددة		المشاركة الجزئية في الأنشطة الاتصالية		الاستشارات + بعض المساعدات		تقديم الاستشارات المبدئية العامة	
تفويض السلطة الكاملة للوكالة في كافة أنشطة العلاقات العامة		تفويض السلطة الكاملة للوكالة في أنشطة محددة		المشاركة الجزئية في الأنشطة الاتصالية		الاستشارات + بعض المساعدات		تقديم الاستشارات المبدئية العامة	

مسئولية الوكالة ← ١٠٠% ١٠٠% → مسئولية المنظمة ← ٠%

العلاقة بين وكالة العلاقات العامة والمنظمة.

المسميات الوظيفية للعاملين بوكالات العلاقات العامة^(٦):

- **رئيس الوكالة Chief executive officer**: ويتحمل المسؤوليات الخاصة بالتخطيط ووضع السياسات، دراسة وتقييم عمل الوكالة، الإشراف على التنفيذ، ويقوم برئاسة الإدارة الفنية Creative dep.
- **مدير التنسيق Traffic manager**: وهو مسئول عن إدارة وتنظيم العمل، والتنسيق بين وظائف وعمليات كل إدارة أو قسم بالوكالة، ومتابعة العمليات اليومية في الأنشطة العملية، وكذلك الأنشطة المالية والحسابات.
- **المدير الفني Art, creative manager**: وهو مسئول عن التصميمات، الإنتاج الفني، وإنتاج المطبوعات، إعلانات العلاقات العامة.
- **مدير العمليات Operation manager**: هو نقطة الالتقاء بين المنظمة والوكالة، وهو مسئول عن جذب عملاء جدد للوكالة، ويتابع البرنامج الإعلامي الذي يتم تقديمه للعميل، ويقترح الحلول لأي مشاكل قد تطرأ.
- **الباحثون Researchers**: ويتولون القيام بالأبحاث العلمية اللازمة للعمليات الإعلامية للوكالة بأشكالها المختلفة (بحوث الرأي العام، بحوث وسائل الإعلام، بحوث التسويق).
- **كتاب النصوص Copy writers**: يقومون بكتابة نصوص الرسائل الإعلامية أو الشعارات، والعناوين الخاصة بكل أشكال الأنشطة الإعلامية.

• المحاسبون Accountent: يقومون بالأعمال المالية والمحاسبية لأنشطة كل معن، ولأنشطة الوكالة نفسها.

اختيار وكالة العلاقات العامة^(٧):

من أهم القرارات التي يجب أن تتخذها المنظمات التي تتعامل مع أسواق تتجاوز الأسواق المحلية، وفي هذا الصدد توجد ثلاث بدائل للاختيار تتمثل في:

١- الاستعانة بوكالة علاقات عامة محلية من كل دولة يتم التعامل معها.

٢- الاستعانة بوكالات ذات منشأ محلي ترتبط بوكالات أجنبية في دول أخرى.

٣- الاستعانة بوكالات دولية لها فروع في دول عديدة.

وهناك عدة أسس تستخدمها الشركات لاختيار الوكالة التي تتعامل معها وهي:

١- قدرة الوكالة على تغطية الأسواق المرتبطة بها الشركة.

٢- قدرة الوكالة على تنظيم الحملات الإعلامية المحلية والدولية.

٣- أسلوب إدارة التسويق الدولي للشركة من حيث كونه مركزي أو غير مركزي.

٤- حجم الأعمال المحلية/ الدولية للشركة.

٥- تميز مستوى الخدمات التي تقدمها الوكالة.

وكالات العلاقات العامة في مصر (٨):

بدأ عمل وكالات العلاقات العامة في مصر وفي الدول العربية متأخراً نسبياً عن وكالات الإعلان، وذلك لعدم إدراك المسؤولين عن منظمات الأعمال المصرية خاصة والعربية عموماً للإسهام الذي يمكن أن تحققه جهود العلاقات العامة في خلق صورة ذهنية محاوية لمنظماتهم لدى الجماهير، كما وأن العاملين في وسائل الإعلام العربية لا يفرقون بين الإعلان والعلاقات العامة في معاملتهم للبيانات الصحفية، أو القصص الخبرية حيث يطلبون عدم نشر اسم العميل مباشرة فيهما، وأن يتم الإشارة إليه كأحدى الشركات العاملة في مجال ما حيث يعتبرون أن ذكر اسم الشركة أو رئيسها يحول الخبر أو البيان الإخباري إلى إعلان مدفوع الأجر. وهذا يفسر محدودية عدد وكالات العلاقات العامة مقارنة بوكالات الإعلان في مصر^(٩) حتى مع نمو القطاع الخاص، والاتجاه نحو التخصص والإصلاح الاقتصادي.

ويعمل في مصر (٨) وكالات للعلاقات العامة (معظمها فروع لوكالات دولية)، وتعد وكالة "رادا" Rada Research أول وكالة علاقات عامة مصرية، وقد بدأت العمل عام ١٩٨٢م وتديرها السيدة "لولا زقلمة"، التي عملت كمناسبة للعلاقات العامة لمدة عشرين عاماً، كما قامت بتدريس العلاقات العامة في الجامعة الأمريكية في القاهرة، وهي عضو في العديد من جمعيات العلاقات العامة الدولية.

ووكالة "رادا" تمثل بعض وكالات العلاقات العامة الدولية في مصر

مثل وكالات:

Gallup International, Hill & Knowlton, Charles Barker.

وتتعامل وكالة "رادا" للعلاقات العامة مع ١٥ شركة من الشركات العالمية من أبرزهم شركات بوينج Boeing، وبيبسي كولا Pepsi Cola، بروكتل أندجامبل Procter & Gamble، وجلاسكو للأدوية Glaxo، وشركة جنرال موتورز مصر General Motors Egypt's، وشركة Upjohn.

ويعمل في وكالة "رادا" حوالي ٢٥ موظفاً مصرياً، منهم (٥) متخصصون في العلاقات العامة، وتستخدم الوكالة المدى الواسع لخدماتها المهنية في العلاقات العامة لمساعدة عملائها على الوفاء بعلاقات شركاتهم واحتياجاتهم الاتصالية حيث تتضمن خدماتها في مجال العلاقات العامة الأعمال التالية:

- العلاقات مع وسائل الإعلام Media Relations: وتتضمن القيام بالاتصالات الشخصية مع ممثلي وسائل الإعلام، وكتابة ومتابعة البيانات الإخبارية.

- التخطيط للأحداث الخاصة Special events planning: عمليات الإعداد، والتخطيط والتنفيذ للأحداث الخاصة لعملائها من الشركات مثل المعارض، المؤتمرات، الندوات والزيارات، وتعد تلك الأحداث أفضل فرصة للدعاية للشركة حيث تتجاوز الصعوبة الشديدة في استقبال وسائل الإعلام للمعلومات الخاصة بالشركات.

- مراقبة وتحليل محتوى وسائل الإعلام المصرية Clipping and monitoring media: تحليل المواد المتعلقة بعملاء الوكالة من وسائل الإعلام المصرية والعربية مثل المقالات، والأخبار التي يتم ترجمتها يومياً إلى الإنجليزية والفرنسية وإرسالها بالفاكس لعملائها من الشركات وفق أسس نظامية.

- مساندة الجهود التسويقية Marketing Support: من خلال أنشطة العلاقات العامة مثل تنظيم الزيارات للمصانع والمكاتب، وتوزيع مواد ترويجية خاصة بعملائها من الشركات.

- البحوث التسويقية Market Research: إجراء البحوث الكمية والكيفية التي تتضمن مجموعات المناقشة المتعمقة، أو بحوث قياس اتجاهات الرأي العام، والدراسات والبحوث الاجتماعية، وكذلك بحوث التنبؤ باحتياجات السوق المصري، وتعد الوكالة واحدة من وكالات عديدة متخصصة فقط في مجال البحوث التسويقية في مصر.

- إدارة الأزمات Crisis Management: من الأنشطة التي تقوم بها الوكالة معاونة عملائها على إدارة الأزمات التي يتعرضون لها باستخدام اتصالات العلاقات العامة في أشكالها المختلفة وفق استراتيجيات اتصالية مدروسة ومحكمة.

وكالات العلاقات العامة في الدول العربية^(٩):

هناك وكالات للعلاقات العامة في (١١) دولة عربية هي: الإمارات العربية المتحدة، السعودية، مصر، لبنان، البحرين، الكويت، قطر، الأردن، العراق، عمان، فلسطين.

وتتفاوت إعداد وكالات العلاقات العامة في الدول العربية تفاوتاً كبيراً حيث تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة (٣٦) وكالة علاقات عامة، بينما يقتصر عدد وكالات العلاقات العامة في دولة فلسطين على وكالة واحدة، والأهم أنه لا توجد أية وكالات للعلاقات العامة في أكثر من نصف دول الوطن العربي.

ومن الملاحظ إزدياد عدد وكالات العلاقات العامة في الدول العربية ذات الأسواق المفتوحة للاستثمارات الأجنبية مثل الإمارات العربية (٣٦)، السعودية (٩)، مصر (٨)، لبنان (٦) والبحرين (٥)، والكويت (٤)، وقطر والأردن (٣).

ومعظم وكالات العلاقات العامة في الدول العربية هي فروع لوكالات دولية تعمل في الدول العربية، ذلك أن الشركات الأجنبية العاملة في الدول العربية تحتاج إلى خبرة الممارسين المحليين لتلك الدول للتعبير عن الثقافات العربية التي تختلف اختلافاً كلياً عن الثقافات الغربية لتلك الشركات، وتتطلب مداخل إعلامية واتصالية مختلفة تماماً عن المداخل الاتصالية والإعلامية المقبولة في أمريكا الشمالية أو أوروبا، وخاصة في ضوء اختلاف أذواق المستهلكين، واتجاهاتهم.

ويوضح الجدول التالي أعداد وأسماء وكالات العلاقات العامة العاملة في منطقة الشرق الأوسط مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي.

وكالات العلاقات العامة العاملة في مصر والدول العربية^(١٠):

اسماء وكالات العلاقات العامة		العدد	الدولة
3 rd Eye PR Active PR Asda'a Bales Pan Gulf Bell Pottinger Communications Concept Today Delphine Productions Ekadaa Euro, Rscg Bain Face To Face Gambate Gmasco - Image PR Hill & Knowlton Impact Porter Novella Incepta Middle East Manning Selvage & Lee (MS&L) Matrix' Consultancy Mcs/ Action	Memac Ogilvy PR Momentum Nett Results Octopus Orient Planet Percept Gulf Polaris Public Relations Promax Middle East Promoseven Weber Shandwick Publicisgraphics Pr Rawaj International Spot On Public Relations Strategic Solutions Tamra C2 Tbwaraad Total Communication Tracks Wallis Marketing Consultants	٣٦	الإمارات
Al Agat Public Relations Arab Est, For Research & Public Relations Gambate! Hill & Knowlton Promoseven Weber Shandwick	Saudi Creative Communication Services Saudi Public Relations Co. Tihama Advertising & PR Z Centre For Advertising & PR	٩	السعودية
Action Egypt CID Dmb & B/Ms & L Gambate!	Promoseven Weber Shandwick Rada Research & PR Co. Spot On Public Relations TRACCS	٨	مصر
Grey Communication International L & Rcommunications Pro3 Advertising, Marketing & PR	Promoseven Weber Shandwick Public Relations & Services Renno & Associates	٦	لبنان
Action Bahrain Hill & Knowlton Legend PAPI	Promoseven Weber Shandwick T & M Eventscom	٥	البحرين
Action Kuwait Alrujaib Media International	Promoseven Weber Shandwick TRACCS	٤	الكويت
Action Qatar Gambate	Promoseven Weber Shandwick	٣	قطر
Action Jordan Promoseven Weber Shandwick	TRACCS	٣	الأردن
ADINC Public Relations	Momentum PR	٢	عمان
Action Iraq	Net Results	٢	العراق
Ellam Tam		١	فلسطين

وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم^(٣):

تستحوذ الولايات المتحدة الأمريكية على أكبر عدد من وكالات العلاقات العامة (٥٣)، وتليها وبفارق كبير المملكة المتحدة حيث بها (١٥) وكالة بريطانية أي أنهما معاً يضمنان أكثر من (٧٠%) من وكالات العلاقات العامة في العالم. وتلك نتيجة منطقية لنشأة وتطور العلاقات العامة كعلم وممارسة عملية فيهما. تليها النرويج (٨) وكالات، ألمانيا (٤)، النمسا (٣)، وكل من كندا والدنمارك (٢)، وتعمل وكالة علاقات عامة واحدة في كل من استراليا، والمكسيك، وروسيا، وفرنسا، أسبانيا، فنلندا، هولندا، بلجيكا، الأرجنتين، وتوضح ذلك نتائج الجدول التالي:

وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم

الدولة	عدد وكالات العلاقات العامة
الولايات المتحدة الأمريكية	٥٣
بريطانيا	١٥
النرويج	٧
ألمانيا	٤
النمسا	٣
كندا	٢
الدنمارك	٢
بلغاريا	٢
استراليا/ المكسيك/ روسيا	١
فرنسا/ أسبانيا/ فنلندا	١
هولندا/ بلجيكا/ الأرجنتين	١

نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية:

بدأ بعض مستشارى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية يقدمون استشاراتهم للأفراد والمؤسسات الأجنبية ، مع بداية العقد الرابع من هذا القرن . كما بدأ بعضهم يمثلون الشركات الأجنبية فى الخارج . وقد كانت وكالة Roy Bernard Company نيويورك أولى الوكالات التى اتجهت إلى المجال الدولى . فى عام ١٩٣١ بدأت هذه الوكالة تقدم خدماتها للبنوك وشركات التأمين فى فنلندا وهولندا وعدة دول أخرى فى أمريكا الجنوبية . كما مثل كارل بوير Byoir مكتب الاستعلامات الألمانى للسياحة ورئيس حكومة كوبا فى أوائل الثلاثينات ، وفى نفس الوقت عمل ايفى لى Ivy Lee مستشارا لأحد أجهزة الحكومة السوفيتية ، وكذلك لاحدى الشركات الألمانية .

ولكن انتشار نشاط العلاقات العامة بشكل ملحوظ فى المجال الدولى لم يبدأ الا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية . فى السنوات الخمس التالية تزايد نشاط بعض مستشارى العلاقات العامة على الصعيد الدولى وفكر بعضهم فى انشاء وكالات دولية لتغطية هذا المجال . وقد تضاعف عدد هذه الوكالات بين عامى ١٩٥٥ ، ١٩٥٧^(٥) عندما أسرع مؤسسوها لتجنيد المكاتب الاستشارية الهامة فى العواصم الأوربية . وحينما ادرك مستشارو هذه المكاتب مزايا انضمامهم للوكالات الانجليزية والأمريكية أسرعوا هم أيضا لقيدهم مع هذه الوكالات .

ولم يكن الطريق أمام هذه الوكالات مفروشا بالورود ، فقد صادف بعضها الكثير من المشاكل والعقبات . وكان معظم هذه العقبات يوضع عن طريق الحكومات الوطنية . فحينما تحقق لعدد من الدول الاستقلال السياسى سعت حكوماتها باهتمام كبير إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادى .

وقد دفعها ذلك الى وضع العقبات أمام الاستثمارات الأجنبية في جميع المجالات . وقد لخص هذا الموقف صحفى أندونيسى حين قال مخاطبا رجال الأعمال الأجانب : فى السنوات الماضية ، كنتم فى حالة وجود صراع بين مصالحكم والمصالح الوطنية تضغطون على زر لتصل سفينة حربية تفرض علينا ما ترونه . أما الآن فلازر ولاسفينة حربية ، أنت هنا أجراء ولستم ملاكا^(١١) .

وإذا كان ذلك هو الحال بالنسبة لبعض الدول التى رفضت عن كاهلها غبار الاستعمار فى الخمسينيات والستينيات ، فإن المشكلة لها ظل آخر فى الدول الأوروبية نفسها . ويلخص "ديفيد لويس" مشكلة تعامل وكالات العلاقات العامة مع الدول الأوروبية فى عدم المساواة بين المستثمرين الأجانب والوطنيين أمام القانون . ويضيف إلى ذلك مشكلة الحصول على عائد عادل من الاستثمارات وأنواع العملة التى يسحب بها هذا العائد ، وحرية اختيار الوكالة للوسائل التى تحقق بها أنشطتها .

كما أن بعض الدول تصر على فرض رقابة مالية على الشركات وتشرط أن يكون جميع العاملين بها من مواطنيها^(١٢) . بل أن بعض الدول التى تعاني نقصا مزمنا فى رصيدها من الدولارات وضعت عقبات صعبة أمام الشركة الأمريكية ، فبريطانيا على سبيل المثال تشجع الاستثمار الأجنبى بشرط الحصول على موافقة مراقبة التبادل الأجنبى وهذه الموافقة ترتبط بثلاثة معايير هى :

(أ) تأثير المشروع على احتياطي الدولار فى منطقة الاسترليني .

(ب) ما يحققه المشروع من زيادة فى الصادرات الى الاسواق التى تتعامل بالدولار .

(جـ) مدى ما يحققه المشروع من مساهمة فى الكفاءة الانتاجية للاقتصاد البريطانى.

ورغم ذلك فقد حصلت بعض الوكالات الامريكية على الموافقة البريطانية لإنشاء مكاتب استشارية بخبراء أمريكيين، لأن هؤلاء الخبراء يؤدون عملهم فى بعض المجالات بكفاءة أكثر من الوكالات الانجليزية داخل بريطانيا نفسها .

وبصفة عامة فإن ازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة على الصعيد الدولى يتوقف على العناصر الثلاثة التالية:

١- وجود حكومة ديمقراطية مستقرة.

٢- وجود نظام سياسى واقتصادى يسمح بانشاء المشروعات الأجنبية ويشجع المنافسة فى جميع الميادين ، حتى ولو كان هناك مجال لتأميم بعض المشروعات التى تحتمها سلامة النظام الاقتصادى فى الدولة .

٣- وفرة وسائل الاتصال المستقلة التى لا تخضع لسيطرة الحكومة إلا فى أقل الحدود.

ولعل من أهم الصعوبات التى تواجه وكالات العلاقات العامة فى المجال الدولى تعدد اللغات واللهجات فى كثير من البلدان . فأوروبا التى تتكون من ثلاث وثلاثين دولة تستخدم تسعا وعشرين لغة . وعلى سبيل المثال فإنه لاعداد برنامج علاقات عامة فى دولة كبلجيكا لا بد من استخدام ثلاث لغات هى الفرنسية والفلمنكية - اللغتين السائدتين فى بلجيكا - والانجليزية حيث ينتشر رجال الأعمال الامريكيين والانجليز باعتبار أن بروكسل هى مقر السوق الأوروبية المشتركة .

وبصفة عامة فان خبير العلاقات العامة الدولي ينبغي أن يجيد أكثر من لغة أجنبية ، خاصة لغة الدولة التي يتركز فيها نشاطه . كما يجب أن يكون على دراية تامة ووعى كامل بالتغيرات السريعة التي تحدث في الدولة التي يعمل بها ، سواء كانت هذه التغيرات سياسية أو مالية أو دبلوماسية أو صناعية . ومن الضروري أن يحترم هذا الخبير وأن يفهم أيضا الاختلافات التي يلاحظها في البلد الأجنبي ، وأن يأخذ بالمثل القائل "عندما تكون في روما افعل ما يفعله أهلها" When in Rome, do as Romans do . هذا بالإضافة إلى فهم النظم الاعلامية في الدول التي يعمل بها ، والاستماع إلى النصائح المحلية التي تعطيه فكرة واضحة عن ظروف المجتمع.

أنواع الوكالات الدولية:

بالنظر إلى وكالات العلاقات العامة الدولية من حيث البناء التركيبي يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية لهذه الوكالات هي الوكالات ذات المكاتب المنتسبة، والوكالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة ، وأخيرا الوكالات التكاملية^(١٣).

أولاً: الوكالات ذات المكاتب المنتسبة Affiliated

تتكون كل وكالة من هذه الوكالات من مجموع المكاتب الاستشارية القائمة في كل دولة من الدول التي تغطيها الوكالة ، بالإضافة إلى المكاتب التابعة للوكالة مباشرة في الدولة الأم أو خارجها . وتخصص بعض هذه الوكالات خبيراً في المقر الرئيسي لها للقيام بعملية التنسيق بين هذه المكاتب، بينما يعتمد البعض الآخر على مبادرة أحد أعضاء الشبكة ، وعلى الاجتماعات الدورية والمراسلات .

ولهذا النوع من الوكالات مزاياه وعيوبه ، ففي جانب المزايا نجد أن رأس المال المطلوب قليل وكذلك العنصر البشري . اضيف إلى هذا نمو خبرة الممارسة الدولية للاعضاء ، وبالتالي تزايد نشاطهم في هذا المجال ، إذ أن كل عضو في الوكالة له مكتبه في داخل الدولة التي يعمل بها ومعه عدد من الخبراء يتفق مع حجم المكتب ودائرة نشاطه . وهذا المكتب له ميزانيته ووسائل اتصاله ومجالات عمله ، وبمجرد أن يتفق رؤساء المكاتب الاستشارية في عدد من الدول على انشاء وكالة مشتركة لاتبث هذه الوكالة أن تخرج إلى حيز الوجود فوراً ودون ما حاجة الى تجهيزات هندسية أو بشرية. وهذا النوع من الوكالات مفيد في حالة التعامل مع منظمات تغطي بنشاطها عدة دول ، حيث تتطلب الخدمة الاستشارية معرفة الظروف الخاصة بكل دولة وامكانية التناغم مع هذه الظروف بما يحقق مصالح المنظمة ومصالح الجماهير التي تتعامل معها .

أما عن جانب العيوب في هذه الوكالة فيتمثل في صعوبات التنسيق لتحقيق سياسة شاملة ، بالإضافة الى بعض المشكلات المالية عند تحديد تكاليف الخدمة أو دفعها . كما أن هذا النظام لا يتيح الاشراف المباشر أو السيطرة الكاملة لرئاسة الوكالة على فروعها بما لا يتبين معه ما إذا كان العميل يتعامل مع الوكالة أم مع أحد المكاتب التي تنتسب اليها بالاسم فقط . ويظهر ذلك بشكل سيئ حينما يخفق أحد المكاتب في معالجة القضايا التي تسند اليه ، ويحسب هذا الفشل على الوكالة التي ينتسب اليها المكتب . ولعل أسوأ ما يواجه هذه الوكالات من عقبات هو ما يحدث عندما تتعارض أنشطة الوكالة على المستوى الدولي مع أنشطة المكتب (الفرع) على المستوى القومى .

وتلجأ بعض المكاتب الاستشارية للانضمام الى وكالات العلاقات العامة الدولية بطريقة الانتساب هذه - رغم أنها لاتعمل في المجال الدولي -

والهدف من ذلك هو اكتساب مكانة مرموقة في الدولة التي تعمل بها من خلال قائمة فروع الوكالة في العواصم المختلفة التي تصدر خطابات المكتب.

ثانياً: الوكالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة **Affiliated Integrated**

كان عدد الوكالات ذات المكاتب المنتسبة حتى عام ١٩٥٩ اثنتا عشرة وكالة عندما بدأت هذه المرحلة الجديدة في تطور وكالات العلاقات العامة، فقد أنشأت بعض الوكالات مكاتب فرعية لها في البلدان الرئيسية التي تعمل بها . والحقت هذه المكاتب المنتسبة التي كانت تكون الوكالة في شكلها السابق لكي يستمر التعاون مع هذه المكاتب المحلية التي تحتكر السوق الداخلي والتي يمكن أن تضع العقبات أمام الوكالات أو المكاتب الأجنبية .

وبهذه الطريقة تمكنت هذه الوكالات من معالجة مشكلات الاشراف على المكاتب المنتسبة ، كما تمكنت من توسيع مجالات أعمالها الخارجية ، ورفع مستوى الأداء بها . كما أنها احتفظت في نفس الوقت بقدرتها على الحركة من خلال المكاتب الوطنية التي تذل لها الكثير من الصعوبات المرتبطة بطبيعة النظم السياسية والاقتصادية في الدول المختلفة .

ثالثاً: الوكالات التكاملية **Integrated**

ثم جاء الطور الثالث لوكالات العلاقات العامة في المجال الدوري حينما اتجه بعض المستشارين الى توحيد جهودهم في وكالة موحدة تقوم بوضع خطتها في فتح المكاتب الفرعية وتمويلها في العواصم الرئيسية وغيرها من المناطق التي تعمل بها . كما تعين الخبراء والمتخصصين الذين يتبعون مباشرة مقر الوكالة الرئيسي ويتحملون المسؤولية الكاملة أمامه . وقد

صاحب هذا الاتجاه تطور مماثل بالنسبة للمكاتب الاستشارية العريقة في الولايات المتحدة الأمريكية . والتي كانت تعتمد كثيراً على المكاتب المنتسبة حتى عهد قريب . فقد لجأت هذه المكاتب هي الأخرى إلى تطوير نظام العمل وافتتحت لها فروعاً كثيرة في العواصم الرئيسية لتحقيق لنفسها السيطرة الكاملة على أنشطتها الخارجية .

وقد اتجهت بعض هذه الوكالات بعد أن تضخمت أعمالها إلى توزيع الاشراف على الرئاسة الإقليمية التي تتبعها مباشرة ، وهذه الرئاسة تتولى بدورها توجيه المكاتب الاستشارية في المنطقة الجغرافية التابعة لها . كما أن هذه الرئاسة تشترك بصورة أو بأخرى في تنسيق العمل مع الخبراء المختصين بذلك في المقر الرئيسي للوكالة ، ورغم أن بعض هذه الوكالات مازالت ترحب بالتعامل مع المكاتب التي ترغب في الانتساب إليها ، إلا أن ذلك لم يعد هو الأساس الذي تعتمد عليه ، بل أنه في أغلب الأحوال لا يمثل إلا دوراً ثانوياً بالمقارنة بحجم الأنشطة التي تمارسها الوكالة من خلال مكاتبها الفرعية .

وقد تفادى هذا النظام عيوب الوكالات ذات المكاتب المنتسبة من حيث صعوبات التنسيق ، والادارة ، والمشكلات المالية ، والتناقض الذي قد يحدث بين نشاط الوكالة على المستوى الدولي ونشاط الفرع على المستوى المحلي . ولكنه فقد أيضاً الكثير من ميزات الوكالات ذات المكاتب المنتسبة ، فهو يحتاج إلى تمويل ليس بالقليل ، وإلى بناء اسم وسمعة في البلدان التي يغطيها بنشاطه ، وإلى تجنيد عدد كاف من الخبراء والمتخصصين .

ومن الواضح أن هذه العيوب كلها وقتية ينتهي أثرها بعد فترة ، ولكن تبقى بعد ذلك الضغوط والعقبات المحلية التي تضعها الحكومات أمام هذه الوكالات حماية للمكاتب الداخلية أو توجساً من النشاط الأجنبي .

ظاهرة التخصص في المجال الدولي:

تختلف نظرة وكالات العلاقات العامة إلى حجم النشاط الخارجى ومجاله ، فيرى موريس فيلدمان ، وروى برنارد مؤسس وكالة مستشارى نيويورك أن لايديد حجم النشاط الخارجى عن خمس نشاط الوكالة للاحتفاظ بالطابع الأمريكى لها . وجدير بالذكر أن الأخير هو مؤسس أول وكالة تدخل المجال الدولى فى العلاقات العامة عام ١٩٣١ . ولهذه الوكالة مكتبان فى بون وديسلدوف ، وتملك نصف أسهم مكتب Roy Bernard بلندن ، كما أن لها مراسلين فى ايطاليا وفرنسا واحدى عشرة دولة فى أمريكا اللاتينية .

وتعمل وكالة ريد جونز Reed Jones Inc ومقرها الرئيسى فى نيويورك فى الأنشطة الدولية متجنبه أنشطة العلاقات العامة داخل الولايات المتحدة باستثناء الأنشطة الحكومية التى تقوم بها الوكالة للسفارات الأجنبية بالعاصمة الأمريكية . وتتعاون هذه الوكالة مع مكاتب العلاقات العامة فى ثلاث وأربعين دولة . ولعل هذا هو ما دعى خبراء العلاقات العامة إلى اطلاق اسم الشبكات Networks على هذا النوع من الوكالات .

ويصل حجم النشاط الخارجى لوكالة كورنيس هوكستر Curtis J. Hoxter, Inc بنىويورك أيضاً إلى ٩٠% مقابل ١٠% فقط للنشاط الداخلى، وتركز هذه الوكالة خدماتها فى المجال الاقتصادى ، ولها مكتب فى فرانكفورت ، وبعض المكاتب المنتسبة فى العواصم الرئيسية بأوروبا الغربية. أما وكالة جولوس كلين بشيكاغو فيصل نشاطها الخارجى إلى ٧٠% من اجمالى الخدمات التى تقدمها . وقد افتتحت هذه الوكالة مكتبين لها فى فرانكفورت بألمانيا الغربية وتورنتو بكندا فى عامى ١٩٥٥-١٩٥٦ وتحالفت مع كبار مستشارى باريس ومانيلا . وفى مقدمة الشركات التى تتعامل مع هذه الوكالة شركة الصلب الألمانية ، والشركة الألمانية للكيماويات ، وجمعية

تنشيط وحماية الاستثمارات الأجنبية ، وكذلك شركة بان أمريكان Pan American للخطوط الجوية .

وهناك بعض الوكالات التي تخصصت في تقديم استشاراتها في مجالات التسلية والترفيه كالوكالة التضامنية المكونة من ويليام هيبيرت بلوس انجلوس ، ومارك ستون بلندن . كما تخصصت الوكالة التضامنية المكونة من آن سيلفر Ann R. Silver بنيويورك ، وجيسيكا ماكستيد Jessica H. Maxted بلندن في الأزياء والأثاث والأعمال الخيرية .

وإذا كانت الأمثلة السابقة تشير إلى اتجاه بعض وكالات العلاقات العامة الدولية إلى التخصص النوعي ، فقد ظهرت أمثلة جديدة للتخصص الوظيفي في هذه الوكالات . ففي مجال البحوث ظهرت وكالة بحوث العلاقات العامة بواشنطن وتضامنت معها في هذه المهمة وكالة العلاقات التجارية العالمية في أوتاوا بكندا . وقد تمكنت الوكالتان بالتعاون معا من توفير عدد كبير من المتخصصين في العمل الإداري والصناعي والتربوي في جميع أنحاء العالم للمشاركة في عمليات البحوث اللتان تقومان بها . ومن أبرز عملاء هاتين الوكالتين هيئة الأمم المتحدة ، والوكالة البحرية العالمية .

وقد حصلت وكالة هاملتون رايت على أكبر دخل لوكالات العلاقات العامة خلال الخمسينيات من حكومات فنزويلا واكوادور وكولومبيا والصين الوطنية وسيلان وإيطاليا ومصر . وحصلت وكالة هل ونولتون على ٢٦٠ ألف دولار من الشركات والحكومات التي مثلتها خلال عام ١٩٥٧ وكان من بينها شركة قناة السويس والحكومة اليابانية^(١٤) .

أهداف العلاقات العامة في المجال الدولي:

حينما بدأت أنشطة العلاقات العامة تتجه إلى المجال الدولي بشكل واضح خلال العقد السادس من هذا القرن كان الهدف الأساسي منها مرتبطاً بالوظيفة التسويقية للشركات الإنتاجية .

ورغم أن بعض الشركات الكبرى قد أدركت ضرورة ممارسة العلاقات العامة بمفهومها الواسع في المجال الدولي ، إلا أن تأكيد هذه الشركات على دور العلاقات العامة في ترويج منتجاتها ما يزال يسيطر على تفكير أصحابها . ولذلك تسعى هذه الشركات إلى ابطال تأثير الاتجاهات الحكومية والفردية المعادية للشركة، وتدعيم الاتجاهات المؤيدة لها.

وفي سبيل ذلك تتلمس كافة الوسائل التي تساعد على الوصول إلى قادة الرأي والحكومة والعمال والموردين والمتعهدين والمنافسين ، بالإضافة إلى الجمهور العام لتهيئة الجو الودي الذي يمكن أن يمارس من خلال نشاطها بنجاح في هذه الدولة أو تلك .

وتستخدم الحكومات أيضاً وكالات العلاقات العامة الدولية في كسب تأييد الرأي العام ورجال السلطتين التشريعية والتنفيذية في الدول التي تؤثر سياساتها على مصالح هذه الحكومات وشعوبها . كما تستخدمها أيضاً في تنشيط حركة السياحة بها، وفي رسم صورة مشرقة لها في المجتمع العالمي وكسب تأييد الرأي العام العالمي لسياستها . وتستعين بعض الحكومات بهذه الوكالات في التخطيط الاعلامي الداخلي لكسب ثقة الجماهير وتأييدها .

ويرى دافيسون W.Philips Davison أن الصراع السياسي العالمي قد ضاعف من عدد البرامج التي تسعى إلى نقل المعلومات إلى الشعوب الأخرى والتأثير في الجماهير من خلالها . ورغم أن محاولات

التأثير في الشعوب الأخرى باستخدام الاتصال الى جانب الدبلوماسية والقوة
لاضعاف عزيمة العدو وكسب الحلفاء والأنصار ترجع إلى العصور القديمة
، الا أننا نلاحظ أن وسائل تنفيذ هذه المحاولات قد تعددت - في ظل ثورات
الاتصال المتعاقبة - واتسع مداها ، وزادت كثافتها .

وتمارس هذه المحاولات على النطاق الدولي كذلك من خلال
المنظمات الخاصة بالإضافة الى الجهود الحكومية وأنشطة وكالات العلاقات
العامة الدولية . ورغم أن عددا كبيرا من هذه المنظمات تركز اهتماماتها
على النواحي الاقتصادية كتثقيف التجارة أو الاستثمارات أو السياحة -
بالإضافة الى بعض المنظمات ذات الأهداف الانسانية أو التعليمية أو الدينية
فان العدد الأكبر من هذه المنظمات يسعى الى تحقيق أهداف سياسية^(١٥) .

وإذا كان تسويق المنتجات وتحقيق المزيد من الأرباح هو الهدف
الأساسي لاتجاه أنشطة العلاقات العامة إلى المجال الدولي ، فليس من
الغريب أن يكون لوكالات العلاقات العامة الأمريكية التفوق الكبير في هذا
المجال . وقد ساعد على ذلك أيضاً التقدم الهائل الذي حققته الولايات المتحدة
في دراسات وتطبيقات العلاقات العامة خلال هذا القرن .

دور الوكالات الامريكية في المجال الدولي

- تشير نتائج البحث الذي أجرته دورية العلاقات العامة الأمريكية Public
Relations Quarterly على أكبر خمسمائة شركة صناعية في الولايات
المتحدة وأكبر ثمانين وكالة علاقات عامة بها لتحديد دور وكالات
العلاقات العامة الأمريكية في المجال الدولي الى النتائج التالية^(١٦) :

- بلغ اجمالي نفقات ٢٢٥ شركة أمريكية على العلاقات العامة في المجال
الدولي خمسين مليوناً من الدولارات .

- وصل عدد العاملين فى مجال العلاقات العامة فى ١٥٣ شركة من الشركات السابق ذكرها إلى ألف وثلاثمائة من الخبراء والمتخصصين .
- بلغ عدد العاملين فى أكبر عشرة وكالات أمريكية للعلاقات العامة أربعمائة خبير ومتخصص فى مكاتب هذه الوكالات خارج الولايات المتحدة .
- كان عدد الوكالات الأمريكية التى تعتمد على خبراء أمريكيين فى المجال الدولى عشرة وكالات ، وبلغ عدد هؤلاء الخبراء أربعين .
- تستخدم ٧٨% من وكالات العلاقات العامة الأمريكية خبراء من الدول التى تعمل فيها كشركاء منتسبين لهذه الوكالات . وهذه الدول حسب الترتيب هى :

بريطانيا - اليابان - إيطاليا - بلجيكا - سويسرا - فرنسا - هولندا - ألمانيا الغربية - استراليا - الشرق الأوسط - أمريكا اللاتينية .

- يجرى تنفيذ برامج العلاقات العامة فى ٥٦% من الشركات التى تزيد مبيعاتها عن خمسمائة مليون دولار ، وفى ٢٨% من الشركات التى تقل مبيعاتها عن هذا الرقم. بينما ذكر ٢٥% من باقى الشركات التى لم تنفذ حتى الآن أية برامج للعلاقات العامة فى المجال الدولى بأنها تعتزم أن تبدأ فى تنفيذ هذه البرامج فى القريب العاجل .

- توجد ادارة علاقات عامة فى ١٥٣ شركة من هذه الشركات وأكبر هذه الادارات تضم ١٠٦ من الخبراء والمتخصصين ، موزعين على ثمان وأربعين دولة . والادارة التى تليها تضم مائة خبير ومتخصصين موزعين على سبع وعشرين دولة ، ثم مائة خبير ومتخصص موزعين على ثلاث وعشرين دولة . ثم خمس وسبعين فى اثنتين وثلاثين دولة ، وخمسين فى تسع دول ، وأخيرا أربعون خبيراً ومتخصصاً فى دولتين

ويبلغ متوسط خبراء العلاقات العامة في الشركات الباقية خمسة خبراء في كل دولتين .

- بلغت نسبة الشركات التي استعانت بوكالات العلاقات العامة ٤٧% ، وبلغت نسبة الشركات التي اعتمدت تماماً على هذه الوكالات ١١% .

- ذكرت الشركات نوع الخدمات التي قدمتها لها وكالات العلاقات العامة بالترتيب التالي^(١٧):

١٢%	(أ) المشروعات الخاصة
٤٩%	(ب) النشر
٣٨%	(ج) الاستشارات
٣٢%	(د) اعداد المقالات

كما ذكرت مرة واحدة على الأقل العلاقات بالمستثمرين ، النشرات ، استخدام الاذاعة والتلفزيون ، وأخيراً تحليل القصاصات .

- حصلت وكالتان فقط من أكبر ثمانين وكالة علاقات عامة أمريكية على ٥٠% من دخلها من النشاط الدولي ، وحصلت وكالتان أخريان على ٣٥% بينما كان دخل الخامسة من النشاط الدولي ٢٥% .

- رتبت الشركات وكالات العلاقات العامة الدولية طبقاً لما تضمنه من كفاءات بشرية في المجال الدولي كما يلي :

Hill and Knowlton, Inc.	١- هل ونولتون
Ruder and Finn Inc.	٢- رودر وفين
Carl Byoir and Associates, Inc.	٣- كارل بوير وشركاه
Burson. Marsteller, Inc.	٤- بيرسون مارستلير
J. Walter Thompson Co.	٥- والتر تومبسون

وكانت نسبة الشركات التي فضلت Hill & Knowlton تعادل ثلاثة أمثال الشركات التي فضلت أى وكالة أخرى . وكان معظم هذه الشركات من تلك التي تزيد مبيعاتها عن خمسمائة مليون دولار^(١٨).

وتقدم وكالة Hill & Knowlton خدماتها إلى ثلاث فئات رئيسية :

أ- الشركات الأمريكية التي لها أعمال خارج الولايات المتحدة الأمريكية .

ب- الشركات الأجنبية التي تعمل داخل الولايات المتحدة .

ج- الحكومات الأجنبية .

ويضيف رئيس الوكالة الى ذلك أن ممارسة مهنة العلاقات العامة عندنا تمتد إلى أى مكان فى العالم طالما كان هناك جمهور يراد اعلامه وعملاء يريدون استمالته^(١٩).

ورغم أن هذه الوكالة تستعين ببعض المكاتب الاستشارية فى الخارج كشركاء منتسبين لها ، فإن وكالة كارل بوبر Carl Byoir وهى من أكبر خمس وكالات دولية ترفض هذا النظام رغم أنها لجأت اليه فى وقت من الأوقات ، وبفسر مدير هذه الوكالة ذلك قائلا "ان طبيعة أعمالنا لا يؤدبها سوى رجالنا فقط"^(٢٠).

وقد بدأت وكالة Hill & Knowlton نشاطها فى العلاقات العامة على المستوى الدولى فى عام ١٩٥٣ ، وهى من أكبر الشركات الأمريكية وأقدمها حيث أسسها جون هل John W. Hill عام ١٩٢٧ . وتضم الوكالة كفاءات متخصصة فى العلاقات العامة الدولية ، والعلاقات الحكومية والعلاقات بالمجتمع المحلى ، والبرامج الإذاعية والتليفزيونية والمعارض

بالإضافة إلى العلاقات العمالية والسياسية والمالية والتجارية، وكذلك بحوث
الرأى العام والخدمات المتخصصة، ودراسات السوق.

وقد كان لإنشاء السوق الأوروبية المشتركة أثره الفعال في زيادة
التعامل الاقتصادي بين دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة كما كان للتطور
الهائل في وسائل الاتصال أثر كبير في اظهار الأهمية القصوى للعلاقات
العامة على المستوى الدولي . وقد ساعد ذلك على زيادة أنشطة وكالات
العلاقات العامة الأمريكية في المجال الدولي كما أدى في نفس الوقت إلى
ظهور وكالات مماثلة في أنحاء أخرى من العالم وان كان عددها ما يزال
قليلا بالقياس إلى عدد الوكالات الأمريكية (حوالي ألفى وكالة) كما أن حجمها
ودائرة نشاطها لا تزال محدودة بالقياس إلى ضخامة وكالات العلاقات العامة
الأمريكية وخاصة تلك التي تغطي بنشاطها المجال الدولي .

وكالات العلاقات العامة في التسعينيات:

ويمكن القول ان الاوضاع التنظيمية للعلاقات العامة تعرضت
لتغيرات كبيرة في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات فعلى مستوى البناء
التنظيمي اتجهت هياكل ادارة العلاقات العامة نحو الهياكل ذات الحجم
الصغير Down Sizing Mergers وذلك بسبب تقلص حجم ميزانيات
العلاقات العامة في هذه المنظمات وواكب ذلك الاعتماد بشكل كبير على
الشركات الاستشارية ووكالات العلاقات العامة بالإضافة إلى ادارات
العلاقات العامة الخاصه بالمنظمة^(٢١).

فقد اظهرت الدراسة المسحية التي قامت بها جمعية العلاقات العامة
للمستشارين الأمريكيين والاكاديميين أن حوالي ٧٥% من ادارات العلاقات
العامة تلجأ إلى خدمة المستشار الخارجي وفي دراسة مسحية أخرى اجرتها

نفس الجمعية عام ١٩٩١ ان هناك ٣١% من مجموع ادارات العلاقات العامه قد زادت من استخدامها لخدمة المستشار الخارجى^(٢٢).

ويوجد فى الولايات المتحدة وحدها ما يزيد عن ٢٠٠٠ شركة أو وكالة علاقات عامة وتتركز اغلب هذه الوكالات أو الشركات فى مدينتى نيو يورك وشيكاغو وتتميز هذه الشركات بان نشاطها يمتد خارج الولايات المتحدة الامريكية فهناك أكثر من (٥٠٠) شركة من الشركات السابقة يتسع عملها ليشمل أكثر من (٥٥) دولة أخرى خارج الولايات المتحدة الامريكية .

وان كان هذا هو الوضع فى الولايات المتحدة الامريكية فإن مدينة لندن يوجد بها أكثر من (٥٠٠) شركة أو وكالة علاقات عامه هذا بالاضافة إلى أكثر من (٧٠) مستشارا للنشر فى نفس المدينة^(٢٣).

ولا يمكن أن يمر الحديث بنا هنا دون أن نذكر أكبر عشر شركات للعلاقات العامه فى العالم سواء من حيث الدخل السنوى أو من حيث حجم العمالة داخلها^(٢٤):

عدد العاملين	الدخل السنوى	اسم الوكالة
2000	200 m\$	Shandwick
1900	190 m\$	Hill & Knowlton
2000	190 m\$	Burson – Marsteller
159	62.3 m\$	Ogilvy PR Group
161	61.8 m\$	Omnicom P.R Network
495	45.9 m\$	Edelman P.R Worldwide
509	45.8 m\$	Fleishman – Hillard
401	42.3 m\$	Ketchum P.R
303	29.3 m\$	Mannig , Selvage & Lee
296	25.2 m\$	Ruder Finn

وهذه الشركات تأخذ الطابع الدولي لدرجة أن بعضها يمتلك أكثر من ١٠٠ مكتب منتشرة في العالم وتتركز بشكل أساسي بين الولايات المتحدة وأوروبا^(٢٥).

ومن الملاحظ أنه مع بداية الثمانينات حولت عديد من وكالات العلاقات العامة مسمياتها إلى شركات العلاقات العامة وهذا التغيير في المسمى ليس تغييراً جرافياً بل يشير إلى زيادة التأكيد على خدمتي الاستشارية من ناحية والتخطيط الاستراتيجي من ناحية أخرى حيث تراجعت خدمات النشر التي تنهض بها الوكالات الصحفية ووكالات النشر Puplicity Agencies ، كما أن هذا التحول في التسمية يجعلها تأخذ شكلاً مختلفاً أيضاً عن الوكالات الاعلانية وتجعلها أكثر قرباً من الشركات الاستشارية الادارية^(٢٦).

العلاقات العامة الدولية للمملكة المتحدة :

لأنستطيع ونحن نتحدث عن وكالات العلاقات العامة الدولية ، أن نغفل جهازاً له من القوة والفاعلية ما يضعه في مصاف هذه الوكالات الكبرى رغم اختلاف وظيفته ونظامه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها عن وظيفة ونظام وأهداف هذه الوكالات . فالجهاز المركزي للاستعلامات Central Office of Information رغم كونه هيئة حكومية ، قد ساعد على توطيد مهنة العلاقات العامة في بريطانيا وتوجيه أنشطتها خارج المملكة المتحدة .

أنشئ هذا الجهاز في ابريل عام ١٩٤٦ لاعادة تنظيم العلاقات العامة في بريطانيا في أعقاب الحرب العالمية الثانية^(٢٧).

ويشرف الجهاز المركزي للاستعلامات C.O.I على ادارات العلاقات العامة في الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية ، وينسق بينها ويقدم لها جميع الخدمات الفنية ، كما يشرف أيضاً على الاعلام الخارجى

الذى تتولاه وزارات الخارجية والكومنولث والمستعمرات ، بالإضافة إلى هيئة التجارة الخارجية . كما تتعاون مع هذه الوزارات تحت اشراف الجهاز أيضا هيئة الاذاعة البريطانية B.B.C ، والمجلس البريطانى British Council الذى أنشئ فى نوفمبر سنة ١٩٣٤ "لتعريف العالم الخارجى بحياة الشعوب البريطانية وأفكارها ، ولزيادة تبادل المعرفة والفكر بين الشعوب البريطانية والشعوب الأخرى"^(٢٨).

وينقسم الجهاز المركزى للاستعلامات الى ثلاث عشرة ادارة هي : ادارة الأفلام ، ادارة التليفزيون والجريدة السينمائية ، وادارة الاذاعة وادارة التصوير ، وادارة المطبوعات ، وادارة السياحة والانتاج ، وادارة الخدمات الصحفية الأجنبية ، وادارة المراجع ، وادارة المعارض وادارة الاعلانات ، وادارة البحوث ، وادارة الشؤون الاقليمية ، فضلا عن وحدة الشؤون الادارية . ويرأس كل ادارة من هذه الادارات مدير تعادل درجته درجة مدير العلاقات العامة فى الوزارات ، كما يشرف على الجهاز وزير دولة يعاونه مراقبان^(٢٩).

ويتولى الجهاز انتاج عدد كبير من المطبوعات للتعريف بالمجتمع البريطانى والتقدم الاقتصادى والعلمى والتكنولوجى . وتصدر هذه المطبوعات بلغات متعددة لترسل الى بقاع العالم المختلفة . وتركز هذه المطبوعات على ابراز صورة بريطانيا كدولة تجارية ذات ثقافة عظيمة وتقاليد ديمقراطية راسخة ، وهو اتجاه جديد يرجع إلى عام ١٩٦٩ ، وكان الاتجاه القديم يؤكد على اظهار المملكة المتحدة كقوة دولية فى المقام الأول^(٣٠).

والذى نريد أن نؤكد هنا هو أن الجهاز المركزى للاستعلامات يقوم بدور كبير فى ابراز صورة بريطانيا فى الخارج ، وتنشيط الحركة السياحية والتجارية مما يؤدي إلى دعم الاقتصاد البريطانى . وهذا ما تفعله وكالات

العلاقات العامة الأمريكية ، وان كان هناك فارق أساسي بين النظامين
فمرجعه الى اختلاف الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاعلامية في البلدين .
فبينما تميل للتقاليد السياسية البريطانية الى الاتجاه المركزي نجد السياسة
الامريكية على العكس من ذلك تتجه إلى اللامركزية في كثير من الأمور .
وكذلك تختلف النظم الاعلامية وخاصة في مجال الاذاعة والتلفزيون حيث
نتولاهما في النظام الأمريكي الشركات الأهلية بينما تشرف عليهما في النظام
البريطاني هيئة عامة لا تخضع لعامل الربح .

وبسبب هذه العوامل كان نمو المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة
في بريطانيا محدوداً ، حيث يتراوح حجم المكتب بين صاحبه ومساعد أو
مساعدين له، أو ما يزيد قليلاً عن الثلاثين من الخبراء والمتخصصين في
المكاتب الكبرى^(٢١). وعلى الرغم من ذلك فان البحث الذي أجراه روى
لفنجل Roy J. Leffingwell عن أجهزة العلاقات العامة والاعلام في
الحكومات والمؤسسات والشركات قد ساوى بين الولايات المتحدة الامريكية
وبريطانيا في المرتبة الأولى بالنسبة للقطاعين الحكومي والخاص ، كما
أشارت أبحاث مارستون John Marston الى تفوق مستوى العلاقات العامة
والاعلام في اوربا الغربية وبصفة خاصة بريطانيا حيث يحتل الجهاز
المركزي للاستعلامات المقدمة في النشاط الحكومي داخل البلاد وخارجها^(٢٢)
(

العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة

تقع مسئولية العلاقات العامة لحكومة الولايات المتحدة الامريكية في
المجال الدولي على عاتق وكالة الاستعلامات التي أنشئت عام ١٩٥٣ ،
وتتلخص أهداف هذه الوكالة في اقناع شعوب العالم بأن السياسة الأمريكية
سوق تحقق آمالهم في الحرية والتقدم والسلام ، بالاضافة الى تفسير السياسة

الخارجية ، والتصدى للدعاية المعادية ، وتقديم صورة دقيقة للثقافة الأمريكية والحياة فى أمريكا .

ويعمل بوكالة الاستعلامات الأمريكية حوالى عشرة آلاف من خارج الولايات المتحدة . وتقوم الوكالة بتقديم المعدات اللازمة لإنشاء وسائل الاعلام وتدعيم شبكات الاتصال فى بعض الدول ، وكذلك إقامة المعارض الدولية . وتنقسم الوكالة الى خمس ادارات رئيسية : ادارة الارساليات والوفود الخارجية ، وادارة الصحافة والمطبوعات ، وادارة الافلام والخدمة التليفزيونية ، وادارة الخدمات الاعلامية ، وادارة الخدمة الاذاعية .

وتشرف ادارة الخدمات الاعلامية على المكتبات وقاعات القراءة فى أربع وثمانين دولة ، ويزيد عدد المجلات التى تضمها عن مليونى مجلد أكثر من نصفها بغير اللغة الانجليزية ، وتعالج موضوعات علمية وفنية وتعليمية وادارية واقتصادية بالاضافة الى الروايات والمعارف العامة . كما تقوم الوكالة بانشاء مراكز تعليم اللغة الانجليزية فى كثير من البلدان وخاصة دول أمريكا اللاتينية ، وكذلك تنظيم حلقات البحث حول الموضوعات الثقافية المختلفة وبرامج الشؤون العامة .

وقد أنشأت الوكالة ثلاثة مراكز اقليمية فى المكسيك وبيروت ومانىلا لانتاج وتوزيع النشرات والمجلات والكتيبات فى انحاء العالم . وتطبع هذه المراكز سنويا ستة عشر مليوناً من نسخ المجلات العشرين التى تصدرها بسبع وعشرين لغة وتوزعها على ثمان وثمانين دولة ، بالاضافة إلى عشرة ملايين نسخة فى الكتيبات التى تصدر بسبع وأربعين لغة وتوزع على مائة وتسع عشرة دولة^(٣٣) .

وتقوم الوكالة باعداد البيانات الصحفية وارسالها الى الصحف المحلية ومحطات الاذاعة والتليفزيون عن طريق مراكز الخدمة الاعلامية الموجودة

فى معظم الدول ، وتتناول هذه البيانات مقتطفات من خطب وتصريحات المسئولين الأمريكين خاصة ما يتميز منها بأهميته العالمية ، بالإضافة إلى الموضوعات ذات الطابع الإقليمى والتي توجه لمناطق معينة كموضوع التحالف من أجل تقدم أمريكا اللاتينية الذى وجهته الوكالة لأمريكا الجنوبية .

وتصدر إدارة الصحافة والمطبوعات بواشنطن أربع مجلات رئيسية بالإضافة إلى المجلات الصادرة عن المراكز الإقليمية . وهذه المجلات هى : أمريكا بالصورة America Illustrated وتنتشر باللغتين الروسية والبولندية لتوزيعها فى الاتحاد السوفيتى وبولندا ، والحياة للشعوب العربية ، والمحور Topic للناطقين بالفرنسية والإنجليزية فى بعض الدول الأفريقية .

أما إذاعة صوت أمريكا The Voice of America فنبتت إرسالها ثمانمائة ساعة أسبوعياً بخمس وثلاثين لغة . ويتضمن البرنامج بالإضافة إلى الأخبار والشئون العامة بعض الموضوعات الترفيهية التى يختارها المستمعون فى رسائلهم التى يبعثون بها إلى البرنامج. كما تقوم الوكالة بتزويد مراكزها فى الخارج بالأفلام التسجيلية والتليفزيونية التى توضح رغبة الولايات المتحدة فى السلام وسعيها إلى تحقيق التقدم العلمى.

ومن أبرز هذه الأفلام تلك التى تصور برامج الفضاء . وتقدم هذه البرامج أيضاً من خلال المعارض الدولية التى تنظمها الوكالة والمعارض المحلية الصغيرة التى تنفذ وتقدم عن طريق المراكز الإقليمية التابعة لها^(٣٤).

والوكالة تعمل بالتنسيق الكامل مع سائر الأجهزة الدبلوماسية الدعائية والثقافية الأمريكية كفرق السلام والجامعات بغية تحقيق أهداف مرسومة . وهو ما يأخذه عليها السناتور :وليم فولبرايت" الذى يرى أن يكون عملها الأساسى دعم التعاون الثقافى والفنى والعلمى الذى يرى أن يكون عملها الأساسى دعم التعاون الثقافى والفنى والعلمى الخارجى ، كما يفعل الاتحاد

السوفيتى وانجلترا وفرنسا . وليس استخدام الثقافة والفن لتحقيق أهداف سياسية كثيراً ما تقتضى التورط فى ألوان من التجسس والحرب النفسية والتخريب الثقافى^(٣٥) . ولا شك أن ذلك يتنافى مع المفاهيم الصحيحة للعلاقات العامة ، وكم من الجرائم ترتكب فى كثير من المجتمعات باسم هذه المهنة التى تنبذ الخداع والتضليل ، وتقوم أساساً على الوضوح والتنوير ، وتسعى إلى تحقيق التكيف الاجتماعى والتفاهم الإنسانى وصولاً إلى خير البشرية ورخائها ، وتحقيقاً للسلام القائم على العدل .

اليابان تدخل المجال الدولى :

انعكس التطور الاقتصادى السريع فى اليابان على نمو مهنة العلاقات العامة والاقبال على ممارستها . فقد استتبع تزايد الانتاج الصناعى ، ودخول اليابان مجال التجارة العالمية ، ظهور المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة التى تزيد الآن عن الألف^(٣٦) ، بالإضافة الى قيام الوكالات الامريكىة بافتتاح فروع لها فى المدن الكبرى باليابان . وقد ساعد على ازدهار المهنة باليابان بالإضافة الى النهضة الصناعية ، تزايد تأثير الرأى العام ، والامكانيات الهائلة فى وسائل الاتصال ، وارتفاع نسبة المتعلمين الى حد كبير ، وأخيراً تزايد حركة التجارة بينها وبين الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد أدى تفاعل هذه العوامل الى تهيئة الأرض الخصبة لنمو مهنة العلاقات العامة بشكل سريع وفى وقت قصير بالنسبة لتطور المهنة فى الدول الأخرى . ففي عام ١٩٦١ انشأت وكالة Dentsu للاعلانات وكالة أخرى فرعية للعلاقات العامة باسم Dentsu Public Relations Center Ltd والمعروف أن وكالة Dentsu تأتى فى المرتبة الرابعة بين وكالات الاعلان الكبرى على المستوى العالمى^(٣٧) .

أما التنظيم العالمى الفريد فى وكالات العلاقات العامة فقد جاء نتيجة لاتفاق ما يقرب من خمسين مكتباً استشارياً مستقلاً فى عام ١٩٥٩ على انشاء شركة تضامنية دولية للعلاقات العامة تحت اسم الشركة الدولية للعلاقات العامة International Public Relations Co. Ltd وقد زادت أنشطة هذه الشركة عن مليونى دولار فى الأعوام التالية ، لأن الشركات الصناعية الرئيسية فى اليابان تفضل استخدام وكالات العلاقات العامة اليابانية فى أنشطتها الدولية .

وقد أدى ذلك بالشركة الدولية للعلاقات العامة الى اتخاذ الترتيبات مع بعض المكاتب الاستشارية والوكالات الأجنبية فى أنحاء العالم المختلفة لانشاء تجمع أكبر عرف باسم شركة ديلاوير Delaware Corporation وقد تم ذلك فى عام ١٩٦٧ . واشتركت فى التجمع الجديد ما يقرب من خمسين وكالة ، أعلن القائمون على أمرها أن ذلك التجمع سوف يتغلب على نواحي القصور والصعوبات التى تواجه العمل الدولى وسوف يسمح بتقديم خدمات العلاقات العامة بصورة أفضل . وتضمن الوكالة الجديدة لفروعها حقوقهم الكاملة فى أرباح عملياتهم مع تأكيد الرقابة والسيطرة الادارية للرئاسة المركزية الموجودة فى طوكيو^(٣٨) .



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

↑ * * *

الفصل الثالث

إدارة الصورة الذهنية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة

يتناول هذا الفصل ما يلي :

- ماهية الصورة الذهنية للمنظمة.
- سمات الصورة الذهنية للمنظمة.
- الصورة الذهنية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة.
- عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة.
- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة.
- دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة.
- العوامل المؤثرة على تشكيل الصورة الذهنية.
- مكونات الصورة الذهنية للمنظمة

د. / كريمان فريد

الفصل الثالث

إدارة الصورة الذهنية

وإدارة الاستراتيجية للمنظمة

تعد عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة Corporate Image Management عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، لذا يحظى هذا الموضوع بعناية كبرى من الباحثين والإداريين بدأ من السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، وتزايد هذا الاهتمام مع بدايات القرن الحادي والعشرون، حيث تتطلب الطبيعة التنافسية المعقدة لعالم الأعمال الاهتمام بهذا الموضوع في قطاعات المجتمع المختلفة.

وتشكل اتصالات المنظمة عنصراً يضمن تنفيذ الاستراتيجية الإدارية في أية منظمة من خلال الأنشطة الاتصالية التي تستهدف بناء أو تعديل أو المحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها، ومن جانب آخر تساهم في تطوير استراتيجيات إدارة المنظمة للتغلب على أية تأثيرات سلبية تطرأ على صورة المنظمة إذا ما تعرضت المنظمة لأزمة ما^(١).

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

على زيادة المبيعات، فإن العاملين في مجال العلاقات العامة يسوقون صورة المنظمة ككل من خلال العمل على الإجابة على ثلاث تساؤلات هامة هي:

- كيفية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة؟
- كيفية استقبال الجمهور للمعلومات التي تشكل صورة المنظمة؟
- كيف تؤثر ثقافة المجتمع على إدراك الجمهور لملامح الصورة الذهنية للمنظمة^(١)؟

لذا سنعرض في هذا الفصل لمفهوم الصورة الذهنية وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية للمنظمة، والعوامل المؤثرة فيه، ودور العلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية للمنظمة، والمزايا التي تحققها للمنظمة.

أولاً: ماهية الصورة الذهنية للمنظمة:

يعرف 'هارولد ماركس' Harold H. Marquis الصورة الذهنية للمنظمة Corporate Image بأنها 'هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر تخلفها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة^(٢).

ويقدم 'كيرزнер' Harold Kerzner تعريفه للصورة الذهنية للمنظمة بقوله: 'هي انطباعات ذاتية في عقول الأفراد لها أبعادها ومظاهرها المتعددة، ولذا فهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتميز بالمرونة والديناميكية، وتتغير بتأثير عوامل متعددة من وقت إلى آخر^(٣).

ويعرف "Games Gray" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها الانطباعات والمدرجات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية تجاهها^(٥).

ويشير د/ علي عجوة إلى أن "الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة أو غير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم^(٦)."

سمات الصورة الذهنية للمنظمة:

- الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وإحكامهم تجاه المنظمة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها، أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تمثل تقديماً عقلياً لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئياً لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة، أو صورة العلامة التجارية أو صورة المنتجات) أو تقديماً للعناصر الكلية للمنظمة بكل مكوناتها وأبعادها.
- الصورة الذهنية للمنظمة مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة (أيأ كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.

- الصورة الذهنية للمنظمة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.

العلاقة بين شخصية المنظمة، وهويتها، وصورتها الذهنية^(٧):

اهتمت أدبيات العلاقات العامة بتحديد الروابط بين عدة مفاهيم ذات علاقة وثيقة بمفهوم الصورة الذهنية وهي:

- شخصية المنظمة Corporate Personality.
- هوية المنظمة Corporate Identity.
- سمعة المنظمة Corporate Reputation.
- صورة المنظمة Corporate Image.

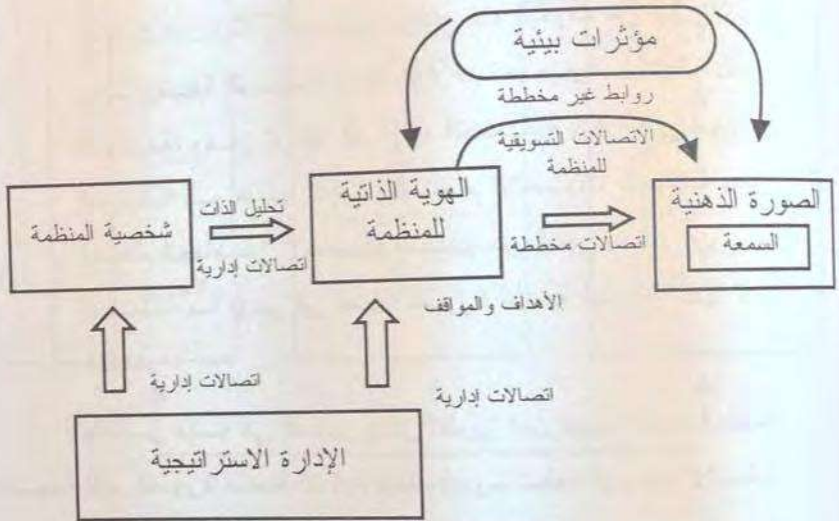
وقد شرح Balmer هذه المفاهيم، مقدماً تعريفات إجرائية لها على

النحو الموضح بالجدول التالي^(٨):

المفهوم	أسئلة ترجمة	تفسيرات إجرائية للمفهوم
هوية المنظمة	ماذا نحن؟	طبيعة عمل المنظمة، أسواقها، أداءها، استراتيجياتها، تاريخها
شخصية المنظمة	من نحن؟	الثقافة التنظيمية المهيمنة على كل إدارات المنظمة، وتعاملات العاملين بها بعضهم البعض.
سمعة المنظمة	ما هي الصفات المنسوبة للمنظمة؟	ما الانطباعات الثابتة عن المنظمة لدى الأفراد، الجماعات أو الرأي العام
الصورة الذهنية للمنظمة	ماهي الانطباعات الحالية للجمهور عن المنظمة؟	ما المدركات العقلية الحالية عن المنظمة لدى الأفراد، الجماعات، أو الرأي العام

الصورة الذهنية ، والإدارة الاستراتيجية للمنظمة:

يثبت الباحثان Markwiche & Fill وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية الناجحة للمنظمة، وبين إدارة صورتها الذهنية، بل أنهما يؤكدان إمكانية إحداث تنمية للمنظمة وتطوير ألدائها بالاستفادة من نتائج بحوث الصور الذهنية للمنظمة، وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي^(١):



شكل رقم (١)

المكونات الرئيسية لعملية بناء هوية المنظمة وصورتها الذهنية (CIMP) والروابط والأشكال الحاكمة لاتصالات المنظمة

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

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

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

وبالتالي فإنه في الحالتين يمكن تطوير استراتيجية إدارة المنظمة كنتيجة لفهم الصورة الذهنية الحالية للمنظمة، وما تحققه الروابط الاتصالية من تأثير على نقل شخصية وهوية المنظمة للجماهير الذي يعدلون من الصورة الذهنية للمنظمة^(١١).

عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة

The corporate management process:

وضع الباحثان Shett & Abratt نموذجاً تطبيقياً عام ١٩٨٩ يوضح مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي^(١١):

Corporate Image

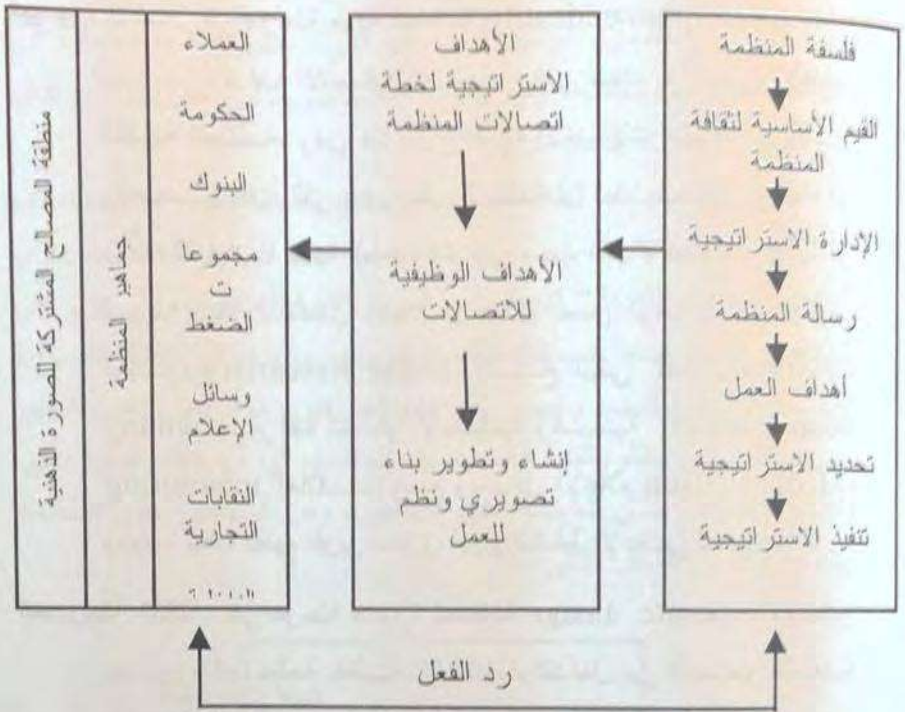
صورة المنظمة

Corporate Identity

هوية المنظمة

Corporate Personality

شخصية المنظمة



شكل رقم (٢)

نموذج Chett & Abratt لعملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة

* يرى Shee & Abratt أن الصورة الذهنية للمنظمة تتكون خلال ٣ مراحل أساسية هي^(١٢):

المرحلة الأولى: هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة Corporate personality وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة Corporate philosophy والتي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، والتي تشكل بدورها ثقافة المنظمة "Corporate culture"، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. طالما أن

رسالة المنظمة "Corporate mission" واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية (الكلية) للعمل.

المرحلة الثانية: هي مرحلة هوية المنظمة Corporate identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، والتي تتحدد بناء على الأهداف الكلية للمنظمة، ومن هنا تبرز فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها، أي ماذا نقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها؟ كيف يتم قولها أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل: بحوث الصورة Image Research، المسح البيئي Environmental scanning، مراقبة للقضايا الاجتماعية والسياسية Socio-political monitoring العلاقات مع وسائل الإعلام Media Liaison، ويجب أيضاً تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة صورة المنظمة Corporate Image وتعتبر صورة المنظمة نقطة للإلتقاء والتداخل بين الجماهير المتعددة "Stakeholders" وبين المنظمة. حيث تشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة كما هو موضح بالنموذج.

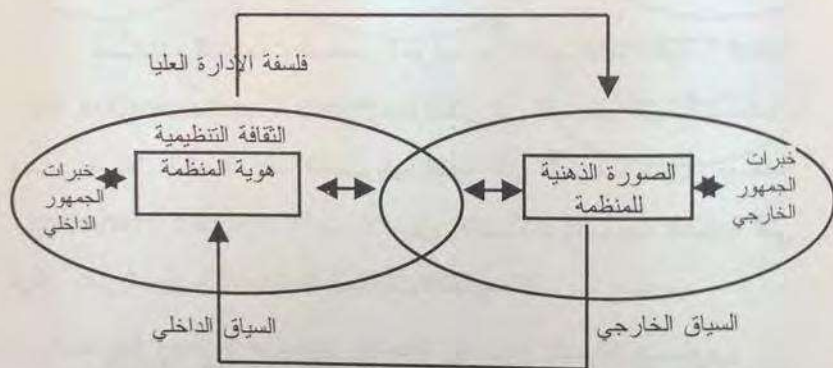
عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة

Corporate Image Formation Process:

عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة إنهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية، وعلاقتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية لأعضائها.

وتوجه استراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المنظمة فمن خلال ما تنقله لهم عن فلسفة العمل، تشكل الثقافة التنظيمية Organizational Culture التي تحكم عمل أعضاء المنظمة من ناحية، كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمنظمة (موردين - مستهلكين - موزعين)، والتي تؤثر على صورة المنظمة الذهنية لديهم.

وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل اتصالية تحمل معلومات عن المنظمة، فلسفتها، أعمالها، هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي "Symbolic Content" الذي يعكس الهوية الذاتية للمنظمة، والتي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لديهم، وتصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المنظمة، أي أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المنظمة على الجماهير، ومن الجماهير على المنظمة ويتضح ذلك من الشكل التالي^(١٣):



شكل رقم (٣)

نموذج للعلاقة بين فلسفة وثقافة المنظمة وصورتها الذهنية

يفسر الشكل السابق العلاقة بين فلسفة المنظمة وثقافتها التنظيمية، وبين صورتها الذهنية لدى جماهيرها، وتوضح لنا كيف يفسر الآخرون ماهية المنظمة؟ وماذا تفعل؟

فرؤية قيادة المنظمة يتم تفسيرها للعاملين بها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة معهم، وبالتالي تؤثر على رؤيتهم للمنظمة، وهم من جانب آخر يعكسون الأفكار والآراء التي تشكل ثقافة المنظمة في تعاملاتهم الرسمية وغير الرسمية مع الجماهير الخارجية لها الذين يكونون من خبراتهم الشخصية المباشرة في تعاملهم مع المنظمة صورة جزئية لها، وتساهم الرسائل الاتصالية الصادرة عن المنظمة مصدراً آخر لانطباعات الجماهير عن المنظمة حيث تحمل إعلانات المنظمة، والقصص والبيانات الخبرية هوية المنظمة، وتساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير، ثم تعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على رؤية إدارة المنظمة من جديد في عملية تأثير وتأثر متبادل^(١٤).

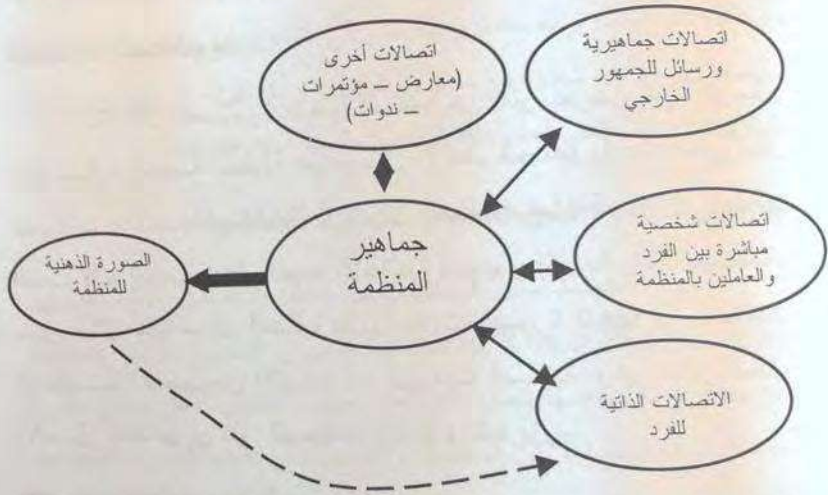
دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة:

تستخدم المنظمات المعاصرة مزيجاً من الاتصالات الكلية Total Corporate Communication Mix والتي تمثل الاتصالات التسويقية الكلية التي تستهدف تسويق المنظمة وهي تركز على تسويق المنتجات أو العلامات التجارية لها.

وتتحقق عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة وخلق الانطباعات العقلية عنها من خلال الاتصالات بمستوياتها المختلفة (بين الفرد وذاته، والاتصالات المواجهة بين الفرد والآخرين، والاتصالات الجماهيرية) حيث تتحول المعلومات المنقولة عن المنظمة من مصادر الاتصالات المختلفة في

ذاكرة الفرد إلى شبكة من المعاني Network of Meaning التي تشكل الانطباعات العامة الكلية للفرد حول الهوية الذاتية للمنظمة^(١٥).

وتؤثر اتصالات المنظمة بكل ما تشتمل عليه من رموز لغوية (رسائل مكتوبة) أو بصرية (صور، رسوم) على عقل ووجدان الجمهور المتلقي لرسائل المنظمة مما يؤدي إلى تحول المدركات العقلية الخاصة به إلى صورة ذهنية عن المنظمة ناتجة عن تفاعل مصادر اتصالية عديدة على النحو التالي^(١٦):



شكل رقم (٤)

ويوضح دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية

ويوضح الشكل السابق المصادر الاتصالية المتعددة التي تشكل

الصورة الذهنية للمنظمة وهي^(١٧):

الاتصالات الشخصية المباشرة:

تساهم الاتصالات الشخصية المباشرة التي تتم بين الجمهور والعاملين بالشركة أثناء التعاملات اليومية بينهما في خلق انطباعات لدى

الجمهور نتيجة الخبرة والتجربة المباشرة، حيث يعكس الموظفون أثناء تعاملاتهم داخل وخارج المنظمة صورة ذهنية عنها، ويؤثرون على كيفية إدراك الجمهور لها، فهم ينقلون فلسفة المنظمة وسياساتها في اتصالاتهم الشخصية الرسمية وغير الرسمية، وهم يتفاعلهم مع المجموعات الخارجية في المجتمع يوسعون من نطاق هذه الاتصالات الشخصية وتأثيرها وقد كشفت نظريات الإقناع عن قوة تأثير الاتصالات الشخصية في عملية نقل الصورة الذهنية للمنظمة على نطاق واسع.

الاتصالات الجماهيرية:

تتشكل الصورة الذهنية للمنظمة من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية للمنظمة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، سواء في شكل حملات إعلامية منظمة، أو رسائل اتصالية منفصلة، وهي في إجمالها اتصالات إقناعية تحقق التغذية الإعلامية للجمهور بكل ما يتعلق بالمنظمة، من خلال عدة أشكال اتصالية مثل: إعلانات الصورة الذهنية أو الإعلانات الإعلامية، القصص الإخبارية، البيانات الصحفية، وغيرها من أشكال الاتصال الجماهيري عبر الصحف، الإذاعة والتلفزيون.

الاتصالات التنظيمية الأخرى:

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

- المعارض.
- الندوات.
- المكتبات.
- دليل المنظمة.
- الزيارات.
- المؤتمرات.
- المطويات.
- مجلة المنظمة.
- المهرجانات الثقافية - الحفلات.
- النشرات.
- التقارير المالية.
- والرياضية.

هذه المصادر الاتصالية المتعددة تؤثر في معالم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الأفراد، وإن كانت هذه المعالم تختلف من فرد لآخر باختلاف قدرة الفرد على امتصاص وتفسير ملامح هذه الصورة، واختلاف تجاربه المباشرة وغير المباشرة مع المنظمة.

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

العوامل المؤثرة على تشكيل الصورة الذهنية:

أشار العديد من الباحثين في مجال الاتصال والاجتماع منهم Kazoleas, Kim & Moffit Garbert إلى أن الصورة الذهنية للمنظمة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمنظمة نفسها، والبعض الآخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومات عن المنظمة، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكن إجمال العناصر التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة فيما يلي^(١٨):

أولاً: عوامل شخصية:

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

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

عوامل تنظيمية:

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

عوامل إعلامية:

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

مكونات الصورة الذهنية للمنظمة:

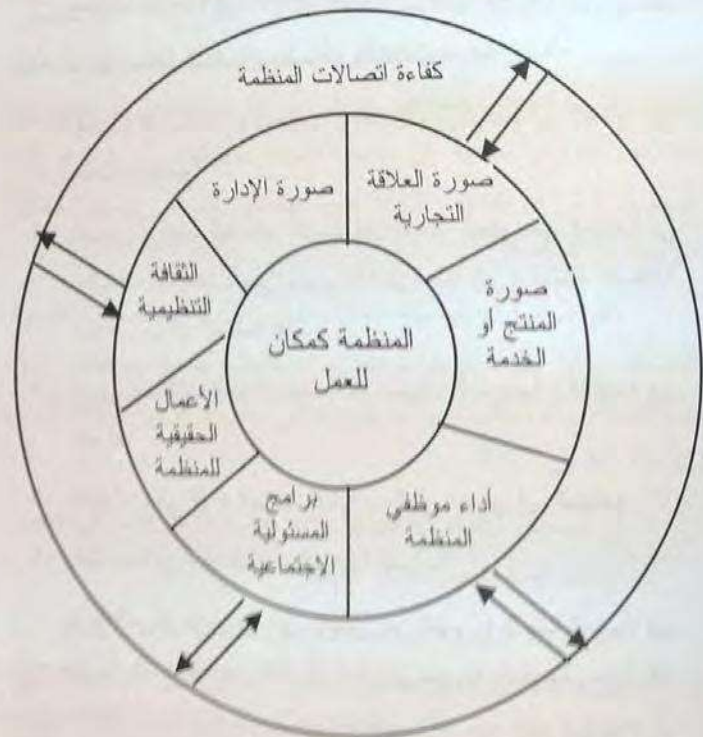
تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكيل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة وهذه العناصر هي^(١٩):

١- صورة العلامة التجارية Brand Image وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

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

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

مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وما تنقله المنظمة في رسائلها للجمهور، في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها، وفلسفتها للجماهير.



شكل رقم (٥)
يوضح مكونات الصورة الذهنية الكلية للمنظمة

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

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

٦- أداء موظفي المنظمة Employees Image تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي انطباعاً إيجابياً نحوها.

٧- كفاءة اتصالات المنظمة Corporate Effective communications تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة

مزايا الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة:

- 1- الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة لها فوائد متعددة هي:
 - 1- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
 - 2- تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
 - 3- إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع^(٢٠).
 - 4- تسمى استعداد الجماهير لتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليه شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها.
 - 5- تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
 - 6- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
 - 7- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة^(٢١).
- وقد أثمرت نتائج دراستين حديثتين عن الصورة الذهنية للمنشأة إلى نتائج هامة، فقد أشارت نتائج الدراسة التي قام بها يافكلوفيش حيث قام بإجراء مقابلات مع عينة من رؤساء الشركات الأمريكية الكبرى، ومديري البحوث والإدارات المالية إلى أنه من الفوائد الطيبة للصورة الذهنية المحابية للمنشأة القدرة على جذب أفضل العناصر للعمل بها، وتزايد قدرتها على اجتذاب مساهمين جدد. كما أشارت إلى أن الشركات التي تتمتع بصورة ذهنية طيبة تتمتع بتأييد المجتمعات المحلية لها فقد أشارت إجابات (٦٥%) من العينة بأن تلك الشركات تحظى بالتأييد والتشجيع لمواقفها تجاه مجتمعاتها عندما طلب منهم إجابات محددة على مواقف مفترضة في المستقبل^(٢٢).

كما تشير نتائج الدراسات التي أجريت عن الصورة الذهنية للمنظمات إلى أهمية جهود العلاقات العامة في هذا الشأن فقد أظهر بحث ميداني قامت به شركة "دلغا" الأمريكية على عينة من عملائها من الجماهير الداخلية والخارجية إجمالي مفرداتها ١٣٨ مفردة (١٠٨ من الجمهور الخارجي، ٣٠ من الجمهور الداخلي) أن الصورة الذهنية للمنظمة لها تأثير كبير على اتجاهات الجماهير نحوها وأن الأفراد يعكسون مفرداتهم عن المنظمة وصورتها الذهنية على منتجات الشركة عند اتخاذ قرار الشراء. كما أشارت إلى أن الصورة الذهنية الطيبة لها تأثير هام على شعور العاملين بالرضا عن المنظمة^(٢٣).

وفي دراسة تحليلية سنة ٢٠٠١م حول إدارة برامج الصورة الذهنية للمنظمات في جنوب أفريقيا تم فيها إجراء مقابلات متعمقة مع ممثلي عشر منظمات قاموا بتنفيذ تغييرات جوهرية في صورهم الذهنية، كشفت نتائج الدراسة عما يلي^(٢٤):

- أن الصورة الذهنية للمنظمة لها أهميتها الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.
- الصورة الذهنية للمنظمة تعكس نتائج تفاعلات الجماهير مع المنظمة، لذا فإن تجاهلها يعرض المنظمة للخطر. وأنه من المهم القياس المتواصل للمدركات المتحققة من الصورة الذهنية، واستثمار النتائج الإيجابية المتحققة عنها.
- الصورة الذهنية للمنظمة تتطلب تنفيذ استراتيجيات للاتصالات المتناسقة ذات اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها حتى تعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة ورسالتها، والتأكيد على ضرورة الالتحام والتناغم في الجهود الاتصالية للمنظمة، وعدم حدوث أي تناقض بين مصادر المعلومات المختلفة.

المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل في كل مرحلة وبوجه عام فإن التخطيط للصورة الذهنية - يجب أن ينجب على عدة تساؤلات بدقة كاملة حتى يحقق الهدف منه، وهي:

من نحن؟ ماذا نريد؟ وماذا نتميز عن غيرنا وعلى أي نحو نريد أن يرانا ويفكر فيها الآخرون.

٢- تحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للمنظمة:

يبدأ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمنظمة بمرحلة هامة أساسية وهي بحوث الصورة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة ملامح الصورة الحالية للمنظمة كما يراها الجمهور حيث توفر البحوث البيانات التي توضح نوع الصورة الحالية للمنظمة هل هي سلبية أم إيجابية ونسبة نقاط الضعف (السلبية) ونسبة نقاط القوة (الإيجابية) وما هي الأسباب المؤدية إلى الصورة الحالية والدوافع التي تحكمها وذلك من ثلاث جوانب.

(أ) مدى معرفة الجمهور بالمنظمة.

(ب) درجة الشعور الطيب نحوها وأسبابه.

(ج) مدى فهم الجمهور للصفات التي تميزها.

وضع قائمة شاملة لنقاط الضعف (السلبية) ونقاط القوة (الإيجابيات) في الصورة الحالية للمنظمة للاسترشاد بها عند وضع التخطيط الفعلي للصورة المرغوبة مع التأكيد على أن تشمل هذه القائمة كل مكونات الصورة الكلية للمنظمة وهي:

- صورة الخدمة أو المنتج.

- صورة إدارة المنظمة.

- صورة المنظمة كمكان للعمل.

- أن عملية تصميم وإدارة الصورة الذهنية للمنظمة ليست حدثاً بل عملية اتصالية مستمرة، تتطلب خطة بناءية لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، لذا ينبغي الحرص على استمرارية الجمهور الاتصالية للمنظمة وعدم توقفها.

تخطيط وتنفيذ برامج الصورة الذهنية للمنظمة (٢٤):

يشير د/ علي عجوة إلى أن تخطيط وتنفيذ برامج الصورة الذهنية للمنظمة يتطلب ما يلي:

١- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمنظمة (ماضيها، وحاضرها) من خلال:

- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد صورة المنظمة في الماضي والعوامل المؤدية إلى تكوين الصورة الحالية.

- نظره متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية للمنشأة بمكوناتها وعناصرها المختلفة: (المنتج أو الخدمة، الإدارة، أداء العاملين، المنشأة كمكان للعمل كفاءة الاتصالات) برامج المسؤولية الاجتماعية للمجتمع.

- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمنشأة لدراسة العوامل البيئية والمجتمعية السائدة والمؤثرة على صورة المنشأة حالياً: (عوامل اقتصادية - سياسية - اجتماعية - تنافسية - تكنولوجية).

- نظرة طويلة إلى الأمام حتى يمكن تحديد ملامح الصورة التي ترغب المنظمة في تكوينها والتي تصلح لتقديمها للجمهور في السنوات القادمة ونوعية الصور الجزئية المساندة لها وذلك لوضع استراتيجية طويلة المدى لبرنامج الصورة مع تحديد الرسائل والوسائل

- أداء العاملين بالمنظمة.

- كفاءة اتصالات المنظمة.

- البرامج الاجتماعية للمنظمة.

عرض تقرير شامل على الإدارة العليا يتضمن ما أشارت إليه نتائج البحوث من نقاط الضعف في صورة المنشأة لدى الجماهير ومقترحات عملية محددة تقدمها إدارة العلاقات العامة تتضمن الإجراءات التي ينبغي القيام بها لتعديل جوانب الضعف وإزالة أسبابها كراي استشاري وأخذ موافقة الإدارة على كل هذه الإجراءات المقترحة.

أما الإيجابيات فيتم مناقشتها واختيار أبرزها لتحديد معالم الصورة المرغوبة على أن يراجع المسئولون عن جهاز العلاقات العامة جهود وبرامج العلاقات العامة السابقة لاكتشاف أية نواحي قصور أو فشل في التعبير عن المنظمة وكيفية تقديمها لها إلى الجماهير.

3- وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المنظمة أن تكونها لنفسها لدى الجماهير:

تستلزم هذه المرحلة مراجعة الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) التي أشارت إليها نتائج الفحص والدراسة الشاملة لتاريخ المنظمة والواقع الحالي لها وهذا يتضمن مكوناتها الفعلية كمنظمة من ناحية إلى جانب الظروف المحيطة في المجتمع ونشاط المنظمات المماثلة وذلك على النحو التالي:

تحديد ماهية المنظمة:

(أ) التعريف بها - جهودها وأعمالها الحقيقية - سياستها أنشطتها - أهدافها - فلسفتها - دورها في المجتمع.

(ب) يتم تحديد الهدف الأساسي لبرنامج الصورة - بناء صورة للمنظمة أو تعديل أو تغيير الصورة الحالية.

(ج) المزايا التي تتفرد بها المنظمة دون غيرها.

(د) ما هي الفلسفة التي ترغب المنظمة في تقديمها من خلالها إلى الجمهور؟ ما هي الطريقة التي نود أن يفكر فيها الآخرون؟

(هـ) يتم تحديد الصورة المرغوبة الرئيسية التي تقدم المنظمة نفسها للجمهور من خلالها ومجموعة الصورة الجزئية المساندة لها (الصورة المستقبلية).

(و) يتم وضع تخطيط مكتوب للحملة الإعلانية التي ستقوم بها المنظمة لتقديم صورتها المرغوبة إلى الجمهور وذلك بعد مراجعة عدة متغيرات:

- المتغيرات البيئية (سياسية - اقتصادية - اجتماعية تنافسية - تكنولوجية).

- دراسة فئات الجمهور المستهدف.

- دراسة الوسائل الاتصالية المتاحة.

- دراسة الرسائل الإعلامية الأخرى المتاحة.

4- تنفيذ البرنامج الإعلامي:

بعد خطوة جمع البيانات الضرورية وتحليلها وصولاً إلى نقاط الضعف والقوة ثم خطوة تحديد الأهداف الاتصالية تأتي خطوة تحديد المكونات الأساسية للعملية الاتصالية وهي (المرسل - قنوات الاتصال - الرسائل - الوسائل) تشمل هذه الخطوة على عدة مراحل.

ومعظم المنظمات لا تحظى أعمالها وأنشطتها بأهمية إخبارية بطريقة أو بأخرى وفي الحقيقة فإنه يجب على المنظمات أن تعمل على خلق عملية التسويق اللازمة للإعلام عن أنشطتها بنجاح وذلك من خلال التقيب والبحث خلال أنشطة وأعمال المنظمات عن الأشياء الواعدة بجذب اهتمام الجماهير بشكل مرتفع للاستفادة من الأثر الإيجابي لإعلام الجماهير بتلك الأنشطة. ويجب أن يكون ذلك عمل مستمر ومتواصل لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة.

مدى تنافر واختلاف أنشطة المنظمة ورسالتها الاتصالية:

كلما تنوعت وتعددت أنشطة المنظمة كلما تنوعت واختلفت الرسائل الاتصالية التي تبثها للجماهير، والمنظمات التي لا تحظى بوجود قدر من التنسيق بين أنشطتها المتنوعة تبث رسائل اتصالية في شكل إشارات مختلفة المصدر بحيث لا تحظ هذه الرسالة بالتماسك والتناغم في محتوياتها. وعلى العكس من ذلك فكلما كانت أنشطة المنظمة متناعمة ومتماسكة داخليا وليس بينها أي تنافر كلما كانت رسائلها الاتصالية أكثر تأثيراً وتتلخص أهمية هذه الحقيقة في أنه من الأفضل أن يكون هناك مصدراً واحداً للإعلام عن كل أعمال وأنشطة. لأن تعدد وتنوع مصادر الرسائل الاتصالية للمنظمة سيؤدي إلى عدم وجود تناغم بين محتوياتها (المضمون) مما يصعب من مهمة تأسيس سمعة طيبة وصورة ذهنية إيجابية للمنظمة.

تنوع الجهود الاتصالية للمنظمة:

ليس هناك من جدل أو نقاش في أن المنظمات التي تهتم بعملية الاتصال وتنفق الأموال في برامج لبناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجماهير تصبح معروفة بشكل أفضل وعادة ما تصبح لها سمعة أكثر والعكس صحيح.

استمرارية الجهود الاتصالية للمنظمة (الوقت):

الجهود الاتصالية التي تقوم بها المنظمات لبناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة طيبة لا تحدث في ليلة واحدة وتحتاج إلى وقت طويل لبنائها فالصورة الذهنية تحتاج إلى تراكم تأثير جهود اتصالية متعددة لذا فإن عملية تقديم منتج جديد للسوق أو البدء في حملة إعلامية كبرى يكون لها تأثير على ارتفاع درجة شيوخ وشهرة المنظمة لفترة قصيرة من الزمن وإذا كانت النتيجة التي حققتها هذه الحملة قوية ومؤثرة بشكل كاف فإن درجة شيوخ المنظمة ربما يتسم بالاستقرار والثبات عند مستوى جديد أكثر ارتفاعاً عن ذي قبل.

والمنظمات الناجحة تتحسن صورتها مع الوقت وتصبح هذه الصور الذهنية التي صنعتها الشركة من خلال جهد سنوات عديدة أكثر ثباتاً وقوة.

التناقض والتضال في عملية التذكير:

تحتاج أي منظمة إلى جهود اتصالية متواصلة ومستمرة للمحافظة على المكانة التي اكتسبتها وعلى صورتها الذهنية الإيجابية لدى الجماهير وتحتاج المنظمة في هذا المجال لمزيد من الجهد لتدعيم الصورة المتكونة والمحافظة عليها حيث أن عملية التذكير لدى الإنسان تتميز بالتناقض مع الزمن ويميل للإنسان إلى النسيان بدرجة أكثر سرعة مما نتخيل أو نتوقع.

فمعرفة الجماهير ووعيتها بأعمال المنظمة يتلشى في وقت قصير وبشكل مثير للدهشة. ويحدث ذلك في الحقيقة إذا أغفلت المنظمة عملية تقوية وتدعيم الصورة الذهنية الطيبة التي تكونت عليها لدى الجماهير عبر السنين. فهناك عوامل عديدة تؤدي إلى تأثر درجة معرفة ووعي الجماهير بأنشطة المنظمة وتتطلب وجود مزيد من الأخبار والمعلومات عنها لديهم مثل

(أ) تحديد المضمون أي ما تتضمنه الموضوعات من أفكار لتقديم المنشأة للجماهير.

(ب) تحديد القوالب الفنية التي يقدم الموضوع من خلالها: (إعلان ع.ع - أخبار منشورة - تحقيق صحفي - فيلم تسجيلي.....).

(ج) تحديد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات سواء الوسائل الجماهيرية أو الخاصة بالمنشأة.

- تحديد نوع البرامج المستخدمة: (إعلامية - تأثيرية - تثقيفية - مسؤولية اجتماعية).

(د) تحديد الشكل الذي تتخذه الحملة المخصصة لبرنامج الصورة.

(هـ) جدول الحملة (حجم المادة الإعلامية - عدد مرات التكرار - استمرارية الحملة زمنياً).

ويتم البدء في تنفيذ الحملة الإعلامية الخاصة ببناء أو تعديل أو تغيير الصورة الذهنية للمنظمة.

وتختلف النتائج المتحققة من البرامج التنفيذية للصورة الذهنية للمنظمة باختلاف التفاعل بين عدة عناصر، وقد يكون ناتج هذه التفاعلات مختلفاً من منظمة إلى أخرى وفقاً لآراء الباحث Garbert الذي أشار إلى هذه التفاعلات على النحو التالي:

معادلة Garbert لتشكيل الصورة الذهنية للمنظمة^(٢٥):

هناك معادلة تتفاعل عناصرها لتشكيل الصورة الذهنية لأية منظمة وهذه المعادلة ذات علاقات متبادلة بين بعضها البعض. كما يؤثر كل منها في الصورة الذهنية للمنظمة وقد وضع Garbert هذه المعادلة ذات العناصر

المتعددة التي يؤثر كل منها في الآخر وبجمالي هذه التأثيرات المنفردة أو الإجمالية تشكل ملامح الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو التالي:

• أهمية نشاط المنظمة، وحجم أعمالها الحقيقية:

تمثل العناصر المكونة للمنظمة مثل حجم المنظمة والهيكل البنائي لها وما تقدمه من منتجات أو خدمات المواد الأولية التي تساهم في صنع وتشكيل الصورة الذهنية لها. وكذلك عدد موظفيها. ونوع النشاط الذي تقوم به الشركة ودرجات التفاعل بينهم وبين المجتمع فأهمية نشاط المنظمة سواء كان إنتاجياً أو خدمياً يؤثر بشكل مباشر على درجة شيوع اسمها وشهرتها وذلك يمثل أهمية كبرى للمجتمع فعلى قدر أهمية نشاط المنظمة يكون اهتمام المجتمع بنشاطها مثل شركات إنتاج الطائرات، والمنتجات الإلكترونية أو تقدم خدمة هامة مثل الرعاية الطبية والصحية.

• الأهمية الإخبارية لأعمال المنظمة وأشطتها:

أن ما تقوم به المنظمة في مراحل عملها يمثل معلومات شيقة وهامة للجماهير وأعمال المنظمة ربما لها تأثيراتها على حياتهم بشكل مباشر من خلال ما تقدمه من خدمات أو منتجات كما تشكل هذه الأعمال في بعض الأحيان مساهمات هامة لخير المجتمع مما يجعل لها أهمية إخبارية في وسائل الإعلام وهذا هو الجانب الإيجابي. بينما يتضح الجانب السلبي لبعض الأعمال الأخرى للمنظمة مثل عدم جودة المنتج - إلغاء بعض التعاقدات والمبيعات وكذلك إخبار أي مخالفات وأفعال سيئة في المجالات الاجتماعية والبيئية هذه الأخبار الناقدة ربما تصبح ذات أهمية إخبارية أيضاً وترفع من مستوى معرفة ووعي الجماهير بممارسات تلك المنظمات وأشطتها مما يؤدي إلى تكوين مواقف وآراء معاكسة وسلبية نحو المنظمة.

التغيرات التي تحدث في خصائص الجمهور المتلقي وجهود المنظمات المتنافسة وتأثير بعض المتغيرات البيئية وغيرها.

وقد عبر الكاتب Garbett عن كيفية تأثير هذه العوامل الست ذات العلاقات المتبادلة على عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة في شكل معادلة تكشف عن التأثير التقريبي لكل عامل من هذه العوامل الست في الإسهام في صياغة صورة أي منظمة وتدعيمها وذلك على النحو الموضح

بالمؤدج التالي:

الأصل الحقيقية الواقعية للمنظمة وتشطنها	+	الأهمية لاخبارية الأميل المنظمة وتشطنها (درجة التغطية الاعلامية لها)	+	التأثير النفاس والإخلاف في الشطة المنظمة الاتصالية	×	تنوع الجهود الاتصالية للمنظمة	×	الوقت (الاستمرارية) في الجهود الاتصالية لفترة زمنية طويلة (جهود تراقية)	-	التناقض في درجة تذكر الجمهور لانشطة المنظمة	=	الصورة الذهنية للمنظمة
---	---	---	---	---	---	--	---	--	---	--	---	------------------------------

٤- تقويم برنامج الصورة:

لا. أن يتبع التخطيط لبرامج الصورة وسائل التقويم المناسبة لمعرفة الأثر الفعالي لهذه البرامج.

كيف تقدم صورة إيجابية للمنظمة:

١- مقارنة محتوى الرسائل الاتصالية السابقة للمنظمة عن خطط العمل، والمشروعات مع ما حققته من نتائج حالية أو ما تتوقعه في المستقبل، والإدارة الناجحة هي التي لا تغالي في وعود لا تتحقق في المستقبل.

٢- الاهتمام بالاتصالات المباشرة مع تحليل مناقشاتها نفسياً سواء في الاجتماعات أو غيرها من أشكال الاتصالي المواجهي.

٣- مراقبة إجراءات التحكم في حجم الاتفاق على البرنامج لأنها دليل على سير خطة العمل بشكل محكم.

٤- أن يتم وضع استراتيجية طويلة المدى يتم اتباعها في برنامج الصورة للشركة.

٥- الاهتمام بإظهار عملية التحديث في نشاط المنظمة وأعمالها وكفاءة إدارتها.

٦- وضع خطة واقعية للأنشطة المحلية والخارجية للمنظمة في برامج الصورة.

٧- تحديد الوسائل المستخدمة في تقديم برامج الصورة وكلما تنوعت الوسائل بين الجماهيرية والشخصية كلما كان ذلك أفضل.

٨- التغيير المستمر للرؤساء هو علامة على ضعف الإدارة لذلك يجب إظهار عملية الاستقرار الإداري المتحقق.

٩- يجب دمج العناصر الأساسية لتشكيل صورة ذهنية طيبة للمنظمة ونقلها إلى الجماهير في قنوات متعددة لبناء الصورة المرغوبة وتدعيمها.

١٠- التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمنظمة يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التخطيط الكلي لتحقيق أهداف المنشأة ككل. فالصورة التي تريد المنظمة أن تبدو عليها في الخمسين سنة القادمة ستوقف على ما تخطط لها اليوم. ولذا فإن على رجال العلاقات العامة الذين يتحملون مسؤولية التخطيط للصورة الذهنية للمنظمة أن يحرصوا على ربط خططهم هذه بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ومعرفة اتجاهات عمل الإدارة في المستقبل في المجالات المختلفة قبل البدء في وضع الخطة وتنفيذها.

١١- يجب أن يأخذ جهاز العلاقات العامة في اعتباره عند التخطيط لبرامج الصورة الذهنية التغيرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع والتي قد تطرأ على الشركة وتأثرها بما يحدث في الأسواق من جهود المنظمات المماثلة، وأن تتكيف في برامجها وتتوافق مع هذه التغيرات فإنه من

المستحيل أن تضع المنظمة أهدافها بناء على الظروف الحالية دون أي اعتبار للتغيرات المستقبلية المتوقعة وهو ما يتطلب وجود مرونة في برنامج الصورة الموضوع.

١٢- أن يستخدم جهاز العلاقات العامة وسائل الإعلام والترويج المتنوعة ليعكس إنجازات المنظمة وأعمالها لخلق ردود أفعال محايدة لدى الجماهير.

١٣- لا بد أن تعبر الصورة الذهنية للمنظمة عن الواقع الحقيقي لأعمالها، والسبب الظاهر لنجاح أية منظمة هو وجود علاقة وثيقة بين سياسات الإدارة وأعمالها وبين عناصر الصورة الذهنية لها، أي لا يكون هناك تناقض أو تناقض تلمسه الجماهير بين الأعمال الفعلية للمنظمة وبين ما يعرفه عنها من خلال برامج الصورة في وسائل الإعلام المختلفة.

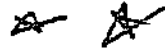
١٤- لا بد من تدعيم وحماية الصورة الذهنية للمنظمة بعد تشكيلها، حيث تحتاج إلى سنوات طويلة وجهود متراكمة ومن الضروري المحافظة عليها وتذكير الجماهير بعناصرها بشكل مستمر.

الفصل الرابع

إدارة اتصالات الأزمة

Crisis Communication Management

برز الاهتمام بدور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات فى 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 فى السنوات الخمس الأخيرة باعتبارها محور أساسى لا غنى عنه لنجاح إدارة الأزمات على اختلاف نطاقها، ومجالاتها وأنواعها، وأصبحت تستقطب عناية الباحثين كمجال بحثى لا تختلف الرؤى حول أهميته وتأثيره وإنما يأتى الاختلاف فى مجال التناول، ودرجة التعمق البحثى 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 التى تعمل على منع الأزمة وتلافى أسباب حدوثها من خلال إدارة القضايا، وكذلك إدارة عملية التغيير والتحول الكبرى التى تحدث على نطاق البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.



وقد أشار الباحثون والخبراء إلى أن هناك عدة عوامل شكّلت قوة

دفع لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال فى إدارة الأزمات وهى على النحو

التالى:

التزايد الملحوظ فى الأزمات التى تتعرض لها الدول / المنظمات العامة والخاصة فى 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 والآخر 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 تبني 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 الأزمات وأساليب تنفيذها^(٢).

● التأثيرات القوية الناتجة عن تناول 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 للأزمات 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.

تعهد 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

العامة.

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 تحدثها الأزمة

وتتمثل تلك التأثيرات فيما يلي:

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

• 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، وبت 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 المفروضة 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 فني / مهني:

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

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 (1) 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 لمواجهة 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

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.

٣- 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 "سيلكون" في جراحات تجميل الصدر نتيجة نشر تقارير صحفية 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 مسئولية 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:

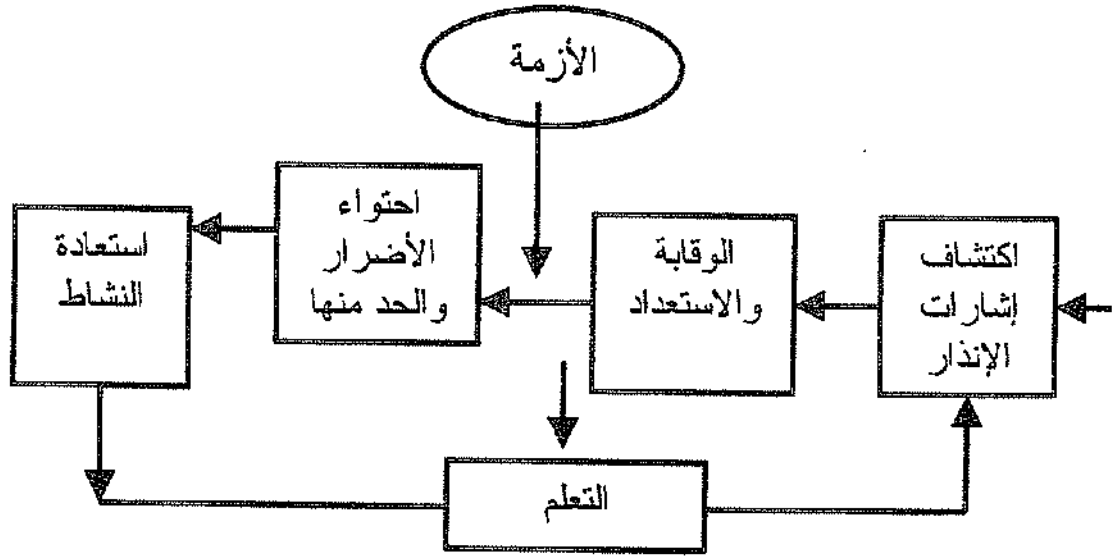
• التقويم الاستراتيجي Strategic Evaluation وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.

• 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 تتذر 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 وجماهيرها 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 السببي 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 مسؤولية صناعة قرار الأزمة بعد استشارة فريق العمل، وعليه اتخاذ قرار قبول خطة العمل، وتوزيع الأدوار الرئيسية، وقيادة فريق العمل أثناء التنفيذ، وكذلك تفسير مبررات اتخاذ قرارات الأزمة للجماهير.

٢- القيادات العليا والوسطى:

يمثل هؤلاء المدبرون التنفيذيون 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:

١- مدير الإدارة المالية.

٢- مدير إدارة الإنتاج.

٣- مدير إدارة التسويق.

٤- مدير إدارة الأمن.

٥- مدير الإدارة القانونية:

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

٦- 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^(١١): 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: عدة الجوانب المتضمنة
- 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 بـ "اتصالات 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؟

يسناقش 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
منخفضة	ش-ت-	ش+ت-	منخفضة
	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
الأزمة، يمكن أن تسفر عن أربعة احتمالات موضحة بالشكل التالي وهي:

الأول: التوفيق ✓

حيث تنجح القيادات في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشبكة.

✓ 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،
ودرجةها 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.	✓
التسيق 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.

يرفق بالخطه 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 للخطه، 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 الخطه الجيده لإدارة الأزمه (٣٥):

كل خطه قائمه بذاتها وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمه.	<input checked="" type="checkbox"/>
توضح الخطه الأولويات وتضم قائمه بالقضايا التي تحتاج عناية خاصة بعد الأزمه.	<input checked="" type="checkbox"/>
تحدد السلطات والمسؤوليات لكل فرد فى المنظمه.	<input checked="" type="checkbox"/>
الخطه يجب أن تكون عمليه ويمكن تنفيذها بكفاءه.	<input checked="" type="checkbox"/>
يجب أن تكون الخطه مفهومه وبسيطه وتوضع لتتناسب جميع المستويات فى المنظمه.	<input checked="" type="checkbox"/>
يجب أن تكون الخطه شامله تحتوى على ماده كافيه، ولكن فى نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئاً عند التنفيذ.	<input checked="" type="checkbox"/>
يجب أن يراعى فيها محاوله إرضاء الأفراد المتأثرين بها.	<input checked="" type="checkbox"/>

- 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 التى تنبئ بقرب حدوث الأزمة.
- تحديد المسئوليات 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 وفى نفس الوقت للجهات الخارجية.
- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- ضمان استمرار الأعمال والأنشطة فى المنظمة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقى الأنشطة فى 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.

* * فيام 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 التفاسيات، 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):

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

6- إزالة مخاوف الجماهير، وبتشعور بالإطمئنان.

7- امتصاص الغضب، والتهدئة.

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

9- التأكيد على التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية.

10- 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 أي الجماهير النوعية التالية قد تآثر بالأزمة وفقاً لنطاق الأزمة وأن يجري تقييماً سريعاً لمعرفة الأطراف الأكثر أهمية في موقف الأزمة، وعليه أن يعطى كل جمهور نوعي ما يستحقه من اهتمام، ويوجه إليه رسائل تحمل معلومات تمس مصالحه واهتماماته الخاصة، وأن يراعى فيها مستواه التعليمي والثقافي، 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 الأساسي للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا

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

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

الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأي العام، الجهات الحكومية

والرقابية، أو من جماهير المنظمة، فلا بد هنا من تقديم استجابات اتصالية

وإعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية

للأحداث للتأكيد على الدور الهام الذي تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها

الإيجابية، وتحملها لمسئولياتها الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير

لسياستها، بل والسعي لكسب تقنهم وتأييدهم إن أمكن، وهذه المهام الاتصالية

تلعب دوراً هاماً في المحافظة على صورتها الذهنية، ويقوم مدير العلاقات

العامة، باقتراح استراتيجيته الإعلامية على قيادة المنظمة، ومناقشتها مع

فريق إدارة الأزمة، وذلك في ضوء طبيعة أحداث الأزمة، ودرجة شدتها،
والتفاعلات الناتجة عنها، والأطراف المتضمنة فيها، وقد يقومون بإجراء
تعديلات على الاستراتيجية الموضوعة في الخطة الوقائية وفقاً لمقتضيات
الموقف الفعلي، أو لخروج أحداث الأزمة عن المسارات المتوقعة لها.

وقد أكد علماء الاتصال على 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.

عم
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"

تتكر 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 بأمور 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 حقيقة 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 الخاطيء، 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 الناقدین.
- 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، وتخطي العوائق، عبر العديد من الوسائل المسموعة والمرئية والمقرؤة، ولما له من قدرة على التأثير النفسي على الأفراد، والتحكم في سلوكياتهم وفي توجيههم، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمة من خلال جانبين هما:

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

الجانب الثاني - جانب سلبي: عن طريق 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 جانبيين هما:

الجانب الأول - جانب إخباري:

يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمات والتعريف بنتائج مواجهتها، ومحاولات التصدى لها، وتحييمها، ومدى التطور، أي 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 فى العملية الإعلامية، فمتخذ القرار فى الكيان الإدارى يكون فى 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 الإيجابى القائم على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع، وأحداث الوعي المطلوب، وتنمية الإدراك بخطورة وأبعاد الأزمات، بما يؤدي إلى تكوين قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين.

ومن ثم يستخدم الإعلام الجيد فى 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 فى السلوك وتوجيهه.

ويتم فى 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 الإيجابى 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.

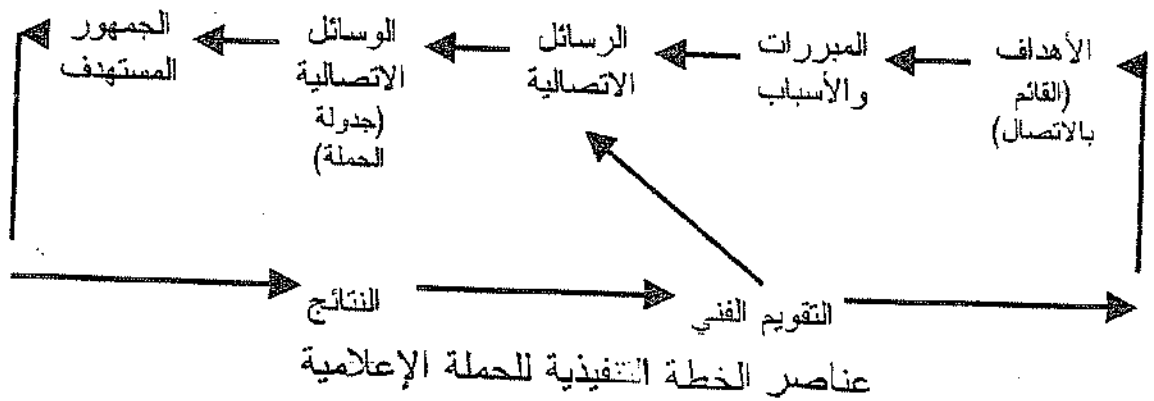
٧ - التكاليف.

٨ - الفترة الزمنية للحملة الإعلامية.

٩ - جدولة الحملة الإعلامية.

١٠ - تقويم 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 فعالاً يجب أن يبني على الحقائق، وعلى أن يتفاعل مع المناخ المحيط بإدارته، وأن يكون دقيقاً في نقل الحقائق والمعلومات، حتى يكتسب مصداقية المعايضة 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.

إعداد الرسائل الاتصالية:

يجب أن يتم إعداد الرسائل الاتصالية وما بها من محتوى وفقاً

للعوامل التالية:

- الأهداف المطلوب تحقيقها من الاتصال.
- استراتيجية مواجهة الأزمة.
- نوعية الجمهور المستهدف.
- الوتر الذي تتركز حوله الرسالة.
- نوعية التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة.

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

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.

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).

الأشطة المسادة للاتصال:

من الضرورى 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 التى ساعدت المنظمة فى 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 فى المنظمة، لا ينبغى أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد، بل ينبغى أن يستمر جهاز العلاقات العامة فى القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التى تساعد على تأكيد عودة المنظمة إلى أوضاعها الطبيعية لى 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 استعدادها 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 المكافين 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 وجماهيرها 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 بتتمية 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)

(افعل - لاتفعل)

قائمة الأعمال المطلوبة في اتصالات الأزمة (افعل):

- 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 بزمam 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 تندي 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 المعانة.
- ١٠- لا تنفعل وحاول الاحتفاظ بهدوئك 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 ما لم 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 التيلنول 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 وهي 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 فىما 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، وهى التى 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 فى المصنع، (ذلك حسب اعتقاده)، ولكنه فوجئ باتصال من مراسل وكالة "أستوشيتد برس" ليخبره بوجود هذه المادة فى 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 فى المصنع، وأكد أنه لم يكن على علم بذلك من قبل، كما أكد أن هذه المادة فى معزل تماماً عن المصنع، وطالب الصحافة بالحذر فى 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 موظفى 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** وسمعه الطيبة في السوق؟

فى 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.

وفى ١١ نوفمبر عقدت الشركة مؤتمراً صحافياً عالمياً لتقديم العبوات المبتكرة للدواء، وهى عبوات ثلاثية الغلق، وقامت بحملة إعلانية ضخمة لتسويق منتجها القديم فى 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 فى السوق بالعبوة ثلاثية الغلق واستعاد ٩٨% من مبيعاته.

وفى يوم ١٣ ديسمبر ١٩٨٢ ألقى القبض على "جيمس لويس" وهو الشخص الذى 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 وبيادر 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 وطمأنيتهم)، 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 إعلانية 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 أي من منتجات TYLENOL أي استخدمت أساليب تنشيط المبيعات.
- استعاد الدواء مبيعاته بعد مرور عشرة أسابيع على سحبه.

”دراسة حالة“

”الشركة العربية للراديو والأجهزة الإلكترونية“

”دراسة حالة“

”الشركة العربية للراديو والأجهزة الإلكترونية“^(٤٧)

تم إجراء بحث علمي^(٤٨) 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 التعتيم 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 الهوائي، 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 السنى تمثل أحد مكونات الإنتاج، احتراق ٢٠٠ جهاز تحت الإنتاج بالإضافة إلى احتراق ٣٠ جهاز تام الصنع ومجهز للتخزين، ولم تحدث خسائر فى الأجزاء الهامة والمعدات الحساسة فى المصنع حيث لم يوجد فى الموقع المحترق أية أجهزة دقيقة من التى تستخدمها الشركة والتى يصل ثمن أحداها وهو جهاز "الترانسميتر" المستخدم فى ضبط الأجهزة فى صالة التجميع الآلى إلى ٥ مليون دولار.

(ب) أبعاد اتصالية وإعلامية: تناولت الصحف أخبار الحريق صباح يوم الجمعة ١٠/٧/١٩٩٤ فى صفحاتها الأولى مع استكمال لتفاصيله فى صفحات الحوادث الداخلية وقد اختلفت طريقة المعالجة الصحفية للحدث اختلافاً واضحاً بين جريدتى الأهرام والأخبار حيث تناولته صحيفة الأهرام بأوصاف تلقى فى روع القارئ إحساساً بالخطر الداهم، وضخامة الحدث، كما توحى بوجود إهمال جسيم من جانب الشركة حيث جاء عنوان الخبر المنشور فى صفحاتها الأولى على عمودين "حريق كبير يلتهم مصنع تليمصر"، وفى سردها للتفاصيل فى 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 السالى للعبارات التى استخدمها محرر صحيفة الأهرام لوصف الحادث يبين ذلك وهى كما يلى: حريق هائل، خسائر فادحة، الخسائر تقدر بملايين الجنيهات، النيران انتشرت فى المصنع بالكامل، لم

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

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

حريق في صالتين 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 الصناعي.

هناك اختلاف واضح من نوعية الكلمات التي استخدمها محرر صحيفة أخبار اليوم، ومحرر صحيفة الأهرام حيث تميزت عبارات الأول بالدقة والواقعية وعدم إلقاء الاتهامات جزافاً واضحة في كلمات: ما يقرب من ٥٠% من المعدات، قدرت الخسائر مبدئياً، كما لم يجنح إلى الاستنتاجات والمبالغات التي جاءت واضحة في كلمات محرر صحيفة الأهرام مثل: الخسائر بملايين الجنيهات - الحريق انتشر في المصنع بالكامل وكذلك في اتهاماته الواضحة في عبارات: لم يعثر العمال على أية وسائل إطفاء لمقاومة الحريق، بالإضافة إلى عدم صلاحية حنفيات الحريق داخل الشركة للعمل حيث جاءت في 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 في التحري الدقيق وسؤال مسئولى الشركة المتواجدين في 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 إيحاءً 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 أضرط المطافئ إلى الاستعانة بعرباتها المخصصة كخزانات للمياه وعرضت لانتقاد سيادته لطرق التخزين الخاطئة للإنتاج فى طرق 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 شاكر 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" أخر للكاتب جميل سعد تحت

عنوان:

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

قائلاً: "فالتغلق المصانع المخالفة أبوابها لكى تعطى الفرصة لمصانع أخرى لكى 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 الجنائي أن الحريق لم ينشأ عن ماس كهربائي 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 تتبئ 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 لكي 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 ملاءمة 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 الهجومى 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 ٨/١٠/١٩٩٤ "بيان صحفى" للشركة تحت عنوان:

رغم وقوع الحريق:

"تليمصر مستمرة فى صرف الأجهزة لعمالها"

"إعادة إنتاج التليفزيون "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 المتفق عليها، مشيراً إلى أن

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

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 التثويقى 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 "التثويقى" 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 التليفزيون 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 التليفزيون 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 تمشىاً مع سياسة التطوير الدائم لإنتاج الشركة ونتيجة ثقة عملائها تم طرح منتجات جديدة فى الأسواق هي....."

الجمهورية ١٩٩٤/١٠/٢٠ "إعلان تحريرى" 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 نظل 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 الجبزة (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 آثار 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 طاقتها، 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 إهدى 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 تحريري" 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 والنااتجة 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^(١) مع الشركة تكاليف هذه الحملة لاستفاد 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.

(١) 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:

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

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 أي قاعدة للاتصالات في هذا الشأن على الإطلاق. وقد جاءت النقاط المرجحة لهذه القواعد في إجمالها عند القيمة (صفر) وهي 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 لكي لا يتوقف عمله عند اتصالات رد الفعل فقط فقد شاب جهود العلاقات العامة هنا نقص شديد حيث لم تقم بأية جهود لبحث الموضوعات التي تمثل نقاط ضعف قد تعمل كمحرك للأزمات في المستقبل، كما لم تقم بوضع أية خطة وقائية للاتصالات تضمن لها سرعة الاستجابة لأحداث الأزمة، وأهملت في اختبار ومراجعة سلامة وكفاءة شبكات الاتصالات الداخلية التي تساعد على مواجهة الأحداث المتلاحقة بسرعة حيث كشفت نتائج الدراسة عن عدم إمكانية الاتصال من داخل الشركة وقت الحريق لوجود تجهيزات ووسائل الاتصال في موقع داخلي 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 مسؤولي الشركة بشكل شخصي من خلال إحدى الموظفات التي تسكن بجوار المصنع.

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

قوة فى اتصالات الأزمة بعد حدوثها حيث تميزت اتصالات الأزمة فى الحالة المدروسة بالإيجابية فى مرحلتى إدارة الأزمة المعنيتان باحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط حيث حصلت القواعد الاتصالية الخاصة بهاتين المرحلتين على أعلى درجات نقاط الترجيح (١٠ درجات) وذلك فى 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 الأزمة.

• 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، الأهلى، المساء) وكذلك ثلاثة من المجلات الأسبوعية (صباح الخير، روز اليوسف، الإذاعة والتلفزيون)، والبرامج التلفزيونية (فرسان الإنتاج)، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للموقع (محررى الصحف)^(٦)، 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 (التشويقي)، 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 الأزمة (العملاء، وكلاء البيع، الموزعين)، كما تضمنت عبارات تظهر تعاطف العاملين بالمنظمة وتصميمهم على الوفاء

(٦) 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 مسئولى الإتصالات 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.

الفصل الخامس

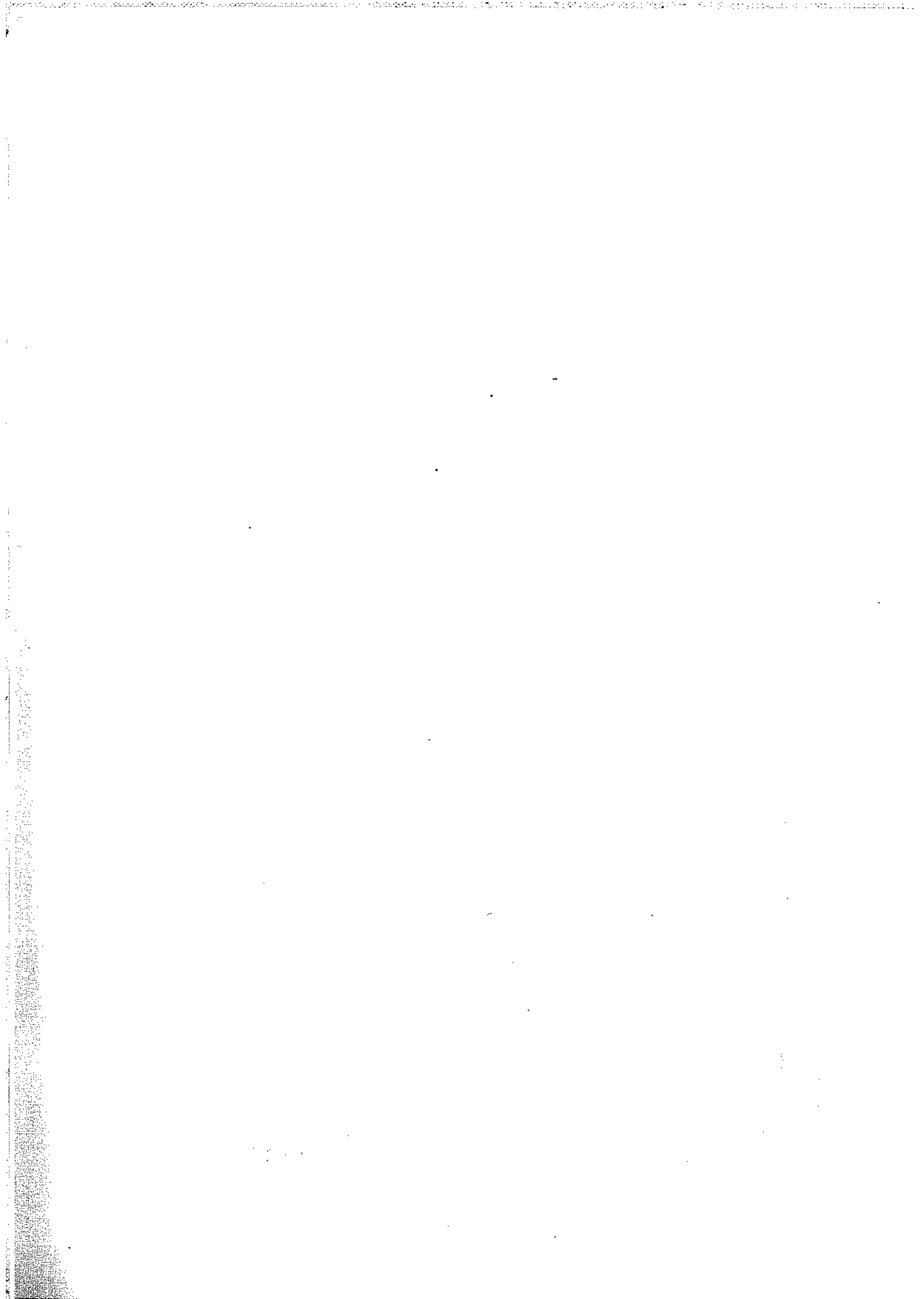
النماذج العلمية في اتصالات الأزمة

”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 لاتصالات 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 4 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)⁽¹⁾.

- تكثف 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 وأساسيات تعامل مسؤولي العلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام في شكل قوائم تتضمن الأعمال الاتصالية المطلوبة، وأخرى يجب الامتناع عنها⁽²⁾.

- 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 التخصص 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 متناولاً 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 الازمة	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 مألوف) انتكاسي	* السلوك التفاعلي	* السلوك المنعكس

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 بجمهورها، 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.

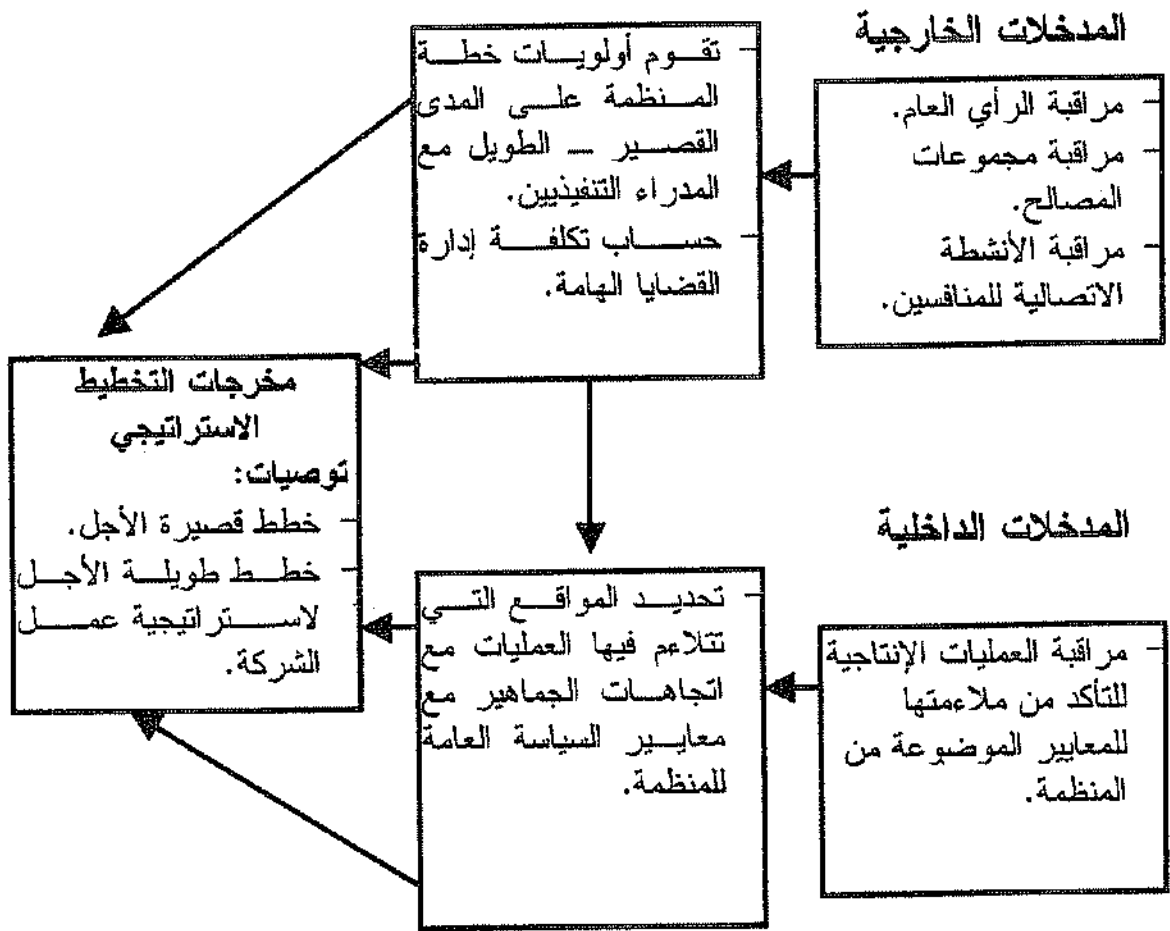
ولما كانت إدارة القضايا معنية بكيفية توافق المنظمات، في عملية السياسة العامة للدولة، وإن هدفها هو تجنب العوائق التي يمكن أن تحدث من عواقب تجاهل البيئة العامة في المجتمع، والخاصة في المنظمة فإن هذا يتطلب القيام بعملية تخطيط استراتيجية للتعامل مع القضايا الهامة لدى جماهير الشركة الأساسية، والرأي العام 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).

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 نوعية 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 مسئولية 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:

- السطوة: 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 واستخدام 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 التكنيكات 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 "نل 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)

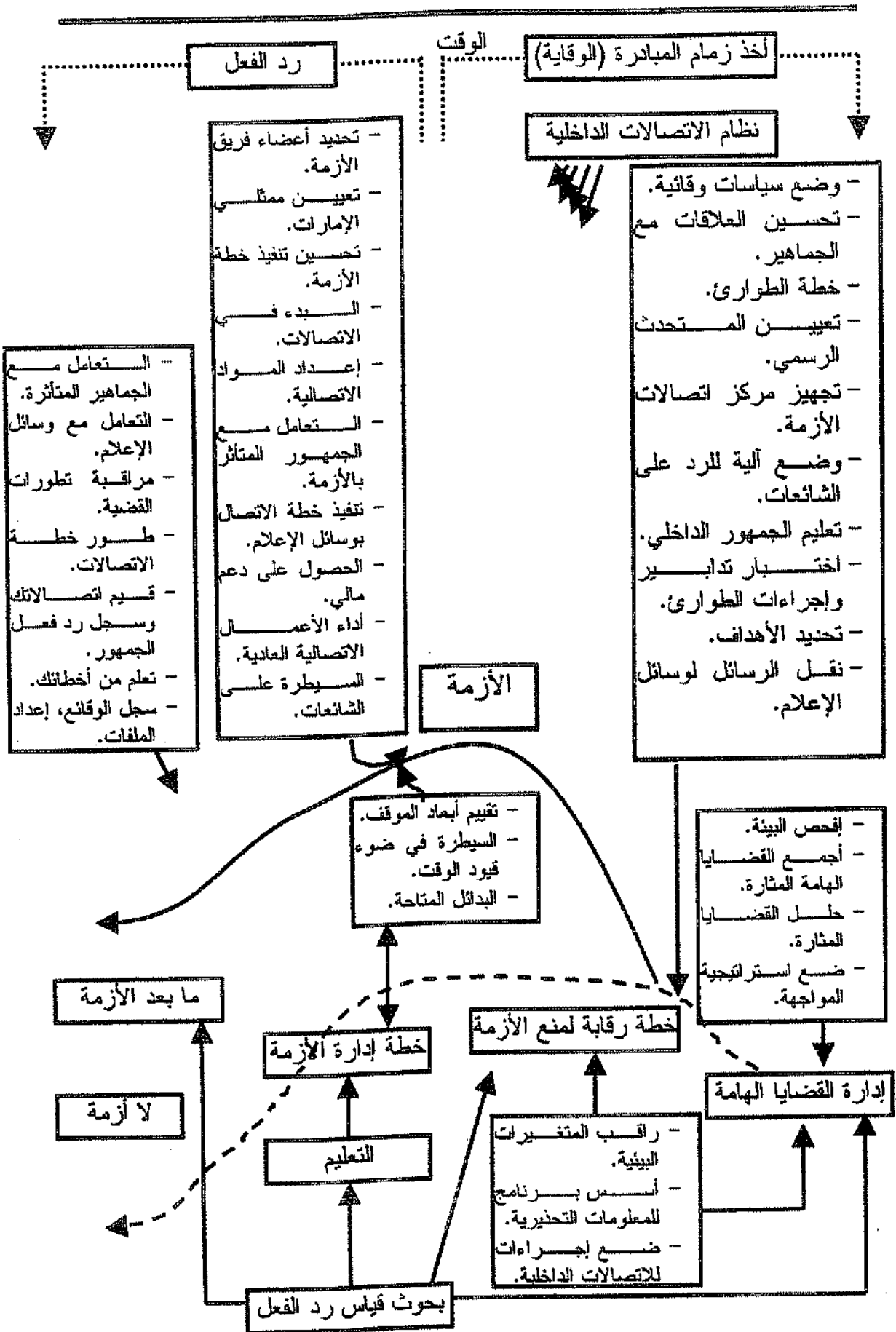
يقوم على أن لكل أزمة دورة حياة، ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة بمراحلها المختلفة (الولادة ← النعور ← النضج ← الموت) في محاولة منع الأزمة قبل ولادتها (إجهاض الأزمة)، أو الاستعداد لمواجهتها قبل أن تحدث والإدارة التي لا تهتم بالتعامل مع المشكلات إلا بعد أن تتحول إلى أزمات تهدد مصالحها هي إدارة قاصرة لذا 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).



Gonzalez, Herro & Pratt, 96, pp.25-29.

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، وتتدفق فيه المعلومات في اتجاه واحد أيضاً من المنظمة إلى الجماهير.

نموذج الاتصال غير المتناسق في اتجاهين:

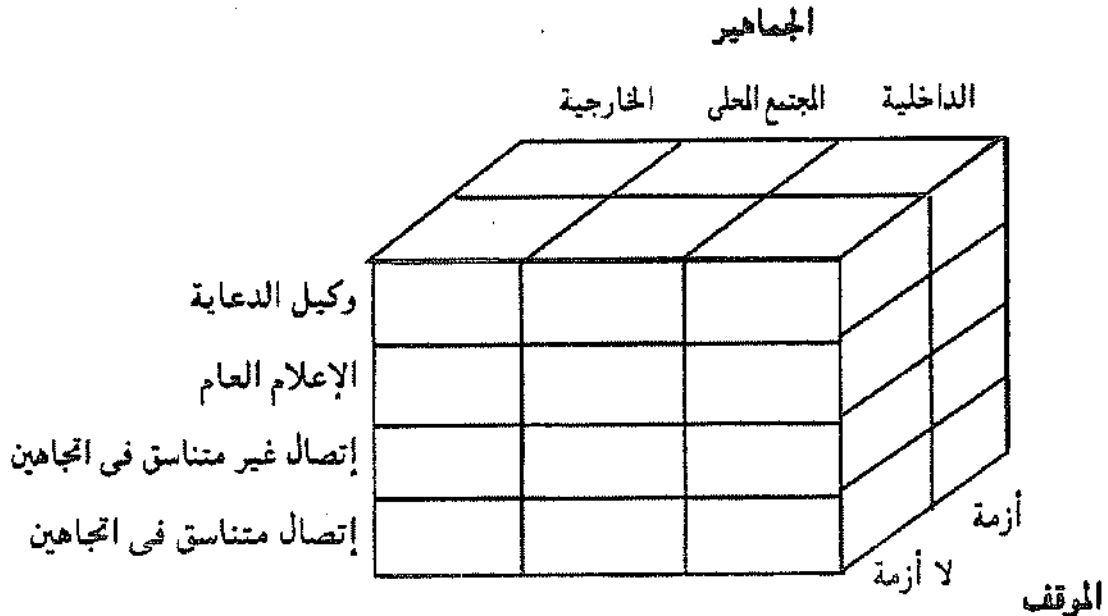
يستخدم لتحسين عملية التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها، ويهتم بالاعتماد على التكنيكات العقلية في الإقناع في الرسائل الاتصالية،

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:



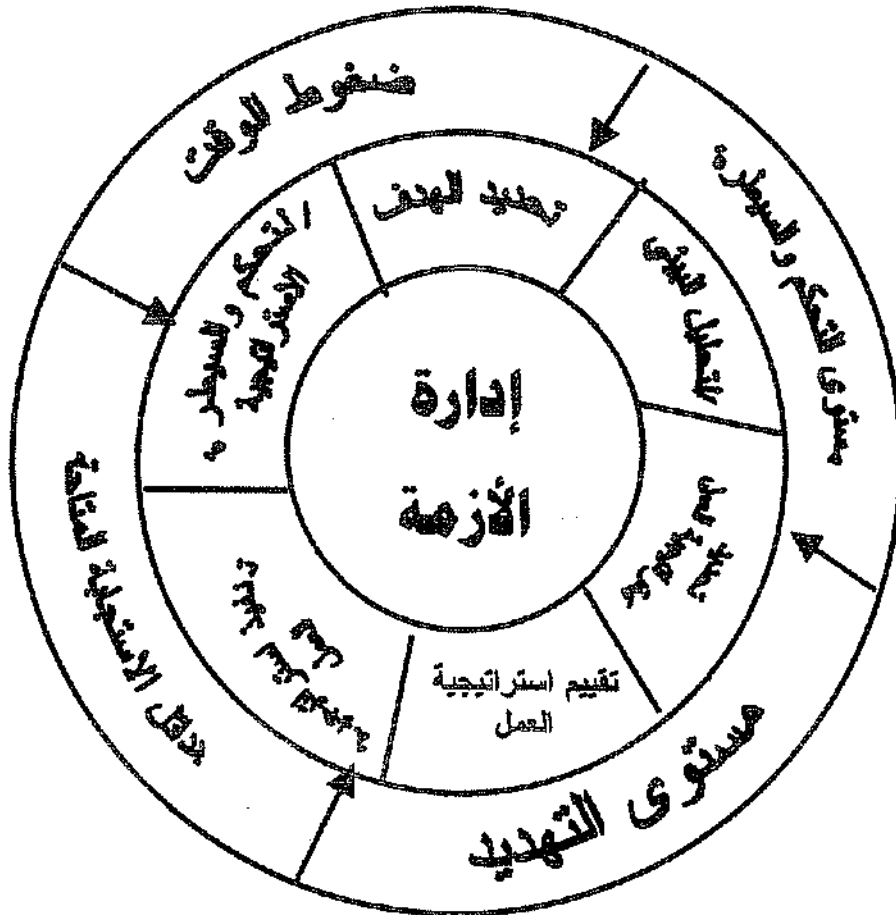
النموذج المتعدد الأبعاد في اتصالات العلاقات العامة للأزمة

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 موجهة 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 مندرجة 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.

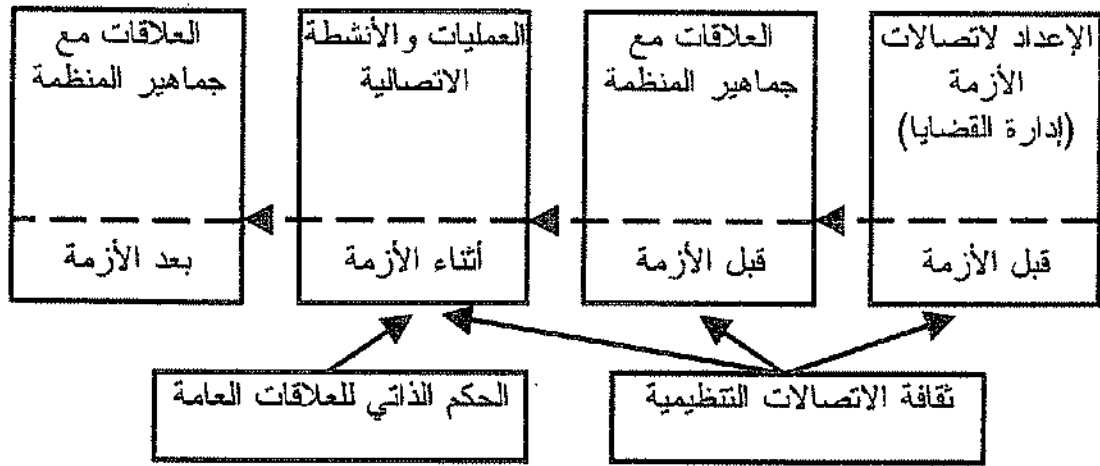
نموذج 92 Marra في اتصالات الأزمة (٣٠)

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 الكفء للعلاقات العامة في الأزمة لا يحدث بدون وجود أيولوجية اتصالية للمنظمة مدعمة لها، وإذا لم تتضح فلسفة المنظمة في اتصالاتها فلن تكون فعالة.

كما يهتم هذا النموذج بتأثير متغير تنظيمي آخر على كفاءة اتصالات الأزمة وهي درجة استقلالية جهاز العلاقات العامة وقدرته على صناعة القرار، واختيار أفضل الوسائل لتنفيذه في مجال الاتصالات فالاتصالات 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

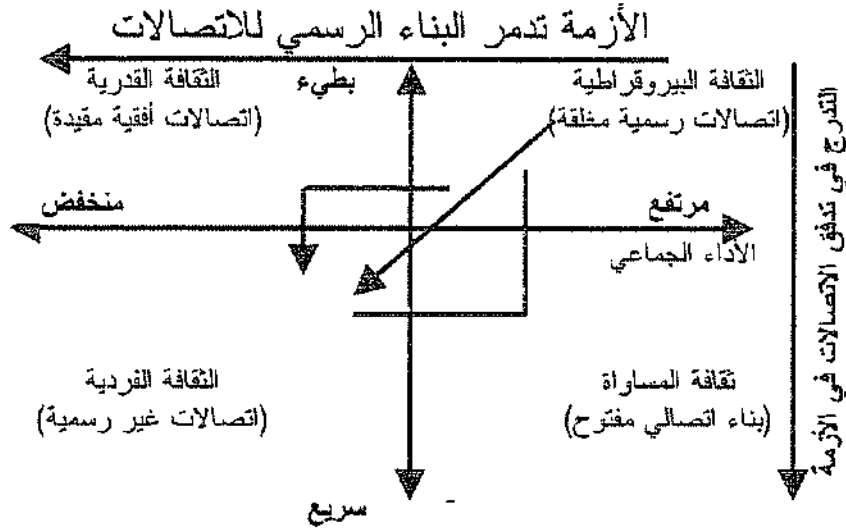
والاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الأزمة، وضرورة أن يتم النظر لمديري العلاقات العامة على أنهم جزء هام في صناعة القرارات الاستراتيجية للأزمة، بما يمنحهم سلطة قوية ومسئولية تمكنهم من اتمام الاتصالات التنفيذية بكفاءة عالية وبالسريعة المطلوبة.



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 بالقدريّة 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^(٢١):

- 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.

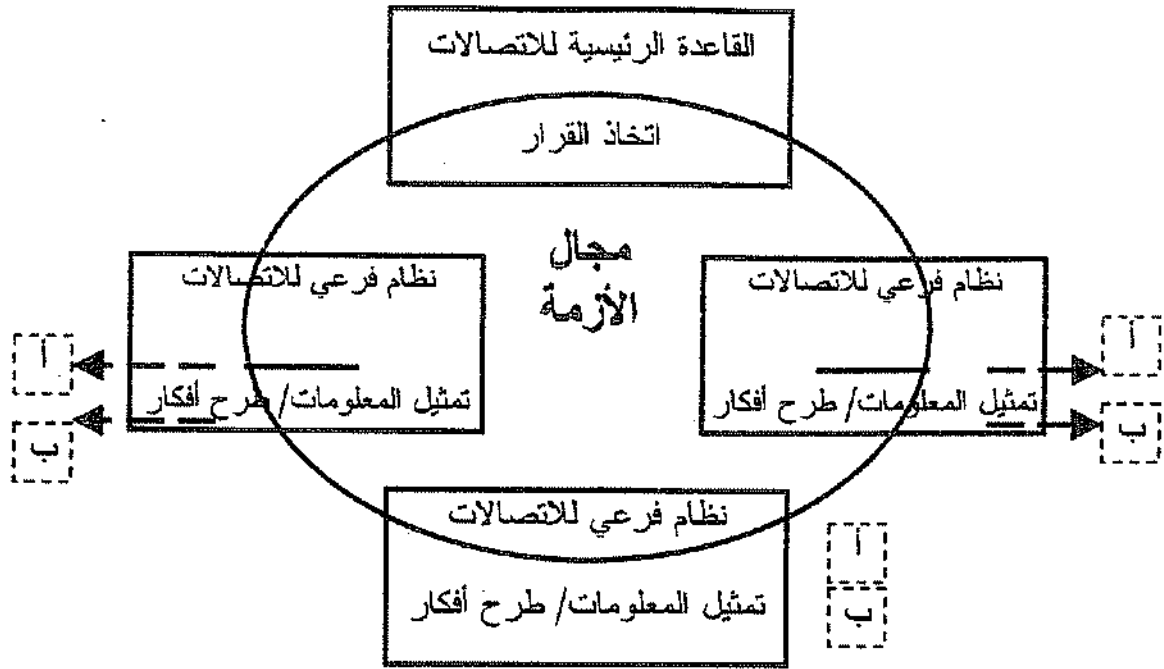
ومستخدمي نظم المعلومات يعدلون من مواقفهم بعد التكيف مع المعلومات المتعددة من الأطراف الأخرى ووفقاً لإدراكهم وفهمهم للموقف وأبعاده، ثم يتخذون قرارهم بأنفسهم وهنا تسمح نظم المعلومات للفاعلين بالتعبير عن آرائهم وأحكامهم حول الموقف المطروح بعد تحليل آراء الجماعات والكيانات الأخرى.

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

