**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير تسويق**

**السنة الأولى**

**دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات**

**إعداد الطالبان :**

**علاء درويش مرهف الابراهيم**

**إشراف الدكتور : فداء ناصر**

**العام الدراسي 2009-2010**

**مخطط الحلقة:**

1. **مقدمة**
2. **مفهوم وتعريف الأزمة وإدارة الأزمات**
3. **مراحل الأزمة**
4. **أنواع الأزمات**
5. **القواعد العامة للتعامل مع الأزمات**
6. **أهمية التخطيط لبرامج اتصال الأزمات**
7. **أنواع خطط مواجهة الأزمات والكوارث**
8. **أهم الثوابت في الأزمات**
9. **حالة عملية**

* **المقدمة :**

تلعب العلاقات العامة بالمؤسسة المعاصرة دوراً هاماً في التنبؤ بالأزمات بوجه عام والتصدي الفعال لها , ويأتي هذا الدور مجسداً لنشاط العلاقات العامة الذي يستهدف التأثير في الرأي العام الداخلي والخارجي .

وينظر إلى جهاز العلاقات العامة باعتباره جهاز استشعار يتم من خلاله التعرف على اتجاهات وآراء الجماهير الداخلية والخارجية نحو المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها وتوجهاتها العامة . علاوة على ذلك , فإن لجهاز العلاقات العامة دوراً فاعلاً في التنبؤ باحتمالات حدوث الأزمات ورصدها وملاحظتها وتقييمها بصفة مستمرة , ورفع التقارير للمسئولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب وقوع الأزمات ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها أو الحد من الآثار السلبية التي قد تتولد عند حدوثها.

* **مفهوم وتعريف الأزمة وإدارة الأزمة :**

يرى عدد من الباحثين أن الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجماهيرها الأساسية , وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية , ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها , والحفاظ على شرعيتها وسمعتها [[1]](#footnote-2).

وعرفت أيضاً بأنها : موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي[[2]](#footnote-3) .

ويمكن تعريف الأزمة بأنها : 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 المتعلقة بموقف الأزمة[[3]](#footnote-4) .

**متى تظهر الأزمة .....؟**

تظهر الأزمة عندما تخرج المشكلة عن نطاق السيطرة وتتلاقى الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليه أو على إتجاهاتها المستقبلية .

**إدارة الأزمات** : يقصد بها من منظور العلاقات العامة القدرة على فهم وحشد وتنسيق وتوجيه كافة الأنشطة ومهارات العلاقات العامة من أجل خلق وإيجاد مناخ إيجابي يساعد على منع الأزمات أو الحد من آثارها السلبية والتي قد تتعرض لها المؤسسة أو المسئولين أو العاملين بها[[4]](#footnote-5) .

كما تعرف أيضاً :بأنها الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات التي يمكنها منع أو التقليل من الآثار السيئة على المنظمة[[5]](#footnote-6).

كذلك يمكن تعريفها بأنها : مفهوم شامل يعكس رؤية المؤسسة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات , بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمؤسسة بما فيها إدارة العلاقات العامة وذلك قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات , ويتم وضع الإجراءات التي تتخذها المؤسسات في المراحل الثلاث لتمثل في مجملها نواحي التخطيط والاستعداد للتعامل مع الأزمات في مراحلها الثلاث[[6]](#footnote-7) .

لا يعد حدوث الأزمات شيئا جديدا في حد ذاته , سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة , ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون القضية اهتماما كبيرا , لأنهم شعروا أنه في إمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها , كما إن علم إدارة الأزمات بدأ يظهر نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الذي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وتحليلها .

* **مراحل الأزمة[[7]](#footnote-8) :**

يشير الباحثون إلى أن الأزمة تمر بعدة مراحل هي : مرحلة الشعور بالأزمة , ومرحلة الأزمة الحقيقية , وثم مرحلة الأزمة المزمنة ,وأخيراً مرحلة حل الأزمة .

1. *مرحلة الشعور بالأزمة :*

وتسمى المرحلة الإنذارية حيث يكون هناك عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة . فالمنظمات تعمل في بيئات متغيرة على المستويين المحلي والدولي , و يوجد في هذه البيئات عديد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر .

فعلى سبيل المثال : كان لدى سلسل مطاعم " ماكدونالد " شكاوى كثيرة من سخونة القهوة التي تقدمها للمستهلكين , ولم تستجب لهذه الشكاوى , وفي أحدى المرات سقط كوب قهوة على ساق امرأة عجوز فرفعت قضية على سلسلة المطاعم , وتناولت وسائل الأعلام هذه القضية بالتفصيل مما كان له أثرا سيئ على مبيعات السلسلة , وتسبب ذلك في خسائر مادية كبيرة وكان الوقت متأخراً للتعامل مع هذه الإنذارات .

1. *مرحلة الأزمة الحقيقية :*

وفي هذه المرحلة يكون هناك مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة , هذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة. المؤسسات التي استعدت لهذه المرحلة من خلال خطط فاعلة يمكنها التعامل معها بفاعلية , لذلك يفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول إلى هذه المرحلة , وتكون أمراً واقعاً وما يتضمنه ذلك من تعقيدات ومخاطر على المنظمة , وإذا كان تدخل الإدارة في المرحلة السابقة يكون بهدف منع الأزمة , فإن التدخل في هذه المرحلة يستهدف السيطرة على الأضرار واحتوائها .

فعلى سبيل المثال , لم تستجب شركة " أنتل " الخاصة بصناعة معالجي بيانات الحاسبات الالكترونية للشكاوى والإنذارات التي طالبت بسحب نوعية من معالجي البيانات من السوق وتغييرها نظراً لقصورها في معالجة بعض المعاملات الحسابية والإحصائية , وهو ما اضطرها إلى سحب المنتج من السوق والاعتذار للمستهلكين , ولكن بعد أن تكبدت خسائر مالية كبيرة , وتأثرت سمعتها سلبياً .

1. *مرحلة الأزمة المزمنة :*

في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها ارتباطاً عضوياً , لذلك يشبهها الباحثون بالمرض المزمن , عند هذه المرحلة يكون تدخل الإدارة حتمياً مهما كانت التكلفة لأن عد التدخل يعني فناء المنظمة .

1. *مرحلة حل الأزمة :*

عادة ما يتم حل الأزمة في المراحل السابقة , فهذه المراحل تقدم فرصاً ثلاث لحل الأزمة مع اختلاف الجهد والوقت والتكلفة , ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر وأقل تكلفة , وتزداد الصعوبة بالمرحلة الثانية , وتتطلب تضافر كل جهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة.

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأربع :

**إجراءات منع الأزمة**

**المرحلة الإنذارية (1)**

**شواهد على الأزمة**

**حل الأزمة (4)**

**غموض قضية أو مشكلة**

**التجاهل**

**حل الأزمة (4)**

**المرحلة الحقيقية (2)**

**التجاهل**

**المرحلة المزمنة**

**حل الأزمة (4)**

**التجاهل**

**تحمل النتائج السلبية**

* **أنواع الأزمات[[8]](#footnote-9) :**

على الرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث جميع الأزمات إلا أن هناك بعض الأزمات التي يمكن ملاحظة مؤشرات معينة تدل على توقع حدوثها وهناك نوعين أساسيين من الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت :

1. *الأزمات المفاجئة*:

وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة دون سابق إنذار مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية , وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جسامة وخاصة في ظل عدم تفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة معالجة الأزمة .

وكثيراً من الشركات تكون لها خطة مكتوبة وجاهزة سلفاً لمعالجة هذا النوع من الأزمات والتي تتضمن كيفية تشكيل فريق معالجة الأزمة وأسماء أعضاء هذا الفريق وتحديد غرفة إدارة العملية وتحديد اسم الناطق الرسمي باسم المنشأة وغير ذلك .

1. *الأزمات المتراكمة:*

وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها حيث أن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تنفجر وبالتالي هذه الأزمات تتطور وتنمو مع مرور الزمن كإضراب العمال مثلاً والذي يحدث بالعادة بعدة فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة وبالتالي يكون هنالك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من آثارها قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة حاسمة .

* **القواعد العامة للتعامل مع الأزمات[[9]](#footnote-10) :**

يمكن تلخيص القواعد العامة للتعامل مع الأزمات من منظور العلاقات العامة فيما يلي :

1. *ضع الموقف تحت السيطرة كلما أمكن ذلك :*

دائماً اجعل حماية الأفراد في المقام الأول ثم الممتلكات بعد ذلك . حلل الموقف للحكم على مدى أحقية عرضه للصحافة و الرأي العام ,ففي أحوال كثيرة لا يستحق الموقف جذب انتباه الصحافة أو وسائل الإعلام .

1. *قم بجمع الحقائق :*

يمكن تجميع الحقائق من خلال محاولة التعرف على إجابات للأسئلة التالية :

* ماذا ؟ : ما الذي حدث بالضبط ؟
* أين ؟ : ما هو مكان الأزمة أو مصدرها ؟
* متى ؟ : متى حدثت الأزمة ؟
* كيف ؟ : كيف حدثت الأزمة وما هو تسلسل وقوعها ؟
* لماذا ؟ : ما هي الأسباب المحتملة أو الحقيقية لوقوع الأزمة ؟
* من ؟ : من هو المسئول أو المسئولين عن حدوث الأزمة ؟
* المدى ؟ : ما هو نطاق الأزمة أو حجم الخسارة المتوقعة ؟

1. *تصرف بسرعة :*

اعمل على تنشيط فريق الأزمات ولا تدخر جهداً في جعل الجميع في الصورة . حدد المعلومات التي يجب توزيعها على وسائل الإعلام أو الأطراف ذات العلاقة .

1. *لا تجادل :*

إذ كنت لا تعرف الحقيقة قل ذلك , و عد وسائل الإعلام بأنك سوف تزودها بالحقيقة عندما يتاح لك ذلك فوراً

1. *حاول الحفاظ على نزاهة وسمعة المؤسسة*
2. *لا تخفي الأخبار السيئة :*

لا تسمح للآخرين بإخبار الصحافة ووسائل الإعلام عن الأخبار السيئة الناتجة عن الأزمة ,بل بادر بنفسك أولاً.

* **أهمية التخطيط لبرامج اتصال الأزمات :**

يساعد وجود خطة إستراتيجية لاتصالات الأزمة في التعامل بفاعلية مع الأحداث غير المتوقعة و المواقف الطارئة والتي قد يترتب عليها دعاية سلبية بالنسبة للمنظمة .

وتعكس هذه الخطة بذل الجهود وبناء تصورات التصرف لجهز العلاقات العامة في ثلاث مراحل وهي قبل وأثناء وبعد الأزمة :

*أولاً – جهود ما قبل الأزمة :*

تتوقف فاعلية برامج العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة إلى حد كبير على مدى الاستعدادات التي تم القيام بها قبل حدوث الأزمة بوقت طويل , وتشمل هذه الاستعدادات ما يلي :

1. خلق سمع طيبة بين جماهير المؤسسة ... وذلك من خلال :

* الصدق في الإعلان
* تقديم ضمانات لتحقيق رضا العملاء
* التميز في الخدمة
* بناء قيمة المنتج في أذهان العملاء
* التوقف عن الإدعاءات والمبالغة في مزايا التعامل مع المؤسسة
* الرد على التساؤلات وشكاوى العملاء
* الوفاء بالوعود والمصداقية في التعامل
* إظهار الثقة والتواضع
* الاتصال المستمر مع الجماهير
* تنمية العلاقات الشخصية مع العملاء و لأطراف ذوي العلاقة
* الاستماع لصوت العميل والتعرف على اتجاهاته وآرائه نحو المؤسسة ومنتجاتها واستراتيجياتها التسويقية والبيعية
* تعظيم قيمة معاملات العملاء مع المؤسسة
* بناء الثقة المتبادلة مع العملاء والأطراف الأخرى
* بناء وضعية جيدة للمنتجات والخدمات في الأسواق المستهدفة

1. بناء نظام للاتصالات الفعالة عند حدوث الأزمة :

يساعد وجود مثل هذا النظام على عدم إضاعة الوقت الثمين أثناء تحقيق الأزمة , وتوافر الثقة الكافية للتعامل الفعال معها .

1. تحديد الأزمات المتوقعة وأولويات التصدي لها :

يتم ذلك بالتنسيق مع المسئولين عن إدارة الأزمات البيعية والتسويقية و الأزمات المؤسسية بوجه عام .

قد يستلزم ذلك عقد بعض جلسات العصف الذهني بين كبار المسئولين داخل المنظمة لتحديد أولويات القضايا أو الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة ودور العلاقات العامة بالنسبة لها .

1. تطوير السياسات اللازمة للحد من مواقف الأزمات :

في كثير من المواقف سوف يواجه المسئولين بالمؤسسة بالسؤال عن السياسات التي أعدتها للتعامل مع مثل هذه المواقف . وحتى لا يضع المسئولين أنفسهم في موقف حرج من خلال القول بأنه لا يوجد سياسة فإن يفضل وجود تصورات بشأن التعامل مع مواقف الأزمات المحتملة وتحديث هذه التصورات بصفة منتظمة .

1. تشكيل فرق إدارة أزمات من منظور العلاقات العامة :

يجب تشكيل فرق من المتخصصين داخل جهاز العلاقات العامة للتعامل مع قضايا اتصالات الأزمات , كما يجب تحديد قائد لهذا الفريق مع تقديم المساعدة اللازمة له. كذلك يستلزم الأمر تحديد مسئوليات أعضاء الفريق و الأدوار المتوقعة لكل منهم .

1. تجميع وتنظيم الموارد :

في مواقف الأزمات فإن رئيس وأعضاء فريق اتصالات الأزمات يحتاجون إلى توافر مصادر متجددة وكافية للمعلومات بشأن أسباب الأزمة والآثار الناجمة عنها ونطاقها و المسئولين عنها وسياسات التعامل معها أو منع تكرارها مستقبلاً . حتى يمكنهم التعامل الفعال مع وسائل الإعلام وجماهير المنظمة الداخلية والخارجية .

1. تطوير و توزيع دليل إرشادات الطوارئ :

مثل هذا الدليل يبين التصرف الواجب أن يسلكه المسئولين والأفراد وقت الأزمات بصفة عامة , وما الذي يجب على كل فرد عمله إذا ما اتصلت به وسائل الإعلام , بالإضافة إلى قائمة أسماء فريق اتصالات الأزمات .

1. تنمية الاستعداد لدى جهاز العلاقات العامة للتعامل مع الأزمات :

على الرغم من الأحداث الطارئة يصعب التنبؤ بها بطبيعتها إلا أنه قد يكون من الممكن تنمية الاستعداد لتلك الأحداث الأكثر احتمالاً والتي قد يترتب عليها نتائج سلبية للمؤسسة . ومن ناحية أخرى , فإنه من الممكن كذلك تصميم نظام للمعلومات والاتصالات والذي يمكن تفعيله تقريباً في أي موقف للأزمات .

*ثانياً – جهود ما بعد الأزمة :*

تتركز جهود العلاقات العامة وأنظمة الاتصالات بالمؤسسة أثناء الأزمة في التعامل مع الموقف وتجميع المعلومات الشاملة والدقيقة عنه وإبلاغ الأطراف ذوي العلاقة بأقصى سرعة ممكنة . وعلى وجه التحديد فإن أدوار العلاقات العامة أثناء الأزمة تتلخص فيما يلي :

1. جعل الموقف تحت السيطرة كلما أمكن ذلك :

قبل عمل أي شيء يجب المبادرة بتوفير الحماية للأفراد قبل الممتلكات , واستدعاء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات إذا كانت هناك حاجة لذلك .

1. تخير متحدث رسمي واحد :

* استدعاء الكثيرين قد يتسبب في مزيد من الغموض أو الإشاعات
* لا يجب السماح للمتحدث الرسمي بأن يتعدى الرسالة المحددة
* يجب أن يتميز المتحدث الرسمي بالدبلوماسية والقدرة على الإقناع والإلمام الشامل بموضوع الأزمة
* يجب أل يستخدم عبارة [ لا تعليق ] لأنها قد تعني إخفاء الحقيقة أو نقص المعلومات , وبالتالي مزيد من النتائج السلبية.

1. قل قصتك أولاً :

* قاعدة أساسية في إدارة الأزمات بجانب الصدق أن تكون أول من يبلغ الإعلام والأطراف ذوي العلاقة بموضوع الأزمة , حيث أن ذلك يحقق المبادرة بدلاً من رد الفعل .
* لا يجب الخروج عن الموضوع ولا يجب القول ما يمكن أن يؤخذ على المؤسسة أو العاملين بها بعد ذلك .
* يجب الاستعداد لتوقع أسوء الاحتمالات

1. وضع المؤسسة والمنتجات في مكانة أكبر من الأزمات :

تقديم بيانات موجزة وإيجابية عن إنجازات المؤسسة ومساهماتها في خدمة العملاء والبيئة والمجتمع بشكل عام .

1. تزويد العاملين بالمعلومات :

* لا يجب ترك العاملين يحصلون على المعلومات من وسائل الإعلام أو أي مصادر خارجية أخرى .
* يجب تجنيب العاملين الحرج عندما يتوجه الآخرين للاستفسار منهم , فمن الصعوبة الحصول على ولائهم إذا تم إخفاء الحقيقة عنهم .

1. تفادي مشاعر الذعر والارتباك :

* من أفضل الوسائل لتفادي الذعر والارتباك إحكام السيطرة على تدفق المعلومات .
* يمكن للمؤسسة وجهاز العلاقات العامة بها الحفاظ على مصداقيتها كمصدر للمعلومات فقط عندما تتسم الاتصالات بالانفتاح والشفافية .

*ثالثاً – جهود العلاقات العانة بعد انتهاء الأزمة :*

تتركز جهود العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة فيما يلي :

1. الإعلان عن انتهاء الأزمة :

من المهم للمؤسسة والعاملين بها الإعلان رسمياً عن انتهاء الأزمة وبداية استعادة النشاط .

1. المتابعة :

* يجب أن يظل جهاز العلاقات العامة على صلة بالأطراف ذات العلاقة بعد الانتهاء من الأزمة , خاصة مع أولئك الذين تضررت مصالحهم بشكل ملموس .
* كذلك يجب الاستمرار في إمداد وسائل الإعلان بالتطورات في علاج الأزمة وتقديم الدليل على انتهائها .
* مراجعة الأنظمة والسياسات الداخلية لضمان عدم تكرار الأزمة .

1. إعادة التقييم :

يؤدي احتمال تعرض المنظمة للأزمات إلى إمكانية الاستفادة من دروس مواجهة الأزمة في علاج أوجه الضعف في السياسات والاستراتيجيات والأنظمة والتوجهات الإدارية , مما يؤدي إلى الحد من احتمالات حدوث الأزمة مستقبلاً .

يجب إعداد تقرير عن الأزمة وعرضه على فرق اتصالات الأزمات للتعرف على نتائج الجهود التي تم بذلها أثناء الأزمة والإيجابيات و السلبيات و فرص الاستفادة منها في تطوير خطط وبرامج اتصالات الأزمات المستقبلية .

* **أنواع خطط مواجهة الأزمات والكوارث:**

هناك العديد من الخطط التي من الممكن إتباعها من أجل مواجهة الأزمات سوف نوضحها فيما يلي[[10]](#footnote-11):

1. *الخطط النموذجية:*

تتضمن الخطط النموذجية الإجراءات المثلى التي يجب اتخاذها لمنع وقوع الأزمة أو الكارثة أو عند وقوعها, حيث تفترض الإجراءات التي تتضمنها الخطة النموذجية التدريب والكفاءة العالية للمسئولين عن مواجهة الأزمة أو الكارثة والتزامهم القوي بحاجات المجتمع ويجب أن تكون خطواتهم منظمة في بيئة عالية التنظيم وذات أهداف محددة, ولكن يؤخذ على الخطط النموذجية أنها غير قابلة للتطبيق الكامل لأن متخذي قرارات مواجهة الأزمة أو الكارثة تربكهم كثرة المعلومات وتجعل اختيارهم للحل الأمثل من بين عشرات الحلول البديلة أمر غاية في الصعوبة.

1. *الخطط الواقعية:*

هذا النوع من الخطط يتضمن إجراءات يفرضها واقع المواجهة حتى ولو لم تكن مثالية كالتي يضعها المخططون لمواجهة مثل هذه الحالات الطارئة, ويفترض نموذج الخطة الواقعية أن إجراءات وسياسات مواجهة الأزمة يتم وضعها بناء على الحاجات العامة والنتائج التي يتابعها القادة والجماعات الرئيسية في المجتمع فهي سياسات وإجراءات تتسم إلى حد كبير بالواقعية لأنها تواجه الصراعات والمشكلات التي تنشأ بمناسبة الأزمة أو الكارثة وبناء على تلك السياسات والإجراءات الواقعية التي تتطلبها الإدارة الناجحة للأزمة يستطيع مديرو الأزمة تحقيق السيطرة على الأحداث الطارئة ومنع تفاقمها ويتطلب النموذج الواقعي التسوية السريعة للخلافات التي تنشأ بين أطراف الأزمة أو الكارثة أثناء حدوثها كما أنه يحتاج إلى وضع سياسة للإقناع وامتلاك المعرفة وتحليلها وتحديد النقاط الحيوية داخل جماعة مواجهة الأزمة أو الكارثة حتى يمكن التعامل معها بفاعلية.

1. *التخطيط طويل المدى:*

هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى وقت طويل في إعداد الخطة للاستعداد لمواجهة أزمة أو كارثة قد تقع في المستقبل ولذلك فإنه يبحث عن الحل الأفضل أو الأمثل للأزمة وقد يتضمن عدة بدائل لمواجهة الأزمة أو الكارثة.

وإن التخطيط طويل المدى هو الذي يواجه أحداثاً أو أزمات أو كوارث قد تقع في المستقبل خلال فترة زمنية طويلة كخمس أو عشر سنوات قادمة مثل أزمات وكوارث السيول والبطالة والركود.

وإن الخطة طويلة المدى قد تكون معقدة وذات إجراءات طويلة وقد يصعب تطبيقها كاملة في حال تغير الظروف أثناء التنفيذ, كما أن تكلفة الخطط بعيدة المدى تكون مرتفعة خاصة إذا كان تطبيقها محدوداً نتيجة تغير الظروف أثناء تنفيذها.

وإن التخطيط طويل المدى يقوم على تطبيق المنهج العلمي لوضع أفضل الحلول لمواجهة الأزمة وبالتالي فإن هذا النوع من التخطيط تتوفر فيه العناصر التالية:

1. إنه يبحث عن أفضل حل للمشكلة.
2. يقسم المشكلة إلى أجزاء ويسعى إلى وضع الحل المناسب لكل جزء.
3. يقترح عدداً متنوعاً من البدائل.
4. ذو رؤية بعيدة المدى.
5. التخطيط الفوري لمواجهة الأزمة أو الكارثة:

يتميز هذا النوع من التخطيط أنه يتضمن أقل قدر من البيانات الضرورية لإعداد خطة عمل لمواجهة الأزمة أو الكارثة وتركز على مايلي:

1. المواقف الحرجة للأزمة وإيجاد الحلول لها أولاً.
2. الموارد المتاحة.
3. الزمن الحقيقي المقدر للأزمة ولإجراءات المواجهة.
4. الإجراءات التي يتم اتخاذها لتخفيض المخاطر المترتبة على الأزمة وعلى تصاعدها.
5. إجراءات التنسيق بين الأفراد والجهات المسؤولة عن مواجهة الأزمة أو الكارثة.
6. مرونة الإجراءات الواردة بالخطة.

فالخطط الفورية يتم إعدادها لمواجهة تطور مفاجئ لموقف ما ويتولى عملية المواجهة عدد من الأفراد لديهم مجموعة من المهارات والمعرفة والخبرة للتخطيط والتنسيق الفوري للرد المؤثر.

**أهم الثوابت في الأزمات**

**أولا-** إن الناس يعلمون بشكل رئيس عن الأزمة عن طريق قنوات الاتصال الشخصية (بين الأفراد ).

**ثانيا –** إن الناس ميالون إلى تفسير أهمية الأزمة وجديتها من وجهة نظر المخاطرة الشخصية والخطر على الحياة الآمر الذي يجعلها عندهم مهمة إن هذا الفهم يبنى قبل كل شيء على العوامل الموضوعية أكثر من العوامل الذاتية .

**ثالثا –** تعتبر المصادر الحكومية للأنباء أهم المصادر وأكثرها هيبة بين باقي المصادر الأخرى .

**رابعا -** الحجم العام عن الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيري يشكل عند الأوساط الاجتماعية العريضة مؤشرا على جديتها .

**حالات عملية :**

الحالة الأولى :

**الأزمة التسويقية في شركة جونسون أند جونسون** (( أزمة تيلينول ))

ملخص الأزمة : يستخدم تيلينول كمزيل للألم

كانت الشركة تتبع سياسة الباب مغلق مع الصحافة وقد ظهر هذا واضحاً من تعليق رئيس قسم الإنتاج تيلينول السيد جوزيف حيث صرح (( إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيئ مع الصحافيين ))

وفي أيلول 1982 حدثت مأساة غير مسبوقة حيث توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بعد تناولهم كبسولات تيلينول

وفي الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار

ملخص حل الأزمة : قدم رئيس الشركة إستراتيجية تحتوي على عدة تصرفات :

1. وقف الإعلان عن المنتج
2. وقف إنتاج المنتج
3. سحب المنتج من السوق
4. بالتعاون مع هيئة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار 8 ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثماني زجاجات وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم ( أي أن السم حدث بفعل فاعل ) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة وتم نشر هذا بالصحف
5. قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100000 دولار لمن يتقدم بأي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين

ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو : وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجماهير

1. قامت الشركة بحملة لتوعية الجماهير ومطالبتهم بالتوقف عن استخدام تيلينول
2. وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات وقد قام رئيس الشركة بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة
3. كان الإعلان من أهم الوسائل بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه غلا عند الاستخدام فقط كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا
4. بنهاية شهر تشرين الأول قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت 2 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معبا أو محفوظ بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش
5. مع انتهاء الأزمة في أوائل 1983 والتي كتبت أو تناولتها أكثر من 125000 وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي 100 مليون دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعاً لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوباً جديداً في التغليف وبحلول ربيع عام 1983 استطاع تيلينول من استعادة حوالي 80 % من حصته الضائعة من السوق

الحالة الثانية :

**أزمة شركة بيبسي بالفلبين عام 1992**

ملخص الأزمة : أعلنت الشركة في برنامج ترويجها عن رقم من الأرقام المحظوظة التي ستكون مطبوعة على أغطية الزجاجات وكانت الجائزة لمن يجد الأرقام المعلن عنها هي حوالي 40000دولار أمريكي وكان الرقم المعلن عنه هو 349 ومن يجده يحصل على المكافأة المشار إليها سمعت بهذا الإعلان السيدة جينا كروز فقامت بشراء العديد من زجاجات البيبسي يومياً والاحتفاظ بها وكادت السيدة كروز تطير من الفرح والسعادة لأنها اكتشفت أن لديها عدد 2 غطاء يحمل الرقم المحظوظ الفائز وهو 349 وهذا يعني سوف تحصل على 80000 دولار لكن الصدمة الكبيرة حدثت عندما اكتشفت السيدة كروز أنها لن تكسب شيئاً فهي وغيرها من ضحايا أخطاء الحاسب الآلي الذي أفرز 800000رقم فائز بدلاً من 18 رقم فقط

قامت الشركة بشرح الموقف بأنها لن تستطيع دفع 32 مليون دولار جوائز وأنها سوف تدفع للفائزين الحقيقيين بعد التأكد من الأرقام السرية الموجودة على الأغطية وكان رد فعل الجماهير الفائزة هو القيام بمسيرة احتجاج ومظاهرة وهتاف ضد بيبسي وترتب على هذه المظاهرات تدمير بعض المحلات كما سجلت أكثر من 5200 شكوى بسببها أخيراً قامت بيبسي للسيطرة على الموقف بتقديم 20 دولار مكافأة لكل شخص معه غطاء يحمل الرقم 349 لكن الشركة فقدت مصداقيتها أمام الناس واتهمت إعلاناتها بعدم الصدق والغش والتضليل أيضاً

**المراجع** **:**

راسم محمد الجمال , خيرت معوض عياد,**إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي** ,الدار المصرية اللبنانية ,2005

محفوظ أحمد جودة , **العلاقات العامة مفاهيم وممارسات** , عمان ,دار زهران ,1999

1. علي عجوان , كريمان فريد , **إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات** , عالم الكتب 2005
2. جمال الدين المرسي . **إدارة الأزمات البيعية والتسويقية** , الدار الجامعية .2006

السيد سعيد , **إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث : دور العلاقات العامة** , القاهرة ,دار العلوم .2006

1. محمد حافظ الرهوان. **التخطيط لمواجهة الأزمات ,** لقاهرة: الأكاديمية العسكرية, 2004.
2. ميهوب نزار ,حلاق بطرس ,**مقدمة في العلاقات العامة** ,جامعة دمشق ,2006.

1. راسم محمد الجمال , خيرت معوض عياد,**إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي** ,الدار المصرية اللبنانية ,2005 [↑](#footnote-ref-2)
2. محفوظ أحمد جودة , **العلاقات العامة مفاهيم وممارسات** , عمان ,دار زهران ,1999 [↑](#footnote-ref-3)
3. علي عجوان , كريمان فريد , **إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات** , عالم الكتب 2005 [↑](#footnote-ref-4)
4. جمال الدين المرسي . **إدارة الأزمات البيعية والتسويقية** , الدار الجامعية .2006 [↑](#footnote-ref-5)
5. , راسم محمد الجمال , خيرت معوض عياد ,**مرجع سبق ذكره**. [↑](#footnote-ref-6)
6. السيد سعيد , **إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث : دور العلاقات العامة** , القاهرة ,دار العلوم .2006 [↑](#footnote-ref-7)
7. راسم محمد الجمال , خيرت معوض عياد ,**مرجع سبق ذكره**. [↑](#footnote-ref-8)
8. محفوظ أحمد جودة , **مرجع سبق ذكره .** [↑](#footnote-ref-9)
9. جمال الدين المرسي , **مرجع سبق ذكره .** [↑](#footnote-ref-10)
10. محمد حافظ الرهوان. **التخطيط لمواجهة الأزمات ,** لقاهرة: الأكاديمية العسكرية, 2004. [↑](#footnote-ref-11)