

د. مزيان مقياس : ادارة الازمات

المحاضرة السادسة: اتصالات الازمة

ان الرابط وهمزة الوصل الاساسية بين أي مؤسسة وبيئتها هو المعلومة؛ و مجموع المعلومات وتدفقها المستمر من و الى المؤسسة قد يكون المسبب الاساسي في وقوع الازمات كما يمكن ان يكون سبيل الخروج والمنقذ منها، ان تدفق المعلومات او الرسائل بين المؤسسة وبيئتها يتم في اطار العملية الاتصالية التبادلية والتفاعلية وهي عملية في غاية الاهمية سيما اوقات الازمات؛ ويتفق معظم الباحثون على أن **الإتصال¹** يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة من الأزمات ، ومن هنا تنامي الإهتمام النظري و العملي باتصالات الأزمة و التي تتسع لكل أنماط الاتصالات و مجالاته أثناء الأزمات ، و في هذا السياق تطورت على نحو سريع و استخدامات العلاقات العامة² لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الإتصال جماهير المنظمة الداخلية و الخارجية بما فيها وسائل الإعلام و أطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها و تهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة و صورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة.

وتتشارك العلاقات العامة مع العديد من فروع الاتصالات نوضح فيم يلي نقاط التشابه والاختلاف فيم بينها:

✓ **الدعاية والعلاقات العامة:** تعتمد الدعاية على صيغة المبالغة في ذكر الحقائق في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الإعلام الصادق، والهادف إلى خدمة المصلحة العامة، كما أن الدعاية تعتمد على أسلوب الإثارة والاستمالة، في حين العلاقات العامة تعمل وفق مبدأ الإقناع الذي يعرض الحقائق حول السلع أو الخدمات أو السياسات.

✓ **الإعلان والعلاقات العامة:** يوظف الإعلان اتصالات غير شخصية مدفوعة الثمن، يقوم بها فرد أو منشأة تجارية بهدف الربح، في حين نجد العلاقات العامة تعمل وفقا لنظام كلا الاتصاليين الشخصي والجماهيري، وتهدف إلى تسويق السمعة والربح المعنوي، ومن ناحية أخرى فإن الإعلان يدفع المستهلكين إلى القيام بسلوك الشراء و بالمقابل تقوم العلاقات العامة بالتعريف بالمؤسسة وتعزيز مكانتها لدى جماهيرها، وبالنسبة لنوعية المعلومات المقدمة فهي في الإعلان تكون مركزة حول المستهلك والسلعة وتتجنب المعلومات غير المرغوبة، وفي العلاقات العامة تكون المعلومات شاملة وكاملة ومحيطية بكل جوانب المؤسسة و جمهورها.

✓ **العلاقات العامة والترويج :** إن الترويج يستهدف كسب الدعم والتأييد لصالح فكرة أو شخص أو مؤسسة، ويستعين في هذا ببعض الوسائل والأساليب الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة، وقد تستفيد العلاقات العامة من الترويج من خلال توظيفه في حملاتها، ونجد أن الترويج يهدف إلى التقريب بين المنتج و المستهلك وفي هذا قد يعتمد على أساليب الاتصال الشخصي، وهذا الأخير يمثل أحد مميزات العلاقات العامة وطرق التواصل فيها .

✓ **العلاقات العامة والنشر :** يعتبر النشر وسيلة لجذب الانتباه لبعض الأنشطة فهو يمثل وظيفة اتصالية، في حين تمثل وظيفة العلاقات العامة وظيفة إدارية، و يمثل النشر وسيلة لبث المعلومات من خلال قناة اتصالية معينة وهو أداة ربط يوظفها ممارس العلاقات العامة لتحقيق معينة، كنقل أفكار ومضامين تهم الجمهور مثل معلومات عن نشاط المؤسسة أو أهدافها.

1 الاتصال هو عملية مشاركة آراء و معتقدات و معلومات و اتجاهات الآخرين الفكرية مع آراءنا و معتقداتنا و اتجاهاتنا الفكرية، كما يعرف الاتصال على انه إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها و تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التغيير في هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة.

2 تعرف لعلاقات العامة على انها كيفية التعامل مع الجمهور والحصول على رضاه ومحبه وكسب ثقته وتأييده ويتحقق ذلك عن طريق الاتصال بالجماهير لنقل الحقائق لهم وتفسير هذه الحقائق حتى تلقى تلك المنظمات تأييد الجماهير لها.

د. مزيان مقياس : ادارة الازمات

بالرغم من ان العلاقات العامة تعمل داخل المؤسسة كنظام فرعي يخضع للقواعد والسياسات والثقافات السائدة الا ان الظروف البيئية المحيطة والاحداث الطارئة التي تتعرض لها المؤسسات بجانب رغبتها في اقامة وبناء علاقات وطيدة مع الجمهور لتسويق انشطتها، قد ادت الى ضرورة الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة وممارستها والعمل على توسيع دائرة اختصاصاتهم خاصة في دائرة العلاقات والاتصالات مع الجمهور. وقد تطورت ممارسة العلاقات العامة لتشمل مجال ادارة الازمات نظرا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالدراسات المسحية عما يحدث بها، مع اجراء الاتصالات المستمرة بالجمهور وبناء وتوطيد العلاقات معه، وهو ما يكون له اثر اكبر عند وقوع الازمات، حيث تكون الاجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الاعلام من اكثر الجوانب اهمية عند ادارة الازمات، كما يبرز دورها عند احتواء الاضرار الناتجة عنها لاسيما المتعلقة منها بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور وموقفه السلبي منها، لذا فان الاستعداد لوقوع الازمات يعكس قدرا كبيرا من الاهمية في احتواء الاضرار والتقليل منها وذلك باتباع استراتيجيات في العلاقات العامة عبر مراحل الازمة وكذا دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الازمات،

و لان لكل مرحلة من مراحل تطور الازمات التي تعصف بالمؤسسات خصائص تميزها عن باقي المراحل؛ فانه من الضروري وضع تصورات واستراتيجيات تناسب حال الفترة التي تمر بها الازمة مما يمكن المؤسسة من التعامل معها بشكل اكثر فعالية و فيم يلي سنتناول استراتيجيات العلاقات العامة المناسبة لكل مرحلة من مراحل تطور الازمات التي تم تناولها في الدروس السابقة.

1. العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة: أحيانا يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، فإدارة الأزمة تعني توقع حدوثها والعمل على منع نشوبها، وتساعد العلاقات العامة في تجنب وقوع الازمات و الاستفادة من المرحلة القبلية للازمة من خلال الإجراءات والتدابير التالية :

أ. رصد بيئة عمل المنظمة : يستهدف رصد بيئة عمل المنظمة وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة ونشاطها ومركزها المالي والقانوني، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة وعلاقات العمل في الداخل والخارج وعلى الأخص الجوانب التالية :

- ✓ طبيعة نشاط المنظمة وخلفيتها التاريخية ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها
- ✓ علاقة المنظمة مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية
- ✓ مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر عن المنظمة، والعمل على دعمها بالمعلومات الموثوقة .
- ✓ الاستيعاب الكامل للقوانين واللوائح المنظمة ودورها في المجتمع وكيفية توظيف هذه الجوانب في حالة التعرض للأزمة
- ✓ دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء وكسب العديد من المؤيدين للمنظمة وسياساتها ومحاولة التعرف على الخصوم وكيفية التصدي لهم .
- ✓ مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصاءات لتستخدم في مواجهة ماقد يثار من تساؤلات أثناء الأزمة .

ب - تحديد الجماهير المستهدفة : الهدف من تحديد الجمهور هو سرعة التعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بالمؤسسة وهم عادة:

- ✓ الجمهور الذي تؤثر فيه الأزمة
- ✓ الذي يؤثر في المنظمة
- ✓ المتورط في الأزمة .

د. مزيان مقياس : ادارة الازمات

ج - بناء الرسائل الاتصالية واختيار طرق الاتصال : تعتمد صياغة الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة والمرحلة التي تمر بها والجمهور المستهدف؛ ومن المهم التفكير في صياغة هذه الرسائل وذلك لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على خلفية استراتيجيات عديدة.

2. العلاقات العامة اثناء مرحلة الأزمة : تؤكد العديد من الدراسات و الأبحاث أن الأمر الذي يكون قيد الاهتمام أثناء الأزمة يتمثل في المعلومات، حيث أن قلتها تؤثر سلبا على مختلف الأطراف، وبالتالي فإن قدرة أخصائي العلاقات العامة في المنظمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقنا لازمة تعطي مؤشرا مهما على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة وخلق آثار إيجابية عن المنظمة لدى الجماهير ذات الصلة ، ولذلك سنحاول تحليل الأدوار الاستراتيجية للعلاقات العامة مع الأطراف التي تتعامل معها بالدرجة الأولى وهي وسائل الإعلام، كما سنحاول إدراك كيفية استخدام العلاقات العامة أثناء الأزمة إجرائيا.

تتعرض المؤسسات إلى أزمات عديدة وتواجه مشكلة الرغبة في تلبية حاجة وسائل الإعلام في تزويدها بسرعة بالمعلومات، والحذر من تقديم معلومات مغلوطة أو غير متكاملة، وتقوم من دوائر العلاقات العامة والاتصال بدور مؤثر عند مواجهة للأزمات، وذلك من أجل الحفاظ على صورة إيجابية للمؤسسة اتجاه جماهيرها الداخلية والخارجية . ولكن من أهم العراقيل التي تنقص من شأن الدوائر السابقة هي أنه عادة ماتساهم وسائل الإعلام في اختناق قنوات الاتصال بسبب تسرع وسائل الإعلام في الحكم على الأحداث أو تقييمها مبكرا هذا من جهة، كما أنها تجلب اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل الأزمة وتؤكد احد الدراسات الحديثة التي أجريت على عينة من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة أن وسائل الإعلام تحول المشاكل الإدارية داخل المؤسسة إلى ازمات عندما تتحول إلى حدث إعلامي نتيجة انتشارها على مستوى عامة الناس وهو ما يعرف "بالكشف العام"، وهذا مايؤثر فعلا على الصورة الذهنية للمؤسسات .

ويمكن حصر معايير عمل العلاقات العامة اثناء مرحلة الازمات فيم يلي :

- سرعة الاستجابة للحدث: حين تقع الأزمة لا بد أن تكون المؤسسة مستعدة للاستجابة لها عمليا من خلال السبق في طرح المعلومات وتلبية اهتمام المتعاملين معها ،وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث.
- الانفتاح: إذا كان لابد أن يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم،أو تؤثرعلى مصداقية المنظمة ،فلا بد من تقديم معلومات مكتملة ،ويتضمن عنصر الانفتاح (سرعة الوصول للجماهير، واتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب ،والرغبة للاستجابة لمتطلبات الجمهور).
- الصدق: إذ هو السياسة الوحيدة التي تكسب المنظمة ثقة كافة الأطراف والمتعاملين معها.
- إظهار الاهتمام: حين تقع المشكلات لابد من إظهار الاهتمام بالمتأثرين بهافي الداخل والخارج حتى يتم شرح جوانب الأزمة .
- التعاون : وذلك مع وسائل الاعلام من خلال مندوبيها،وامدادهم بكافة البيانات والإحصاءات
- المسؤولية : من خلال التصدي للمشكلات وتحمل مسؤوليات كافة التصريحات والبيانات، بما فيها الاعتراف بحدوث أخطاء
- تجنب الحساسية : من خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء وتقبل النقد دون حساسية مسبقة

3.العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة: بما أن الأزمة تحمل معها ارهاصات عميقة التأثير فيجب على المنظمات الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المنظمة ، وعدم اهمال المعالجات السلبية لما تنشره وسائل الاعلام والاهتمام بالرد القوي على كافة المستويات، كما يجب الاستمرار في تزويد وسائل الاعلام بالمعلومات عن إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقتها، و من ثمة بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.

د. مزيان مقياس : إدارة الأزمات

تجدر الإشارة الى الإستراتيجيات الإتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات و هي:

- **إستراتيجية التحفظ و الكتمان:** وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات و هي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.
- **إستراتيجية التريث و عدم التورط :** و هنا ينصح خبراء الإتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة و ذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة و آثارها و نتائجها و الإجراءات التي اتخذت و المتابعة الإعلامية لها
- **إستراتيجية الإستجابة و الدفاع :** و تقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الإتصال ملائمة و لباقة ، و تعترف فيها المنظمة بالخطأ و تعلن تبريراتها له و اعتذارها عنه و لذا يطلق عليها نظرية الإعتذار و التبرير .
- **إستراتيجية الدفاع الهجومي :** وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير و ذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع و ذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام . ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالإتصال يستخدمون كل أشكال و وسائل الإتصال خاصة الجماهيرية و القيام بمجموعة من الحملات الإعلامية أيضا يتم الإستعانة بقيادة الرأي و جماعات الضغط للدفاع عن المنظمة . و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول بإستغلال الأزمة لخلق رأي عام ايجابي يساندها في موقفها و طريقة إدارتها للأزمة و قد تم تطبيق هذه الإستراتيجية في اطار التعامل الرسمي مع أزمة حادث الأقصر الإرهابي إذا استطاعت الدولة خلق إجماع شعبي عام حول الأزمة و طبيعة الآثار المترتبة عليها
- **إستراتيجية الهجوم المضاد :** و فيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الإتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب و سائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية . إستراتيجية المماطلة و التسويف : يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع و الخدمات ، و هنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الإتصال ووسائله و ذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير
- **إستراتيجية الإعتراف الجنائي:** حيث يتم الإعتراف بالأزمة دون الإعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها .
- **إستراتيجية ملتقى الطرق :** ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها ، على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء و القدر في وقوع الحادث و وفاة ضحايا ، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة و أكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة .
- **إستراتيجية المشاركة و المسؤولية :** و نعني المشاركة و المسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.
- **إستراتيجية الإختفاء المؤقت و غير المؤقت:** و مثال ذلك الإعلان و التركيز على و سائل اتصال جماهيرية
- **الإستراتيجية القانونية:** و تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة و التي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات و إنكار الإتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى .