

جامعة: دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير: تسويق

**دور إدارة العلاقات العامة في ادارة الأزمة وتحسين
الصورة الذهنية للمنظمة**

إعداد: أيمن الشهباني

إشراف الدكتور: سليمان عوض

2010-2009

فهرس البحث:

الموضوع	الصفحة
مقدمة	3
مشكلة البحث	3
فرضيات البحث	4
أهداف البحث	4
الدراسات السابقة	4
مصطلحات البحث	6
منهج البحث	6
أهمية البحث	7
<u>الإطار النظري</u>	
تعريف الازمة	8
العلاقة بين العلاقات العامة والازمة	9
طبيعة الأزمات المؤسسية والسمعة	11
نجاح أثناء الأزمات	12
التداخل المهني بين العلاقات العامة و إدارة الأزمة:	15
نتائج البحث	17

مقدمة :

الأزمة حقيقة واقعة, لا يمكن إنكارها, ولا يمكن التنصل منها فإنكارها, والتنصل والهروب منها يعتبر فشلاً, وهذا ما يسمى بالتحرك من وضع سيء إلى أسوأ, فإذا تم تجاهل الأزمة فإن وضعية المؤسسة ستصبح أكثر سوءاً.

هذا ومن النادر أن تجد مؤسسة عربية لديها برنامج أو خطة لإدارة الأزمات, وبذلك فهي تهدر الكثير من الجهود التي بذلتها طوال سنوات وجودها عندما تتعرض لأزمة ولا تستطيع إدارتها بالاعتماد على خطة معدة مسبقاً. "فمعظم المؤسسات تنفق أموالاً طائلة, ووقتاً طويلاً في بناء سمعتها ومنتجاتها أو خدماتها, ولكن القليل من هذه المؤسسات تبني لنفسها خطة أو برنامج لإدارة الأزمات لحماية نفسها من أضرار الأزمة", مما يعرضها للتهديد والخطر الشديدين.

للعلاقات العامة عدد كبير من الأدوار داخل المؤسسة, وتعمل في أكثر من اتجاه فالتعامل مع المشكلات, وحرصها على تصحيح الأوضاع التي تسببها المشكلات, من أهم الأدوار التي تقوم بها, إضافة إلى دورها وجهودها المستمرة في التنبؤ بالأزمات, والحرص على عدم وقوعها, وذلك من خلال التخطيط للمستقبل, وتقدير النتائج وتقييم السياسات, ويتسع دور إدارة العلاقات ليشمل تحسين صورة المنظمة في نظر جماهيرها خصوصاً بعد وقوع الأزمة.

مما سبق نستطيع القول ان للعلاقات العامة أهمية كبيرة في ادارة الأزمة و محاولة السيطرة عليها و أيضاً لها أثر كبير في تحسين صورة المنظمة لدى جمهورها خصوصاً بعد وقوع الأزمة وذلك عن طريق تسخير وسائل الاتصال الفعال ومحاولة تغيير الرأي العامة لصالح المنظمة.

مشكلة البحث:

إن للعلاقات العامة دور كبير في إدارة الأزمات و تأثير واضح على القدرة على السيطرة على الأزمة التي تتعرض لها المنظمة بل يمتد دورها لكي تقوم بتحسين الصورة الذهنية التي يمكن أن تكون قد اهتزت نتيجة حدوث الأزمة الأمر الذي تهمله معظم المؤسسات وخصوصاً في العالم العربي.

بناء عليه فإن مشكلة البحث ستتركز بشكل أساسي على دور و أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمة من جهة ودورها في تحسين الصورة الذهنية لشركة لدى الجمهور من جهة ثانية, و أيضاً على تحديد التداخل المهني بين العلاقات العامة في إدارة الأزمة و أثره على إنهاء الأزمة وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ❖ هل لإدارة العلاقات العامة دور و تأثير كبير في إدارة الأزمة و في التقليل من آثارها على صورة المنظمة.
- ❖ هل لاستخدام وسائل الإتصال الفعالة دور مساعد لإدارة العلاقات في إنهاء الأزمة.

- ❖ هل لعملية الاتصال خلال وبعد الأزمات تأثير على عملية تحسين الصورة الذهنية للمنظمة
- ❖ هل التداخل المهني بين العلاقات العامة و إدارة الأزمة له تأثير على إنهاء الأزمة.

فرضيات البحث:

من خلال ما تقدم يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك علاقة بين ادارة العلاقات العامة في المنظمة و القدرة على السيطرة على الأزمة التي تتعرض لها.

ومن هنا نشق الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين استخدام وسائل الاتصال من قبل ادارة العلاقات العامة وبين فعالية ادارة الأزمة.
- هناك علاقة بين عملية الاتصال بالمؤسسات الاعلامية خلال وبعد الأزمات وبين تحسرين صورة المنظمة للجمهور.
- هناك علاقة بين سلوك ادارة العلاقات العامة والعاملين فيها خلال الازمة وبين النجاح في الاتصال مع جمهورها.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى :

- التعرف على دور ادارة العلاقات العامة في النجاح في السيطرة على الأزمة.
- التعرف على دور العلاقات العامة في تحسين صورة المنظمة لدى جمهورها بعد و خلال حدوث الازمة.
- التعرف على العلاقة بين النجاح في الاتصال بالجمهور و ادارة الأزمة.
- التعرف على تأثير التداخل المهني بين ادارة العلاقات العامة وادارة الأزمة على الاتصال بالجمهور.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: وهي من إعداد الباحث Holladay, S. J. وهي بعنوان **التغطية الإعلامية للحوادث الكيميائية واستراتيجيات الاتصال في الأزمة¹**

¹ Journal of Public Relations Research, 21, 2009, pages 208–217.

ملخص الدراسة السابقة:

هذه المقالة كانت جزءاً من مجلة بحوث العلاقات العامة عدد خاص بالأزمات, وهي تقدم تقريراً عن النتائج التي توصلت إليها دراستان عن التقارير الإعلامية التي تحدثت عن الأزمة التي تبعت الحادث الكيميائي .

هذه المقالة تتحرى إلى أي مدى استراتيجيات اتصال الأزمة محتواة في تلك الردود.

النتائج تلمح إلى أن الناطقين الرسميين باسم المنظمة لا يتم إبرازهم بوضوح في التقارير الإعلامية

إنها مقالة قيمة تبين بأنه على الشركة أن توجد خليطاً من الناطقين الرسميين و الخبراء في مجال الاعلام من أجل تأمين المعلومات الصحيحة لوسائل الاعلام خلال الأزمات.

الدراسة الثانية: وهي من إعداد الباحث **Holtzhausen, D. R., & Roberts, G. F.**

و هي بعنوان: **تحقيق في دور نظرية اصلاح الصورة في ادارة الصراع الاستراتيجي**²

ملخص الدراسة السابقة:

هذه المقالة اخبثت فاعلية استراتيجيات اصلاح الصورة واحتمالات نظرية الطوارئ في إدارة الأزمة.

الكاتبان أجريا تحليل محتوى للبيانات و التقارير الصحفية المتحدثة عن الاعتداءات الجنسية في الأكاديمية الأمريكية للقوى الجوية .

وجدوا بأن اتصال الأزمة هو "عملية جدلية" يمكن في الواقع أن نغير من وجهات نظر المؤسسة و أجهزة الإعلام أثناء فترة الأزمة .

نتائج هذه الدراسة تقترح بأن الوقوف إلى جانب المؤسسة كان أكثر فاعلية في توليد التغطية الإعلامية الإيجابية .

استراتيجية بينويت " التدعيم" كانت أكثر استراتيجية لاصلاح الصورة فاعلية على ما يبدو الاعتذار. ليس يكن فعالا جدا.

الدراسة الثالثة: وهي من إعداد الباحث : **Huang, Y.** وهي بعنوان: **الثقة و الألتزامات**

المتعددة في الأزمات المتعلقة بالشركات: استراتيجية التصريح بالأزمة و شكل الاستجابة لها.³

ملخص الدراسة السابقة:

² Journal of Public Relations Research, 21 , 2009 ,pages 165–186.

³ Journal of Public Relations Research, 20 , 2008 ,pages 297–327.

تقدم هذه الدراسة اضافة جديدة على الدراسات على مدراء الاتصال ,مدراء الأزمات ,مدراء العلاقات العامة ,وأو مدراء الشؤون العامة والتي تمت على أفضل 500 شركة تايبانية.

الكاتب يختبر إلى أي مدى استراتيجية الاتصال في الأزمة وشكل الاستجابة لها يؤثر على الثقة وعلى التزامات الشركة المتعددة .

هذا البحث اختبر سياقات الأزمة على مستوى الشركة وذلك من خلال التحكم بتأثيرات نمط الأزمة و الارتباط التنظيمي .

وجد "هانغ" بأنه في تقديرات مدراء الأزمة, فإن الشكل الذي تأخذه الاستجابة على الأزمة (استجابة بالشكل المناسب, استجابة ثابتة, استجابة نشيطة) في الحقيقة تكون أكثر قوة من استراتيجيات التصريح بالأزمة (انكار – تحريف- اعتذار- تبرير- تنازل [التزام]) في توقع الثقة و الالتزامات المتعددة.

مصطلحات البحث:

الأزمة: حدث غير مرغوب فيه يهدد بظهور الوجود المستمر للمنظمة.(برغوث,2008,ص85)

العلاقات العامة: عرفت الجمعية الأميركية العلاقات العامة بأنها: " نشاط أي صناعة أو هيئة أو مهنة أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها كالعلاء والموظفين والمساهمين و الجمهور العام لكي تحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها, وشرح هذه السياسة للمجتمع".(أبو قحف,2001,ص322)

الاتصال : " هو ارسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستلم".(العلاق,ربايعه,2007,ص15).

منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي,حيث اعتمد على مجموعة من الكتب والمقالات المتعلقة بكل من متغيري البحث باعتباره اسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة ويعبر عن واقعها ويعكسه كميًا وكيفياً حيث سيتم دراسة الشق التحليلي المتعلق بالبحث من خلال توزيع قائمة استقصاء على أفراد العينة وتحليل نتائجها.

أهمية البحث:

تكمُن أهمية البحث في الجوانب التالية:

- 1- إبراز أهمية إدارة العلاقات الهامة في إدارة الازمات التي تواجه المنظمات .
- 2- بيان أهمية إدارة العلاقات العامة في الاتصال بالمؤسسات الاعلامية وايصال المعلومات الصحيحة لها.
- 3- بيان أهمية إدارة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة من خلال الاتصال الفعال بجمهورها .
- 4- إظهار أهمية السلوك الرشيد لإدارة العلاقات العامة والعاملين فيها من أجل تحقيق الاتصال الناجح وتجنب الأزمة.

الإطار النظري:

سننتظر في البداية إلى تعريف الأزمة من عدة جهات نظر:

أولاً: تعريف الأزمة:

هناك بعض التعريفات التي ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر.⁴

- ✓ حدث غير مرغوب فيه يهدد بظورة الوجود المستمر للمنظمة.
- ✓ مهدده للأعمال و إذا لم يتم التعامل معها فسوف يعقبا اتجاه متوقع مدمر.
- ✓ وقت غير مستقر أو حالة خوف عند تغيير جذري وشيك الحدوث.
- ✓ أي تصرف أو فشل في العمل يتداخل بوضوح مع الوظائف التي تنفرد بها المنظمة وتعيق أعمالها ولها تأثير شخصي ضار ملحوظ على غالبية العاملين، أو هي أكثر الأمور قدره على تغيير الانطباع أو الصورة الذهني للمنظمة.
- ✓ حادث خطير يؤثر على أمن الانسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له
- ✓ عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.⁵

مما يسبب خللاً و ارتباكاً شديدي في النظام المؤسسي بأكمله. مما قد يؤدي إلى فناء المؤسسة بالكامل في حالة فشلها في التعامل مع الأزمة، و إدارتها بشكل سليم، إذ ينظر إليها على أنها:

نقطة تحول مثيرة وعنيفة في حياة المؤسسة، بعد أن يتغير نظامها، أو يتأثر بشكل أو بآخر، أية مؤسسة لا تعد نفسها للتعامل مع الأزمة و إدارتها فإنها بالضرورة توقع نفسها في مخاطرة غير محسوسة النتائج.

وتزداد حدة المخاطرة أكثر عندما لا يتم اتخاذ عامل الوقت بعين الاعتبار، فالأزمة تتضمن ثلاث خصائص هي:

برغوث، علي. العلاقات العامة اسس نظرية و مفاهيم عصرية. 2008، ص85⁴

⁵ www.ahlabaht.com

1- المفاجأة :

تعتبر المفاجأة إحدى أهم سمات الأزمة، فالأزمات غالباً تنشأ فجأة بدون مقدمات، و أحيانا تكون هناك مؤشرات تدل على قرب وقوع أزمة ما، وأحيانا أخرى تكون هناك أزمات موجودة فعليا ولكنها لا تؤثر بشكل مباشر على النظام تسمى أزمات كامنة وهي معروفة مسبقا، ولكنها بحاجة لمؤثر كي تنفجر. ومعظم الأزمات التي تعاني منها فلسطين هي أزمات من النوع الأخير، تحتاج فقط لمثير كي تنفجر.

2- السرعة :

فأكثر ما يسود إدارتها هو ضيق الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرارات، على العكس مما كان يحدث في الماضي "ففي الماضي كانت إدارة الأزمات تعني التعامل مع الصحافة، ووسائل الاعلام، وتقديم المعلومات بالطريقة التي تريدها المؤسسة، وكان لدى المؤسسة متسع من الوقت للحصول على الحقائق، وهذا كان من شأنه انه يسمح بعقد عدى اجتماعات مع المستشارين، وعندما تصل المؤسسة لمرحلة الجاهزية، تصدر التصريحات والبيانات التي تشرح كا حدث بالضبط، وذلك بالطريقة التي تريدها، أما الآن فيمكن أن تنتهي حياة المؤسسة خلال دقائق محدودة من خلال الإشاعات التي يتم اطلاقها، أو المعلومات المضللة التي يمكن أن تنتشر خلال ثواني محدودة من خلال الانترنت مثلاً، وفي هذا العصر الذي أصبحت فيه صناعة المعلومات لا تعني فقط تقديم الأخبار، و إنما أصبح الأسرع في تقديمها هو من يحصل على الريادة، فأيام التأكد من الحقائق و الحصول على المعلومات من أكثر من مصدر للتأكد من صحتها قد ولت"

3- التهديد

تحمل الأزمة في ثناياها تهديدا إما لكل مكونات النظام، او لإحدى مكوناته فقط، وفي كلتا الحالتين يزداد التهديد و الخطر ما لم يتم التعامل معه في الوقت المناسب، هذه التهديدات توصف بالدمرة، فهي تشكل تهديدات للبيئة الأساسية، وليس لقضايا عرضية.

العلاقة بين العلاقات العامة و الأزمة

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها و تحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسارات لأدنى حد ممكن .

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات، و لا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي

قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها ، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفَعَال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية⁶

وللتأكيد على علاقة الترابط والتكامل بين العلاقات العامة و إدارة الأزمة ، فإنه من الضروري تحليل هذه العلاقة ، من الجوانب التالية:

وظائف العلاقات العامة وعملياتها ، من جانب ، ومراحل الأزمة ومراحل إدارتها من جانب آخر ، على النحو التالي:

- وظائف العلاقات العامة:
 - عملية العلاقات العامة:
 - مراحل الأزمة :
 - مراحل إدارة الأزمة:
- البناء(الوقاية)،العلاج(التصحيح)
البحث-التخطيط-التنفيذ-المتابعة.
ما قبل الأزمة-حدوث الأزمة- مابعد الأزمة.
اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة – الاستعداد والوقاية.

احتواء الأضرار والحد منها – التعلم واستعادة النشاط.

يلاحظ أن هناك ارتباط بين كل عناصر هذه العناصر، والإجراءات والمراحل، فالأزمة غالباً ما تسير خلال مراحلها الثلاث ، ومراحل إدارتها الأربع ، مساراً يتطلب تدخل العلاقات العامة بواحد أو أكثر من أنشطتها ، لتحقيق أهداف عديدة ، أهمها هنا:⁷

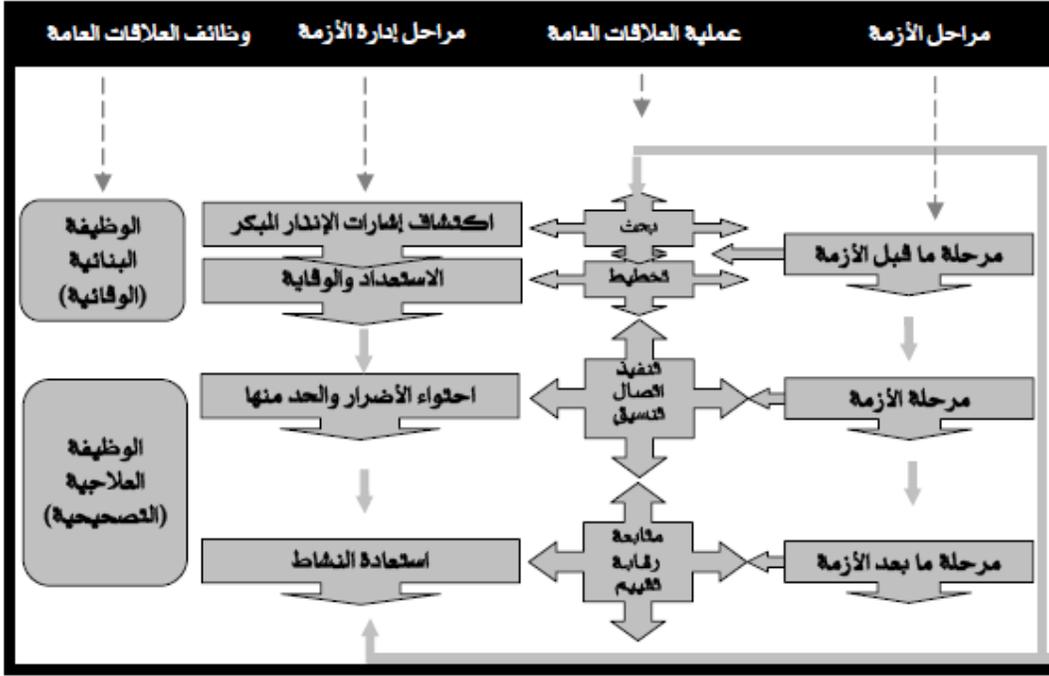
- توقع الأزمات المقبلة ، أو التخفيف من أثارها في حالة حدوثها.
- أو استعادة النشاط بعد انتهاءها، وستنتج كيفية وتفاصيل وطبيعة هذا التدخل من خلال تحليل الشكل التالي رقم (1) فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسة عملية العلاقات العامة وتاديتها لوظائفها أثناء مراحل الازمة و إدارتها.
- أو بالتعرف على علاقة بحوث العلاقات العامة بمرحلة ما قبل الأزمة ، ومدى اعتبارها وسيلة وقائية ، ودورها في التخطيط.
- والعلاقة بين التنفيذ في العلاقات العامة ومرحلة إدارة الأزمة.
- وعلاقة المتابعة(التقييم)في العلاقات العامة بمرحلة ما بعد الازمة ، ومدى اعتبارها اجراء تصحيحياً.
- فالتخطيط لإدارة الأزمة يجب أن يبدأ من جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة ، مع الأخذ في الاعتبار ان التخطيط المهني والفعال يحتاج إلى مشاركة فعالة من العديد من الأدوات بالمؤسسة.

⁶ www.SIA.com

⁷ برغوث، علي. مرجع سبق ذكره. ص 86

الشكل (1)

العلاقة بين مراحل الأزمة وعملية العلاقات العامة
ومراحل إدارة الأزمة، وعلاقة ذلك بالوظائف



طبيعة الأزمات المؤسسية والسمعة

من المؤكد ان الهيئات والشركات والمنشآت والمؤسسات تتعرض للأزمات التي تأخذ أشكالاً مختلفة تتراوح ما بين ازمات مالية. وأزمات بسبب كوارث طبيعية، أو نتيجة للصراعات والمشكلات.. "مما قد يسبب لها الضرر الكبير ماليا ومعنوياً، ويعرضها للمقاضاة. والتعثر والكثير من الخسائر.

وتعرض الازمة سمعة المؤسسة، وصورتها – بل وبقائها للخطر – وتضعها هي وادارتها والعلاقات العامة فيها امام اختيار صعب، وغالبا ما يلقي على عاتق العلاقات العامة مسؤولية التعامل مع الأزمة، والقيام بإجراءات اتصالات الأزمة مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام والرأي العام لإخراج المؤسسة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعتها وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

وينبغي التأكيد-هنا- على أن مفهوم إدارة الأزمات أصبح عبارة عن "نظام متكامل يعمل كوحدة وظيفية، مهمته التعامل مع الأزمات والمشكلات الصعبة وإدارتها، وذلك من خلال قواعد وأسس نظامية له. وقد أصبحت إدارة الأزمات نمطياً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته المتعددة والمتعاقبة والمنزمنة"

ولكن لا ينبغي إغفال أن الأزمة مثلما تحمل آثار سلبية، فإنها تحمل – أيضاً- آثار إيجابية من الممكن أن تستخدم لصالح إدارة سمعة المؤسسة، ولصالح البنية التنظيمية لها،" فهي تساعد على زيادة وضوح الاهداف الرئيسية، واختبار جدوى ومصداقية وقوة تلك الأهداف، وتؤدي إلى إنشاء أجهزة جديدة للمساعدة في جمع المعلومات، وتحديد البدائل بعد انتهاء الأزمة"

النجاح أثناء الأزمات

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح الاتصالات في ظروف الأزمة هي⁸ :

(1) وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة.

(2) تشكيل فريق خاص لمكافحة الأزمة، إن نشبت.

(3) استخدام شخص واحد كي يقوم بمهمة الناطق الإعلامي- الصحفي خلال الأزمة .

عند وضع خطة الاتصالات لابد من تذكر أن مستخدمي المؤسسة سوف يناقشون بلا شك مسائل الأزمة مع جيرانهم، ومعارفهم بغض النظر عن أنهم مفوضون بذلك أم لا. لذلك على خطة جهود الاتصالات أن تأخذ بالحسبان الحجم الكبير بما في الوسط الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها. في غضون ذلك من المهم جداً وضع جدول معين لمثل هذا الإعلام بما في ذلك استخدام المذكرات، والنشرات الإخبارية، والصحافة، والإذاعة، والتلفاز، والاتصالات الهاتفية، وغيرها. ويجب أن يعين أناس موثوق بهم من بين مستخدمي المؤسسة للمشاركة في وضع خطة الاتصالات، ومعالجة نظام تدقيق التصريحات وغيرها من الوثائق قبل الإعلام عنها . وفيما يتعلق بالمواد الإعلامية وغيرها من الأنباء، من المهم أن يعدّها فريق متخصص مركزياً تعينه رئاسة المؤسسة. ويجب أن يتلقى الدعم الكبير من العاملين في الشؤون القانونية أو من المستشارين الذين يمكن دعوتهم من إدارات متخصصة أخرى. وعلى جماعة المستخدمين المسؤولة عن مسائل الاتصالات أن تكون معفاة من عملها الأساسي خلال الأزمة. وإن لم يتم ذلك فإن هؤلاء المستخدمين سوف يستفرون طاقاتهم خلال الأزمة، ولن يستطيعوا السيطرة على الحالة العامة .

إن بعض المستخدمين الذين يعينون في فريق مكافحة الأزمة ملزمون بتحمل كل عبء العمل المتعلق بجمع المواد ودراستها وتوظيفها وتصنيفها وتحري المعطيات المتناقضة، ومراقبة الأنباء وتقديمها للعاملين الآخرين في الجماعة المسؤولين مباشرة عن توزيعها، ورشها، وأيضاً إلى الشخص المتخصص (الناطق الصحفي) الذي يتحدث باسم المؤسسة . ولا بد أيضاً من تعيين الشخص الذي عليه أن يقدّر مدى تأثير الأزمة في مختلف فئات الوسط الاجتماعي، وأن يقود الفريق الذي يقدر مدى التأثير الذي تتركه الأخبار على هذه الفئات . تنشأ خلال الأزمة كقاعدة تناقضات بين النصائح المقدمة لرئاسة المؤسسة من رجال القانون

⁸ www.SIA.com

من جهة وبين العاملين في خدمات العلاقات العامة من جهة ثانية. وليس سراً أن يكون المستشارون في الشؤون القانونية أكثر ميلاً " إلى الامتناع عن إعطاء أي تعليقات " ، أما العاملون في العلاقات العامة فيصرون على " العلانية " . عندئذ هؤلاء وأولئك يسوغون ويبرهنون على أساليبهم معتمدين على ما يحدث في عملية تطور الأحداث. فمثلاً إن المستشارين القانونيين ينطلقون من أن القوى المعارضة تتمسك بكل كلمة حرفياً لذلك لا بد من التقليل من الكلام قدر الإمكان. لذلك يمكن فهمهم لأن العلانية في واقع الأمر تحدث مشكلات إضافية عديدة للقانونيين الذين يسعون حسب رؤيتهم للدفاع عن المؤسسة.

لكن في الوقت نفسه لا يجوز نسيان أن الصراحة والعلانية في ظروف الأزمة تعد أيضاً مثمرة في تأثيرها على الرأي العام. ولا بد من التذكير: بضرورة الأخذ بالحسبان هل سينظر في الأزمة قضائياً على مستوى المحكمة العادية مثلاً أو على مستوى المحكمة العليا. وهذه العملية سوف تترافق بمناخ معين للرأي العام. إذا كان هذا المناخ في صالح المؤسسة، فهذا جيد وهناك رأي آخر فيما يتعلق بأفضلية العلانية: لدى كل مؤسسة تقع في أزمة يكون الخيار بسيطاً على الدوام. إما أن تعلق هي بالذات، وإما أن يقوم بذلك طرف آخر، والأفضل أن تقوم المؤسسة بذلك. أكد روبرت ديلينشنايدر الرئيس السابق لإحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة المتخصصة بالعلاقات العامة قائلاً: " على المؤسسة التي تتعرض لأزمة أن تخرج إلى الجمهور مباشرة بعد الإعلان عن هذه الأزمة في قنوات الأخبار ووسائل الإعلام الجماهيرية."

بعد وضع خطة الاستجابة للأزمة، وإعلام الوسط الاجتماعي (الجمهور) داخل المؤسسة وخارجها عن أوضاع المؤسسة، يجب تشكيل فريق متخصص للقيام بالخطوة التالية والمهمة جداً، والموجهة نحو الخروج من الأزمة وهي: تعيين ناطق- رسمي- صحفي يتمتع بالثقة والحضور، ولاشك أن الاختيار الصحيح لهذه الشخصية (الناطق الرسمي) والذي يتمتع بصفات جيدة خطوة مهمة للتغلب على الأزمة، وهذا ما يؤكد مشاهير رجال العلاقات العامة.

الناطق الصحفي

إن دور الناطق الصحفي يمكن أن يأخذه على عاتقه مدير المؤسسة، لكن ذلك ليس مسوغاً دائماً. فمثلاً لا يجوز أن ننسى أن المدير هو المسؤول أيضاً عن اتخاذ القرارات التقنية المهمة لحل الأزمة. لكن مهما يكن من أمر فإن المعين والمعطى صلاحية الناطق الصحفي عليه أن يكون معروفاً و أن يتمتع بالشهرة والثقة، وأن يقبل كشخصية تمتلك آخر الأنباء عن كل ما يحدث. وعليه أن يعرف كل جوانب الأزمة ويدرك أهميتها والآثار المتوقعة والمحملة، وكذلك تكون لديه الصلاحيات الاستثنائية بالتحدث باسم المؤسسة. فمثلاً، يار الناطق الصحفي الذي له علاقة بمضمون ونطاق الأزمة. فمثلاً، إن انفجرت فضيحة ذات طبيعة أخلاقية فيجب أن يكون الناطق الصحفي أي شخص من بين الخبراء المعروفين في هذه المسائل. لكن كل ناطق صحفي عليه أن يتعلم مسبقاً طريقة الحوار في وسائل الإعلام الجماهيرية.

والقاعدة هنا هي أن الناطق الصحفي يجب أن يكون ضمن تشكيلة الفريق المسؤول عن مكافحة الأزمة، وأن يقوم بمهمة الشخصية الرئيسية التي تقيم اتصالات مع جميع وسائل الإعلام

وفي الحالات التي تنشأ فيها ضرورة استبدال الناطق الصحفي بناطق صحفي آخر (هذا يمكن أن يحدث عند مرض الأول) أو عندما تكون هناك ضرورة لتعيين شخصية أخرى إضافية، (مثلاً تحت ضغط التطور المتسارع للأحداث)، ولا بد من التأكد من أن هذا التغيير متكافئ أو أن الناطقين الصحفيين يقدمان أنباء مماثلة. وإن اختلاف الأنباء مسموح به فقط في تلك الحالات، عندما يخبر أحد المستخدمين العاملين بالشؤون الداخلية للمؤسسة، وبالواجبات الوظيفية للكادر، أو بالقضايا الاستثنائية الناشئة لدى المستخدمين .

نشير في هذه الأثناء إلى أنه إن دعت الحاجة إلى تعيين ناطق صحفي محدد لإخبار الوسط الاجتماعي الداخلي، فيجب أن تتمتع شخصيته بصفة كبير الأمانة. تخدم المؤسسة بالذات. أما فيما يتعلق بالناطق الصحفي المكلف بإخبار الوسط الاجتماعي الخارجي فيجب أن تكون شخصيته محترمة، تتمتع بشهرة كبيرة في الوسطين الاجتماعيين الداخلي والخارجي على حدٍ سواء. إذا لم يتحقق ذلك فإن الثقة بأخبار المؤسسة ستكون مغايرة، وتبدأ الأقاويل بالظهور، الأمر الذي سيعرض سمعة المؤسسة، وبعملية التغلب على الأزمة .

العاملون في المؤسسة⁹

إضافة إلى هذه العوامل التنظيمية الأساسية الثلاثة، هناك عوامل أخرى لها أهمية كبيرة أيضاً، كما أشرنا سابقاً وهي أن المستخدمين في المؤسسة يشكلون عاملاً مهماً من عوامل الاتصالات الناجحة. وليس صعباً التخمين بأن المستخدمين بالذات هم الحاضرون في الرتل الأول للاتصالات. خاصة في ظروف الأزمة، ففي وقت التماس مع الوسط الاجتماعي (الجمهور) الخارجي يعدّ هؤلاء ممثلين للمؤسسة، وأراؤهم ستكون محل ثقة خاصة، وإن فكرنا بهذا الطرف بالذات وفي سياق أوسع يصبح من الواضح أن الناس الذين يتواصل معهم العاملون في المؤسسة خارج هذه المؤسسة هم من حيث الجوهر إما ممثلو كل فئات الوسط الاجتماعي من ذوي الأولوية بدءاً من العاملين في وسائل الإعلام وانتهاءً بالمستهلكين الذين يرتبط بهم خروج المؤسسة من الأزمة، وهم بدورهم ستكون لهم اتصالات معهم، وبالعلاقة بما يتحدث به العاملون وبطريقة إجاباتهم عن الأسئلة وبتصرفاتهم يتشكل فهم المؤسسة الواقعة في حالة أزمة. وللأسف إن رئاسة المؤسسة تعير اهتماماً قليلاً في ظروف الأزمة بالمستخدمين من وجهة النظر هذه بالذات. ويشهد هذا ليس فقط على عدم احترامها للعاملين فيها، بل وعلى مظاهر ضعف مواقف المؤسسة ومواقفها .

إن العاملين في المؤسسة يكونون في حالة خمول خلال مدة الأزمة كلها وحتى في حالة كآبة، إذ يقلقهم قبل كل شيء مصيرهم الخاص، ومن ثم مصير المؤسسة. إنهم جميعاً يصبحون أسرى القنوات الداخلية لنشر الأقاويل، والأنباء المنتشرة خارج المصادر الرسمية للأخبار. في

⁹ www.SIA.com

هذه الظروف من المهم جداً أن يحصل المستخدمون على المعلومة من رئاستهم وأن لا يبدوا في وضع يطلعون فيه على الأحداث المهمة الجارية في مؤسستهم عن طريق وسائل الإعلام الجماهيري أولاً. وتكون رئاسة المؤسسة ملزمة بأن تدرك أن مستخدميها بالذات يمكن أن يكونوا عاملاً مهماً ومفتاحياً من عوامل قدرة المؤسسة على العيش والاستمرار في ظروف الأزمة والتغلب عليها وعلى آثارها .

قيادة المؤسسة

إن العامل الآخر والمهم للاتصال الناجح هو سلوك قيادة المؤسسة في ظروف الأزمة. وعلى رجال العلاقات العامة الافتراض المسبق للمناخ الخاص بالاتصالات بالعلاقة بالطريقة التي سوف تتصرف بها القيادة- الرئاسة في حال تعرضت المؤسسة لكارثة. يقدم المتخصص الأمريكي بقضايا مكافحة الأزمات (بوب كاريل) بعض العناصر الخاصة بالحالات القادرة على تعقيد سلوك قيادة المؤسسة في وقت الأزمات وهي:

- 1) في لحظة تفجر الأزمة ليس سهلاً دوماً تحديد أبعادها.
- 2) ليس سهلاً على الدوام الإقرار، من الأشخاص وفئات الوسط الاجتماعي التي بدت تحت وقع الأزمة.
- 3) وليس سهلاً دائماً تفسير أسباب حدوث الأزمة. وأحياناً تبقى أسبابها غير مفهومة حتى النهاية بشكل عام .
- 4) إن الوسط الاجتماعي الذي تمسه الأزمة مباشرة يشعر باستمرار أنه مصاب.
- 5) إن فئات الوسط الاجتماعي ، لاسيما تلك التي تؤثر فيها الأزمة تنتظر الخبر الدقيق والضروري لها، مع العلم أن هذا الانتظار يأخذ الشكل المتضخم في بعض الأوقات.
- 6) اتخاذ القرار عن نشر الخبر يفرض نفسه في ظروف حالة توتر عالية أحياناً.
- 7) تستدعي الأزمة إلى تقوية العامل الانفعالي في سلوك كل من تمسه.

يؤكد أكثرية المتخصصين في مسائل العلاقات العامة ، أن سلوك القيادة في حالات الأزمات يتحدد في كثير منه بماهية أسلوب السلوك (" معلق " أم " منفتح ") الذي تنتهجه هذه القيادة، ونشير إلى أن هذا العنصر كأسلوب السلوك يتكون على أساس الفهم النظري " الثقافة الجماعية " وهذا يشترط نهج استجابة القيادة لمتطلبات الوسط الاجتماعي الداخلي والخارجي.

التداخل الممنّي بين العلاقات العامة وإدارة الأزمة

تتسع العلاقات العامة وتتنوع في مهماتها تنوعاً شديداً، ومع ذلك لا تبدو العلاقة واضحة بين دور العلاقات العامة والأزمة في حالة حدوثها " إلا أن هناك عناصر متداخلة فيما بين العلاقات العامة

الاستراتيجية واتصالات الأزمة"، فالعلاقات العامة و إدارة الأزمات , علمان مختلفان في الظاهر¹⁰ ,وكليهما مهنتان ينتميان لعمليين مختلفين , إلا أن لهما قواعد وأسس و أنشطة وممارسات, تتشابه في كثير من المواضيع, وتختلف في أخرى.

فالاتصال الصادق والفعال قاعدة العلاقات العامة الاساسية, وإدارة الأزمات أيضاً تعتمد على نفس القاعدة , وأساسهما التخطيط الذي يبينان عليه الأنشطة و الممارسات المتنوعة التي تحقق الهدف المحدد , والهدف الرئيس للعلاقات العامة هو بناء صورة حسنة للمؤسسة. أما إدارة الأزمات , فإنها تهدف إلى تجاوز الأزمة , والاستفادة منها قدر الإمكان , وإنهائها بأقل الخسائر. وأبرز الخسائر التي تتعرض لها المؤسسة-عادة-كنتيجة للأزمة هي إصابة سمعتها بالضرر, واهتزاز صورتها أمام الرأي العام وهنا يبرز دور العلاقات العامة في تصحيح هذه الصورة عبر إدارة السمعة.

إذا فكل مدير علاقات عامة محترف يتعرض للأحداث الطارئة أثناء عمله , وغالباً ما يحتاج للتصرف بشكل عاجل تجاه الأحداث الطارئة وغير المتوقعة , والكثير من الأحداث الطارئة تحتاج لإدارة العلاقات العامة كي تتعامل معها, اما حالة الأزمة, فإنها تعتبر اختباراً حقيقياً لها, فلما أن تنجح, وتنجح معها المؤسسة, و إما أن تفشل فتفشل معها المؤسسة.

نتائج البحث:

توصل الباحث من خلال دراسته للموضوع للنتائج التالية:

- ✓ نقترح اعطاء دور أكبر لإدارة العلاقات العامة في حالات الأزمات دون التدخل في عملها.
- ✓ تبين أنه هناك قلة وعي وفهم في المجتمع لحقه في معرفة الحقيقة من ادارة العلاقات العامة
- ✓ نقترح تدريب العاملين في مجال العلاقات العامة و إعطائهم دور أكبر في ادارة الأزمة كونهم يشكلون عامل مهم من عوامل الاتصال الناجح.
- ✓ يجب على ان يكون ادارة العلاقات العامة القدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها و ان يكون لديها خطة لمواجهة أي ازمة أمام جمهورها.

برغوث, علي. مرجع سبق ذكره. ص 89¹⁰

قائمة المراجع:

- ← برغوث, علي. للاقات العامة اسس نظرية و مفاهيم عصرية. 2008
- ← أبو قحف, عبد السلام, هندسة الإعلان والعلاقات العامة, مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية, 2001م.
- ← بشير عباس العلق, أ.علي محمد ربايعة, الترويج والاعلان" اسس ونظريات تطبيقية (مدخل متكامل), 2002.

مواقع الويب:

www.ahlabaht.com

www.SIA.com