

العلاقات العامة وإدارة أزمات المنظمة

التصورات والنماذج

د. مراد كموش

المركز الجامعي لتيبازة

[البريد الإلكتروني: mouradresearch@gmail.com](mailto:mouradresearch@gmail.com)

ملخص:

من خلال هذا المقال، يحاول الباحث تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه العلاقات العامة، نظرياً وممارسة خلال حالات الأزمة، وخاصة تلك الأزمات التي ترتبط بالمنظمات أياً كان نوعها، وفي ثنايا هذا المقال، يتطرق الباحث للتوجهات أو التصورات النظرية الحديثة التي ترتبط بمناجمنت الأزمة، سواء ما تعلق منها "باتصال الأزمات"، أو "بالعلاقات العامة الأزمة"، مع التركيز على المقاربة الحديثة التي ترى أن للعلاقات العامة الدور الأهم في تسيير معطيات الأزمة والحد منها أو تحويلها إلى فرص-إن أمكن ذلك-، كما سنعرج على بعض النماذج الإجرائية التي توظفها العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة، كنموذج المزيج الاتصالي والعلاقاتي (للول)، ونموذج المتغيرات الرئيسية.

كلمات مفتاحية: أزمة، علاقات عامة، اتصال، إدارة، نماذج، مقاربات.

Résumé :

Le présent article, cherche le rôle des relations publiques dans les situations de crise, sur les aspects théoriques et opérationnels, dans la vie des institutions. Aujourd'hui les relations publiques de crise considère comme une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise, cette tendance est devenu applicable dans les mouvements scientifiques moderne, en parallèle le chercheur propose des modèles opérationnels qui fonctionne dans la même logique, comme le modèle de «Lawler», et le modèle qui englobe les variables principales de la crise.

Mots clés : crise, relations publiques, communication, approche, gestion.

مقدمة

ترجع أصول كلمة "أزمة" (crisis) إلى الكلمة اللاتينية (krinei)، ومعناها "أوان اتخاذ القرار"، وأي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ شخص أو منظمة معينة؛ وإن اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأزمة فهم بلا شك يتفقون على أنها حالة خطرة وحاسمة، أو نقطة تحول، أو أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

كما أن طبيعة الأزمة تتنوع بتنوع أسباب حدوثها، فهناك عدة أنواع من الأزمات والتي تصنف وفق سبب وقوعها، وهي على النحو التالي: أزمة الكوارث الطبيعية، وأزمة الحوادث الصناعية، وأزمة إخفاق المنتج (لا ينجح في السوق)، وأزمة الإدراك العمومي، وأزمة العلاقات الصناعية، وأزمة إدارة الأعمال، وأزمة الحوادث الإجرامية، وأزمة الاستحواذ المعادي.

فالأزمة اليوم تهم فاعلين كثيرين، مثل: المؤسسات المختلفة والمتنوعة وباختلاف طبيعتها، أيضا، الجمهور العام والمجتمع المدني والضحايا وأسرههم ورجالات السياسة والصحافيين، وحتى المؤسسات الدولية والسفارات المعتمدة والرأي العام الدولي؛ زيادة على هذا، فإن الأزمة في الوقت الحاضر، تحدث في سياق يتميز بالدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في الأزمات إما إيجابيا أو سلبيا، والميدان الذي يفقد إعلاميا واتصاليا، هو ميدان مفقود على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والدبلوماسي، وعادة ما تطرح الأزمات سبلا من الأسئلة التي تتعلق بالدرجة الأولى بسياسات المنظمات المختلفة، فكل من رجال الإعلام والجماهير الأساسية والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف؟ ولماذا حدث؟، وفي غالب الأحوال تعاني المنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عواقب سلبية على مستوى إدراكات الجماهير لصورة المنظمة واتجاهاتهم نحوها.

وكما هو معروف، وحسب ما جاء في الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع، فإن هناك ثلاث طرائق شائعة للتعامل مع الأزمة:

1- تجنب الأزمة في المقام الأول (مبدأ الوقاية خير من العلاج)؛

2- التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل الأزمة قبل أن تتفاقم؛

3- البحث عن طرائق ممكنة لتحويل الأزمة إلى فرص.

وتؤكد بعض الأدبيات إلى أن توقع الأزمة أو الوقاية منها تعتبران من الأمور الصعبة جدا حتى بالنسبة للبلدان المتقدمة، والصعوبة أكثر تعقيدا بالنسبة للبلدان النامية، وعليه يفترض في أي منظمة أن تكون لديها مخططات وإستراتيجيات لكيفية إدارة الأزمة، وهكذا وفي حال وقوع الأزمة تكون المنظمة المعنية قادرة على التصدي إلى الأزمة بالقضاء عليها أو التخفيف منها أو الاستفادة منها.

وفي نفس الإطار يجب على المنظمة أن تفتح خطوطا مباشرة مع جماهيرها الأساسية فتبني سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين تمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة، فالمعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير أثناء الأزمة، وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة، ولكن بكيفية التعامل معها ومنعها في المستقبل، وفي هذا السياق، تؤكد دراسة مسحية حديثة أجريت على جماهير ولاية نيويورك أن 95% من الجماهير تكون مهتمة بما تقوله المنظمة ومدى صدق ذلك أكثر من اهتمامها بالأزمة نفسها.

وحيث يقر العديد من الباحثين المختصين في العلاقات العامة والاتصال على أن خوض مجال الأزمات ليس بالرهان السهل، فهم يرون ضرورة التعمق أكثر في فهم اهتمامات وأهداف المنظمات انطلاقا من فهم عمليات بناء العلاقات العامة للمؤسسة داخل المجتمع، وهذا ما يخلص في النهاية إلى تغليب كفة الاهتمام بمصالح الجمهور أثناء الأزمات على مصالح المنظمات، مع محاولة الحفاظ على تاريخ وفلسفة المنظمة قدر الإمكان في ظل هذه التغيرات.

وعلى غرار ما تحقق اليوم في البلدان الغربية، وخاصة منها الدول الإنجلوساكسونية من تقدم كبير على مستوى إدارة المؤسسات بواسطة موارد الاتصال والعلاقات العامة واستحداث مقاربات ومناهج وتجارب حديثة تتناسب مع تسيير المؤسسات للتغيرات التي يفرضها مناخ الأزمات على مستوى العلاقة بين المنظمة وجماعيتها.

لذلك، فسننظر في هذا المقال للتوجهات أو التصورات النظرية الحديثة التي ترتبط بمناجمنت الأزمة، سواء ما تعلق منها "باتصال الأزمات"، أو "بالعلاقات العامة الأزمة"، مع التركيز على المقاربة الحديثة التي ترى أن للعلاقات العامة الدور الأهم في تسيير معطيات الأزمة والحد منها أو تحويلها إلى فرص-إن أمكن ذلك-، كما سنتناول مجموعة من النماذج والمقاربات الحديثة التي تبرز دور العلاقات العامة وإستراتيجيتها الاتصالية في معالجة الأزمات، مع الاستشهاد ببعض النماذج والسيناريوهات التطبيقية التي جسدت بعض تجاربها أشكالاً مهمة وناجحة في إدارة الأزمات بواسطة موارد الاتصال والعلاقات العامة المتاحة لدى المؤسسة.

أولاً/ العلاقات العامة والأزمة: مقارنة حديثة في اتصال الأزمات

إن الناظر في أدبيات العلاقات العامة أثناء الأزمات يلحظ أن البحث في هذا المجال لا يزال حديثاً، إذ بدأت تنتشر بعض الكتابات الأولى على المستوى العالمي انطلاقاً من سنة 1960¹، لتعرض مجموعة من المحاولات الناجحة في إدارة الأزمة بواسطة أداة العلاقات العامة، وأخذ الاهتمام يتزايد حول موضوع إدارة الأزمات بوجه عام والعلاقات العامة في الأزمات على وجه الخصوص لأسباب كثيرة أهمها، استمرار وعي الرأي العام وقوته، وارتفاع تقنية وسائل الإعلام وقوة تأثيرها كنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسييرها، في حين هناك مجموعة من العوامل المتعلقة بنوع حديث من الدراسات، التي

¹ - Marra F : crisis communication plans: Excellent Crisis Public Relations, Public Relations Review 12, New York, 1999, p. 53

سميت "باتصال الأزمات" وهي جزء يتفرع عن الاتصال المؤسسي، هذه الدراسات اقترحت ضرورة إذماج العلاقات العامة في تسيير الأزمات، بحكم أن العلاقات العامة تتعامل مع منظومة جماهيرية واسعة²، بينما لا يستطيع الاتصال المؤسسي استيعاب ذلك كله للمبررات التالية:

أ- كلاسيكية مقاربات ومناهج اتصال الأزمات:

يرى العديد من المختصين في هذا المجال، وفي أوروبا على وجه التحديد، بأن ظهور اتصال الأزمات، كمقترح حديث منذ أزيد من ثلاثين (30) سنة، كان كنقلة مهمة في حياة المنظمات التي ضربتها موجات من الأزمات آنذاك، ولكن اليوم بات استخدام هذا النوع من الاتصال الذي يعتمد على استراتيجيات في شكل (بيانات صحفية، تصريحات، رسائل مفتاحية، تقارير داخلية، وخطابات مقدمة في وسائل الإعلام... وغيرها)، يعد نمطا تقليديا أمام تعاظم وتعدد جهات فاعلة داخل الأزمات، وكذا تنوع آراء الأفراد، وخاصة في ظل انتشار استخدام الشبكات الاجتماعية التي أصبحت تعج بالنقاشات المفتوحة، ما ترك الاتصال عاجزا على تقديم حلول وإجابات شاملة ودقيقة، وهو ما أشار إليه "تيري ليبيرت -Thierry Libaert" في قوله " في حالة أردنا أن يكون اتصالنا المؤسسي قويا- في حالات الأزمة- فعلينا العودة والبحث في مفهوم العلاقات التبادلية والتشاورية، وطريقة التعامل مع الجماهير، وخاصة فكرة القرب التي أرى أنها شرط ضروري في تشكيل المصدقية، والاتصال وحده عاجز عن حل هذه المشاكل من بعيد، بل يجب تبني الحوار المباشر، أو بالأحرى العودة إلى العلاقات العامة وكيفية إدارتها للأزمات"³، وقد تبني الفكرة كذلك كلا من " إين جانكي و كونان براون - Eyun Jung Ki et Brown Kenon"، من جامعة "ألأباما"

²- The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes." Journal of business communication.N° 50, P.403. 2013.

³- Thierry Libaert, Le Nouvel Economiste, 25/03/2013
<http://www.lenouveleconomiste.fr/lestribunes/moins-de-reputation-plus-de-relation-17976/>

الأمريكية، في قولها " في حالة الأزمة، فالتحلي بالتسيير والحفاظ على علاقات إيجابية مع الجمهور أكثر أهمية من استخدام استراتيجية اتصالية للأزمة، وانتظار فعاليتها"⁴.

ب- الجماهير العريضة كفاعل مهم في العلاقات العامة "الأزمة"

ليس هناك جمهور بل هناك جماهير تستغلها العلاقات العامة لتصبح فاعلة -أثناء الأزمة- ومن ثمة يوظفها اتصال الأزمات كإحدى التوجهات الحديثة، وهنا نحن بحاجة إلناهمية تدفق الاتصال أو المعلومات على مرحلتين أو خطوتين (نظرية كاتز ولازارسفيد-1955-)، وليس فقط إشراك وسائل الإعلام في العملية، بل إشراك قادة الرأي وإقناعهم كذلك، وبعبارة أخرى فالعقد الاتصالي اليوم أصبح يعتبر الكل شريكا فاعلا في بناء الفعل الاتصالي، وهذا الفعل يشبه إلى حد كبير فكرة استخدام الشبكات الاجتماعية التي تقوم على التشارك في فضاء فكري إفتراضي، وبالعودة إلى نظرية تدفق الاتصال عبر مرحلتين والتي مرت عليها ستون (60) سنة من الظهور، إلا أن مجال توظيفها لا يزال ممكنا، فالسياق الذي ظهرت فيه النظرية كان للصحفيين، والإطارات، ورجال الدين مكانة مرموقة في المجتمع العريض، ولكن الواقع مغاير في مجتمعاتنا المعاصرة ، فقادة الرأي أكثر انتشارا من الجماعات الاجتماعية، أين أصبح من السهل إيجاد توليفات وتحالفات لأفكار معينة تخدم مصالح المنظمات، خاصة في ظل العيش في مجتمعات مائعة "la société liquide" حسب عالم الاجتماع "زيكمن بومن Zygmunt Bauman"⁵، أين أصبح الترويج للفكرة -أثناء الأزمة- سهلا، ولكن ليس بعد إقناع طبقة مهمة في المجتمع وهم قادة الرأي.

⁴ - The effects of crisis response strategies on relationship quality outcomes Opcit, P.413

⁵ - يركز هذا الباحث في علم الاجتماع على فكرة مفادها أن المجتمعات المعاصرة أصبحت أكثر تفككا، وأن الإنسان فقد مكانته في المجتمع، وحتى ثقته في ثوابته، وعدم الثقة ولدت لديه الخوف والإذلال، ما سهل عملية اختراقه.



شكل رقم 01- يمثل نموذجا لتدفق الاتصال عبر مرحلتين - فترة الأزمة-

ج- الرخصة الاجتماعية لنشاط المنظمة (SLO) كأولوية للعلاقات العامة "الأزمة"

تقترح العلاقات العامة نموذجا-متداولاً في الأدبيات الإنجلوساكسونية- يقوم على مجموعة من التبريرات الاجتماعية لنشاطها وفلسفتها، في إطار ما يعرف بـ⁶ SocialLicence to Operate، مما يمكن المنظمة من مقاومة الأزمات التي تواجهها، وذلك بقدر حجم وعمق العلاقات التي نسجتها المنظمة مع جماهيرها في الظروف العادية -التي تسبق الأزمة-، وهذه الرخصة عبارة عن مجموعة من المناهج والوسائل توجه من قبل المنظمة قصد إعطاء أفعالها الشرعية عند المجتمع العريض، وفقاً للمراحل التالية:

- تقديم المنظمة: ومختلف خواصها للجماعات الاجتماعية المعروفة.
- إضفاء الشرعية: من خلال إمكانية فتح حوار حول موضوع مثير للجدل، ودور أو رؤية المنظمة في هذا النقاش.

⁶- Une nouvelle vision des relations publiques : "Slow PR" », Thierry Libaert, , Paris, 2010, P.12

- المصدقية: ويتحقق ذلك بتطبيق التعهدات التي أخذتها المنظمة على عاتقها خلال الحوار التي تم بينها وبين الجماعات الأولية في المجتمع سلفا.
 - بناء الثقة: وكذا الحصول على دعم الجماعات الرئيسية في المجتمع، أو حتى الشخصيات السياسية.
- وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال التخلي عن استراتيجيات الاتصال المؤسسي أو اتصال الأزمات أو حتى الحد من عملياتهما، ولكن المقصود به هنا، وجوب تفعيل العلاقات العامة خاصة في الأطر المتعلقة ببناء علاقة مستدامة (منظمة-جمهور محدد) مفعمة بالثقة، مما يترك دائرة الانتقادات أو الاعتراضات محدودة جدا- أنظر الشكل-



شكل رقم 02- يمثل تموقع المنظمة داخل المجتمع من خلال نموذج (SLO)

وتعد مقارنة (SLO) من أهم الأطروحات المعاصرة -التي تقترحها العلاقات العامة- في مواجهة الأزمات، فهي تزيد من قدرات المنظمة على التصدي لمختلف الأزمات، وذلك عن طريق الاستعانة بالجماعات الأساسية في المجتمع في حالة حدوث أي تغيير.

ثانيا/ العلاقات العامة والأزمة: مقاربات عملية

هناك العديد من النماذج أوالمقاربات التي شرحت وفسرت دور العلاقات العامة في تسييرالأزمات، وقد أعدت هذه النماذج بناء على جهود أكاديمية وأخرى ميدانية، وهي لا تقتصر فقط على ممارسات العلاقات العامة وحدها، بل تدمج العمليات الاتصالية المتداخلة ضمن المزيج المعالج لظاهرة الأزمة.

أ.نموذج المزيج الاتصالي-العلاقاتي:

أو يعرف كذلك بالمزيج الإستراتيجي، يقوم هذا النموذج (إقترحه لولر- Lawler) على فرضية أساسية هي أنه يصعب استخدام إستراتيجية اتصالية واحدة في العلاقات العامة أثناء الأزمات، وعلى الراجح أنه لا توجد إستراتيجية مثالية تتبعها المؤسسة في حالة تعرضها لأزمة معينة، وإنما يجب استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف، وحسب (رولر) فإنه في حال انتشار الأخبار التي تمس سمعة المؤسسة، فيعمل ممارسو العلاقات العامة على استقصاء الأخبار، وقد شههم (رولر) بأذان وعيون المنظمة، ومتحدثين باسمها في نفس الوقت، ومن ثمة عليهم ممارسة الاتصال في اتجاه واحد (كتنظيم المؤتمرات الصحفية، وإصدار المنشورات الصحفية)، وفي وقت لاحق ممارسة الاتصال في اتجاهين.

وقد أطلق (رولر) على نموذجه اسم: النموذج الموقفى⁷ لإدارة العلاقات العامة من خلال إستراتيجيات اتصال الأزمات، ويتعلق المحور الأول من هذا النموذج بفهم طبيعة العملية الاتصالية، ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، وإذا كان الاتصال هو العنصر المهم فوجب إدراك اتجاهات هذا الاتصال لنفرق بين: الاتصال في اتجاه واحد، والاتصال في اتجاهين، أما المحور

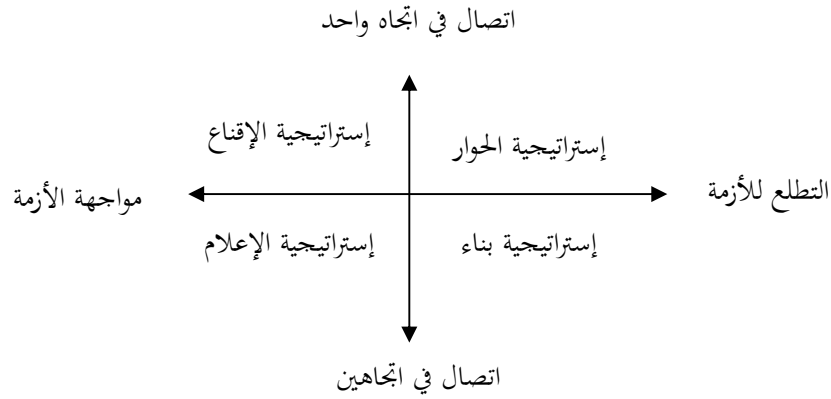
⁷- **Marie Noëlle Sicard**: les Relations Publique: Il Faut d'abord Communiquer, Bruxelles, Boeck, 2001, p. 43

الثاني فيشير إلى طبيعة الرسائل الاتصالية، بينما يمثل أحد أطراف هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين⁸.

وبناء على ذلك، فإن المنظمة التي تواجه أزمة معينة يجب أن تسخر أربع إستراتيجيات اتصالية تدخل تحت حيز تنفيذ جهاز العلاقات العامة، وهي:

- إستراتيجية الإعلام.
- إستراتيجية الإقناع.
- إستراتيجية بناء الإجماع.
- إستراتيجية الحوار.

وقد أطلق (رولر)⁹ على هذه الإستراتيجيات شبكة الاتصال، وتكون هذه الأخيرة ما يمكن أن يطلق عليه: صندوق الأدوات لممارسي العلاقات العامة أثناء الأزمات، وتعتمد بالأساس على كيفية بناء مزيج الرسائل في البرامج الاتصالية.



⁸ - Ibid, p. 44

⁹ - Maisonneuve D, op.cit, p. 213

شكل رقم 03- إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة الأزمة

أ- إستراتيجية الإعلام:

يكون الاتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يكون المضمون الاتصالي عن الأزمة موافقا لسياسة المنظمة ورؤاها الداخلية، ويتم في هذه المرحلة تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية أو المتضررة بالدرجة الأولى، وذلك لمساعدتهم في تكوين رأي عام سليم، بينما تتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، وبالتالي فلا يجب على المؤسسة إتباع إستراتيجيات التحفظ أو التكتم عن المعلومات، ويرجع سبب اختيار المنظمة لإستراتيجية "السكوت" في بعض الأحيان إلى سبب تاريخي يعود إلى ضعف الرأي العام في أزمة سابقة، أما السبب الثاني فهو سيكولوجي، وذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين، وإضافة إلى أنه عند نشوب أزمة معينة تتعارض النصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة و نفوذ الوظيفة القانونية، فرجال القانون في المنظمة ينصحون الإدارة بالتكتم مع الجماهير أثناء الأزمة خوفا من أن تلحق بالإدارة مساءلات قانونية قد تكلفها الكثير في المحاكم، وعكس ذلك فإن رجال العلاقات العامة دائما ينصحون الإدارة العامة بأن تقول الحقيقة وبأسرع وقت ممكن¹⁰ من أجل تحقيق أهداف طويلة الأمد، وقد لا تكون ملموسة على المدى القريب مثل سمعة المنظمة وصورتها أمام الجماهير.

وعلى المستوى اللوجيستيكي-الاتصالي كذلك، يجب تأمين خطوط اتصال احتياطية مفتوحة بين الأطراف المعنية بالأزمة، وأيضا بينهم وبين ما يحتاجونه أثناء الأزمة من معلومات واحتياجات مطلوبة لمواجهة الأزمة فيما لو تعطلت أو انهارت قنوات الاتصال الرئيسية في المنظمة نتيجة كارثة ما حلت بها، ومن بين الوسائل الاتصالية الاحتياطية التي يلجأ إليها الأطباق الفضائية، الهواتف النقالة، قنوات الراديو المفتوحة، وشبكة الإنترنت.

¹⁰ - Marra, Francis John: Crisis Public Relations: A Theoretical Model, U.S.A, Published PH., , 2001.p. 67

ب- إستراتيجية الإقناع:

يصاحب وقوع الأزمة انهمار غزير من المعلومات على الأطراف المسئولة عن إدارة الأزمة، ولكن الكثير من هذه المعلومات والبيانات غير مناسبة أو غير صالحة، وذلك بطبيعة الحال سيؤثر سلباً على متخذي القرار، لذلك يجب تقنين المعلومات التي تصل إلى أطراف إدارة الأزمة، وأحسن طريقة لتصفية وتقنين المعلومات هو تخصيص بعض الخبراء المدربين لتلقي المعلومات أولاً لاختيار المناسب منها لظرف الأزمة الحالية، ومن ثم إيصالها إلى خلية الأزمة أو الأطراف المعنية.

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، وتسعى المنظمة عادة إلى إقناع الأفراد من خلال رهن الاتصال السائر في اتجاه واحد بمعطيات ومتغيرات مادية وتاريخية لإبعاد الشكوك (حول إمكانية وقوع في أزمة معينة أو تبرير فعل وقع خلال الأزمة)، وفي العادة تقوم المؤسسات بتقديم هدايا، وأموال، وتتفادى في الوقت نفسه تسميتها بالتعويضات وذلك خشية من وقوع المؤسسة تحت طائلة الاتهامات القانونية، كما أن العديد منها يلجأ إلى هذا النوع من الاتصال الإقناعي في حال فشل الاتصالات اللفظية، أما على المستوى الداخلي فيتم تقوية رهان "أيدولوجية المنظمة وثقافتها" أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة.

ج- إستراتيجية بناء الإجماع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والاتصال في اتجاهين، وذلك تماشياً مع تقدم مرحلة الإقناع، وفي هذه المرحلة يعبر (رولر) عن الجمهور بأنه أصبح مشبعاً بالرسائل الاتصالية للمنظمات، ومنه فتسعى المؤسسات إلى قياس رد فعله، وهنا يمكننا ملاحظة الاتصال المزدوج الاتجاه بعد مروره بمرحلة الإشباع، وهناك أربعة عوامل تؤثر على هذه المرحلة كما يرى - هرد-، وهي:

- التغذية المرتدة.
- تعدد قنوات الاتصال.

- تنوع اللغة.

- الاتصال الشخصي.¹¹

وإذا تأكد ممارسو العلاقات العامة من أنهم استطاعوا فعلا تغيير ردة فعل الجمهور إزاء الأزمة، فهم مطالبون بتحقيق توافقات على مستويات عليا كأخذ شهادات أفراد راح أهلوهم ضحية للحادث، وتقريبهم من وسائل الإعلام بغية الحفاظ على هوية المؤسسة¹².

د- إستراتيجية الحوار:

تتطلب هذه الإستراتيجية مستوى عال من العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وهذا يتوقف على مدى نجاح فريق العلاقات العامة في المهمات المنوطة بهم والمتضمنة في الإستراتيجيات السابقة، ويصل مستوى التوافق بين المنظمة وجمهورها على معطيات الأزمة إلى درجة أن المؤسسة تعمل على استشارة جمهورها في الخطوات أو السياسات التي يجب اتخاذها في مرحلة أخيرة من الأزمة، أو في أزمة قد تظهر في المستقبل القريب، ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرارات باختيار ممثلين أو مندوبين عن الجمهور المعرض للأزمة، كما تحرص إدارة العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، كتقديم التبرعات المادية، أو الإسهام في بناء المرافق التي تعرضت للدمار.

ولكن ينبغي الإشارة بأنه ليس من السهل استخدام الرسائل الاتصالية التي تسعى لتكييف محيط المؤسسات مع المتغيرات التي تفرضها الأزمة، وعلى أقل الأحوال يجب أن تكون صورة المؤسسة لدى جماهيرها عريضة وأصيلة، وهذا ما يوفر لها جمهورا مدركا ومستجيبا، كما أن للاتصال الشخصي في هذه المرحلة دور محوري يتعلق بإدارة المناقشات التي ينشطها القائمون بالعلاقات العامة حول ظرف الأزمة والحلول الممكنة، وعموما فعلى الرغم من نقص تبلور الإطار

¹¹ - Hurd jaune Ehine: Crisis Response Tools: Public Relations Support, (Management Information Systems), U.S.A, Texas Teach University, 2001, p.199

¹² - Marie Noëlle Sicard, op.cit, p. 47

النظري المتكامل لهذه الإستراتيجية، فإنه يتم تطبيقها حاليا في المنظمات العالمية الكبرى، مثل الأزمة التي تعرضها لها شركة (شنايدر وول)¹³ لصناعة الكيماويات بألمانيا 1997، حيث يرى فيها العديد من خبراء الاتصال والعلاقات العامة تجربة ناجحة في إعادة تأهيل الظروف السيئة للأزمة إلى خلق استجابة وتجاوز مع أفراد متضررين جراء هذه الأزمة.

ب- مقترح سيناريو المتغيرات الرئيسية:

أصبحت العلاقات العامة اليوم موضحة عصرية في حياة المؤسسات، كيف لا و هي تمر بظروف متنوعة ومعقدة تتراوح بين ضغوطات المنافسة والاحتكاكات الشديدة من جانب، ومن تقييم المحيط العام لها من جانب آخر، مما يجعل وضعها في غالب الأحوال معرضا لا محالة للحرج أو الإحباط. وللوقوف على ما مدى حسن تصرف المؤسسة مع الأزمة التي تمر بها، يجب التساؤل بالدرجة الأولى عن مستوى العلاقات بالمؤسسة، هل هي علاقات طيبة أم أنها غير ذلك (مضطربة)؟

تتوقف على العلاقات العامة مهام كبيرة، تنحصر خاصة في حماية صورة ومصالح المؤسسة وهي في لحظات حاسمة، وذلك ما يمكن استخلاصه من خلال تسابق عدة - وكالات استشارية - لعرض خبراتها على المؤسسات، قصد تحمل عبئ إدارة الأزمة من خلال القيام : باستقصاء الرأي العام، ثم محاولة إقناعه بالطرق المثالية والشرعية في نفس الوقت .

وهذا ما يمكن أن نعتبره كدرايين: الاتصال من أجل الإقناع وتوفير جو من التوازن والهدوء عكس ذلك الذي ولدته الأزمة، لكن وفق ما انتهينا إليه : ما هي المحاور الكبرى التي يمكن الاعتماد عليها قصد بناء مخطط علاقاتي شامل يعالج موضوع الأزمة ؟

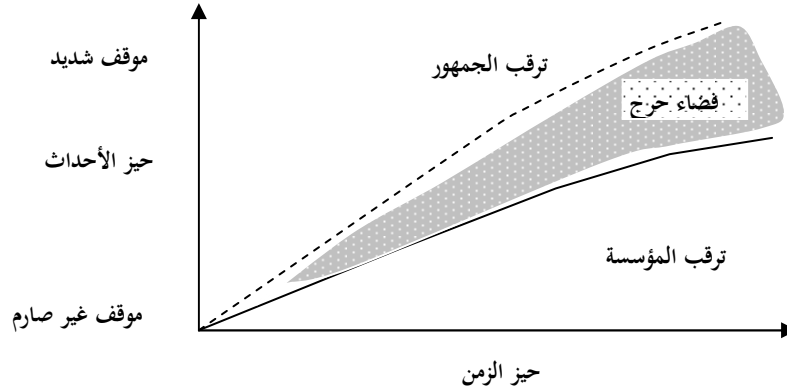
لقد حدد (Douville) ستة¹⁴ محاور رئيسية في بناء المخطط هي :

1. رهانات الأوضاع :

¹³ - Ibid, p. 53

¹⁴ - Philippe Gouësmel :Guide Pratique de Correspondance Militaire, Communication et Relations Publiques, Paris, **Broché**, 2006, p.43

تنشأ الحاجة المتزايدة للاتصال من أجل إقامة وتثمين علاقات المنظمة انطلاقاً من حالة من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع، التي تكون الأزمة سبباً في حدوثها بينما يمتد تأثيرها إلى محيطين: المحيط الداخلي للمؤسسة (الإطارات - المسيرون - العمال - المدير... الخ) ، أما المحيط الخارجي فيمثل دوره الضحايا ، الممولون... الخ . و منه يتوفر لدينا -واقع (فضاء) حرج - يمتد صداه بين مستويين داخلي وخارجي للمؤسسة ، أنظر الشكل المقابل :



شكل رقم 04- أبعاد الأزمة ومحيط تأثيرها¹⁵

ليس بالضرورة التقييد بالرهانات الموضحة في الشكل 2-، لكن قد يمثل هذا التشخيص أكثر الحالات تكرارا ووقوعا، سيحاول مسئولو العلاقات العامة فيما بعد إخضاعه إلى جملة من الدراسات والتحليلات قصد إدراك التأثيرات التي يمكن أن تحدث .

من المتفق عليه أن هوة الوضع المضطرب أو الفضاء الحرج المبين في الشكل أعلاه، الذي تسببت فيه الأزمة سيزيد في الاتساع إذا ما أهملت أو قلصت المؤسسة من دور إستراتيجيتها الاتصالية الإقناعية المذكورة سلفا، ولجأت في الوقت ذاته إلى تبني أساليب غير شرعية كالكذب والتمويه وإخفاء الأضرار، حتى تتمكن من مواجهة محيطها الخارجي، فلا يجب بأي حال من الأحوال أن تتلاعب المؤسسة برهانات الأحداث فتحاول من حين لآخر استغلال

¹⁵ - Ibid., pp. 43- 44

ببعض الخيارات التي يتيحها الواقع، من أجل تسيير الأزمة انطلاقاً من إستراتيجية اتصالية ضيقة المعالم أو غير سليمة.

2. الأهداف :

يمكن التفريق بين عدة أنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال إدارة علاقات الأزمة، في حين يبقى العامل المهم في تفرع هذه الأهداف هو محور الاتصال، بمعنى آخر الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في التعامل مع الأزمات .

فعلى سبيل المثال يسعى الطرف المتسبب في إغراق باخرة (ERIKA) بالمحيط الأطلسي، إلى التخلص قدر الإمكان من المسؤوليات التي تؤول إليه، وفي هذه الحالة تتوفر لديه حضور اتصالية قوية، لأن الحادث وقع بشكل سريع، وفي منأى عن وسائل الإعلام وحتى الموقع الرسمي للمؤسسة، مما يسهل عملية الاتصال بالأفراد وإقناعهم، وعندما تكون المؤسسة في مثل هذه الحالات " أي أنها في مأمن من ضغوطات الأزمة " يتسنى لها تحقيق أهدافها المتمثلة في :

- البرهنة على احتواء الأزمة .
- نفي المسؤولية الكاملة عنها ، وإثبات ما يمكن أن تتحمله قصد إتاحة فرصة المواجهة .
- في حالات شاذة يطلب من المؤسسات التورط في تحقيقات شديدة الدقة، سيما تلك الحوادث التي ترتبط برهانات صعبة التأويل (التبرير) ، أو أن يلف القضية شبهة معينة .

غالباً ما تسعى المؤسسات (التي لها علاقة بحدوث أزمات في مناطق مترامية: كسقوط طائرة في الصحاري الشاسعة / انفجار وحدة عمل في منطقة نائية .. الخ) لتسخير إمكانياتها وكفاءاتها بنقلها إلى مواطن الحدث قصد إنقاذ الموقف، ولكن هذا الأمر يبقى بعيداً عن أعين الجماهير، مما يجعل صورتها لديهم سلبية، لذا فعلى المؤسسات تعميم الاتصال بإشراك وسائل الإعلام في عمليات المترامية الأطراف.

كما يمكن للاتصال أن يعمل على حماية بعض الأهداف المرتبطة أحداثها بأزمات صناعية أو غذائية، ففي هذه الحالات لا تتحمل المؤسسات

المسؤولية الناشئة بسبب الأزمة بصفة كاملة، ذلك لأن هوية المسؤولية مجهولة ومرتبطة بدرجة كبيرة بخفايا الحادث الذي يستغرق الكشف عن خلفياته وقتاً طويلاً، وبذلك تمتد فترة البحث والاستقصاء حول مسببات الحدث إلى ما بعد الفترة التي تقتضيها المؤسسة في محاولة الظهور أمام جمهورها الخارجي بجملة من الرسائل والخطابات الاتصالية، ومنه لا يمكن الحكم عليها بالضلوع في حدوث الأزمة، وترفع عنها المسؤولية الكاملة إلى غاية إثبات العكس.

في هذه المرحلة يكون هدف المؤسسة مرتبطاً بإعلام الجماهير ببحوثيات الخطر لا غير، وحماية (الزبائن) من خلال القيام بحملات اتصالية ترتبط عادة بالتنبيه أو الإرشاد (التحذير من تناول مواد غذائية غير صالحة... الخ).

نستطيع تقييم أداء المؤسسة من حيث مدى قدرتها على توفير المعلومات بشكل سريع ودقيق قصد حماية سلامة الأفراد. وتوليف الاتصال بما يتناسب مع إيجاد ظرف انتقالي (جديد)، لما يجب أن يكون بعد الأزمة وهذا تقريبا ما لجأ إليه¹⁶ (Speedy) بعد مروره بخبرات واسعة في مجال المبيعات، حيث عهد إلى سحب طراز من أطر السيارات من بين قائمة المبيعات، بعدما تبين له أنها قد تؤدي إلحوادث مرور، ومن خلال إستراتيجية اتصالية لبقة قام (Speedy) باقتراح خدمة جديدة لمراقبة أطر السيارات مجاناً قصد القضاء على الإطارات الغير سليمة، وهنا يظهر الهدف من الاتصال وهو الاستفادة من ظرف الأزمة (في الوقت المناسب) بتحويله من ظرف سلبي إلى إيجابي يمتاز بالمرونة .

هناك أهداف أخرى يمكن من خلالها توجيه مخطط الإدارة بالعلاقات، ولكن انطلاقاً من محاور استثنائية ترجع أساساً إلى خلق جو اتصالي من السيطرة الأولية على الأوضاع من أجل التحكم في وقت ومكان تقديم المعلومات، وفي مرحلة ثانية توجيه سلوك المتأثرين بالأزمة (les acteurs de la crise، بينما إذا كان وضع المؤسسة واضحاً (إزاء حادث معين) فلا ضرورة لبذل جهد كبير في محاولة للإلمام بالظرف المتأزم، أما في الحالة العكسية كأن يكون وضع المؤسسة غامضاً (عدم توفر المعلومات / انتشار الإشاعة عبر وسائل الإعلام... الخ)، فهنا تلجأ المؤسسات إلى اختلاق سيناريوهات اتصالية مدروسة

¹⁶ - Ibid., p. 46

من شأنها أن تسهل التحكم في صدى الجماهير وردود أفعالهم (feed back)، من أجل إيقاف زحفهم على حساب كيان المؤسسة. إن مثل هذا النمط من الأهداف الاتصالية عادة ما يعرف لدى الكوادر الاتصالية بـ "المطرقة اليدوية" التي تسيطر على الأفراد وتحد من تقدمهم.

مهما ارتبطت العلاقات العامة بأنماط مختلفة من الأزمات، إلا أنه في النهاية تسعى إلى البرهنة على شرعية أفعال المؤسسة. وإعادة الاعتبار لصورتهما (كما كانت قبل حدوث الأزمة)، وهو الهدف الرئيسي الذي يقف وراء توجيهه مخطط الإدارة بالعلاقات بشكل عام.

3. أنواع الرسائل الاتصالية :

تعكس الرسائل الاتصالية إلى حد بعيد مدى فاعلية تنظيم العلاقات العامة المعتمدة داخل المؤسسة قصد مواجهة الأزمات، كما تدل الرسائل الاتصالية المتناقضة دلالة واضحة على عدم مقدرة المؤسسة على التعامل مع واقع الأزمة بالرغم من بذلها لجهود معتبرة (التنسيق بين خلايا الأزمة / تحريك شبكة الخبراء إلى موقع الحدث... الخ)، إلا أن إستراتيجية عملها في النهاية تبوء بالفشل، ويمكننا بصفة عامة التفريق بين شكلين من الرسائل الاتصالية¹⁷:

1. الرسائل الآتية :

وهي الرسائل التي ترد في الساعات الأولى من الحادث .

2. الرسائل المضافة :

وهي الرسائل التي تدمج وتضاف إلى المخطط الاتصالي بعد الساعات أو الأيام الأولى من الحادث مكمل للرسائل الأولى .
يمثل النوع الأول من الرسائل الاتصالية " المتأهبة " موقفا حاسما بالنسبة للمؤسسات، لأنه يضعها في حالة من الضغوطات التي تحد من قدرتها على احتواء الموقف، وتكون في غالب الأمر :
- رسائل موجهة لضحايا الأزمة (لأنهم يمثلون الطرف الذي ستدور حوله ردود الأفعال) .

¹⁷- Thierry Libaert, l'Entreprise en Etat de Choc, Paris, Ed. de l'environnement, 1998, p. 163

- رسائل تقييم الوضع : من خلال إظهار المؤسسة سيطرتها على الحدث أو الأزمة .
- رسائل تعلق الموقف الرسمي للمؤسسة إزاء الحدث .
- تقييم الوضع من خلال معطيات إمبريقية (إحصاءات / أرقام للخسائر ... الخ) .
- رسائل ذات طابع إقناعي .
- رسائل تعتمد على إشراك الخبراء والمراقبين لتحليل نتائج الأحداث الأولية .

في غضون دقائق بعدها يتم إعداد سلسلة ثانية من الرسائل الاتصالية التي تقوم على أنقاض الرسائل الأولى ، بينما يبدو الفعل الاتصالي من خلالها أكثر ارتباطا بالأهداف والتغيرات .

4. الخلفيات :

يقصد بخلفيات الأزمة هو البحث في الأسباب الحقيقية لنشوءها، وفقا للفرضية القائلة أن لكل حادث فاعلا وراءه، فقبل الشروع في تحديد أهداف الاتصال، وطبيعة الرسائل الاتصالية التي ستظهرها المؤسسة أمام جماهيرها يجب البحث في كل ما يحيط بالمؤسسة من كيانات: جمعيات، أفراد ذوو نفوذ، زبائن، أصحاب المصالح القريبة أو البعيدة، هيئات عامة أو خاصة، وإن استدعى الأمر العودة إلى أرشيف المؤسسة (للكشف عن تعاملاتها القديمة)، ومدى ارتباط أو تقاطع مصالح المؤسسة مع مصالح أفراد آخرين أو مؤسسات، ليتم في النهاية إعداد - قوائم هويات - تحدد بالدرجة الأولى¹⁸:

- مصالح الفاعلين؟.
- درجة نفوذهم وتأثير قراراتهم على الكيانات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية؟.
- ماذا بإمكانهم فعله؟ .

¹⁸ - Ibid, p.165

لا يمكن في الحقيقة إدراك ما يمكن أن تؤديه هذه الوثيقة من دور إلا عندما تأتي المؤسسة لإعداد رسائلها
الاتصالية تواملا مع محيطها الخارجي، في هذه اللحظة بالذات سيسعى
القائمون بالاتصال إلى إدماج كل المعايير التي يرون أنه من خلالها يمكن التوصل
إلى نتيجة إيجابية، وهو ما يحدد في الأخير وجهة تدفق الاتصال الذي سيراعي
أهدافا خفية إلى جانب الأهداف العلنية.
يخول للمؤسسات استيعاب كل أسباب وظروف الأزمة (الواضحة و
الخفية)، الأمر الذي يجعل القائم بالاتصال في هذه الحالة على وعي كبير بما
سيخذه من قرارات وإستراتيجية تصب في خدمة مخطط العلاقات بشكل كبير،
انطلاقا من محاولة تحديد الفاعل – إن كان فعلا موجودا - .
5.الوسائل¹⁹ :

صحيح أن هناك عدة وسائل يتم بواسطتها تدعيم الفعل الاتصالي
للمؤسسات في حالات الأزمة، ولكنها في نفس الوقت تفتقد إلى الفعالية وتلبية
المصالح المنشودة. تمثل أهم وسيلة في هذه المرحلة تلك اللقاءات أو الندوات
الصحفية التي تعمل المؤسسة على الأخذ بيدها قصد نشر مختلف تصريحاتها
الأولية بخصوص الواقعة ولكن مشكلة نقص المعلومات وتفرقها قد يصعب من
مهمة استجلاب وسائل الإعلام قصد تغطية الأحداث (وخاصة منها الأولية).
كما أن توافد العدد الهائل من رجال الصحافة في تلك الآونة قد يشكل
ارتياحا وضعفا شديدين على نفسية المتحدث باسم المؤسسة، وقد يبدو وكأنه
يحاول التستر على حقائق معينة، في الوقت الذي يكون فيه مراسلو مختلف
أجهزة الإعلام في أتم تعطشهم لمعرفة مجريات الأحداث. وذلك ما سيدفعهم إلى
طرح أسئلة تصب في صميم الموضوع، وفي العديد من الأحيان تكون أسئلة
حرجة، ونظرا لما يشوب هذه الطريقة من سلبيات عند محاولة المؤسسة
التواصل بمختلف جماهيرها، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى إحداث ثغرات على
مستوى مخطط الإدارة بالعلاقات لمواجهة الأزمة، لدى لجأت العديد من
المؤسسات اليوم إلى التعامل مع محيطها الخارجي بشكل أكثر مرونة من خلال

¹⁹-Philippe Gouësmel, op.cit, p. 56

المدونات أو المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت لنقل مختلف الرسائل والتصريحات عبرها، كما أن الندوات الصحفية تنقلت عبر الخدمات المباشرة للانترنت في شكل حوارات مباشرة، وهذا ما جعل المؤسسات في وضعية مستقرة بعيدة عن التكلفة أو الحرج.

تسهل مواقع الانترنت للقائمين بالاتصال في المؤسسات التعامل مع مراحل الأزمة والمعلومات التي يمكن نشرها توافقا مع ما تمليه الرهانات بمحيطها الداخلي والخارجي، وهذا ما سيجعل في النهاية ارتباط الأفراد العاديين والصحفيين بموقع المؤسسة على الشبكة لمعرفة آخر المستجدات.

إن من عناصر المعلومات التي يجب على القائمين بالعلاقات العامة مراعاتها لتغذية المخطط الاتصالي، ما يتوافق مع تقديم²⁰:

- معلومات على شكل أرقام واضحة ودقيقة، بالشكل الذي يفهمه كل أفراد المجتمع (أميون ، مثقفون ..)
- حجج مأخوذة من الواقع (صور / أحاديث) تبرهن على عدم التورط المباشر في حدوث الأزمة.
- طرح أسئلة وتقديم إجابات .
- رصد مختلف الوثائقيات والبرامج التي تعرف بكيان المؤسسة ومختلف سياساتها ونياتها اتجاه (المحيط الخارجي / الأمن الغذائي / النوعية / احترام المعايير والقوانين الدولية ... الخ).
- عرض أشكال متنوعة من الاتصال بوسائل الإعلام (تتلاءم بدرجة كبيرة مع ظرف الأزمة)، بما في ذلك مراسلات صحفية حول المؤسسة، مجلات تقوم بإصدارها اعتمادا على وسائل إعلام مستقلة.
- تقديم موثيق واتفاقيات مع وسائل الإعلام، تبرهن على مراقبة وسائل الإعلام لمختلف نشاطات المؤسسة.

²⁰ - Ibid, p. 58

6. تقييم النتائج :

إن تقييم نتائج مخطط اتصال الأزمة ليس بالأمر الهين ، بل العكس تماما ، وتكمن الصعوبة في الحكم على إدارة الاتصال لأزمة معينة إدارة جيدة أو العكس؛ تتوفر لدينا عدة معايير و أمثلة نستطيع أن نبين من خلالها كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة أو الاتصال الذي لم يحقق أدنى فرص التفوق عليها .

في سنة 1992 اصطدمت طائرة للخطوط الداخلية الفرنسية²¹ بجبال - Sainte Odite بضاحية Strasbourg - أودت بحياة العديد من الركاب، لكن الموقف الاتصالي لشركة الطيران أخذ منحى جيدا في إدارة الأزمة، وكان لمانجير الحملة الاتصالية في ذلك الفضل الكبير، إذ أرجع سبب سقوط الطائرة المفاجئ اصطدامها أحد أجنحتها بالجبال مما أدى تضاؤل معدل الوقود بخزاناتها، وبالفعل كان هذا المعيار أو السبب كافيا للتعبير عن موقف المؤسسة من الحادث؛ وهو ما أعطته (الموقف الاتصالي للمؤسسة) وسائل الإعلام بعدا إيجابيا، باعتبارها عنصرا شاهدا على الأحداث .

وهذا بخلاف عدة حالات أين لا يتم تكوين إستراتيجية اتصالية سليمة للعلاقات العامة تنطلق من نتائج (الأزمة) الحقيقية، وتسعى كوادر المؤسسات إلى اختلاق عدة أسباب تكون في غالب الأحيان وهمية، لا تعود إلا باستنقاص من شأن المؤسسة.

وقوفا عند وجهة نظر عدة خبراء تأسست في مجال تسيير الاتصال للمؤسسات وهي في حالة أزمة ، يتبادر إلينا موقف هام، وهو أن المؤسسة مهما حققت من نتائج إيجابية تستخلصها في غالب الأحيان من الأطراف المراقبة (وسائل الإعلام / الزبائن ... الخ)، إلا أن إنجازاتها الاتصالية تلك تبقى محدودة مقارنة بحجم الضحايا والأضرار التي تسببت فيها الأزمة²²، ولو حاولت استدراك ذلك من خلال سياسات الإقناع، وتسخير أحسن الحملات الاتصالية على الإطلاق .

²¹ - Thierry Libaert , op cit , p.122

²² - Christophe Roux – Dufort , op cit , p. 169

وبنظرة فاحصة على أدبيات العلاقات العامة في الأزمة، نجد أن التعامل التقليدي للعلاقات العامة والاتصال يتم من خلال إنكار الأزمة وعدم الاعتراف بها، أما الطريقة غير التقليدية أو الحديثة فتعتمد على إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف توضح كيفية التعامل معها من خلال تكوين فريق عمل يهتم بتحديد الرؤية العامة للأزمة وتشخيصها، ووضع إستراتيجية للتعامل معها، ومنه فمن المهم العمل على إيجاد توازن بين إثراء وخدمة الموقف الرسمي للمؤسسة، وإشباع جوع الجماهير الذي يرفض في كل الأحوال أن يكون مشاهدا محايدا، وهي معادلة على درجة كبيرة من الأهمية خاصة في خضم النشاط الإعلامي الهائل على كل صعيد، ولكن لا يعني هذا كذلك تصعيد الأمور بالكيفية التي تقضي على الاعتبارات الأمنية المعتبرة والمصالح العليا.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الرقابة التي لا تعني بأي حال من الأحوال أن تصبح وسائل الإعلام عديمة المصدقية أو مهزوزة الصورة، وإنما عليها أن تحمل الهموم والمسئوليات الاجتماعية بموضوعية وحرية راشدة، وفي هذه الحال يتحتم علينا أن نطرح جملة من الأسئلة ذات الصلة:²³

- ما مدى فعالية الرقابة الإعلامية أثناء الأزمات؟ وذلك في ظل الحفاظ على الأمن العام.
- ما درجة مساهمة البرامج الإعلامية في الحد من الأزمات؟
- ماذا لو وجدت بعض الشائعات المغرضة؟
- ماذا لو اهتزت صورة المنظمة أو الجهة المعنية في حال الأزمة، وكان السبب في ذلك وسائل الإعلام بالكيفية الخاطئة؟

فهذه الأسئلة وغيرها تحتاج إلى دراسات معمقة، وما يهمنا هنا هو دور العلاقات العامة في هذه التغيرات التي تفرضها الأزمة من جهة، ووسائل الإعلام من جهة أخرى، وأولى الأمور التي يجب الإشارة إليها في هذا الباب هي أهمية تكوين علاقة طيبة بين إدارة العلاقات العامة للمنظمة ووسائل الإعلام

²³ - Maisonneuve D: Les Relations Publiques dans une Société en Crise, Québec, Presse de l'Université, 2004, p. 183

المختلفة، وأن تكون هذه العلاقة على درجة عالية من التفاهم والتناسق من خلال السماح لوسائل الإعلام بالاطلاع المستمر على ملفات المؤسسة، مما يسهل الاستعداد للأزمة، كما يجب مراعاة النقاط التالية:

- إعداد ملف معلومات متكامل يكون في متناول رجال الإعلام، يوضح الإمكانيات والخدمات، وجميع الأنشطة خاصة وأن وسائل الإعلام تكون متلهفة لجانب المعلومات، فلا بد من ملئ هذا الفراغ مع الالتزام بالحقائق والمصدقية، وعدم أهمال الحقائق التفصيلية.
- الاعتراف بالأخطاء والنقائص إن وجدت.
- أن التصريحات الرسمية ذات الطبيعة الفنية والقانونية لا من تحريرها بشكل دقيق لا لبس فيه وأن تلتزم وسائل الإعلام بإدعتها أو نشرها كما اتفق على ذلك.
- أن تكون للمتحدث الرسمي القدرة على التعامل بموضوعية وحرصاً تبعد ذلك الانفعال الذي يولد الشكوك حول القضية أو الأزمة المطروحة، وأن يكون التوجه الإيجابي في مثل هذه الحالات هو نشر الحقائق الصحيحة والكاملة.
- أن تنشر الحقائق بالسرعة اللازمة متى تم التحقق من صحتها، وذلك للحد من الشائعات التي تتكاثر مع التعقيم وإطالة الظهور أمام الجمهور ووسائل الإعلام.
- ينصح العديد من خبراء الاتصال باستخدام وسيلة الإنترنت للتواصل مع الأطراف المعنية بالأزمة، وذلك لأنها وسيلة تسمح لفريق الأزمة بما فهم رجال العلاقات العامة والاتصال، القانون، وخبراء في التسويق والمناجمنت تسمح لهم من تمرير خطتهم الاتصالية بشكل يسير، كما تخفف على الناطق الرسمي باسم المؤسسة الضغوط التي تولدها الظروف الغير الملائمة.
- كما يجب على المتحدث أن يكون مقتنعا بما يقول، وأن يحرص على إقامة علاقات جيدة مع مندوبي وسائل وشبكات الإعلام المختلفة.

خاتمة

لقدحاولنا من خلال هذا المقال تسليط الضوء على أبرز التصورات والنماذج التي تعالج موضوع الأزمات المتعلقة خاصة بالمنظمة و الدور الذي العلاقات العامة من خلال السيناريوهات المنبثقة عنها، وإيماننا منا بأن التعامل العلمي والحكيم مع الأزمات من شأنه أن يحد من حجم المخاطر والأثار الناجمة، وهذا التعامل يشمل مختلف مراحل الأزمات، أي قبل وأثناء وبعد الأزمة، فاستشعار الأزمة باعتماد المعلومة الدقيقة ووسائل التكنولوجيا الحديثة والنظريات العلمية من تحليل البيانات وتقنيات المعلومات، وغير ذلك من شأنه احتواء الأزمة. كما أن التخطيط المحكم والتدريب من شأنه أن يساعد على التعامل السريع والفعال واتخاذ القرارات الصائبة على ضيق من الوقت وقلة في الموارد أثناء المواجهة، ثم إن التقييم وأخذ العبر واعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات والمعلومات وتوظيف الكفاءات والمعدات وتوعية المتعرضين للأزمة، سيعطي نتائج أكثر إيجابية في التعامل مع الأزمة.

وفي المقابل، فإن اعتماد العشوائية في التعامل مع الأزمات وغياب التخطيط المسبق والارتجال في اتخاذ القرارات أثناء المواجهة وانعدام الموارد لتخفيض حدة المأزق، من شأنه أن يجعل أثار الأزمات حادا ومدمرا، وقد ينتج عنها انعكاسات طويلة الأمد تزيد في أضرارها بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

ومن الأنشطة الأساسية في إدارة الأزمة بفعالية، استشعار المشكلة وتشخيصها بدقة وقرار الاستجابة وتعبئة الموارد والتنفيذ المحكم للخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة والتدفق الداخلي والخارجي للمعلومات.

ومن المزايا التي تحقق أعلى جدوى في التعامل مع الأزمة سرعة رد الفعل والقدرة على اتخاذ القرار السريع، والصائب، والتعامل الجيد والاتصال الحذق والعلاقات الحسنة مع الجمهور الداخلي والخارجي، إضافة إلى الخبرة في إدارة الأزمات. كما أن توعية الجماهير بالمخاطر على اختلافها وسبل التصرف أثناء الكوارث واعتماد الوسائل الوقائية ونظم السلامة.