

دور العلاقات العامة في إدارة

ومواجهة الازمات

المحاضرة التاسعة (9)

د. ولاء حسين زريقا

تمهيد:

بالرغم من ان العلاقات العامة تعمل داخل المنظمة 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 ووقوع الازمات، حيث تكون الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الاعلام من اكثر الجوانب اهمية عند إدارة الازمات، كما يبرز دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها لاسيما المتعلقة منها بالصورة الذهنية للمنظمة 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 وكذلك دور العلاقات العامة في إدارة ومواجهة الازمات، وهذا ما تطرقنا له في هذه المحاضرة.

1-9: العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة:

أحيانا يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، وتشير (مور) إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منع نشوبها، وترى أنه يجب الخروج بإدارة ناجحة للأزمة من خلال:

- * خلق استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.
- * تأهيل وتدريب كوادر بشرية قادرة على مواجهة الأزمات.
- * استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات.
- * ويطرح (ريجستر ولازكن) (1) عدة خطوات لمنع حدوث الأزمة :
- * وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة.
- * وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.
- * تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة
- * تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.
- * ومن العوامل الإجرائية التي يجب إعدادها في هذه المرحلة:
- فريق الأزمة:

ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والعالم الخارجي، وينبغي أن يتضمن فريق الأزمة تمثيلاً لأعلى سلطة في المنظمة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، ولذلك يجب تشكيل الفريق بقياس رئيس مجلس الإدارة للمنظمة، ومسؤولين تدفق الاتصال والعلاقات العامة والشؤون القانونية والأمن، وأخصائي النفس والاجتماع، ومستشار من خارج المنظمة بينما يضم الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

❖ الفريق الأساسي: ويضم قائد الفريق، المتحدثون الرسميون، مراقب المعلومات، منسق وسائل الإعلام مسؤول تنفيذي، وفي بعض الأزمات الدولية، قد تحتاج المنظمة إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.

❖ الفريق المعاون: ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، ومستشار نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

إجراءات وتدابير مرحلة ما قبل الأزمة:

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 وسياستها ومحاولة التعرف على الخصوم وكيفية التصدي لهم.
- مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصاءات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة.

ب- تحديد الجماهير المستهدفة:

- الهدف من تحديد الجمهور هو سرعة التعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بالمنظمة وهم عادة:
- الجمهور الذي تؤثر فيه الأزمة.
 - الذي يؤثر في المنظمة.
 - المتورط في الأزمة.

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 المنظمة واستراتيجيات عديدة.

2-9: العلاقات العامة في مرحلة الأزمة:

تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث 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 وقت الأزمة 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.

أ-وسائل الإعلام أثناء الأزمة:

تتعرض منظمات كثيرة اليوم إلى أزمات نتيجة الرغبة الملحة لوسائل الإعلام في الحصول على معلومات عن تطورات هذه الأزمات، وتواجه تلك المنظمات 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 المنظمة للأزمات، وذلك من أجل الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة اتجاه جماهيرها الداخلية والخارجية.

ولكن من أهم العراقيل التي تنقص من شأن الدوائر السابقة هي أنه عادة ما تساهم وسائل الإعلام في اختناق القنوات الاتصالية للمنظمات، وذلك راجع بالدرجة الأولى إلى تسرع وسائل الإعلام في الحكم على الأحداث أو تقييمها مبكرا هذا من جهة، كما أنها تجلب اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل الأزمة وتؤكد أحد الدراسات الحديثة التي أجريت على عينة من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة أن وسائل الإعلام تحول المشاكل الإدارية داخل المؤسسة إلى ازيمات عندما تتحول إلى حدث إعلامي نتيجة انتشارها على مستوى عامة الناس وهو ما يعرف "بالكشف العام"، وهذا ما يؤثر فعلا على الصورة الذهنية للمنظمات.

في مثل هذه الأحوال وغيرها يجب على المؤسسات أن تكيف نمط إدارتها بنظام الاتصال والعلاقات العامة على المستويين الداخلي والخارجي، وخاصة فيما أصبح يعرف اليوم بتفتح وسائل الإعلام على التكنولوجيات الحديثة للاتصال.

ب- معايير عمل العلاقات العامة أثناء الأزمات: ويمكن حصرها في:

- **سرعة الاستجابة للحدث:** حين تقع الأزمة لا بد أن تكون المنظمة مستعدة للاستجابة لها عمليا من خلال السبق في طرح المعلومات، وتلبية اهتمام المتعاملين مع المنظمة، وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث.

- الانفتاح: إذا كان لابد أن يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم، أو تؤثر على مصداقية المنظمة، فلا بد من تقديم معلومات مكتملة، ويتضمن عنصر الانفتاح (سرعة الوصول للجماهير، واطاحة 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، وإمدادهم 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.

ج- إجراءات العلاقات العامة في مرحلة الأزمة:

أحيانا تتخذ المنظمة بعض الاجراءات المفترعة ليس لسبب سوى الايحاء للجماهير بأنها ليست مستسلمة للأزمة وانما تقوم بعمل مهم حيالها، فمثلا حين يحدث تلوث في الهواء، قد تقوم المنظمة بإيقاف تشغيل أحد المصانع حتى تبدي

للجماهير أنها مهمة بهم وحريصة على صحتهم، وبذلك تكون المنظمة قد أملت بالأحداث وخاصة عندما تقوم وسائل الاعلام بنشر أفعالها.

➤ إصدار البيان:

يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الاعلام التي يتم اختيارها مسبقا، وينطوي البيان على بعض العناصر المهمة:

- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث.
- إظهار تعاطف إنساني، وذلك باستخدام عبارات مثل: "نحن نهتم"، "نحن قلقون مما حدث" و"نحن نعتني" نحن نتعاطف"، "نحن نأسف"، "نحن نندم" الخ...

- الكشف عما تقوم به المنظمة لمواجهة الحدث، مثل: اتخاذ إجراءات وقائية، إيقاف التشغيل، إغاثة المتضررين إجراء تحقيقات خاصة من قبل جهات مستقلة.

➤ اجتماع فريق الأزمة:

ليس من الواجب أو المتوقع إلزاما تواجد جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة الحدث ومهما كان هيكل الفريق فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع بعيدا عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث، وذلك بقصد تطوير استراتيجية مواجهة.

➤ عقد المقابلات الإعلامية:

في الوقت الذي توصف فيه منشورات المنظمات بعدم المصداقية وذلك لغياب عنصر الاقناع بها لذلك ينصح الباحثون باستخدام وسيلة الانترنت كوسيلة تجمع العديد من المحاسن، منها نقص التردد والخوف من اسئلة الصحفيين، المواجهة المباشرة التي تجعل الجماهير يطمئنون الى تفسيرات المتحدث الرسمي باسم المنظمة، وبينما يرجح آخرون أن على فريق الازمة اختيار واحدة من المقابلات التالية:

- المقابلات الحية: وهي قليلة نسبيا، ويجب الترحيب بها لكونها فرصة لطرح وجهة نظر المنظمة وتكون غير قابلة للاختصار او الحذف لكونها على الهواء مباشرة.
- المقابلات المسجلة: معظم المقابلات المرتبطة بالأزمة تكون مسجلة وهي تتيح للمتجاوز معه إمكانية التوقف وتجميع الافكار وعرضها بشكل جيد.
- المقابلات الجماعية: حيث يتم التجاوز مع أكثر من شخصية، ولكن كلما ازداد عدد المتجاوزين قلت فرصة نجاح ممثلي المؤسسة في عرض رسائلهم، لذلك يجب التحدث بصفة متواصلة لإيقاف الاسئلة.

- المقابلات في موقع الحادث: حيث يأتي المحاور وطاقم التصوير الى عين الحادث، وهنا يحاول مسؤولو المنظمة التقليل من توترهم.
- التعامل مع المؤتمرات الصحفية: يرى خبراء العلاقات العامة ومنهم (بيرغسون) أن على فريق الازمة تجنب المؤتمرات الصحفية أثناء الازمة وإذا كان ضروريا فلا بد من توافر شخصية قادرة على التعامل مع المواقف الصعبة وإدارتها.

9-3: أنشطة العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة:

بما أن الأزمة تحمل معها إرهاصات 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 هيكل المنظمة وكسب ثقتها، ومن ثم بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.

❖ أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة:

- بيئة عمل المنظمة: يتوقف على فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة، والعمل على استكشاف مصادر التهديد، واستخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط، كما

يعنى ممارسو العلاقات العامة برصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

- دعم العلاقات بجماهير المنظمة: وبالأخص التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية، والتفهم الكامل لمدركات الجمهور وتبني قضاياها لاكتساب المصداقية، وذلك من خلال وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية الحاجات.
- دعم العلاقات مع وسائل الاعلام: وذلك من خلال اقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند الى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون، واقناعهم بتبني مواقف المنظمة.
- دورها في خدمة المجتمع والجماهير وإبراز الجانب الانساني في نشاط المنظمة والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الاعلام.

- مواجهة جماعات الضغط: ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين والمنافسين.

انتهت المحاضرة