

الإستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

د/ مراد كموش¹

¹المركز الجامعي، تيبازة

mouradresearch@gmail.com

تاريخ الاستلام 2017/10/25 تاريخ القبول: 2017/11/ 11 تاريخ النشر: 2017/12/01

إن التعامل العلمي والحكيم مع الأزمات من شأنه أن يحد من حجم المخاطر والآثار 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 أثر 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.

د/ مراد كموش

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.

1. إستراتيجية الاتصال الإقناعي:

يُعنى هذا المقترَب على وجه الخصوص بتحديد إستراتيجيات الرسائل الاتصالية التي تسعى المنظمات من خلالها لإدارة التغيرات التي تفرضها الأزمة، ومن أهم الإستراتيجيات الاتصالية نجد التصنيف الأول الذي أعده (Patrick Ladadec¹ - 1986 - حيث يرى أن الإستراتيجيات الاتصالية أثناء الأزمة، تتمثل في:

- إستراتيجيات الشفافية : أي الوضوح التام للمعلومات المقدمة للجماهير .
 - إستراتيجيات التحفظ : أي التفريق بين ما يمكن إذاعته ، وما لا يمكن ذلك .
 - إستراتيجيات التكتم : أين يكون إعلام المؤسسات يساوي الصفر .
- بينما اقترح (pierre piotet)² - 1991 - تصنيفا ثانيا، حدد من خلاله إستراتيجيات تؤدي كل منها إلى استصاغت عدد مختلف من الخطابات تستطيع المنظمات أن تختار من بينها :
- إستراتيجية رفض التواصل (التخاطب) مع الجماهير .
 - إستراتيجية الاشتراك المتغيب .
 - إستراتيجية إرسال مندوبي الاتصال .

¹ - Patrick Lagadec , Stratégie de Communication en Situation de Crise, Paris, Futuribles, 1986, p. 78

²- Jean Pierre Piotet , Communication de Crise : Quelles Stratégies! , Paris , 1994, p. 117

الإستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

- إستراتيجية المزج (بين قبول الاتصال مع الجماهير ورفضها).

توضح هذه الإستراتيجيات في مجملها مدى قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمة من خلال ضعف أو قوة إستراتيجيتها الاتصالية، كما يمكن للقائمين بالاتصال الانتقال من شكل لآخر انطلاقاً من نوعية الأزمة، طبيعة عمل المؤسسة وعلاقتها بالجمهور (الأفراد) من جهة ووسائل الإعلام من جهة أخرى. ولا نستطيع في الحقيقة الإدلاء بتقييم معين انطلاقاً من تفضيل إستراتيجية على أخرى، إلا إذا فرقنا بين إستراتيجيات سلبية (خطيرة)، كانت تستخدم في الماضي القريب مع تضائل نسبة الوعي. في نفس الوقت يمكن ترجيح إستراتيجية مهمة في هذا المستوى، وهو أنه لا يجب الهروب من واقع تفرضه الكيانات الاجتماعية، والاقتصادية وحتى اتصالية.

إنه من الضروري تركيز إستراتيجية الاتصال على خمس قنوات أساسية، يتم من خلالها تدعيم الفعل الاتصالي الهادف إلى تغيير ودفع هاجس الاهتمام والمساءلات القانونية، وهي:³

1- وسائل الإعلام: وهي الوسائل الجماهيرية المعروفة (الراديو، التلفزيون، الصحف، الإنترنت).

2- الوسطاء المتحيزون: وهم الأفراد والجماعات الذين لا تربطهم أية صلة بالمنظمات، وإنما يلجئ إليهم من تبرير بعض المواقف عن الأزمة كوسطاء محايدين.

3- الجماعات غير المتحيزة: وهي الجماعات التي تحظى بمصداقية أفراد المجتمع مثل جماعات حماية المستهلك، وبعض الوكالات الحكومية.

4- الجماعات المرجعية أو الهامة: وهي جماعات الأصدقاء والأقارب، والجماعات المرجعية الأخرى مثل جماعات المصالح والضغط، وحتى الشخصيات النجمة والبارزة التي يحكم عليها الجمهور عادة بالحياد والشفافية.

³ - Schneider, S, op.cit, p.71

د/ مراد كموش

5- الخبرات الشخصية: وتتعلق بالتجارب السابقة المرتبطة بتبني إستراتيجيات جديدة مشابهة للإستراتيجيات السابقة.

وفي هذا الإطار اقترح (Douville) إستراتيجيات اتصالية غرضها تفعيل علاقات المنظمة التي تتعرض للاضطراب في الحالات العادية، أو على الأرجح الانهيار في حال غياب الاتصال وإستراتيجياته. وذلك وفق إستراتيجيات اتصالية هي⁴:

- الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية في معالجة الأزمات.

- الإستراتيجيات الاتصالية الوجدانية.

- الإستراتيجيات التراجعية.

أ- الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية

تقدم هذه الإستراتيجيات إطارا اتصاليا منطقيا مع بعض الاستمالات الوجدانية الإيجابية التي تستخدمها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات المعرضة للأزمات، وذلك بغرض الحفاظ على العلاقة الإيجابية مع الجمهور المستهدف، لجعله بأي شكل من الأشكال يفكر بطريقة أفضل في موقفه المتدني جراء الأزمة بدل من تسليط كل المساوئ والمسؤوليات على المنظمة، وتتضمن الإستراتيجيات المنطقية:

- إستراتيجية الاتساق:

تعتمد هذه الإستراتيجية على خلق علاقة وارتباط سلبي بين عناصر الرسالة الاتصالية، مما يجعلها تتعارض مع معلومات الحادث الموجودة لدى الجمهور المستهدف، وهذا بدوره يؤدي إلى شعور الأفراد وحتى وسائل الإعلام بما يعرف بالتنافر المعرفي، وهذا ما يدفعهم إلى البحث عن حل حقيقي لتقليل الحادث أو الأزمة، ويستفيد مخطوطو حملات العلاقات العامة من هذه

⁴ - Martinelli K, & W Briggs: Integrating Public Relations Legal Responses During a Crisis: Public Relations Review 24, New York, 2001 p. 61

الإستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

الإستراتيجية بتمكنهم من إعادة بناء معطيات القضية وفق معالم مرتبطة بواقع يساعد المؤسسة على طرح رسائلها الاتصالية التي أعدها في فسحة من الوقت، مع إدراك الجوانب السلبية التي تلتفت إليها وسائل الإعلام والجمهور على حد سواء، ومن الأمثلة على ذلك حادث سقوط طائرة (Concorde AF4590)- 2001⁵ والتي أودت بحياة العديد من الأفراد، وكان رد فعل وسائل الإعلام الفرنسية اتهام فرع "رول تور" بدفع الركاب (وهم نخبة من رجال الأعمال) إلى الهاوية، قصد الحصول على تعويض التأمينات الخاصة، في حين لم يستنكر مسئولو العلاقات العامة الحادث، ولكنهم دفعوا وسائل الإعلام بطريقة قانونية للتقليل من حجم الأزمة وذلك من خلال الظهور بحجج منطقية، حيث عبر الناطق الرسمي للشركة في بداية الأمر عن استيائه لأهالي الضحايا، ثم أشار على الجماهير عبر وسائل الإعلام أن المنظمة ستعمل جاهدة على إجراء تحقيق بالتعاون مع الأجهزة الأمنية، وفي هذا الوقت نلاحظ وسائل الإعلام قد أعطت الأزمة منحنى مغاير، ثم قامت المؤسسة بإبراز حقائق مغايرة تماما لما قد سبق، وبمقابلة التصريحات التي قدمت من قبل الطرفين، يلاحظ التفاوت المنطقي في المعلومات بين المؤسسة ووسائل الإعلام التي بدت تفسيراتها فيما بعد كإشاعات تفتقد إلى الأدلة. وما يمكن ملاحظته كذلك على القائمين بالاتصال والعلاقات العامة بهذه المنظمة أنهم استفادوا فعلا من سلبية الرسائل الاتصالية التي خلقتها وسائل الإعلام إلى إعداد حملة اتصالية تقيم الحقائق المنطقية قبل كل شيء.

- إستراتيجية المشاركة:

هذه الإستراتيجية عكس الإستراتيجية السابقة تماما، حيث تسعى الرسالة الاتصالية إلى خلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب، واتجاهات وردود

⁵ - www.uqamchaire.org: l'Université du Québec in les Etudes des Relations Publique, consulté le: 13.11.2007

د/ مراد كموش

فعل الفاعلين الاجتماعيين، وفي العديد من الأحيان يستخدم مخططو البرامج الاتصالية في العلاقات العامة هذا المدخل للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة ورؤى الجمهور حول الأزمة التي هي في الأصل محل خلاف بين الطرفين، ولكن هذه الإستراتيجية تجعل المتلقين ينظرون للمنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية، وينتشر استخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات الخدمية والمنظمات غير الربحية، ولعل هذه الإستراتيجية تتفق كثيرا مع إستراتيجية بناء الاتفاق التي بناها "رولر"، كما تعد هذه الإستراتيجية من أهم النماذج الحديثة التي تتقاسم المنظمات والهيئات الدولية أضرار الأزمة أو الحادث، ومن الأمثلة التي نراها هامة في هذا الصدد تفجيرات 11 سبتمبر 2001 التي تعرض لها مركز التجارة العالمي بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت إستراتيجية المشاركة من أهم عوامل تدعيم سياسة المركز والسياسة الخارجية العامة للولايات المتحدة الأمريكية⁶.

- إستراتيجية التصنيف:

تعد هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات شيوعا بين مخططي حملات التسويق السياسي، وتستجيب هذه الإستراتيجية في أصلها لرغبة الأفراد في تنظيم عالمهم وواقعهم في فئات تبدو منطقية ومقنعة من وجهة نظرهم، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه أخصائيو العلاقات العامة بالعلاقة المنتظمة للمنظمة مع جمهورها، حيث تبدي المنظمة اهتماما بالغا بجمهورها، انطلاقا من العلاقة المنطقية المبررة ب: هذا جيد أو سيء، حقيقي أو كاذب، واقعي أو غير واقعي. حتى أن الجمهور يتمكن من معرفة المنظمة في بعض الأحيان أكثر من وسائل الإعلام، إلى جانب أن هذه الجماهير ترتبط بموقف أو شخص معين، فإذا استطاع مخطط البرنامج الاتصالي أن يغير الطريقة التي ينظر بها الجمهور إلى موقف المؤسسة

⁶ - Martinelli K , & W Briggs, op.cit, p. 64

الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

اتجاه حادث معين، فإن ذلك يغير طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة بالموقف أو الشخص، في حين تكون العملية الإقناعية قليلة وبسيطة في نفس الوقت وذلك لوجود علاقات مباشرة بين المنظمة وزبائنها، يسود هذا النموذج الاتصالي في الدول اللبرالية الواسعة التفتح، حيث يعتبر الجمهور جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وفي حالة أصيبت المؤسسة بأزمة ما فما عليها إلا تسخير جهود إقناعية ومنطقية وفق حلول اتخذتها المؤسسة لموقف معين، وقد نجحت شركة (climax) الأمريكية⁷ 1999، في تخطي أزمة مقاطعة منتجاتها بسبب التسمم الذي أودى بحياة طفلين، وكان من الأساليب الاتصالية الناجحة توفير جو من التفاهم الإيجابي مع الجمهور الخارجي للمؤسسة من خلال ضم فئات من الجمهور المتضرر إلى المنظمة، حيث تتكفل المؤسسة بكل ما يتعلق بتحسين وضعية الأفراد من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة واستمرار دعم منتجاتها.

وفي مثال آخر فقد فَقَدَ مجمع (shell) سنة 2000، سفينة شحن البترول كانت متوجهة من بريطانيا إلى فرنسا، وتوفي على إثرها أكثر من 15 شخصاً غرقاً، فسعى المجمع حينها إلى حث أهالي الضحايا على إتباع سلوك معين دونما العمل على تغيير اتجاهاتهم أولاً، وقد أقامت المؤسسة حفلة موسيقية لصالح هؤلاء الأفراد وذلك بدافع الاستماع إلى الموسيقى أو مشاهدة نجوم الحفل، ثم إن دخل هذه الحفلة آل إلى هؤلاء الأفراد كذلك، ومن ثم تكون لديهم اتجاه إيجابي نحو الجهود التي بذلتها المنظمة من أجلهم.

- إستراتيجية حل المشكلة:

تعد هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المهمة في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة في حالات الأزمات، وتكون هذه الإستراتيجية أكثر تأثيراً لدى الأفراد المهتمين بالقضية، أو في مرحلة الاهتمام وفقاً لرم التأثير الإقناعي، حيث يبحث

⁷ - Crisis Life ,Journal of Public Relations Research, vol 8,Chicago, 2001, p. 13

د/ مراد كموش

هؤلاء الأفراد عن المعلومات ويتطلعون إلى التعرف على سبل حل المشكلة أو الأزمة المثارة.⁸

وفي هذا السياق تركز المؤسسات على كيفية حل الأزمات والقضايا الشائكة حتى وإن تعلق الأمر بها، وفي العديد من الأحيان ترفع المنظمات شعارات و عبارات تذكر جماهيرها بأن المؤسسة مرتبطة لا محالة بالمسئولية الاجتماعية لأفعالها، لذلك فلا خوف من أن تتعرض المؤسسة لأزمات خطيرة، وإن حدث ذلك فإن على المؤسسة حل المشكلة وتحمل المسئولية الكاملة عن الأزمة، في مثل هذه الإستراتيجيات تحاول المنظمات بيان سياستها الشفافة وذلك قصد مواجهة شتى أوجه القصور الذي قد اكتنف بعض المؤسسات التي تعمل في نفس المجال أو في بعض الأحيان بدل الأفضل لمواجهة المنافسة. وقد لجأت مؤسسة (Lyonnais) إلى منح الأفراد قروضا مالية بدون فوائد في حالة اشتراك الأفراد كزبائن، و رفعت شعارات اتصالية جاء فيها " يمنحكم بنكمكم فرصة للاقتراض المجاني مع أول اشتراك وإيداع"، وقد سعت لكسب ثقتهم من خلال إبدائها لتحمل المسئولية في بداية الأمر. وفي مثال آخر حاولت الجمعية الفرنسية لمكافحة مرض السرطان ترجمة إرادتها الاتصالية من خلال " نحن متواصلون ... فماذا عنكم ؟"، وفي كلا المثالين نلاحظ وجود علاقة بين جهتين المؤسسة و الجماهير، وهذا ما يتجلى في الشعارات " نحن - أنتم"، وهذا كله يعكس محاولة المؤسسات تحقيق - الثقة المباشرة - مع الأفراد.⁹

ب- الإستراتيجيات الوجدانية:

تتعلق هذه الإستراتيجيات بالنصف الثاني من مصفوفة إستراتيجيات الدوافع، وتركز على الاستمالات العاطفية، وعادة ما تكون هذه الاستمالات أكثر فاعلية في مخاطبة الجماهير المرتبطين بأزمات خفيفة الوزن كأن

⁸ - Martinelli K, & W Briggs, op.cit, p. 66

⁹ - Ibid, p. 223

الإستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

يكون من نتائجها إتلاف المرافق العمومية أو الطرق أو غيرها، أما بالنسبة للقضايا الأكثر تعقدا وعمقا، فإن الاستمالات العاطفية لا تحقق تأثيرا كبيرا، وعلى غرار الإستراتيجيات المنطقية، تشمل الإستراتيجيات الوجدانية على مداخل إيجابية وأخرى سلبية على النحو التالي¹⁰:

- إستراتيجية تقليل التوتر:

تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام استمالات التخويف، حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف الجمهور من النتائج السلبية المترتبة على عدم القيام بسلوكيات موافقة لما ترضاه المنظمة، تقابل هذه الإستراتيجية إستراتيجية الاتساق في الإستراتيجيات المنطقية، فإذا كانت الاتساق تركز على نشر الحقائق والمعلومات المتعلقة بالأزمة وفق سلم العلاقات المتعارضة، فإن إستراتيجية تقليل التوتر تركز على الجانبين: الوجداني والسلوكي، وتلجأ بعض الشركات الأمريكية ذات النفوذ الكبير باستخدام القوة الأمنية من أجل تقليل التوتر، وتمثل هذه القوة عادة كسلطة قامعة في وجه الأفراد البسطاء، كما يستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات بكثرة في الدول النامية أين يتم تكسير توترات الجماهير باستخدام التخويفات النفسية وأحيانا باللجوء إلى العنف، وهذا في ظل غياب السلطة الرقابية لوسائل الإعلام أو في كثير من الأحيان استمالتها لصالح المنظمة المعرضة للأزمة، ومن الأمثلة التي يمكن الاستدلال بها في هذا الباب تلك الأزمة التي واجهت الوكالات الأمنية الخاصة التابعة لرجال أعمال أمريكيين 2006، حيث استعانة بهم الإدارة الأمريكية قصد مساعدتها على اجتياح الأراضي العراقية وبسط الأمن عليها فيما بعد، ولكن هذه الوكالات التي يمتلكها كبار أثرياء العالم عثت فسادا كبيرا من تقتيل ونهب وانتهاك حرمان النساء خاصة إذا علمنا أن الأفراد المنتمون

¹⁰ - Barton, Laurence: Crisis in Organisations Management and Communication in the Heat of Chaos, Washington, South Western Publishing Company, 1993, p. 148

د/ مراد كموش

إليها عبارة عن سجناء ورجال المافيا الأمريكية، ولما ثارت بعض الأطراف الإعلامية العربية أو الغربية ومنظمات حقوق الإنسان على تلك الأفعال الشنيعة سخرت جهات نافذة في السلطات الأمريكية تدافع عن هذه الوكالات مما زاد قمع هذه الأخيرة لأي موجات المناوئة.

- إستراتيجية التعبير:

تأخذ هذه الإستراتيجية اتجاها إيجابيا مقارنة بالإستراتيجية السابقة، حيث يتظاهر أخصائيو العلاقات العامة بالمنظمة التي ينتمون إليها بأنهم راضون عن سلوك الجمهور وكأنه مرغوب فيه من وجهة نظر المنظمة (والمقصود بالسلوك هنا ردة فعل الجمهور إزاء أزمة معينة وقعت للمنظمة)، ولذلك فتسعى المؤسسة لمساندة جماهيرها من خلال حملة رسائلها الاتصالية، ويمكن الحكم على تصرف المؤسسة بأنه إيجابي بالنسبة للجمهور ويحتمل العديد من السلبيات بالنسبة للمؤسسة، ولكنه في الحقيقة غير ذلك، فإستراتيجية التعبير التي طرحها المؤسسة ما هي إلا مرحلة تحاول امتصاص أوج غضب المتضررين من الأزمة، وذلك إما لضخامتها (الأزمة) أو لضلوع المؤسسة في بعض حيثيات الحادث، وهذه الإستراتيجية تشبه إلى حد بعيد حملات التسويق الاجتماعي التي تسعى إلى إرضاء الأفراد وتحمل الجوانب السلبية خوفا من مغبة تزايد أعمال العنف أو الشغب، ومن ثمة فعلى المؤسسة بدل جهود كبيرة من أجل إعادة رسم صورتها الأولى (قبل الأزمة)، وذلك من خلال حملات ومساهمات مادية ومعنوية تقدمها المؤسسة في أشكال متعددة.

- إستراتيجية الدفاع الذاتي:

تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيد بأنفسهم بعد وقوع الحادث أو الأزمة، وعلى ذلك تسعى المنظمات إلى إعادة بناء ارتباطات وعلاقات إيجابية مع جمهورها، وتعتمد هذه الإستراتيجية عمليا على

الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

قولية موقف معين في الساعات الأولى من حدوث الأزمة، فعلى سبيل المثال قام بنك التعاملات الخارجية (EBQ)-1991 - برفع مقولة " لقد سرقت أموالنا ولكننا سنستعيدها معا"، وبدأت المؤسسة البنكية في حالة دفاع عن الذات إلى جانب الزبائن الذين أودعوا أموالهم عندها، كما سعت المؤسسة لإشراك جمهورها الداخلي والخارجي عمليات التحري قصد طمأنتهم، وفي هذه الحالة نلاحظ تماشي خطابات المؤسسة مع مواقفها العملية مما تجعل في الأخير جماهيرها راضية ولو بعد حين عن تصرفات المؤسسة.

- إستراتيجية التأثير القوي:

يطلق على هذه الإستراتيجية التأثير المعدي، لأنها تخاطب رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية، أو قادة الرأي بالمنظمة وهم المدراء وكبار المسيرين، تستمد هذه الإستراتيجية دعمها ونجاحها من عدة أسباب إستراتيجية منها: استخدام تقنيات الاتصال الشخصي أثناء الأزمة، وخروج كبار مسئولي المؤسسة لمواجهة الجماهير المتضررة من الأزمة، ويقصد بهم شخص المدير العام، أو أمينه، وفي بعض الأحيان تتدخل شخصيات أكثر نفوذاً أو سلطة كشخصية الوزير أو حتى رئيس الجمهورية أو الحاكم العام¹¹.

صحيح أن هذا النوع من الإستراتيجيات يحتمل النجاح وحسن إدارة الأزمة، ولكن لا يمكن إغفال شيء مهم وهو أن مثل هذه الإستراتيجيات كذلك لا تستعمل إلا في حالات شاذة، كالأزمات المصيرية بين المنظمات التي تشرف عليها الدولة مباشرة، أو أن الأزمة في حد ذاتها أصبحت تهدد الأمن القومي لشعب معين أو العكس أي أن جمهوراً معيناً أصبح يهدد كيان مؤسسة متعددة الجنسيات، كالأزمة التي تعرضت لها شركة (total)-1999- الفرنسية عندما تسبب أحد معاملها لتكرير الزيوت في تركيا لوفاة أكثر من 73 فرداً، مما جعل الأتراك

¹¹ - Ibid, p.152

د/ مراد كموش

يطالبون الحكومة بطرد فرع الشركة الفرنسية مادامت أنها لا تقيم حساب للأرواح البشرية، الأمر الذي استدعى تدخل السفير الفرنسي لدى تركيا، حيث انتقل إلى عين الحادث الذي كانت تلفه فوضى عارمة، ولكنه استطاع في النهاية إخماد الأزمة واستمالة أهالي المتضررين وغيرهم إلى تقبل الأوضاع والمتغيرات الجديدة.

ج- الإستراتيجيات التراجعية¹²:

يمكن أن يؤدي الهجوم على صورة المؤسسة إلى رد شفهي (كلامي) مستمداً من مجموعة استراتيجيات تراجعية، أي تلك المحاولات التي تسعى المؤسسة من خلالها استرجاع صورتها الأولى إذا أحدثت الأثر المطلوب على الجماهير الفاعلة على مستوى الأزمة، بالشكل الذي يغلب على ظن الجمهور أن المؤسسة ليست مسئولة عن حادث غير مرغوب فيه ،أو أنه يمكنها تبرير نصيبها من القضية، واستراتيجيات إعادة هذه تتعلق بطبيعة الهجوم بدرجة كبيرة.

- إستراتيجية التبرير:

من خلال السعي لإقناع الجماهير بأن ترى الأزمة أقل سلبية وتتمثل في:

- التماس الأعذار: وذلك من خلال إظهار المنظمة لعدم تعمدتها المسبق لتقليل مسئولية المنظمة عن الأزمة.
- التبرير: وذلك بالتقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة من خلال مقارنته بحوادث مماثلة أحدثت أضراراً أكبر، وإظهار المسئولية عما لحق من ضرر بالضحايا.

- إستراتيجية الاعتذار:

من خلا السعي لإقناع الجماهير بأن ترى المنظمة بصورة أكثر إيجابية، وتتمثل فيما يلي:

¹² - Dettelback William: Communication During a Crisis, London, bank ;marketing,1993, p. 62

الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

- التملق والمداهنة: وذلك في محاولة كسب ود الجماهير، وإعلاء شأن المنظمة عن طريق:

- المن والتذكير بالجوانب الإيجابية للمنظمة، وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.

- الترفع عن الأزمة من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهداف سامية.

- إطراء الآخرين من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.

- التماس الصفح: وهذ باستدعاء تسامح الجماهير عن طريق:

- اتخاذ إجراءات علاجية، مثل: إصلاح الأعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا ومساندة المتأثرين.

- إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من أضرار.

- اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة، حيث تعلن المنظمة عن آليات تزيد من معدلات الأمان والجودة.

- إستراتيجية التعاطف والمعانة:

من خلال إقناع الجمهور بمدى معاناة المنظمة، وما تكبدته من خسائر مالية، وبشرية بهدف خلق تعاطف إيجابي تجاه المنظمة، مثل تصوير المنظمة باعتبارها ضحية طرف خارجي يسعى لتدميرها، وتشويه سمعتها ومكانتها.

2- مقترب الاستشارة القانونية في إدارة الأزمة:

توجد علاقة مباشرة بين الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة من جانب، والاستشارة القانونية لإدارة الأزمات من جانب آخر، حيث أن المنظمات التي تفتقد إلى إدارة العلاقات العامة إستراتيجيا يصعب عليها إدارة الأزمات التي تواجهها بالاعتماد الارتجالي على الإدارة الاستشارية لرجال القانون.

د/ مراد كموش

2. خيارات الاستراتيجيات الاتصالية للأزمة في ظل الاستشارة القانونية:

أوضحت دراسات عديدة في إدارة الأزمات صعوبة الاستجابة للأزمات إعلامياً، فالأزمات تترتب عنها نتائج قانونية وقضائية إضافة إلى تلك المتعلقة بسمعة المنظمة وجماهيرها لها، وعادة ما يكون هناك تعارض في الاستجابة الاتصالية للأزمة بين رؤية العلاقات العامة لعملية إدارة الأزمة، ورؤية القسم القانوني، فبينما تركز العلاقات العامة على المسارعة في الإعلان عن الأزمة والانفتاح على وسائل الإعلام والجماهير وحرية تدفق المعلومات تركز الرؤية القانونية على التآني في الاستجابة، ورفض الاعتذار وتحمل المسؤولية، لأن ذلك من وجهة نظرهم يكون له تبعات قانونية على المنظمة في المحاكم. وفي هذا الإطار، توجد عدة عوامل تجعل من استجابة المنظمة الاتصالية للأزمة عملية معقدة، وتوضح الفرق بين رؤية العلاقات العامة ورؤية المستشارين القانونيين، وهذه العوامل هي ¹³:

ب- مخاطر الأزمة:

وتعزى مخاطر الأزمة إلى التبعات السلبية التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من جراء القيام بعملية الاتصال مع وسائل الإعلام، فالعلاقات العامة تجد نفسها في حيرة بين مسؤوليتها الاجتماعية تجاه جماهير المؤسسة من جانب، والتبعات القانونية من جانب آخر، فإستراتيجية العلاقات العامة للاستجابة للأزمة عادة ما تتمحور حول تحديد سياسة المنظمة بناء على القضايا المثارة، ورصد المزاعم حول سياسة المؤسسة والاتصال مه وسائل الإعلام، والاعتراف بأي مشاكل في المنظمة، والاستعداد لتقديم الاعتذار المناسب والفوري للجماهير الأساسية، ثم الإعلان الفوري عن الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتصحيح الأوضاع.

¹³ - Schneider, S, op.cit. 112

الإستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

في المقابل، نجد أن إستراتيجية الإدارة القانونية تركز على عدم الحديث مطلقاً عن الأزمة، والإفصاح عن معلومات مختصرة للغاية، وتبرير ذلك بقوانين سرية المعلومات وسياسات المؤسسة، وحساسية القضية، وعدم الاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية، ومن ثم يكون على العلاقات العامة إحداث نوع من التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمصادقية من جانب، والمسؤولية القانونية من جانب آخر قبل تحديد سلوك المنظمة.

ب- توقيت الأزمة:

فمفهوم الوقت في الاستجابة للأزمة يختلف لدى كل من إدارة العلاقات العامة والإدارة القانونية، فالعلاقات العامة تسعى لإلى وسائل الإعلام في أسرع وقت ممكن ، بينما نجد الإدارة القانونية لا تهتم بعامل الوقت وتقوم بالدراسة القانونية المتأنية والمراجعة الدقيقة لكل ما يصدر عن المؤسسة.

التقليد والحدثة:

تعتمد العلاقات العامة في استجابتها للأزمة على استخدام كافة الإستراتيجيات الاتصالية الحديثة في الوصول إلى الجماهير الأساسية وتحقيق الاستجابة المطلوبة، وتسعى الإدارة القانونية في المقابل إلى البحث في الخبرات السابقة والأزمات المماثلة ودراساتها بطرق تقليدية لبحث كيفية الاستجابة للأزمة دون الاهتمام بالجماهير الأساسية للمنظمة، فجماهير الإدارة القانونية تنحصر في القضاء والمحاكم.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول أن هناك مدخلين أساسيين للاستجابة الاتصالية للأزمة:

الأول : ويعتمد على مبدأ رد الفعل، وهذا المدخل ينطلق من رؤية الإدارة القانونية ، ويعتمد عادة على استراتيجيات المماثلة في الاستجابة لوسائل الإعلام والجماهير.

د/ مراد كموش

الثاني: فهو مدخل الفعل أو المدخل الديناميكي، وهو الذي يعتمد على أخذ المبادرة في الاستجابة للأزمة.

وقد أوضحت دراسات عديدة في إدارة الأزمات أن مدخل الفعل هو الأكثر فاعلية في استجابة المنظمة الاتصالية للأزمة، فالخسائر التي يمكن أن تنشأ عن القضايا والتبعات القانونية لا تمثل إلا نسبة ضئيلة مقارنة بتلك الخسائر المحققة من تدهور سمعة المنظمة لدى الجماهير، وانخفاض قيمتها السوقية، وتستند هذه الرؤية على عدة اعتبارات منها:

- يمكن هذا المدخل المنظمة من السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة، ومن ثم يمكنها من تشكيل طبيعة تغطية وسائل الإعلام للأزمة، وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن المنظمة التي تحقق البق في الإعلان عن الأزمة تكون هي المصدر الأساسي للمعلومات من وجهة نظر الإعلام، ومن ثم يمكنها بناء مصداقيتها كمصدر للمعلومات.

- كما يساعد هذا المدخل في عدم تدخل أطراف خارجية في إدارة الأزمة بدعوى الشفافية وكشف الأخطاء، فهو يحقق للمنظمة الاستفادة من مبدأ المفاجأة. يستند هذا المدخل إلى العديد من المداخل والنظريات التي تؤكد على أهمية أخذ المنظمة زمام المبادرة في اتصالات الأزمة، ومن هذه النظريات:¹⁴

- نظرية السلعة: والتي تعتبر الرسالة الاتصالية سلعة، وكلما كثرت الرسائل الاتصالية انخفضت القيمة التي تحملها، فالمنظمة عندما تقدم الأخبار الفورية والكاملة لرجال الإعلام حول الأزمة لا يتبقى لهم ما يتكهنون به.

- نظرية مخالفة التوقعات: والتي تفترض أن الفرد عندما يفصح عن معلومات سلبية عن نفسه، فإنه يخالف توقعات المتلقين، ومن ثم يزيد من مصداقيته وقدرته على الإقناع، وعلى ذلك، فالمنظمة التي تقدم المعلومات عن الأزمة

¹⁴ - Ibid, p. 116

الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة أزمات المؤسسة

باعتبارها أخبارا سلبية، فإنها تخالف توقعات رجال الإعلام الذين عادة ما يتوقعون أن تقدم لهم العلاقات العامة أخبارا إيجابية عن المنظمة ويتحيزون لصالحها.

خاتمة:

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 إليه ¹⁵ (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 إلى حوادث مرور، ومن خلال إستراتيجية اتصالية لبقة قام (Speedy) باقتراح خدمة جديدة لمراقبة أطر السيارات مجانا 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

¹⁵ - Ibid., p. 46