

محاضرات خاصة بمقياس اتصال الأزمة

السنة الاولى تخصص: ماستير اتصال في التنظيمات

قسم علوم الإعلام والاتصال / جامعة باجي مختار عنابة.

د.شمس ضيات خلفلاوي

Chems_khalfa@yahoo.fr

محور اتصال الأزمة

المحاضرة السادسة

نماذج اتصال الأزمة

النموذج الأول: نماذج اتصالات العلاقات العامة المطورة لجرونج وهنيت

(Grunge et Hunt)

إذا كانت هذه النماذج أكثر استخداما في أبحاث العلاقات العامة بصفة عامة، فإنها أكثر احتياجا في أبحاث الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال نظرا لاعتماد أكثر النماذج في اتصالات الأزمة عليها، وهو ما يستدعي عرض أسس ومبادئ تلك النماذج ومنظورها عند grung & hunt (1984) إلى أن طورها في "1992" Grung وكذلك Grung & Rober في عام "1992" بالإضافة إلى fearn banks. ومن بين هذه النماذج :

1. نموذج الذبوع والانتشار من خلال الصحافة Press Agency Publicity Model : هو محاولة

ممارسي العلاقات العامة جعل منظماتهم ومنتجاتهم معروفة لدى الجماهير وذلك باستخدام الطرق المختلفة، سواء إذا كانت المعلومات والتصريحات حقيقية أم غير ذلك فهي لا تهتم بمدى حقيقة وصحة المعلومات التي تقدمها بقدر الانتشار بين الجماهير والهدف هو اقناع الجماهير بأي شكل من الأشكال بما تريده المنظمة وما تقدمه، و بالتالي فهي تستخدم طريقة واحدة تنقل المعلومات الى الجماهير ومن ثم فإنها لا تحتاج إلى اجراء المسموح للجماهير لعدم وجود رجع الصدى من جانب الجمهور.

2. نموذج إعلام وإخبار الجماهير Public Information Model: يختلف هذا النموذج عن

النموذج الأول من حيث أن الحقائق وصحة البيانات والتصريحات ضرورية وهامة والتي يتم تقديمها

للجمهور من خلال الصحافة، أو ما تنشره الصحافة عن المؤسسة. وهذا النموذج يعتبر سائداً في المؤسسات الحكومية، كما أنه يتخذ طريقة واحدة واتجاهاً منفرداً في نقل المعلومات من المنظمة إلى الجمهور و بالتالي فإنه لا يتطلب بصفة مستمرة إجراء البحوث والمسوح، وإنما يتطلب نوعاً من التقييم كمسوح القراء أو معرفة كمية القصاصات الصحفية التي تناولت المنظمة.

3. نموذج ثنائي الاتجاه غير المتناسق أو المتوازن Two – way A symmetric Model: ويسمى أيضاً نموذج الإقناع العلمي أو الفني، حيث يقوم ممارسو العلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث كالمسوح لمحاولة إقناع الجماهير بتقبل وجهات نظر المؤسسة، وهنا يوجد بعض التغذية المرتدة "رجع الصدى" من جانب الجمهور، إلا أن ذلك لا يؤثر ولا يغير من إدارة المؤسسة لاتصالها وأسلوبها مع الجمهور كنتيجة لتلك النواحي.

4. نموذج ثنائي الاتجاه والمتوازن والمتناسق two-way symmetric Model: ويمثل أفضل النماذج وأكثرها استخداماً ونجاحاً في برامج الاتصال مع الجمهور وهو ما أكدته grunk من أن ممارسي العلاقات العامة يفضلون هذا النموذج بشرط توافر الخبرة عند ممارسته، واهتمام ووعي المنظمة بضرورة تطبيقه، وذلك لأن النموذج يهتم بالتفاعل فيما بين المؤسسة والجمهور ويهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض والاتفاق والإنصات والاندماج في الحوار، وهذا قد يحدث تغيير في سلوك الإدارة والجمهور، كما أن النموذج يعتمد على نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث ليس بهدف الإقناع وإنما بهدف الاتصال والتي من خلالها تستطيع المنظمة معرفة ما يحتاجه وما يريده الجمهور. وفي المقابل تستطيع الجماهير فهم توجهات المنظمة وما تهدف إليه مما يحقق تبادلاً للآراء والحوارات عبر قنوات اتصالية متبادلة بين المنظمة والجمهور.

النموذج الثاني: نموذج لوكازويسكي lukaszewski Model :

عن أساسيات وقواعد اتصال الأزمة يتكون من ثلاثة محاور هي¹:

المحور الأول: أهداف الاتصال وضرورياته في حالة الأزمات.

المحور الثاني: أسس ومبادئ الاتصال المطلوبة في حالة الأزمات.

المحور الثالث: بروتوكولات ومعايير الاتصال.

المحور الأول: وضع أساسيات وأهداف الاتصال: يشتمل على جانبين هما:

1. رسم السياسة الاتصالية: من خلال وضع الأسس الاستراتيجية في الاتصال ومنها:

- الانفتاح على الآخرين وتقديم المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع وتسمح بالتبادل المعرفي.

- المصدقية في الحقائق والأمانة واعتبارها سياسة مطلقة.

- الاستجابة الفورية للأحداث والإعلان عنها وتحديثها.

- عدم اخفاء أي حقائق خاصة بالسلوكيات والاتجاهات والخطط والقرارات الاستراتيجية

الفعالة والعمل بروح التعاون والتضامن.

2. تحديد أولويات الاتصال: ويتم ترتيبها كالتالي:

الأولوية الأولى: خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة وهم الضحايا سواء المعنيين بالأزمة أم غيرهم.

الأولوية الثانية: وهم الموظفين حيث يكون منهم ضحايا أحياناً.

الأولوية الثالثة: وهم الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من جراء الأزمة.

الأولوية الرابعة: وهم وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الخارجية الأخرى .

المحور الثاني: الأسس الخاصة بمبادئ وقواعد الاتصال خلال الأزمات: وتشمل النواحي التالية:

1. الاتصال أولاً بالذين هم أكثر تأثراً بالأزمة واتخاذ الاجراءات الخاصة بهم، وعندما تكون الأحداث

غير متوقعة يتم التعامل معها من خلال عدّة إجراءات وجهات مشاركة منها²:

■ الاستجابة السريعة.

■ التصرف بجديّة وحزم.

■ تحديد المسؤولية المناسبة مع الأزمات التي تحدث.

¹. السيد السعيد عبد الوهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

². السيد السعيد عبد الوهاب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- الاستعانة وطلب المساعدة من جهات أخرى.
 - إخبار الجمهور الداخلي: الموظفين على وجه السرعة من البداية.
 - توضيح المهام و الأدوار.
 - توضيح القرارات والنتائج والسلوكيات.
 - قبول المقترحات في التعامل مع الأزمة.
 - البحث عن الأفراد الأكثر تأثراً بالأزمة.
 - استخدام رسائل فعّالة ومباشرة وسهلة الفهم.
 - العمل بروح التضامن والمشاركة.
2. الاعتماد على الاتصالات المحلية أولاً فهي أفضل الوسائل في التعامل مع الأزمات، ويتم ذلك من خلال إدارات العلاقات العامة والعمليات والتسهيلات وغيرها.
3. التحدث من خلال جهة واحدة وتوحيد الخطاب الاعلامي الموجه إلى الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام وتناسبه مع فئات هذا الجمهور.
4. التصرف السريع في إمكانية توصيل المعلومات والأخبار لوسائل الإعلام والجمهور.
5. التعاون مع وسائل الإعلام وتلبية احتياجات مندوبيها.
6. الاعتماد على القرارات الواضحة واللازمة لموقف الأزمة والتي تتناسب معبيعة هذا الموقف.
7. التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة.
8. الاعتماد في حل المشكلة على عملية صنع القرارات وإدارتها من خلال الإدارة الاستراتيجية طبقاً للنواحي التالية:

- وصف طبيعة الموقف.
- تحليل ما يحتويه الموقف ومدى تمديده وحجمه.
- تقديم الخيارات والاحتمالات والمقترحات في معالجة الموقف.
- اختيار أفضل التوصيات والمعالجات للأزمة.
- احتواء النتائج السلبية والغير متوقعة ودراستها..

المحور الثالث: استخدام معايير وبروتوكولات الاتصال: هناك العديد من المعايير اللازمة عند التعامل مع الأزمة والتي تشمل النواحي الخاصة بالسلوكيات والاتجاهات وطرق ووسائل التحدث اللازمة في التعامل معها، ومن بينها:

1. الاستجابة: والتعامل مع الأزمة من خلال الاستعداد لمواجهتها وإعداد الخطط على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة.

2. الانفتاح والتفاعل مع المجتمع والتعامل مع أطراف وجمهور الأزمة وخاصة الأكثر تضررا منها.

3. إبداء الاهتمام بالمتأثرين بالأزمة، وبالطرق الخاصة في التعامل معها وأسلوب المواجهة وتقديم المعلومات.

4. الاحترام عند تقبل أي مقترحات أو أسئلة أو استنتاجات من جانب الجمهور وأطراف الأزمة.

5. التعاون مع وسائل الإعلام والجمهور والاتصال بهم بصورة مباشرة وعلى قدر من الكفاءة والسرعة.

6. تحديد المسؤولية والتعامل مع الأزمة من مبدأ المسؤولية، وتحديد مسؤولية المتحدث الرسمي في حالة الأزمات.

7. تنمية الحاسة الإدراكية وذلك في وقت مبكر من حدوث الأزمة وتوقع حدوثها واتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوعها.

8. التكامل والترابط في دراسة طبيعة الأزمات وأوجه المواجهة وفحص الأخطاء والسلبيات لتحديد نواحي القصور.

9. إجراء المقارنات للوصول لأفضل الطرق والحلول في مواجهة الأزمات وإدارتها.

10. تحقيق درجة عالية من الرضا والقبول من جانب الجمهور وإعادة الثقة في المؤسسة وبناء العلاقات والتقليل من حجم التغطية الإعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة، وذلك من خلال النواحي التالية:

• تحديد القضايا الكامنة التي لم تتحقق بعد.

• تحليل تلك القضايا ودراسة مدى تأثيراتها.

• دراسة الأحداث من خلال النماذج والأمثلة التي وقعت في المؤسسات المختلفة ومراعاة

التنسيق فيما بينها.

• بناء الآراء والاتجاهات والمشاركات.

• تطوير استراتيجية فعالة تعتمد على رسائل هادفة وإيجابية تقدم بصورة مباشرة للجمهور.

11, تقدير الموقف ومدى المحاسبة والمسؤولية وذلك لإعادة المصداقية للمؤسسة من خلال النواحي

التالية:

- تحري المصداقية في معالجة الأزمة عند الاتصال بالجمهور.
- التوضيح والشرح لما قد حدث وأسبابه وطرق المواجهة وأثره مستقبلا.
- الإعلان عن القضايا الجوهرية والكامنة وحلها قبل تصاعدها ومشاركة الجمهور في مناقشتها.

• إظهار الاستياء والندم لما قد حدث والتأكيد على حجم المسؤولية في عدم حدوث الأزمة مرة

أخرى.

- الاستعانة بالمستشارين في التعامل مع الأزمات.
- التعهد والالتزام لتحقيق الأهداف المقررة في التعامل مع الأزمة.
- إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على خطة المواجهة والتعامل مع الأزمات.

12. التسامح والتصالح مع الجمهور وعقد صداقات معه.

13. الأمانة وتحري المصداقية في نقل المعلومات للجمهور زبني الصراحة والدقة في التعامل مع

الأزمات والجمهور ومواجهة الشائعات.

النموذج الثالث: النموذج المدمج لإدارة اتصال الأزمة

اهتم المؤلفان "هيريرو" و"برات" (Herero et Pratt) بتطوير نموذج يسعى إلى التعامل مع الأزمات في المراحل المختلفة من إدارتها، وأطلقا عليه النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة. ويقدم نموذجهما من خلال 4 خطوات رئيسية تشمل¹:

المرحلة الأولى: إدارة القضايا: وتمثل أول خطوة أمام المسؤولين عن اتصالات الأزمة وتشمل الاجراءات التالية:

- مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المؤسسة مستقبلا.
- جمع المعلومات عن القضايا التي قد تثير مشكلات ومخاطر بالمؤسسة.
- تطوير استراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمات.

المرحلة الثانية: التخطيط لمنع الأزمة: ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- استحداث سياسة وقائية للقضية.
- إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجماهيرها المتعددة.
- التحضير لخطط عامة أو خاصة للطوارئ.
- تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانيات.
- تحديد الاجراءات التي تتخذ مع الجمهور الداخلي عند اندلاع الأزمة.
- تحديد الرسائل ووسائل الاتصال والأهداف في خطة اتصالات.

¹. قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص ص 235/239.

المرحلة الثالثة: مرحلة الأزمة: وتكون المؤسسة في موقف مواجهة مع الأزمة، لذلك على المؤسسة أن تتخذ في هذه المرحلة مجموعة من الاجراءات تشمل:

- تكوين أعضاء فريق إدارة الأزمة، والمتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبه.
- تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام، ومحاولة الاتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة والإجراءات التي تتخذها لمعالجة الأزمة وحلها.
- تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة مع الاستفادة من المعلومات الجديدة المتوفرة لدى الإدارة .
- العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعي لاكتساب تأييد طرف ثالث .
- التحكم والسيطرة على الشائعات بتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الصحيحة والدقيقة والمتجددة.
- مواصلة العمل اليومي المعتاد.

المرحلة الرابعة: مرحلة ما بعد الأزمة : وفيها تحاول المؤسسة تحسين صورتها لدى الجمهور والعمل على عودتها كما كانت قبل الأزمة، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات تشمل :

- مواصلة الاتصال بالجمهور والاهتمام به والاستمرار في بذل الجهود للتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية للأزمة .
- الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات التي تستجد والإجراءات التي تتخذ .
- التقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الادارة والعاملين معها، وإدخال التحسينات عليها من خلال التغذية المرتدة وتوجهات الجمهور .

النموذج الرابع: نموذج ألفونسو هيررو "Alfonso Herrero"

يتكون نموذج ألفونسو هيررو، من أربعة مراحل رئيسية هي¹:

أولاً: مرحلة إدارة القضايا: وتعتمد إدارة القضايا على الآتي:

- مسح البيئة المحيطة بحثاً عن الاتجاهات العامة التي قد تؤثر فيها في المستقبل القريب.
- جمع المعطيات عن القضايا التي يحتمل أن تثير المتاعب، ومن ثم تقييمها.
- تطوير استراتيجية للاتصال وتركيز جهودها على منع حدوث أي أزمة أو إعادة توجيه مسارها.

ثانياً: مرحلة التخطيط المنعي أو الوقائي: من أجل البحث عن تحذير إضافي فإن المربع الذي يحمل تسمية "التخطيط المنعي أو الوقائي" يسهم في رصد البيئة المحيطة مع مرحلة إدارة القضايا، كما أنه يستخدم المعلومات والتحذير ونظم الاتصالات الداخلية.

توجه المنظمة مواردها في مرحلة إدارة القضايا إلى تحديد القضية التي تمثل تهديداً والعمل في التأثير على مسارها، أما في مرحلة التخطيط الوقائي فيضاف عنصراً آخر هو الوقاية، وفضلاً عن ذلك فإن مرحلة التخطيط الوقائي هي نقطة البدء في عملية إدارة الأزمة في بعض المواقف مثل: الحرائق، الانفجارات، الأعاصير والفيضانات، حيث تكون المفاجآت حتمية، وعند هذه المرحلة يحين الوقت للقيام بما يلي:

- وضع سياسة تتسم بالمبادرة حيال المشكلة.
- إعادة تحليل ارتباطات المنظمة بجماعيتها.
- اختيار الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة.
- تحديد الممثل الملائم للمنظمة في إدارة العلاقات العامة مع وسائل الإعلام.
- تحديد الرسالة والهدف والمنافذ الإعلامية التي ستستخدم في تنفيذ خطة اتصال الأزمة.
- وفي هذه المرحلة أيضاً يجب أن تقيم الإدارة ما يلي:
- أبعاد المشكلة.
- درجة تحكم المنظمة في الوقت.
- الخيارات التي يمكن للمنظمة أن تختار من بينها في تطوير خطة نوعية لمواجهة الأزمة.

¹. كموش مراد ، 2008: ص 105.

ثالثاً: مرحلة الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة وفقاً لهذا النموذج:

-تقييم استجابة المنظمة للأزمة.

-إجهاض الدعاية السلبية مع إبلاغ زبائن المنظمة بالإجراءات التي اتخذت لحل المشكلة.

-توجيه رسالة من المنظمة إلى جمهورها المعني، والاستعانة بالخبراء والبدء في تنفيذ برامج

الاتصالات الداخلية.

رابعاً: مرحلة ما بعد الأزمة: هناك في كل أزمة مرحلة "ما بعد الأزمة"، يجب على الأزمة حيالها القيام بما يلي:

-الاستمرار في الاهتمام بالجمهور المتنوع، وخاصة منها النوعية.

-الاستمرار في مراقبة المشكلة إلى أن تتناقص حدتها.

-الاستمرار في إطلاع وسائل الإعلام على إجراءاتها إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

-تقييم كيفية عمل خطة الأزمة إن وجدت، وكيفية استجابة الإدارة والعاملين للموقف.

-دمج هذه التغذية المرتدة في خطة الأزمة، وتحسينها ومنع أي أزمات مستقبلية.

-تطوير استراتيجية طويلة الأمد للاتصالات لتقليل الأخطاء الناجمة عن الأزمة.

• أما دور العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة، فيمكن في البحث عن الحقائق، والإعلام بالخطر، والتخطيط لإدارة الأزمة يبني في هذه المرحلة على نظام الاتصال، ويتكون من الخطوات التالية¹:

الخطوة الأولى: تكوين الفريق: وتكوين الفريق هي الخطوة الأولى التي تبدأ منها الإعداد للخطة، حيث يتم اختيار أعضاء الفريق من إدارة العلاقات العامة يرأسهم مدير إدارة العلاقات العامة بالمنظمة، ويتم توزيع المهام على الأعضاء حسب خبراتهم وخلفياتهم، ومن بين المهام والمسؤوليات التي توكل إليهم: مهمة تنسيق الاتصالات، مهمة العلاقات الخارجية، العلاقات مع العاملين، ومهمة مراجعة ما يكتب أو يقال عن المنظمة في وسائل الإعلام وغير ذلك من المهام التي ستحدد بناء على تصورات ما قد تكون عليه الأزمة.

الخطوة الثانية: إعداد السيناريوهات : وكما في الإعداد لخطة إدارة الأزمة فإن الإعداد لخطة اتصالات الأزمة تقوم على مفهوم سيناريوهات لما قد تكون عليه ظروف الاتصالات في عملية الأزمة، وذلك بعد جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط.

¹. كموش مراد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الخطوة الثالثة: تعيين الناطق الرسمي: الناطق أو المتحدث الرسمي هو الشخص المخول بالتكلم نيابة عن المنظمة في وقت الأزمة مع وسائل الإعلان والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، والمتحدث الرسمي يعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمة في إدارة الأزمة لأنه يمكن أن يؤثر على الكيفية التي سيتناول بها الإعلام الأزمة، والذي سيقدر مدى تقبل الرأي العام لموقف المنظمة.

الخطوة الرابعة: تحديد الجمهور: الجمهور هو القطاع الرئيسي الذي يهتم العلاقات العامة، وتقوم على دراسته لتحقيق المصالح المشتركة بينه وبين المنظمة، وينقسم الجمهور تقليدياً إلى قطاعين رئيسيين هما: الجمهور الداخلي ويتمثل في العاملين بالمنظمة، والجمهور الخارجي الذي يرتبط بالمنظمة في مصالح معينة، وعند تحليل أو دراسة الجمهور يجب الأخذ بالاعتبارات التالية¹:

- أين يتواجد هذا الجمهور؟

- هل يمكن الوصول إليه مباشرة؟ أم يجب استخدام وسائل الإعلام؟ أم هل يكفي استعمال

البريد أو الفاكس أو التلغراف؟

- هل يكفي عقد مؤتمر صحفي لنصل إلى فئات الجمهور المعني، أم أن الرسالة لن تصل بهذا

الأسلوب؟

- هل يمكن الاتصال بالأطراف المعنية خلال يوم واحد؟ أم أن تنفيذ برنامج الاتصال سيستغرق

عدة أيام؟

- هل تتوافر لدى المنظمة المعلومات الصحيحة عن أسماء وعناوين الأشخاص الذين يعتبر

الاتصال بهم أمراً ضرورياً عند وقوع الأزمة "مثل قادة الرأي العام"؟

- هل يمكن تقدير شكل التوزيع الديمغرافي للجمهور؟

- ما هو مستوى اللغة التي ستخاطب الجمهور في حالة اختلاف المستويات التعليمية والثقافية؟

الخطوة الخامسة: تحديد الهدف: لكي يكون الاتصال فعالاً أثناء الأزمة، يجب أن تحدد الخطوة الهدف من الاتصال بكل فئة من فئات الجماهير بدقة ووضوح، فمثلاً قد يكون الهدف من الاتصال مع وسائل الإعلام هو كسب وتأييد الرأي العام، والهدف من الاتصال مع العاملين قد يكون من أجل رفع الروح المعنوية لديهم، وقد يكون الهدف من الاتصال مع الدفاع المدني والشرطة لطلب المساعدة.

¹. كموش مراد، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الخطوة السادسة: تأسيس مركز اتصالات "غرفة العمليات": من الضروري إقامة مركز اتصالات أو غرفة عمليات، وخاصة للمنظمات الكبرى مثل الوزارات، حيث أن اجتماع فريق إدارة الأزمة في بداية الحالات الطارئة في مكان مناسب تتوافر فيه الوسائل اللازمة لمواجهة الأزمة سيسمح لفريق إدارة الأزمة بمراجعة الوقائع والخيارات والبيانات والاستراتيجيات والقيام بكل ما هو ضروري لمواجهة الأزمة بفعالية وكفاءة. كما ينبغي أن تكون خطط الاتصالات وخطط الطوارئ موجودة دوماً في المركز ومعروفة لدى الجميع وخاصة أعضاء خلية إدارة الأزمة.

الخطوة السابعة : تقييم الخطّة: إن التقييم هو الخطوة الأخيرة في عملية إعداد خطة اتصال الأزمة، حيث يقوم فريق إدارة الأزمة بعد انقضاء الأزمة بتقييم وفحص كافة جوانب الأزمة وما تحقق من نجاح أو فشل على كل الأصعدة.