

المحاضرة السابعة

مراحل التخطيط لاتصال الأزمة¹

أولاً: الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المؤسسة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي تـ²افظ على سمعة المؤسسة من التشويـ³.
■ أهمية التخطيط لمنع الأزمة : لاشك أن عدم التخطيط العلمي للاتصال لمنع الأزمة ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع الأزمات، وثمة حالات ووقائع عديدة تكشف عن أن ضعف أو غياب اتصالات الأزمات قد أدى إلى زيادة الخسائر المادية والبشرية بين الأطراف ذات الصلة بالأزمة.
1. أسس الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة: لقد قام الباحث " فهد أحمد الشعلان " في كتابـ⁴ المعنون بـ " إدارة الأزمات : الأسس المراحل الآليات " بتـ⁵ديد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة، وهي على الذـ⁶و التالي:

* يتضمن التخطيط المراحل الثلاث "قبل، أثناء وبعد الأزمة"، ولكل مرحلة وسائلها وأهدافها.

* تـ⁷ديد الجمهور المستهدف لمراحل الأزمة، وأساليب إقناعهم، وذلك وفقاً للخطاب الإعلامي.

* تتسم الخطة الاتصالية بالدقة، الشمول، المرونة، وضوح الوسائل والأهداف.

* الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.

* التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، واختيار الوقت المناسب لتزويدها، وعدم المبالغة

والتهوين في شأن أحداث الأزمة حتى لا تؤثر على إدارتها.

* الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.

* رـ⁸دود الأفعال المحلية، الإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة، وتزويد مركز إدارة الأزمات بكافة

التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال.

* الاختيار والتدريب الجيد للمتـ⁹دئين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات.

¹. نايلي خالد، مرجع ذكر سابقاً، ص ص 158/166.

1.1. اختيار فريق اتصالات الأزمة: ولعل أ [2]عب المهام التي تقوم بها المؤسسة هو " اختيار فريق اتصالات الأزمة"، حيث يصعب الت [2]ديد بشكل [2]ارم ومتخصص أعضاء الفريق ومهام كل منهم، وكما ي [2]دث في الواقع لن تجددهم جميعا هناك وقت نشوب الأزمة، ويضم هذا الفريق أعضاء أساسيين وآخرين معاونين: الفريق الأساسي: يضم قائد الفريق والمت [2]دثين الرسميين، مراقب المعلومات، المنسق مع وسائل الإعلام ومسؤول التنفيذ.

الفريق المعاون: يضم ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، مختص نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

ويجب على فريق اتصالات الأزمة أن يتوقع الأزمة قبل حدوثها، وذلك من خلال إعداد التوقعات المناسبة واختبارها في بعض المواقف الافتراضية، ويتطلب التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة ما يلي:

2.1. رصد بيئة عمل المؤسسة: من خلال وضع تصور شامل عن تاريخ المؤسسة ونشاطها ومركزها المالي، المشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى إلى ت [2]قيقها، علاقات العمل في الداخل والخارج، ظروف الإنتاج، العمالة والتسويق.

3.1. ت [2]ديد أهداف المؤسسة بدقة: يجب أن تكون أهداف المؤسسة م [2]ددة بدقة حتى يمكن ت [2]ويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد، كما تتيح زيادة قدرة المؤسسة على إقناع المتعاملين معها في الداخل والخارج.

4.1. ت [2]ديد الجماهير المستهدفة: وهو الجمهور الذي ل [2] علاقة مباشرة وغير مباشرة بالأزمة، والذي ستخاطب [2] المؤسسة في المراحل المختلفة للأزمة وتشمل الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، والهدف من ت [2]ديد الجمهور هو سرعة الو [2]ول والتعامل مع [2]، توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية للجمهور، ويمكن ت [2]ديد جمهور الأزمة في المؤسسات الذين:

–تؤثر فيهم الأزمة.

–يؤثرون في المؤسسة.

–المتورطون في الأزمة.

–الذين ي [2]تاجون إلى المعرفة.

5.1. طرق الاتصال بالجمهور المستهدف: من المهم التأكد من توفر وسائل الاتصال السريعة لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف، ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة سجلات يتم ت [2]لديدها باستمرار باستخدام:

–أسماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء، الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المسؤولين

الرسميين، أعضاء البرلمان والسلطات المختصة المعنية بالأزمة.

–عناوين المكاتب والمنازل. –أرقام الهاتف الأرضي والمحمول. – E. Mail البريد الإلكتروني.

– الفاكس. – عقد المؤتمرات الصحفية. –مواقع الانترنت. –مستشارو العلاقات العامة.

–خطوط هواتف الطوارئ. –مساحات الإعلان المحجوزة مسبقا. – المؤسسات المتخصصة في الاتصالات السريعة.

6.1. بناء الرسائل الاتصالية : يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة الأهمية في مواجهة الأزمات إتصاليا، إذ أن ما تقول² أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعل² خا² في الساعات الأولى لوقوع الأزمة، وبشكل عام هناك نوعين من الرسائل:

–الرسائل الآنية : وهي التي ترد في الساعات الأولى من الحادث.

–الرسائل المضافة: وهي التي تضاف للمخطط الاتصالي بعد ساعات أو أيام من

الحادث.

7.1. التدريب على م²اكاة الأزمة : يهدف التدريب إلى التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، اختبار خطة التعلم وتجريب خطة إدارة الأزمة إعلاميا، وقد ثبت أن كثيرا من عمليات التدريب كشفت عن أوج² قصور في الخطط المتفق عليها، وبالتالي تم مراجعتها وتعديلها كإدخال تعديلات جوهرية في تشكيل الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأزمة إعلاميا، ومن ثم استبعاد أفراد أو إضافة آخرون.

8.1. وضع الدليل الإرشادي: إن التعليمات المركزة والمذكرات المختصرة أكثر فائدة لفريق الاتصال عند التعامل مع الأزمة، والشئ الأكيد أن دليل الأزمة هو جزءا من منظومة برامج التدريب والمقابلات وطرح الأفكار التي توفر أفضل إعداد لمواجهة الأزمة.

9.1. بناء الجسور: إن الجانب الأساسي من الإعداد للأزمة يكمن في إقامة روابط إيجابية مع كبار المسؤولين، السلطات والمجالس المحلية، الصحفيين، خدمات الدعم، أقسام العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى، ومن الأفضل أن يتم ذلك في الظروف الطبيعية وليس أثناء وقوع الأزمة.

10.1. مشهد الإعداد: إن الإعداد الناجح والفعال للأزمة هو عملية مستمرة، ومن خلال العمل بروح الفريق وإتباع الإجراءات السابقة يمكن تطوير إجراءات أكثر ملائمة وفائدة للمؤسسة.

ثانيا: مرحلة الاتصال أثناء الأزمة:

وتتعلق هذه المرحلة بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة، وهي ت²ول الخطة الموضوعية سلفا إلى خطة تنفيذية ت²دد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة أثناء حدوثها.

1. أهمية وسائل الإعلام أثناء الأزمة : تنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفا ٢٢ ل تلك الأزمات، لأنها تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضا في تشكيل اتجاهات ٢٢ ذ ٢٢و الأزمة وكيفية إدارتها.

2. أسس التخطيط الاتصالي أثناء الأزمة: يتم القيام بالخطوات التالية:

1.2. الاست ٢٢واذ على الحدث : لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع

جماهيرك، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء :ماذا تتوقع من المؤسسة أن تقول وأن تفعل؟.

2.2. إصدار البيان :على المؤسسة أن تكون مت ٢٢لمسة لإ ٢٢لدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة،

ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقا، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز.

3.2. اجتماع فريق الأزمة : لابد أن يجتمع فريق الأزمة بالسرعة اللازمة، ويكون الاجتماع في مكان

بعيد عن بؤرة الحدث حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية للمواجهة على الذ ٢٢و المرغوب.

4.2. إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث : عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية مطالب مندوبي

وسائل الإعلام تكون قد ارتكبت خطأ جسيما، لذلك يجب أن يظهر الفريق الأساسي لاتصالات الأزمة ويجتمع مسؤولي الإدارة العليا على وج ٢٢السرعة، وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة مواجهة نفسها بالأسئلة الصحي ٢٢ة، سوف ت ٢٢لدد بنجاح الإستراتيجية المناسبة.

5.2. ت ٢٢لديد الجمهور المستهدف للاتصال : تب ٢٢لث المؤسسة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج

منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال ب ٢٢ أثناء هذه الأزمة من خلال ت ٢٢لديد أولويات الاتصال.

6.2. ت ٢٢لديد رسائل الاتصال : تتضمن خطوات مواجهة الأزمة المعدة سلفا بعض الرسائل الأساسية

في البيان الصادر عن المؤسسة، وتشمل: تفا ٢٢ل الحدث، إظهار التعاطف الإنساني، ماذا تفعل المؤسسة الآن لمواجهة الحدث.....

7.2. تفهم مشاعر جماهيرك : ربما يكون أكبر فشل للمؤسسة من المنظور الإعلامي وقت الأزمة هو

عدم إظهار التعاطف الإنساني، فليس المهم ما قمت ب ٢٢ من اتصال وإنما الأهم كيف يتم استقبال ٢٢، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.

8.2. قدم المعلومات: هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق بسيكولوجية الأزمة كلما قلت

المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر، وكلما زادت المعلومات التي تقدمها قل الاهتمام بالأزمة.

9.2. كن مرنا وفكر على المدى البعيد.

10.2. الأزمة لم تنته بعد فلا تنسى فربما هناك بقايا للنار تلت الرماد.

ثالثا: الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يـُـدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل على العملية التقويمية اللازمة، ومن هنا نرى أنـُـا من الضروري أن تقوم المؤسسة بما يلي:

- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى للـُـمصادر أخرى مغرضة، خاـُـة وأن الأزمة تترك أثارا خطيرة على المؤسسة، وعلى الجانب النفسي والاجتماعي للجمهور.
- التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها، وتقديم دراسة متعمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور.

- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا، وتشمل هذه العملية الإجابة عن تساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان الأداء الإعلامي عموما؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية ومصاعب تنفيذها، مواقف الكادر وسلوكـُـه وأدائـُـه، أداء الوسائل الإعلامية المختلفة، واستجابة الجمهور، ومجابهة الإعلام المضاد... الخ، ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية.

وأما الباحث "فيليب هينسلو" فيرى أن العلاقات العامة تتعامل مع الأزمات قبل، أثناء

وبعد حدوثها، وذلك من خلال:

أولا: مرحلة قبل الأزمة:

- التـُـديد: ابـُـث عن المواقف المحتملة.

- التخطيط: ضع خطط طوارئ بسيطة للتعامل مع المواقف المختلفة ويجب أن تشتمل هذه

الخطط على:

- * فريق الأزمات "تـُـديد هم بالاسم".

- * قائد الفريق والمتـُـدث الرسمي مع وسائل الإعلام .

* إجراءات للتعامل مع وسائل الإعلام عموماً.

* التسهيلات المتاحة "الإقامة والاتصالات.

* المعلومات العامة والأساسية.

* أرقام الهواتف الخا [2]ة بالموظفين المهمين.

• الدعم :

* تأكد من أن جميع الخطط قد تمت الموافقة عليها وقبولها ودعمها دعماً تاماً على أعلى

مستوى.

* يجب أن ي [2]صل جميع المعنيين بالأمر على نسخ من الخطط .

* راجع الخطط وقم بت [2]دريتها على فترات منتظمة.

• التدريب: تذكر أن التدريب هو الطريق ذ [2]و النجاح:

* أعقد تدريبات منتظمة .

* اشترك في خدمات الطوارئ .

* أعقد مؤتمرات صحفية تخطيطية لتدريب المت [2]دث الرسمي لوسائل الإعلام.

* تأكد من أن إجراءات إعلام الأقارب معروفة وم [2]ددة.

ثانياً: مرحلة أثناء الأزمة: عندما ت [2]دث الأزمة :

• اجمع الفريق بسرعة استخدم نظام استدعاء .

• قم بإعداد أجهزة الاتصالات نشط كل أنظمة الاتصالات في المؤسسة.

• أنشئ مركزاً للأزمات اجمع الأشخاص الأساسيين، وضع قوائم لتوزيع العمل.

• اجمع المواد الإعلامية والصحفية اجمع المعلومات الأساسية .

• قم بعقد مؤتمر صحفي خصص غرفة منفصلة إذا كان هذا ممكناً.

• قم بإنشاء سجل أو يومية افتح سجلاً خا [2]ة بالأحداث وسجل كل ما يقع باليوم والتاريخ.

• اضبط التوقيت تأكد من أن الجميع يعملون وفق توقيت واحد وم [2]دد .

• راقب وسائل الإعلام تذكر أن المواعيد النهائية تتباين بين الصحف والتلفزيون والإذاعة .

• انتبه إلى العلاقات الاجتماعية حيث يمكن أن يكون هذا العنصر عاملاً حيوياً في ت [2]قيق

المصادقية.

• استعن بنصي [2]ة الخبراء احصل على نصي [2]ة الخبراء المتاحة لتوجيه [2] وسائل الإعلام في المراحل

الأولى.

- قدم الإجابات تجهيز إجابات للأسئلة التي تطرحها وسائل الإعلام.
- إلقاء اللوم لا تقم بإلقاء اللوم على أي شخص أو حتى تفكر في هذا.
- المراسلون وفر بعض المعلومات لنشرها في الصحافة .
- التعويضات لا تكشف عن أية تفا ٢٧ ليل خا ٢٨ة بالتعويضات لوسائل الإعلام، استخدم مساحة إعلامية في الصحف من أجل المطالبة بالتأمين.
- تجاهل كل مكالمات وخطابات المواساة اطلع على كل خطابات الدعم من خلال الإعلانات الموجودة في الصحافة المحلية.
- إخبار الأقارب تأكد من أن ٢٩ قد تم إعلام أقرب الأقارب بهذه الأزمة قبل الإفصاح عن أي شيء في وسائل الإعلام.

ثالثا: مرحلة بعد انتهاء الأزمة :

- تخفيض عدد فريق الأزمات والمعدات المستخدمة ويتم ذلك تدريجيا مع انفراج الموقف، يمكن تخفيض عدد العاملين داخل مركز الأزمات.
- إجراءات المتابعة سوف ت ٣٠تاج إلى القيام ببعض إجراءات المتابعة مثل المؤتمرات الصحفية، والبيانات الصحفية والتصريحات ٣١ات والمقالات والمكاتبات العامة.
- الت ٣٢قيق قم بإعداد أي ت ٣٣قيق سيتم إجرائه ٣٤، اجمع السجلات واليوميات والملاحظات والمواد ذات الصلة الأخرى والتي يمكن أن تعتبر أدلة .احتفظ بكل هذه المواد في مكان آمن.
- إعادة تنظيم المكان وإجراء الت ٣٥ليل هناك دروس إدارية مستفادة من تجربتك خلال هذه الأزمة . ويمكن أن تشير نتائج الت ٣٦ليل إلى الحاجة إلى مراجعة وتعديل خطط الطوارئ لديك.