

مادة : الاتصال وتسيير الأزمة

محور : سيرورة اتصال الأزمات

محاضرة 05+06 : ماهية اتصال الأزمات و مراحل تخطيطه قبل الأزمة



Communication de crise

1. مفهوم اتصال الأزمات
2. سيرورة اتصال الأزمات
- 2-1- الاتصال الإستباقي (الوقائي)
- إعداد فريق اتصالات الأزمة
- بناء قاعدة المعلومات،
- تحديد وسائل الاتصال،
- تصميم الخطط
- التدريب عليها،

مفهوم اتصال الأزمة

- العملية القائمة على **خطط موضوعة مسبقا** من اجل التعامل مع ظروف الأزمة ، حيث تشتمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها ، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة، رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابا على **سمعة وصورة** المنظمة أمام جماهيرها المعنية. " حسب " مارا

● mara francis crisis communication plans

مفهوم اتصال الأزمة

- ويعرف "ميشال أورغريزيك" و"جون ميشال قيليري"، اتصال الأزمة بأنه: "مجموع تحاليل ، مفاهيم ، مبادئ ، وطرق عمل، تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالأنثروبولوجيا ، علم الاجتماع ، علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية ... حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة ، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الإستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعيدة

• Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery. La communication de crise.

مفهوم اتصال الأزمة

العملية التفاعلية الاجتماعية بين
المؤسسة ومختلف الأطراف المؤثرة
والمتأثرة بنشاطاتها والتي تبدأ قبل
الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل
بعد نهايته، بهدف تسهيل تسيير الأزمة،
الحد من آثارها الآنية والمستقبلية.

سيرورة اتصال الأزمات

- سنعتمد أساسا في التعريف بدور الاتصال في إدارة الأزمات، على النموذج المقترح من طرف "Horsley Suzanne" و "Randolph Barker" سنة 2002، بحيث ستحلل هذه العملية الاتصالية التفاعلية وفق التسلسل الزمني التالي
- 1- اتصال المبادرة (communication proactive)
 - يقابله أو يناسبه المراحل الثلاثة الأولى لنموذج "هورسلي وباركر": جهود العلاقات العامة المتواصلة/ تحديد وتحضير الأزمات الكامنة/ التدريب والتمارين الداخلية.
- 2- الاتصال التفاعلي "communication réactive"
 - يقابله الاتصال المعتمد أثناء الأزمة كما ذكرنا سابقا.
- 3- اتصال ما بعد الأزمة "communication post-crise"
 - والذي يحدث بعد نهاية الأزمة ويقابله طور التقييم والمراجعة لجهود العلاقات العامة المقترح من طرف "هورسلي و باركر".

سيرورة اتصال الأزمة

العلاقات العامة
المتواصلة

تحديد وتحضير
مواجهة الأزمات

تقييم و مراجعة جهود
العلاقات العامة

المحيط الداخلي
والخارجي للمؤسسة

التدريب الداخلي و
التمارين

إثارة وتحريك
الأزمة



المرحلة الأولى: الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة

يشمل الإجراءات الوقائية التي تتخذها المؤسسات استعدادًا لوقوع الأزمات من حيث:

-إعداد فريق اتصالات الأزمة

- بناء قاعدة المعلومات،

-تحديد وسائل الاتصال،

-تصميم الخطط

-التدريب عليها،

أولاً: إعداد فريق خلية اتصالات الأزمة

إن الدعامة الأساسية في الإعداد والتخطيط للأزمات تتمثل في تكوين فريق لإدارة الأزمات، وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لا، مع استمرار المؤسسة في عملها اليومي

يقترح ميشال قابي Gabay Michèle أن تكون خلية الأزمة ذاتها تتكون من فريقين: **فريق إداري للأزمة** وفريق يتكفل **باتصال الأزمة** يعملان بشكل متكامل ومتلاحم في الموقع الهيكلي للمؤسسة"، وتتولى الثانية تجميع المعلومات وتحديد مصادرها ونشر وإذاعة هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة).

فريق إدارة الأزمة يتصف بأنه جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة حيث يتعاضد دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة والحدوث والتعامل معها وقت حدوثها

مهام فريق إدارة الأزمات

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.

- فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.

- صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار.

- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.

- تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة.

عناصر فريق إدارة الأزمة:-

قدم ريد Ried العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارة الأزمة في العناصر التالية:

- 1- قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.
- 2- المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة.
- 3- الرئيس الذي يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.
- 4- المستشار القانوني وهو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.
- 5- مدير الفريق حيث يعمل مع مسؤول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي، وتقدير مدى أهميتها.
- 6- المستقبل للمكالمات لتلقي المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.
- 7- مسئول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي.
- 8- متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية

المتحدث الرسمي:

يمكن القول أن المتحدث الرسمي من أكثر العناصر الأساسية أهمية حيث أنه الناطق والمتحدث باسم المنظمة ويتولى المهام الاتصالية بالجمهور ووسائل الإعلام، ويعرف المتحدث الرسمي على أنه الوجه الرسمي للمنظمة والذي يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمات، ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة، وإعداد الرسائل المتنوعة التي تتناسب مع فئات هذا الجمهور .

وعادة ما يكون المتحدث الرسمي في حالة الأزمات هو رئيس المنظمة C E O) Chief Executive Office، حيث يتوافر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسؤولية والمهارة الإدارية والاتصالية أما في حالة عدم توافر تلك المهارة الاتصالية لدى الـ CEO فيختار الشخص الأقدر على التعامل مع وسائل الإعلام وفهم توجهاتها، ويكون لديه قدرة الإجابة والرد على التساؤلات المختلفة الملقاة من جانب مندوبي وسائل الإعلام، وهذا قد يتوافر لدى مسؤولي العلاقات العامة وممارسيها بالمؤسسة .

وفي هذا يرى لورانس بارتون Lawrance Barton أن ممارسي العلاقات العامة من الممكن أن يواجهوا في لحظة ما أزمة تجعلهم موضع تساؤل من جانب وسائل الإعلام باعتبارهم متحدثين رسميين باسم منظماتهم.

مهارات وخصائص المتحدث الرسمي

- 1- القدرة على اكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفعالية.
- 2- لديه قدرة على الإقناع وتحقيق المصداقية.
- 3- قدرة عالية على الانصات الجيد.
- 4- قدرة على التعبير عن المواقف المختلفة بحماس وصبر وتآني ومراعاة الدقة في عرضها.
- 5- القدرة على اتخاذ اتجاهات معينة تؤثر في الجمهور.
- 6- المرونة عند التعامل مع المواقف التي تحتاج إلى ذلك.
- 7- التزام الهدوء والتآني في المواقف التي بها ضغط شديد.
- 8- قدرة عالية على العمل لساعات طويلة

اعتبارات موضوعية : المعرفة الكاملة بالمنظمة، والقدرة على نقل صورة ذهنية إيجابية عنها، والتقدير الواضح لأهمية العلاقة مع وسائل الإعلام وامتلاك المقدرة الاتصالية والخبرة الواسعة التي تمكنه من التعامل مع الأزمات.

طبيعة الأزمة ذاتها ومدى خطورتها ونطاق حدوثها – على مستوى المنظمة او الدولة او مجموعة دول – يساهم في تحديد المتحدث الرسمي ليكون على قدر المسؤولية

- اللجوء إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الخارج:

في حالة فقدان الخبراء المتخصصين داخل المؤسسة أو عندما تتعرض لأزمة قوية جدا قد تلجأ المؤسسة إلى خبراء من الخارج للاستعانة بهم لإدارة الأزمة لتحديد بعض الأخطار؛ كالخطر الاجتماعي في المؤسسة، الخطر التقني والخطر المتعلق بتقلبات السوق" وبذلك تظهر المهام التي يتولى الخبير القيام بها فيما يلي:

- 1- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة.
- 2 -محاولة منع تلك الانتقادات والاستجابة لآراء وشكاوي الجمهور قبل تطورها لأزمات ومعالجة أوجه القصور داخل وخارج المؤسسة.
- 3 -توقع وقت حدوث الأزمة؛ والإجراءات التي تتخذها من واقع دراسات الأزمات السابقة وتصور الأزمات المحتملة الحدوث.
- 4 - الاتصال بكفاءة خلال الأزمة.
- 5 - التخطيط للازمات الكامنة.
- 6 - تجنب المؤسسة العديد من الأزمات التي قد تواجهها من خلال الأنشطة التي يقوم بها والتي تهدف إلى الارتقاء بصورة المؤسسة ومصداقيتها وسمعتها لدى الجمهور

التخطيط الشامل لإدارة الأزمات يشمل إعداد فريق من مختلف التخصصات بالمؤسسة،

ومن ضمن هذا الفريق مسئول علاقات عامة ومسئول إعلامي، وعلى هذا فمن الممكن أن يتكون من **إدارة العلاقات العامة فريق فرعي لإدارة اتصالات الأزمة**، يكون مدير العلاقات العامة هو قائد الفريق، ويتولى توزيع الأدوار والمسئوليات على أخصائي العلاقات العامة والاعلام بالمؤسسة، كأن يقسموا إلى مجموعات منها ما يختص بإدارة الاتصالات مع وسائل الإعلام، ومنها ما يختص بالاتصال بالموظفين داخل المؤسسة، وأخرى لإعداد وتحديد الرسالة الاتصالية ومتابعة مدى تناسبها مع الجمهور (رجع الصدى)، في حين يكون هناك مجموعة أخرى تتولى متابعة أحداث الأزمة وتحديد أبعادها وإمداد الإدارة العليا بالمعلومات من موقع الأزمة. هذا فضلاً عن ضرورة وجود متخصصين في استقبال آراء واستفسارات الجمهور الخارجي والرد عليها إلى جانب الاتصال بالمسؤولين والجهات المشاركة في إدارة الأزمة

وجمهورها

تكوين قاعدة معلوماتية أمر في غاية الأهمية وهذا راجع إلى "طبيعة مفهوم الأزمة ذاته باعتبارها مزيجا من ضيق للوقت؛ مع خطر داهم؛ مع عنصر المفاجأة المعلومات لا ينبغي أن تقتصر فقط حول الأزمات الممكنة الوقوع، بل يجب أن يتم تكوين قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وطبيعة عملها وتاريخها وعلاقاتها بجمهورها في إطار النظر إليها كنسق مفتوح حيث تتمحور هذه المعلومات حول:

- دور المؤسسة في المجتمع وخلفيتها التاريخية.

- فئات جمهورها المختلفة.

- طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

- توزع المؤسسة وأقسامها. - معرفة الكفاءات والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة.

- معرفة أوجه الضعف والخلل بالمؤسسة والتي قد تؤدي لأزمات مختلفة ومحاولة حلها. - تحديد علاقة المؤسسة بوسائل الإعلام.

- الاطلاع على التقارير والقرارات واللوائح والقوانين والنظم التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي قد تؤثر على عملها.

ثالثا : تحديد الأزمات المحتملة الحدوث

- تحديد أنواع الأزمات والمخاطر محتملة الحدوث، والتي تتم من خلال التوقع والتصور لوقوعها بناءا على طبيعة نشاط المؤسسات ونوعية الأزمات التي قد تواجهها، بحيث يتم وضعها في مصفوفة تصنف على حسب درجة الخطورة، ومستوى التدخل، ودرجة الاستجابة، ويوضع كل موقف أزمة على حدة تحت مسمى " سيناريو أزمة ... " .

رابعاً: تحديد وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور

حتى تضمن المؤسسة نجاح عملياتها الاتصالية وقت الأزمة عليها فتح وتفعيل قنوات الاتصال وتأسيس علاقة قوية مع جماهيرها حتى تضمن مشاركتهم وولاءهم لها وقت حدوث الأزمة ، ويتضاعف اتصالها مع الجمهور في هذه المرحلة ، وهذا يتطلب في الواقع أن تكون لديها أجهزة ومعدات قادرة على إدارة الأزمات واتصالاتها وإمداد الجمهور بالمعلومات السريعة والصادقة.

اختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة في الاتصال لتكون ملائمة مع نوع الجمهور المستهدف وطبيعته ، وبذلك يقودنا اتصال الأزمة إلى تحديد:

"مصدر الاتصال ومع من نريد الحديث؟ ومن هو الجمهور الذي له حق أولوية الاتصال وقت الأزمة وبالتالي استعمال الوسائل الأكثر تأثير.

■ تتمثل الوسائل والقنوات الاتصالية في عقد المؤتمرات وإعداد النشرات الصحفية وإجراء المقابلات والإعلانات والنشرات الإخبارية المرئية ومراسلة الجمهور؛ الاتصالات التلفزيونية وأجهزة الفاكس والمذكرات والتقارير ، وكذلك وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة عبر الانترنت والتي تتيح إمكانية التبادل المعرفي لأفضل الحلول لمعالجة الأزمة، إلى جانب إمكانية متابعة أحداث الأزمة لقدرته السريعة على بث الأخبار.

■ يعتمد اتصال المؤسسة على الاتصال المباشر بالجمهور في ميدان وقوع الأزمة، ويهدف هذا النشاط الاتصالي إلى زرع روح الطمأنينة لدى الجمهور ولا سيما الضحايا وإمداده بالمعلومات الصحيحة عن الوضع وعن معالجة الأزمة من قبل المؤسسة والتكفل بالضحايا... الخ

■ رسائل المؤسسة ومضمونها يتوافق وفئات الجمهور حسب تصنيفاته المختلفة ومستوى تعليمه ودرجة ارتباطه بالأزمة ، ونوعية الوسيلة التي يتم نقل الرسائل عبرها إلى هذا الجمهور

خامسا :إعداد خطة اتصالات الأزمة

تشمل خطة إدارة الأزمة التي يفترض أن توضع قبل مرحلة الحدوث - تحديد الأدوار والتنسيق فيما بينها، وتحديد الأولويات إلى جانب تحديد المسؤوليات داخل فريق خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة.

إن وضع خطة اتصالية وقت الأزمات يتطلب:

- 1-أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.
- 2 -تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.
- 3-ضرورة التعاون والتضامن بين مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور
- 4-يرافق الدليل الإرشادي للأزمة دليل مشابه عن كيفية الاتصال

اعتبارات خاصة بالمكلف بالاتصال والعلاقات العامة عند إجراء الخطوة

- هل ممارس العلاقات العامة عضوا بارزا وهاما بالمنظمة من حيث النواحي التنظيمية والمهنية ؟ وما طبيعة الاتصالات بينه وبين الادارة العليا ؟
- هل لدى ممارس العلاقات العامة السلطة والمصادر ليتحرك سريعا وقت الأزمة ويستخدم الإستراتيجيات الاتصالية ؟
- هل ممارس العلاقات العامة قادر على وضع إستراتيجية إتصالية للمنظمة تتناسب مع مواقف الأزمات ؟
- ما مدى التعاون والتكامل بين مسئولى العلاقات العامة والأطراف الأخرى فى صياغة مضمون الرسالة الاتصالية ؟
- هل الإستراتيجيات الخاصة باتصالات الأزمة تتوافق أو تتشابه مع استراتيجيات الاتصال اليومي فى المنظمة ؟
- هل تطوير وتدعيم العلاقات مع جماهير المؤسسة والحفاظ عليها جزءاً هاما من ثقافة المنظمة الاتصالية ؟

وضع دليل إرشادي لإجراءات خطة إدارة الأزمة

يتم وضع دليل إرشادي عن خطوات التعامل مع الأزمة لتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في فريق إدارة الأزمة ومن الضروري أن يكون الدليل الإرشادي تحت تصرف كل المعنيين بمسألة إدارة وتسيير الأزمة في مختلف أماكنهم ومنازلهم إلى جانب وضع نسخة منه بالإدارة العليا وإدارة الاتصال، يشمل الدليل الإرشادي للأزمة على عدة خطوات حددها بلاند Bland في مايلي:

- 1- مقدمة ووصف مختصر عما يتوقعه فريق إدارة الأزمة وكيفية استخدام النموذج مع الأزمة.
- 2- الإجراءات المتبعة وخلاصة عما تسلكه المؤسسة من إجراءات في التعامل مع الأزمة.
- 3- فريق الأزمة الذي يضم كافة التخصصات والبيانات الخاصة بالأعضاء.

4 - إعداد قائمة بنوعية الجمهور وتقسيمه حسب طبيعته وإمداده بتليفونات الطوارئ والنواحي الأخرى المتعلقة بخدمات المؤسسة.

5 - الرسائل الاتصالية بأنواعها المختلفة لضمان فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة.

6 - المصادر وتخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات الاتصال مع الجمهور.

7 - إعداد قائمة بالمقابلات واللقاءات مع الوسائل الإعلامية المختلفة.

8 - خلفيات عن المؤسسة وعن نشاطها ودورها في خدمة المجتمع والجمهور.

9 - الأرقام والعناوين الهامة والتليفونات.

10 - أي معلومات هامة أخرى مثل تقارير وبرامج وسائل الإعلام

سادسا :التدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات

فوائد التدريب:

- أ - إدراك بعض المشكلات يمكن منعها إذا تم إدخال لبعض التعديلات على برامج التدريب أو حتى إدخال تعديلات على خطة الأزمة إعلامياً.
- ب - التفكير في ردود الأفعال الجماهيرية المختلفة اتجاه الأزمة؛ اتجاه المعالجة الإعلامية للأزمة وذلك بطريقة أفضل سيناريو متوقع ... وأسوأ سيناريو ولا شك أن التدريب على أسوأ سيناريو سيكون أفضل كثيرا من مواجهة هكذا السيناريو في الواقع.
- ج - إن التفكير في خطة التدريب عليها والإجراءات المطلوبة قد يكشف لنا أن المنظمة التي نعمل بها في طريقها لمواجهة أزمة ما ، وبالتالي نسعى على تطويقها وعلاجها بعبارة أخرى قد يقود هذا التفكير إلى اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة والقضاء عليها.

طرق التدريب المتعلقة بفريق إدارة الأزمة اتصاليا:

1. تدريب أعضاء الجهاز الاتصالي بالمؤسسة على طرق جمع المعلومات والتعامل مع الموظفين والوسائل الإعلامية، وضحايا الأزمة وإعداد البيانات الصحفية والرسالة الاتصالية وعقد المؤتمرات الصحفية، والتحدث مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.
2. التأكيد على ضرورة التعرض لدورات تدريبية في إطار الأسس النظرية لإدارة الأزمات إلى جانب التدريب على كيفية إعداد وتصميم خطة إدارة الأزمات اتصاليا مع التطرق لنماذج عن الأزمات في المؤسسات المختلفة والإستفادة من تجاربها.
3. دورات التأهيل لأعضاء الجهاز الاتصالي على التحكم في وسائل الاتصال وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة وكيفية استغلالها في أوقات الأزمات وإعداد الرسائل الاتصالية، إلى جانب تزويده بكامل المعلومات عن المؤسسة وعن فئات جمهورها.

■ يستوجب تدريب المتحدث الرسمي وتحضيره لكيفية التعامل مع الجمهور و وسائل الإعلام من خلال إخضاعه لموقف مصطنع كأنه يتعامل مع أزمة حقيقية . و" يرى بعض المحترفين الصحفيين بأن يتعرض المتحدث الرسمي لتدريب متميز باستخدام تسجيل الفيديو لعدة مرات وهو يلقي خطابه ثم يتم مشاهدته وتحليل كل حركاته وقياس مدى تقدمه في الحوار في كل حصة.

■ يتم تدريب المتحدث الرسمي على إعداد التقارير الصحفية، وعقد المقابلات والمؤتمرات والتحدث مع المراسلين الإعلاميين ، ويفترض على مدير الاتصالات إذا لم يكن هو المتحدث الرسمي أن يتابع هذا الأخير في طريقة إدارته للحوار وكيفية عرضه لموقف المؤسسة.

■ **عملية التدريب لا تقتصر على مرحلة مواجهة الأزمة بل تشمل كيفية تفادي الأزمة قبل وقوعها وكذلك بعد انتهائها.**