

التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وأداة علاجية

إسماعيل حماني
جامعة الجزائر-3

إذا كان الاتصال يمثل مكون حيوي في حياة أية منظمة أثناء ظروف العمل العادية، فإنه يصبح أكثر أهمية إذا تعلق الأمر بمواجهة وإدارة الأزمات، حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للأزمات إلى وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات، والذي يؤدي بدوره إلى ضغوطات شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ، فإدارة الأزمات هي -في الحقيقة- عملية تخطيط استراتيجي، تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وكثيراً ما يصبح الإعداد لمواجهة الأزمات أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً، لذلك كانت الحاجة شديدة إلى نماذج اتصالية مخططة ومعدة مسبقاً للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

فقد أوضحت الدراسات العلمية الحديثة أنّ الإدارة السيئة للأزمات كثيراً ما تكشف عن غياب خطة اتصال شاملة، أو عن سوء تنفيذها، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات، الذي يقوم على التحليل البيئي وتحديد الهدف ومن ثم صياغة الإستراتيجية وتقييمها وتعديلها وتنفيذها، والعمل على التحكم والسيطرة عليها للوقاية من الأزمات أو على الأقل الخروج منها بأقل الخسائر والأضرار.

أولاً: إتصال الأزمات...، المفهوم والأهمية

1. مفهوم إتصال الأزمات.

بُذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين تتعلق بوضع تعريف واضح ومحدّد لإتصال الأزمات، فهناك من يرى أن هذا الأخير هو "إتصال تُجرىه العلاقات العامة بالمنظمة عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام، ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمنظمة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف السلبية

العامّة التي تُعمر المنظمة وظروف عملها، والتي تهدّد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدّد سمعة المنظمة، بل واستمرارية عملها وبقاءها.⁽¹⁾

في حين يجمع العديد من المختصين في مجال الاتصال المؤسّساتي والعلاقات العامّة على أنّ اتّصالات الأزمة هي "كافة الأنشطة الاتصالية التي تُمارَس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإنّ الأنشطة والأدوار التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة، - بما في ذلك أنشطة العلاقات العامّة- تدخل في نطاق اتّصالات الأزمة، كذلك فإنّ الأنشطة التي تُمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمة، تدخل في نطاق اتّصالات الأزمة."⁽²⁾

وإتصال الأزمات كما أكد Lagadeck، لا يجب أن يكون في أيّ ظرف من الظروف آخر ما تبقى للمنظمة العاجزة، إذ لا يمكنه إستدراك مسؤوليته حتى بمساعدة أحدث تقنيات الاتصال، لهذا استلزم الأمر التأكيد أولاً على فكرة هامة من شأنها إلهام اتصال الأزمة توجيه الاتصال مباشرة على الأفعال وليس على الوعود والاقتراحات، مع وجوب تحمل الأحداث إلى النهاية.⁽³⁾ ويتضح لنا مما سبق عرضه من تعريفات أنّ اتّصالات الأزمة هي:

✓ اتّصالات يجب أن تكون قادرة على التعامل مع ثلاثة عوامل، أولها، التعامل مع الغموض العام الذي يحيط بالأزمة لأن ذلك الغموض يفتح المجال للمزيد من الشائعات، وثانيها، التعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام، أما ثالثها، فهو التعامل مع السلبية النشطة لجمهور المنظمة.

✓ اتّصالات تُمارَس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، واسعة النطاق، تشمل جميع الأدوار والإجراءات والأنشطة الاتصالية الموجهة نحو الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة، قصد منع وقوع الأزمة أو احتوائها أو التقليل من حدّتها.

✓ اتّصالات تقوم على التنبؤ والرصد ثم التخطيط والصياعة والتنفيذ، وتستمر حتى بعد انتهاء الأزمة، للاستفادة من معطياتها ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة.

2. أهمية اتّصال الأزمات.

ترجع البداية العلمية الجادة لدراسة أدوار ووظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى الستينيات من القرن العشرين(20)، فقد تنبه الباحثون الأوائل إلى

أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الأزمات والكوارث، وركزت البحوث على عملية التحذير، وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التي تواجهها، لكن أغلب هذه البحوث لم تهتم بمجال عمليات الإتصال الجماهيري في مرحلة ما قبل الأزمة، وما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة.⁽⁴⁾

وقد شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي زيادة مطردة وسريعة في بحوث واستخدامات إتصالات الأزمة، حيث تكثف إهتمام الباحثين بقواعدها (اتصالات الأزمة)، مثل مراحل الإعداد والتخطيط لها والتجهيزات المطلوبة لإعداد مراكز إدارتها، ودور تشكيل وتدريب فريق اتصالات الأزمة في إدارة وتسيير الأزمة، وفي ضوء المتغيرات التكنولوجية الهائلة في مجال الاتصالات والمعلومات، ومع نهاية التسعينيات ومطلع الألفية الثالثة، ازداد إهتمام الباحثين بالتحول من دراسة التفاصيل الجزئية لاتصالات الأزمة إلى التركيز على المداخل الإستراتيجية فيها، ومحاولة الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مداخل كلية لاتصالات الأزمة، لا تعني بالتفاصيل بقدر عنايتها بتقديم رؤية إستراتيجية لعملية اتصالات الأزمة.

إذاً فقد شهد اتصال الأزمات إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الاتصال، ويمكن حصر دوافع هذا الإهتمام في النقاط التالية:⁽⁵⁾

■ تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير، والمقاضة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها، وقد أشارت نتائج الأبحاث التي أجراها معهد (كنتاكي) لإدارة الأزمات عام 1995، أن الأزمات التي تعاني منها المنظمات المختلفة في تزايد ملحوظ، وأن أهم الأزمات التي استرعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية، حيث بلغت نسبتها % 78 من مجموع الأزمات التي تمت تغطيتها إعلامياً، مقابل % 17 فقط للازمات الناتجة عن مشكلات في الإنتاج والحوادث والانفجارات.

■ تزايد إهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير، واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تفصي الحقائق.

■ التأثير العميق والمدمر للازمات على الشركات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة.

- تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام، بإعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الإنتشار لوسائل الإعلام وتُلبي حاجة الناس إلى المعرفة وحب الاستطلاع.
- يُعد المشتغلون بالاتصال والعلاقات العامة أحد المصادر المهمة لتدفق المعلومات والأخبار في وسائل الإعلام، كما تأثر طبيعة تعاملهم مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للآزمة، إيجابياً أو سلبياً.
- تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون إستثمارها لمنافعهم الخاصة.
- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد منظمة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع في الاقتصاد أو البيئة.
- ولا اتصال الأزمات أهمية تبرز من خلال جهود القائمين عليها (فريق اتصال الأزمة)، فيما يخص الإجراءات والمهام الاتصالية اتجاه الجمهور الداخلي للمنظمة، والمتمثلة في⁽⁶⁾
- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات، تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة.
- شرح وبدقة الذي حدث وتسبب في حدوث الأزمة، والإجراءات التي إتخذتها المنظمة لمواجهة الأزمة، وما هي الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً .
- إصدار نشرات توزع على جميع العاملين تتضمن تلك المعلومات.
- كل تلك الإجراءات تساهم في بثّ روح الطمأنينة والولاء وكسب ثقة الجمهور الداخلي وتغذيته بمعلومات واضحة وصادقة، لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام.
- كما أنّ اتصال الأزمات يزداد أهمية حينما تُدرك أنّ " الإعلام المعاصر إجتاز مرحلة التعددية ليلبغ حدود التفاعلية الواقعية النشطة، ونهاية مرحلة سيادة الإعلام التي كانت تتحكم بمفاتيحها النظم الحاكمة، فالأداء الإعلامي أصبح يتفاعل مع عدد من التحولات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، التي أنتجت بالمجمل متغير إعلامي سريع التطور وما أحدثه ذلك من ضرورة الأخذ بالوظائف الإعلامية الجديدة، التي تعالج الحاجة الاجتماعية والشخصية للإفراد بتطور تلك التحولات، تسهم بدورها في حراك المتغيرات المعاصرة في المجتمعات المختلفة، مُنتجة في الوقت نفسه متغيراً إعلامياً مستقلاً من حيث المظهر عن طريق الاتصال الإلكتروني، وظهور مصطلح جديد يسمى

بـ: "تفاعلية المنظومة المشهّدية" يُيسر للإفراد إمكانية إنتاج الخطابات والمشاركة في الاتصال العمومي كل ذلك يُسهم في تشكيل فضاء عمومي أكثر انفتاحاً، بالإضافة إلى اعتماد الشركات (قنوات الأخبار) ما يعرف بتقنية "S.N.G" التي تتعامل مع الأرقام الصناعية بموجب تردّات بثّ واستقبال فضائي لنقل التغطية الإخبارية وتوفير المضامين المرتبطة بالتعليقات والتحليلات السياسية⁽⁷⁾.

لذلك يرى معظم الباحثين أن لاتصال الأزمات أهمية كبيرة، عندما يلتزم بالتوجه الاستراتيجي العام لإدارة الأزمة، خاصة فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع وسائل الإعلام، من خلال:⁽⁸⁾

- إبداء روح التعاطف والاعتذار مبكراً، وإيفاد المتحدث الرسمي باسم المنظمة في الوقت المناسب.
- الصراحة، وذلك بالكشف عن القدرات والموارد الفعلية، وتحديد الاحتياجات اللازمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
- تجنب الاستفادة بطريقة انتهازية من الأزمة، وعدم إبداء الاهتمام بالأموال أو الممتلكات، والتركيز على حياة الأفراد وصحتهم وما يلحق البيئة من أضرار.
- إظهار الاهتمام بالغير بشكل واضح، وإشراك الغير في معالجة تداعيات الأزمة.
- الحفاظ على السمعة والصورة الذهنية، من خلال استراتيجيات الخطاب الإعلامي للمنظمة اتجاه الجماهير المتأثرة بالأزمة.

ثانياً: قواعد اتصال الأزمات واستراتيجياته.

1 قواعد اتصال الأزمات.

حدّد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عملية اتصالات الأزمة، ومن هؤلاء، فرانك كورادو (Frank . C) الذي حدّدها في:⁽⁹⁾

- ❖ أن يكون الاتصال مخطط مسبقاً، سريع وفعال ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، ما يكفل التصدي للشائعات التي قد تنتشر بسرعة فائقة عند نقص المعلومات، وهذا ما يلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالاتصال وفريق إدارة الأزمة.

❖ أن تُنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد وفي وقت محدّد، فالمصداقية والثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة وجماهيرها عندما تتعدّد

المصادر وتختلف القصص والمعلومات عن الأزمة، ما يؤدي إلى ارتباك الجمهور، وتشجيع الصحافة على خلق وتأليف القصص حول موضوع الأزمة.

❖ تحديث المعلومات بشكل منظم، لأن التأخر في تدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوءاً ويُسبب القلق والنجر.

❖ على القائم بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة، ويكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة، فقد أظهر التاريخ بشكل متكرر انه عند وقوع الأزمات ينبغي على الإدارة العليا الاشتراك في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة.

ويرى **سام بلاك (Sam .B)** أنّ التعامل مع الأزمات الطارئة يمكن أن يكون سهلاً، إذا تمّ الاستعداد الكافي لمواجهة كل الأزمات المحتملة، خاصة إذا التزم القائمين على اتصال الأزمات بالقواعد التالية:⁽¹⁰⁾

❖ التعامل الفوري مع تساؤلات ومتطلبات وسائل الإعلام، هو أمر هام وضروري في مواجهة ومعالجة الأزمات.

❖ توفير المعلومات والحقائق الفعلية، وعدم التخمين.

❖ عقد المؤتمرات الصحفية طالما وجدت معلومات، ويجب الإجابة على كل التساؤلات كما أنه من الأهمية بمكان حضور المسؤولين الكبار، لأن ذلك يعطي مصداقية أكبر لتلك المؤتمرات.

❖ إستغلال الفرصة من خلال الطريقة التي يتم التفاعل بها مع أقارب الضحايا والمصابين، فهي مناسبة لإظهار التقدير والاحترام والكرم لهم، كما ينبغي التعامل بحذر مع المحامين وفتح قنوات اتصال معهم .

و يُضيف **محمد رشاد الحملاوي**، أنّه من بين أهم القواعد التي تحكم الاتصال في مجال مواجهة وإدارة الأزمة ما يلي:⁽¹¹⁾

❖ يجب أن يدعم الاتصال الأهداف المطلوب تحقيقها، فالالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو في واقع الأمر أداة إدارة الأزمة في الحفاظ والإبقاء على التعاون بين كل من يهمهم الأمر لتحقيق الأهداف المنشودة والمحدّدة.

❖ تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين، والمعلومات والإيضاحات من المرؤوس إلى الرئيس.

❖ يجب أن تتسم خطة الاتصالات بالبساطة والطابع العملي، وأن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة لكل من مرسلها ومستقبلها

❖ يجب أن توضع خطة الاتصالات الداخلية، وكذلك الخارجية على أساس سيناريوهات محتملة، ففي الواقع أنّ خطة الدفاع الأولى يمكن أن تأتي من العاملين إذا ما تلقوا المعلومات في الوقت المناسب، وعلى الرغم من أنّ العاملين يعتبرون أحد الأطراف الهامة في أية أزمة إلا أنه غالباً ما يتم تجاهلهم.

استراتيجيات اتصال الأزمات.

إنّ الهدف الأساسي لأيّة منظمة أثناء الأزمة هو إنهاؤها بأقل الخسائر، لذا على فريق إدارة الأزمة الأخذ بزمام المبادرة في إدارة الأحداث، وعدم الاكتفاء برد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من طرف الأطراف الخارجية فلا بد هنا من تقديم استجابات اتصالية وإعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للأحداث للتأكيد على الدور الهام الذي تقوم به المنظمة، وإظهار مسؤوليتها والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها، بل والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم، ويتجسد كل ذلك من خلال تبني إستراتيجية اتصالية معينة تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية العامة لفريق الإدارة، فهناك العديد من استراتيجيات الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات نذكر منها الأكثر شيوعاً من خلال اللاتي:

❖ **إستراتيجية التحفظ والكتمان:** وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات، وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة على المحاكم.⁽¹²⁾

❖ **إستراتيجية التريث وعدم التورط:** وهنا ينصح خبراء الاتصال بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة دراسة مستفيضة من حيث أسبابها، وآثارها، ونتائجها، والإجراءات التي اتخذت، والمتابعة الإعلامية لها،⁽¹³⁾ فهذه الإستراتيجية تركز أكثر على إعداد وبناء الرسائل الاتصالية من خلال الدراسة الدقيقة لمختلف جوانب الأزمة، إلا انه يعاب عليها عدم الأخذ بالمبادرة، لان ظرف الأزمة يتميز بالضييق وتسارع الأحداث، كما أن سرعة اتصالات الأزمة يعد من أهم القواعد التي تُعزّز فعاليته.⁽¹⁴⁾

❖ **إستراتيجية الدفاع الهجومي:** وهي إستراتيجية تُستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة، من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير، وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع، وذكر معلومات تفصيلية لم

تكن تتوقعها الجماهير، لذلك يطلق عليها البعض "إستراتيجية الصالح العام".⁽¹⁵⁾

❖ **إستراتيجية وقف النمو:**⁽¹⁶⁾ تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وتقليل فرصة المصاحبة للآزمة، أما التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يشتمل على:

- الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة؛
- الإعلان على تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية؛
- التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة؛
- تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير؛
- تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض المباشر.

❖ **إستراتيجية الهجوم المضاد:** وفيها تتصرف المنظمة إعلامياً بشكل هجومي، وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء، وتستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد والاتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.⁽¹⁷⁾

❖ **الإستراتيجية القانونية:** وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للآزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة، والتي تتمثل ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.⁽¹⁸⁾

في حين اقترح Douvill استراتيجيات أخرى بغرض تفعيل علاقات المنظمة التي تتعرض للاضطراب أثناء الأزمات، وهي كالتالية:⁽¹⁹⁾

- الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية.
- الإستراتيجيات الاتصالية الوجدانية.
- الإستراتيجيات التراجعية.

• **الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية:**

وهي تلك الإستراتيجيات التي يُستعان فيها بالاستمالات الوجدانية الإيجابية، بغرض تحسين المنظمة لصورتها أمام جمهورها، حتى يغيّر من نظرتهم ورؤيته السلبية لها جراء ما ألحقته به الأزمة من أضرار مادية وبشرية، وترتكز هذه الإستراتيجيات على الآتي:

❖ **إستراتيجية الاتساق:** ويعتمد في 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، مما يدفع بهم إلى البحث عن حلّ حقيقي للتقليل من وقع الأزمة.

تمكّن هذه الإستراتيجية من إعادة بناء معطيات القضية وفق معالم مرتبطة بواقع يساعد المنظمة على طرح رسائلها الاتصالية في فسحة من الوقت، مع إدراك الجوانب السلبية التي تلتفت إليها وسائل الإعلام والجمهور على حدّ سواء.

❖ **إستراتيجية المشاركة:** عكس سابقتها، تسعى الرسالة الاتصالية في هذه الإستراتيجية إلى خلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب، واتجاهات وردود فعل الفاعلين الاجتماعيين، وفي العديد من الأحيان تستخدم هذه الإستراتيجية للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى الجمهور حول الأزمة التي هي في الأصل محلّ خلاف بين الطرفين، غير انها تجعل من رؤية المتلقين للمنظمة وسلوكياتها، نظرة إيجابية.

❖ **إستراتيجية التصنيف:** تستجيب هذه الإستراتيجية لرغبة الأفراد في تنظيم عالمهم وواقعهم فئات تبدو منطقية ومقنعة من وجهة نظرهم، أي تجعل من علاقة الجمهور بمنظّمته علاقة منتظمة، حيث تُبدي المنظمة اهتماما بالغا بجمهورها، انطلاقا من العلاقة المنطقية المبررة (هذا جيّد أو سيّئ، حقيقي أو كاذب..). مما يجعل الجمهور في بعض الأحيان، أكثر معرفة بالمنظمة من وسائل الإعلام، إلى جانب ارتباطه بموقف أو بشخص معيّن، فإن نجاح المخطط الاتصالي في تغيير نظرة الجمهور إلى المنظمة، فإنّه سيغيّر حتماً طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة بالموقف أو بالشخص.

❖ **إستراتيجية حلّ المشكل:** هي إستراتيجية مهمة في البرامج الاتصالية المنتهجة أثناء الأزمة، وهي الأكثر تأثيراً لدى الأفراد المهتمين بالقضية، أو في مرحلة الاهتمام وفقا لمراحل التأثير الإقناعي، حيث يبحث الأفراد عن المعلومات ويتطلعون إلى التعرّف على سبل حلّ الأزمة، أو المشكلة المثارة، وفي هذا الإطار تركز المنظمة على كيفية حلّ الأزمات والقضايا الشائكة.

• **الإستراتيجيات الوجدانية:** وهي التي تركز على الإستمالات العاطفية، وعادة تلك التي تكون أكثر فاعلية في مخاطبة الجماهير المرتبطين بالأزمات خفيفة الوزن، كأن يكون من نتائجها إتلاف المرافق العمومية أو الطرق وغيرها، أمّا فيما يخصّ القضايا الأكثر تعقيداً وعمقا، فإنّ الإستمالات العاطفية لا تحقق تأثيراً كبيراً، وكسابقتها، تشمل هذه الإستراتيجية المداخل الآتية:

❖ **إستراتيجية تقليل التوتّر:** ويعتمد فيها على استخدام إستمالات التخويف والترهيب، حيث تحاول الرسائل الاتصاليّة تخويف الجمهور من النتائج السلبية المترتبة عن عدم القيام بسلوكيات موافقة لما ترضاه المنظمة، وهي بذلك عكس إستراتيجية الاتساق التي تعمل على نشر الحقائق والمعلومات المتعلقة بالأزمة، حيث تركز على الجانبين معا: الوجداني والسلوكي.

❖ **إستراتيجية التعبير:** يسعى المسؤولون في المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى مساندة جماهيرها من خلال رسائلها الاتصالية التي تعمل في ثنائياها على امتصاص غضب المتضررين من الأزمة، وذلك راجع إما لضخامة الأزمة أو لضلوع المنظمة في حيثياتها، لذلك يتوجّب على المنظمة بذل المزيد من الجهد للتضامن مع المتضررين، لإعادة رسم صورتها المتضررة.

❖ **إستراتيجية الدفاع الذاتي:** وتخطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيد بعد وقوع الأزمة، لذلك تسعى المنظمة إلى إعادة بناء علاقاتها مع جماهيرها معتمدة في ذلك على قولبة عمل معيّن في الساعات الأولى من الحادث.

❖ **إستراتيجية التأثير القويّ:** تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية، أو قادة الرأي بالمنظمة وهم المدراء وكبار المسيرين، تستمد هذه الإستراتيجية دعمها ونجاحها من عدّة أسباب إستراتيجية منها: استخدام تقنيات الاتصال الشخصي أثناء الأزمة، وخروج كبار مسؤولي المنظمة لمواجهة الجماهير المتضررة من الأزمة.

• **الإستراتيجيات التراجعية:**

وتتمثل في مجموع الردود الشفهية التي تسعى المنظمة من خلالها، إلى استرجاع صورتها الأولى إذا أحدثت الأثر المطلوب على الجماهير الفاعلة على مستوى الأزمة بالشكل الذي يغلب على ظنّ الجمهور أنّ المنظمة ليست مسؤولة عمّا حدث، أو أنها تبرئ نفسها من خلال تبرير نصيبها من القضية، وتتعلق هذه الإستراتيجية بطبيعة الهجوم بدرجة كبيرة، وفي هذا الإطار تندرج الإستراتيجيات الآتية:

❖ **إستراتيجية التبرير تجاه الأزمة:** وتتحقق من خلال إقناع الجمهور بتغيير نظرتهم السلبية وذلك من خلال التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة ومقارنته بحوادث مماثلة أحدثت أضرارا أكبر منها، وإظهار المسؤولية عمّا لحق من ضرر بالضحايا.

❖ **إستراتيجية الاعتذار:** وتتضح من خلال السعي نحو إقناع الجمهور بأن يرى المنظمة بصورة إيجابية، كأن تتخذ إجراءات علاجية سريعة لإصلاح الأعطاب ودفع التعويضات للمتضررين ومساندة المتأثرين، إلى جانب إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح عما سببته الأزمة من أضرار.

❖ **إستراتيجية التعاطف والمعانة:** ويتم ذلك من خلال إقناع الجمهور بمدى معاناة المنظمة، وما تكبدته من خسائر مالية، وبشرية بهدف خلق تعاطف إيجابي تجاه المنظمة، كتصوير المنظمة على أنها ضحية طرف خارجي يسعى إلى تدميرها وتشويه سمعتها ومكانتها.

وبالنسبة لاستخدام هذه الاستراتيجيات، يرى الباحثين أننا لا نستطيع المفاضلة بينها حيث أن ذلك يعتمد على الهدف المطلوب تحقيقه ومدى تناسب إستراتيجية الاتصال معه في ظل الإستراتيجية العامة للمنظمة لمواجهة الأزمة.

ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي للاتصال عبر مراحل الأزمة.

إن إدارة الأزمة هي - في الحقيقة - عملية تخطيط إستراتيجي، تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مُقدراتها، وكثيراً ما يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً، حيث تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمة وفريق الاتصال بها مسؤولية التخطيط للإجراءات والمهام الأساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة.

1. تخطيط الإتصال في مرحلة ما قبل الأزمة.

في مرحلة ما قبل الأزمة يتم التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات، من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد، من تجهيزات، تدريب برامج للصيانة والمتابعة والتفتيش، إعداد قواعد البيانات ونظم التحليل والتنبؤ بسيناريوهات إدارة الأزمات المختلفة، والتدريب على نظم التحديث والتطوير، وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات⁽²⁰⁾، وبالنسبة لإعداد وتخطيط الاتصال إستراتيجياً في هذه المرحلة، يجب مراعاة الإجراءات التالية:

أ. **رصد بيئة عمل المنظمة وتحديد أهدافها:** عادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث الأزمات ثقافة تنظيمية سلبية اتجاه جهود إدارة الأزمات، حيث تعمل على تجاهل إشارة التحذير، وأحياناً تعمل على إسكاتها، أما المنظمات

المستعدة للآزمات فيتوافر لديها حساسية التقاط تلك الإشارة والتفاعل معها⁽²¹⁾، مروراً إلى تحليل الظروف البيئية وتحديد الهدف⁽²²⁾، ويستهدف رصد بيئة عمل المنظمة وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة ونشاطها ومركزها المالي والمشكلات التي تعرضت إليها في السابق والمشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وعلاقات العمل في الداخل والخارج وظروف الإنتاج والعمالة والتسويق وعلى الأخص الجوانب التالية:⁽²³⁾

■ طبيعة نشاط المنظمة وخلفيتها التاريخية ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

■ علاقة المنظمة مع مسؤولي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية.

■ دعم الروابط مع الإعلاميين وكسب ثقتهم، وإمدادهم بالمعلومات الدقيقة وتصويب ما قد يكون لديهم من سوء فهم.

■ مراجعة النشرات والكتيبات والتقارير التي تصدر عن المنظمة، والعمل على تحديثها ودعمها بالمعلومات الموثوقة.

■ الاستعاب الكامل للقوانين والتشريعات واللوائح المنظمة للعمل أو المؤثرة عليه.

■ التعرف على جوانب القصور وكيفية تلافيها، ومنع تطور المشكلات إلى أزمات.

■ رصد جوانب قوة المنظمة ودورها في المجتمع، وكيفية توظيف هذه الجوانب في حالة تعرض لازمة محتملة.

■ رصد أنشطة المنظمات المنافسة والتي تعمل في نفس المجال ودراسة جوانب تميزها وقصورها.

■ دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء وكسب المزيد من المؤيدين للمنظمة وسياستها وأنشطتها ومحاولة التعرف على الخصوم وكيفية التصدي لهم.

■ كيفية تعامل المنظمة مع الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

■ مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة في شتى المجالات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة، مع الحرص على تحديثها بشكل مستمر.

وجميع هذه الإجراءات تُعتبر بمثابة خطوة أولية هامة من شأنها توفير قاعدة يُطلق منها في عمليات التخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة هذا من جهة،

ومن جهة أخرى المساهمة في جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمال حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها وذلك تمهيداً لاتخاذ اللازم نحوها⁽²⁴⁾.

ب. تحديد الجماهير المستهدفة وطرق الاتصال بهم: الجمهور كما يرى علماء الاتصال هو الهدف الرئيسي لأي اتصال، ومعرفة الجمهور من حيث خصائصه وسماته وطبيعته وتحديد طرق والوسائل المناسبة للوصول إليه تُعدّ من أهم المداخل الإستراتيجية الرئيسية للاتصال الناجح. والهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بنشاط المنظمة، إلى جانب توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية لكل فئة من فئات الجمهور، (وهم) هؤلاء الأشخاص أو المنظمات الذين، تؤثر فيهم الأزمة، يؤثرون في المنظمة، المتورطون في الأزمة، الذين يحتاجون إلى المعرفة، وتحتاج كل فئة من الفئات تعامل مختلف ورسائل اقناعية تناسب رغباتهم وتلبي حاجاتهم، فالتعامل مع الضحايا يختلف عن التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام، وعنه مع العاملين في المنظمة والعملاء والسلطات الحكومية والمؤسسات التشريعية والرقابية وشركات تأمين وجماعات الضغط.⁽²⁵⁾

ج. إعداد الرسائل الاتصالية: تُعدّ الرسالة من أهم مكونات العملية الاتصالية وأكثرها فعالية، لأنها تمثل مضمونه الذي ينتظم من خلال مرسل يترجمه في مجموعة رموز يرسلها إلى المستقبل من خلال قناة أو عدة قنوات، ويحاول تلقي التغذية المرتدة الخاصة بها للتأكد أن رموزها قد ترجمت لدى المستقبل بنفس المعنى التي صيغت به من قبل القائم بالاتصال.⁽²⁶⁾

وعند إعداد الرسائل الاتصالية الموجهة لمختلف فئات الجمهور المستهدف يرى **ميشال بلاند (Michal .B)**⁽²⁷⁾ أنه يجب التفكير فيها جيداً أثناء عمليات التخطيط لإدارة الأزمة، وأنه يجب التركيز عند إعداد تلك الرسائل على ثلاث مبادئ هي، إظهار التعاطف الإنساني وبتّ الطمأنينة والانطلاق من الخلفيات الإيجابية للمنظمة، وأن يكون هذا الإعداد جيداً بحيث يسمح بالتطبيق عند وقوع الأزمة فوراً وذلك للأسباب التالية:

■ إذا تم التفكير فيها (الرسائل) أثناء التعامل مع الأزمة الفعلية فسوف يكف ذلك المزيد من الوقت، وقد يتم إغفال جوانب كثيرة هامة في تلك الرسائل الانشغال بإدارة الأزمة، فالكثير من كبار رجال الإدارة يشعرون بما وقع من

أحداث إلا أنهم لا يستطيعون الإعلان عن ذلك، ليس لاعتبارات معينة وإنما لانغماسهم الشديد في مجريات الأزمة للدرجة التي تنسيهم ذلك.

- إن الرسالة التي تحمل مشاعر التعاطف والاهتمام - من استمالات عاطفية وعقلية- تحتاج لا محال إلى ترتيب مسبق.

د تدريب فريق اتصالات الأزمة: التدريب هو مجهود نشاط منظم ومخطط لاكتساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين، للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة، ومفهوم إستراتيجية التدريب يعني مجابهة وملاحقة التغيرات المتسارعة والتكيف مع المستجدات التي تطرأ، من خلال الاستثمار في العنصر البشري، بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج مُمنهجة ومرحليّة.⁽²⁸⁾

ومن المؤكد أنه إذا تم النجاح في تكوين فريق كامل لاتصالات الأزمة فهو دليل السير في النهج الصحيح، فمن المتعارف عليه في مضمار الإدارة الإستراتيجية للزامات هو اختيار الأشخاص أولاً ويأتي ذلك توزيع المهام عليهم ومن ثم تدريب هذا الفريق وفقاً لما تمّ التوصل إليه من نتائج الرصد البيئي لمحيط المنظمة وحسب الأهداف المسطر لها.

ولعلّ أفضل طريقة للتنسيق بين فريق اتصالات الأزمة الذي ينتمي إلى تخصصات مختلفة هو عقد دورات مشتركة لهؤلاء الأفراد، خاصة فيما يتعلق ببرامج الوعي بالأزمة، وكلّما زادت فرص التدريب على التعامل مع المواقف المختلفة أمكن التعامل بسهولة أكبر مع الظروف المشابهة - أزمات فعليّة - زادت مقدرة العاملين على تنفيذ المهام المنوطة بهم بشكل واقعي، وهناك بعض الإجراءات التي تهدف إلى تدريب العاملين على سرعة الاستجابة للحدث وتتطلب ما يلي:⁽²⁹⁾

- أن يكون التدريب "المحاكاة" واقعياً، ويفضل الاستعانة بأشخاص من خارج المنظمة لتنفيذه؛
- إعداد مجموعة من السيناريوهات انطلاقاً من تحديد أهداف المنظمة واستخدام أفضل البدائل لتحقيق الأهداف؛
- جعل السيناريو واقعياً، لأن من الصعب التعامل مع مواقف غير قابلة للحدث؛

■ يتضمن التدريب غالباً عرض أزمات (افتراضية) وإعداد السيناريوهات اللازمة للتعامل معها، وممارسة العمل الجماعي بروح الفريق، وتوزيع الأدوار وفهم الإجراءات النموذجية عند التعامل مع الأزمات، وتطوير مهارات الأفراد وكيفية التصرف تحت الضغوط.

بعد الانتهاء من التدريب يتم إعداد تقرير ختامي يتضمن كافة التعليقات والانتقادات لأداء العاملين والجوانب الايجابية ويتم تقديم هذا التقرير إلى الإدارة العليا، وتقوم المنظمة بتحويل توصيات التقرير إلى إجراءات عملية الكفيلة بتصويب جوانب القصور.

ولعل أفضل طريقة في عملية تقييم النشاطات التدريبية هو ما أشار إليه سام بلاند (Sam . B)⁽³⁰⁾، وذلك عن طريق تصوير هذه التدريبات بالفيديو، ويُعاد عرضها مرة أخرى ومناقشتها بين قائد وجميع أعضائه، وذلك لكي نضمن أن معنا الفريق الأنسب بالمهارات المناسبة التي نحتاج إليها عند وقوع الأزمات.

1. تخطيط الاتصال في مرحلة الأزمة.

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير التي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة، ليبدأ على الفور بعملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها، وما قد تحتاج من إضافات أو تعديلات نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لاتخاذ القرار والسيناريو المناسب لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها إلى درجة الانفجار، مع العمل على تقليل الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن مع أهمية متابعة النتائج وردود الأفعال والاستعداد للتعامل مع أية متغيرات تحدث أثناء إدارة الأزمة، ولا شك أن كفاءة وفعالية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة.⁽³¹⁾

وإذا كان هناك مفتاح رئيس لإدارة الأزمة اتصالياً بنجاح فهو يكمن في فهم سيكولوجية الأزمة، لأن ما يؤكد الباحثون في هذا السياق أنه يجب أن يفهم كل فرد من فريق إدارة الأزمة بدقة ما الذي يحدث على الجانب الآخر، (المتأثرون بالأزمة مثل، مستهلك خائف أو عميل غاضب... الخ)، وحين تفهم مشاعر هؤلاء سوف تركز الاتصالات على ما يريدون سماعه، وليس على ما نريد أن نخبرهم به.⁽³²⁾

لذلك فإن جهود تخطيط الاتصال في هذه المرحلة تركز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:⁽³³⁾

- سرعة مواجهة الأزمة والحدّ من خسائرها؛
 - طمأنة الجمهور الجهور الداخلي والخارجي؛
 - التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة؛
 - تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة؛
 - كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية؛
 - الحفاظ على صورة ايجابية للمنظمة تجاه جماهيرها الداخلية والخارجية.
- بالإضافة إلى ذلك لا بد للقائمين بتخطيط اتصال الأزمة في هذه المرحلة الحرص على كيفية استجابة اتصال المنظمة لموقف الأزمة، وما تحقّقه إستراتيجية الاتصال من أهداف في ضوء فلسفة المنظمة وذلك من خلال الحرص على الانطلاق من الأسس التالية: (34)
- إستيعاب الموقف الناجم عن الأزمة، وذلك عن طريق:
 - سرعة تحديد أسباب الأزمة ونتائجها وتأثيراتها وتوابعها؛
 - تحليل عناصر الأزمة وتحديد مدى خطورة كل عنصر؛
 - استقرار النتائج المحتملة للأزمة المباشرة أو غير المباشرة، وكذلك النتائج سريعة الوقوع أو التي تحتل وقوعها كأثر تابع؛
 - متابعة كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة وموقف وكيفية تصوير المنظمة حيال الأزمة.
 - الالتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة والتخطيط لمنع هذا الاستغلال .
 - سرعة استخدام خطة الطوارئ البديلة والتخطيط لضمان التنسيق بين أعضاء فريق إدارة الأزمة.
 - الاحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة ودواعيها وآثارها.
 - إرشاد الجمهور المستفيد من خدمات المنظمة وتوجيههم ومساعدتهم وفقاً لظروف الأزمة وأسبابها.
- ومن خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي تحقيق التفاعل والتغذية المرتدة بين التخطيط والتنفيذ حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط، (35) وعندما يتعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة فإنه يشمل جميع مراحلها وعلى هذا الأساس فإن تخطيط الاتصال في مرحلة الأزمة يتجسد من خلال إتباع الإجراءات التالية: (36)
- أ. **الاستحواذ على الحدث:** أحيانا تتخذ المنظمة بعض الإجراءات المفترعة، ليس لسبب سوى الإيحاء للجماهير بأنها ليست مُستسلمة، وإنما تقوم بعمل مهم، فمثلاً حين يحدث تلوث في الهواء قد تقوم المنظمة بإيقاف تشغيل احد

المصانع حتى يبدو للجماهير أنها مهتمة بهم وحريصة على صحتهم ورعايتهم، وقد تكون المنظمة مهتمة جداً وتتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة، ولكن هذا في حد ذاته لا يكفي من منظور الاتصال، إذ لا بدّ أن يستشعر الناس هذا الاهتمام ويلمسوا على وجه اليقين الإجراءات التنفيذية التي تتخذها المنظمة للعمل على إزالة المخاطر.

ب. إصدار البيان: ويتم تمرير هذا البيان خلال دقائق معدودة من وقوع الحدث، عبر قنوات وسائل الإعلام التي تمّ اختيارها مسبقاً، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز والتي تنطوي على بعض العناصر المهمة:

- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث؛
- إظهار تعاطف إنساني، باستخدام عبارات مثل، (نحن نهتم، نحن قلقون بما يحدث، نحن نعتني ... الخ)؛

- الكشف عما تقوم به المنظمة لمواجهة الحدث؛
- معلومات إضافية مثل: أين توجد البيانات؟ ومتى تتاح معلومات إضافية؟ والرّد على الاستفسارات من خلال استخدام أرقام الخط السريع، وإذا تمّ إعداد البيانات بشكل متكامل ومؤثر فانه يجعل الجمهور يتبنى مواقف المنظمة منذ البداية، وهناك فائدة أخرى لإصدار هذا البيان تتمثل في السيطرة على الحدث ومنح المنظمة مساحة من الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتقرير الرؤية الإستراتيجية لموقف الأزمة.

ج. اجتماع فريق الأزمة: يُتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد إستراتيجية مواجهة الرأي العام، ولا بدّ أن يجتمع بالسرعة اللازمة ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية المواجهة على النحو المرغوب.

د. إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث: عند هذه النقطة، وبينما يقوم فريق إدارة الأزمة باختيار الإستراتيجية المناسبة تتلقى المنظمة اتصالات عديدة من مندوبي وسائل الإعلام الذين يرغبون في الحوار مع المتحدث الرسمي بشكل عاجل، لذلك يجب أن يتواجد الفريق الأساسي لاتصال الأزمة ويجتمع مع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة وإذا استطاعت مجموعة اتصال الأزمة -الفريق- أن تواجه نفسها بالأسئلة الصحيحة سوف تحدّد بنجاح

الإستراتيجية المناسبة، وهناك عدة أسئلة يجب أن يتفق فريق الاتصالات على تحديد إجابتها بدقة وتشمل:

- ما الأزمة، وما تتطوي عليه؟
- هل هناك أكثر من مشكلة رئيسية؟
- هل هناك المزيد الذي يأتي؟
- ما أسوأ حالة محتملة؟
- ما الرّهان الفعلي (المخاطرة)؟
- ما الذي تعكسه مدركات الجماهير (الداخلية والخارجية) عن الأزمة؟
- ما هو الوقت المناسب لبيث المعلومات؟
- هل يمكن إشراك حلفاء؟
- هل يمكن تحويل بؤرة الضوء؟
- كيف يمكن احتواء الأزمة؟

إنّ التخطيط لبناء إستراتيجية الاتصال الازموي تتوقف على الإجابة عن التساؤلات السابقة، وقد يتراوح ذلك بين دقائق إلى عدة ساعات اعتماداً على المعلومات المتوافرة لفريق إدارة الأزمة، وتجدر الإشارة إلى أهمية مراجعة هذه الإستراتيجية بشكل منتظم بناءً على تطورات الأزمة.

هـ. تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال: تبحث المنظمة (فريق اتصالات الأزمة) في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به من خلال تحديد أولويات الاتصال على النحو التالي:

- المتأثرون بالأزمة بشكل مباشر أو الضحايا، سواء بقصد أو دون قصد.
- المؤثرون في المنظمة، وأهمهم العمال وأحياناً يكونون ضحايا أيضاً
- للأزمة، وكذلك الممولين وحملة الأسهم والتجار والمستهلكين والحلفاء... الخ.
- المتأثرون بشكل غير مباشر، والمنظمات الحكومية، والسلطات التشريعية والدّاعمون للمنظمة.

ويُعدّ تحديد أولويات الاتصال من العناصر المهمة عند نشوب الأزمة لكون الوقت عنصراً حاسماً، ويساعد ترتيب أولويات الاتصال على النحو السابق السيطرة على الحدث وتقليل المخاطر عند المواقف الطارئة التي تهدد السمعة، (بمعنى أن تحديد أولويات الاتصال وفق هذا الترتيب يضمن سرعة تغذية الجماهير وفقاً لما يخدم سمعة المنظمة، ويعزّز صورتها الذهنية لدى هؤلاء

الجماهير، ومن جهة أخرى لتفويت فرصة استغلال الأزمة من أطراف أخرى).

و. تحديد رسائل الاتصال: وفي هذا السياق يرى بعض الباحثين أنّ المنظمة التي قامت بإعداد رسائل اتصالية في مرحلة ما قبل الأزمة لا تجد صعوبة في مواكبة تسارع أحداث الأزمة وما عليها إلا اختيار الرسائل الملائمة للمواقف وإعادة تحديثها وتعديلها بما يحقق أهداف إستراتيجية اتصال الأزمة والإستراتيجية العامة للمواجهة ويضيف آخرون⁽³⁷⁾ أنّ الرسالة موضوعاتها وأساليب وطرق معالجتها واستمالاتها وسُبل وصولها وتأثيرها يجب على فريق اتصال الأزمة إدراك هذه الحقائق أثناء التخطيط لمواجهة الأزمة وأثناء ممارسة الاتصال لمهامه في المراحل المختلفة لتطور الأزمة، وتتعدّد أبعاد مضمون الرسالة الاتصالية فمنها، البعد المعلوماتي، والبعد اللغوي، والعاطفي، والفني، والديني، والاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي، والفكري،... الخ، ويجب الاستفادة من مختلف هذه الأبعاد وتجنيد كلّها لإنتاج رسالة اتصالية فعالة.

ويجب أن يتم إعداد الرسائل الاتصالية، وما بها من محتوى وفقاً للعوامل التالية:⁽³⁸⁾

- الأهداف المطلوب تحقيقها من الاتصال؛
 - إستراتيجية مواجهة الأزمة؛
 - نوعيّة الجمهور المستهدف؛
 - التوتر الذي تتركز حوله الرسالة؛
 - نوعيّة التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة.
- ز. تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة: يرى المتخصصون في إدارة اتصال الأزمات أنّ نوعيّة الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة يتوقف على عدّة عوامل يجب مراعاتها عند التخطيط لاستخدامها وهي:⁽³⁹⁾
- طبيعة الحدث وأبعاده والآثار الناتجة عنه؛
 - الانتشار الجغرافي للجمهور؛
 - خصائص الجمهور المستهدف؛
 - تكلفة الوسيلة المستخدمة؛
 - أهمية عامل الزمن.

ويمكن استخدام عدّة أساليب ووسائل اتصالية وفقاً للعوامل السابقة في نقل رسائل المنظمة منها:⁽⁴⁰⁾ المؤتمرات الصحفية المؤتمرات التلفزيونية، البيانات

الصحفية، خطوط الاتصال الساخن إعلانات العلاقات العامة (و الاتصال الشخصي)، الأفلام التسجيلية، الموقع الإلكتروني للمنظمة، القصص الإخبارية، تنظيم الزيارات لمراسلي وسائل الإعلام، تنظيم الاجتماعات... الخ.
ح. معالجة وسائل الإعلام: إن الإدارة الإستراتيجية لاتصالات الأزمة تدرك تماماً أن التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة يمكن أن يمثل عنصر ضغط على إدارة الأزمة، إلا أن هذا لا يعني استحالة تحويله واغتنامه كأداة فعالة لاحتواء الأزمة وإدارتها والتقليل من أثارها السلبية، ويتطلب التعامل الاستراتيجي مع وسائل الإعلام لمواجهة الأزمة مراعاة العوامل التالية:⁽⁴¹⁾

❖ **معرفة الإعلاميين والتعامل معهم عند وقوع الأزمة:** يجب التفريق في التعامل مع أنواع مختلفة من الإعلاميين(مندوب الأخبار اليومية، المحرر، المراسل المتخصص، المصور، مندوب الإعلانات، مندوب الصحافة، والإذاعة، والتلفزيون) فكل إعلامي من هؤلاء لديه حاجات مختلفة ويشغل موقعاً مختلفاً في النظام الإعلامي، ويجب أن تستغل المنظمة جميع الفرص الممكنة لإقامة علاقة ودّ وصدافة مع هؤلاء من خلال أساليب الاتصال الشخصي والعمل على كسب تعاطفهم مع المنظمة في الأوقات العادية حتى يمكن اكتساب تأييدهم ودعمهم وقت الأزمات، وعندما تقع الأزمة يجدر الاهتمام بالتنسيق الكامل مع مندوبي وسائل الإعلام لتحقيق المزايا التالية:

- توجيه مندوبي وسائل الإعلام للشخصيات التي يمكن التعامل معها للحصول على المعلومات، باعتبارهم مصادر إخبارية .
- توجيه الإعلاميين لحضور المؤتمرات الصحفية التي تعقدها المنظمة لتفسير الأحداث.
- تمكين الإعلاميين من إثراء المعالجات الصحفية المتعلقة بالحدث (الأزمة)، وتيسير مقابلة كبار المسؤولين في المنظمة والتواجد المستمر في أماكن الأحداث.

❖ **ابتكار القصة الإخبارية:** قبل إمداد الإعلاميين بالأخبار لابد أن تكون لدينا هذه الأخبار أولاً، ويتطلب إعداد وابتكار القصة الإخبارية ما يلي:

- لا بد من تحديد والتركيز على العناصر الأكثر أهمية للمنظمة، وبالتالي العناصر الأكثر جذباً لمتطلبات الجمهور.
- جذب انتباه المتلقي من خلال الإيجاز والتركيز، فالاختصار هو الذي ينتزع القارئ أو المستمع أو المشاهد منذ الوهلة الأولى ويجعله يرغب في

معرفة المزيد، والتركيز يتطلب المزيد من الوقت والجهد والخيال لنقول ما نريد بأقل عدد ممكن من الكلمات.

- الاستشهاد بوقائع ملموسة بدلاً من المصطلحات والعبارات المجردة.
- تقديم بعض النصائح لتجنب تداعيات الأزمة أو الكارثة، واستخدام الكلمات البسيطة الدارجة، وتجنب الغموض والمصطلحات الصعبة .

❖ **عقد المقابلات الإعلامية:** يمكن استخدام المقابلات الإعلامية لتحويل الأزمة إلى فرصة بدلاً من كونها تهديداً، ويجب التذكر انه لا يوجد سؤال سيئ، ولكن توجد إجابة سيئة، ومن المهم إعداد الرسائل والاستناد إلى أرضية صلبة قبل الموافقة على إجراء المقابلة.

❖ **التعامل مع المؤتمرات الصحفية:** لابد من توافر شخصية قادرة على التعامل مع المؤتمرات الصعبة ومواجهة الأسئلة المحرجة والعدائية، ويمكن الاستعانة بشخص أو أكثر للترحيب بمندوبي وسائل الإعلام وتوزيع الأسئلة عليهم، ويمكن توزيع بيان يتضمن المعلومات المراد نشرها قبل الإجابة عن أسئلة الصحفيين.

❖ **التعامل مع النشر السلبي:** في مناسبات عديدة يتم تغطية الأزمة إعلامياً على نحو سيء وغير مرغوب فيه من جانب المنظمة، وعادةً ما يتم ذلك نتيجة بعض الأخطاء غير المقصودة، فالصحفي قد يسيء الاستماع أو الفهم، كما تحدث أخطاء نتيجة الرغبة في تحقيق السبق الصحفي والعمل في ظل قيود الوقت والمنافسة، ولا بد للمنظمة أن تتوقع مثل هذه الأمور سواء حدثت بحسن نية أو بسوء نية، لأنه لا يوجد ما هو أسوأ من النشر السلبي الذي يتسبب في إضعاف سمعة المنظمة، ومع ذلك يمكن جعل هذه الأخطاء فرصة لتصحيح الأوضاع، من خلال الاتصال بالإعلاميين والمسؤولين عن هذا النشر وشرح انعكاسات هذا النشر على تشويه سمعة المنظمة، ويمكن أيضاً عقد لقاءات مع الصحفيين الذين ينتقدون المنظمة بصفة دائمة والسعي لإمدادهم بالمعلومات التي تدعم موقف المنظمة، واكتساب تأييدهم أو على الأقل حيادهم.

2. تخطيط الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة.

يتم في هذه المرحلة دراسة وتقويم الإستراتيجية الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإداري والاتصالي، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، واستخلاص الدروس منها، وهنا تستخدم كل المعلومات التي تم توثيقها أثناء إدارة الأزمة، ومراجعة تعليقات وسائل الإعلام عليها، كما يمكن استخدام البحوث لقياس ردّ

فعل الجمهور تجاه الأنشطة الاتصالية، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة في الصورة الذهنية للمنظمة.⁽⁴²⁾

ولعل من الأولويات الواجب القيام بها من طرف القائمين على اتصال الأزمة في هذه المرحلة، هو ضرورة تطوير إستراتيجية اتصالية طويلة المدى، لاحتواء رواسب الأزمة وتأثيراتها المختلفة على جماهير المنظمة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال الخطوتين التاليتين:

✓ **تحليل اتصال الأزمة:** ويشمل هذا التحليل جميع الإجراءات والأنشطة الاتصالية التي تمت خلال مختلف مراحل الأزمة سواءً على المستوى الداخلي مع الإدارة العليا وفريق إدارة الأزمات والعمال...الخ، أو على مستوى الخارجي (الجمهور، وسائل الإعلام، المنافسين...الخ) ومن خلال هذا التحليل يتم تقييم الاتصال وتحديد جوانبه السلبية والايجابية.

✓ **صياغة إستراتيجية اتصالية:** على أساس نتائج التحليل يتم التخطيط لصياغة إستراتيجية اتصالية طويلة المدى من اجل تغطية جوانب القصور، التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، مثل إعادة التوازن النفسي للعاملين بالمنظمة، أو إعادة بناء سمعة المنظمة إذا ما أصابها شيء من التشوه...الخ.

وانطلاقاً من التحليل الدقيق لاتصالات الأزمة يمكن لمهام الاتصال في هذه المرحلة أن تتخذ عدّة أشكال من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، نذكرها فيما يلي:⁽⁴³⁾

❖ **بيئة عمل المنظمة:**

- النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة .
- العمل على استكشاف مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطار واتخاذ الإجراءات الوقائيّة للتعامل معها.
- مراقبة البيئة من خلال رصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، خاصة القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثيرات السلبية على سمعة المنظمة.
- تشجيع العاملين على ممارسة الأنشطة الرياضية، وأساليب الدعم الاجتماعي، وتقوية الروابط الاجتماعية فيما بينهم للحدّ من الضغوط.

❖ دعم العلاقات بجماهير المنظمة:

- التعرف المستمر على فئات الجمهور المستهدف وخصائصه الديموغرافية والسيكوجرافية ورصد التحولات في رغبات واحتياجات الجماهير.
- تحليل احتياجات الجماهير ووضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية تلك الاحتياجات.
- التفهم الكامل لمدركات الجمهور، وتبنى قضاياها لاكتساب المصداقية، والتعامل مع شكاويه بجديّة، والسعي للوصول إلى حلول مقبولة وواقعية.

❖ دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:

- إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين، تستند إلى تبادل المصالح واقتناص فرص التعاون.
- المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام، وتقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بأنشطة المنظمة.
- الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

❖ مواجهة جماعات الضغوط:

- تحديد جماعات الضغوط المحتملة برصد أساليبها في التعامل، وبناء خطط التعامل معها، ورفض ادعاءاتها.
- رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية اتجاه المنظمة، ومراقبة تصرفاتهم، وفضح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة ومحاولة القضاء عليها، وكذا رصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمنظمة الناتجة عن بعض الصراعات والتنافس، ومحاولة حصرها وتضييق نطاقها.

خلاصة:

أصبحت الأزمات تشكل جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، حتى أصبح الإنسان بمختلف أوجه حياته الثلاث (فرد، جماعة، مجتمع) ينام على أزمة ويستيقظ على أخرى، لذلك فقد أصبح علم إدارة الأزمات واحداً من العلوم الحديثة التي تحظى باهتمام الباحثين من تخصصات مختلفة وفي مجالات عديدة، سواء في مجال إدارة الأزمات العالمية، أو الدولية، أو ما تعلق بإدارة الأزمة على مستوى الكيان التنظيمي، وعلى ذكر هذا الأخير يؤكد الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأزمات على أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات، وينطلق هؤلاء من حقيقة مفادها "أنّ المنظمة إن لم يكن لها استعداداً لمواجهة الأزمة قبل وقوعها، والتخطيط لها لإنهائها على النحو الذي تريده، فإنّ الأزمة ستنتهي نفسها بالطريقة التي تريد هي، وليس بالطريقة التي نريدها نحن".

وفي هذا السياق فإنّ عملية التخطيط لمواجهة الأزمات تكون أحياناً أصعب من التعامل الفعلي معها، فهناك منظمات كثيرة تملك خططاً لمواجهة الأزمات، إلا أنّها تعاني في النهاية من مشكلات عديدة نتيجة إغفالها لعنصر الاتصال وعدم إشراكه ضمن خطط مواجهة والإدارة لتلك الأزمات، فقد أوضحت الدراسات العلمية أنّ الإدارة السيئة للأزمات كثيراً ما تكشف عن غياب خطة اتصال شاملة، أو عن سوء تنفيذها، لهذا فقد حظي المنظور الاتصالي في الآونة الأخيرة باهتمام نظري وتطبيقي متزايد، مع التركيز على المداخل الإستراتيجية فيه نظراً للدور الكبير الذي يؤديه هذا الأخير في مختلف مراحل الأزمة، حتى أصبح يعدّ - اليوم - مكوناً أساسياً من مكونات عمليات التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات وإدارتها، وذلك من منطلق أنّ عدم التخطيط للاتصال يؤثر بشكل عام على فاعلية مواجهة وإدارة الأزمات من جهة، وينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع الأزمات من جهة أخرى، وما يعنيه ذلك من عواقب سلبية على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة، وثمة حوادث ووقائع عديدة تكشف أنّ غياب الاتصال المبني على التخطيط العلمي السليم والمدرّس قد أدى إلى زيادة حالات الإضطراب والخسائر المادية والبشرية بين الأطراف ذات الصلة بالأزمة، الأمر الذي يجعل كل منظمة لها أهداف وغايات، مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها غير مخيرة، بل مجبرة على ضرورة التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمات.

الهوامش:

- 1 عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة العلمية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد: 05 يناير/ ابريل 1999، ص ص: 122- 123.
- 2 محمد شومان: الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، القاهرة: دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، ، 2002، ص: 70.
- 3 فطيمة بوهاني: دور الاتصال في إدارة الأزمات، كارثة غرداية 2008 نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010، ص: 35، نقلا عن: Christophe Roux - Dufort: **Gérer et Décider en Situation de Crise**, 2eme édition Paris : Dunod ,2003 ,p:168.
- 4 محمد شومان : الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، القاهرة: دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، ، 2002، ص: 150.
- 5 حسن عماد مكاوي : الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ، 2005، ص: 71 .
- 6 William Beniot: **Image repair and crisis communication** ،public relations review ،V:23 ،N:02 ،1997 ،p:172.
- 7 انتصار ابراهيم، عبد الرزاق صفد الساموك: الإعلام الجديد، تطور الأداء والوسيلة والوظيفة، بغداد: الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، ، 2011، ص ص: 07- 32.
- 8 محمد رشاد الحملاوي : دور الاتصال في معالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص: 22.
- 9 Frank Corrado: **media for managers** ،New Jersey ،Prentices – hall ،inc ، 1984 ،pp: 101-105.
- 10 Sam Black: **the essentials of public relations** ،first published ،London ، 1993 ،pp : 142 .
- 11 محمد رشاد الحملاوي : دور الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص: 25.
- 12 كريمان فريد: تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الالكترونية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة، العدد: 06، أكتوبر / ديسمبر، 1999، ص: 14، نفس المرجع، نفس المكان.
- 13 Frank Corrado : op.cit ،p: 101.
- 14 كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 14 .
- 15 سليم بطرس: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، ، 2010، ص: 93 .
- 16 كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص ص: 13- 14 .
- 17 نفس المرجع، نفس المكان.
- 18 فاطمة بوهاني: مرجع سبق ذكره، ص ص: 46- 49.
- 19 سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص: 26 .
- 20 منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة: دار البيان للنشر، ، 1998، ص: 72.
- 21 علي عجوة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، القاهرة: عالم الكتاب، ، 2005، ص: 306.
- 22 حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 129- 130.
- 23 Allen Center ،Patrick Jackson: **public relations practices** New Jersey: Fourth edition ، ،prentice Hall ،1990 ،P :287.

- 24 حسن عماد مكايي: مرجع سبق ذكره، ص ص:130 .
- 25 حميد الطائي، بشير العلاق : أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ، 2009، ص:84.
- 26 Michal bland : **communicating out a crisis**_first published ،London :Macmillan press ، ،1998. ،p.p :33-34 .
- 27 عبد الرحمان توفيق: **أفاق جديدة في التدريب** القاهرة : مركز الخبرات، ، 2005، ص:18.
- 28 حسن عماد مكايي: مرجع سبق ذكره، ص ص:139-140 .
- 29 op.cit: p:141. Sam Black:
- 30 سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص ص:26-27.
- 31 حسن عماد مكايي: مرجع سبق ذكره، ص:148 .
- 32 منى صلاح الدين شريف: مرجع سبق ذكره، ص:73-74.
- 33 Danielle Maisonneuve: **état de préparation aux communication de crise dans le secteur agro-alimentaire au canada** ،université de Québec ، canada ،2006 ،pp:33-36.
- 34 محمد الصيرفي: **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، الإسكندرية :دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ، 2008، ص:108.
- 35 حسن عماد مكايي: مرجع سبق ذكره، ص ص:151-158.
- 36 أديب خضور : **الإعلام والأزمات**، ط1، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ، 1999، ص:51 .
- 37 علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص:214.
- 38 نفس المرجع، ص:210.
- 39 نفس المرجع، نفس المكان.
- 40 حسن عماد مكايي :مرجع سبق ذكره، ص ص:160-169.
- 41 علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص:217.
- 42 حسن عماد مكايي :مرجع سبق ذكره، ص ص:177-178.