

التخطيط الإعلامي وإدارة الأزمات

الدكتورة : حكيمة جاب الله

جامعة الجزائر- 3

البريد الإلكتروني: hchenit@yahoo.fr

ملخص:

إن التطور العلمي والتكنولوجي وفر الكثير من الوسائل الإعلامية التي يمكن أن تساهم في إدارة الأزمات والعمل على التقليل من أثارها الوخيمة، لكن هذه الوسائل لا يمكن أن يكون لها دور فعال إذا لم تخضع للتخطيط الجيد عبر مختلف مراحل إدارة الأزمة باستخدام المنهج العلمي وأدواته المختلفة من أجل احتواء الأزمة قبل استفحالها. فالتخطيط الإعلامي أضفى ضرورة من ضرورات العصر في ظل استفحال الأزمات وانتشارها بشكل كبير مما جعل المنظمات المختلفة معرضة لمخاطر عديدة وجعل صورتها الذهنية مهددة أيضا. انطلاقا من ذلك يمكن القول أن التخطيط الإعلامي ذا أهمية بالغة بالنسبة لمختلف المنظمات كونه يساعد على التعامل الأمثل مع الأزمات بقدر من الكفاءة والفاعلية بما يحقق أقل ضرر للمنظمة والمجتمع.

Abstract:

The recent scientific and technological evolution has provided several information and communication means that can be used in the management of crisis and decrease its consequences, although these means should be run according to a good plan throughout different steps of the crisis management, by using scientific methods and tools in the purpose to put the crisis under control. The information planning has become a real necessity during this time of crisis increase and wide extension which expose to risks a large number of organizations and threaten their image. It is very important for organizations to set up an information plan to deal the best way with crisis, by more ability and efficiency for less damage to the society.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الإعلامي، الأزمة، إدارة الأزمة.

مقدمة

يعتبر التخطيط أحد السمات المميزة لمختلف المنظمات بتعدد أنواعها وأهدافها، وأضحت كل الدول الساعية للتطور تعتمد على التخطيط باعتباره الضمان الوحيد للاستخدام الأمثل لمختلف الموارد بطريقة علمية من أجل تحقيق أهدافها في فترة زمنية محددة. ويعتبر التخطيط الإعلامي في هذا المجال ضرورة فرضها التطور الحاصل في مجال وسائل الإعلام نظرا للدور الكبير لهذه الوسائل في حياة المؤسسات المختلفة والمجتمعات، خاصة مع تزايد دورها وقدراتها في نشر المعلومات على نطاق واسع وبأقصى سرعة. يتضح ذلك أكثر في مراحل الأزمات مما دفع بالباحثين للعناية بأهمية التخطيط الإعلامي باعتباره من بين الأسس التي يعتمد عليها في إدارة الأزمات في مختلف مراحل تطور الأزمة و ذلك بدءاً من مرحلة الإعداد لمواجهة الأزمات المحتملة وصولاً إلى مرحلة إعداد خطط تساير مختلف مراحل تطور الأزمة وتتأقلم مع طبيعة الأزمة. ذلك أن اختلاف المجتمعات والسياسات الاجتماعية والسياسي وطبيعة النظم الإعلامية السائدة تجعل من دور الإعلام في هذا المجال يختلف من مجتمع لآخر وبالتالي مكانة التخطيط الإعلامي تختلف أيضاً، مع ذلك يبقى موضوع التخطيط الإعلامي حتمية لمواجهة وإدارة الأزمات.

القسم الأول: مدخل مفاهيمي

1-تعريف التخطيط: تعددت تعاريف التخطيط وتنوعت باختلاف التخصصات ومن أهمها:

- التخطيط لغة كما جاء في المعجم الوجيز "من الخطة وخط على الشيء رسم علامة".
-حسب الموسوعة السياسية: "التخطيط في معناه العام يعني تحديد أهداف معينة يجب أن يحققها المجتمع خلال مدة معينة، مع تحديد الوسائل والأدوات اللازمة لتحديد هذه الأهداف ووضعها موضع التنفيذ"¹. في حين عرفه قاموس علم الاجتماع: "أن التخطيط كمفهوم عام هو عملية التنبؤ بالمستقبل ووضع خطط وإقرارها وتديقها ومن ثم تنفيذها، وهو أسلوب علمي يتضمن القواعد والمبادئ العلمية" هناك من عرفه أيضاً أنه عبارة عن جهود واعية لتكييف نظام ما مع بيئته بغرض انجاز أهداف النظام ذاته، فهو جهد منظم يدرس الإمكانيات المتوفرة لبلوغ أهداف معينة محددة مسبقاً².

-عند أدونيل التخطيط هو: "اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟ كيف تعمل؟ ومتى تعمل؟ ومن يعمل؟ مستلهما من ذلك الأسئلة الخمسة الشهيرة في مجال الإعلام³. فالتخطيط يقوم برسم صورة تقديرية مستقبلية تبين الأهداف المرغوب الوصول إليها في فترة زمنية محددة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة والإمكانيات المتاحة، فيمكن اعتباره بمثابة الدليل الذي تستند إليه المؤسسات المختلفة لبلوغ الأهداف المنشودة وفقاً لمبدأ الموازنة بين المتاح والمنتظر. ونتيجة لتطبيق التخطيط تكتسب المنظمة مجموعة من المزايا من أهمها:

-يساعد التخطيط على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من خلال توضيحها للعاملين.
-يساهم في توفير الوقت والجهد والتكاليف الناتجة عن النشاطات غير الموجهة ويساعد في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد ببعض البعض وبين الإدارات المختلفة.

-يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف وهو يشكل أساسا في عملية تقييم الأداء ومرشدا لتحديد الانحرافات والسعي لاتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها واحتوائها.

-يركز التخطيط على الأهداف التي توجه السلوك والقرارات ويوضح الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، كما يساعد على التنسيق والرقابة.⁴

2-تعريف التخطيط الإعلامي: يعتبر التخطيط الإعلامي أحد المفاهيم الهامة التي تبناها المختصون في الإعلام، مع الإشارة إلى أنه برز كمفهوم في منتصف السبعينات كأحد النتائج التي أفرزتها الثورة الإعلامية التي تميزت بالتغير الكبير في نمط الاتصال والإعلام والتحول الواسع في مجالات الإعلام، وتأثير الإعلام المباشر على سير النشاط الاجتماعي كالسلوك والقيم والقرارات. ورغم حداثة المفهوم إلا أنه حاز على اهتمام العديد من الإعلاميين والسياسيين بالإضافة إلى مختصين في حقول إعلامية أخرى، كما انتقلت أهمية دراسات التخطيط الإعلامي من مرحلة الاختبار إلى مرحلة الضرورة وأصبح أداة قياس يلجأ إليها المختصون لمعرفة مدى نجاح أو فشل الإعلام.⁵ كما أضحت التخطيط الإعلامي أحد السمات المميزة للعصر الحديث، لكن التعاريف التي قدمها المختصون في هذا المجال تعددت واختلفت وشملت أبعادا وجوانب مختلفة من أهمها يمكن ذكر التعاريف التالية:

- "التخطيط الإعلامي يمثل عملية إرادية من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل تنظيم وتعبئة الجهود، سواء كانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات لكي يتسنى للمجتمع تعبئة الإمكانيات الإعلامية المادية والبشرية تعبئة كاملة للنهوض بالمسؤوليات وتحقيق الأهداف الموجودة".⁶

- "إنه الجهود المبذولة لتحقيق أهداف مستقبلية في إطار سياسة إعلامية محددة، باستخدام خطط إعلامية متكاملة يجري تنفيذها تنفيذا فعالا بأجهزة إدارية وتنظيمية قادرة على تعبئة القدرات والإمكانيات الإعلامية، واستغلالها بطريقة مثلى لتحقيق أهداف الخطط الإعلامية إضافة إلى التنسيق بين القوى المتفاعلة المؤثرة في العملية الإعلامية، بحيث يكفل هذا التنسيق توفر الوقت والجهد وحسن الانتفاع بها والاستفادة من التقدم الذي تحرزه تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لاسيما في المجال الإعلامي".⁷

-التخطيط الإعلامي في أبسط معانيه هو النشاط العقلي الذي يوجه لاختيار أمثل واستخدام مجموع الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة، وتتحكم في بلورة عملية التخطيط الإعلامي متغيرات ثلاثة تتمثل في: الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها، والموارد والإمكانات المادية والوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ⁸. من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التخطيط الإعلامي يمثل تلك الجهود المبذولة قصد توظيف الإمكانيات المتوفرة لتحقيق أهداف معينة وفقا لسياسة إعلامية محددة مسبقا، مع التنسيق بين مختلف القوى المؤثرة في العملية الإعلامية، إن التخطيط الإعلامي الناجح يتطلب مجموعة من المقومات أهمها:

-التكامل:يعني التكامل بين الخطط والبرامج الإعلامية وبين الخطط والبرامج التنموية الشمول:أي شموله لمختلف المجالات التنموية ومختلف فئات الجمهور وكافة عناصر العملية الاتصالية.

-المرونة: يعني القدرة على التكيف والاستجابة لكل طارئ لمواجهة الظروف غير المتوقعة. -الاستمرارية: أي أن الخطة كل متكامل ضمانا لاستمرار تحقيق الأهداف المنشودة، بحيث تتصل كل مرحلة بسابقتها فمرحلة الإعداد والتصميم لا تنفصل عن مرحلة التخطيط ولا عن مرحلة التنفيذ والتقييم

-التكلفة:على أساس وحدة التكلفة لاستخدام وسائل الإعلام المختلفة⁹. يتضح مما سبق أن التخطيط الإعلامي يهدف لوضع وانجاز خطط يتم الإعداد لها مسبقا لمواجهة الظروف الطارئة والاستعداد الدائم لإدارة الأزمات المحتملة، فالتخطيط الإعلامي يمكن اعتباره عصب الحياة لعملية إدارة الأزمات المختلفة.

3-تعريف إدارة الأزمة:

إن عبارة إدارة الأزمة يتكون من لفظين: الأول هو لفظ إدارة مشتق من الفعل أدر الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أم خاصة، كما يعني تنفيذ الأعمال عن طريق التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد¹⁰. كما يعني ذلك النشاط الذي يسعى إلى تحسين استخدام وتنفيذ الأعمال ويمكن تلخيص وظائف الإدارة في التخطيط والتوجيه والتنظيم.

أما لفظ الأزمة فقد تعددت تعاريفه باختلاف التخصصات العلمية ففي المنظور الاجتماعي يرى أحمد بدوي أن "الأزمة تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر تلاءما". أما في المنظور الإعلامي:الأزمة عبارة عن موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والسياسيين...."¹¹ إن عبارة إدارة الأزمة "تعبّر عن مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي

تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة"، ويكون هدفها منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزاعات وصدمات وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الأزمة إلى حالة المواجهة الفعلية. أي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها¹². كما عرف أيضا "أنه تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمة المنبأ بحدوثها، وهي طريقة تطبق قبل وأثناء حدوث الأزمة للتحكم في النتائج التي تترتب عن الخلل الحاصل والمؤدي لتلك النتائج، كما تشير إدارة الأزمة إلى استشعارها قبل حدوثها وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها وتفاديها أو التحضير لها ومواجهتها لاحتوائها"¹³.

"إدارة الأزمة كذلك هو عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في وقت محدد، تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن، بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر كبير من السيطرة وتزيل المخاطر اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية"¹⁴. فهي نوع من التنبأ بالأزمات الممكنة الحدوث وذلك استنادا إلى مبدأ "thinknegative" من باب الاستعداد لحدوث أزمات مما يساعد على تقليص نسبة حدوث الأزمات والقدرة على إدارتها على أحسن وجه، واقتصاد الوقت والطاقة والصورة وإمكانية التخلص من الصعوبات والعراقيل حين حدوثها¹⁵. فإدارة الأزمة تعني ذلك الأسلوب المعتمد في مواجهة الحالات الطارئة بكل دقة وضبط استنادا في ذلك إلى التخطيط والأدوات العلمية، للتقليل من مخاطر الأزمة وذلك قبل وقوعها وأثناءها وبعدها. أما بشأن مراحل إدارة الأزمة فيمكن تلخيصها من خلال المراحل التالية:

-مرحلة تحليل إشارات الإنذار: يتم فيها جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات الإنذار باحتمالية حدوث الأزمة وتقييم درجة خطورتها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة في الوقت المناسب.

-مرحلة المنع والاستعداد: يتم فيها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة وهو تخطيط يربط بين تحليل المعلومات المستمدة وبين أهداف الإعلام في مجال إدارة الأزمة، من خلال خطة علاجية لمواجهة الأزمة.

-مرحلة الحد من انتشار الأزمة: يتم فيها تحويل الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة فنية، تربط بين الاستراتيجية والبرامج الاتصالية للحد من نطاق الأزمة باستخدام وسائل اتصالية متعددة ومتنوعة.

-مرحلة استعادة النشاط: تستمر في هذه المرحلة الجهود الإدارية والاتصالية للمنظمة لاستعادة الوضع.

-مرحلة التعلم:حيث يتم في هذه المرحلة تقويم عملية إدارة الأزمة على المستوى الاستراتيجي والفني مع استخلاص الدروس والعبر من أجل مراعاتها في المستقبل¹⁶. أما أهداف إدارة الأزمة يمكن تلخيصها في:

في توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار، وتحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت حدوثها والعمل على عدم تكرارها، مع توفير الإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة ، من خلال التنبؤ بالمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف وتوفير نظم الاتصال الفعال، بالإضافة للتعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف وفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها¹⁷. مع الإشارة إلى أن هناك عوامل تؤثر في عملية إدارة الأزمة تتمثل في حجم الأخطار المترتبة عن الأزمة ومدى السيطرة على البيئة،والزمن المتوفر للتصرف بالإضافة لعدد ونوع الخيارات المتاحة في معالجة الأزمة¹⁸.

أمام كل هذه المخاطر يبقى التخطيط الإعلامي السبيل الوحيد لمواجهة وإدارة الأزمة قبل استفحالها.

القسم الثاني: أهمية البعد الإعلامي في إدارة الأزمات:

ترجع بداية الاهتمام بدراسة وظائف الإعلام والاتصال أثناء الأزمات إلى الستينات من القرن العشرين، حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية الإذاعة في نقل رسائل التحذير من الكوارث وأهمية الرسائل الإعلامية أثناء وقوع الأزمة، لكنها في المقابل تجاهلت مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة ما بعدها. ثم شهدت فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي زيادة مطردة في بحوث اتصالات الأزمات نتيجة زيادة عدد الأزمات. ويمكن حصر دوافع الاهتمام بالإعلام واتصالات الأزمات فيما يلي:

- تزايد وتعدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما صاحبه من تزايد سخط الجماهير والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها، وأغلبها ترتبط بالتصرفات الإدارية حسب معهد كنتاكي لإدارة الأزمات حيث بلغت نسبتها 78 بالمائة من مجموع الأزمات .

-تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تقصي الحقائق، بالإضافة للتأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات وما يترتب عن ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة.

-تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة من وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار الواسع لوسائل الإعلام وتلي حاجة الناس في الاستطلاع والكشف عن الحقائق ..

-تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الذين يحاولون استثمارها لمصالحهم الشخصية¹⁹. وهنا يبرز دور وأهمية وسائل الإعلام في التخفيف من التوتر بتوفير المعلومات للرأي العام الذي يقبل بكثرة على هذه الوسائل، ويمكن في هذا الصدد إبراز أهمية البعد الإعلامي في ظروف الأزمة

حيث يشكل الإعلام خط التماس الأول للتعامل مع الأزمة لأن آنية الإعلام ودورته وتنوعه ومرونته أمور تجعله أكثر فعالية في التعامل مع الأزمة منذ مراحلها الأولى، كما أن الإعلام المعاصر أصبح يمثل الشاشة العريضة التي تكشف مختلف الصراعات والأزمات في مختلف المجالات، مما دفع المجالات المختلفة (السياسية والاقتصادية والدينية والثقافية...الخ) تندفع صوب الساحة الإعلامية لتشخيص واقعها ومعالجة أمورها وتقوية تأثيرها ومخاطبة جماهيرها، وهذا ما جعل الإعلام يزداد التحاما بالقوى الفاعلة في المجتمع وفي النظام السائد التي تحدد استراتيجيات عملها ومنطلقاتها.²⁰

أما المعالجة الإعلامية للأزمة، فقد حدد الباحثون نوعين لهذه المعالجة تتمثل في:

1-المعالجة المثيرة: تستخدم أسلوب يميل إلى التحويل والمعالجة السطحية والتي ينتهي اهتمامها بالأزمة بانتهاء الحدث، وهي معالجة مبتورة تؤدي إلى التضليل الإعلامي وتشويه وعي الجمهور، وتعتبر هذه المعالجة استجابة لما تفرضه اعتبارات السلطة في بعض الأنظمة أو احتياجات السوق الإعلامية التي تقوم على أساس التركيز على الوظائف التسويقية للإعلام دون النظر في الوظائف التربوية أو التثقيفية.

2-المعالجة المتكاملة: وهي معالجة تتعرض للجوانب المختلفة للأزمة، تتسم بالعمق والشمولية والمتابعة الدقيقة لمختلف جوانب الأزمة وكذلك تقديم سياق الأزمة وأفاق تطورها، كما تهدف إلى تكوين موقف متكامل ووعي عميق بالأزمة من خلال المعرفة العلمية السليمة لمعطيات الأزمة. وتستخدم من أجل تحقيق ذلك أحد الأسلوبين: 1-النمط العقلي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات الصحيحة والموثقة.

ب-النمط النقدي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات مع محاولة إشراك الجمهور المتلقي والانطلاق من المستوى الواقعي لوعي الجماهير، وربط المعالجة بمصالح واهتمامات الجماهير²¹. فالمعالجة الإعلامية للأزمة تختلف باختلاف طبيعة الأنظمة السياسية السائدة، وطبيعة السياسة الإعلامية المعتمدة وكذلك حسب طبيعة الوظائف المحددة لقطاع الإعلام. يقوم الإعلام عند إدارة الأزمات بمهمة مزدوجة تتمثل في:

أ-الدور الأول إخباري: يتم ذلك عن طريق متابعة أخبار الأزمات والتعريف بنتائج مواجهتها ثم تقوم بنقل المعلومات إلى جمهور الأزمات بأمانة وسرعة ومصداقية وإحاطتهم بما يحدث على أرض واقع الأزمة.

ب-الدور الثاني توجيهي: يتم في هذا الإطار جذب الانتباه ثم إثارة الاهتمام ثم حث الجميع على القيام بتصريف معين مخطط من أجل إدارة الأزمة بنجاح والقضاء على نتائجها السلبية والتمهيد الإيجابي لتدخل القوى المؤهلة للتعامل مع الأزمات ومع صانعيها للقيام بعمل سريع ومناسب لمعالجة الأزمة²².

وهذه الأدوار تختلف باختلاف طبيعة النظم الإعلامية السائدة ومن جهة أخرى حسب طبيعة الأزمة.

القسم الثالث: التخطيط الإعلامي وإدارة الأزمة:

نقصد بالتخطيط الإعلامي إعداد خطط تخص قطاع الإعلام من أجل إدارة الأزمات المختلفة، مع الإشارة إلى أن هذه الخطط تختلف باختلاف طبيعة ونوع الأزمة من جهة وطبيعة مسؤوليات الجهة أو الهيئة التي تواجه موقف الأزمة من جهة أخرى. لكن رغم الاختلاف بين الخطط الإعلامية إلا أن هناك عناصر أساسية مشتركة اتفق عليها الباحثون والخبراء، التي يجب أن تركز عليها مختلف الخطط الإعلامية عند مواجهة الأزمات وتتمثل هذه العناصر في: تحديد المخاطر والأزمات المحتملة وتحديد الأهداف ثم تحديد الوسائل والإمكانات المتاحة. وتحديد طبيعة ونوع الأزمة والجمهور، وإعداد الرسالة الإعلامية الموجهة للجمهور ثم التدريب على تنفيذ الخطة الإعلامية الموضوعية لإدارة الأزمة²³. مع الإشارة إلى أن عملية التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات يبنى على مجموعة من الأسس من بينها: الأهداف التنظيمية والسياسة العامة للمنظمة ومجموعة القيم التنظيمية السائدة، ومدى توفر الخبراء في مجال إدارة الأزمات وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، بالإضافة لمدى توفر الإمكانيات المتاحة والوقت²⁴. إن عملية التخطيط لإدارة الأزمات تعترضه الكثير من الصعوبات التي تحد من كفاءة التخطيط من أهمها:

-إن الوقت المتاح لإدارة الأزمة ضيق وغير محدود، مما يستدعي اتخاذ إجراءات عاجلة لاحتواء الوضع.

-يسيطر القلق على جمهور الأزمة مما يؤدي لارتفاع حجم المخاطر والآثار النفسية والاجتماعية للأزمة.

-السعي وراء المنافسة في تغطية الأزمة يؤدي للوقوع في بعض الأخطاء مما يخلق ضغوطات جديدة على فريق إدارة الأزمة²⁵. بالإضافة لعوائق أخرى مثل قلة الإمكانيات المتاحة والمتوفرة وغياب أهل الخبرة بسبب عدم توفر الكفاءة في فريق إدارة الأزمة، مع نقص وعدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمة.

إن للتخطيط الإعلامي أهمية قصوى في مختلف مراحل إدارة الأزمة: فقد أدركت المنظمات المختلفة أن التخطيط يمثل وسيلة حضارية من وسائل العصر، تساهم بشكل كبير في الوقاية من حدوث الأزمات أو التقليل من النتائج الوخيمة التي يمكن أن تترتب عنها، مما جعل التخطيط الإعلامي ضرورة في مختلف مراحل إدارة الأزمة بدءاً من مرحلة قبل الأزمة سنوضح ذلك من خلال النقاط التالية:

1-أهمية تخطيط الاتصال (الإعلام) لمرحلة ما قبل الأزمة:يعتبر التخطيط إحدى ركائز فلسفة إدارة الأزمة وهي إجراءات مسبقة يتم ضبطها قبل حدوث الأزمة، ويذهب رجستر Regester ولاركن Larkin إلى وجود ست خطوات لمنع حدوث الأزمات وهي: وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة، ويمكن الاستفادة في ذلك من التجارب السابقة للمنظمات.

وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات،ويمكن للتخطيط في هذا المجال أن يحقق ذلك.

وضع استراتيجيات وخطط تنفيذية للتعامل مع الأزمات المتوقعة للتقليل من مخاطرها على المنظمة .

تحدي الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة المطلوبة. -اختبار الخطط الموضوعة على فترات لإدخال التعديلات المطلوب عليها حسب طبيعة الظروف.

أما في مجال الاتصال (الإعلام)فيتم التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة وفقاً للأسس التالية:

-إعداد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة.

-يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (ما قبل وأثناء وبعد الأزمة) ولكل مرحلة منطلقاتها وأسسها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها، لخلق انسجام وتكامل بين مختلف مراحل إدارة الأزمة.

-تحديد الجماهير المستهدفة وأساليب الإقناع لكل منهم ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.

-أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمول والمرونة ووضوح الوسائل والأهداف استناداً للوسائل المتوفرة.

-الحفاظ في كل مراحل إدارة الأزمة على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة حتى تحافظ على مكانتها.

-التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام وعدم المبالغة في تقديم الحقائق، واختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر على مسار إدارة الأزمة وعلى الصورة الذهنية.

-الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات للاستفادة من تجاربهم.

-تزويد المركز الإعلامي لإدارة الأزمة بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة، مع تدريب المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات²⁶. وهذا يؤكد أن التخطيط الإعلامي قبل الأزمة هي مرحلة جوهرية تستدعي العناية والاهتمام من أجل التقليل من الآثار الوخيمة التي يمكن أن تحدثها الأزمة وحتى الاستشعار بها قبل حدوثه. يمكن إضافة ضرورة مراقبة البيئة المحيطة لمعرفة طبيعة المعلومات السائدة لدى الجمهور الخارجي. يرى في هذا المجال الباحث حسن عماد مكاوي أن التخطيط لمنع الأزمة يمثل نقطة الانطلاق الحقيقية في إدارة الأزمة، بالتالي يكون الوقت مناسباً لاتخاذ الإجراءات التالية:

-وضع سياسة وقائية لأبعاد الأزمة المحتملة مما يوفر الوقت في التعامل مع الأزمة قبل استفحالها.

-إعداد خطط وبرامج تفصيلية يتم إنجازها مسبقاً لمساندة فريق إدارة الأزمة .

-تحديد الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة وفقاً لاعتبارات الخبرة والتجربة في مجال إدارة الأزمات.

-تصميم الرسائل الاتصالية والجمهور المستهدفة التي يمكن استخدامها في إنجاز خطة اتصالات الأزمة.

-تحديد ممثلي المنظمة للتعامل مع وسائل الإعلام²⁷. إن التخطيط الإعلامي قبل مرحلة وقوع الأزمة يعتبر أسلوب وقائي يمكن من خلاله تجنب الوقوع في الأزمات، وحتى التخفيف من حدتها وأثارها السلبية في حالة وقوعها. ومن أجل نجاح التخطيط في هذه المرحلة لابد من مراعاة بعض العوامل منها رصد بيئة عمل المنظمة وتحديد أهدافها بدقة، تحديد الجماهير المستهدفة وطرق الاتصال بها، ثم وضع واختبار الدليل الإرشادي²⁸. فمرحلة ما قبل الأزمة تتطلب اعتماد مجموعة من الإجراءات الدقيقة لمواجهة الأزمة أساسها التخطيط الإعلامي ووضع الخطط البديلة التي تمكن من التنبؤ واتخاذ الإجراءات اللازمة.

2- التخطيط الإعلامي أثناء الأزمة (سيناريو مقترح لإدارة الإعلام أثناء الأزمة):

يمثل السيناريو خطة عمل تتضمن مختلف العناصر التي يجب الأخذ بها عند التخطيط الإعلامي لمواجهة وإدارة الأزمة، وتتحدد خطوات هذا السيناريو حسب الأستاذ أديب خضور كما يلي:

أ-تحديد الرؤية العامة للأزمة: يتم في هذه المرحلة وضع الأسس والمنطلقات العامة والمبدئية لفهم الأزمة، ووضع الإطار العام والمنظور المبدئي الذي يساعد على التعامل مع الأزمة بشكل أولي ومبدئي.

ب-تشخيص الأزمة: وذلك عن طريق القيام بعملية تحليل وتشخيص الأزمة بدراساتها وتحليلها من مختلف الجوانب وجمع المعلومات الخاصة بها، تتميز عملية تشخيص الأزمة بالدقة والموضوعية، كما يقوم فريق العمل بعملية التقييم لمختلف المعلومات التي جمعها عن الأزمة كما هي في الواقع.

ت-وضع المشروع الأولي لإدارة الأزمة: يقوم فريق العمل بتحليل عميق وشامل للموقف بعد جمع المعلومات الكافية، ويضع المشروع الأولي للاستراتيجية العامة للتعامل مع الأزمة، ويحدد برامج المواجهة في المجال المحدد للأزمة وفي المجالات ذات الصلة، إلى أن تتم عملية تقويم مشروع المواجهة أو تعديله.

ج-تشكيل هيئة أركان مركزية (فريق عمل أزموي): يتمثل في فريق العمل الذي يتم تعيينه وفقا لشروط معينة من أهمها: اليقظة والفطنة والذكاء والتخصص والخبرة في مجال إدارة الأزمات. حيث يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها مع توزيع المهام على مختلف الأطراف بحيث يؤدي كل عنصر وظيفة معينة، كما يقوم بمراقبة تنفيذ الاستراتيجية العامة لمواجهة الأزمة في مختلف مراحل إدارة الأزمة.

د- إنشاء هيئة أركان إعلامية: تعتبر الهيئة الوحيدة المسؤولة عن إدارة الأزمة إعلاميا مع هيئة الأركان المركزية، كما تقوم بالدور المحدد للإعلام في الاستراتيجية العامة للمواجهة وتضم ممثلين عن القيادة السياسية والإعلامية بالإضافة لبعض المستشارين والخبراء²⁹. أما بشأن مهامها فيمكن تحديدها كما يلي:

-أن تكون أعلى سلطة إعلامية وأن تمثل المرجعية الوحيدة للإدارة الإعلامية للأزمة وأن تمثل حلقة وصل بين الأركان المركزية ووسائل الإعلام المختلفة.

-أن تضع الخطط والبرامج الإعلامية العامة الكفيلة بتطبيق الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة في كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة، كما تحدد الموارد والمتطلبات المادية والبشرية الضرورية لتحقيق الخطط.

-أن تضع وبالتنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة الخطط والبرامج المناسبة لهذه الوسائل، بما يتفق مع خصوصياتها، وأن تتابع الأطراف المعنية بالأزمة وتضع الخطط الكفيلة بمواجهة الإعلام المعادي.

-المتابعة المستمرة للتطورات والمستجدات في مجالات الأزمة واتخاذ القرارات الإعلامية المناسبة المطلوبة، بالتنسيق مع هيئة الأركان المركزية لإدارة الأزمة مع التقييم المستمر لإدارة الأزمة إعلامي أو الأداء الإعلامي عموما في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، من أجل الإلمام بمختلف المعلومات والمستجدات³⁰.

ه-وضع خطة إعلامية لمواجهة الأزمة: تعد بمثابة المرحلة الأخيرة حيث يتم إعداد المشروع الأولي الذي سيتم على أساسه التعامل مع الأزمة بشكل مباشر، ويعتمد هذا المشروع على

وضع خطة محكمة لإدارة الأزمة. والخطة الإعلامية تركز على تقديم العمل وتنفيذ وترجمة أهداف الاستراتيجية الإعلامية وكيفية تنفيذها ووضعها موضع العمل، وهي كذلك وثيقة تحدد الأهداف الإعلامية التي يرجى تحقيقها³¹. يرى في هذا المجال الكاتب حسن عماد مكايي أن خطة الاتصال الفعالة لمعالجة الأزمة تستدعي احترام المبادئ التالية: سرعة الاتصال بالمتأثرين بالأزمة بشكل مباشر، مع التركيز على الاتصال المحلي، بالإضافة للحرص على مركزية المعلومات بجعل المعلومة تصدر من مصدر واحد يكون بمثابة حارس البوابة، مع الالتزام بالصدق والموضوعية والتعاون مع مندوبي وسائل الإعلام³².

3- دور البعد الإعلامي بعد الأزمة:

يتم في هذه المرحلة تقييم الخبرات المكتسبة وإعادة تقويم الخطط المعتمدة لتحسين ما تم انجازه ومعالجة جوانب القصور، كما يتم استخدام البحوث وأساليب القياس لرود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة ورصد الاتجاهات المختلفة. كما يتم في هذه المرحلة تقييم الخطط الإعلامية المعتمدة ومحاولة الخروج باستراتيجيات جديدة مع وضع دليل الأزمة ويتضمن هذا الأخير:

- مدخل: وهو وصف مختصر لما هو متوقع من أعضاء الفريق عند نشوب الأزمة.
- الإجراءات: توضح الإجراءات التي سيعتمد عليها عند حدوث الأزمة.
- اقتراح فريق الأزمة من أهل الخبرة والاختصاص ونوعية الجماهير المستهدفة.
- الرسائل المصممة للتقديم عند الأزمات حسب فئات الجمهور.
- الموارد ووسائل الإعلام اللازمة³³. فالهدف من هذه المرحلة هو الخروج بتقييم شامل للمراحل السابقة مع اقتراح خطط جديدة في حالة ظهور أزمات جديدة، كما يتم في هذه المرحلة إعادة تقييم خطة إدارة الأزمة ومحاولة تطوير استراتيجية جديدة تتماشى ومرحلة ما بعد الأزمة لاستعادة مكانتها وسمعتها.

خاتمة

إن التقدم العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من تطور في وسائل الإعلام والاتصال نتيجة ثورة الاتصالات والمعلومات جعل المنظمات المختلفة تعتمد كثيرا على هذا القطاع، إلا أن هذا التطور الكبير تمخضت عنه الكثير من الأزمات، مما جعل من التخطيط الإعلامي حتمية لا يمكن الاستغناء عنها وذلك للتمكن من استيعاب ومسايرة المتغيرات الناجمة عن التطور المتسارع، واستغلاله قدر المستطاع في تنمية المنظمات والمجتمعات. كما يمكن القول أن التخطيط الإعلامي كأسلوب ومنهج في التفكير والتسيير، أضى ضرورة من ضرورات العصر يمارس على مختلف المستويات وتزداد أهميته في فترات الأزمات حيث يساعد على إدارة الأزمة بأقل خسائر ممكنة، من أجل الحفاظ على صورتها الذهنية الإيجابية وكسب ثقة جمهورها. بل أضى جليا أن التخطيط الإعلامي يمثل عصب عملية

إدارة الأزمة لكونه يوفر التعامل الأمثل مع الأزمات للحد من أثارها السلبية والوخيمة، وبقاء واستمرار المنظمات اليوم يرتبط بمدى نجاحها في وضع خطط إعلامية دقيقة فضلا عن نظام للمتابعة واليقظة حفاظا على بقائها وتحقيقا لأهدافها.

مراجع المقال:

- 1-البزاز حسن، إدارة الأزمة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2001.
- 2-بن سلطان عبد العزيزالضويحي، التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث و الأزمات،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2004.
- 3-جاعد محسن الديلي، التخطيط الإعلامي، المفاهيم والإطار العام، دار الشروق، بغداد، 1998.
- 4-خضور أديب، الإعلام والأزمات، ط1، دار الأيام ،الجزائر، 1999.
- 5-الدليهي عبد الرزاق محمد، التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 6-عجوة علي، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
- 7-المحمود طارق أحمد،سؤدد فؤاد الألوسي، التخطيط الإعلامي واستراتيجياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 8-مكاوي حسن عماد، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009.
- 9-مكاوي حسن عماد،الإعلام والمجتمع في عالم متغير،الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008.
- 10-ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى، الجزائر، 2013.
- 11-Luc Marcenac,Alain Milon, Serge-Henrisait, **Communication des entreprises**, Ed. Hachette, Paris, 1996.
- 12-Raymond Boudon et autres, **Dictionnaire de sociologie**, Ed. Larousse, Paris, 2005.

الهوامش:

1. -طارق أحمد المحمود، سؤدد فؤاد الألوسي: التخطيط الإعلامي واستراتيجياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 16.
- 2.-Raymond Boudon et autres, **Dictionnaire de sociologie**, éd Larousse, PARIS, 2005, p177.
3. - طارق أحمد المحمود، سؤدد فؤاد الألوسي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

4. -عبد الرزاق محمد الدليمي، التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 46.
5. -حميد جاعد محسن الدليمي: التخطيط الإعلامي، المفاهيم والإطار العام، دار الشروق، بغداد، 1998، ص 91-92.
6. - نفس المرجع السابق، ص 99.
7. -عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 81.
8. -ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى الجزائر، 2013 ص 98.
9. -عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 83.
10. -حسن البزاز، إدارة الأزمة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2001، ص-29.
11. -حسن عماد مكايي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدر المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009، ص 48-49.
12. -حسن البزاز، مرجع سبق ذكره، ص 24.
13. -ميلود مراد، مرجع سبق ذكره، ص 56.
14. -علي عوجة، كريم فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمة، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص 175.
15. -Luc Marcenac, Alain Milon, Serge-Henriesait, **Communication des entreprises**, ed. Hachette, Paris, 1996, p 120.
16. -علي عوجة، مرجع سبق ذكره، ص 176.
17. -حسن عماد مكايي، عادل عبد الغفار، الإعلام والمجتمع في عالم متغير، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص 65.
18. -نواف قطيش، إدارة الأزمات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 36.
19. -حسن عماد مكايي، عادل عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.
20. -أديب حضور، الإعلام والأزمات، ط1، دار الأيام، الجزائر، 1999، ص 53.
21. -نفس المرجع السابق، ص 54-55.
22. -علي عوجة، مرجع سبق ذكره، ص 210-211.
23. -ميلود مراد، مرجع سبق ذكره، ص 100.
24. -عبد العزيز بن سلطان، التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، 2004، ص 59.
25. - ميلود مراد، نفس المرجع السابق، ص 99-100.
26. -حسن عماد مكايي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 117-118.
27. -حسن عماد مكايي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.
28. -نفس المرجع، ص 128.

29. -أديب خضور، مرجع سبق ذكره، ص 60-95.
30. -نفس المرجع السابق، ص 61-62.
31. -طارق أحمد محمود، فؤاد سؤدد الألوسي، مرجع سبق ذكره، ص 19.
32. -حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.
33. -نفس المرجع، ص 187-188.