

المحاضرة السابعة: الاتصال وقت الأزمة

ترجع بداية الاهتمام بدراسة وظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى عقد الستينات من القرن العشرين، حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الكوارث، وأهمية صياغة الرسائل الإعلامية وخصائصها أثناء وقوع الأزمة والكارثة، غير أن معظم هذه الدراسات لم تول عمليات الاتصال (ما قبل الأزمة ومرحلة ما بعدها الاهتمام الكافي والوافي). جهة أخرى، اخفق الباحثون الأوائل في إدراك الدور المزوج للإعلام في الأزمات والكوارث، فوسائل الإعلام تقرر الأحداث وتنقل الوقائع، وفي الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية في التحضير والاستعداد والاستجابة للأزمات والكوارث أما فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، فقد شهدت زيادة مطردة في بحوث اتصالات الأزمة، وذلك نتيجة زيادة عدد الأزمات القومية والدولية واتساع مجالات من جهة، وكذلك التطور غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصال وسرعة تبادل الرسائل عبر وسائل غير مسبقة، مما انعكس على كثافة الاهتمام ببحوث اتصالات الأزمات والكوارث

**أولاً: مفهوم اتصالات الأزمة:**

**1- مفهوم الاتصال:**

- "عملية نقل المعلومات، الرغبات، المشاعر، المعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز، الكلمات، الصور والإحصاءات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك".
- "هو عملية نقل فكرة، مهارة أو حكمة بين شخص لآخر".

**2- مفهوم اتصال الأزمة**

لقد أصبح اتصال الأزمة من أكثر الحالات استخداما في المؤسسات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل، أثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات. ولهذا سنتقصى التعاريف الذي وضعها الباحثون العرب والأجانب لمفهوم اتصال الأزمة

- يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام).
- **فإن اتصال الأزمة يمثل:** "ذلك الاتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث".

**ثانياً: الاتصال وقت الأزمات**

تتم من خلال :

**1- الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة:** تؤكد أدبيات التسيير الإداري أن التخطيط السابق لاتصال الأزمة متضمن في التخطيط الشامل لإدارة الأزمة ككل والذي يكون هدفه الأساسي تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمات أو على الأقل مواجهتها بالإمكانات والوسائل اللازمة للحد من انتشارها حيث يشمل اتصال الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها على إعداد خلية اتصالات الأزمة وتحديد علاقة هذه الأخيرة بخلية إدارة الأزمات، وتدريب أعضاء الخلية مع تكوين قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة المؤسسة وجمهورها وطبيعة الأزمات المحتملة الوقوع ووضع جملة من التصميمات والخطط لمواجهتها.

أ- إعداد خلية اتصالات الأزمة: في الحقيقة تعني الأزمة كل فرد من أفراد المؤسسة وهذا يفترض أن تكون الأزمة مسؤولية الجميع. أن تكون خلية الأزمة ذاتها تتكون من فريقين: فريق إداري للأزمة وفريق يتكفل باتصال الأزمة بعملاق بشكل متكامل ومتلاحم في الموقع الهيكلي للمؤسسة"، وتتولى الثانية جميع المعلومات وتحديد مصادرها ونشر وإذاعة هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة. وتزود خلية اتصال الأزمة بكافة الأجهزة الاتصالية وتعمل على تشكيل موقع على الانترنت بخصوص كل ما ينشر أو يذاع عن الحدث أو الأزمة.

● **انتقاء أعضاء فريق خلية الأزمة:** إن نجاح عمل خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على

كفاءة ومهارة أعضائها لهذا يشترط أن يتصف هؤلاء ب:

– الثبات والاتزان الانفعالي بمعنى الضبط الذاتي للانفعال .

– الذكاء والقدرة على الإبداع والذي يقصد به القدرة على إنتاج الجديد من خلال صياغة جديدة للمادة أو المواد المألوفة.

– القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في الظروف والضغوط التي تخلقها الأزمة وأهمها التهديد والغموض وضيق الوقت.

– الجدية والالتزام في العمل والشعور بالمسؤولية.

● **عناصر خلية إدارة الأزمة:** من الناحية العملية تتكون خلية إدارة الأزمة من:

أ- **المنشط:** يمكن أن يكون الممثل الأول للمؤسسة كما قد يتم اختيار شخص آخر بناء على قدرته ومشروعيته في إدارة الحوار....

ب- **الخبراء:** للخبراء مهمة صعبة قائمة على الموقف العصيب الذي تفرضه أغلب الأزمات؛ فأزمات المنتج لها أبعاد متعددة لهذا من المهم أن تضم الخلية عدداً مختلفاً من الخبراء في المجال التقني، على أن تضم الخلية مختصين في القانون والمالية مهما كانت طبيعة الأزمة لأن هذين المجالين أكثر تأثراً من أي مجال آخر، أما بالنسبة للخبراء فإن تحديد اختصاصاتهم يكون بناء على طبيعة الأزمة؛ فالتلوث مثلاً يفرض حضور مدير الموارد البيئية والصراع الاجتماعي يستدعي حضور مدير الموارد البشرية....

ت- **المكلف بالاتصال :** وله مهمتين؛ تظهر الأولى في تحقيق الاتصال الصاعد ويتجسد ذلك من خلال نقل

انتظارات الجمهور الخارجي ما هي اهتماماتهم؛ ما هي تمنياتهم كيف يتقبلون مثل هذه القرارات المتخذة. المهمة

الثانية: تتمثل في كتابة أو تسجيل الرسائل الاتصالية ونقل القرارات المتخذة إلى المستقبلين الجمهور المستهدف.

● **المتحدث الرسمي:** يفرض المحيط الإعلامي للمؤسسة أن تختار شخصية محورية تتحدث باسمها يتم تعيينها في ضوء استراتيجية اتصال الأزمة على إثر تحديد وقت الاتصال، ويمثل المتحدث الرسمي الشخصية المحورية والوجه الرسمي للمنظمة

وهو : " يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة وإعداد الرسائل المتنوعة التي تناسب مع فئات هذا الجمهور.

وفي الغالب يكون المتحدث الرسمي في حالة الأزمة هو رئيس المنظمة أو المدير العام لها إذا كانت تتوفر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسؤولية والمهارة الإدارية والاتصالية : "المتحدث الرسمي يجب أن يكون مقبول من الجمهور المستقبل وأن يستعمل لغة مفهومة لدى أغلبية الجمهور المستهدف.

● **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 ، كما أن الخطاب الإعلامي مرهون بمدى استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات، له ذا يكون من الضروري القيام ب " تحليل سابق للأزمة وهنا يمكن الاستعانة بوكالات خارجية لتحديد بعض الأخطار؛ كالخطر الاجتماعي في المؤسسة، الخطر التقني والخطر المتعلق بتقلبات السوق.

**ب- بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها:** الواقع أن تكوين قاعدة معلوماتية أمر في غاية الأهمية وهذا راجع إلى "طبيعة مفهوم الأزمة ذاته باعتبارها مزيجاً من ضيق للوقت؛ مع خطر داهم؛ مع عنصر المفاجأة وبالتالي فإن توافر المعلومات بشأن أزمة معينة من شأنه أن يقلل من عامل الوقت " ويوضح الرؤية ويقلل من عنصر المفاجأة. كما أن المعلومات لا ينبغي أن تقتصر فقط حول الأزمات الممكنة الوقوع، بل يجب أن يتم تكوين قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وطبيعة عملها وتاريخها وعلاقتها 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.
- توزيع 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.

**ت- تحديد الأزمات المحتملة الحدوث:** من الضروري أن تشمل قاعدة المعلومات بيانات عن الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة من قبل؛ أي تقوم برصد تاريخي للأزمات التي عرفتتها هي أو مؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط، ولا نقصد هنا المعلومات عن الأزمات فحسب بل عن طرق معالجتها ومدى انتشارها وآثارها والدروس المستخلصة منها، وذلك من أجل تجنب تكرارها أو التخفيف من آثارها لو حدث وأن تكررت بشكل فعلي.

إذا كانت مسألة تسجيل وتوثيق الأزمات الماضية في غاية الأهمية لتكوين قاعدة معلوماتية تفيدنا في تسيير الأزمة إدارياً واتصاليًا؛ فإن التنبؤ بوقوع بعض الأزمات المحتملة يعتبر أساس إدارة الأزمة قبل حدوثها.

**ث- 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.

إن 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 وبا لتالي استعمال الوسائل الأكثر تأثيراً"

**ج- إعداد خطة اتصالات الأزمة:** في الواقع فإن خطة اتصالات الأزمة جزءاً لا يتجزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، إن وضع خطة اتصالية وقت الأزمات يتطلب:

أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بمشكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.

- 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.

- 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.

**ح- التدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات:** يؤكد خبراء الاتصال والإعلام على ضرورة التدريب على خطة إدارة الأزمة، فالتدريب لا يسعى للتعليم واكتساب مهارات وخبرات جديدة فقط بل يهدف إلى اختبار الخطة والإمكانيات المتاحة لأنها قد تساعدنا على معرفة نقاط الضعف في هذه الخطة الاتصالية أو خطة إدارة الأزمة، وبالتالي يتم مراجعة وتعديل هذه الخطة قبل تنفيذها، كما أن عملية التدريب قد تجعلنا نعدل في عنا صر خلية إدارة الأزمات أو الفريق القائم على الاتصالات وقت الأزمات.

**2- الاتصال أثناء وقوع الأزمة:** يتم التعامل مع الأزمة وقت حدوثها باختيار خطة مناسبة لمواجهتها، وفي المرحلة الثانية من الأزمة يقوم الجهاز الاتصالي بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي إلى جانب جمع وتحليل المعلومات عن الأزمة ذاتها، وبذلك تقوم إدارة الاتصالات والتي نعني بها إدارة اتصال المؤسسة ؛ أو العلاقات العامة أو أي وحدة إدارة توكل إليها مهمة الاتصال بـ:

أ- **جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه:** تفرض مرحلة وقوعاً لأزمة الضغط الكبير على المؤسسة وعلى خلية اتصال الأزمة من جوانب متعددة لمعرفة تطورات الأزمة، فهناك ضغط كبير من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والأخبار عن الأزمة . فلا بد على إثر ذلك جمع المعلومات عن الأزمة والاتصال بالسلطات المسؤولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذي يحتاج إلى معلومات عنها.

ب- **التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي:** عند وقوع الأزمة مباشرة يقوم اتصال المؤسسة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة؛ سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي ولاسيما الأفراد المتأثرين مباشرة بالأزمة، فيقوم اتصال المؤسسة بتزويدهم بمختلف المعلومات عن الأزمة وتطورها وعن مجهودات المؤسسة في تعاملها مع كل الأحداث.

### 3- الاتصال فيما بعد انتهاء الأزمة: تتم من خلال

أ- **تقييم نشاط اتصال الأزمة:** إن انتهاء الأزمة لا يعني توقف العملية الاتصالية في المؤسسة بل إن هذه العملية دائمة ؛ يتجسد دورها في تقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي للمؤسسة في مواجهة الأزمة إلى جانب جهازها التنظيمي الإداري ، ومحاولة إحداث موازنة بين النتائج المتوقعة وما حققته من نتائج فعلية في مواجهة الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إلى جانب معرفة بعض المعوقات التي عرقلت المسار الصحيح للعملية الاتصالية قبل وأثناء حدوث الأزمة.

فهذه العملية تدور حول : تقييم أداء خلية الاتصال للأزمة؛ إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وإمكانية تعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة، على أن يتم معرفة آراء واقتراحات أعضاء خلية إدارة واتصال الأزمة نحو تسيير الأزمة حتى يمكن تحديد مدى كفاءتهم لمواجهة أزمات أخرى مماثلة،

ب- استخلاص الدروس ( التعلم): في الواقع إن مسألة استخلاص الدروس هي نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خلية اتصال الأزمة وإدارتها، وهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات تسييرها واتصالها؛ وهناك من وضع مجموعة من الدروس حسب مسوح الدراسات والاتجاهات والخبرات في مجال الأزمات هذه الدروس في:

- القيادة الحكيمة والقدرة السريعة على إصدار القرارات الصائبة.
- التعامل مع الأزمات من مدخل الأوليات والضروريات في التعامل مع الجمهور حيث الأولوية للأكثر تضررا من الأزمة بجانب اتخاذ الوسائل الاتصالية المناسبة.
- مدى الالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث يساهم لحد كبير في مواجهتها وإدارتها بنجاح، وهو ما يسمى بثقافة المنظمة في الأزمات ومرونة النظام الإداري في التعامل معها.