

المحاضرة الخامسة: المهام الرئيسية والمسؤوليات لفريق اتصال الأزمة:

للكشف عن المهام الرئيسية لفريق اتصالات الأزمة لابد من التطرق إلى أعضاء الفريق الذي بدوره سوف يوضح لنا مهام كلعضو من الفريق والذي يتكون من:

1- قائد الفريق: يتولى الاشراف العام على كل أعضاء الفريق، ويمثل حلقة اتصال بين إدارة المنظمة وأعضاء الفريق وهو مسؤول أيضا على كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة، ويجب أن يكون لدى قائد الفريق رؤية واضحة بالموقف العام للأزمة ليستطيع بدوره في قيادة الفريق أثناء إدارة الأزمة وأيضا الإلمام الكامل بـ:

- مدى ما وصلت إليه الأزمة.

- الرؤية المستقبلية للأزمة.

- أطراف الأزمة.

- أبعاد الأزمة.

- مدى تأثيرها.

ويجب أن نفرق بين مهام قائدالفرق وكبير المتحدثين الرسميين فمن المنطق أن يقوم الشخص الأعلى بمسؤولية الفريق والظهور بالنيابة عن المنظمة، إلا أنه في حالات الأزمات المتفجرة يدخل كبير المتحدثين في جولات لا نهائية من المقابلات لإطلاع جميع الأطراف على كل الاحتمالات الخطيرة التي قد تقع أثناء سير الأزمة والتصور بعيد المدى للمنظمة في مواجهة ذلك.

من هنا يتضح أنه في حالة الجمع بين الدورين قديضطر قائد الفريق إما للاهتمام الكبير بإدارة الاتصالات الخاصة بالأزمة أو إغفال بعض المقابلات الصحفية التي تلعب دورا حيويا في تلك الأثناء. لذلك وبفضل أن يتم اختيار أفضل المتحدثين الرسميين لتولي المهمة وفي حالة اسنادها لقائد الفريق فيتعين عندئذ وجود شخص آخر يحمل مسؤولية القيادة.

2- **المتحدثون الرسميون:** يضم فريق المتحدثين الرسميين بإسم المنظمة متحدّثا أعلى وهو بمثابة الواجهة الرسمية للمنظمة مع مجموعة أخرى من المتحدثين الأقل درجة والذين يستعان بهم في التعامل مع الاستفسارات التلفزيونية ومقابلات وسائل الاعلام المحلية والتجارية وهم في ذلك يقومون بحمل العبء الكامل للاعمال المتعلقة بتلك الوسائل الاعلامية الكبرى وطنية كانت أم دولية.

كما يتعيّن على المتحدثين الرسميين أن يتميزوا بالتعاطف والدقة والمهارات اللازمة عند تعاملهم مع مقابلات وسائل الإعلام خاصة الكبرى منها، وأيضا يجب أن يحتفظوا بهدوء الأعصاب عند التعامل مع الأزمة والتي قد تتطلب مواجهتها عمل مستمر ومتواصل إلى جانب التعرّض المستمر وغير المحتمل من جانب الجماهير الخارجية.

أيضا يجب توفر المنظمة للمتحدثين الرسميين مساحة أكبر للتصرّف والسماح لهم بالخطأ إن جاء عن غير عمد فإذا ما تملّكهم الشعور الدائم بالقلق من كل كلمة أو تصرف فسوف يفقدون القدرة على إظهار مشاعر التعاطف وسوف يخلو حديثهم من مظاهر القوة والسلطة.

لذا يتعين على الإدارة العليا أن تعطيهم الثقة والمساعدة اللازمة مع توفير التدريب المستمر والمناسب لهم والخاص بمتطلبات التعامل مع وسائل الاعلام خاصة مع وجود الحقيقة التي تقول أنه مهما بلغت قدراتك في ها المجال ومهما بلغ مستوى المهارة التي تتسم تصريحاتك الصحفية فمازالت هناك مساحة للخطأ في بعض الأحيان. كما يضع بعض الباحثين مجموعة من الارشادات التي يجب أن يراعيها المتحدث الرسمي عند ممارسة عمله وهي:

1- الاهتمام بما تنتشره وسائل الاعلام المختلفة عن الأزمة.

2- المحافظة على تدفق المعلومات في اتجاهين بينه وبين مندوبي وسائل الاعلام.

3- البعد عن التكهنات أو التخمين.

4- اختيار التوقيت المناسب للرد على وسائل الاعلام.

5- التنسيق مع المستشار القانوني للمنظمة فيما يتعلق بالمعلومات التي يوفرها لوسائل الاعلام.
6- أن يقوم بإجراء تقييم شامل للأداء بعد شهرين من وقوع الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

3- حارس البوابة: وهو مصدر التنسيق المركزي الوحيد الذي يملك مفاتيح الرقابة على كافة جوانب الأزمة وتصفية كافة التساؤلات والمعلومات الواردة علاوة على اضطلاعهم بمسؤولية توزيع المعلومات، والتوجيهات والمطالب وغيرها عن باقي أعضاء الفريق فمهمة تركيز المعلومات والرقابة عليها تعد من المهام الحيوية.

ترى الكثير من الدراسات أن نفوذ حراسة البوابة الاعلامية يصبح ذا أهمية في انتقال المعلومات لأنهم يملكون بحكم عليهم سلطة تقرير ما يدخل وما يخرج كما يتمتعون بالحق في أن يفتحوا أو يغلقوا أمام أي رسالة تأتي إليهم كما أن من حقهم إجراء تعديلات على الرسالة التي ستمر.

ذلك أن عملية حراسة البوابات في وسائل الاتصال تلعب دورا كبيرا في التحكم في المعلومات من أجل الحفاظ على وضع اجتماعي معين، فوسائل الاتصال بها نظم معرفية تتداخل ما بين مصادر الأخبار والجمهور وتقوم هذه النظم بوظائف محددة من أجل النظم الفرعية الأخرى والنظام الاجتماعي الشكلي وتشمل حراسة البوابات جميع أشكال السيطرة والتحكم في المعلومات والانتقاء والتعديل وطرق نشر المعلومات وأسلوب معالجتها.

كما تشير بعض الدراسات أن تزويد حراس البوابات الإعلامية بالمعلومات يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم حيال المنظمات إذ يصبحون أكثر وعيا بقضايا المنظمة ويمكنهم أن يقدموا تغطية موضوعية ومتوازنة عن المنظمات أثناء الأزمات.

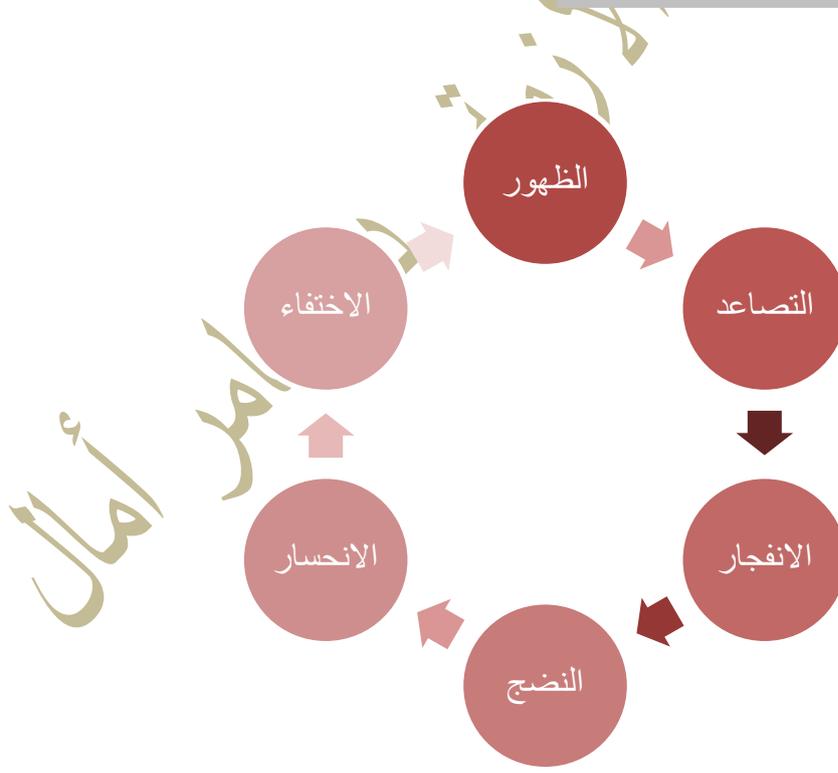
4- المنسق الاعلامي: هو الذي يتولى مهمة التكفل بالجوانب المادية في التعامل مع الصحافة من حيث ترتيب التصريحات والمؤتمرات الصحفية وتزويد وسائل الاعلام بالتسهيلات

اللازمة مثل الخطوط التلفزيونية ووسائل الاتصالات والتنظيم لعقد المؤتمرات الصحفية مع الاستعداد لمواجهة ما ينشر من أخبار وغير ذلك.

5-المسؤول التنفيذي: يجب أن تعطى المسؤولية والصلاحيه الكاملة للمسؤولين التنفيذيين مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الانسانية والجوانب الخاصة بوسائل الاعلام فيما يتعلق بمواجهة الأزمة، وعليه يجب أن يكون قادرا على:

- السؤال عن المعلومات والحصول عليها بصورة كاملة وعلى الفور.
- اصدار التوجيهات وتلقي الردود بشأنها
- التمتع بالسلطة الكافية لاتخاذ القرارات إذ لزم الأمر أو أن يكون له الحق في الاتصال المباشر بالإدارة العليا المسؤولة عن ذلك.

المحاضرة السادسة: مراحل التخطيط لاتصال الأزمة



مخطط دورة حياة الأزمة

1. الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة "اتصال المبادرة": يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المؤسسة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى وبالتالي تحافظ على سمعة المؤسسة من التشويه. ففي هذه المرحلة يشمل الاتصال كل الإجراءات الوقائية التي تتخذها المؤسسات استعدادا لوقوع الأزمات من حيث اعداد فريق اتصالات الأزمة وبناء قاعدة المعلومات إضافة إلى تحديد وسائل الاتصال ولاشك أن عدم التخطيط العلمي للاتصال لمنع الأزمة ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع الأزمات، وثمة حالات ووقائع عديدة تكشف عن أن ضعف أو غياب اتصالات الأزمات قد أدى إلى زيادة الخسائر المادية والبشرية بين الأطراف ذات الصلة بالأزمة. ويجب على فريق اتصالات الأزمة أن يتوقع الأزمة قبل حدوثها، وذلك من خلال إعداد التوقعات المناسبة واختيارها في بعض المواقف الافتراضية، ويتطلب التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة مايلي:

- رصد بيئة عمل المؤسسة: من خلال وضع تصور شامل عن تاريخ المؤسسة ونشاطها ومركزها المالي، المشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، علاقات العمل في الداخل والخارج، ظروف الانتاج، العمالة والتسويق.
- تحديد أهداف المؤسسة بدقة: يجب أن تكون أهداف المؤسسة محددة بدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد، كما تتيح زيادة قدرة المؤسسة على اقناع المتعاملين معها في الداخل والخارج.
- تحديد الجماهير المستهدفة: وهو الجمهور الذي له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالأزمة والذي ستخاطبه المؤسسة في المراحل المختلفة للأزمة وتشمل الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، والهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل معه، توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية للجمهور.

- التأكد من توفر وسائل الاتصال السريعة لدى الجمهور وامتلاك أسماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء، ومختلف الوسائل الاعلامية، وخطوط هواتف الطوارئ، مساحات الاشهار والإعلان المحجوزة مسبقا، والمؤسسات المتخصصة في الاتصالات السريعة.
 - إعداد رسالة مفيدة وفعالة وهناك نوعين من الرسائل: الرسائل الآنية والتي ترد في الساعات الأولى من الحادث، والرسائل المضافة والتي تضاف للمخطط الاتصالي بعد ساعات أو أيام من الحادث.
 - التدريب على محاكاة الأزمة من خلال التدريب إلى التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة مع اختيار خطة التعلم وتجريب خطة إدارة الأزمة إعلاميا، وقد ثبت أن كثيرا من عمليات التدريب كشفت عن أوجه قصور في الخطط المتفق عليها.
 - إقامة روابط إيجابية مع كبار المسؤولين، السلطات والمجالس المحلية، الصحفيين، خدمات الدعم، أقسام العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى، ومن الأفضل أن يتم ذلك في الظروف الطبيعية وليس أثناء وقوع الأزمة.
- 2- مرحلة الاتصال أثناء الأزمة "الاتصال التفاعلي":** وتتعلق هذه المرحلة بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة وهي تحول الخطة الموضوعة سلفا إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة أثناء حدوثها.
- وتتعرض أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل الأزمات، لأنها تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور.
- وتتمثل أسس التخطيط الاتصالي أثناء الأزمة فيما يلي:
- الاستحواذ على الحدث وأن تتخيل نفسك في موضع جماهيريك وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء ماذا تتوقع من المؤسسة أن تقول وأن تفعل.

- إصدار البيان على المؤسسة بالحدث خلال دقائق معدودة ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الاعلام التي يتم اختيارها مسبقا، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز.
- اجتماع فريق الأزمة ولا بد أن يكون الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور استراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب.
- اقرار استراتيجية التعامل مع الحدث.
- تحديد الجمهور المستهدف الذي تريد المؤسسة الاتصال به أثناء الأزمة من خلال تحديد أولويات الاتصال.
- تحديد رسائل الاتصال التي تشمل خطوات مواجهة الأزمة المعدة سلفا بعض الرسائل التي تشمل تفاصيل الحدث وإظهار التعاطف الانساني.
- تفهم مشاعر جماهيرك فربما يكون أكبر فشل للمؤسسة من المنظور الاعلامي وقت الأزمة هو عدم إظهار التعاطف الانساني فليس المهم ما قمت به من اتصال وإنما كيف يتم استقباله أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.
- تقديم المعلومات حيث هناك قاعدة بسيطة ذات ارتباط ببيكولوجية الأزمة كلما قلت المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر، وكلما زادت المعلومات التي تقدمها قل الاهتمام بالأزمة.
- 3- الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة: وتمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل على العملية التقويمية اللازمة، ومن هنا نرى انه على المؤسسة أن تقوم بما يلي:

- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملمة مصادر أخرى، خاصة وأن الأزمة تترك آثارا خطيرة على المؤسسة. وعلى الجانب النفسي والاجتماعي للجمهور.
- التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها، وتقديم دراسة معمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور.
- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا، وتشمل هذه العملية الاجابة عن التساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان الأداء الاعلامي عموما؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية ومصاعب تنفيذها، مواقف الكادر وسلوكه وأدائه، أداء الوسائل الاعلامية المختلفة، واستجابة الجمهور، وكجابهة الاعلام المضاد... الخ، ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية.

المحاضرة السابعة: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات

- **أهداف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات:** تحقق تكنولوجيا المعلومات في مراكز إدارة الأزمات العديد من الأهداف المهمة والتي تتمثل في الآتي:
 1. إعداد مركز يتمتع بالديناميكية العالية والقدرة على سرعة التحول من درجة استعداد إلى أبرد وبما لا يؤثر في تسلسل إجراءات التعامل مع الأزمة.
 2. تجهز المركز ودعمه بالوسائل والامكانيات والمعدات والأجهزة التي تمكنه من التحكم التام في جميع العوامل الزمانية والمكانية، وبما لا يفقده القدرة على التحرك والعمل في مختلف الظروف.
 3. معاونة القائمين على إدارة الأزمات على أداء عملهم بالكفاءة المنشودة وبأسلوب عصري متطور على نحو يفي بحاجياتهم إلى القوى البشرية المؤهلة تأهيلا رفيعا في هذا المجال.

4. تزويد مراكز إدارة الأزمات بالوسائل التي من شأنها أن تساعد على الارتقاء بمستوى الوعي السياسي للقائمين على إدارة الأزمات وربطه بحقائق المتغيرات والتحديات الأمنية الراهنة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

5. توفير منظومة اتصالية متطورة تكنولوجيا تسمح بتدفق المعلومات بسلاسة كل حين.

➤ المتطلبات التكنولوجية لإدارة الأزمات:

لتحقيق الأهداف السابقة لابد من توفير نوعيات معينة من تكنولوجيا المعلومات في مراكز إدارة الأزمات أبرزها:

- توفير المعدات والحاسبات مثل أجهزة البحث والتتبع وكاميرات الفيديو الرقمية، ومعدات تحديد المكان (GPS)، والحاسبات الثابتة بأنواعها، والمتنقلة التي تلائم العمل وتحديد أسلوب بناء في إدارة الأزمة.

- تكنولوجيات الاتصالات بأنواعها المختلفة، السلكية واللاسلكية عبر الأقمار الصناعية، والبرمجيات الجاهزة، والقدر على توظيفها في بناء التطبيقات المتعددة اللازمة لإدارة العمل، والشبكات الداخلية LAN وتلك المحلية الدولية، ونظم المعلومات التي تشمل:

- التطبيقات وحزم البرامج الذكية التي تساعد طاقم إدارة الأزمة على الاستنتاج وتحليل المعلومات.

- نظم الخبرة والتي تمكن من تسجيل الخبرات من العلماء المستشارين وذوي الخبرة على تنظيم آلية تمكن من الاستعانة الفورية بتلك الخبرات حتى في عدم وجود أصحابها في نفس المكان والتوقيت

المحاضرة الثامنة: الأخطاء الاتصالية أثناء الأزمة: معوقات تنظيمية تعرقل نجاح الاتصال

الأزماتي

من غير الإنصاف اتهام أعضاء فريق خلية الاتصال في الأزمة وحدهم بالفشل في إدارة الاتصالات في المؤسسة خلال الأزمات، إذ يشر الباحثون والممارسون للاتصال في المؤسسة أن أسباب فشل إدارة الاتصال الأزماتي قد تعود للمسؤولين عن الأزمة، المتعاملين معها، الحلقات الوسيطة، وسائل الاتصال وأدواتها أو أطراف أخرى متعددة، فالأخطاء الاتصالية أثناء الأزمات مرتبطة بمجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

- افتقار القائم بالاتصال إلى مهارات التخاطب والتواصل سواء لفظية أو غير لفظية.
- افتقار مستلم الرسالة لمهارات الإنصات أو القراءة، التحليل أو الاستقراء.
- المعنى المبهم للرسالة أو التناقض في التصريحات والمعلومات المقدمة حول الأزمة.
- التفسير الخاطئ لمضمون الرسالة عن غير قصد كتلقي أجزاء منها أو تعمد تشويهها.
- عدم مراعاة القائم بالعملية الاتصالية للفروق الفردية الموجودة بينه وبين المتلقي أو بين المتلقيين في حد ذاتهم، إضافة إلى اصطدام المصالح بين المرسل ومستقبل الرسالة.
- الوقوع في فخ الوقت بتأخر التصريحات أو حتى التأخر في تنصيب خلية الاتصال.
- الحذر من الإعلام المضاد الذي قد يحاول إفشال الخطة الاتصالية للمؤسسة أو إعاقة الرسالة الاتصالية للمؤسسة من الوصول إلى جمهورها عبر التشويش أو الإشاعة.
- مركزية اتخاذ القرارات في الكيان الإداري، مما يجعل من خلية الاتصال هيئة استشارية.