

المحاضرة الأولى: تحديد المفاهيم:

➤ مفهوم الأزمة: من الصعب تحديد مفهوم ثابت ودقيق للأزمة لأن تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، وله علاقة مباشرة بالكثير من التخصصات التي تداولت كلمة الأزمة.

لغة: من فعل أزم ففي معجم لسان العرب المحيط لابن منظور جاء: "شدة العض بالفم وقيل بالأنياب، والأنياب هي الأوازم وقيل هو أن يعضه ثم يكرر عليه ولا يرسله... الأزمة الشدة والقحط والأوازم: السنون الشدائد، وأزم عليه العام والدهر يأزم أزما وأزوما اشتد قحطه".

إن التعريف الذي ورد في اللغة العربية يؤكد وجود الأزمة مع وجود الإنسان على الأرض ودخوله في صراع معها، لأن القحط يعني الجفاف ونذرة المياه، أي أن الإنسان والمجتمع كانا يتعرضا لأزمات تفرضها عليهما الطبيعة الصحراوية التي عاشها المجتمع العربي.

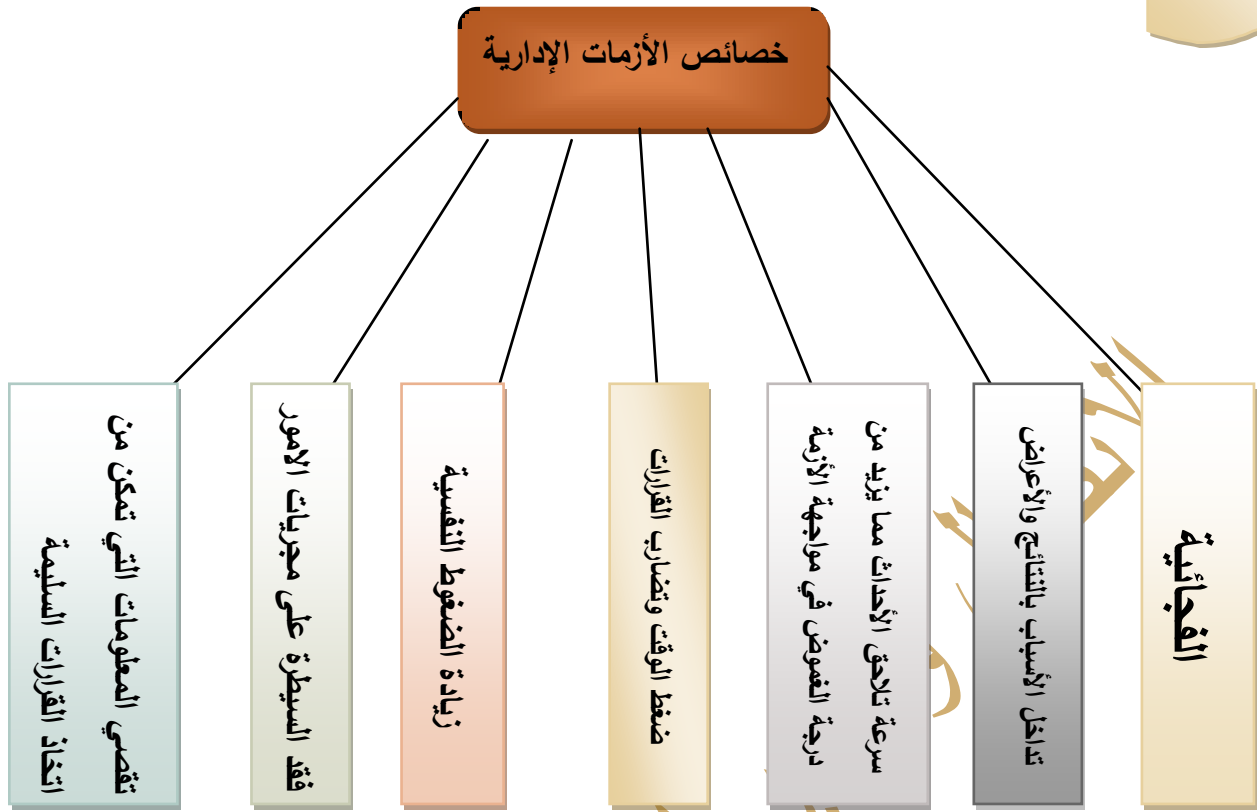
أما قاموس أكسفورد فحدد مفهوم الأزمة على أنها نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة أو التاريخ... الخ، ونقطة التحول هذه وفقا للقاموس تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل، وضرورة اتخاذ قرار محدد حاسم في فترة زمنية محددة.

والواضح من التعريفات السابقة فالأزمة كانت محصورة في الأزمات المرضية أو الحياتية الخاصة بالإنسان الفردي وتاريخه وليست أزمة نسقية خاصة بتنظيم مؤسستي معين.

أما في اللغة الفرنسية فإن مصطلح crise يقابله في اللغة العربية النوبة، ضائقة مالية، أزمة، نوبة عصبية، أزمة وزارية.

أما في le petit robert "مرحلة صعبة تعرف حالة من الاضطراب تتعلق بأشياء ما أو أحداث وأفكار" وعرفها لبيار تيري في كتابه اتصال الأزمة "المرحلة الأخيرة لتتابعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة واستقرار المؤسسة" فقد حاول أن يربط الأزمة بالمؤسسة، فهي تراكمات سابقة لسلسلة من الاختلالات الوظيفية تؤدي في الأخير إلى تهديد شهرة المؤسسة وإلى اللا استقرار في أنظمتها

الفرعية، ومع ذلك فهو يختزل مراحل الأزمة في المرحلة الأخيرة، فحين بؤادر الأزمة قد تظهر مع بروز الخلل الوظيفي.



أسباب الأزمات الإدارية:

- عدم وجود نظم اتصالات جيدة
- الإحباط وفقد الرغبة والدوافع على العمل
- الإشاعات
- انخفاض مستوى الأداء البشري
- سوء استيعاب المعلومات
- القرارات الإدارية العشوائية
- عدم وجود تكامل بين مراكز القرارات الإدارية
- تعرض الأهداف وتعارض المعالج

ومما سبق يتضح أن كثرة الأزمات وتكرارها تفرض على الإنسان والمجتمع والمؤسسة أن يكونوا على استعداد مسبق لمواجهةها ومحاولة إدارتها علميا ومن هنا ظهر مفهوم إدارة الأزمات.

➤ **مفهوم إدارة الأزمة:** ويعد ميدان بحثي جديد لم يحظ بالاهتمام الأكاديمي إلا منذ أوائل الستينات وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية في أكتوبر 1965، حيث كانت أزمة انتشار الصواريخ السوفيتية في كوبا هي أول أزمة يواجهها الرئيس الأمريكي كينيدي بعد أسابيع قليلة من دخوله البيت الأبيض عام 1961، وقد أديرت الأزمة على أساس قبول الحل الوسط، وتقادي العالم مواجهة مباشرة بين قوتين نوويتين، وصرح روبرت ماكنمارا وزير الدفاع في ذلك الوقت لقد انتهى عهد الاستراتيجيات وبدأ عصر الأزمات.

وتعددت وجهات نظر الباحثين في مجال إدارة الأزمات في تحديد مفهوم الأزمة، مما أدى إلى إثراء علم إدارة الأزمات التي تُعرف بأنها مجموعة من القرارات يطلق عليها قرارات الأزمة، ولهذا فإنه يعرف بأنه قرار عادي يتم

صنعه في ظروف إستثنائية تؤثر سلبا على ما ينبغي أن يتوافر لصنعه في الظروف العادية، من بيانات كافية وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية ومفاضلة متروية بين هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينها. فهي نشاط هادف يقوم على البحث والوصول على المعلومات الأزمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها.

➤ مفهوم اتصال الأزمة:

يذهب بعض الباحثين إلى تحديد اتصال الأزمة بأنها "اتصالات تجري بها العلاقة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية، وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاهم لتشمل تدخل. وإن اتصال الأزمة يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها. في حين محمد منير حجاب في الموسوعة الإعلامية يعرفه بأنه عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة. هذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة القيان بأنشطة اتصالية متعددة، يتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة المرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير.

لذلك فالمهام الموكلة لفريق الأزمة لا يمكن ممارستها وتنفيذها كوظيفة تقليدية وروتينية أومن خلال التطبيق الدقيق للسيناريو الموضوع، أو دون فهم واستيعاب لهذا السيناريو أو دون فهم للقوى الشمولية المحيطة بعملية التعامل مع الأزمات من أنظمة وقوى بشرية، ومؤسسات وسياسات ومنظمات واستراتيجيات وقوى اجتماعية واقتصادية وإجراءات تنظيمية، وقوى ومبادئ ومثل اجتماعية وأخلاقية حاكمة وعوامل الفعل ورد الفعل عند البشر أو الناس المتأثرين فيها. أي من الضروري تجنيد أفراد مؤهلين للعمل في فريق اتصالات الأزمة صعبة، وتحتاج إلى مهارة خاصة سواء في اختيار هؤلاء الأفراد أو في تدريبهم وإعدادهم للتعامل مع الأزمات، ثم الإشراف عليهم وتوجيههم أوفي المحافظة عليهم جاهزين ويقظين لأي طارئ.

المحاضرة الثانية:

• قواعد الاتصال بالأزمات:

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عليه اتصالات الأزمة ومن هؤلاء فرانك كورادو الذي حددها في:

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

2. أن تتطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد في وقت محدد، فالمصداقية والثقة يمكن أن تنهار المنظمة و جماهيرها عندما تتعدد المصادر وتختلف القصص والمعلومات عن الأزمة مما يؤدي إلى ارتباك الجمهور، وتشجيع الصحافة على خلق وتأليف القصص حول موضوع الأزمة.

3. تحديث المعلومات بشكل منظم، لأن التأخر في تدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمور سوء ويسبب القلق والذعر.

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

• وظائف الاتصال بالأزمات:

أ. الوظائف الأساسية للاتصال بالأزمات على المستوى الداخلي:

- إعلام العاملين في جميع المواقع بحدوث الأزمة ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى الدرجات، وتوجيه كل فرد للتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء دوره المتفق عليه في السيناريوهات التي تم التدريب عليها.
- إصدار بيان موجز ودقيق بوعية حدث الأزمة أو الكارثة، وأسباب وإجراءات الواجب القيام بها والتي ثم القيام بها على وجه السرعة كإجراءات أولية لمحاصرة الحدث وما هي الاجراءات المطلوبة مستقبلا وفقا للسيناريو والمعد مسبقا
- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع، يتم بثه من خلال أجهزة الفاكس المشفرة تتضمن المعلومات السابق تحديدها في البند السابق.

- التأكيد على أن المنظمة من خلال فريق إدارة الأزمة، مهتمة بتقديم المعلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات، وكذلك إشعارهم بأنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصد لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات، ومن ثم يجب أن تتوفر لهم معلومات واضحة وصادقة.

ب. وظائف الاتصال الأزماتي بالنسبة للجمهور الخارجي:

- التركيز على إزالة الغموض الذي يكشف الأزمة، منعا للشائعات، وحماية لصورة وسمعة المنظمة.
- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها واشباع شراحتها للمعلومات، إبان الأزمة وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.
- إمداد وسائل الإعلام بكافة الحقائق الموقف، وتطوراته أولا بأول والجمهور المبذولة للتعامل مع الأزمة.
- بناء علاقة قوية بين المنظمة ووسائل الإعلام، وهذا يساعد كثيرا عند وقوع الأزمة، إذ أنه عندما تقع الأزمة في المنظمة فإن المتحدث الرسمي سيكون معروف لوسائل الإعلام ويكون من السهل عليه فتح خطوط إعلامية متعددة معها.
- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.
- الصدق والدقة في المعلومات لكسب الجمهور وضمان دعم السلطات المحلية في مواجهة الأزمة.
- العمل على أن تجتاز المنظمة في الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة المنظمة وكسب ثقة الجمهور

• خصائص اتصال الأزمات للاتصال الأزماتي خصوصيات تجعل منه نوعا متميزا من أنواع اتصال

المنشأة فهو يتسم بمجموعة من السمات يمكن عرضها فيما يأتي:

1- **عدم الاستقلالية:** يعد اتصال الأزمات فرعا من فروع اتصال المنشأة، هذه الأخيرة إذا لم تتوفر على استراتيجية شاملة للاتصال، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل كبير على فعالية اتصالها خلال الأزمات وذلك بالنظر إلى أن دعائم إستراتيجية اتصال الأزمات (كالرسائل والمستهدف والوسائل)، لا تعدو أن تكون سوى توابع مشتقة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية العامة لاتصال المنشأة، فنجاح الإستراتيجية الأولى مرتبط أساسا بوجود الإستراتيجية الثانية وهو ما يدل على تبعية اتصال الأزمات بشكل مطلق وتام لاتصال المنشأة.

2- **التشتت والاندماج مع أنواع الاتصال الأخرى:** يستند اتصال الأزمات في أصله على مرجعية اتصالية مؤسسية ولا يمنع ذلك استلهامه من مختلف جوانب اتصال المنشأة بما في ذلك الاتصال الداخلي نظرا لأن الجمهور الداخلي يعد من أبرز المعنيين بأي أزمة كما أن اتصالي المنتج والعلامة يمثلان محور الأنشطة الاتصالية في تسويق الأزمات، بالإضافة إلى ذلك نجد بأن الاتصال البيئي يعتبر قطعة أساسية في أي عدة

لإدارة الأزمات البيئية ونفس الشيء يقال بالنسبة للاتصال المالي في حالة الأزمات المالية (كانخفاض أسعار الأوراق المالية في البورصات). على هذا الأساس نستنتج بأن اتصال الأزمات لا يظهر بهوية مستقلة بل يتشتت إلى عدة أنواع لاتصال المنشأة وفق طبيعة الأزمة وهو ما يؤدي في الأخير إلى اندماجه وذوبه بشكل كلي في هذه الأنواع ويفرز بذلك جملة من النتائج نوجزها في:

- هناك علاقة وطيدة بين مستوى جودة صورة المنشآت ومدى نجاح أو فشل إدارة الأزمات فكلما كانت الصورة قوية وحسنة كلما ساعد ذلك على تجاوز الأزمات بأخف الأضرار وهو ما حدث بالضبط مع شركة كوكا في أزمته التي تعرضت لها في جوان 1999، حيث تم اكتشاف مادة الديوكسين dioxine (مادة كيميائية سامة تسبب السرطان وتنتفج جهاز المناعة) في بعض عبواتها التي تم توزيعها على أطفال المدارس البلجيكية، فبالرغم من عدم ممارستها لاتصال جيد خلال هذه الأزمة إلا أن ممارستها السابقة لاتصال علامة قوية سمح لها باحتواء الوضع وبأقل الخسائر مما يدفعنا للقول في هذه الحالة بأن حضور اتصال العلامة كان قويا جدا وفعالا في إدارة هذه الأزمة، بالمقارنة مع حضور اتصال الأزمات الذي كان محتشما وبالتالي كلما كانت ممارسة اتصال الأزمات سيئة وضعيفة كلما أدى ذلك إلى بروز أنواع أخرى من اتصال المنشأة على حسابه إذن هناك علاقة عكسية بين مستوى ممارسة اتصال الأزمات ومستوى بروز أنواع أخرى من اتصال المنشأة.

3- **الصدق والشفافية والوضوح:** إذ يجب مراعاة الصراحة في اتصال الأزمة وعدم حجب المعلومة على المتلقي، وهذا لتحقيق المصادقية والتقليل من الارتباك والقلق.

4- **الانفتاح والاستمرارية:** فالاستعداد الدائم للاتصال مع الرأي العام وأصحاب المصالح يشكل انطباع ايجابي بتلبية مطالبهم واحتياجاتهم، مع ضرورة أن تكون الرسائل الاتصالية المنورة عن الأزمة مستمرة ومنتشرة دون انقطاع منذ بداية الأزمة وحتى بعد انتهائها.

• **أهداف اتصال الأزمة:** يمكن تحديد أهداف اتصال الأزمة في النقاط التالية:

- يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
- التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.

- سرعة الاستجابة الفورية للأزمة وكذا تقليل الخسائر إلى حد أدنى.

- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.

المحاضرة الثالثة: استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:

يجمع العديد من الباحثين على أن الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداما في إدارة الأزمات تتمثل في:

- 1- **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 أمام المحاكم.
- 2- **إستراتيجية التريث وعدم التورط:** وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها والاجراءات التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها.
- 3- **إستراتيجية الاستجابة والدفاع:** وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة، وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية الاعتذار والتبرير.
- 4- **إستراتيجية حائط الصد:** في هذه الإستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، وفي نفس الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية.
- 5- **إستراتيجية الدفاع الهجومي:** وهي إستراتيجية تستخدم 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. ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام ايجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.
- 6- **إستراتيجية المماثلة والتسويق:** يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.

المحاضرة الرابعة: فريق عمل الاتصال بالأزمات

➤ **طرق اختيار أفراد فريق اتصال الأزمة:** تحتاج إدارة الأزمات إلى أفراد ذوي مواصفات خاصة سواء من الناحية العلمية أو من النواحي الشخصية التي تتصل بالقدرات الجسدية والعقلية والنفسية فليس كل فرد مؤهل للتعامل مع الأزمات بل إن بعض الأفراد وإن كان مؤهلاً وقادراً على التعامل مع أزمة معينة فإنه قد لا يكون قادراً على التعامل مع أنواع أخرى من الأزمات.

لذلك يتحكم في تشكيل فريق مواجهة الأزمة عدة اعتبارات أهمها طبيعة الأزمة التي يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم آثار هذه الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية وحتى على مستوى التخصص الدقيق يختلف تكوين فريق مواجهة الأزمة من فريق لآخر، فمثلاً أزمة تحرير رهائن تختلف عن أزمة انقلاب أو حريق قطار أو سقوط طائرة. لذلك فإن طرق اختيار أعضاء فريق اتصال الأزمة تختلف عن طرق اختيار الأفراد في المؤسسات والشركات وأهم هذه الطرق مايلي:

1- **الرصد والتتبع:** يعدّ من أهم الطرق للوصول إلى أفراد قادرين على التعامل مع الأزمات خاصة أصحاب الملكات والمواهب التي تمكنهم من ذلك حيث تقوم إدارة الأزمات بعملية مسح شامل وترصد عديد الأفراد الذين تنطبق عليهم الخصائص والمواصفات المطلوبة في أعضاء الفريق وتتبع سلوكياتهم وعلاقتهم الشخصية والعملية، للتأكد من سلامة البيانات والمعلومات التي جمعت عنهم ومن حسن تصرفهم في المواقف المختلفة التي يتم وضعهم فيها.

فإذا ما ثبتت كفاءتهم يتم الاتصال بهم ووضعهم موضع الاختبار، وفي الوقت ذاته صقل مواهبهم وملكاتهم وزيادة مهارتهم من خلال التدريب العملي والنظري الذي يساعد على تنمية هذه المواهب وزيادة قوة هذه الملكات.

2- **التشريح:** يعتمد هذا الأسلوب على قياس رأي الآخرين في الأفراد المحيطين بهم والذين تكون لديهم قدرات ومواهب وملكات وخصائص شخصية تؤهلهم للانضمام إلى فريق معالجة الأزمات.

حيث تطلب إدارة الأزمات من مختلف الإدارات الأخرى في الكيان الإداري ترشيح عدد من الأفراد الذين تتوفر فيهم مجموعة من المواصفات والخصائص التي يتم إبلاغهم بها والذين يرغبون في العمل في إدارة الأزمات، ويتم اختيارهم وانتدابهم لفترة تحت الاختبار، فإذا ما ثبتت صلاحيتهم يتم إلحاقهم بشكل دائم في العمال، أو في برامج تدريبية مستمرة والاستعانة بهم عند حدوث الأزمات.

3- **الانتقاء الشخصي:** حيث تلعب الصدفة وأحداث الأزمات دورا مهما في اختيار بعض أفراد اتصال الأزمة، حيث تساعد أحداث الأزمة والاحتكاك العفوي بالأفراد العاديين الذين تواجدوا بالصدفة في مكان الأزمة وانخرطوا في أعمال مكافحتها والتصدي الذكي الحازم لتيارها ووفق تصاعدها تساعد هذه الصدفة في انتقاء العناصر التي تصلح للعمل في فريق اتصالات الأزمة والتي يقوم مدير الأزمات أو رئيس فريق اتصالات الأزمة باكتشافها من خلال المحك الفعلي للأحداث ومن خلال تعاملها مع الحوادث التي أظهرت بالفعل صلاحيتهم وكفاءتهم ومواهبهم.

4- **التجنيد:** حيث تحتاج بعض الأزمات إلى وجود قوى سرية يتم زرعها أو تجنيدها داخل القوى الصانعة للأزمة، أو لدى الأطراف الصانعة للأزمات ويستخدمها الأسلوب فقط عندما يتم زرع بعض العناصر والأفراد داخل أجزاء الكيان الإداري للخصم ليكونوا عيوننا لرصد حركة العمل واتجاهات بعض الأفراد المتطرفين ليكونوا أداة تنفيذ لبعض المهام التمهيدية السابقة لتدخل فريق المهام، ومعاونة أفراد الفريق أثناء تنفيذ مهمة الأزمة. وهو ما يحدث عادة في التعامل مع المنظمات الارهابية والتي من خلال أساليب الاغراء والجذب أو أدوات التهديد والإرغام يتم الوصول إلى ضعاف النفوس الذين يتم تجنيدهم واستخدامهم في التعامل مع قوى صنع الأزمة.

5- **الإعلان العام الجماهيري والمتخصص:** كثيرا ما تقوم الشركات والمنظمات والدول بالاعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الأزمات وتضع شروطا وخصائص لهؤلاء الخبراء وتقوم باستقبال المرشحين والتحري عنهم وإجراء اختبارات عليهم فإذا ما ثبت نجاحهم يقومون بإلحاقهم بالتدريب ثم تثبيتهم في العمل.

➤ **تدريب أعضاء فريق اتصال الأزمة:** بعد عملية الاختيار تأتي عملية التدريب وإكساب المعارف والمعلومات وصقل المهارات وهي عملية دائمة ومستمرة حيث يكون أعضاء فريق اتصالات الأزمة على قدرة وفاعلية للتصدي السريع والحاسم لتيار أي أزمة تحدث وفي الوقت ذاته حتى يكون الفريق جاهزا ومستعدا ومؤهلا للقيام بذلك من خلال مجموعة برامج تدريبية متطورة وتستخدم في العملية التدريبية عدة أساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات أهمها:

- المحاضرات العلمية والعملية خاصة عندما يتصل الأمر بالجديد في علم إدارة الأزمات، أو عندما يتم استدعاء خبراء عالميين وعلماء مختصين في إدارة الأزمات.
- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصا من اجل إكساب الخبرة وزيادة المعرفة وتتميتها واكتشاف القدرات والمواهب.

- ورش العمل ومختبرات الانجاز والأداء خاصة من أجل تبادل الرأي وطرح الأسئلة وتلقي الإجابات وعدم ترك شيء محل استفسار دون إجابة عليه.

- إكساب فريق اتصالات الأزمة المعلومات اللازمة خاصة فيما يتصل بعلم إدارة الأزمات والنظريات والمناهج والأدوات والوسائل والطرق والمداخل الحديثة في المبتكرة الحديثة في إدارة الأزمات.

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 كل عضو من الفريق والذي يتكون من:

1- **قائد الفريق:** يتولى الإشراف 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

بعاد الأزمة

مدى تأثيرها

ويجب أن نفرق بين مهام قائد الفرق 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 باسم المنظمة متحدثا 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 يتعين 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 التعرض المستمر وغير المحتمل من جانب الجماهير الخارجية.

أيضا يجب توفر المنظمة للمتحدثين الرسميين مساحة أكبر للتصرف والسماح لهم بالخطأ إن جاء عن غير عمد فإذا ما تملكهم 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 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 تنشره وسائل الإعلام 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.

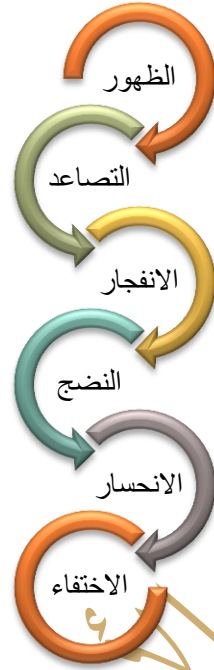
3- **حارس البوابة:** وهو مصدر التنسيق المركزي الوحيد الذي يملك مفاتيح الرقابة على كافة جوانب الأزمة وتصفية كافة التساؤلات والمعلومات الواردة علاوة على اضطراره بمسؤولية توزيع المعلومات، والتوجيهات والمطالب وغيرها عن باقي أعضاء الفريق فمهمة تركيز المعلومات والرقابة عليها تعد من المهام الحيوية. ترى الكثير 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 يغلقوها 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 والصلاحيات 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 الاجراءات 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 الآتية 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 الموضوعية 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 جماهيريك ربما يكون أكبر فشل للمؤسسة من المنظور الاعلامي وقت الأزمة هو عدم إظهار التعاطف الإنساني فليس المهم ما قمت به من اتصال وإنما الأهم كيف يتم استقباله أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.
- تقديم المعلومات حيث هناك قاعدة بسيطة ذات ارتباط بسلوكية الأزمة كلما قلّت 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 آخرد 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 للقائمين على إدارة الأزمات.
5. توفير منظومة اتصالية متطورة تكنولوجيا تسمح بتدفق المعلومات بسلاسة كل حين.

❖ **إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي:**

تختلف إدارة الأزمة عبر الوسائل التقليدية عن وسائل التواصل الاجتماعي من حيث:

1. **السيطرة على المعلومات:** يصعب السيطرة على تداول المعلومات خاصة في ضوء الإمكانيات التي توفرها قنوات التواصل الاجتماعي، وذلك على العكس من الوسائل التقليدية.
2. **اختلاف مسببات الأزمة:** فمن خلال وسائل التواصل الاجتماعي يمكن لأحد العملاء الغاضبين أن يحظى بجمهور كبير مؤيدين له، حيث قد تخلق تعليقاتهم الغاضبة أزمة للمنظمة، على العكس من الوسائل التقليدية فإن أسباب حدوث الأزمة تكون معروفة.
3. **رد فعل الجماهير:** عدم رضا الجماهير عن المنظمة أو العلامة التجارية يتخذ أشكال متباينة على وسائل التواصل الاجتماعي، باختلاف منصات التواصل الاجتماعي، على سبيل المثال يمكن لأحد المغريدين على موقع تويتر ينشر تغريدة مسيئة للمنظمة وربطها بهشتاغ أو إنشاء مواقع مزيفة مسيئة للمنظمة أو العلامة

التجارية بالإضافة إلى إمكانية استخدام التعليقات وساحات النقاش التي يوفرها الفيسبوك كقنوات للشكوى والاحتجاجات أو تبادل الخبرات السلبية عن المؤسسة أو علامتها التجارية.

4. تباين مصادر المعلومات: تتباين مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الجماهير على وسائل التواصل الاجتماعي، فلم تعد المنظمات أو وسائل الاتصال التقليدية هي مصادر المعلومات الوحيدة، بل أنه في بعض الحالات أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي هي مصدر المعلومات لوسائل التقليدية.

5. سرعة تداول المعلومات: فمن خلال وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت المعلومات بصرف النظر عن صحتها يمكن أن تنتقل في ثوان معدودة وذلك عكس الوسائل التقليدية حيث كان القائم بالاتصال هو المتحكم في توقيت نشر المعلومة.

يمكن تعامل المنظمات مع الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي من خلال:

1. تحديد مصادر المعلومات: وعلى الرغم من صعوبة السيطرة على المعلومات، وحركة تدفقها على وسائل التواصل الاجتماعي، حيث أنها تحولت من عملية خطية إلى عملية شبكية، إلا أنه ينبغي على المنظمات أن تتعرف على صانعي القرار والمؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي سواء كانوا في شكل أشخاص منفردين أو مجموعات.

2. خلق علاقات مع مختلف أصحاب المصالح: الموجودين على وسائل التواصل الاجتماعي، وكذلك جماهير المنظمة.

3. الاستماع للجماهير على وسائل التواصل الاجتماعي: عندما يقوموا بالتعبير عن آرائهم وانطباعاتهم في المنظمة، حيث يمكن اعتبارها أدوات للحصول على القصص.

4. وسائل التواصل الاجتماعي مصدر من مصادر المعلومات الرئيسية لوسائل الإعلامية التقليدية: حيث تعتمد عليها وسائل الإعلام التقليدية للحصول على الأخبار، وآخر تطورات الأمور.

❖ **الاعتبارات التي يجب وضعها في الحسبان عند إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي:**

1. ترك التعليقات السلبية وعدم حذفها.
2. إتاحة الفرصة للجماهير الغاضبة من التعبير عن آرائها.
3. لا يجب التعامل مع التعليقات وكأنها شخصية وتجاهل الأزمة.
4. السرعة في الاستجابة للأزمة والتفاعل مع الجمهور وسائل التواصل الاجتماعي.
5. القدرة على وضع استراتيجية مسبقة لإدارة الحوار مع الجمهور في وقت الأزمات.

6. الحرص على إقامة حالة من الحوار الدائم بين المنظمة وجماهيرها على وسائل التواصل الاجتماعي، قبل وقوع الأزمة.

7. الاستماع الجيد لجمهور وسائل التواصل الاجتماعي.

مراحل إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

1. إنشاء سياسة وسائل التواصل الاجتماعي: يجب وجود سياسة موثقة ومعلنة تتبعها المنظمة لإدارة حساباتها على وسائل التواصل الاجتماعي ويجب أن تكون تلك السياسة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة حتى يتبعوها.

2. الاستماع للكشف عن المشاكل مبكرا: يمكن من خلال الإمكانات التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي الاستماع إلى ما يقوله الجماهير عن العلامة التجارية فيما يعرف باسم الاستماع الاجتماعي وتعني تحليل الكلمات والمشاعر التي تتردد على وسائل التواصل الاجتماعي لاستنباط الاتجاهات العامة نحو العلامة التجارية، حيث يمكن فهم اتجاهاتهم ومشاعرهم ومواقفهم نحو المؤسسة وعلامتها التجارية أو خدماتها كما يمكن التعرف على المشكلات التي تواجه الجماهير والعما على حلها قبل أن تتحول إلى أزمات.

3. وضع خطة لإدارة الأزمة: تعد الاستجابة السريعة هي مفتاح حل إدارة الأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي ويتحقق ذلك من وضع خطة مسبقة لإدارة الأزمة، بحيث يكون هناك رد من قبل القائمين على إدارة الحسابات على وسائل التواصل الاجتماعي خلال ساعة واحدة فقط من حدوث الأزمة، وتتضمن الخطة المسبقة كيفية التواصل داخليا على مستوى الإدارات، تحديد إذا ما كانت بالفعل أزمة قد وقعت ، أم مجرد تفاعل عميل غاضب على وسائل التواصل الاجتماعي، تحديد ما سيتم نشره على وسائل التواصل الاجتماعي، عدم نشر معلومات متضاربة على مختلف وسائل التواصل الاجتماعي، وبالرغم من ذلك لا يجب توقع أن يتم حل الأزمة فور وقوعها من خلال عدد من المنشورات، ولكن يكون الهدف في تلك الحالة محاوة نشر معلومات وتصاريح في توقست جيد، حيث سيتطلع الجمهور إلى معلومات من العلامة التجارية أو القائمين على إدارة حسابات وسائل التواصل.

4. التوقف عن المنشورات المعدة مسبقا "المجدولة": بمجرد وقوع أزمة فإن القائمين على إدارة حسابات وسائل التواصل الاجتماعي يجب أن يتوقفوا فوراً عن المنشورات أو التغريدات التي لا ترتبط بتلك الأزمة، لأنها توصل رسالة للجمهور "نحن لا نهتم بما تشعر به" وأن المنظمة لا تشعر بهم أو بالأزمة التي وقعت، وأنها لا تحترم مشاعر عملائها ومتابعيها على وسائل التواصل الاجتماعي.

5. الاعتراف مع عدم المجاملة: الدفاع المنظمة أو العامة التجارية عن نفسها في وقت مبكر جدا أو الاستجابة بغضب في الوقت الحالي، سيخلق شك في صدقها، فإذا تم توضيح المنظمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أنها سوف تستجيب قريبا لتلك الأزمة، فسيكون لديها الوقت الكافي لإعداد فيديو أو بيان رسمي للشركة، وفي تلك الأثناء يجب على القائمين على إدارة حسابات التواصل الاجتماعي الالتزام قدر الإمكان بالمنشورات أو التغريدات القصيرة، وعدم الانجراف ومحاولة التشكيك في تعليقات الجماهير.

المحاضرة الثامنة: الأخطاء الاتصالية أثناء الأزمة: معوقات تنظيمية تعوق نجاح الاتصال الأزمتي

من غير الإنصاف اتهام أعضاء فريق خلية الاتصال في الأزمة وهدم بالفشل في إدارة الاتصالات في المؤسسة خلال الأزمات، إذ يشير الباحثون والممارسون للاتصال في المؤسسة أن أسباب فشل إدارة الاتصال الأزمتي 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 ما يؤدي إلى عدم القدرة على فهم الرسائل.
- 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.
- الضوضاء: عامل خارجي يعوق فعالية الاتصال عن طريق صرف الانتباه أو حذف جزء من الرسالة، وهناك مصادر تساهم في زيادة هذا العامل كالتوقييت السيئ لإرسال الرسائل أو التعليمات.
- مصداقية المرسل: عندما يخطئ المرسل بمصداقية عالية تحظى الرسائل بقبول من قبل المسلم ويتم تفسيرها بنفس معناه إذا كان هناك احترام وتقدير للمرسل.