



دولة الإمارات العربية المتحدة
إمارة عجمان
الأمانة العامة للمجلس التنفيذي

منتدى الإعلام المؤسسي

15 مايو 2012

موضوع الملتقى:

المتحدث الرسمي : رؤى وتجارب

**كيف يصنع المتحدث الرسمي خطة إعلامية
لإدارة الأزمات والمخاطر
{ورقة أولية}**

أ.د. صالح خليل أبوأصبع
نائب رئيس جامعة فيلادلفيا
عمّان - الأردن

الفهرس

كيف يصنع المتحدث الرسمي خطة إعلامية لإدارة الأزمات والمخاطر { ورقة أولية }

مدخل :

أولاً: المفاهيم الأساسية :

* المتحدث الرسمي * الأزمة * إدارة الأزمات * إدارة المخاطر * أنواع الأزمات و
المخاطر

* مراحل إدارة الأزمة * خطة إدارة الأزمات * تعريف عملية التخطيط
* خطة إدارة الأزمات

ثانياً : مبادئ وإجراءات لإعداد خطة اتصالات الاستجابة للأزمات ثالثاً : خطوات وضع الخطة

الخطوة الأولى : وضع المهمات والأهداف

الخطوة الثانية : جمع المعلومات

الخطوة الثالثة : وضع الاستراتيجيات

الخطوة الرابعة : تطوير خطة العمل

رابعاً : عوامل نجاح الخطة

- أن تكون الخطة واضحة، وأهدافها محددة تماماً.
- أن تكون الخطة بسيطة وشاملة وادراك أهمية تنفيذها ويستطيعون تحويلها الى أعمال.
- أن تكون الخطة متوازنة .
- أن تكون الخطة مرنة.
- أن تتقيد الخطة بوقت محدد يكون كافياً لتحقيق الأهداف.
- أن تكون الخطة متضمنة مشاركة أكبر عدد ممكن من المستخدمين.
- أن تتسم الخطة بالوحدة.
- أن تراعي الخطة القيود الخارجية التي يمكن أن تجابهها.
- أن يكون للخطة مجموعة بدائل لمواجهة الظروف المستجدة

خامساً: عناصر إعداد الخطة الإعلامية

أ. تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

1. إعداد موظفي المؤسسة ليكونوا فعالين في إدارة الاتصالات الأزمة ؛
2. مساعدة الموظفين للاستجابة بطريقة موحدة ومهنية عالية

3. إعداد استراتيجية تقوم بتعزيز سمعة ودور المؤسسة.
4. إدارة توزيع المعلومات المهمة، إلى وسائل الإعلام، وأصحاب المصلحة ، والجمهور؛
5. إبلاغ أصحاب المصلحة بموقف المؤسسة المساعدة في تشكيل استجابات متسقة في حالة وقوع الأزمة

ب . تحديد الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية التي يجب توفيرها.

1. العناصر البشرية اللازمة لإدارة الأزمة وتدريبها

- أ. فريق إدارة الأزمات
- ب. المتحدث الرسمي أنواعه وخصائصه
- ج. العلاقات العامة وتدريب الفريق لإدارة الأزمة

2. الوسائل الاتصالية المستخدمة

3. الميزانية الواجب توفرها لإدارة الأزمة

ج. تحديد الزمن المتاح واللازم لتحقيق الأهداف.

1. عامل الزمن (الوقت والتوقيت والتوافق)
2. عامل السرعة

د: تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف.

- أ. تحديد الأمور السلبية أو الخاطئة التي تواجه المؤسسة في حالة الأزمة
- ب. ردود المتحدث الرسمي على الأزمة
- ج. التعامل مع وسائل الإعلام
- د. استخدام الإنترنت للتواصل في إدارة الأزمات
- هـ. استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية-تويتر، يوتيوب، فيس بوك والمدونات - والبريد الإلكتروني إلخ

هـ : تحديد طرق التقييم والمراجعة للخطة وسبل تنفيذها

- أ. تسليم جميع المعلومات لأصحاب المصلحة حالما يتم الحصول عليها.
- ب. إبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع بمجريات الأمور والتقدم الحاصل من جهود التعافي من الأزمة بما في ذلك التدابير التصحيحية المتخذة والتقدم المنجز في التحقيقات الجارية .
- ج. تحليل جهود إدارة الأزمات للدروس المستفادة من الأزمات.

الخاتمة

كيف يصنع المتحدث الرسمي خطة إعلامية

لإدارة الأزمات والمخاطر

أ.د. صالح أبوأصبغ

مدخل :

يمكن أن تظهر الأزمة في أي وقت، وترك أي وزارة أو إدارة أو مؤسسة أو شركة أو منظمة أو رابطة أو جمعية * غير مهياة لاحتمالاتها قد يصيبها بالشلل من جراء تداعيات الأزمة. ويمكن أن يدفع بالأحداث الداخلية والخارجية غير المتوقعة إلى ظهور الأزمة أمام الجمهور وانكشافها أمام وسائل الإعلام ، مما يجعل المؤسسة تقف موقفا دفاعيا، وتصبح أعمالها بدلاً من أن تكون استباقية مجرد ردود أفعال لحماية موظفيها وسمعتها وتظهرها في مظهر الضعيف .

وفي مثل الأوقات العصيبة لظهور الأزمات، يكون الموقف الاتصالي الفعال الذي يلعبه المتحدث الرسمي مع فريق إدارة الأزمات والمخاطر دائماً عنصراً أساسياً في النجاح في إدارة الأزمة أو التخفيف من آثارها.

ولا يخفى على أحد أهمية المتحدث الرسمي في حياتنا المعاصرة فهو الشخص الذي يعرض وجهة نظر المؤسسة، وهو الذي يبرز صورتها للجمهور وينافح عن مصالحها ، وهو يتعامل بشكل مباشر مع وسائل الإعلام المختلفة، في أوقات مختلفة، ولأهداف مختلفة. وتسهم أنشطة المتحدث الرسمي الاتصالية في حل الأزمة ، وذلك إذا ما قام بها بالتوقيت المناسب، وقام بعرض المعلومات اللازمة ونشرها بشكل دقيق وموثوق بها . وكثيراً ما يساعد هذا لنزع فتيل الأزمة، حتى عندما يكون دور الاتصال ذا أهمية ثانوية إذا ما قورن بالإجراءات الإدارية الضرورية الأخرى، وعلى كل فإن الاتصالات السليمة تضمن إبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع بشكل صحيح على موقف المؤسسة ومعرفة أن أهداف المؤسسة وسمعتها تتقدم ، وتواجه بثبات أقسى التأثيرات السلبية حتى في ظل عواصف الأزمات .

وستتركز ورقتنا على دور المتحدث الرسمي في وضع خطة إعلامية لإدارة الأزمة.

وتنقسم الورقة إلى عدة محاور : من مدخل وخمسة أقسام وخاتمة.

أولاً : المفاهيم الأساسية.

ثانياً : مبادئ وإجراءات إعداد خطة اتصالات الاستجابة للأزمات.

ثالثاً : خطوات وضع الخطة.

رابعاً : عوامل نجاح الخطة.

خامساً : عناصر إعداد الخطة الإعلامية.

● نستخدم كلمة مؤسسة لتدل على أي إطار تنظيمي سواء كان وزارة أو دائرة حكومية أو شركة أو منظمة أو جمعية أو رابطة

أولاً: المفاهيم الأساسية :

المتحدث الرسمي :

مصطلح "المتحدث الرسمي" كلمتان ؛ كلمة "المتحدث" التي تعني الشخص الذي يقوم بفعل "الكلام" و"الرسمي" هو شخص مُخوّل رسمياً بتمثيل مؤسسة ما، للتعبير عن رأيها ومصالحها أمام وسائل الإعلام والجمهور. والمتحدث الرسمي يجب أن يكون موهوباً ومُدرباً تدريباً اتصالياً ، للوصول إلى نتيجة ناجحة بالتعبير عن وجهة نظر مؤسسته، كي يقنع الآخرين بأن البيانات الخاصة التي يقدمها صحيحة . ولا تقتصر مهمة المتحدث الرسمي فقط التحدث علناً لوسائل الإعلام أو الجمهور ، ولكنها تمتد إلى إعداد المعلومات الأساسية، وإعداد التصريحات المكتوبة، بشأن قضية ما تهم المؤسسة، وتوزيعها على وسائل الإعلام المختلفة للحصول على فكرة عامة، لتصل بعد ذلك إلى الجمهور المستهدف. ومن أهم وظائفه المساهمة في إعداد خطة إعلامية لإدارة الأزمة والمخاطر .

الأزمة :

الأزمة بشكل عام هي الوضع أو الحدث الذي يمكن أن يهدد بالأذى مجتمعاً ما أو مؤسسة ويعرضه للخطر أو يهدد أفرادها أو ممتلكاتهم بإلحاق الضرر بهم مادياً أو بدنياً أو معنوياً ، ويعترض بجدية سير الحياة اليومية، والأعمال التجارية والاقتصادية، ويضر بسمعتها، و يؤثر سلباً على أدائها، وعلى جمهورها. وتتطلب قرارات فورية واتخاذ إجراءات من جانب الأشخاص المعنيين في المؤسسة .

فالأزمة إذن هي : ((أمر طارئ غير متوقع ذو تأثير سلبي يهدد بإلحاق الضرر في المؤسسة، وما يتعلق بها من موظفين ومساهمين ومنشآت واستثمارات، مما يؤثر على سمعتها، وعلى اقتصادياتها، وعلى بنيتها، وعلى مستخدميها وعلى علاقتها ببيئتها الإنسانية والطبيعية مما يؤثر على مستقبلها)).

ويعرف معهد إدارة الأزمة (ICM) Institute For Crisis Management الأزمة والأزمة المفاجئة كما يلي:

"أي تعطيل مهم للأعمال يشجع وسائل الإعلام لتغطيته بكثافة، ونتيجة لتدقيق الجمهور لما يجري ستتأثر عمليات المؤسسة الاعتيادية، وكذلك قد يكون له تأثيرات سياسية وقانونية ومالية وحكومية على أعمال المؤسسة . " وأما الأزمة المفاجئة "الطارئة فهي: تعطيل في أعمال المؤسسة الذي يحدث بدون إنذار، وغالباً ما ينتج عنه تغطية إعلامية ويكون له تأثيرات متنوعة تشمل: المستخدمين، المستثمرين، الزبائن، الموردين، والجمهور. مكاتب المؤسسة وفروعها، وموجوداتها (أصولها). عوائد

المؤسسة ودخلها الصافي وسعر السهم. سمعة المؤسسة.² والأزمة كوضع طارئ ذات طبيعة خطيرة تهدد أمن المؤسسة وسلامتها ووضعها الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي.

وتصف دائرة "إصلاح الأعمال والشركات والإصلاح التشريعي" للمملكة المتحدة (2007) الأزمة بأنها: "وضع غير طبيعي أو تصور ساكن، وهو يتخطى مدى الأعمال اليومية مما يهدد العملية والسلامة وسمعة المؤسسة / المنظمة". وترى هذه الدائرة بأنه على الأعمال التجارية أن تعامل التخطيط لإدارة الأزمة بنفس مستوى الاهتمام لخطط الأعمال التجارية وتقول: "يجب التعامل مع الأزمة باعتبارها مسألة إدارية إجرائية والتي ببساطة تتم في ظروف استثنائية. والإطار المرجعي لاستجابة إدارة الأزمة عادة يقوم على بُنى الإدارة القائمة ومسئولياتها. وكذلك يجب أن تعكس أو تحسن وضع خطوط الاتصال القائمة سواء داخل المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي يمكنها أن تتأثر بالأزمة."³

ويمكن أن تحدث الأزمة في أربع مستويات: المستوى الفردي (الأشخاص) مستوى المؤسسات (مؤسسة/ مؤسسة/ مؤسسة.... إلخ) المستوى المجتمعي (مستوى الدولة) المستوى الدولي.

إدارة الأزمات:

هي عملية الاستعداد والاستجابة لحدث سلبي لا يمكن التنبؤ به للحيلولة دون تصعيدها إلى أزمة أكبر، أو الأسوأ من ذلك، بحيث تنفجر إلى كارثة واسعة النطاق، وتهدد الحياة. ينطوي عمل إدارة الأزمات على تنفيذ إجراءات منسقة تنسيقاً جيداً للسيطرة على الأضرار، والحفاظ على ثقة الجمهور، أو استعادة ثقتهم بالمؤسسة في إطار الأزمة. إذن تنطوي إدارة الأزمات التخطيط لمعالجة الأحداث والرد عليها بمجرد وقوعها. وغالباً ما تتطلب إدارة الأزمات القرارات الواجب اتخاذها في إطار زمني قصير، وكثيراً ما يكون ذلك بعد أن تكون الأزمة قد حدثت بالفعل.⁴

إدارة المخاطر :

إدارة المخاطر : تشمل التخطيط للأحداث التي يمكن أن تحدث في المستقبل، والتعرف على المخاطر التي تهدد مؤسسة ما وأصحاب المصلحة فيها، والأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتعامل مع هذه التهديدات. ، نظراً لعدم إمكانية التنبؤ بالأحداث العالمية، يجب أن تكون المؤسسات قادرة على التعامل مع احتمال إجراء تغييرات جذرية على الطريقة التي تمارس بها أعمالها.⁵

على سبيل المثال، قد تضع إدارة المخاطر خطة للتعامل مع احتمال انسكاب النفط، ولكن في حال حدوث مثل هذه الكارثة فعلا فإن إدارة الأزمات تتولاها، من حيث حجم التسرب النفطي، وردود فعل الرأي العام وتأثيراته على البيئة والإنسان، وتكاليف تنظيفه التي قد تتجاوز التوقعات، وهذا كله يمكن أن يجعل الموقف يتباين تباينا كبيرا عما افترضته إدارة المخاطر.

أنواع الأزمات و المخاطر:

ويصنف معهد إدارة الأزمة (ICM) Institute For Crisis Management أربعة أسباب لحصول الأزمات وهي:

1. أسباب إلهية: مثل العواصف والزلازل والبراكين الخ.
 2. مشاكل ميكانيكية: انفجارات الأنابيب، معادن متهرئة الخ.
 3. أخطاء وأفعال إنسانية: اتصال خاطئ حول ماذا تفعل / صمام مفتوح بالخطأ/ عمل إرهابي.
 4. قرارات إدارية أو عدم اتخاذ قرارات.⁶
- وهذا يعني أن الأزمات تكون بوجود أخطار طارئة غير متوقعة تهدد المؤسسة بدون إرادتها مما يؤثر على الأفراد والمؤسسات والمجتمعات.

وقد تكون الأزمة المفاجئة هي:

- أ. حادث ذو علاقة بأعمال المؤسسة مسبباً تلفاً كبيراً لممتلكاتها.
- ب. موت أو مرض خطير أو جرح يُصيب موظفي الإدارة، والمقاولين، زبائن، زوار الخ. نتيجة حادث ذي علاقة بالعمل.
- ج. موت مفاجئ لمدير رئيسي في المؤسسة .
- د. انتشار كيماويات خطيرة في البيئة.
- ه. حوادث تؤدي إلى تعطيل الحرائق وأدوات الخدمات.
- و. تخفيض مهم في مرافق الخدمات الحيوية التي تدير الأعمال.
- ز. أي كارثة طبيعية تعطل العمل وتهدد الموظفين.
- ح. أي حادث غير متوقع أو تعطيل للعمل.
- ط. عنف في مقر العمل يتضمن المستخدمين وعائلاتهم والزبائن.⁷

مراحل إدارة الأزمة:

لا يبدأ عمل إدارة الأزمات إلا عندما تنشأ أزمة وتنتهي عندما " يتم إخماد آخر حريق". تتطلب إدارة الأزمات اتخاذ إجراءات قبل حدوث أزمة، وأثناء حدوث الأزمة، وبعد انتهائها. هكذا تمر إدارة الأزمات في مراحل ثلاث:⁸

1. مرحلة ما قبل الحادث ، حيث تنطوي على تحديد حالات المخاطر / الأزمات المحتملة ووضع خطط طوارئ للاستجابة لكل منها؛
2. مرحلة وقوع الحادث، التي تشمل الإدارة الفعلية لحالة الأزمة ؛
3. مرحلة ما بعد الحادث، التي تشمل الإجراءات التصحيحية والوقائية للحيلولة دون تكرار نفس الأزمة والإجراءات لاستعادة ثقة الجمهور في المؤسسة .

عملية التخطيط:

التخطيط هو : " تحديد أهداف المؤسسة ووضع سياساتها وتحديد طرق العمل وإجراءات تنفيذها، وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة لها ، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك لتحقيقها ووضع السبل للتحقق من إنجازها وبما يحقق الأهداف الموضوعية عبر معايير الأداء التي تقوم بالتقييم المستمر لطرق العمل والإجراءات المتخذة." ⁹

ويعرف دركر Druker التخطيط بأنه : "عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة ، مع أفضل معرفه ممكنه بالمستقبل، وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات، وقياس نتائجها ، مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجع صدى منظم ومنتظم" ¹⁰.

ويعرف محي الدين الأزهرى التخطيط بأنه : (تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة على مستوى المشروع كله ، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك، وبما يحقق أهدافه الموضوعية) ¹¹

ويرى ليفاين وواكمان lavine and Wackman بأن عملية التخطيط والخطة التي تنتجها" من الوسائل الرئيسية المساعدة لمدراء وسائل الإعلام على تنفيذ رؤيتهم لما يجب أن تعمله المؤسسة أو القسم .فالخطة هي خطوط عامة للطريقة التي بها يتم التحرك نحو تحقيق أهداف المؤسسة الإعلامية، وان كانت الخطة فعالة فإنها تزود الكادر بمعلومات واضحة، حول الاتجاه، وكذلك حول أعمال محددة ستساعد للتحرك نحو الهدف" ¹².

خطة إدارة الأزمات (CMP) Crisis Management Plan :

خطة إدارة الأزمات أداة مرجعية، وهي ليست مخططا. وتوفر الخطة قوائم معلومات عن جهة الاتصال الرئيسية، وتوفر التذكير بما ينبغي عمله في الأزمة، والنماذج التي ستستخدم للوثيقة الاستجابة للأزمات. وليست خطة إدارة الأزمات دليلا خطوة بخطوة لكيفية إدارة

أزمة. ولاحظ بارتون (2001)، وكومبس (2007)، وفيرن بانكس Fearn-Banks (2001) كيف توفر خطة إدارة الأزمات الوقت أثناء الأزمات، وذلك بالتحديد المسبق لبعض المهمات، والجمع المسبق بعض المعلومات، والعمل كمصدر مرجعي. ويفترض التحديد المسبق للمهمات أن هناك فريقاً معيناً للأزمة. وينبغي أن يعرف أعضاء الفريق ما هي المهام والمسؤوليات الملقاة على كاهلهم أثناء الأزمات.¹³

ثانياً: مبادئ وإجراءات إعداد خطة الاتصالات للمخاطر والاستجابة للأزمات

وسوف تساعد المبادئ التالية في وضع خطة الاتصالات والاستجابة للأزمة.

1. المبادرة للخروج لمواجهة الأزمة. عدم السماح ابدأ لجهات فاعلة خارجية أن تملّي القصة المتعلقة بأزمة المؤسسة، لا سيما أولئك الذين يميلون إلى تقديم المؤسسة بطريقة غير مرغوب فيها. على المؤسسة أن لا تنتظر الخروج من الأزمة قبل التصدي لها؛ إذا كانت المؤسسة على علم بأن شيئاً يأتي إليها، على المؤسسة أن تأخذ زمام المبادرة والتواصل بسرعة وصراحة قدر الإمكان مع أصحاب المصلحة الذين سيتأثرون بها.
2. إذا كانت المؤسسة على علم بالأخبار السيئة، عليها أن لا تتجاهلها وأن تقوم بالتحدث عن الأخبار السيئة. سيتم الكشف عن الأخبار السيئة على أية حال. والاتصال الذي يظهر قدرة المؤسسة على التعرف على الأزمة وحلها سريعاً وتحملها المسؤولية، يضيف إلى تصور الجمهور أن المؤسسة تسيطر على العمليات، وأنها تراعي احتياجات زبائنها وغيرهم من أصحاب المصلحة.
3. اتسام استجابات المؤسسة للأزمة بالعناية والرافة. سواء كان الأمر حساساً لاحتياجات الإنسان أو غيرها من جوانب الحياة، فإن على المؤسسة القيام بالعناية بالاحتياجات العاطفية لجميع المتضررين، إذ ينبغي عمل كل شيء ممكن للعناية بالناس في حالة الأزمات.
4. التواصل مع جميع أصحاب المصلحة. أولئك الأكثر تأثراً بالأزمة، مثل مجموعات أصحاب المصلحة الذين سيحتاجون التواصل معهم. ويشمل هذا الموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة، ووسائل الإعلام، الموردين، والشركاء، والعملاء، والوكالات الحكومية والهيئات الدولية.

5. التحدث بصراحة. الصدق هو المبدأ الأساسي لجميع الأنشطة والاتصالات.¹⁴

وكذلك يجب أن نأخذ الإجراءات التالية في صياغة الخطة:

- تحديد الإجراءات اللازمة بوضوح لكل نوع من أنواع الأزمات.
- وتحديد من الذي ينبغي أن يكون مسؤولاً عن الاتصالات/ والعلاقات مع وسائل الإعلام.

- فضلا عن تحديد أي تفاصيل تنفيذية وقانونية يحتاجون إلى معرفتها للاضطلاع بأعباء وظائفهم.
- دمج خطة الاتصالات في الإجراءات التنفيذية والقانونية والإدارية القائمة للتصدي للاختلالات الناتجة عن الأزمة.
- تحديد التفاصيل ذات الصلة في شكل يمكن أن يتم استيعابها بسهولة في خضم الأزمة ، مثل المكالمات الهاتفية والمحادثات المحمومة التي تحصل في أي موقف من مواقف الأزمة.
- إضافة القوائم المرجعية ذات الصلة وأوراق العمل وأوراق السجلات وغيرها من المواد التي سوف تستخدم في أنواع محددة من الأزمات.
- استعراض الخطة مع الرؤساء التنفيذيين للمؤسسة وموظفيهم لعمل أي تغييرات على النص والإجراءات التي يقترحونها.¹⁵

ثالثاً: خطوات وضع الخطة

يرى ليفاين ووكمان بأن عملية التخطيط تمر في أربعة مراحل تتمثل في خطوات متتالية :
الخطوة الأولى : وضع المهمات والأهداف: وضع مهمات المؤسسة وأهدافها هو الخطوة الأولى في التخطيط وبدونها فإن المؤسسات ستركد، وبدلاً من أن تكون المؤسسات مبادرة فإنها ستعمل على رد فعل نحو المواقف، وسوف تقوم الأحداث بتحريك المؤسسة بدلاً من أن تقوم هي بتحريك الأحداث

الخطوة الثانية : جمع المعلومات: يتضمن هذا جمع المعلومات المرتبطة بالمهمات والأهداف التي تؤثر على مقدره المؤسسة الإعلامية في تحقيق أهدافها. وهذا يعني قبول جميع المعلومات والحقائق والاتجاهات والأفكار الجدالية والمنافسة. وهذا يتطلب تقييم امكانيات المؤسسة من حيث العناصر البشرية والمادية بما فيها من مراكز قوة أو ضعف . ويجب أن نلاحظ بأن المعلومات يتم جمعها من مصدرين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

الخطوة الثالثة : وضع الاستراتيجيات :

وهذه الخطوة يتم بها تطوير استراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة ومهمتها. ويتطلب تطويرها اختيار وسائل عريضة كي تتحرك المؤسسة أو أقسامها من خلالها. وتركز الاستراتيجيات على شد الانتباه والمساعدة على تأسيس جهد منسق ومركز فهي تقوم بتحويل الأمور المرغوبة إلى شيء قابل للتنفيذ.

الخطوة الرابعة : تطوير خطة العمل: تقوم خطة العمل بتحويل الاستراتيجيات إلى

واقع وذلك من خلال:

أ - وصف الخطوات المحددة التي يجب أن تتم وتحديد من سيقوم بتنفيذها.
ب - تحديد الموارد المطلوبة مثل الناس والامال، والمعلومات والخدمات والوقت والتكنولوجيا.

ج - توضيح البنية التنظيمية الضرورية للتنسيق والرقابة الفعالة.
د - وضع جدول زمني لتنفيذ الاستراتيجية، ووضع تفصيلات لتنفيذها، وبيان طرق واضحة لمراقبة التقدم في تنفيذها. وتفترض خطط العمل بأن الظروف ستتغير بطرق غير مرئية، ومن ثم فإن المفتاح الأساسي لهذه الخطط هو تشجيعها للابتكار، وترحيبها باكتمال الموارد، والمحافظة على تحرك المؤسسة في الاتجاه المتفق عليه مع اتصال جيد بين كل من له علاقة¹⁶.

رابعاً: عوامل نجاح الخطة

يمكننا أن نشير إلى أن نجاح الخطة يعتمد على عناصر كثيرة، مرتبطة بطبيعة المؤسسة، وأهدافها، وإمكاناتها، وبيئتها، وإدارتها، وأسلوب عملها. وهنا سنحاول أن نبرز خصائص الخطة الناجحة:

- أن تكون الخطة واضحة، وأهدافها محددة تماماً، وتكون تفصيلية في عناصرها، بحيث يمكن تطبيقها.
 - أن تكون الخطة بسيطة وشاملة، بحيث يمكن للمستخدمين استيعابها، وإدراك أهمية تنفيذها ويستطيعون تحويلها إلى أعمال.
 - أن تكون الخطة متوازنة، بحيث تراعي الإمكانيات البشرية والمادية، التي يمكن توظيفها لتنفيذ خطة في المؤسسة .
 - أن تكون الخطة مرنة، بحيث يمكن تعديلها، أو تطويرها، بناء على الظروف المتغيرة، التي يمكن أن تجابه تنفيذها.
 - أن تتقيد الخطة بوقت محدد يكون كافياً لتحقيق الأهداف.
 - أن تكون الخطة متضمنة مشاركة أكبر عدد ممكن من المستخدمين فيها ليعزز ذلك الولاء والالتزام بها.
 - أن تتسم الخطة بالوحدة التي تتمثل بمشاركة الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة فيها.
 - أن تراعي الخطة القيود الخارجية التي يمكن أن تجابهها.
 - أن يكون للخطة مجموعة بدائل لمواجهة الظروف المستجدة¹⁷
- ومن الأمور الواجب أخذها في الاعتبار عند وضع الخطة لإدارة اتصالات الأزمة :

1. توفير المعلومات الممكنة وفي أسرع وقت ، ليتم مواجهة الإعلاميين بها ، مما يحقق إجابة على أسئلتهم. وإذا بقيت بعض الأسئلة بدون إجابة على إدارة الأزمة أن تعدهم بالإجابة عليها.

2. أن ندرك بأن هناك جهات متعددة يهتما الحصول على الأخبار، وليس الصحفي الذي يعد التقرير هو وحده المعني بالأمر، فهناك مدراء التحرير ورؤساء التحرير الذين يوجهون الصحفي ويطلبون منه الحصول على المعلومات حول أزمة المؤسسة ، وهناك الجمهور الذي ينتظر المعلومات، وهناك المواقع الإلكترونية المتلهفة للنبش على الأخبار وفبركتها وإشغال النيران من خلال الشائعات.

3. يعمل الصحفيون بناء على معادلة FACE.

أ . المشاعر (F) Feelings

ب. التحليل والتلخيص السريع (A) Analysis

ج. كارثة/ جريمة/فساد/اللون (C) Catastrophe, Crime, Corruption, Color

د. الطاقة (E) Energy

وهذه المعادلة التي تستخدم في التعامل مع التلفزيون هي ناجحة للتعامل مع وسائل الإعلام الأخرى، وذلك بالقيام بتقديم تحليل سريع للأزمة (A) وإظهار المشاعر بتقديم الجانب العاطفي من القصة التي تؤخذ في الاعتبار (F) الاهتمام والتعاطف مع الكارثة (C) ومن خلال إظهار ذلك بالطاقة الحيوية التي تدل على الاقتناع (E).

4. وكذلك يجب أن نأخذ في الاعتبار أن القصة الأخبارية التي نقدمها للإعلام ذات بعد إنساني تمتلك البساطة والحس بالألفة.

5. على المدراء ألا يدافعوا عن موقف لا يعرفون ما هو، ولا يعرفون الإجابة عنه.

6. مراعاة أن التغطية الإعلامية للأزمة تمر في أربع مراحل وهي :

▪ **المرحلة الأولى:** حدوث الأزمة حيث تقوم وسائل الإعلام بالنبش حول الأزمة، حتى قبل أن يعلم أحد من المؤسسة بوجودها. وحينما تواجه المؤسسة الأزمة عليها أن تحدد ماذا حدث، بينما يسعى الصحفيون للحصول على المعلومات، وقد يستغرق هذا الأمر من 4-6 ساعات وقد يكون أكثر.

▪ **المرحلة الثانية:** جمع المعلومات. تبدأ المؤسسة بجمع المعلومات حول الأزمة لنشرها.

▪ **المرحلة الثالثة:** أن تبث وسائل الإعلام قصة حول الأزمة. وعلى إدارة الأزمة في المؤسسة أن تتمسك بالحقائق، وأن تقوم بتصحيح المعلومات غير الدقيقة.

▪ **المرحلة الرابعة:** اختتام القصة، على المؤسسة أن تستغل في هذه المرحلة الموقف ما يمكن تسميته بتطويق الأزمة، وتنظيف متعلقاتها، وذلك بالعمل على تطوير إستراتيجية لإصلاح سمعتها.¹⁸

وقد تكون هناك قضايا قانونية يجب التعامل معها، قد تقود إلى أزمة جديدة، في هذه المرحلة تكون المؤسسة تحت مجهر وسائل الإعلام ومن حيث قدرة الإدارة على السيطرة فقد تكون المؤسسة غير قادرة على فعل شيء أثناء كشف الأزمة، لأنها لا تملك المعلومات بشكل كاف. ولكن يجب التأكيد على ألا يحول ذلك دون مقدرة الإعلاميين في التواصل مع المؤسسة، وإعطائهم المعلومات التي يطلبونها فور حدوثها أو توفرها، وأنهم بإمكانهم أن يفعلوا ذلك متى يشاءون. وفي بعض الأحوال التي فيها تسيطر المؤسسة على توصيل المعلومات والحقائق قبل أي مصدر آخر وتحويل دون وصولها إلى الإعلام والناس، وإذا كانت المؤسسة لا تتحمل مسؤولياتها لمتابعة الأزمة فإن سوء الإدارة هذا سيصبح جزءاً من القصة الإخبارية.

خامساً: عناصر إعداد الخطة الإعلامية

وهنا نرى أن مكونات الخطة الإعلامية تشتمل على خمسة جوانب تتمثل فيما يلي :

- ✓ تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- ✓ تحديد الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية التي يجب توفيرها.
- ✓ تحديد الزمن المتاح واللازم لتحقيق الأهداف.
- ✓ تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف.
- ✓ تحديد طرق التقييم والمراجعة للخطة وسبل تنفيذها¹⁹

أ. تحديد أهداف خطة اتصالات الأزمة التي تسعى المؤسسة إلى

تحقيقها

لتحقيق إدارة للاتصالات الفعالة في حال وقوع الأزمة يتم عمل خطة واضحة محددة، بغية التخفيف من الأزمة، وانعكاساتها السلبية الخطيرة على المؤسسة، وبهدف الحفاظ على سمعة قيادتها والشفافية فيما يتعلق بالقضايا الحيوية والأخبار العاجلة. و ستوفر المؤسسة المعلومات الواقعية من أجل مخاطبة وسائل الإعلام والجمهور، وستوفر المؤسسة الرسائل الأكثر نفعاً لها. وستتسا عد الإعلاميين بتوفير المعلومات لهم كي تمكنهم من القيام بأعمالهم، وتوضح مواقف المؤسسة كمؤسسة موثوق بها وبقيادتها. وفي جميع الاتصالات

، تقوم المؤسسة بتوفير فرصة إيجابية لها وتعزيز لموقعها لدى وسائل الإعلام والجمهور . وينبغي أن تستجيب رسائل المؤسسة للأزمة ، وتنحو عملياً نحو الحل ، وتعزز موقف قيادة المؤسسة .

وتتلخص أهداف خطة اتصالات الأزمة كما يلي:

1. إعداد موظفي المؤسسة ليكونوا فعالين في إدارة الاتصالات الأزمة ويكون بإمكانهم التحدث باسمها ؛
2. مساعدة الموظفين ليتحدثوا بصوت واحد ، للاستجابة بطريقة موحدة و مهنية عالية التي تعزز قيادة المؤسسة وتنشئ الولاء لها؛
3. إعداد استراتيجية تقوم بتعزيز سمعة المؤسسة ودورها ، وفهم الجمهور للقيمة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع
4. إدارة توزيع المعلومات المهمة، وكثيراً ما تكون حساسة، إلى وسائل الإعلام، وأصحاب المصلحة ، والجمهور؛
5. وتوضح مواقف المؤسسة كمؤسسة موثوق بها وبقيادتها.
6. إبلاغ أصحاب المصلحة بموقف المؤسسة للمساعدة في تشكيل استجابات متسقة في حالة وقوع الأزمة .
7. الحفاظ على سمعة قيادتها والشفافية فيما يتعلق بالقضايا الحيوية والأخبار العاجلة.
8. توفير فرصة إيجابية لها وتعزيز لموقعها لدى وسائل الإعلام والجمهور

ب. تحديد الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية التي يجب

توفيرها.

لتحديد الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية فنحن بحاجة إلى توفير ثلاثة عناصر هي :

1. العناصر البشرية اللازمة لإدارة الأزمة وتدريبها
2. الوسائل الاتصالية التي ستستخدم
3. الميزانية الواجب توفرها لإدارة الأزمة

1. العناصر البشرية اللازمة لإدارة الأزمة وتدريبها

تشمل الإمكانيات البشرية المتاحة تحديد فريق العمل إدارة الأزمات وأنواع المتحدثين الرسميين وخصائصهم وتدريبهم ودور العلاقات العامة في الأزمة وتدريب فريق الأزمة .

أ. فريق إدارة الأزمات

يتم في العادة اختيار فريق الاستجابة للأزمة بحيث يضم فريق الاستجابة "وجوه" المؤسسة الذين يعرف كل واحد منهم مسؤولياته بالضبط. الذين لديهم معرفة شاملة

بالعمليات اليومية للأعمال ولذا فهم يمثلون الإدارة العليا الذين يمكن أن تترجم توجيهاتهم حول الأزمات إلى جميع العاملين ، وسيكونون كمتحدثين رسميين مسؤولين عن مواجهة وسائل الإعلام والجمهور المستهدف . وهكذا من خلال فريق إدارة الأزمات نعرف من المسؤول عن إعداد الخطة الإعلامية ومن هم الذين سيشاركون في إعدادها، ومن هم الذين سيقومون بتنفيذها، ومن هو الشخص الذي سيكلف بلعب دور المتحدث الرسمي سواء كان فرداً أو مجموعة من الأفراد.²⁰

ب. المتحدث الرسمي أنواعه وخصائصه

لا يمكن أن يقوم شخص بعينه لعب دور المتحدث الرسمي في كل الظروف أو المواقف ، ولذا فهناك مواقف تستدعي أن يقوم رأس المؤسسة للعب هذا الدور ، وأحياناً أخرى تحتاج المؤسسة إلى شخص قانوني ليفعل ذلك حين يحيط بالظرف مشاكل قانونية . ويلخص هاملتون أنواع المتحدثين الرسميين بخمسة أنواع الذين يمكن أن يحتاج لهم كي يكونوا أهم المتحدثين الرسميين وهم:²¹

1. الرئيس / المدير حين يكون هو المتحدث الرسمي : هو الشخص الذي يمارس السلطة

التنفيذية على المؤسسة ويفترض أن له سلطة إلزام للإجراءات المستقبلية فيها، ومسؤول في نهاية المطاف عن الحدث أو الأحداث التي تثير الأزمة. هذا النوع من المتحدثين الرسميين تنبع قوته من حدود سلطته ومسؤوليته. ولكن من غير المتوقع أن يكون قادراً على معرفة احتياجات وسائل الإعلام أو حتى تفاصيل الحادثة المعنية موضع الاستفسار. المتحدث الرسمي هذا يحدد للمتحدثين الآخرين كيف ترى المؤسسة الحالة، وما ينوي القيام به ، ويعلم بذلك الجماهير العامة والمتخصصة، بمن فيهم الجمهور الداخلي للمؤسسة ، مثل أعضاء مجلس الإدارة والعمال والموظفين .

2. مدير العمليات : وهو الشخص الذي يتحمل هموم المؤسسة ومشاكلها، وهو يشبه

القائد العسكري في الميدان، ومن المتوقع أن يكون ملماً إماماً تماماً بتفاصيل ماذا حدث ، وماذا يحدث ، وما هو متوقع أن يحدث ذلك. وتتمثل قوة مدير العمليات التشغيلية الكبيرة كمتحدث رسمي في مصداقيته. إذ انه يعمل في الميدان ، ويشرح ماذا يفعل ، ولماذا يفعل ذلك، على مستوى تفصيلي لا نتوقه من رئيس تنفيذي، أو متحدث رسمي متفرغ.

3. الخبير : أحياناً تنشأ أزمة من عملية معقدة غير عادية، التي لا يمكن تمييزها إلا عن

طريق الخبراء. في مثل هذه الحالة يكون وضع الخبير مماثلاً للشاهد الخبير في المحكمة. ووظيفته هو أن يأخذ الحقائق المعقدة للغاية والظروف والعمليات، وتحويلها إلى لغة بسيطة مفهومة، لجمهور اعتاد تلقي المعلومات بمستوى شخص مؤهلاته التعليمية ما بين الصف السادس والعاشر. وتكون المقدره على تبسيط المعلومات

المعقدة شرط مطلق للخبير الذي سيعمل كمتحدث رسمي. وإتقان التقنية، بغض النظر عن كيفية كمالها، لا قيمة لها إذا كان لا يمكن وضعها بعبارات بسيطة وغير محترفة .

4. المحامي : نادراً ما يكون اختيار محام هو الخيار الأفضل كمتحدث رسمي. في حين أن محامياً كفواً من شبه المؤكد أن لا يقول أي شيء لزيادة الانكشاف القانوني، والانكشاف القانوني ليس العنصر الأكثر خطورة للأزمة في كثير من الأحيان . المحامي كمتحدث رسمي ملائم في حالة واحدة: إذا كان يجب عليه أن يشرح الموقف القانوني لمؤسسة بشأن قضية ما ، يمثل هذه الأحوال يتم استخدام المحامي. حتى بعد ذلك ، فإنه يكون موجوداً جنباً إلى جنب مع المتحدثين الرسميين الذين سيقومون بشرح الجوانب الأخرى للأزمة .

5. المتحدث الرسمي : يكون المتحدث الرسمي في مؤسسات عديدة، إن لم يكن في معظمها، هو الشخص الذي تم تعيينه ليكون عنصر الاتصال الرسمي مع وسائل الإعلام، والرد على استفسارات الجمهور للأحداث الجارية ، هذا الشخص سوف يتم إحاطته بدقة بالطبيعة العامة للمؤسسة ، ويتم تعريفه بالتفصيل عن القضايا المرتبطة بالأزمة ، أو الجوانب التي توجد حولها استفسارات أو شكاوي متكررة.

ومن الضروري أن يكون المتحدث الإعلامي باسم المؤسسة له علاقاته الجيدة بوسائل الإعلام، وأن يكون موثقاً به عندهم، ويكون عادة لديه المقدرة للوصول إلى القيادة العليا في مؤسسته دون حواجز، ويعرف تماماً ماذا يريد رئيس المؤسسة قوله.

ويجب أن نعلم بأن المتحدث الرسمي يتعامل مع أزمات مختلفة الأنواع، لا بد أن يتم معالجة كل أزمة منها بناءً على نوعيتها وظروفها الخاصة بها.

● فإذا كانت المؤسسة مسئولة عن الأزمة، على المتحدث الرسمي كشف الأخبار السيئة بسرعة والاعتذار عنها.

● إذا كان الوضع غير مؤكد على المتحدث الرسمي أن يوضح أنه سيصل إلى المعلومات وسيتابع الأمر.

● إذا كانت الأزمة هي عبارة عن إدعاءات أو خاطئة، على المتحدث الرسمي إظهار الحقائق ودحض الإدعاءات بالحقائق التي لديه.

خصائص أساسية للمتحدث الرسمي الجيد

يجب أن يتمتع المتحدث الرسمي الجيد بأربع خصائص أساسية وهي امتلاك السلطة والمصداقية والانضباط والمهارات الاتصالية :

1. هو ذو سلطة في منظمته : وهو واحد من الذين يتبوؤن المناصب العليا مثل المدير العام، الرئيس، المدير التنفيذي، مالك المؤسسة ، أو الخبير في الموضوع الذي يعرف الأشياء من داخل المؤسسة وخارجها. وينبغي أن يكون قادة المؤسسة مدربين على التعامل مع وسائل الإعلام ، أو أن يتم تدريبهم على يدي محترف اتصالات، إذا كانوا لا يمتلكون الخبرة في القيام بمواجهة وسائل الإعلام والجمهور.

2. المتحدث الرسمي الجيد يتمتع بمصداقية مع الجمهور : وهو الفرد الذي يثق الجمهور برأيه. يعرف الجمهور هذا الشخص، إذا لم يكن ذلك بالاسم، سيكون بوظيفته أو مركزه أو تخصصه، ولذلك سوف يحترمون رأيه. على سبيل المثال، الطبيب في قضية صحية.

3. المتحدث الرسمي الجيد منضبط عندما يتحدث : هذه هي أهم السمات. يمكن أن يكون المدراء التنفيذيون متحدثين رسميين مؤذنين للمؤسسة إذا كانوا لا يفكرون قبل أن يتكلموا. المتحدثون الرسميون الجيدون يحضرون لما يقولون، ويعرفون ما هي الرسالة التي سيقولونها، قبل أن يبدأوا الحديث، ويتمسكون بالرسالة عندما يتكلمون .

4. المتحدث الرسمي الجيد يمتلك المهارات الاتصالية : المتحدث الرسمي يكون على دراية بمتطلبات وسائل الإعلام. و ينبغي أن يعرف أوقات البث لوسائل الإعلام الإلكترونية التي يتواصل معها بانتظام ، فضلا عن المواعيد النهائية لاستلام البيانات لبثها أو نشرها من قبل البث الاذاعي والتلفزي والصحف . وغالبا ما يقيم المتحدث الرسمي علاقة شخصية مع الصحفيين الذين يغطون مؤسسته بصورة روتينية. بالإضافة إلى ذلك، يعرف المتحدث الرسمي القوالب التي تُسهّل استخدام وسائل الإعلام المعلومات التي يوفرها المتحدث الرسمي. على سبيل المثال، فهو يعلم أنه من المهم توفير لقطات قصيرة للأخبار التلفزيونية ، التي يمكن أن تقتبس وتأخذ وقتا قصيرا عند بثها ("اللقطات الصوتية").

5. التحدث بصوت واحد: تحتاج المؤسسة لمن يتحدث باسمها ولكن ليس الشخص بمفرده قادراً على القيام بهذه المهمة على الدوام، فهناك ظروف تطراً قد لا يتواجد فيها المتحدث الرسمي بسبب السفر أو المرض أو انشغالات أخرى، كما أن بعض القضايا تحتاج إلى أكثر من شخص يتواجدون كي يجيبون على الاستفسارات حول الأزمة. إذ أن التحدث بصوت واحد لا يعني أن شخصاً واحداً يتحدث عن المؤسسة طوال فترة الأزمة.

كما يلاحظ بارتون (2001) Barton ، من المستحيل مادياً أن يتوقع من شخص واحد للتحدث باسم مؤسسة إذا استمرت أزمة لأكثر يوم. عند مشاهدة التغطية الإخبارية للأزمة سوف نرى العديد من الناس يحدثون عنها. وديث ترغب وسائل الإعلام الإخبارية في طرح أسئلة على الخبراء، وقد تحتاج للتحدث إلى أي شخص من العمليات أو آخر من الأمن²². ولهذا السبب يؤكد كومبس (2007) Coombs أن إدارة العلاقات العامة تلعب دوراً داعماً أكثر من أن تلعب دور المتحدث الرسمي للأزمة²³.

ويحتاج فريق الأزمة تبادل المعلومات حيث لا يزال بإمكان أشخاص مختلفين نقل رسالة متسقة. وينبغي إطلاع المتحدثين الرسميين على نفس المعلومات والنقاط الرئيسية التي تحاول المؤسسة أن تنقلها في رسائلها. ومن الناحية المثالية، المتحدثون الرسميون المحتملون مدربون وممارسون لمهارات العلاقات الإعلامية قبل أي أزمة. خلال الأزمة ينبغي أن ينصب التركيز على المعلومات الرئيسية التي ستلقى عوضاً عن كيفية التعامل مع وسائل الإعلام²⁴.

ومن أهم التحديات التي تواجه الإدارة هي التواصل بفاعلية، والأمر يتخطى ماذا تقول إلى كيف يمكن أن تقول ذلك؟ لذا بإمكان المدراء أن يسيطروا على الوضع من خلال مقدرتهم على التواصل بحميمية، وأن يشعروا الجمهور بأنهم يهتمون بهم، ويظهرون لهم حرارة العاطفة وإحساسهم بأنهم يسيطرون على الوضع، وذلك بمواجهة التغطيات الإعلامية السلبية، وذلك بإصدار الرسائل باستمرار، وبعدم التغطية على الحقيقة مما يقود وسائل الإعلام إلى سوء الفهم.

ج. العلاقات العامة وتدريب الفريق لإدارة الأزمة

على المسؤول أن يتدرب على مواجهة الإعلاميين وإجراء المقابلات معهم ذلك ليس باصطناع البسمات، والقول لهم أنا مسرور، لأنك سألت هذا السؤال" بل عليه أن يطور مهارته في إعداد الرسالة وتطويرها. وعليه كذلك أن يفهم عملية التحرير للسيطرة على رسالته. وأن يعرف كيف يجيب على الأسئلة الصعبة²⁵.

ويمكن أن تلعب العلاقات العامة دوراً حاسماً في إعداد متحدثين رسميين للتعامل مع أسئلة وسائل الإعلام. وجود العلاقات مع الوسائل الإعلامية بالنسبة للعلاقات العامة يعتبر مهارة ذات قيمة عالية في إدارة الأزمات. موظفو العلاقات العامة يمكنهم توفير التدريب والدعم لأنهم في معظم الحالات ليسوا المتحدثين الرسميين خلال الأزمة²⁶. وينبغي أن يكون قسم العلاقات العامة أداة لإعداد المتحدثين الرسميين وفريق الأزمة. العنصر الرئيسي في تدريب فريق الأزمة هو تدريب المتحدث الرسمي. والتدريب الإضافي

آخر سيساعد في التأكد من أن المتحدثين الرسميين لديهم تدريب ومهارات مناسبة للتعامل مع وسائل الإعلام.

يجب أن يكون أعضاء المؤسسة مهئين للتحدث إلى وسائل الإعلام الإخبارية أثناء الأزمات. وقد أولى فيرن - بانكس (2001) Fearn-Banks ، وليربينجير (1997) Lerbinger وكومبس (2007) Coombs اهتماما كبيرا للعلاقات مع وسائل الإعلام في الأزمة. وينبغي توفير التدريب الإعلامي قبل أن تبرز الأزمة. واستخلصت أفضل الممارسات للتدريب على إعلام الأزمة في الجدول التالي مستخلص من الكتب الثلاثة في الهامش²⁷: ويجب أن يُعد مدير الأزمة مسودات الرسائل التي سيتم استخدامها أثناء الأزمات. ولكن أكثر دقة، يقوم مدير الأزمة بإنشاء قوالب لرسائل الأزمة. تترك القوالب فراغات حيث يتم إدراج المعلومات الرئيسية فيها حينما تصبح معروفة. ويمكن أن يساعد موظفو العلاقات العامة لإعداد مشروع هذه الرسائل . ويمكن أن تقوم الإدارة القانونية باعتمادها ثم استخدام الرسائل. ويتم الحفاظ على الوقت أثناء الأزمة حيث يتم إدراج معلومات محددة وإرسال الرسائل و/أو إتاحتها على موقع على شبكة الإنترنت²⁸.

❖ الجدول 1: أفضل الممارسات للتدريب على إعلام الأزمة

1. تجنب عبارة "لا تعليق" لأن الناس يعتقدون أن هذه العبارة تعني أن المؤسسة مذنبية وتحاول إخفاء شيء ما.
2. تقديم المعلومات بوضوح بتجنب المصطلحات أو المصطلحات الفنية. إذ أن الافتقار إلى الوضوح يجعل الناس يعتقدون أن المؤسسة عن قصد تتعمد أن تكون مُربكة لإخفاء شيء ما.
3. الظهور أمام الكاميرا بانسراح وتجنب العادات العصبية التي يفسرها الناس كخداع. يحتاج المتحدث الرسمي إلى اتصال قوي بلغة العيون ، وتحاشي التلعثم ، وتجنب تشتيت إيماءات العصبية مثل التملل أو السرعة.
4. إطلاع جميع المتحدثين المحتملين على أحدث معلومات الأزمة، ونقاط الرسالة الرئيسية التي تحاول المؤسسة أن تنقلها إلى أصحاب المصلحة.

2. الوسائل الاتصالية المستخدمة

ستحتاج إدارة اتصال الأزمات إلى تحديد الوسائل الاتصالية التي ستستخدمها في إدارة الأزمة ، وتحديد أكثرها فعالية لتحقيق الهدف ، وإعداد الرسائل المناسبة لكل وسيلة. فالتعامل مع الصحافة المكتوبة يختلف عن التعامل مع الصحافة الإلكترونية ، ويختلف عن استخدام التلفزيون أو الراديو .

3. الميزانية الواجب توفرها لإدارة الأزمة

توفير الميزانية وتحديد أمر في غاية الأهمية لإنجاز عمل اتصالات الأزمة . فالفرق الاتصالي قد يحتاج لنشر إعلانات توضيحية ، وقد يحتاج لإنتاج فيديو وإنتاج رسائل للنشر

الإلكتروني ،وقد يحتاج إلى خبراء وقانونيين من خارج المؤسسة وهذه كلها تحتاج إلى تمويل .

وهنا مجموعة من الأسئلة تتعلق بالجانب المالي مثل:

✓ ماهي التكلفة لتنفيذ خطة العمل سواء كان ذلك يتعلق برواتب أو مكافئات المستخدمين

✓ ماهي التكلفة لجمع المعلومات، أو الخدمات،

✓ ماهي التكلفة التكنولوجية،

✓ ماهي التكلفة اللازمة للتدريب؟

✓ هل الميزانية المقترحة لتنفيذ خطة العمل متوفرة؟

✓ وهل مصادر تمويلها ستكون داخلية أم أنها ستعتمد على مصادر تمويل خارجية؟²⁹

ج. تحديد الزمن المتاح واللازم لتحقيق الأهداف.

الزمن عنصر هام في العملية الاتصالية، وتتمثل عناصر الزمن بما يلي:

أ. مراعاة الوقت/ المدة التي تستغرقها العملية الاتصالية: فالبرامج لها مدة محددة سواء كانت إخبارية أو دراسية أو ثقافية تقاس بالدقائق والثواني، وعليها ان تراعى قدرة المرء الذهنية على المتابعة. كما أن مدة البرنامج لها تبعات اقتصادية يجب مراعاتها حسب الامكانيات المتوافرة للمؤسسة

ب. التوقيت الذي يتم فيه الاتصال: وهذا هو اختيار الوقت المناسب للبث أو إرسال الرسالة الذي يراعي ظروف المتلقي.

ج. التوافق: وهو يعني تزامن الرسالة مع حدث أو ظرف مناسب للعملية الاتصالية مثل الرسائل أو البرامج الملائمة التي تبث لمناسبات معينة، وهو يعني تزامن الرسالة مع حدث أو ظرف مناسب للعملية الاتصالية.³⁰

وعامل الزمن ذو أهمية كبرى في عملية النشر والبث ، إذ أن التوقيت الذي يختاره المتحدث الرسمي قد يكون ذا أثر مهم في نشره أو إهماله ، كما أن توقيت مؤتمر صحفي للمتحدث الرسمي للمؤسسة في نفس الوقت مع حدث لرئيس الوزراء -مثلا- قد يجعل هذا المؤتمر الصحفي في ذيل اهتمامات وسائل الإعلام .

كذلك فإن إعداد فيديو طويل قد يجعل محطات التلفزيون تستنكف عن بثه ، على العكس من إعداد لقطات قصيرة يصلح بثها في نشرات الأخبار .

ويجب أن ندرك ان عامل الزمن والتوقيت -وما يرتبط بهما من سرعة في التعامل -من أهم العناصر التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند حدوث الأزمة في المؤسسة. وفي وقت حدوث الأزمة تكون المؤسسة في سباق مع الزمن، إذ تتسابق وسائل الإعلام الإخبارية على تغطيتها للأزمات والحصول على السبق الصحفي ، حيث أنها بالنسبة لها طريقة مفيدة للوصول بسرعة إلى مجموعة واسعة من

الجماهير. لذا فمن المنطقي أن بحوث استجابة الأزمة قد أولت اهتماما كبيرا للعلاقات مع وسائل الإعلام التي تسمح لمديري الأزمة الوصول إلى مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بسرعة. وتعتبر السرعة والمدى الواسع أمران مثاليان للتعامل بهما في وقت الأزمات - إذ يتم نشر الرسالة بسرعة، ولأكبر عدد من الناس قدر الإمكان. ومن الواضح أن هناك هدرا في توصيل الرسائل إلى الأشخاص غير المستهدفين ، ولكن السرعة والوصول للمستهدفين هما أكثر أهمية في المرحلة الأولى من الأزمة. وأجرى. آربان وروسكو-اوولدسين (2005) دراسة موثقة ووجدوا أن الاستجابة السريعة في وقت مبكر تسمح للمؤسسة لتوليد المزيد من المصداقية أكثر من الاستجابة البطيئة. وسوف يُسهّل الإعداد المسبق في وقت مبكر للأزمة على مديري الأزمة للاستجابة بسرعة.³¹ كما أن السرعة والدقة يلعبان دوراً مهماً في مجال السلامة العامة. ويتم تقديم معلومات إرشادية عندما تكون السلامة العامة مصدر قلق، وأنئذ يكون الناس بحاجة إلى معرفة ما يجب أن يفعلوه لحماية أنفسهم، ومن أمثلة ذلك ما حصل في أزمة انتشار وباء أنفلونزا الطيور وأنفلونزا الخنازير .

د. تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف.

1. تحديد الأمور السلبية أو الخاطئة التي تواجه المؤسسة في حالة الأزمة

كما أشرنا سابقاً إدارة الأزمة نشاط، يحتاج إلى مهارات اتصالية، وتكنيكات قادرة على فهم واقع الأزمة، وتقييمها، ومقدرة على معالجة المواقف المرتبطة بها منذ لحظة الإحساس بوجود الأزمة وإلى أن يتم تجاوزها.

ولهذا تطالب روبن كوهن بما أسمته "سياسة ربط الحزام" للخروج من خطر وقوع الأزمة وهي ترى بأن أفضل طريقة لتحزيم المؤسسة للوقاية من الأزمة هو أسلوب: ماذا لو حصل... (What if) بحيث يقوم المرء بالتفكير في جميع أنواع الأمور السلبية أو الخاطئة التي يمكن أن تحصل، والتفكير كيف يمكن إدارتها. ومن الأمور السلبية أو المشكلات التي تواجه المؤسسة ما يلي :

صحفيون عدائيون - مستهلكون غضبي - مالكو أسهم غضبي - بائعون غاضبون، موظفون ساخطون وشديدو الاهتياج ، اتهامات كاذبة Executive succession، مشكلات مالية، حريق، تزوير، تحقيقات حكومية، تغطية العناية الصحية، قضايا التصنيع، هجوم من المقتحمين للمواقع الإلكترونية، اقتباسات المسؤولين لأحاديث أخذت بعيداً عن السياق، إشاعات، إساءات جنسية، جماعات ذات اهتمامات خاصة، سلوك غير أخلاقي، سلامة مكان العمل، مضخمين للأحداث، انتهاك العلامة المسجلة³².

2. التعامل مع وسائل الإعلام

أشرنا إلى أهمية التعامل مع وسائل الإعلام في حالة وقوع الأزمات، ولا يغيب عن بالنا أهمية وسائل الإعلام الجماهيرية في التأثير على الرأي العام. ومن هنا تنبع الأهمية القصوى لمبادرة فريق إدارة الأزمة في الإعداد للرسائل المناسبة لتغطية الأزمة. وهنا يكون المتحدث الرسمي مسلحاً بالحقائق والمعلومات الضرورية لتقديمها لوسائل الإعلام الجماهيرية، وعليه أن يحدد ما هي أفضل الوسائل الاتصالية للوصول إلى المعنيين بأمر الأزمة. ولعلنا ندرك أن التلفزيون والإذاعة والصحافة المكتوبة والإلكترونية والمواقع الإلكترونية هي الوسائل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار. ناهيك عن الاتصال الجمعي من خلال الندوات والمحاضرات والمناظرات التي يمكن أن تقوم وسائل الإعلام بتغطيتها.

3. استخدام الإنترنت للتواصل في إدارة الأزمات

استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية-تويتر، يوتيوب، فيس بوك والمدونات-والبريد الإلكتروني إلخ

إدارة الأزمات مهمة ينبغي لمديري المؤسسات التحضير لها كجزء من التخطيط للعلاقات العامة. ويمكن أن تساعد استراتيجية إدارة الأزمات في تجنب المؤسسة الضرر الناجم عن الأزمة. ويتم دمج الإنترنت كأداة اتصال فعالة في خطة اتصالات الأزمة. أصبحت الإنترنت من الوسائل الاتصالية الهامة لما تمتلكه من خصائص عدة هي: السرعة في التغطية، وشموليتها، ثم حجم المعلومات المتوافرة فيها، والطبيعة التفاعلية لاستخدام الإنترنت حيث تسمح بإجراء مناقشات للأزمة، والإمكانيات المذهلة لتغطية حدث عن طرق رسمية ومؤسسية وشعبية، والراحة التي توفرها لمن يريد الحصول على المعلومات وقتما يشاءون، ومما يجعلها عاملاً مهماً في تغطية الأزمات.

فيما يتعلق بالإنترنت، ينطوي اتصالات أزمة المؤسسة على إعداد صفحة للأزمة على الويب أو موقع على شبكة الإنترنت. وينبغي إعداد صفحة الأزمة على الويب أو موقع الويب قبل وقوع أزمة، استناداً إلى حدوث الأزمات الأكثر شيوعاً في مجالك. ينبغي إدراج غرفة أبناء على الإنترنت ووصلة البريد الإلكتروني للحصول على مساعدات إضافية في اتصالات الأزمة. تساعد مواقع الويب ومواقع الإنترنت، ونظم الإشعار الجماهيري إضافة إلى تغطية وسائل الإعلام الإخبارية تساعد على توفير استجابة سريعة. يمكن أن يزود مديرو

الأزمة كميات كبيرة من المعلومات الخاصة بهم على موقع الويب. ونعرف أن ليس كل المستهدفين سيقومون باستخدام موقع الويب، ولكن هناك ما يكفي لتبرير إدراج اتصال قاعدة الويب في الاستجابة للأزمة. ووجد تايلور وكينت (2007) في تحليل مستفيض لمواقع الأزمة على الويب، على مدى فترة عدة سنوات، تقدماً بطيئاً في المؤسسات التي تستخدم مواقع الويب والاستفادة من الطبيعة التفاعلية لشبكة الإنترنت أثناء الأزمات. وتقوم نظم الإشعار /التنبيه الجماهيرية بتسليم رسائل قصيرة إلى أفراد معينين عن طريق مزيج من الهاتف، والرسائل النصية والرسائل الصوتية والبريد الإلكتروني. كما تسمح النظم للناس لإرسال ردودهم إلى المؤسسات. مع وجود نظم فعالة للإنترنت، فإنها تشكل وسيلة مفيدة للوصول إلى الموظفين، إذا كانت المؤسسة تدمج شبكتها مع الموردين والزبائن، وكذلك يمكن التوصل إلى أصحاب المصلحة. وكلما تقدمت جهود إدارة الأزمات، يمكن أن تكون القنوات أكثر انتقائية.³³

أثبت استخدام شبكة الإنترنت لإدارة الأزمات كفاءة كبيرة، ويسمح للمؤسسة للسيطرة على الرسالة التي يتم إرسالها. وتنبع كفاءة شبكة الإنترنت في اتصالات الأزمة من عامل الراحة التي تسمح للأفراد الحصول على المعلومات متى يريدونها. تعطي الأخبار على الإنترنت فرصة فريدة لكتابة قصة من منظور المؤسسة، وليس ما تكتبه وسائل الإعلام.³⁴ استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية-تويتر، يوتيوب، فيس بوك والمدوناتBlogs - والبريد الإلكتروني إلخ- ببساطة واحدة من العديد من الأدوات التي تُمكن المؤسسات والعلامات التجارية التواصل مع الجمهور أثناء الأزمات. وجعل وسائل الإعلام الاجتماعية من الأدوات الخاصة واستخدامها سيفيد كثيراً في إدارة الأزمات. ولا خوف من المشاركة حتى لو ستوصل الأخبار السيئة. وفي النهاية، الناس يكرهون أكثر إذا كانت المؤسسة تقف سداً مقابل إيصال الأخبار التي حصلت عليها. عندما تكون هناك أزمة، قد لا تكون لدى المؤسسة جميع المعلومات التي قد ترغب في أن تقولها. وقد لا تكون قادرة على الإجابة على كل سؤال.³⁵ إذا كانت الأزمة ستكون كبيرة، فإن إنشاء صفحة مخصصة لتحديث أخبار على موقع المؤسسة الإلكتروني مع ارتباط بارز على صفحتها الرئيسية. وإصدار تحذير إعلامي حاوياً الحقائق الأساسية التي تعرفها المؤسسة. وضع التحذير الإعلامي على موقع المؤسسة الإلكتروني-وتشغيله بواسطة إخصائي أو الخبير الاستشاري الذي يساعد في إيجاد أقصى حد ممكن من الكلمات الرئيسية والعبارات، التي سوف يستخدمها الناس، للبحث عبر محركات البحث للحصول على المعلومات عن الأزمة. ومن الضروري استخدام روابط تويتر

لتقود إلى التحذير الإعلامي كل 30 دقيقة. مع تحديث صفحة الفيس بوك بنشر نص التحذير الإعلامي مع ربطه بصفحة المؤسسة الإلكترونية.

وإعداد المقابلات الخاصة وتسجيل فيديو للمدير التنفيذي ونشرها على المواقع الإلكترونية لتوضيح الحقائق الرئيسية التي يعرفها المؤسسة. وتحميل الفيديو إلى جميع مواقع الفيديو على الإنترنت. وكذلك يتم استخدام ارتباطات تويتر لتقود إلى شريط الفيديو على يوتيوب كل 30 دقيقة. ووصل الفيديو الخاص بالمؤسسة على الفيس بوك. والقيام بتضمينه على صفحة العلاقات العامة المخصصة للمؤسسة.

كل ما ذكرناه أعلاه، روابط التويتر Twiter، عرض الفيديو على YouTube ومواقع الفيديو المتعددة، والتحديثات على الفيس بوك Facebook، لديها القدرة على إنشاء التعليقات- السلبية والإيجابية على حد سواء. ومن ثم لا بد من القيام بالرد على هذه التعليقات من قبل ممثل للمؤسسة، والذي عليه أن يترك المؤسسة تتحدث بالخفاء، وممثل المؤسسة عليه القيام بإجراء محادثات غير رسمية. ومتابعة ومراقبة صفحة المؤسسة على ويكيبيديا ضرورية. خصوصاً أننا سنجد نقاداً للمؤسسة يتقدمون بمعلومات غير دقيقة، ولذا يجب القيام بتصحيحها مع التوثيق المناسب.

الجدول 2: إعداد قناة اتصال الأزمة أفضل الممارسات³⁶

1. أن تكون مستعداً لاستخدام موقع الويب فريد أو جزءاً من موقع الويب الحالي لمعالجة الشواغل المتعلقة بالأزمة.
2. أن تكون مستعدة لاستخدام الإنترنت كإحدى القنوات للوصول إلى الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة مما قد يحصلون على إنترنت الخاصة بك.
3. تكون مستعدة للاستفادة من نظام إخطار شامل للوصول إلى الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين أثناء أزمة

4. ردود المتحدث الرسمي على الأزمة

الاستجابة للأزمات³⁷

الاستجابة للأزمات هو ما تفعله وتقولُه الإدارة بعد وقوع الأزمة، وتلعب العلاقات العامة دوراً حاسماً في الاستجابة للأزمات، حيث تساعد في تطوير الرسائل التي يتم إرسالها إلى جماهير مختلفة. ودرس قدر كبير من بحوث الاستجابة للأزمات، قد قسمتها البحوث إلى قسمين: (1) الاستجابة الأولية للأزمات (2) وإصلاح سمعة والنوايا السلوكية. المبادئ التوجيهية للاستجابة الأولى للأزمة تركز على ثلاث نقاط:

(1) أن تكون سريعاً، (2) أن تكون دقيقاً، و (3) أن تكون متسقاً.

وتضافرت تجربة الممارسين والبحث الأكاديمي لخلق مجموعة واضحة من المبادئ التوجيهية لكيفية الرد بمجرد وقوع الأزمة .

أن تكون سريعاً وأن تكون بسيطاً، وتقديم رد في الساعة الأولى بعد حدوث الأزمة يضع قدراً كبيراً من الضغط على مديري الأزمة لتجهيز رسالة في فترة قصيرة من الزمن. وهنا تبرز قيمة إعداد القوالب الجاهزة.

المنطق خلف السرعة هو حاجة المؤسسة في أن تقول قصتها. وفي الواقع، فإن جانب المؤسسة من القصة هو النقاط الرئيسية التي تريد الإدارة أن تنقلها حول الأزمة، إلى أصحاب المصلحة فيها. فعندما تحدث أزمة، يريد الناس أن يعرفوا ماذا حدث. وغالباً ما يتحدث خبراء الأزمة عن فراغ المعلومات الذي يجري تخلقه الأزمة، حيث تستغل وسائل الإعلام الإخبارية والإلكترونية مثل هذا الفراغ، مما يجعلها تكيل التهم لملء الفراغ الإعلامي، وبالتالي تكون مصدراً أساسياً للمعلومات الأولى حول الأزمة. وإذا لم تتحدث المؤسسة بعد الأزمة مباشرة إلى وسائل الإعلام، وعبر الموقع الإلكتروني سوف يكون هناك أشخاص آخرون سعداء للتحدث إلى وسائل الإعلام.

هؤلاء الناس قد يكون لديهم معلومات غير دقيقة أو قد يحاولون استخدام الأزمة كفرصة لمهاجمة المؤسسة. نتيجة لذلك، يجب أن يكون لدى مديري الأزمة القدرة على الاستجابة السريعة. وقد لا يكون الرد في وقت مبكر فيه الكثير من المعلومات "الجديدة"، ولكن المؤسسة تفرض نفسها كمصدر، وتبدأ بتقديم الجانب الخاص بها من القصة.

ويلتزم كارني ووردن (1993) Carney and Jorden أن الاستجابة السريعة هي فعالة، وتظهر المؤسسة بأنها مسيطرة. ويوضح هارت (1994) Hearit في بحث له كيف أن السكوت سلبي جداً. إنه يسمح للآخرين التحكم في القصة، ومن ثم بأن المؤسسة لا تتمكن من السيطرة على الوضع. وأجرى أربان وروسكو-أولدسين (2005) Arpan and Rosko-Ewoldsen دراسة توثق كيفية أن الاستجابة السريعة، في وقت مبكر تسمح للمؤسسة توليد المزيد من المصداقية أكثر من الإستجابة البطيئة. لذا فإن التحضير للأزمة يسهل على مديري الأزمة الاستجابة بسرعة.

ومن الواضح أن الدقة مهمة في أي وقت لتواصل المؤسسة مع الجماهير. فنحن نعرف أن الناس يريدون معلومات دقيقة حول ما حدث، وكيف أن الحدث قد يؤثر عليهم. ونظراً لضغط الوقت في الأزمة، فإن هناك خطراً من المعلومات غير الدقيقة وإذا حدثت أخطاء، يجب تصحيحها. ومع ذلك، فإن عدم الدقة تجعل المؤسسة تبدو غير متسقة. مما يجعلها تبدو وكأنها غير كفؤة، ويجب تصحيح البيانات غير الصحيحة. فلسفة التحدث بصوت واحد في الأزمات هي وسيلة للحفاظ على الدقة.

وأوصى خبراء الأزمة بالاهتمام بعنصر القلق/التعاطف نحو ضحايا الأزمة عند الاستجابة الأولية للأزمة، إذ ينبغي أن يعبر مديرو الأزمة عن القلق/التعاطف نحو ضحايا الأزمة. والضحايا هم الناس الذين سببت لهم الأزمة الأذى أو الإزعاج على نحو ما. قد يفقد الضحايا المال، أو يمرضون، أو يضطرون إلى الإجماع، أو الأضرار في الممتلكات.

يوضح كيلرمان (2006) Kellerman متى يكون التعبير عن الأسف مناسباً. يساعد التعبير عن القلق على التقليل من أضرار السمعة والتقليل من الخسائر المالية. وفي الدراسات التجريبية لكومبس وهولاداي (1996) Coombs and Holladay ولدين (2004) Dean وجدوا أن المؤسسات تعاني أضراراً أقل للسمعة عندما تقدم تعبيراً عن القلق.

ودرس كوهين (1999) Cohen القضايا القانونية ووجد أن التعبيرات المبكرة للقلق تساعد للحد من عدد وحجم المطالبات المقدمة ضد المؤسسة للأزمة. ومع ذلك، يذكرنا تايلر (1997) Tyler أن هناك حدوداً للتعبير عن القلق. إذ حاول المحامون استخدام تعابير القلق كاعترافات بالذنب. وعدد من الولايات في أمريكا لديها قوانين التي تحمي التعبير عن القلق من أن يُستخدم ضد المؤسسة. إلا أنه كلما أكثر مديرو الأزمة التعبير عن القلق، قد يفقد تأثيره على الناس. ويحذر هاريت (2007) Hearit أن التعبير عن القلق سوف يبدو روتينياً جداً. ويظل أن عدم تقديم رد روتيني قد يضر بالمؤسسة. ومن ثم، التعبير عن القلق يمكن توقعه، ويقدم فائدة قليلة عند استخدامه، لكن يمكن أن يلحق الضرر عندما لا يستخدم.

وعلى المؤسسة أن تضمن ما يلي في ردودها على الأزمة.

- الاتصال بالجمهور في أسرع وقت ممكن عن طريق تصريح إعلامي بالاعتراف بالمشكلة.
- التزويد بمعلومات دقيقة وصريحة.
- إظهار التعاطف.
- حينما لا تعرف الإجابة اعترف بذلك وبين لماذا.
- توضيح الأسئلة.
- اجعل وسائل الإعلام تعرف بأن المؤسسة ستزودهم بأحدث المعلومات وحدد من هو الشخص الذي سيزودهم بها.
- لا تحزر وتفترض.
- لا تقدم وعوداً لا تستطيع الوفاء بها.
- لا تتدخل في واجبات الصحفي المشروعة.

أسئلة متوقعة من الإعلام:

نختار هنا أمثلة لبعض الأسئلة المتوقعة أن تسألها وسائل الإعلام وهي مختارة من بين 77 سؤال مقترح.³⁸

1. هل يمكنك أن تقول لنا ماذا حدث؟
2. متى حدث ذلك؟
3. أين حدث ذلك؟

4. من الذين لحق بهم الأذى؟
5. ما هو عدد الأشخاص الذين تضرروا؟
6. هل حصل الذين تضرروا على مساعدة؟
7. هل الوضع تحت السيطرة؟
8. ماذا فعلتم وتفعلون للرد على ما حدث؟
9. ماذا يمكننا أن نتوقع بعد ذلك؟
10. كم سيستغرق من الوقت قبل عودة الوضع إلى طبيعته؟
11. ما مقدار الضرر الذي حدث؟
12. ما الخطأ الآخر الذي يمكن أن يحصل؟
13. من الذي تسبب بحدوث ذلك؟
14. هل تعتقد أن الأشخاص المعنيين قاموا بمعالجة الوضع جيداً؟
15. من هو الذي يجري التحقيق؟
16. لماذا لم يتم القيام بالمزيد لمنع هذا من الحدوث؟
17. هل هناك من ارتكب أخطاء؟
18. ما هي التدابير الوقائية التي اتخذت؟
19. هل تتحمل مسؤولية ما حدث؟
20. ما هي أسوأ السيناريوهات؟
21. ما هي الدروس المستفادة؟
22. ماذا يمكن فعله لمنع ذلك من أن يحدث مرة أخرى؟
23. ماذا تريد أن تقول لأولئك الذين تضرروا ولأسرهم؟
24. هل هناك أي احتمال لاستمرار الخطر؟
25. ما هي الخطوات الواجب اتخاذها لتفادي حادث مماثل؟
26. وهل هذه الخطوات قد اتخذت بالفعل؟ إذا لا، لماذا لا؟

هـ. تقييم الخطة : مراجعة مرحلة ما بعد الأزمات

مرحلة ما بعد الأزمات تبحث عن أفضل السبل لإعداد للأزمة القادمة وينجز الالتزامات المتعهد بها في مرحلة الأزمة بما في ذلك معلومات للمتابعة.

إذا صدرت الخطة، تتم مراجعة النتائج لتحديد ما إذا كانت هناك خطوات أخرى يمكن اتخاذها لمنع الأزمة من الحدوث مرة أخرى. فإن عملية إدارة الأزمة لا تنتهي دفعة واحدة في الأزمة إذا وقعت تم حلها. وينبغي تقييم كل حالة بعناية، ولذا يجب أن يتم مراجعة تغطية وسائل الإعلام والصورة الناتجة للمؤسسة، من خلال برامج قصيرة وطويلة

الأجل لإعادة بناء صورة المؤسسة و مراجعة بيانات موقف الأزمة لمعرفة مدى مناسبتها والتنقيحات اللازم إجراؤها .

وبعد وضع خطة إدارة الأزمة موضع الاختبار يمكن لفريق الأزمة تقييم فعاليتها ، وإذا كانت المؤسسة محظوظة بما يكفي كي لا تكون في موقف أزمة حيث تتمكن من اختبار خطة عملها، ينبغي أن تراقب باستمرار الوضع ، للتأكد من أن بيانات الموقف لا تزال ذات صلة، وأنه ليس هناك قضايا جديدة نشأت . وينبغي لوثيقة خطة إدارة الأزمات أن تظل حية قابلة للتجديد والتحديثات المستمرة ، والتقييم المستمر .

في مرحلة ما بعد الأزمات، تعود المؤسسة إلى العمل كالمعتاد. لم تعد الأزمة محور اهتمام الإدارة ولكن لا تزال تتطلب قدرا من الاهتمام. كما ذكرنا أنفا، إصلاح السمعة قد يستمر ويُشرع به خلال هذه المرحلة.

ومطلوب وجود اتصال متابعة. ذلك أن مديري الأزمة غالباً ما يعدون بتوفير معلومات إضافية أثناء مرحلة الأزمة. وعلى مديري الأزمة أن يفوا بوعودهم المعلوماتية وإلا فإنهم سيخاطرون بفقدان ثقة الجماهير الراغبة في الحصول على المعلومات.

وتحتاج المؤسسة إلى إصدار تحديثات لعملية الإنعاش، والإجراءات التصحيحية، والتحقيق في الأزمة. ويعتمد حجم المطلوب من متابعة الاتصال على مقدار المعلومات الموعود بها خلال الأزمة وطول الوقت المستغرق لإكمال عملية الإنعاش. وإذا تم وعد أحد الصحفيين بتقدير الأضرار، يجب التأكد من توصيل هذا التقدير عندما يكون جاهزاً.³⁹

وتمثل شبكات الاتصال الداخلية طريقة ممتازة لجعل الموظفين متابعين أولاً بأول ، ذلك إذا كان الموظفون لديهم القدرة للوصول إلى الموقع. يشير كومبس (2007) إلى كيف أن أنظمة التنبيه الجماهيرية يمكن أن تقوم باستخدام هذه الأنظمة لتسليم رسائل التحديث إلى الموظفين والجماهير عبر الهواتف والرسائل النصية، والرسائل الصوتية، واستخدام البريد الإلكتروني.

ويتفق مديرو الأزمة على أن المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني الشخصية تجربة ينبغي تعلمها واستخدامها. وتحتاج جهود إدارة الأزمات إلى التقييم لمعرفة ما هو العمل، وما يحتاج فيه إلى تحسين. وينطبق نفس الشيء على التدريبات. ويوصي كومبس (2006) أن يتم تشريح كل ممارسة إدارة الأزمات بعناية كتجربة تعليمية يمكن الاستفادة منها. وينبغي على المؤسسة البحث عن سبل لتحسين الوقاية وإعداد الردود. ويجب الاستفادة من تلك الدروس ليتم دمجها في مراحل ما قبل الأزمة والاستجابة للأزمة . وهذا هو السبيل للإدارة أن تتعلم وتُحسن عملية إدارة الأزمات. يسرد الجدول (3) "ممارسات أفضل مرحلة ما بعد الأزمات". كما

جدول 3: أفضل الممارسات لمرحلة ما بعد الأزمات

- تسليم جميع المعلومات التي وعدت بها أصحاب المصلحة حالما تم معرفة تلك المعلومات.
- إبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع أول بأول على التقدم لجهود الإنعاش بما في ذلك التدابير التصحيحية المتخذة والتقدم المحرز في التحقيقات.

"ممارسات أفضل مرحلة ما بعد الأزمات". كما اقترحها كومبس⁴¹ Coombs

الهوامش

1 صالح أبوأصبع العلاقات العامة والاتصال الانساني .عمان : دار الشروق ص234-235

² http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm

³ Crisis management.” United Kingdom, Department of Business Enterprise and Regulatory Reform. October 2007

4 <http://www.investopedia.com/terms/r/riskmanagement.asp#axzz1rixWhsw7>

5 <http://www.investopedia.com/terms/r/riskmanagement.asp#axzz1rixWhsw7>

⁶ http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm

7 صالح أبوأصبع العلاقات العامة والاتصال الانساني عمان : دار الشروق ص 234

8 The American Institute for Crisis Management (ICM)
http://www.crisisexperts.com/crisisdef_main.htm

9 صالح أبوأصبع العلاقات العامة والاتصال الانساني ص 199

10 Ernest Dale; Mangement: Theory & Practice (New York , Mac Graw-Hill, 1965)p.5.

11 د. محي الدين الأزهرى، الإدارة من وجهة نظر المؤسسة (القاهرة: دار الفكر العربي 1979) ص، 171.

12 John Lavine & Daniel Wackman. Managing Media Organization (New York & London. Longman 1988),p.90.

13 -Barton, L. (2001). Crisis in organizations II (2nd ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western

-Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding (2nd ed.). Los Angeles: Sage

-Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communications: A casebook approach (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>

14 http://www.resultsmap.com/e/downloads/BestPractices_CrisisCommunications.pdf

15 http://www.crisisexperts.com/crisisconsulting_main.asp

¹⁶ John Lavine & Daniel Wackman. Managing Media Organization (New York & London. Longman 1988) .p.p.91-92..

17 S. Chandan, Management Theory & Practice, New Delhi, Vikas Publishing House, 1994: 60-61)

¹⁸ Robin Cohn(2000) : he PR Crisis Bible: How to Take Charge of the Media When All Hell Breaks Loose
(Truman Talley Books /St. Martin's Press)

19 صالح أبوأصبع العلاقات العامة والاتصال الانساني 200-199

20 Timothy Coombs : Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>

21 Donald R. Hamilton :Selecting Your Voice
<http://www.bernsteincrisismanagement.com/nl/crisismgr070601.html>

22 Barton, L. (2001). Crisis in organizations II (2nd ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western

23 Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. Journal of Business Communication, 41, 265-289

24 Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>

25 صالح أبوأصبع : العلاقات العامة والاتصال الانساني ص251

26 Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>

27 -Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>
-Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. Journal of Business Communication, 41, 265-289
-Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communications: A casebook approach (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
-Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

28 Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>

29 صالح أبوأصبع (2010) : إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي (عمان : دار مجدلاوي) ص-128
³⁰ صالح أبوأصبع (2010)الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة (عمان/ الأردن: دار البركة للنشر والتوزيع) انظر : الفصل الخامس:الاصطيداء مبدأ استحواذ المتلقي في الإعلام: نموذج مقترح

31 Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>

32 Robin Cohn(2000) : he PR Crisis Bible: How to Take Charge of the Media When All Hell Breaks Loose

(Truman Talley Books /St. Martin's Press) p.p 17 -18

- 33 Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>
- 34 Zachary Fenell :Internet Use in Corporate Crisis Management & Communication
http://www.ehow.com/print/facts_6810418_internet-corporate-crisis-management-communication.html
- 35 <http://jeffrutherford.com/social-media-%E2%80%93-twitter-youtube-etc-%E2%80%93-for-crisis-pr-%E2%80%93-what-bp-america-could-have-done-differently-to-respond-to-the-deepwater-horizon-oil-rig-explosio/>
- 36 Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>
- 37 Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>
- 38 Covello, V.T., Keeping Your Head In A Crisis: Responding To Communication Challenges Posed By Bioerrorism And Emerging Infectious Diseases (Source: Communication in Risk Situations: Responding to the Communication Challenges Posed by Bioterrorism and Emerging Infection Diseases, April 2002, Association of State and Territorial Health Officials, ASTHO) www.dshs.state.tx.us/riskcomm/documents/77_Questions.pdf
- 39 Timothy Coombs Crisis Management and Communications
<http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications>
- 40 http://old.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/
- 41 http://old.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/