



سلسلة خاصة عن السياسات المالية اللازمة للاستجابة لجائحة كوفيد-19

هذه واحدة من سلسلة مذكرات تصدرها إدارة الأسواق النقدية والرأسمالية لمساعدة البلدان الأعضاء في التصدي لحالة الطوارئ الناجمة عن جائحة فيروس كورونا. وتعتبر الآراء الواردة في هذه المذكرة عن وجهات نظر خبراء الصندوق ولا تمثل بالضرورة آراء الصندوق، أو مجلسه التنفيذي أو إدارته العليا.

مبادئ التواصل مع الجمهور أثناء الأزمات المالية

تغطي هذه المذكرة المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التواصل مع الجمهور بشأن السياسات في سياق الأزمات المالية النظامية. ففي المواقف التي تستشعر فيها السلطات مخاطر عالية تنذر بتعرض المؤسسات المالية لعمليات سحب جماعي واسعة النطاق من جانب الدائنين، أو حالة من عدم اليقين بشأن الملاءة أو السيولة في أجزاء حيوية من النظام المالي، تكتسب رسائل التواصل التي تساعد على استعادة الثقة أهمية قصوى. والاستعداد المسبق عامل أساسي للنجاح، بما في ذلك وجود لجنة لإدارة الأزمات في الأوقات العادية. وبينما تركز هذه المذكرة على التواصل في حالة الأزمة المالية، فإن كثيرا من وصفاتها المقترحة ينطبق على كل مواقف الأزمات بشكل عام.¹

أولا- المبادئ الأساسية

رغم اختلاف أصل كل أزمة وكيفية تطورها، فإن هناك مبادئ أساسية تنطبق على كل الأزمات فيما يخص التواصل مع الجمهور. وفيما يلي تلخيص لهذه المبادئ التي نستقيض في شرحها في الأقسام التالية:

- **وضوح الأهداف:** بث الثقة هو الهدف الأساسي للتواصل مع الجمهور في وجود مخاطر عالية تنذر بأزمة مالية نظامية، وذلك لمنع أو إنهاء موجات السحب الجماعي التي تتعرض لها المؤسسات والأسواق المالية من جانب الدائنين. ويجب أن تكون استراتيجية التواصل جزءا من حزمة سياسات شاملة تعالج المشكلات الأساسية، وليس مجرد تكتيك لتأجيل الأزمة.
- **ما الذي يجب التواصل بشأنه؟**

- **الأطراف المتأثرة والإجراءات المتخذة:** يجب أن تصف الرسائل الأساسية ماهية المشكلة، ومن المتأثر بها، وما الذي يتم لمواجهتها. وينبغي ربط استجابات السياسات بالقضايا الأساسية التي تشغل المشاركين في السوق: هل أموالني في أمان؟ هل

¹ لمزيد من المعلومات، يمكن للسلطات المختصة في البلدان الأعضاء أن تتصل بالسيدة مارينا موريتي (mmoretti@IMF.org) رئيسة قسم الاستعداد للأزمات المالية وإدارتها، وهو أحد أقسام إدارة الأسواق النقدية والرأسمالية (MCMFC).

يمكنني القيام بأنشطتي المصرفية العادية؟ هل سيكون متاحا لي التصرف في أموالي؟ إنها أسئلة رئيسية يجب ألا تُترك دون إجابة.

- توصيل الأخبار السيئة بعبارات واضحة وقاطعة، ولكنها لا تثير الذعر: إذا كان على المودعين أو غيرهم من الدائنين تحمّل خسائر، ينبغي توصيل هذه المعلومة بوضوح من خلال لغة بسيطة واضحة، مع تفسير السبب الذي يحتم ذلك، ودون تعديلات في المعلومة (ما لم تطرأ تطورات جديدة كبرى).
- الإفصاح عن المشكلات دون تقديم حلول يزيد عدم اليقين: إذا ظلت المشكلات المحددة دون علاج، فسوف تزداد حوافز الدائنين للتكالب على السحب.
- لا تُفُطوا في الوعود: من المهم معالجة المشكلات التي تم تحديدها بوضوح، مع تجنب الإشارة بعبارات صريحة أو ضمنية إلى أن الأخبار السيئة ستتوقف عند هذا الحد، إذا كان الأمر لم يتأكد بعد. فعلى سبيل المثال، القول بأن حالات الفشل لن تمتد إلى بنوك أخرى بينما لا تزال الأوضاع مضطربة قد يؤدي إلى فقدان المصداقية إذا ظهرت لاحقا أي حالة فشل غير نظامي، وإن كانت محدودة.
- "تحدثوا بصوت واحد": ينبغي للسلطات المختصة في القطاع المالي أن تتواصل بوضوح واتساق، دون تناقضات أو رسائل متضاربة من الكيانات العامة المختلفة.
- استعدوا لمواجهة "حروب إعلامية": قد تطعن الأطراف المعنية المتضررة في طرح السلطات للأحداث، أو سياسات السلطات، أو حتى في صناعات السياسات كأفراد. ويجب أن تكون هناك استجابة قوية وموحدة جاهزة للرد على مثل هذه الهجمات.
- التنسيق: لضمان وجود حزمة شاملة من السياسات وإجراءات التواصل المتسقة من خلال متحدث واحد أو عدد قليل من المتحدثين باسم السلطات المختصة، يتعين أن يكون هناك تنسيق فعال بين الهيئات الحكومية والمالية، كما يتعين أن تتوفر المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة لما ينشأ من تطورات.
- الاستعداد الجيد: بينما سيكون من اللازم اتخاذ القرارات "في التو واللحظة" تبعا لظروف الأزمة الجارية، فإن كثيرا من القرارات والمواد والإجراءات يمكن إعدادها مقدما.

ثانيا - الأهداف

يتعذر تحقيق استقرار الأوضاع الاقتصادية واستعادة النمو إذا كان هناك زعر مالي، وبالتالي فإن بث الثقة هو أول هدف للتواصل بشأن الأزمة قبل أن تقع حالة الذعر أو في أثنائها. ويتحقق هذا الهدف من خلال عرض استجابة السياسات العامة للأزمة. وقد يتعين أن تغطي هذه الاستجابة سياسات الاقتصاد الكلي وسياسات القطاع المالي الأخرى - وذلك، مثلاً، إذا كان السبب الأساسي لضغوط القطاع المالي هو أزمة في ميزان المدفوعات أو الدين السيادي. وفي حالة الذعر المالي، يمكن أن تنطبق نفس رسائل التواصل على كل الجماهير في الفترة الأولى، حيث تحتاج كل الأطراف إلى الاطمئنان لاتباع السلطات سياسات تشكل استجابة ملائمة للأزمة. ومع استقرار الأمور، يمكن أن تبدأ رسائل التواصل بشأن الأزمة في التركيز على مجموعات معينة من المستثمرين - كالمقرضين بالجملة أو المستثمرين الأجانب - في محافل معينة أو من خلال تفاصيل عن السياسات المؤثرة على مصالحهم. ويمكن زيادة المعرفة وتعزيز جودة

التغطية من خلال عقد اجتماعات مرجعية، مثل اجتماعات المائدة المستديرة أو تقديم عروض عن قضايا السياسات الرئيسية، مع أهم الصحفيين والمجموعات الإعلامية.

وينبغي أن تعالج رسائل التواصل الأسباب الجذرية والأعراض. فعلى سبيل المثال، بالإضافة إلى الإجراءات الفورية لإيقاف موجات السحب من المودعين أو طمأنة الدائنين الآخرين، يمكن الإشارة إلى اتجاه النية لاعتماد برنامج اقتصادي كلي طارئ أو طلب الدخول في برنامج مع الصندوق. وبالمثل، غالباً ما تزداد جوانب الهشاشة المؤدية إلى الأزمة بسبب إفراط البنوك في المخاطرة ووجود أوجه ضعف في الرقابة المالية، وسيكون على السلطات طمأنة الجمهور إلى أنه سيتم تقوية القطاع المالي للحد من هذه الهشاشة في المستقبل. ولن يفلح في هذا الصدد إصدار تصريحات عامة تهدف إلى تهدئة الأسواق و"شراء الوقت" دون معالجة الأسباب الأساسية لموجات السحب الجماعي من جانب الدائنين، بل إن هذه التصريحات يمكن أن تتسبب في إضعاف مصداقية السلطات إلى حد كبير.

ثالثاً- ما الذي يجب التواصل بشأنه؟

ينبغي أن تعالج السلطات في رسائل التواصل أهم الشواغل لدى الجمهور، وألا تترك أي أسئلة رئيسية دون إجابة. ويتعين تطمين الجمهور والمودعين والأسواق إلى سيطرة السلطات على الموقف، ومن ثم يجب تَوَقُّع الأسئلة المحتملة والإجابة عنها. وينبغي ذكر المبادئ التي تسترشد بها السلطات، كأن يُذكر مثلاً أن السياسات الموجودة (أو المزمع اعتمادها) تهدف إلى تخفيض التكاليف الاقتصادية والمالية لحالات الفشل المالي إلى أدنى درجة ممكنة، وتجنب العدوى، وحماية المودعين وليس إنقاذ المساهمين. ويتعين التركيز على وجود آليات تهدف إلى توفير الحماية لعملاء البنوك، من خلال تأمين الودائع على سبيل المثال. وفي حين أن تفاصيل استجابات السياسات - مثل الآليات التي قد تُستخدَم في إعادة رسملة البنوك - ربما تكون بالغة الأهمية لصياغة رسالة ذات مصداقية، فإن هذه التفاصيل لا يجب أن تقدّم منفردة، فينبغي ربط السياسات بالأمر الأساسية التي تشغل المشاركين في السوق: ما المشكلة؟ ومن الأطراف المتأثرة بها؟ وما هي التدابير الجاري اتخاذها لحلها؟ وهل ودائعي في أمان؟ وهل لي أن أقوم بعمليات مصرفية عادية وبتحويل أموال إلى الخارج؟ وهل سأخسر أموالاً؟ وهل التدابير المتخذة دائمة؟

وينبغي توصيل الأخبار السيئة بوضوح وإيجاز. فبم استخدام لغة بسيطة وسهلة، مع مراعاة الاختلافات بين عملاء البنوك من حيث عمق درايتهم بالأمر المالية. وإذا كان على المودعين والدائنين الآخرين تحمل خسارة في الأموال أو غيرها، ينبغي ذكر ذلك بوضوح في الرسالة الموجهة لهذا الغرض مع شرح موجز للأسباب التي تجعل ذلك ضرورياً. فالغموض أو ذكر حقائق غير سارة مبهم سيؤدي إلى نتائج عكسية، ومن المرجح أن تنتشر هذه الحقائق وتتم المبالغة فيها من خلال التكهنات التي تملأ فراغ المعلومات الرسمية. وينبغي العمل قدر الإمكان على تجنب أي تعديلات على التصريحات الصادرة بشأن خسائر المودعين أو الدائنين (ولا سيما القول بأن الخسائر ستتجاوز ما تم إعلانه في البداية)، لأن تعدد جولات الأخبار السيئة يضر بالمصداقية والاستقرار، وتصميم السياسات يجب أن ينحو إلى التحفظ حتى تكون هذه المخاطر في أضيق الحدود. وإذا كان هذا التعديل اضطرارياً تملية تطورات غير متوقعة، ينبغي القيام بكل جهد ممكن لكي تكون أسباب هذه التغييرات واضحة ومفهومة.

ومن شأن الإفصاح عن المشكلات بغير حلول أن يزيد من عدم اليقين. فإذا كان السعي جارٍ للخروج باستجابة واضحة على صعيد السياسات تجاه قضية معينة مثل إفسار البنوك أو عمليات سحب الودائع، أو كان التفاوض بشأنها جارٍ بالفعل، فمن الأفضل تجنب الإفصاح عنها بدلاً من الإشارة (بشكل صريح أو ضمني) إلى أن استجابات السياسة لم تتحدد بعد في صورتها النهائية. وبالطبع، يظل من الضروري التوصل إلى سياسات ذات مصداقية في غضون فترة زمنية وجيزة، وإلا فسيتصاعد الذعر على أية حال. ويؤكد هذا قيمة التخطيط المبكر الذي يحد من مخاطر الاضطرار للترام الصمت في اللحظات الحاسمة ريثما تتم صياغة استجابات السياسات.

رابعاً - "تحدثوا بصوت واحد"

تؤدي التناقضات والرسائل المتضاربة من أجزاء مختلفة في القطاع العام إلى حدوث لبس وتشويش، وزيادة ضعف الثقة. وعادة ما يتطلب تجنب التناقضات تفويض مسؤول واحد رفيع المستوى من السلطات المختصة، مثل وزير المالية، للحديث عن كافة القضايا المتعلقة بأزمة القطاع المالي. وعلى أقل تقدير، ينبغي مراعاة الوضوح في تحديد من سيتحدث عن أي جوانب في إدارة الأزمة (كالبנק المركزي فيما يتعلق بمساعدات السيولة الطارئة، ووزارة المالية فيما يتعلق باستخدام الأموال العامة). وينبغي تحضير التصريحات الدفاعية والاتفاق عليها بين كل المسؤولين الذين يُرجَّح أن يواجهوا أسئلة من الصحافة، على أن يكون المقصد العام هو توجيه الإعلاميين إلى المتحدث الرسمي المعين لهذا الغرض والمواد الموجودة المتاحة للاطلاع العام.

خامساً - "الحروب" الإعلامية

قد تطعن الأطراف المعنية المتأثرة بإجراءات السياسات في الطرح الرسمي أو تحاول النيل من السلطات عن طريق الإعلام. فمن الممكن أن تلجأ الأطراف المتضررة - عادة ملاك البنوك ومديروها - إلى استخدام الإعلام التقليدي ووسائل التواصل الاجتماعي لشن هجوم على صناعات السياسات كأفراد من منطلق شخصي، وإلقاء اللائمة لوقوع الأزمة على الأجهزة التنظيمية أو الحكومة، أو خلق إشاعات زائفة عن الوضع المالي للمؤسسات المالية الأخرى. وإذا ترك الأمر دون رد، فإن هذه الاستراتيجية قد تتيح للأطراف المذنبة فرصة الإفلات من المسؤولية أو حتى اكتساب تعاطف جماهيري، وقد تتسبب في تفويض استجابة السياسات الأساسية الصادرة عن السلطات. ويجب أن تكون هناك استجابة عامة قوية وموحدة جاهزة للتنفيذ كجزء واضح من استراتيجية التواصل، على أن تركز على حقائق جازمة، ويتم التعبير عنها من خلال المتحدث الرسمي، ويفضل أيضاً من خلال عدد من الخبراء المستقلين المشهورين.

سادساً - التنسيق

يعتبر التنسيق عاملاً أساسياً للاتفاق على السياسات والتصريحات الصحفية والمتحدثين الرسميين. ويمكن تحقيق التنسيق من خلال مجموعة صغيرة من المسؤولين رفيعي المستوى ضمن لجنة لإدارة الأزمات. وينبغي أن تضم اللجنة كل الهيئات التي تضطلع بدور في الأزمة المالية (أي وزارة المالية والبنك المركزي والهيئات الرقابية وسلطة التسوية ونظام تأمين الودائع)، كما ينبغي أن تكون صاحبة المسؤولية الأولى عن الموافقة على استراتيجية التواصل، والتصريحات المحددة التي تصدر في سياق الأزمة. ويمكن أن تعمل اللجنة على التأكد من توصيل رسائل متسقة طوال الوقت، بما في ذلك في مرحلة التعافي من الأزمة، للتأكد من سلامة فهم إجراءات السلطات وأسباب اتخاذها ولتيسير المساءلة. وقد يكون التعاون مع الكيانات المقابلة الأجنبية أمراً ضرورياً أيضاً إذا كانت المؤسسات العابرة للحدود مشاركة في هذا الجهد، وكانت الأحداث التي تمر بها البلدان الأخرى ذات أهمية جوهريّة (أو كانت الإجراءات المتخذة محلياً ذات أهمية في البلدان الأخرى).

سابعاً - الاستعداد

الاستعداد الجيد لإدارة الأزمات هو عامل أساسي للنجاح. ويمكن أن يكون العمل التحضيري منوطاً بلجنة لإدارة الأزمات (أو لجنة فرعية منبثقة عن لجنة للاستقرار المالي) تعقد اجتماعاً دورياً في الأوقات العادية. وبالنسبة لرسائل التواصل على وجه التحديد، يمكن تعيين فريق من كبار المسؤولين الفنيين يشارك في إرساء الإجراءات الأساسية للسياسات. وتتضمن المهام التحضيرية الأساسية ما يلي:

- إنشاء بروتوكولات لإعلام جهات الحكومة الأخرى بالتطورات الحرجة؛
- تعريف المسؤولين الأساسيين بنظرائهم في الهيئات العامة والإعلام، ومسؤولياتهم وقت الأزمات؛
- تدليل القيود الإجرائية وتحسين صنع القرار عن طريق عمليات المحاكاة؛
- إعداد صيغة نموذجية مسبقة لرسائل التواصل (مثل نماذج البيانات الصحفية) بحيث يتم استخدامها في كل المنصات الإعلامية، ويمكن ملء تفاصيلها أو تعديلها بسرعة عند الحاجة؛
- توثق أسئلة المتابعة في ضوء إجراءات السياسات الممكنة، وإعداد مواد تتعلق بها على غرار "الأسئلة الشائعة"؛
- وضع إجراءات للمتابعة وربما التفاعل مع الجمهور على وسائل التواصل الاجتماعي.

التصريحات الإعلامية المعدة سلفاً ينبغي أن:

- تصدر فور وقوع حدث رئيسي أو إجراء على صعيد السياسات، بحيث تصف الإجراء المتخذ وتقدم معلومات في إطار إيجابي لتطمين الجمهور؛
- تؤكد أن السلطات اتخذت إجراءً قويا لدعم القطاع المالي، وأنها تعمل جاهدة لما فيه صالح المودعين والاستقرار المالي؛
- تتميز بالإيجاز ودقة الحقائق الواردة فيها، وتكون مكتوبة أو منطوقة بعبارات بسيطة لتجنب الالتباس وعدم اليقين.

وينبغي مراعاة الاحتياجات والمناهج الإعلامية المحددة. فيجب إعداد قوائم وتحديد مسؤولي الاتصال على مستوى المجموعات والشخصيات الإعلامية الأساسية قبل وقوع الأزمة. ويمكن أن يساعد التفاعل مع المرسلين الصحفيين في الأوقات العادية على بناء الثقة التي يمكن أن تُسهّل التواصل في وقت الأزمة. ومن خلال إتاحة منبر للتفاعلات "المرجعية" عن موضوعات محددة تتعلق بالسياسات، مثل خطط إعادة رسملة البنوك أو حماية المودعين أو تسوية الأوضاع المصرفية، يمكن المساعدة على ضمان تحقيق تغطية إعلامية تستند إلى معلومات أفضل وتتسم بالجودة العالية، وتتجنب نشر معلومات خاطئة. وينبغي التفكير في كيفية إدارة التفاعلات التي تتم مع الإعلام: فهل تُعقد جلسات للأسئلة والأجوبة بعد التصريحات الصحفية؟ أم ينبغي تقديم ردود على التعليقات والأسئلة المستمدة مما ينشر في وسائل التواصل الاجتماعي؟ ومن سيتولى هذه المهمة وكيف ستتم الموافقة على المحتوى؟ وهل ينبغي أن تسعى السلطات للتواصل مع شخصيات شهيرة مؤثرة في تكوين الرأي العام؟ ومتى يتم ذلك؟ وتعتمد أجوبة الأسئلة المطروحة على ظروف كل بلد وخصائصه الثقافية.

وينبغي أن تفصح رسائل التواصل عن العملية المتبعة قدر الإمكان، دون تضيق المجال أمام الخيارات المتاحة للسياسات. فمن خلال تزويد وسائل الإعلام بأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الطريقة التي تتحدد بها ملامح العملية وتوقيت حدوث ذلك، يمكن المساعدة في بناء الفهم وإثبات حسن النوايا. ولكن ينبغي مراعاة مبدأ الإحجام عن عرض المشكلات دون حلول. وبالنسبة لخيارات السياسات الجوهرية، يُفضّل الخروج بتصريحات بسيطة وواضحة "رفيعة المستوى"، لأن تقديم الكثير من التفاصيل يمكن أن يضيق المجال أمام الخيارات الممكنة التي قد تظهر الحاجة إليها مع تطور الأحداث، أو أن يتسبب في تحولات أو تناقضات في الرسائل الصادرة. فهناك مفاضلة بين مستوى الإفصاح عن تفاصيل السياسات وضمن الحفاظ على اتساق الرسائل.