

دور الاتصال في إدارة أزمة كورونا كوفيد 19 ، المبادئ والإستراتيجيات.  
*The role of communication in managing the Corona Covid 19  
crisis, principles and strategies*

د. حنون نزهة

جامعة أم البواقي (الجزائر)، Hanoun.Nouzha@univ-ueb.dz

تاريخ النشر: 2022 / 03 / 31

تاريخ القبول: 2022 / 02 / 24

تاريخ الإستلام: 2022 / 01 / 11

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على دور الاتصال في إدارة أزمة كورونا كوفيد 19، من خلال الكشف عن اتصال الأزمة، مبادئ وقواعد الإتصال خلال الأزمات، واستراتيجيات الإتصالات أثناءها، ذلك أن إعلام الأزمات لابد وأن ينطلق من استراتيجية اعلامية واضحة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتوحيد الخطاب الإعلامي، وإنتاج رسائل إعلامية متوافقة تتفادى انحراف المعلومات، وتتصدى لأية شائعات تجد في هذه الأزمات تربة خصبة لانتشارها، فيكون من الضروري أن يعمل الجهاز الاتصالي جنبا إلى جنب مع الاستراتيجيات المتبناة لمواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: اتصال الأزمة : استراتيجيات الاتصال : كوفيد 19.

**Abstract:**

This research paper aims to identify the role of communication in the management of the Corona Covid 19 crisis, by revealing the crisis communication, the principles and rules of communication during crises, and communication strategies during crises, because the media of crises must be based on a clear media strategy that depends on strategic planning to unify the discourse. media, and the production of compatible media messages that avoid deviation of information, and address any rumors that find in these crises fertile ground for their spread, so it is necessary for the communication system to work side by side with the strategies adopted to confront crises.

An abstract is a brief, comprehensive summary of the contents of the article It refers to the objective of the research, and the results reached in two paragraphs .

**Keywords:** *Crisis connection; Communication strategies; Covid 19*

تعتبر الأزمة التي شهدتها العالم مع ظهور فيروس كورونا كوفيد 19 أزمة عسيرة، حيث وجدت البشرية نفسها أمام أزمة غير مرئية لم تخرج عن حساب الصراع الأمريكي - الصيني من أجل قيادة العالم، وهما يتبادلان التهم عن أسباب انتشار الوباء، فهي أزمة صحية حادة لا تزال مستمرة لغاية يومنا هذا، حيث تست كل شعوب العالم دون تمييز بين الأجناس والأعراق وحتى الثقافات، وقد اجتاحت مجتمعا الجزائري دون سابق إنذار أو تحدير، فأثورت على حياة أفراد المجتمع الإعتيادية وأوقفت نشاط المؤسسات المختلفة سواء منها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الصحية وغيرها... (طايبي، سبتمبر 2021، صفحة 275)

ويعد الإعلام والاتصال من الظواهر الإنسانية والاجتماعية المرتبطة بجميع النشاطات اليومية، وهما أيضا من الآليات الناجعة في التأثير على الأفراد، ومهما حاول الإنسان الإبتعاد عن هذا التأثير في شخصه يجد نفسه في احتكاك دائم مع الآخرين يتواصل معهم، كما يجد نفسه عرضة لما تقدمه وسائل الإعلام والاتصال بدرجة أو بأخرى...، فوسائل الاتصال تملك من الإمكانيات ما يؤهلها للقيام بدور فعال لتوعية أوساط المجتمعات من أجل توحيد الجهود والتعاون بين السلطات العامة والجمهور بهدف تحسين المستوى الإقتصادي والاجتماعي والثقافي. (الدليهي، الإعلام وإدارة الأزمات، 2012، صفحة 193). ذلك أن الغاية من توظيف الاتصال وقت الأزمات هو تفادي انحراف المعلومات، لهذا يكون من الضروري أن يعمل الجهاز الاتصالي جنبا إلى جنب مع الاستراتيجيات المتبناة لمواجهة الأزمات

وقد كانت بداية التفكير في إدارة الأزمة مع أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليست فقط كحالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها أوضاع اللاتوازن واللاإستقرار في النظم والقيم، وإنما كفرصة للتغيير والتطوير، ويكون ذلك من خلال تدخل الإنسان لتسييرها بطريقة عقلانية ورشيدة لإدارتها، وإن كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية فإن إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني المؤسسات بمختلف أنواعها وخصائصها. (مهدي، 2009، صفحة 10)

فالأزمة هنا تفرض نفسها بكل عناصرها من ضيق للوقت والمفاجأة والتهديد، إلى جانب ندرة المعلومات مثل ما تجسد في العالم أجمع وفي الجزائر على وجه التحديد عند ظهور فيروس كورونا كوفيد 19، وكذلك اللقاح الموجه لهذا الفيروس، حيث وأمام الضغط الناتج عن حاجات الجماهير للمعلومات، نجد أن المؤسسات الإستشفائية والهيئات المختصة تعمل على التحكم في مسار اتصالاتها من حيث المصدر وقنوات الاتصال ومضمون الخطاب الاتصالي الذي توجهه للجمهور، وكأي نشاط تسييري يفترض أن ينتهي بمتابعة وتقييم مختلف الأعمال السابقة والتي يمكن تحديدها في مرحلة ما بعد الأزمة، ويعمل الاتصال في هذه المرحلة على طمأنة العمال والجمهور وتشجيعهم للرفع من معنوياتهم والحرص على مشاعرهم على حد سواء، ومحاولة إعادة إدماجهم (العمال والجمهور) كفاعلين، من خلال معرفة رأيهم واقتراحاتهم حول تسيير أزمة كورونا.

ومنه تنطلق إشكالية هذه الورقة البحثية من كون الإعلام يعد من أهم الآليات التي تجسد مفهوم القوة الناعمة فيما يتعلق بالتأثير على الرأي العام وصناعة القرارات في العالم اليوم، الأزمة حقيقة واقعة، لا يمكن إنكارها ولا يمكن التنصل منها، فإنكارها والتنصل والهروب منها يعتبر فشلا، ففي سمة الحياة ولا بد من حدوثها، لأن الفعل الإنساني دائما يسعى إلى التغيير نحو حياة أفضل، وهذا ما تتسم به المجتمعات الدينامية التي تفرض إدارة التغيير والتجديد ومواكبة منطلق العصر، وحالما تبدأ الأزمة بالتنامي لابد وأن توافقها مواكبة

إعلامية تتناسب وحجم هذه الظاهرة وقوة تأثيرها وكيفية مواجهتها والتفاعل معها بما يجعل المتلقي في حالة تواصل وإحاطة بما يدور حوله، لأن امتلاك المعلومة يعتبر جزءا كبيرا من امتلاك القوة والسيطرة على مجريات الأزمة بهدف التعامل معها وفق أفضل السبل وإيجاد الحلول الناجعة مع الأخذ في الاعتبار عاملي الزمان والمكان. (الحسي، أغسطس 2020، صفحة 147)، ذلك أن الإعلام يتخذ طابعا مهما وإيجابيا في تنوير المجتمع، والمساهمة في تديير الأزمات، والتصدي لتطوراتها بتقديم مادة إعلامية مهمة وآنية ومواكبة للأحداث، لإيصال المعلومة الصحيحة للرأي العام .

فما هو دور الاتصال في إدارة أزمة كورونا كوفيد 19 بالتطبيق على أزمة كورونا كوفيد 19؟.

## ii. تعريف الأزمة:

مجموعة من الأحداث والظروف المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء وتؤثر هذه الأخيرة على المصالح العليا للكيانات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة. (حجاب، 2004، صفحة 287)

وهي موقفا غير اعتياديا وغير متوقعا شديدا الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تنداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، وتمثل محنة ووقتا عصيبا لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض، إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كطلك مما يجعلها مفهوما معقدا وجدليا ذو متلازمة لفضية وطرفين متضادين ينبغى التوفيق بينهما. (سعاد، 2016-2017، صفحة 42)

ويمكننا القول أن الأزمة هي موقف أو حدث، أو حالة تخرج عن المألوف وتؤدي إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم، ويمكن أن تنشأ الأزمة بفعل الطبيعة أو بفعل إنسان ( أزمة كورونا مثلا)، وهي تعبير عن موقف وحالة تواجهها الدولة في أحد كياناتها حيث تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب والنتائج وتفقد معها الدولة قدرتها على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية، فهي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم. (الدليحي، الإعلام وإدارة الأزمات، 2012، صفحة 91)

فالأزمة هي إذا اللحظة الحرجة والحاسمة والمفاجئة للدولة والمجتمع والتي ترتبط بالصراع والتناقض في المجتمع، وللأزمة مفهوم غير شامل عبر تمثلها بالأزمات الفردية والعامية وبنيتها السياسية والإقتصادية الثقافية والعلمية والمرتكزة على مفاهيم ثلاثة هي نظرية النظم، ومنهج صنع القرار والتفسير الشمولي المتغير للأزمة، وهكذا تعددت تعاريف الأزمة من نقطة أو حدث حاسم إلى ظرف انتقالي يتم بعدم التوازن أو خلل مؤسسي شديدا أو نقطة تحول للأفضل أو للأسوء. (سعاد، 2016-2017، صفحة 43)، وتزداد هذه المخاطر عندما لا يتم اتخاذ عامل الوقت بعين الاعتبار، وهي تتضمن ثلاث خصائص، هي: (برغوت، 2007، صفحة 85)

- المفاجأة: تعتبر المفاجأة إحدى أهم سمات الأزمة، فالأزمات غالبا تنشأ فجأة بدون مقدمات، وأحيانا تكون هناك مؤشرات تدل على قرب وقوع الأزمة، وأحيانا تكون هناك أزمات موجودة فعليا ولكنها لا تؤثر بشكل مباشر على النظام تسمى أزمات كامنة، وهي معروفة مسبقا ولكنها بحاجلة لمؤثر كي تنفجر.
- السرعة: فأكثر ما يسود إدارتها هو ضيق الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرارات، على العكس مما كان يحدث في الماضي، ففي الماضي كانت إدارة الأزمات تعني التعامل مع الصحافة، ووسائل الإعلام

وتقديم المعلومات بالطريقة التي تريدها المؤسسة، وكان لدى المؤسسة متسع من الوقت للحصول على الحقائق، وهذا كان من شأنه أن يسمح بعقد عدة اجتماعات مع المستشارين، وعندما تصل المؤسسة لمرحلة الجاهزية تصدر التصريحات التي تشرح ما حدث بالضبط، أما الآن فيمكن أن تنتهي حياة المؤسسة في دقائق معدودة من خلال الإشاعات التي يتم إطلاقها، أو المعلومات المظلمة التي يمكن أن تنشر خلال ثواني معدودة من خلال الانترنت.

- التهديد: غالبا ما تحمل الأزمة في ثناياها تهديدا إما لكل مكونات النظام أو لإحدى مكوناته فقط، وفي كلتا الحالتين يزداد التهديد والخطر ما لم يتم التعامل معه في الوقت المناسب، هذه التهديدات توصف بالدمرة، فهي تشكل تهديدات للبنية الأساسية، وليس لقضايا عرضية.

### III. تعريف إدارة الأزمات:

إن اقتران الأزمة بالإدارة يعني محاولة التحكم في الأزمة بشكل أفضل وذلك بسحب الوظائف الإدارية الأساسية عليها؛ أي استخدام عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتسخيرها لتسيير الأزمة لصالح المؤسسة.

وتعرف إدارة الأزمة بـ: كيفية التعامل والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة منها مستقبلا. (مهديّة، 2009، صفحة 32)

وهي عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها. واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلا. (محمد، 2002، صفحة 23)

فهي الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التخطيط، وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات الاتصالية التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المؤسسة. (هتيمي، 2015، صفحة 47)

من خلال استقراءنا لمختلف تعاريف إدارة الأزمات نخلص إلى أنها عملية التخطيط الاستراتيجي التي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في وقت محدد، تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن، مما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر كبير من السيطرة وتزيل المخاطر اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية، وهي الأسلوب المعتمد في مواجهة الحالات الطارئة بكل دقة وضبط استنادا في ذلك إلى التخطيط والتوجيه والرقابة ونظام معلومات يساعد على التفاعل مع الأزمة واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وفقا لمصلحة المنظمة. (الله، 2019، صفحة 100)

### IV. تعريف إتصال الأزمة:

يمثل اتصال الأزمة الخطة الشاملة أو الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمات، والتي غالبا ما تسند لمسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، وهو ما يتعلق أكثر بالإجراءات الاتصالية مع الجمهور بفئاته المختلفة.

ويشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة، ويندرج في إطار الأنشطة الإتصالية كل أنواع الإتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها. (محمد، 2002، صفحة 70)

وهو جزء من التخطيط لإدارة الأزمة ، وهي الإتصالات التي تجرى من قبل مسؤولي العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات، بحيث يتم الإعداد لتلك الإتصالات قبل وقوع الأزمات ثم تنفيذ الإتصالات مع الجمهور بوقوعها إلى أن يتم تقييم الإتصالات بعد مرور الأزمة. (السعيد م.، 2006، صفحة 30)

ومن هنا نقول أن اتصال الأزمة هو العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشتمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة من رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية. (يحيى، 2015، صفحة 04)

#### V. دورة حياة الأزمة وتطورها:

إن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، وتتم الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهته وبدء التعامل معه، وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وأثارها، وتحدد هذه المراحل في الآتي: (أحمد، 2013، صفحة 36)

#### مرحلة ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة من تحت سطح الأحداث ، في شكل إحساس مهم وغير واضح وتندر بخذر قادم غي محدد المعالم، بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، حيث ظهرت جائحة كورونا كمرض معد يسببه فيروس Sars-coV-2 في مدينة ووهان الصينية في أواخر عام 2019، وانتشرت بسرعة في جميع أنحاء البلاد، مما جعل العالم في حيرة من أمره خوفا من انتشار هذا الوباء، وتم تسجيل أول حالة مصابة بالوباء في الجزائر في ديسمبر من 2019، ما أدى بالسلطات الجزائرية إلى توقيف الدراسة وفرض إجراءات الحجر الصحي على مواطنيها تفاديا لتفشي الوباء.

#### مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلادها، حيث تتطور نتيجة تغديتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وهنا انتشرت جائحة كورونا وبسرعة في جميع أنحاء العالم الأمر الذي أدى إلى تعطيل الأنشطة الأساسية التي نعتمد عليها جميعا ، وتزايد الإحساس بها كأزمة في بداية الظهور على السطح، فلا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها، فيمكننا أن نقول أن الأزمات قصيرة الأجل يمكنها أن تغدي المشاكل طويلة الأمد والفجوات.

## مرحلة نضج الأزمة:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الجدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط، أو ما تتسم به خطط المواجهة من تصور وإخفاق، وعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والإستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة، حيث تزداد القوى المتفاعلة في المنظمة والتي تغدي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها، وأزمة كورونا طفت على السطح عندما زاد عدد الإصابات والوفيات حيث بلغت في بعض البلدان دروتها ، ما أسفر عنه غلق الحدود البرية والبحرية والجوية بين مختلف بقاع العالم ومنها الجزائر التي أعلنت هي الأخرى عن إغلاق حدودها.

## مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد أن تفقد جزءا من قوة الدفع لها ويستمر الانحسار حتى الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة الدفع من جديد، ويجب أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف في كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.

## مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:

وتصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وبالتالي تمثل تلك المرحلة اخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي.

وفي جميع مراحل نشأة الأزمة سالفه الذكر يجب أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص ومن ناحية أخرى فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب فصلها أو تجاوز إحدى مراحلها.

وليس من المهم هنا ما إذا كان يتم الإعلان عن أزمة رسميا أم لا، ولكن المهم إدراك أي نوع من أنواع الأزمات يمكن أن يضع المؤسسة أو الدولة تحت ضغط كبير، بما قد يؤدي إلى فشلها في الإستجابة بشكل مباشر، بالرغم من أن وباء كورونا COVID 19 لا ينطوي على الكثير من التدمير المادي، إلا أن وضع الوباء يحمل الكثير من أوجه التشابه ، لأن الأثار تأتي بدون إنذار مبكر وفي وقت قصير جدا.

## VI. مبادئ وقواعد الاتصال خلال الأزمات:

عند حصول الأزمة يجب أن نتحرك فورا لإدارتها، لأن السرعة في ردة الفعل غالبا ما تكون مفيدة، وليس التسرع، من أجل ذلك فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل " خلية أزمة " تكون بمثابة مصدر للمعلومات، عادة ما تضم هذه الخلية إضافة إلى المدراء مسؤول العلاقات العامة ، الملحق الإعلامي، ممثل عن الموظفين ومهندس تقني موثوق به في حال كانت الأزمة تقنية.

ففي أي عمل إعلامي وفي الكوارث أساسا ينبغي التقيد بالقواعد الإحترافية للمهنة الصحفية وأخلاقياتها التي تشدد على مسؤولية الصحفي في دقة وموضوعية كل ما يصدر عنه من أخبار، لأن الصحفيين هم أول من يقف على الأحداث ميدانيا وينقلون وقائعها للجماهير ، ولا يكون ذلك إلا وفقا لقواعد ومبادئ ينبغي الإلتزام بها في التعامل مع الأزمات. (الدليبي، الإعلام وإدارة الأزمات، 2012، صفحة 211)

وتتمثل حسب السيد السعيد في كتابه: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث – دور العلاقات العامة- في الاتي: (السعيد ا.، 2006، الصفحات 80- 81)

- 1- الاتصال أولا بالذين هم أكثر تأثرا بالأزمة، واتخاذ الإجراءات الخاصة بهم، وعندما تكون الأحداث غير متوقعة يتم التعامل معها من خلال عدة إجراءات وجهات مشاركة منها:
  - الاستجابة السريعة.
  - التصرف بجدية وحزم.
  - تحديد المسؤولية المناسبة مع الأزمات التي تحدث.
  - الإستعانة وطلب المساعدة من جهات أخرى.
  - إخبار الجمهور الداخلي على وجه السرعة من البداية.
  - توضيح المهام والأدوار.
- توضيح القرارات والنتائج والسلوكيات، بحيث يشرحون للجمهور ( الشعب ) أهمية إجراءات الحجر الصحي، وكذلك أهمية التلقيح للحد من أزمة الكوفيد 19.
- قبول المقترحات في التعامل مع الأزمة.
- البحث عن الأفراد الأكثر تأثرا بالأزمة/ مثل العائلات التي فقدت العديد من أفراد أسرهم جراء هذا الفيروس (كوفيد 19)، وكذا المتأثرين بالحجر الصحي المطبق في الجزائر من أجل الحد من تداعيات فيروس كورونا سواء النفسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية...إلخ.
  - عدم مناهضة الآراء وتقبلها وفهم ما تعنيه.
- 2- الاعتماد على الاتصالات المحلية أولا فهي أفضل الوسائل في التعامل مع الأزمات.
- 3- التحدث من خلال جهة واحدة وتوحيد الخطاب الإعلامي الموجه إلى الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام وضرورة تناسبه مع فئات هذا الجمهور.
- 4- التصرف السريع في إمكانية توصيل المعلومات والأخبار لوسائل الإعلام والجمهور
- 5- التعاون مع وسائل الإعلام وتلبية احتياجات مندوبيها.
- 6- التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة.

## VII. استراتيجيات الاتصالات أثناء الأزمات - أزمة كورونا كوفيد 19 أنموذجا-

اهتم الخبراء بدراسة استراتيجيات الاتصالات وتناولوها من حيث أنها تهدف إلى تبيان أساليب العمل، وقدموا عددا من الاستراتيجيات المستخدمة حيث تتنوع تلك الاستراتيجيات إلى استراتيجية التركيز عند تحقيق هدف معين بصورة عاجلة، واستراتيجية المفاجأة في حالة الطوارئ عند إدارة تلك المواقف، واستراتيجية المشاركة بين العاملين والإدارة، واستراتيجية ملتقى الطرق واختيار المواعيد والأماكن الهامة، وكذلك استراتيجية الاختفاء عند القيام بمختلف أنشطة الاتصال. (عجوة، 1983، الصفحات 129 - 130)، ونجد أن تطبيق هذه الإستراتيجيات يرتبط بالإستجابة لعدد من العوامل منها طبيعة الأزمة، وتأثيراتها، وكذلك طبيعة المؤسسة أو الشركة وظروفها، وأساساتها، ومجال عملها.

كما نجد أن الإستراتيجيات الاتصالية متعددة، بحيث يمكن استعمالها تدعيما وتكاملا مع عمليات إدارة الأزمة، ، ومع تعدد وسائل الاتصال المستعملة في تنفيذ هذه الاستراتيجيات تأتي وسائل الاتصال

الحديثة ( شبكات التواصل الاجتماعي) كوسائل تفاعلية فورية متعددة الاستعمالات، إذ يمكن توظيفها في عملية اتصالات الأزمة، وتمثل اتصالات الأزمة عنصرا مهما في عملية إدارة الأزمات وتعتمد تلك الاتصالات على استراتيجيات متنوعة ترمي كل منها إلى تفعيل قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمة والحد من أثارها السلبية. (هنتيبي، 2015، صفحة 47)

وقد اهتم كل من "فيتز باتريك" و "ريبين" بتقديم عدد من الاستراتيجيات الاتصالية التي تمثل النواحي العلاجية في إدارة اتصالات الأزمة عند حدوثها انطلاقا من المدخل الاستراتيجي الذي يؤسس مبدأ التكامل والترابط بين النواحي المختلفة القانونية والاتصالية والادارية، حيث قدما المؤلفان أبع استراتيجيات تشتمل على نواحي الاستجابة للأزمة وهي كالآتي: (السعيد ا،، 2006، الصفحات 137- 139)

#### استراتيجية العلاقات القديمة:

- تهتم هذه الاستراتيجية بتقديم النصائح للمسؤولين عند التعامل مع الأزمة وقت حدوثها، لمساعدتهم في الحصول على صفح وتأييد الجمهور، ويتم ذلك من خلال:
- تحويل السياسة إلى دراسة القضايا المختلفة والتي تظهر مع وجود وحدث الأزمات.
- فحص وبحث الادعاءات المختلفة.
- تحري الصدق والمصداقية والصرحة في تقديم المعلومات.
- وضع احتمالية بقاء الأزمة واستمرارها في الحسبان.
- العمل على اتخاذ معايير ومقاييس صحيحة لقياس الأزمة ومدى شدتها والاستجابة السريعة لها بقدر الإمكان.

ومن هذا المنطلق وجب على المسؤولين أثناء أزمة كورونا كوفيد 19 في الجزائر الاعتماد على الصراحة والصدق في تقديم المعلومات عن الأزمة التي حدثت، وذلك اعتمادا على قاعدة البيانات الأساسية المعتمدة في المؤسسات الصحية، والتي تشمل ما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات للجمهور، وهذا الأسلوب يسمى الأسلوب الدفاعي في الإستجابة للأزمة، حيث يمثل استراتيجية الدفاع والاستجابة ل " هيرت " Hearit في التعامل مع الأزمة وقت حدوثها، من خلال الاعتراف بالخطأ وتقديم التبريرات والتعبير عن الأسى والإعتذار لما حدث.

#### الاستراتيجية القانونية التقليدية:

- وتعتمد على اراء وتوجهات المستشارين القانونيين، وتقدم عدة نصائح في حالة الأزمة منها:
- عدم التصريح بأي شيء وتجنب التصريحات والتعليقات المتعلقة بمشاعر وأحاسيس الجمهور.
- عدم التحدث كثيرا بقدر الإمكان وذكر أقل قدر من المعلومات، مع تقديم معلومات كيفية في الحديث مع الجمهور ووسائل الإعلام.

#### الاستراتيجية المختلطة:

وهي تجمع بين النوعين السابقين بحيث لا بد من انكار الإتهام ودفعه بعيدا، وفي نفس الوقت عبر عن استيائها وحزنها لما حدث، من أجل التفاعل مع الجمهور، وكذلك اتخاذ اجراءات اتصالية ميمترة معه في حالة الأزمات.



### استراتيجية التحويل:

وتشمل كافة الإجراءات الإتصالية من جانب التخصصات المختلفة، والتي تسعى إلى تحويل فكر وانتباه الجمهور إلى نواحي أخرى تدفع بالمسؤولية لجهات خارجية بعيدا عن المنظمة وخاصة وسائل الإعلام، وتقدم الإستراتيجية عدة نصائح منها:

- محاولة تحويل أنظار وسائل الإعلام وانتباه العامة بعيدا عن الاتهامات وموقف الأزمة.
- التعامل مع وسائل الإعلام وإظهار الاستياء من الاتهام الموجه لهم.
- تركيز الانتباه على بعض الشخصيات المعنية الأخرى المتعلقة بإدارة الأزمة، وهي الشخصيات البارزة مثل المتحدثين الرسميين، والمسؤولين عن إدارة الأزمة وغيرهم.

وفي الأزمات وخاصة العالمية منها ( وباء كورونا كوفيد 19 ) فإن الشركات الكبرى تفرض هيمنتها في مجال التغطية الإعلامية للأزمات وللأحداث العالمية المهمة، وتقوم بصناعة خطابها وفقا لمصالحها وأهدافها، وهذا ما يمكن تصنيفه ضمن الحرب الإعلامية، التي تجعل المتلقي العادي أسير حملاتها، لكن أزمة فيروس كورونا كوفيد 19 خرجت عن هذا السياق، ورسمت خارطة جديدة جعلت كل المجتمعات تولي عناية خاصة لما يقع فيها من خلال قنواتها لا سيما في العالم العربي والجزائر، حيث لاحظنا في هذه الأزمة ارتفاع منسوبية المواطنة لدى الجزائريين على وجه الخصوص، وهي تواجه أزمة وبائية قل نظيرها في عصرنا الحديث. (الحسيسن، أغسطس 2020، صفحة 148)

ويحددها توفيق عبد الرحمن فيما يلي: (توفيق، 2013، صفحة 31)

**أولا: الجمهور:** يرتبط الاتصال في مرحلة وقوع الأزمة بنوع الجمهور المستهدف، والذي تتحدد دوائره في الجمهور الأكثر تأثرا بالأزمة، كالضحايا سواء كانوا عمالا أو مواطنين عاديين، وبقية الجمهور الداخلي ورجال الإعلام على مستوى الاتصال الخارجي.. (مهدي، 2009، صفحة 12)، حيث نجد أن وقت الأزمات يسود مناخ من الخوف والهلع والترقب في أوساط المجتمع، مما يفرض تدبير الوضع بقدر كبير من العقلنة والدقة، وغالبا ما يتحمل الاعلام جزءا كبيرا من المسؤولية في مثل هذه اللحظات العصبية والمحطات القاسية على مستوى ترسيخ ثقافة تدبير الكوارث والأزمات، وبلورة تواصل إيجابي مع الرأي العام (الجمهور)، الذي يتابع تطور الأزمة، أو الكارثة باهتمام بالغ، ومدته بالمعلومات الكافية والدقيقة درءا لكل إشاعة، أو انتشار الأخبار الزائفة التي من شأنها إرباك الأوضاع والمساهمة في إفشال الجهود الرامية لتطويق الأزمة. (الحسيسن، أغسطس 2020، صفحة 149)

وفي أزمة كورونا كوفيد 19 كان لزاما تحديد الجمهور المخاطب وذلك قبل وقوع الأزمة وتفشي وباء كورونا ومختلف المتحورات الناتجة عنه، وبذلك يمكن وضع خطة لإدارة الأزمات يحدد فيها الجمهور المخاطب حيث يخشى في كثير من الحالات أن يتم اختيار متحدث غير مناسب ليخاطب جمهور غير مناسب، فتكون النتيجة عندئذ مزيدا من سوء الفهم وزيادة حدة تفاقم الأزمة وعند القيام بتحليل الجمهور يحب الأخذ في الاعتبار الآتي:

- أين يوجد هذا الجمهور؟.
- هل يمكن الوصول إلى هذا الجمهور بعقد اجتماع؟ أم تستخدم وسائل الإعلام الجماهيرية لا سيما لما تكون الجماهير كبيرة ومنتشرة في الزمان والمكان، ففي أزمة كورونا لا يمكن عقد اجتماع داخل المؤسسة أو المنظمة إلا مع العاملين فيها من أجل إملاء بعض القواعد والإستراتيجيات، في ماعدا ذلك لا بد من استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية من أجل الإتصال بالجماهير وإعطاء كل المعلومات الخاصة بالأزمة، وفي هذا السياق ننوه إلى أن شبكات التواصل الإجتماعي في وقتنا الحاضر وخاصة في أزمة كورونا كوفيد 19 تعد أكبر وأسرع قناة اتصال لتوصيل المعلومات لأكبر عدد ممكن من الأشخاص في العالم، ومما يضاعف مسؤولية الإعلام الطفرة النوعية والكمية التي لحقت مجال المعلومات مع ثورة الأنترنت التي فتحت إمكانات إعلامية هائلة، وفي ذات الوقت مخاطر مختلفة مع تطور شبكات التواصل الإجتماعي وانتشارها، وتحولت في كثير من المناسبات من فضاءات للتواصل إلى تقنيات للضغط والتأثير. (خليفة، 2016، صفحة 90) إذ أن الانتشار العالمي لشبكات التواصل الاجتماعي ظاهرة مذهلة، بحيث تصل في بعض الاقتصاديات المتقدمة نسبة مستخدمي أجهزة الحاسوب الشخصية الذين لديهم عضوية في شبكات التواصل الاجتماعي إلى 80 بالمئة يقضون معظم وقت استخدامهم لشبكة الويب وهم على اتصال بهذه الشبكات، ومن ذلك نجد أن شبكات التواصل الاجتماعي باتت من الوسائل المهمة في مواجهة الأزمات، (هتيبي، 2015، صفحة 48) وهذا ما أكدته أزمة كورونا كوفيد 19 في الجزائر خاصة التي اعتمدت على شبكات التواصل الاجتماعي الفيسبوك بالتحديد كأحدى وسائل الاتصال أثناء الأزمة.
- هل يكفي عقد مؤتمر صحفي لنصل إلى فئات الجمهور؟
- هل يمكن الوصول إلى الأطراف المعنية خلال يوم واحد ؟ أم تنفيذ برنامج الاتصالات سوف يستغرق عدة أيام؟

ثانيا: الهدف:

يجب أن يكون للاتصالات أثناء الأزمة أهداف محددة وواضحة، حيث يجب طرح التساؤلات الآتية:

- هل نعرف ما نريد قوله؟
- كيف يمكن تجنب إساءة الفهم؟
- هل الهدف من الاتصالات هو تهدئة الناس أم تحذيرهم من أضرار محتملة؟

ثالثا: الرسالة:

هناك ثلاث فقرات أساسية يجب الاهتمام بها عند إعداد أية رسالة وهي:

- النغمة: هل النغمة هي تفاؤل أو ابتهاج أو استرخاء أو غضب أو مزيج من هذا أو ذاك؟.
- المحتوى: هل تريد توصيل الحقائق أم الآراء أم التوقعات أم مزيج من هذا وذاك؟.

- مستقبل الرسالة: ماذا يعرف مستقبل الرسالة عن الأزمة التي تواجهها وعن قدرتك على مواجهة الأزمة؟.

رابعاً: المصدر:

من الذي سيقوم بنقل محتوى الرسالة، فالشخص المتحدث يجب أن يكون مهم ورسبي ومتدرب.

خامساً: مصادر المساندة والتأييد:

هناك مصادر للمساندة والتأييد يمكن اللجوء إليها عندما تقع الأزمة، بحيث تقدم هذه المصادر النصح والإرشاد.

سادساً: التعلم:

يجب على فريق إدارة الأزمة أن يقوم بتقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة، ونلجأ أحيانا إلى خبير خارجي متخصص للقيام بهذه المهمة حتى يمكن استخلاص الدروس المستفادة والتي تحول دون وقوع الأزمة.

وبالتطبيق على أزمة فيروس كورونا 19 وما نتج عنها من أزمة تهدد العالم برمته تأتي شبكات التواصل الإجتماعي كوسائل اتصالية حديثة تفاعلية وفورية متعددة الإستعمالات، إذ يمكن توظيفها في عملية الاتصالات الأزمة التي تعتبر عنصرا مهما في عملية إدارة الأزمة، والتي تعتمد على عدة إستراتيجيات أهمها: (وداد، 2020-2021، الصفحات 227- 228)

- إستراتيجية العرض المؤثر والمقنع:

من خلال المضمون الجيد والبسيط بما يتلاءم مع طبيعة الحدث ، ويسهل مشاركته مع الآخرين مع استخدام الإنفو غرافيك والصور والخرائط التفاعلية والبصرية التي تغني عن الكلمات الكثيرة، مع تغيير شكل شكل تقديم المضمون لزيادة إقناع الجمهور برسالتك.

- إستراتيجية المواجهة بدلا من الهروب:

من خلال توضيح الحقائق ومواجهة الشائعات، وتعزيز الثقة المتبادلة مع الجمهور ، والإعتراف ببعض الأخطاء الميدانية، وتوجيه الشكر إلى المساهمين والداعمين .

- إستراتيجية تركيز الأدوات:

وذلك بالحرص على عد تعدد الصفحات والحسابات المعلنة للمؤسسة لتيسير وصول الجمهور وعدم الخلط بين حساباتها وحسابات أخرى بما يهدر الجهود.

- إستراتيجية الإستماع الفعال:

من خلال تطوير المواقف وتعزيز الإستجابات من خلال المتابعة المستمرة لأراء الجمهور، والحرص على الإستماع له ومراقبة ردوده ومطالبه والتفاعل معها ومحاولة إيصالها للمعنيين بأقصى سرعة ممكنة.

.VIII خاتمة:

يظهر دور الاتصال كوظيفة محورية في إدارة الأزمات، بحيث يوظف اتصال الأزمة كعملية اجتماعية مقصودة لتجاوز الأزمة أو الحد من انتشارها بانتهاج خطة تساعدنا على التنبؤ بالأزمة للوقاية منها، أو مواجهتها بنجاح وفق استراتيجية معينة تحددها طبيعة الأزمة، والإمكانيات المتاحة، وطبيعة وقوة وسائل الإعلام التي تحدد الإستراتيجية الأكثر تلاؤماً مع الأحداث، بحيث يمكن الإستعانة بأكثر من استراتيجية واحدة. ومع تعدد وسائل الإتصال المستعملة في تنفيذ الإستراتيجيات الإتصالية تأتي شبكات التواصل الإجتماعي كوسائل اتصالية حديثة تفاعلية وفورية متعددة الاستعمالات في مقدمة هذه الوسائل، بتوظيفها في عملية اتصالات الأزمة.

## الإحالات والمراجع:

- السيد السعيد. (2006). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث - دور العلاقات العامة-. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- أنس الحسين. (أغسطس 2020). وباء كورونا في المغرب في مواقع التواصل الاجتماعي بالمغرب، أية معالجة من منظور إعلام الأزمات. مجلة الدراسات الإعلامية، 147.
- إيهاب خليفة. (2016). حروب مواقع التواصل الاجتماعي. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- بن العربي يحيى. (2015). دور الإتصال في إدارة الأزمات. وهران: الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، جامعة أحمد بن بلة.
- حسين محمود هنيمي. (2015). العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي (الإصدار ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حكيمة جاب الله. (2019). استراتيجيات الإتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات. المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، 07(02)، 100.
- خالد سعاد. (2016-2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي- أزمة الربيع العربي أنموذجاً. الجزائر، جامعة أحمد بن بلة .
- شومان محمد. (2002). الإعلام والأزمات - منخل نظري وممارسات عملية. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن توفيق. (2013). فن إدارة الأزمات. مصر، عالم الكتب.
- عبد الرزاق محمد الدليمي. (2012). الإعلام وإدارة الأزمات (المجلد ط1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- علي برغوث. (2007). العلاقات العامة، أسس نظرية ومفاهيم عصرية (الإصدار ط1). مصر: معهد البحوث والدراسات العربية.
- علي عجوة. (1983). الأسس العلمية للعلاقات العامة. القاهرة: عالم الكتب.
- محمد السعيد. (2006). استراتيجيات إدارة الأزمات (الإصدار ط1). القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- محمد منير حجاب. (2004). المعجم الإعلامي. مصر: دار الفجر.
- هامل مهدية. (2009). اتصال أزمة المؤسسة الجزائرية - دراسة حالات لوحات من المسسات الصناعية والخدمية. الجزائر، تنمية وتسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري قسنطينة.
- و داد داودي. (2020-2021). تسويق الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية عبر صفحات الفيسبوك - دراسة تحليلية ميدانية لمؤسسة الاتصالات: جامعة العبي بن امهيدي أم البواقي.

