

الإدارة الإعلامية للأزمات

أ. منصور سعيدي

جامعة غرداية

الملخص:

تلعب وسائل الإعلام دورا محوريا في مواجهة مختلف الأزمات التي تتعرض لها مختلف المنظمات عبر ثلاث مراحل زمنية (قبل، أثناء وبعد الأزمة). إما عبر تغطيتها جزئيا من خلال وسيلة إعلامية أو أكثر، أو من خلال تغطيتها بشكل كامل وشامل (مراحلها، أسبابها، و كيفية مواجهتها والتعامل معها).

هذا مع مراعاة تغطية هذه الأزمات من خلال وسيلة الإذاعة أو التلفزيون في ما يُعرف بـ "أوقات الذروة". كما لا يمكننا أن نغفل عن إمكانية توظيف وسائل الإعلام كعامل سلبي يزيد من هول وضخامة الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها أي منظمة.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، المعالجة الإعلامية، إدارة الأزمة.

Summary:

The media plays a pivotal role in confronting the various crises facing various organizations across three stages of time (before, during and after the crisis). Either through partial coverage through one or more media outlets, or through their full and comprehensive coverage (stages, causes, how to deal with them).

This is done with the coverage of these crises through the means of radio or television in the so-called "peak times".

Nor can we overlook the possibility of using the media as a negative factor that increases the magnitude and magnitude of the crises that any organization can face.

الأزمة كلمة قديمة، ترجع أصولها التاريخية إلى الطب الإغريقي وتعني "نقطة تحول"، فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان. أو هي لحظة قرارية حاسمة في حياة المريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأفضل¹.

ثم انتقلت الكلمة بعد ذلك إلى مختلف فروع العلم الإنساني، وأصبحت تعني "مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء".

وتعرف الموسوعة الإعلامية الأزمة بأنها²:

1. موقف إعاقي يشكّل نقطة تحول هامة للمنظمة.

2. ويتطلب الموقف تغيرا حاسما ويستلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم.

3. ويتطلب الموقف أيضا ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة.

وخلال الأعوام الخمس عشرة الماضية، حاولت الدراسات العلمية رصد مفهوم الأزمة للوقوف على مدلولها، حيث يعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم المراوغة التي يصعب تحديدها لأسباب متعددة ومتداخلة منها: الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه، فضلا عن خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم إلى مفهوم الأزمة، مما أدى إلى تعدد التعاريف المستخدمة في تحديد مفهوم الأزمة.

كما يعرف قاموس جامعة "أكسفورد" الأزمة بأنها "نقطة تحول من تطور المرض أو تطور الحياة أو تطور التاريخ، ونقطة التحول هذه وفقا - Turing point - للقاموس هي وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محدودة"³.

ويعرفها أحد الباحثين بأنها "تعبّر عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار إلى أحد الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة - مشروع...)"، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية"⁴.

أما عباس العماري فيرى الأزمة عبارة عن "مرحلة متقدمة من مراحل الصراع، والصراع في أي مظهر من مظاهره، وعلى أي نطاق من نطاقاته، بدأ من داخل النفس البشرية الواحدة، وانتهاء بالصراعات الدولية، وهو غريزة متجذرة في أغوار النفس البشرية، منذ أن قتل قابيل أخاه هابيل، حتى يرث الله سبحانه وتعالى الأرض ومن عليها، وهو حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، فإما أن تتعلم كيفية التعايش معها، وإما أن نموت بها، عندما نقول أن الأزمة مرحلة من مراحل الصراع فإننا نقصد بذلك مختلف مظاهر الصراع الإنساني، وفي كل مجال من مجالاتها، وعلى أي مستوى من مستوياتها، ابتداء من الصراع النفسي الذي يفقد الإنسان توازنه النفسي عن ذروة احتدامه، والصراع بين الإنسان وأخيه الإنسان داخل مجتمعه وبمستوياته المختلفة، من الأسرة إلى القبيلة إلى العشيرة إلى الدولة، وبين الدولة وغيرها من الدول"⁵.

وتعرف دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين الشئيين" ويقدم "وليام كونت" التعريف التالي للأزمة: "الأزمة هي تلك النقطة الحرجة واللحظة المناسبة التي يتحدد عندها مصير تطور ما"⁶.

ويعرف "جوناثان روبرتس" الأزمة بأنها "مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بنية إستراتيجية وطنية وإقليمية أو محلية"⁷. كما يرى الباحث "العماري" الأزمة بأنها "الموقف الذي تتضارب فيه العوامل المتعارضة"⁸.

"فالأزمة - بمعناها العام والجرد - هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، وإما إلى الأسوأ: الحياة أو الموت، والحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما قبل انفجارها"⁵. الفرق بين مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى المشابهة:

لعل أشهر المفاهيم والمصطلحات القريبة الصلة بالأزمة هي الواقعة Incident، الحادث Accident، والمشكلة Problem، والطارئ Emergency، والصراع Conflict، والقضية Issue، والصدمة Shock، والكارثة Disaster، والفاجعة Catastrophe، ومصدر الخطر Hasard⁹.

فـ "الواقعة incident" هي شيء حدث وانتهى أثره، وهي خلل في مكون، أو وحدة، أو نظام فرعي من نظام أكبر، مثال ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد للنظام المفاعل بأكمله خاصة وقد تم إصلاح العطب"¹⁰.

أما "الحادث" فيعبر عن شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا تكون له صفة الاستمرار بعد حدوثه الفجائي العنيف"¹¹.

و الحادث عبارة عن تطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلقه وسياقه، وثمة احتمال قائم دائما أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى أزمة¹².

وهو "خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله مثل ذلك المصنع كله، أو المنظمة، أو الصناعة، وفي هذه الحالة يتوقف النظام بأكمله أو يجب إيقافه حتى الانتهاء من عملية الإصلاح"¹³.

بينما يقصد بـ "المشكلة" حالة أو موقف صعب يثير قلق وضغط يتطلب حلا. وقد تخلق المشكلة حالة من حالات عدم الاستقرار غير المرغوب في البنى الرئيسية المعنية اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو مؤسسية أو غيرها، وتتسم المشكلة بالتجذر من حيث الأسباب والأبعاد، وتحتاج إلى بذل جهد كبير خلال فترة زمنية طويلة نسبيا للتعامل معها بشكل فعال¹⁴.

وتعبر المشكلة عن "الباعث" الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقفا حادا شديد الصعوبة والتعقيد، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها، وهكذا فإن كل أزمة مشكلة، ولكن ليس كل مشكلة "أزمة"¹⁵.

والمقصود بـ "الصراع Conflict" هو حدوث شيء يترتب عليه تعرض النظام للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى التحدي الافتراضي التي يقوم عليها النظام¹⁶.

ويقترَب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التهديد كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد تكون معروفة أبعاده واتجاهاته وأهدافه¹⁷.

ويختلف الصراع عن المفاهيم السابقة في أكثر من زاوية، فهو نوع من التضاد أو التعارض في المصالح والقيم والأهداف والرؤى يولد صراعا بين إرادتين أو أكثر، وبهذا المعنى يكون الصراع مصدرا رئيسيا وسببا مباشرا للأزمات¹⁸.

أما بالنسبة لـ "الخلاف"، فالأزمة وضع أكثر تعقيد وشمولا وعمقا من الخلاف المحدد حول مسألة معينة، وثمة احتمال أن يتحول الخلاف، إذا لم تتم عملية حصره وتطويره، إلى أزمة¹⁹.

بينما "الطارئ" فهو حالة أو حاجة مفاجئة تتطلب مساعدة أو موقف يحتاج إلى إجراء فوري وسريع²⁰. وتختلف "القضية" أيضا عن الأزمة، فالقضية لغويا تعني المسألة فيها نقاش أو جدل أو خلاف، أو مسألة، أو نقطة تساؤل سيكون حوله خلاف، أو سيتخذ حياله قرار، وتبدأ القضية في التكون عندما تظهر علامات على تطور خلافات حول مسألة ما، وتشمل الخلافات عموما وجهات نظر متخاصمة عما الذي يجب ألا يعمل في حالة بعينها، أو يكون الخلاف حول كيفية التعامل مع المسألة ذات الاهتمام المشترك بين الأطراف. وبهذا المعنى فإن كثيرا من الأزمات قد ينتج عنها قضايا، كما أن بعض القضايا في حالة عدم التحرك لمواجهتها قد تتفاقم وتتحوّل إلى أزمة.

أما الصدمة فهي شعور مفاجئ حاد وتتابعات إما أنها غير متوقعة أو غير مرغوبة أو غير مسلم بإمكانية وقوعها، وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف، وقد تكون الصدمة أحد عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها²¹.

وإذا انتقلنا إلى مفهوم " الكارثة " ، و " مصدر الخطر " نجد أنهما يتداخلان بقوة مع مفهوم الأزمة حتى أن هناك من يرى أن هذه المفاهيم الثلاثة تتفق في تسيير الظاهرة، وتستنبط بدرجات جوهر الإشكالية وهو توقع الخطر. ومع ذلك فإن هناك فروقا موضوعية واضحة بين المفاهيم الثلاثة، فمصدر الخطر يقتصر على وجود تهديدات تواجه الإنسان أو المنظمة أو المجتمع ككل، غير أن هذه التهديدات قد لا تتحقق في أرض الواقع، وتضل مجرد تهديدات، لكن بعض التهديدات قد تتحول إلى أزمات أو كوارث، كذلك قد ينشأ عن الأزمات والكوارث تهديدات من نوع جديد²².

المعالجة الإعلامية للأزمات:

قبل الخوض في المعالجة الإعلامية للأزمات قبل، أثناء وبعد الأزمة، وجب أن نتطرق إلى الأبعاد المتعلقة بمدى تأثير الإعلام في إدارة الأزمات، والمتعلقة بطبيعة التغطية الإعلامية.

ويعدد " كاتي ستروميل جولدن " أربعة أبعاد متعلقة بالتأثير الإعلامي في عملية إدارة الأزمة وهي²³:

1 - الفترة الزمنية: وتتمثل في المدة الزمنية التي تقوم الوسائل الإعلامية خلالها بتغطية الأزمة ومدى توافق هذه الفترة مع أهمية القضية أو الأزمة المثارة.

2 - مدى التغطية: وتعتمد الوسيلة هنا إما على التغطية الشاملة لكل مراحل وأسباب الأزمة و كيفية مواجهتها و التعامل معها، أو التغطية الجزئية من خلال الاعتماد على ما ترسله لها الجهات المسؤولة عن متابعة الأزمة و نشر ما يرد إليها من أوامر و بيانات، ويمكن تفسيرها بأنها الطريقة التي تعتمد عليها الوسيلة في استقاء المعلومات عن الأزمة فهي إما أن ترسل مندوبين لها و محررين يعملون بها لمتابعة الأزمة بأنفسهم أو أن تعتمد على التقارير و البيانات الصحفية التي ترسلها لها أجهزة العلاقات العامة العاملة بالمؤسسات و الشركات التي وقعت بها الأزمة.

3 كثافة التغطية: و تمثل حجم التغطية الإعلامية المتاحة للقضية ومدى قدرة الوسيلة على إدارة الأزمة إعلاميا بما يتفق مع سياستها التحريرية والمساحة الإعلامية المتاحة لتناول القضية.

4 بروز القضية: وهي الأهمية التي توليها الوسيلة الإعلامية للقضية من خلال أطر تناول القضية وعرض الوسيلة للتقارير الإعلامية المقدمة من قبل المسؤولين، وكذلك نشر التعليقات التحريرية المرتبطة بالأزمة.

ويضاف إلى هذه الأبعاد بعد آخر يتمثل في توقيت الإذاعة أو موقع النشر حيث أثبتت البحوث الإعلامية أن هناك أوقاتا تسمى أوقات الذروة في مشاهدة وسائل الإعلام المرئية أو الاستماع إلى الوسائل المسموعة وهي التي تكون فيها نسب المشاهدة عالية وتركيز المشاهدين والمستمعين فيها يكون أكبر من غيرها من الأوقات وكذلك بالنسبة للوسائل المطبوعة فقد أثبتت البحوث الصحفية أن موقع نشر المادة الصحفية يؤثر في مقروئيتها و بهذا يكون لبعد توقيت الإذاعة أو موقع النشر تأثيرا في دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات²⁴.

تؤدي وسائل الإعلام في أوقات الأزمات عددا من الوظائف الهامة والتي يكون لها تأثيرات فعالة في إدارة الأزمة أو توجيه أحداثها لصالح المجتمع من حيث التقليل من تأثيراتها الضارة إلى أقل حد ممكن أو الاستفادة من إيجابيات الأزمة إلى أقصى حد ممكن، وقد تناول العديد من الباحثين وظائف الإعلام في أوقات الأزمات فتعدد رؤاهم لهذه الوظائف فمن هؤلاء الباحثين من يجمل هذه الوظائف فيما يلي²⁵:

- 1 - عرض الرسائل التحذيرية وتوقعات المسؤولين للأزمات.
- 2 - تقديم المعلومات المنقولة عن المسؤولين والجمهور وأقسام النجدة.
- 3 - وضع جدول زمني لمواجهة الأزمة.
- 4 - تحديد دروس تصويرية تهدف لوضع خطط لمواجهة الأزمة.
- 5 - تحديد دروس تصويرية تهدف لمواجهة الأزمة أو الكارثة.
- 6 - أخذ جزء من خطط المواجهة ووضعها في برنامج التعليم للجمهور لكيفية التعامل مع الأزمات.
- 7 - تحديد المشكلات التي تواجهها وسائل الإعلام أثناء تغطية الأزمات.

1- إدارة الإعلام قبل انفجار الأزمة:

وفي هذه المرحلة يجب أن تسعى وسائل الإعلام إلى إشباع الجوع إلى المعلومات للجمهور، ولا بد من إتباع تغطية إعلامية (تحليلية - تفسيرية - تقليدية) تتناول الأبعاد المختلفة للأزمة، وتحلل أسبابها، وتلقي الضوء على الأطراف المختلفة للأزمة كما لا بد من اعتماد التغطية الإعلامية على الخبراء والمتخصصين وقادة الرأي. وهنا - أيضا - ينبغي على وسائل الإعلام أن تأخذ في اعتبارها البعد اللغوي للأزمة وحروب المصطلحات، فهنا لا بد أن تحدد وسائل الإعلام في خطابها الإعلامي مصطلحاتها (السياسية، العسكرية، الاقتصادية، الجغرافية... الخ)، وأن تعمم هذه المصطلحات في رسائلها الإعلامية المختلفة²⁶.

تقوم هيئة الأركان الإعلامية منذ البداية، منطلقة من الإستراتيجية العامة للأزمة، ومسترشدة بالمنطلقات العامة المحددة لمعالجة الأزمة، وبالذور المرسوم للإعلام في مجمل عملية المواجهة، بوضع الخريطة التفصيلية واللوائح التنفيذية التي تمكنها من تحقيق خططها وبرامجها، وإنجاز المهام المطلوبة منها في عملية الصراع. ونرى ضرورة وأهمية وإمكانية إنجاز المهام التالية:²⁷

1. تضع هيئة الأركان الإعلامية خريطة شاملة وكاملة للمنظومة الإعلامية المتوفرة، تضم جميع وسائل الإعلام الجماهيري (المطبوعة والمسموعة والمرئية)، كما تضم السبل والوسائل والإمكانات المتوفرة في مجالي الإعلام الفردي والموجهي والإعلام الجمعي.
2. انطلاقا من الإدارة العميق لخصائص كل نظام اتصالي، وكل وسيلة إعلامية، تقوم هيئة الأركان الإعلامية بتحديد وظائف ومهام هذه الوسائل كافة.
3. وانطلاقا من الفهم العميق لخصائص الشرائح المختلفة من الجمهور (الداخلي، الإقليمي والعالمي) تقوم هيئة الأركان الإعلامية بتحديد الجمهور المستهدف بالنسبة لكل وسيلة إعلامية.
4. وانطلاقا من الإدارة العميقة لنظريات الإقناع والتأثير، تقوم هذه الهيئة بتحديد الأسلوب الإعلامي المناسب استخدامه في كل وسيلة من وسائل الاتصال المتوفرة، وبالتنسيق الكامل والتفاهم والتعاون العميقين والشاملين مع الكوادر الإعلامية العاملة في هذه الوسائل والممثل معظمها في هيئة الأركان الإعلامية.
5. تشكل هيئة الأركان الإعلامية المركزية في كل مؤسسة إعلامية فريق عمل مؤهل ومتخصص ومتنوع (يضم رئيسا ومجموعة من المحررين والمصورين، وذلك حسب أهمية ونوعية وحجم وطبيعة كل وسيلة). يكون هذا

الفريق متفرغا كلياً (وربما جزئياً، حسب الوسيلة)، و مسؤولاً عن الإدارة الإعلامية للأزمة في مؤسسته، وتقديم التغطية الكاملة والمستمرة للأزمة. يتم توزيع العمل داخل هذا الفريق حسب طبيعة المؤسسة وحجمها وموقعها على الخريطة الإعلامية، وداخل المنظومة الإعلامية العامة، و يرتبط هذا الفريق، عبر رئيسه، مع قيادة المؤسسة. و تكون مهمته المركزية تنفيذ المهام الملقاة على عاتق المؤسسة ضمن الخطة الإعلامية العامة لإدارة الأزمة.

يعتبر فريق العمل في المؤسسة الخلية الأساسية للفعاليات الإعلامية والمرتبطة بالأزمة. ولذلك نرى ضرورة أن يسترشد هذا الفريق بالملاحظات التالية ليحقق أكبر قدر من الإبداع الإعلامي، وليتجنب الجمود والبيروقراطية:

• أن يفهم بشكل عميق الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة، وأن يستوعب الأسس والمنطلقات المحددة لإدارة الأزمة.

• أن يفهم بشكل عميق الدور الخاص لمؤسساته والوظائف والمهام الملقاة على عاتقها أثناء الأزمة.

• أن يدرس وأن يفهم، وأن يستوعب بشكل شامل وعميق الجوانب المختلفة للأزمة. أن يمتلك المؤهلات المهني التي تمكنه من التطبيق الخلاق والمبدع للإستراتيجية العامة، بما يتناسب مع شخصية مؤسسته ونوعها وطبيعتها جمهورها.

• أن يحرص على التجديد والابتكار في اختيار الموضوعات، ومعالجتها، وفي أساليب وطرق عرضها وتقديمها.

• أن يحرص على التنوع في استخدام الأنواع الصحفية المختلفة، بأسلوب يحقق التنوع والتكامل في عمل وتأثير هذه الأنواع.

• أن يحقق هذا الفريق متابعة كاملة لتطورات الأزمة، وللمتغيرات الحاصلة في مجالاتها، ولدى مختلف أطرافها. وأن يتابع التغطيات المحلية والإقليمية والدولية للأزمة، وأن يرصد الخطاب الإعلامي للخصم، وأن يعايش جمهور وسيلته ويراقب مزاجه وموقفه، ويلحظ أي تطور قد يطرأ عليه.

• ونرى ضرورة أن يعقد هذا الفريق اجتماعات عمل يومية، بحضور المسؤول الأول عن المؤسسة أو من ينوب عنه، لمناقشة مختلف التغيرات وتقييم الأداء.

• ووضع الخطط والبرامج الجديدة، وضمان توفير النتاج الإعلامي القادر على تقديم رسالة فعالة ومؤثرة.

6. تسعى هيئة الأركان الإعلامية، بالتعاون مع هيئة الأركان المركزية إلى تأمين مختلف المستلزمات والاحتياجات المادية والبشرية والتقنية التي قد تحتاجها وسائل الإعلام المختلفة من أجل إنجاز المهام والوظائف الملقاة على عاتقها. بينما يرى كل من "هيريرو" و"برات" أن وسائل الإعلام في هذه المرحلة تقوم ب"بتحديد طبيعة التغطية وجمع البيانات اللازمة عنها ومحاولة التعرف على تأثيرها على الدولة، والتخطيط المنظم للأزمة والاستفادة من الأزمات السابقة وتحديد الوسائل التي من خلالها يمكن مواجهة الأزمة بشكل منظم".²⁸

2- إدارة الإعلام أثناء الأزمة

الأزمة عبارة عن تحولات سريعة ومتلاحقة تقود إلى استخدام وسائل إعلامية سريعة، وتنطلق مختلف وسائل الإعلام التي تشكل المنظومة الإعلامية في الدولة من منطلقات واحدة، خاصة أثناء الأزمة الخارجية. وتعمل غالباً ضمن إستراتيجية واحدة ومن أجل تحقيق أهداف واحدة، ولذلك كانت هناك أهمية لأن تعمل هذه المنظومة

كوحدة متكاملة، بحيث تنجز الوظائف والمهام الملقاة على عاتق الإعلام أثناء الأزمة. في حين تسعى الوسيلة الإعلامية إلى إنجاز مهامها ووظائفها المحددة في إعلام الأزمة، بما يتناسب مع نوعيتها وشخصيتها ومجالها وجمهورها. وأن تحافظ في ذلك على شخصيتها، وألا تتصدى لتحقيق وإنجاز مهام وسائل أخرى 29 .

يعتبر انفجار الأزمة تطوراً نوعياً (وليس كمياً فقط) في حياة الأزمة، يستدعي إعادة تقييم، وإجراء مراجعة شاملة وعاجلة، تقوم بهما القيادة العليا ممثلة في هيئة الأركان المركزية المكلفة بإدارة الأزمة. تتميز هذه المرحلة بقدر أكبر من التحديد والوضوح. ثمة أشياء كثيرة قد تكون غامضة أو غير معروفة في المرحلة السابقة، الأمور الذي يعطي للتصورات والاحتمالات شرعية الوجود المكثف. أما الآن، فإن مسرح الأزمة (بكل ما يتضمنه من ثوابت ومتغيرات، وقوى، وأطراف، وشخصيات) قد أصبح أكثر وضوحاً. نعتقد أن الإعلام يستطيع أن يساهم في عملية إعادة تقدير الموقف، باعتباره المجال المرتبط به، والمعبر عن المجالات الأخرى كافة، بالإضافة إلى كونه الجهة الأكثر وضوحاً في التعامل مع الأزمة على النحو الذي أوضحناه في المرحلة السابقة - المرحلة التأسيسية 30 .

وقد عدّد " أديب حضور " ثلاث سمات تميز مرحلة انفجار الأزمة 31:

1. تتضاعف الأهمية الذاتية للإعلام ليصبح واحداً من الأسلحة الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع. وهذا ما يفسر التحام الإعلام بألة الدولة، بهذا الشكل أو ذاك، وذلك بغض النظر (غالباً) عن طبيعة النظام السياسي والإعلامي السائدين، كما يفسر الاهتمام الرسمي بالإعلام وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي يحتاجها، خاصة وأن الخبرة المعاصرة أظهرت أن وسائل الإعلام قد نجحت في أن تكون المعيار الذي تقاس به كافة الأداء العام للنظام السياسي القائم.

2. يتسع الصراع وتعدد ساحاته، وتزداد وتيرة تبدلاته وتجلياته، ويتسارع إيقاعه، وتزداد الحاجة إلى مواكبة ذلك كله، وتغطيته إعلامياً، وفي شكل سريع، وربما فوري ومتزامن، حين يكون ذلك مطلوباً وممكناً. ويتخذ الطابع العام للتغطية الإعلامية الفورية طابعاً إخبارياً أساساً. وهذا ما يفسر سيادة استخدام الأنواع الصحفية الإخبارية (الخبر بأنواعه، والتقرير بأنواعه، والحديث، والتحقيق) بالنسبة للأنواع الصحفية الأخرى ذات الطابع الفكري - التحليلي (المقال والتعليق والدراسة). ويجب أن يكون واضحاً ان هاجس التغطية الإخبارية للأزمة هو العمل على إثراء الخبر نفسه كموضوع وليس كحدث فقط . بمعنى ضرورة الإلمام بأبعاده ومشتقاته وسياقه بصفتها عناصر أساسية في تحديد قيمته الحقيقية، لذلك من الخطأ أن تهدف التغطية (وهذه ظاهرة خطيرة في التغطية الإخبارية العربية بشكل عام وفي أوقات الأزمات بشكل خاص) فقط إلى التركيز على محور التوجيه السياسي والعمل على إثرائه، بدلاً من الاهتمام بالحدث وبالمخاطبين والعمل على إثرائهما ***.

3. يزداد الجوع إلى الأخبار والمعلومات، ويزداد الإقبال على وسائل الاتصال، ويتضاعف، وبالتالي، تعرض الشرائح المختلفة من الجمهور لوسائل الاتصال، وباعتبارها الوسيلة الوحيدة الممكنة لمعرفة ماذا يحدث. وهذا ما يزيد من الأهمية الذاتية للإعلام، ويعمق الدور الذي يلعبه في هذه المرحلة من الأزمة. يتميز زمن الأزمة بتركيز الاهتمام الرسمي والشعبي على وسائل الإعلام، كما يزداد الاعتماد عليها كمصدر لمعرفة وفهم ماذا يحدث وفهمه. المهام الأساسية لهذه المرحلة:

نرى ضرورة أن تدرك هيئة الأركان الإعلامية سمات هذه المرحلة وانعكاساتها على الإعلام، وأن تقود إدارة الصراع إعلامياً في ضوء الإستراتيجية العامة، ومن أجل إنجاز الوظائف والمهام الملقاة على عاتقها، وتحقيق الأهداف المحددة.

تحرص هيئة الأركان الإعلامية في هذه المرحلة على الأمور التالية³²:

- تحقيق أقصى قدر من الارتباط والتنسيق والاتصال بهيئة الأركان المركزية لإدارة الأزمة.
- التعبئة الشاملة، وتنظيم آلية عمل في غرفة عمليات إدارة الأزمة إعلامياً تعمل على مدار الساعة.
- تحقيق ارتباط واتصال وإشراف ومتابعة بشكل دائم مع مختلف وسائل الاتصال.
- المواكبة الدائمة والمتابعة الدقيقة للتغيير الحاصل في ميدان الصراع الأساسي، وفي مواقف الأطراف المختلفة المعنية بالأزمة، وإصدار التوجيهات المناسبة للوسائل المختلفة لمواجهة هذه المتغيرات، وتطوير الخطط والبرامج الإعلامية وفق تطور الأزمة وتفاعلات الأحداث وظهور مواقف جديدة. وذلك كله بالتنسيق والتفاهم مع الوسائل الإعلامية من جهة ومع هيئة الأركان المركزية من جهة ثانية.
- المتابعة الدائمة والمستمرة لإعلام الخصم - العدو، وتحليل مضمونه وأساليبه، وتحديد أشكال وطرق ووسائل الرد عليه، بهدف تخفيف أو إلغاء تأثيره، وتحصين الرأي العام من مخاطره. ويجب الانتباه في هذا الصدد إلى حقيقة أن مصداقية الإعلام الموجه إلى الخصم قد تتناقض مع مصداقية الإعلام الموجه إلى الداخل (نعقد أن آثاراً هامة تترتب على عدم إدراك هذه الحقيقة، وهذا خطأ يقع فيه غالباً الإعلام العربي أثناء الأزمات).
- السهر على تطبيق الإستراتيجية العامة، والحرص على وضع الخطط والبرامج المرسومة، موضع التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار التبدلات والتطورات الحاصلة.
- الإشراف على تحقيق التكامل والتنسيق بين المفردات المختلفة للمنظومة الإعلامية، والحرص على الاستفادة من الخصائص والإمكانات الذاتية لكل وسيلة.
- الحرص على مراقبة الجماهير المستهدفة، وملاحظة وفهم التغيير الذي قد يحصل في أوساطها. المسألة المركزية هنا تتمثل في كيفية استقبال الجماهير المستهدفة للخطاب الإعلامي.
- الحرص على إنتاج خطاب إعلامي موجه للأطراف الخارجية، مناسب لمواقف هذه الأطراف من الأزمة، وقادر على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الأطراف، ومواكبة التبدلات التي قد تحصل في مواقف هذه الأطراف.
- إجراء عملية تقييم جدوى للممارسة الإعلامية، وفق الظروف الخاصة، وبما يتناسب مع خصوصية كل وسيلة، وطبيعة كل شريحة اجتماعية، ونرى ضرورة أن تشمل عملية التقييم هذه مجالات متعددة (الأهداف والوسائل والأساليب، واستخدام الإمكانات) وأن تطل مستويات متنوعة (مستوى تنفيذ الخطة، والوصول إلى الجماهير، وتحقيق الأثر...).
- إن التركيز على متابعة التطورات اليومية يجب أن لا ينسى القيادة الإعلامية للأزمة أهمية إعداد الرأي العام لنتائج الأزمة.

3- المعالجة الإعلامية لما بعد الأزمة

الأزمة حدث هام يترك آثاره العميقة على مختلف جوانب الحياة في البلاد. و الأزمة كما أشرنا سابقا، هي لحظة في سياق. و إذا كانت الأزمة قد خفت أو انتهت، فإن السياق مستمر، وبالتالي فإن آثارها ذات حضور قوي، وبالتالي تمارس تأثيرا.

أشرنا سابقا إلى ضرورة أن يمهد الإعلام في المرحلة السابقة إلى النتائج المتوقعة للأزمة، بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج. وهنا نرى ضرورة إنجاز المهام التالية³³:

1. عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى ملئه مصادر أخرى. درجة التركيز قد تختلف، كما أن موقع الأزمة في تراتب أهمية الأحداث قد يختلف أيضا، ومع ذلك يجب التدرج في تخفيف التركيز على الأزمة. إن كثافة التغطية في المرحلة السابقة يفرضها احتدام الصراع وتفاقم الأزمة. أما الآن فإن الأزمة قد خفت أو انتهت، وربما استجدت أمور جديدة، وبالتالي برزت أمور هامة، الأمر الذي يحتم تراجع موضوع الأزمة على سلم الأولويات.

2. نرى ضرورة التركيز في هذه المرحلة من إدارة الأزمة إعلاميا على استخلاص العبر والدروس والنتائج من الأزمة. انقشع الضباب الآن، وحمد غبار الصراع، وخف التوتر، وهدأت الأعصاب، وتكشفت الأمور والحقائق. باستطاعة الإعلام معتمدا على كوادر وعلى قادة الرأي، وعلى الخبراء والاختصاصيين، تقديم رؤية معمقة للأزمة وللدروس المستفادة منها. إن هذا من شأنه أن يساهم في ترسيخ التقصير الذي استهدفه الإعلام في المرحلتين السابقتين، وتدعيم الاتجاهات التي أوجدها لدى الجمهور.

3. نرى ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة، لإدارة الأزمة إعلاميا. تشمل هذه العملية الإجابة على تساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان الأداء الإعلامي عموما؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية، ومصاعب تنفيذها، ومواقف الكادر وسلوكه وأدائه، وأداء الوسائل الإعلامية المختلفة، واستجابة الجمهور، ومجاهة الإعلام المضاد... الخ. ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية.

تشمل مرحلة ما بعد الأزمة، تقييم الأداء و الإستراتيجيات قبل وأثناء وقوع الأزمة، وذلك حتى يمكن تحسين أداء المنظمة إذا ما وقعت الأزمة مرة أخرى. وإذا كانت مرحلة ما قبل الأزمة تتكون من إعداد برامج وقائية، وتتضمن مرحلة أثناء الأزمة وضع هذه البرامج موضع التنفيذ، وللأسف يسود اعتقاد في كثير من المنظمات أن إدارة الأزمات تشمل مرحلة أثناء الأزمة وهذا الاعتقاد خاطئ تماما، فما لم يتم إعداد واختيار خطط الأزمات قبل وضعها موضع التنفيذ فإن أداء المنظمة لن يكون في أحسن حال أثناء الأزمة الحقيقية. وفي الجدول التالي نجد أن العمود أقصى اليمين يحمل أربعة عوامل أو متغيرات رئيسية هي³⁴:

1. الأنواع (ماذا ؟)
2. المراحل (متى ؟)
3. النظم (لماذا ؟ أو ما هي الأسباب ؟)
4. الأطراف المعنية (من ؟)

وتمثل هذه العوامل الأساس في حدوث أو منع حدوث أي أزمة و يوضح العمود الثاني من الجدول بعض التغييرات على نحو أكثر تفصيل و أخيرا توضح الأعمدة الثلاثة الباقية أن إدارة الأزمات تشتمل على مرحلة ما قبل الأزمة و أثناء الأزمة و ما بعد الأزمة.

جدول يوضح عملية إدارة الأزمة

بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة		
مراجعة فحص	سلسلة تفاعلات	-أسوأ وأفضل وضع -الأولويات -الأنماط -التكرار -التدريب - المحاكاة	-أنواع الأزمات -أساليب الوقاية	الأنواع ماذا؟
إعادة التصميم المراجعة التعلم	فني قانوني سياسي الوصول للموقع	-الوضع الحالي -الصيانة -مدى المراجعة -التكامل	الإنذار المبكر الوقاية احتواء الضرر استعادة النشاط التعلم	المراحل متى؟
إعادة تصميم السياسات الخطط البرامج تقديم المشورة	الاتصالات فريق الأزمات المشغلون الخبراء التعرف على الروح المعنوية	تحليل المخاطر تحليل الأخطاء فريق الأزمات الأدلة	التكنولوجيا الرئيسية الأساس التنظيمي العوامل الإنسانية الثقافة التنظيمية المشاعر	النظم لماذا؟
إستراتيجيات ترويج إدارة الأزمات إقامة العلاقات المراجعة	فريق الأزمات المستهلكون الحلفاء، الضحايا المنافسون المخربون	تحديد الأولويات تقييم المخاطر التخطيط الإستراتيجي إعادة التصميم	الداخلية الخارجية	الأطراف المعنية من؟

الهوامش

- 1 - جوناثان روبرتس، صنع القرار خلال الأزمات الدولية، ترجمات مختارة، مركز الدراسات الإستراتيجية للقوات المسلحة، القاهرة، ص: 15.
- 2 - عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات: مدخل نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 83، 84.
- 3 - محمد شومان، الإعلام والأزمات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 17.
- 5 - عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص: 84.
- 5 - عباس رشدي العماري، مرجع سابق، ص: 13.
- 6 - أديب خضور، الإعلام والأزمات، دار الأيام للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 1993، ص: 7.
- 7 - عثمان عثمان، مواجهة الأزمات، مصر العربية للتوزيع، القاهرة، 1995، ص: 18.
- 8 - أديب خضور، مرجع سابق، ص: 07.
- 10 - عباس رشدي العماري، مرجع سابق، ص: 18.
- 11 - محمد شومان، المرجع سابق، ص: 13.

- 10 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- 11 - أديب حضور، مرجع سابق، ص: 08.
- 12 - محمد شومان، مرجع سابق، ص: 13.
- 13 - محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأهرام للتوزيع، القاهرة، 1992، ص: 100، 101
- 14 - أديب حضور، مرجع سابق، ص: 08.
- 15 - المرجع نفسه، ص: 08.
- 16 - محمد رشاد الحملاوي، مرجع سابق، ص: 101.
- 17 - أديب حضور، مرجع سابق، ص: 08.
- 18 - محمد رشاد الحملاوي، المرجع السابق، ص: 103
- 19 - أديب حضور، مرجع سابق، ص: 08.
- 20 - محمد شومان، مرجع سابق، ص: 14.
- 21 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- 22 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- 23- Kathie Stromile Golden , Media in Warsaw Pact States: Explantation of Crisis Coverage, Ethic Politics and Civil Liberties, National Political Science Review, 1992, pp: 83-85.
- 24 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- 25 - عادل رفعت عبد الحكيم مصطفى، دور وسائل الاتصال في إدارة الأزمات المرتبطة بالتحول الاقتصادي في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإعلام، جامعة المنيا، القاهرة، 2009، ص: 123-124.
- 26 - عادل صادق محمد، المرجع السابق، ص- ص: 39، 40.
- 27 - أديب حضور، مرجع سابق، ص: 91.
- 28 - عادل رفعت عبد الحكيم مصطفى، المرجع السابق، ص: 124.
- 29 - نبيل حسن الطهراوي، اعتماد الصفوة الفلسطينية على وسائل الإعلام أثناء الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2003، ص: 68.
- 30 - أديب حضور، مرجع سابق، ص: 94.
- 31 - المرجع نفسه، ص: 95.
- 32 - أديب حضور، مرجع سابق، ص: 96.
- 33 - عادل رفعت عبد الحكيم مصطفى، مرجع سابق، ص: 138.
- 34 - نبيل حسن الطهراوي، مرجع سابق، ص: 74.