

استراتيجيات استعادة سمعة المؤسسات في اتصال الأزمات

أ.بن لعربي يحيى جامعة وهران

الملخص:

هذا البحث حول تسيير الأزمات ، انكبت على دراسة العلاقات العامة للمؤسسات المسببة للأزمات وهذا التركيز على المؤسسة كفاعل أساسي بل الوحيد في اتصال الأزمة، قاد الباحث لدراسة البعد الاتصالي في تسيير الأزمة، فكانت التساؤلات الأولية التالية: ما هو دور الاتصال في تسيير الأزمات؟ ما الهدف من اتصال الأزمة؟ وماهي طرق الاتصال التي تواجه بها الأزمات؟

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، اتصال الأزمات، العلاقات العامة، صورة المؤسسة، وسائل الإعلام، الجمهور.

Résumé :

Cette étude a pour but de chercher les relations gestionnaires qui causent les problèmes en concentrant sur l'établissement comme agent responsable dans la communication du problème. Pour savoir la dimension communicationnelle dans la gestion du problème, il nous est important de poser les interrogations suivantes : quel rôle la communication joue-elle dans la gestion des problèmes ? Quel est le but de cette gestion ? Et quels sont les moyens qu'on peut avec lesquels être en face aux problèmes ?

Mots clés : stratégie, communication des problèmes, relations générales, l'image de l'établissement, moyens de communication, le public.

تمهيد:

مثلما يعيش العالم عصر الاتصالات و المعلومات والمعارف، فإنه يعيش عصر الكوارث و الأزمات، حيث تتكبد المجتمعات خسائر طائلة ليس فقط نتيجة حدوث الأزمة والكارثة، بل أيضا للسلوك الإنساني المتصرف حيالها، حيث ترتبط جسامه الكوارث بحسب درجة التطور أو التخلف البشري للبلدان المتضررة وإزاء ذلك، فإن مواجهة تلك المخاطر و إيجاد حلول لها، لا تكون بالضرورة تقنية أو فنية محظى، حيث انتهت العديد من البحوث والدراسات إلى دور الاتصال في التقليل والحد من الخسائر الناجمة عن الكوارث والأزمات.

لقد كان الفضاء الأنجلوساكسوني السابق إلى دخول حقل اتصال الأزمة، حيث ظهرت العديد من الاستراتيجيات التي كانت خلاصة بحوث انطلقت من إشكالية الهدف من اتصال الأزمة، استراتيجيات رأت ضرورة حماية وترميم صورة وسمعة المؤسسة أثناء الأزمات وقد تزعم الباحث الأمريكي وليام بنونا "William Benoit" هذا الاتجاه، فكان من القلائل الذين حاولوا تأسيس نموذج لاتصال الأزمة ، بدراسته منذ بداية سنوات الثمانينات، خطابات رجال السياسة الأمريكيين وكذا اتصال المؤسسات الأمريكية عند وقوع الأزمات مهما كان نوعها وتوجت دراساته بإصدار كتاب سنة 1995 "Accounts, Excuses and Apologies, a theory of image restoration strategies"، قدم فيه نظرية عامة تحتوي أهم الاستراتيجيات التي يجب تطبيقها لتجديد صورة المؤسسة أو منتوجها.

ورغم صلابتها الإمبريقية فإن نظرية " بنونا" حملت عدة عيوب وفق الباحثين الدانماركيين Finn Frandsen و Winni Johansen، حيث أشارا إلى أن نظرية " بنونا" ركزت على إشكالية رئيسية هي تطبيق استراتيجيات تجديد صورة المؤسسة بصفة مباشرة دون الحاجة إلى وسائط إعلامية مما يعني إهمال " بنونا" لمجموعة معايير هامة لتحليل خطابات حماية صورة المؤسسة أو الاتصال في حالة الأزمة مما عجل بظهور نموذج آخر لاتصال الأزمة يعدل نموذج " بنونا" من طرف "ويني جوهانسون وفين فروندسون" ولكن هذه المرة بخطابات تستعمل وسائط إعلامية ممثلة في وسائل الاتصال الجماهيرية، مما جعل معظم الاستراتيجيات المقترحة في هذا الاتجاه ترتكز على فرضيات الاتصال الجماهيري، كحقل مهم في علوم الإعلام والاتصال.

استراتيجيات السمعة في اتصال الأزمة:

استراتيجيات الشهرة (السمعة) : الجماهير ووسائل الإعلام

تظهر أغلبية بحوث "اتصال الأزمة" عبارة عن " إجراءات إعلامية تقوم بها المؤسسة المتضررة أو المهتدة بالأخطار اتجاه وسائل الإعلام ومختلف جماهيرها، حيث ترتكز النظريات المقترحة في هذه الأعمال

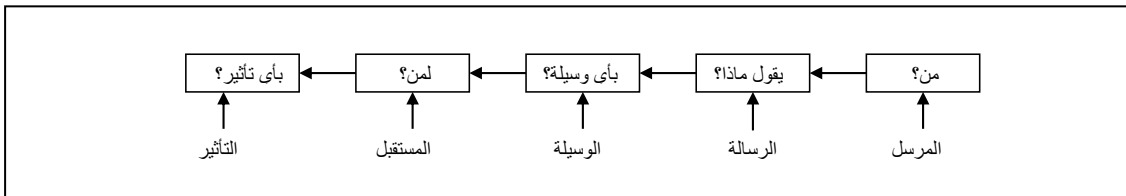
أو المجال على فرضيات الاتصال الجماهيري، كحقل هام في علوم الإعلام و الاتصال . وسنعرض هنا مختصرا لهذه النظريات التي تؤسس لمقاربة الشهرة (السمعة) في اتصال الأزمة وهذا قبل أن نعكف على دراسة مختلف الإستراتيجيات التي تقترحها هذه الأخيرة .

أ- الاتصال الجماهيري : " تأثير وسائل الإعلام":

تميزت البحوث الأولى - التي شهدتها الحرب العالمية الثانية - دراسة الاتصال الاجتماعي مركزة على إشكالية عامة هي دراسة سيرورة توزيع المعلومة ولكن سرعان ما تحولت البحوث إلى عنصر آخر من عناصر عملية الاتصال وهو "الوسيلة"، حيث أضحى الحديث عن "الاتصال الجماهيري" وإن كان لم يستفد هذا الحقل في علوم الإعلام و الاتصال من إطار مفاهيمي مؤسس ومعروف من طرف مجموعة من الباحثين المتعاونين (1) .

ومع ذلك فإن مؤرخي "أبحاث الاتصال الجماهيري" يرون أنها قد بدأت سنة 1927 مع نشر كتاب الباحث السياسي الأمريكي هارولد لاسويل (1902-1978)، تحت عنوان: "تقنيات الدعاية خلال الحرب العالمية الثانية"، حاول من خلاله استخلاص الدروس من أول صراع دعائي في التاريخ، دار على المستوى الذي شهده العالم خلال الحرب المذكورة و استعملت خلاله الوسائل الحديثة للتأثير في الرأي العام(2).

و قد رأى ما رآه معاصروه و آمنوا به حول فعل آليات الدعاية، في إطار نموذج ميكانيكي-خطي "الإثارة الاستجابية" - المخطط أسفله - حيث تبدو قدرة وسائل الاتصال الجماهيري غير محدودة في صنع أو إلغاء الحدث وحيث يبدو خضوع المجتمع لتأثيرها واقعا تاريخيا غير قابل للتعديل لأمد بعيد (3) ومنه ظهرت نظرية الاعتقاد بقوة تأثير وسائل الإعلام ، إذ أشار " لازارسفيلد و كاتز" أنه لا توجد حواجز بين وسائل الإعلام و الجماهير و أطلق عليها " ولبار شرام " في كتاباته نظرية الطلقة "Bullet theory" أو الحقنة تحت الجلد "hypodermique needle" في كتابات" دافيد بيرلو" أو القذيفة السحرية "magic bulle" أو المثير و الإستجابة في كتابات " ميلفين ديفلير"(4) .



النموذج الخطي لعملية الاتصال وفق "لاسويل"⁽⁵⁾

وقد اهتم بعد ذلك باحثون آخرون ، بتأثير وسائل الإعلام من خلال الوظائف التي تؤديها، كالنشر، تفسير و تأويل المعلومات و الأحداث ، تنمية الإجماع الاجتماعي و إقرار شرعية المبادئ ...⁽⁶⁾ . وتشير الفرضية التي انطلق منها هؤلاء الباحثين إلى أن وسائل الإعلام تصنع الرأي العام و تحوله إلى فاعل اجتماعي رئيسي لكل التنظيمات سواء الدولة عن طريق " الدعاية " والمؤسسات بواسطة الإشهار،الاتصال المؤسساتي*⁽⁷⁾ أو اتصال الأزمة .

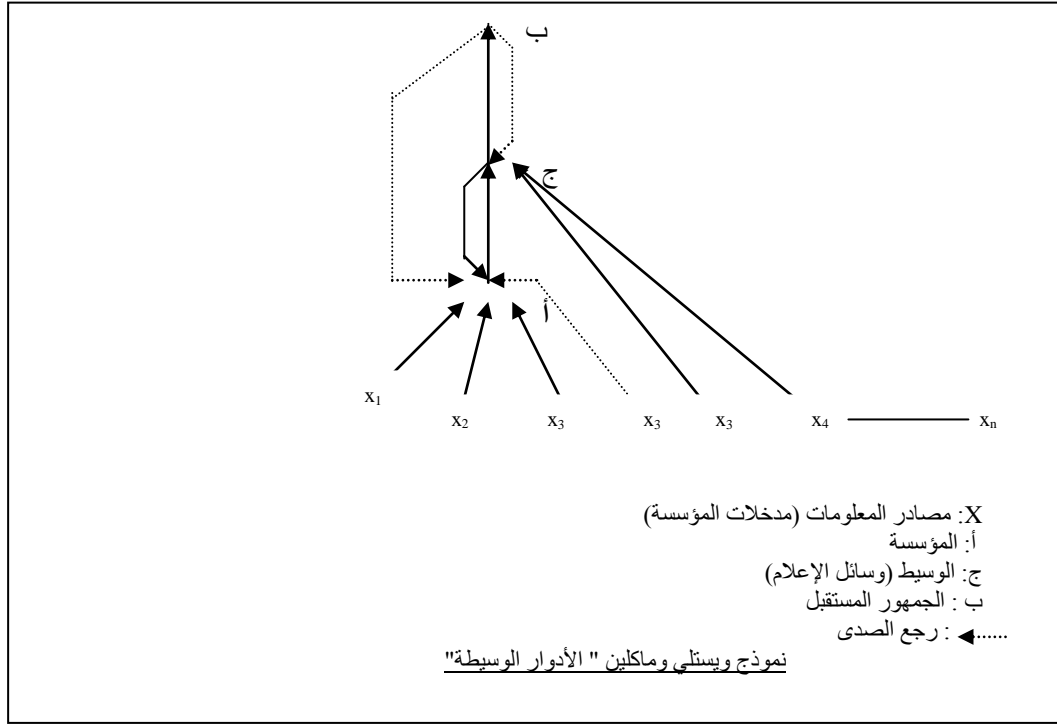
ورغم ما ميز الاتصال الجماهيري من كثرة الدراسات الإمبريقية ، فإنها بقيت أقل نجاعة و لقد خلص "لازارسفيد" و رفيقاه " بيرلسون " و "جوديت " في كتابهم المشهور " اختيار الشعب : كيف يكون الناخب رأيه في حملة انتخاب الرئاسة إلى أن وسائل الإعلام ليس لها إلا تأثير محدود على الجمهور حيث تمثل عامل تعزيز للمعتقدات المتصورة سابقا، كما أن تدفق المعلومات عبرها يتم عبر مرحلتين، بمعنى أن المعلومات تنتقل من وسائل الإعلام إلى قادة الرأي ومنهم تنتقل إلى الآخرين وهذا بعد دراستهم لسلوك الناخبين في مقاطعة " إيري" Eri" في نيويورك في أعقاب حملة انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940، التي فاز بها" روزفلت" بالرغم من موقف الصحافة المعادي له⁽⁸⁾ ، لتفتح بذلك نظرية التأثير المحدود لوسائل الإعلام أبعادا جديدة لعلم الإعلام و الاتصال، تركز على الشبكات الاجتماعية و قادة الرأي الذين يمثلون في بحوث الاتصال الجماهيري رابطا بين وسائل الإعلام و الجمهور ، حيث تتحى النموذج الخطي الميكانيكي لصالح النماذج الدائرية أو الشبكية، أين لا يوجد جمهور واحد فقط، بل جماهير متعددة مستهدفة⁽⁹⁾.

وقدم ويستلي وماكلين (MC Lean,westly) نموذجهما "الأدوار الوسيطة " سنة 1957، حيث كان الاهتمام بجانبين من جوانب العملية الاتصالية و التي تسمح بتطبيق النموذج على الأنواع المختلفة للاتصال و هما:

1- إن المتلقي يتعرض للمعلومات و يختار منها لنفسه ما يتفق و حاجاته، في إطار إدراكه لصحتها و أهدافها، بجانب ما يتلقاه عن مصادر أخرى بصفة مباشرة أو عن طريق " وسيط " يعتبر في عملية الاستقبال مصدرا آخر بجانب المصدر الأول .

2- اهتم النموذج أيضا برجع الصدى أو التغذية العكسية ليس إلى المؤسسة فقط و لكن إلى المصدر (ج) في هذه العملية و الذي ينقله إلى القائم بالاتصال(في المؤسسة) أو المصدر (أ) سواء كان رجع الصدى مقصودا نقله إلى المصدر (أ) أو لا، كما لم يغفل النموذج تقويم دور المتلقي للرسائل إلى رسائل هادفة

أو غير هادفة و كذلك تقويم المصدر لها في هذا الإطار، من خلال علاقة هذه الرسائل بالتأثير في إدراك الفرد للوقائع من عدمه أو في إطار علاقتها بالتعرض أيضا سواء كان مقصودا أو لا. (10)



لقد وضع " ويستلي و ماكلين " وسائل الإعلام كوسيط في عملية الاتصال بين المؤسسة و جمهورها المتلقي و قدم " جون لوييس " كمثال على ذلك الحادث و الاتصال الذي يعقبه، مما جعل وسائل الإعلام تصبح رابطا لاتصال الأزمة بين المؤسسة و جمهورها(11)، ليظهر بعد ذلك في أواخر الستينات و بداية السبعينات ما عرف بنموذج " التأثير المعتدل لوسائل الإعلام" الذي نتج عنه العديد من المداخل النظرية ، و يقدم هنا " جون لوييس"، مثالا عن قوة وسائل الإعلام في بناء الأزمات ، فإذا كانت وسائل الإعلام لا تستطيع التأثير مباشرة على الرأي ، فإنها توجه أنظار الجمهور نحو ظواهر منتقاة و مؤهلة لتكون أزمات وهذا يدخل ضمن مدخل وظيفة ترتيب الأولويات أو وضع الأجندة لوسائل الإعلام، إذ تلعب دورا اجتماعيا في تحقيق الإجماع حول بعض الاهتمامات عند الجمهور، التي يمكن أن تترجم فيما بعد باعتبارها رأيا عاما(12) وهذا يجعلنا في الأخير ندرك علاقة اتصال الأزمة بالاتصال الجماهيري، إذ يرتكز جزء كبير من بحوث اتصال الأزمة على الفرضية الأخيرة التي تعنى بالفرضية الأخيرة التي تعنى بالتأثير القوي لوسائل الإعلام وإستراتيجيات الاتصال التي تتبناها بعد وقوع حادث ما ، حيث تستهدف هذه الإستراتيجيات جماهير مختلفة(13).

ب- الإستراتيجيات المرتكزة على "الشهرة (السمعة)":

إن تواجد المؤسسات اليوم ضمن ما يطلق عليه "مجتمع المعلومات والاتصالات"، يقودها إلى أكبر معرض إعلامي ، تتطلب رهاناته وتحدياته خصوصا في حالة الأزمات، العمل على الحد من تدهور صورتها من جهة وتقليص نتائج وانعكاسات الأزمة كالمقاطعة ، انخفاض أسعار الأسهم.... وغيرها.

فصورة المؤسسة التي تعرف على أنها: "النتيجة الخالصة للانعكاس الخارجي والداخلي لهويتها أي النتيجة الإدراكية لمستقبلي رسائل المؤسسة المكونة من مختلف الإشارات التي تبثها" (14). والتي يقسمها "فيليب.موريل" إلى أربعة أنواع :

الصورة المؤسسية : وتكون على المستوى الوطني أو الدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية وهي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة وتعبّر عنها وخاصة في المجالين الاجتماعي والاقتصادي .

الصورة المهنية: وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها له.

الصورة العلائقية: تتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي والخارجي.

الصورة العاطفية : تشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة، بغية تنمية الرأسمال التعاطفي والودي بينهما(15).

إن الأزمة الصناعية مثلا تمس غالبا صورة المؤسسة المهددة بالأخطار، لأن سرعة انتشار الأزمة، تجعل من وسائل الإعلام ، السلطات العمومية، الضحايا وفاعلين آخرين، يبحثون عن معرفة أسباب الحادث والتي يعيدها هؤلاء غالبا إلى معايير وإجراءات الأمن والسلامة المتخذة من طرف المؤسسة، مما يجعل أصابع الاتهام ، توجه سريعا إلى المؤسسة كونها المذنب الأساسي. ولمواجهة هذه الادعاءات والاتهامات، تجرب المؤسسات غالبا "إستراتيجية الصمت" ، لأن المؤسسة ليست في وضعية تسمح لها بالمعرفة المباشرة والحالية لأسباب الحادث ولا يمكن تأكيد أو تفنيد الأقوال التي تشير إلى مسؤول ما عن الحادث من جهة، كما أن توسع الأزمة وانتشار وسائل الإنقاذ على مسرح الحدث، يجعل من التدخل الإعلامي ثانويا وكلما تركت المؤسسة صورتها تتدهور على جميع أوجهها ، كلما تضررت أكثر، مما يعسر عملية تحسينها واسترجاع إيجابيتها(16).

اقترح"وليام بونوا" أبو إستراتيجيات السمعة في نظريته حول إحياء صورة المؤسسة خمس إستراتيجيات يمكن للمؤسسات تبنيها أثناء الأزمة وأشار إلى أن نظريته يمكن تطبيقها على جميع أنواع الأزمات (مالية،

صناعية، تجارية، مؤسساتية... وأن مختلف الإستراتيجيات يمكنها أن تتزوج أو تتربط، بهدف استهداف جماهير كبيرة

نموذج وليام بنوا (Benoit) (استراتيجيات إعادة الصورة):

يمكن تلخيص نظرية اتصال الأزمة التي جاء بها " وليام بنوا" في النموذج التالي المكون من مرحلتين أساسيتين (أنظر المخطط الموالي).⁽¹⁷⁾

1- من التهديد (الهجوم) إلى الأزمة:

تكون الصورة مهددة أو معرضة للهجوم عند وقوع فعل أو حادث غير مرغوب فيهما، حيث يقدر شخص ما أو الجمهور أن المؤسسة أو المنظمة "س" مسؤولة عن هذا الفعل أو الحادث وذلك من غير أن يكون ل"س" يد فيه أو لم يول له الأهمية الكافية. ولكن ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن المعنيين بالحادث أو المستهدفين يفكرون في أن "س" مسؤول وأنه على علم، كما أن مفاهيم الحدث والفعل يجب فهمهما بالمعنى العام، ابتداء من الأفعال الشفهية إلى غير الشفهية والقيام بأفعال سلبية أو سيئة إلى إهمال الفعل أو نسيانه.

2- من الأزمة إلى إعادة الصورة:

يمكن أن يؤدي الهجوم على صورة المؤسسة إلى رد شفهي (كلامي) مستمد من مجموعة استراتيجيات استرجاعية التي يمكن أن تسمح بإعادة الصورة، إذا أحدثت الأثر المطلوب، أي أن شخص ما / الجمهور يظن أن "س" ليس مسؤولاً عن الحادث غير المرغوب فيه أو أنه يمكنه تبرير نصيبه من القضية، واستراتيجيات إعادة هذه تتعلق بطبيعة الهجوم، مثلما تتعلق بطبيعة الحدث المعني.

الشكل 1: نموذج "وليام بونوا" (18)

1- هجوم - أزمة:
أ- حدث غير مرغوب فيه وقع.
ب- الجمهور يظن أن "س" (مؤسسة أو منظمة) مسؤولة عن الحادث.
ج- صورة "س" مهددة.
2- أزمة - إعادة صورة:
أ- "س" يرد كلامياً (شفهياً).
أ-1- النفي: نفي بسيط - الإلقاء بالخطأ على طرف آخر.
أ-2- التهرب من المسؤولية: - الإشارة - التفنيد - الحادث - حسن النية.
أ-3- التقليل من أهمية أو مدى الهجوم: - الدعم - التحجيم أو التقليل - المفاضلة - التجاوز - مهاجمة المتهم - التعويض
أ-4- تصحيح الفعل.
أ-5- الرجوع عن الخطأ.
ب- شخص ما / الجمهور يظن أن المؤسسة أو المنظمة "س" ليس مسؤولاً عن الحادث غير المرغوب فيه.
ج- إعادة صورة "س".

كما يظهر من النموذج، فقد حاول "وليام بونوا" وضع مجموعة من الاستراتيجيات الكلامية (الشفهية) الأكثر أهمية، المستعملة لإعادة صورة مؤسسة متعرضة للهجوم، حيث أسفرت دراساته عن خمس استراتيجيات أساسية هي:

1- النفي.

2- التهرب من المسؤولية.

3- التقليل من حجم الهجوم.

4- تصحيح الفعل.

5- الرجوع عن الخطأ⁽¹⁹⁾.

تنقسم الاستراتيجيات الثلاثة الأولى إلى العديد من الاستراتيجيات النوعية، حيث نفرق أولاً في إستراتيجية النفي بين النفي البسيط أي أن ننفي ببساطة وقوع الحادث أو أن تكون لنا يد فيه أو مسؤولون عنه وكذا الإلقاء بالخطأ على طرف أو شخص آخر للابتعاد عن أي شبهة. ومن خلال إستراتيجية التهرب من المسؤولية، نحاول أن نقلل أو نخفض من دورنا في الحادث غير المرغوب فيه، إذ قسم "بونوا" هذه الإستراتيجية إلى أربع استراتيجيات فرعية:

أولاً / الإشارة: أين ندعي أننا حرصنا على المشاركة في الفعل.

ثانياً / التنفيذ: وذلك بإدعاء العجز وفقدان السيطرة نظراً لنقص المعلومات مثلاً.

ثالثاً / الحادث: أي نتذرع بظروف طارئة غير مألوفة أو حادث عارض.

رابعاً / حسن النية: وهو إثبات الانقياد عن حسن النية.

أما الإستراتيجية الهادفة لتقليل الهجوم فالغرض منها الحد من سلبيات الهجوم، هذه الإستراتيجية منقسمة إلى ست فرعية وهي:

1- الدعم: وهي محاولة لفت نظر وانتباه الجمهور ووسائل الإعلام، بذكر مزايا المؤسسة أو بذكر الماضي المشرف لها.

2- التحجيم أو التقليل: بالإدعاء إلى أن الحادث أقل خطراً مما يظهر.

3- المفاضلة: أين نقارن الحادث، بحوادث أخرى مشابهة لإثبات أنها كانت أكثر خطراً منه.

4- التجاوز: وهو بمحاولة تغيير سياق الفعل، بالتأكيد مثلاً أنه ارتكب لصالح المجتمع.

5- مهاجمة المتهم: بانتقاده للتقليل من أهمية اتهاماته، وفت النظر عنها.

6- التعويض: وهي التقليل من الآثار السلبية بتقديم تعويضات للضحايا.

والى الإستراتيجية الرابعة الأساسية المتمثلة في "تصحيح الفعل" وذلك بالقيام بإجراءات تصحيحية لإصلاح الأخطاء المسببة للأزمة والحيلولة دون تكرارها، أما الإستراتيجية الخامسة والأخيرة المقدمة من طرف "بونوا" فهي إستراتيجية العودة عن الخطأ (التوبة)، فسياق اتصال الأزمة، يشرحه "بونوا" بأنه ظاهرة الاعتراف بالمسؤولية و الاعتذار والندم و إهانة النفس لنيل الصفح .

إنه من المفاجئ، أن لا تكون إستراتيجية الصمت ضمن تصنيف "بونوا"، إلا أنه يفسر ذلك بأنه قرر استبعادها لأنه تناول فقط الإستراتيجيات الكلامية المستعملة لاستعادة الصورة، باعتبار أن السكوت (الصمت) أو تجاهل الاتهامات هو إستراتيجية غير كلامية، يؤمل من خلالها ترك الأزمة تمر من تلقاء نفسها دون أي رد(20).

ونرى أن هذه الإستراتيجية تنتمي إلى تصنيف أشمل، لأنها مستعملة بصفة متكررة.

نحو نموذج جديد لاتصال الأزمة: (الخطاب الإعلامي لإعادة الصورة)

رغم صلابتها وثباتها إمبيريقياً، فإن نظرية "وليام بونوا" تحمل العديد من السلبيات، حيث يرى "ويني جوهانسون" وفين فروندسون " أن المشكلة الأساسية في نظرية "وليام بونوا" أنها تلمح إلى أن الإستراتيجيات المذكورة تتم بصفة غير مباشرة أو غير متناولة إعلامياً و هذا يعني أن "بونوا" يهمل مجموعة من العوامل الهامة في

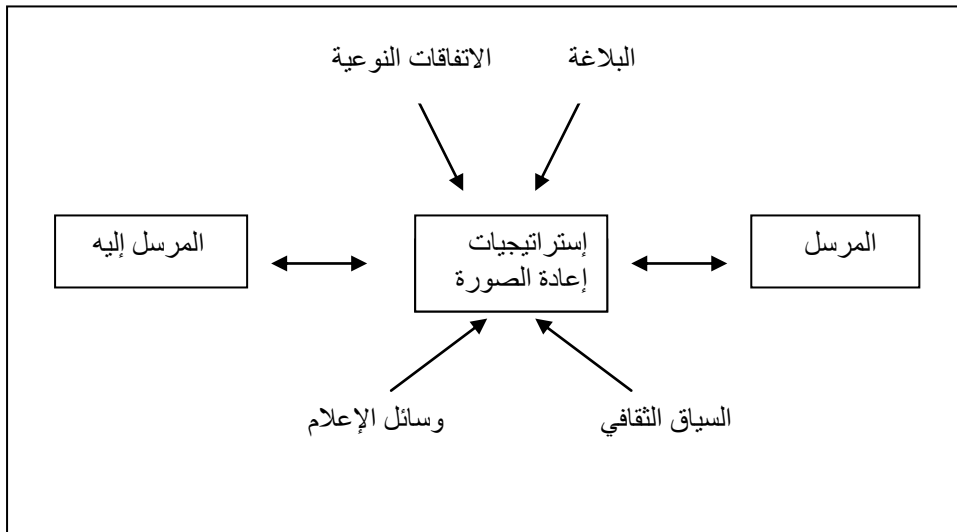
تحليل الخطاب الخاص بإعادة الصورة و الاتصال في حالة الأزمة و هذا ما جعلهما يطوران نموذجيه بإضافة أربعة عناصر جديدة وهي : البلاغة ، الاتفاقيات النوعية ، وسائل الإعلام و السياق الثقافي (21).

1- البلاغة: la rhétorique

من الغريب أن يهمل " وليام بونوا" الوسائل البلاغية التي عن طريقها تتحقق كل إستراتيجية في تصنيفه، كيف تظهر إستراتيجية النفي بلاغيا؟ أو بتعبير آخر: ماهية المعايير و القواعد و الأشكال البلاغية التي تمكننا من معرفة أن خطابا ما هو نفي أو تفنيد؟

السؤال مهم لأن الإستراتيجيات الخمس ل " بونوا" الرئيسية تظل مجردة ، مما يفتح مجالا واسعا للتأويلات و يمكن القول دائما حسب الباحثين "ويني جوهانسون و فين فروندسون"، أن نظرية "بونوا" تتطوي على وظائف اتصالية و ليس على مظاهر خطابية، لا ندع أنه يوجد هناك علاقة بسيطة ووحيدة بين أصناف الردود و الأجوبة و كذا الوسائل الخطابية المستعملة، الأمر الذي يشير إليه "بونوا" ذاته و لكن يمكن أن تقوم بخطوة إلى الأمام بالقيام بتحليل على مستوى أكثر واقعية (مثلا بأخذ بعين الاعتبار الأفعال اللسانية المباشرة و الغير المباشرة ، اختيار الكلمات ، أنماط الإقناع، الأشكال و الصور ...).

نموذج الخطاب الخاص بإعادة الصورة ل" ويني جوهانسون و فين فروندسون" (22)



2- الاتفاقيات النوعية :

لقد أهمل "وليام بونوا" أيضا كون أن الأنواع والوسائل الصحفية المستعملة في اتصال الأزمات (بيانات صحفية، ندوات صحفية، مواقع إلكترونية...)، تمثل مجموعة من الاتفاقيات النصية التي لها أثر معتبر على كيفية الدفاع عن النفس خطابيا و يمكن أن نلقي نظرة على سبيل المثال على البيان الصحفي الذي يعتبر من الأنواع الأكثر استعمالا في اتصال الأزمة، فالبيان الصحفي الذي يرسل إلى مراكز

تحرير وسائل الإعلام الكبرى، من المفروض أن يكون موجهاً لكي تستهلكه أنواع صحفية أخرى، قبل كل شيء من طرف المقالات الصحفية المكتوبة أو النشرات المذاعة أو المتلفزة، مما يستدعي أن يكون البيان الصحفي مصاغاً بطريقة إستراتيجية، حيث يتوقع المرسل (المؤسسة) المسار التحريري لبيانه الصحفي و ذلك بتقديمه في شكله الصحفي النهائي.

لقد اختبر الباحث اللساني الهولندي "Geert Jacobs" استراتيجيات الصياغة الأولية المطبقة من طرف المؤسسات في بياناتها الصحفية، بهدف تكيفها مع الكتابة الصحفية (المخطط التعبيري) والتحكم أكبر مدة ممكنة في الرسالة التي يقوم الصحفيين بدورهم في إيصالها (مخطط المحتوى)، فلقد اهتم أساساً بمرجعية التحكم في الاتصال كإستراتيجية للصياغة الأولية، حيث توصل إلى أن مرسل البيان الصحفي و على عكس ما جرت عليه العادة، يستعمل نادراً صيغة الجمع المتكلم (نحن)، كما نجد في المطويات المعرفة بالمؤسسات على سبيل المثال و لكنه يتقادم الإشارة إلى نفسه أو يلجأ إلى صيغة المفرد الغائب بنوعيه، مستعملاً إما أو وصفاً معيناً للضمائر في صيغة الغائب .

ويصف "جييرت جاكوبس" هذا النوع من المرجعية الذاتية، كعملية إبداء لوجهة نظر، يقوم عن طريقها مرسل البيان الصحفي بإضفاء صبغة المتلقي (وسائل الإعلام) على رأيه⁽²³⁾.

و يضيف "ويني جوهانسون وفين فروندسون" إستراتيجيتين أخريين للصياغة الأولية إلى تحليل " جييرت جاكوبس" هما:

أ- استعمال المعايير الحالية الخاصة بالصحافيين التي تزيد من حظوظ بلوغ الرسالة غايتها.

ب- استعمال البنية النصية للمقالات " الهرم المقلوب " أين تقدم المعلومات الأكثر أهمية في بداية النص.

- إن كتابة البيان الصحفي للمؤسسة وفق القواعد الصحفية، يسمح بتقليل الحاجة إلى إعادة الصياغة، مما يسهل عمل الصحفيين و يزيل أخطار تحويل أو تشويه الرسالة المعنية⁽²⁴⁾.

3- وسائل الإعلام:

يهمل "وليام بونوا" أيضاً الدور البالغ الأهمية لوسائل الإعلام بصفتها مولدة للأزمات والوسائط في نقلها ومن خلال الجانب الذي يتصل من جهة أخرى بإشكالية الأنواع، فضرورة قيام المؤسسات و المنظمات اليوم بالاتصال عبر وسائل الإعلام، تفرض عليها توسيع الأفق، و هذا ما يفسر أهمية الأخذ في الاعتبار تأويل الرسائل من طرف وسائل الإعلام رغم أن الشبكة العالمية للاتصال (الإنترنت) بإمكانها تحسين قدرة المؤسسة على التحكم في اتصالها الخاص .

يمكن التمييز في اتصال الأزمة بين حالتين مختلفتين لعملية الاتصال :

الحالة الأولى: استهداف المؤسسة جماهيرها عبر وسائل الإعلام:

يؤدي ذلك إلى نوع من التفاعل المعقد جدا بين المرسل والمستقبل، باعتبار أن وسائل الإعلام تعمل كسلطة اتصالية فريدة من نوعها، تلعب بداية دور المستقبل بالنسبة للمؤسسة ودور المرسل بالنسبة للجمهور، حيث تقوم بنشر الرسالة المعينة، باختصار نحن أمام تحويل وتشويه الرسالة المعينة سواء عن قصد أو دون قصد من طرف وسائل الإعلام.

الحالة الثانية : استهداف المؤسسة جماهيرها مباشرة:

تستهدف المؤسسة مختلف جماهيرها إما عبر مقالات، إعلانات، ومضات منشورة باسمها الخاص في الصحافة المكتوبة و الإذاعة و التلفزيون وإما بواسطة توزيع القصاصات و المنشورات باستخدام أسلوب دق الأبواب و الأبواب المفتوحة أو عن طريق مواقعها الإلكترونية التي توجه من خلالها المستهلكين أو المواطنين المعنيين و تتمثل المزية الكبرى هنا في أن المؤسسة نفسها هي التي تقرر ما يرغب في الاتصال بشأنه و كيفية ذلك، متجنبه بهذه الطريقة كل تحويل أو تشويه لرسائلها من طرف وسائل الإعلام، فالبيانات الصحفية الموجودة على مواقع الإنترنت لم يعد محكوما عليها بالاستهلاك و الاستبدال بالمقالة الصحفية، الأمر الذي سوف يساهم بالضرورة في اتفاقيات نصية جديدة لهذا النوع⁽²⁵⁾.

4- السياق الثقافي:

لم تأخذ نظرية "بونوا" بعين الاعتبار السياق الثقافي والاختلاف ما بين الثقافات و لكن اقتصر على تحليل حصري لأمثلة أمريكية، هذا ما يدل عليه تصنيفه للإستراتيجيات، فإستراتيجية التآلم الأكثر استعمالا في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بفرنسا أو الدول الاسكندنافية، حيث ينتظر الجمهور الاعتذار و التأسف و التذلل أمامه، إذا كنا مسؤولين عن رد الفعل أو حدث سلبي، بغض النظر عن أن تكون رجلا سياسيا (قضية الرئيس الأمريكي بيل كلينتون ومونيكا لوينسكي سنة 1995) أو مديرا عاما، فإذا اعتذرتنا ووعدنا بعدم إعادة هذا الفعل، نتوصل غالبا لعلق القضايا ونيل الصفح وهذا الطلب للصفح الجماهيري غير مألوف في فرنسا واسكندنافية حسب "ويني جوهانسون وفين فروندسون".

يصبح السياق الثقافي مهما جدا عندما يعبر الاتصال الحدود، أي بتعدي الأزمة الإطار الوطني، لتصير دولية مع تداعيات في الدول التي تتم معها تبادلات تخص المؤسسة المعنية ، فخطر المواجهة والصدام الثقافي يكون كبيرا جدا عند الالتقاء مع ثقافة وطنية، مع لغة، نظام سياسي واجتماعي، شبكة إعلامية مغايرة، تروج قيما ومعايير أخرى وتراهن على أشكال أخرى للاتصال.

إن أهمية الفوارق الثقافية في التسيير و الاتصال في حالة الأزمة، تشهد عليه أمثلة كثيرة، فمیل الصحافة الأمريكية و الأنجلوساكسونية إلى المطالبة بالشفافية المطلقة، في حين أن الصحافة الفرنسية تقبل بأكثر سهولة الصمت بشأن بعض المواضيع، كانت له انعكاسات خطيرة بالنسبة لـ"بيريري Perier" أثناء الأزمة التي عاشتها المؤسسة سنة 1990، أين وجدت آثار طفيفة للبنزين في زجاجات العلامة، الموجهة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أسىء الحكم على رد فعل Perier اتجاه هذا الاكتشاف من طرف الصحافة الأمريكية التي كانت تعتقد أن Perier لم يكن منفتحاً بشكل كاف و مستعداً للإدلاء بالمعلومات الضرورية بشأن سحب هذه الزجاجات⁽²⁶⁾.

كما أن الدراسات التي قام بها " ماريون بنسدورف" والتي تمحورت حول ردود فعل مؤسسات الطيران اتجاه حوادث التحطم المميتة، أظهرت بأنه رغم أن الحادث هو نفسه، إلا هناك اختلافات هامة تتعلق بثقافة ردود فعل هذه المؤسسات و رؤسائها ونفس الشيء بالنسبة للجمهور والتي ترجع إلى الاختلافات في الثقافة الوطنية.⁽²⁷⁾

إن استراتيجيات الإنكار أو التهرب أو التقليل من الهجوم الإعلامي، تمثل اجتهادا سيئا في حالة الأزمات الصناعية ، أين تكون المحافظة على الحياة الإنسانية هي التحدي الأكبر، مما يجعل هذه الإجراءات غير مرغوب فيها على الإطلاق في مثل هذه الظروف، حيث يميل مختلف الباحثين في اتصال الأزمة الكارثية (الصناعية، الطبيعية) إلى تبني استراتيجيات " الاعتذار"، الإجراءات التصحيحية " ، كما أضافوا إليها استراتيجيات أخرى تركز أساسا على " غموض الرسالة " وعلى دراسات امبريقية ، تقوم على مصداقية المرسل والرسالة.

1- استراتيجيات الاعتذار:

لقد كشفت الدراسات المقامة حول "التأسف أو الاعتذار" و " التآلم / التذلل" على عدم كفاية هذه الإستراتيجيات- رغم أهميتها- لإحياء وتحسين صورة المؤسسة. إن المثل القائل: "إن الاعتذارات تبقى غير كافية"، ينطبق في وسائل الإعلام غالبا على فضائح لشخصيات جماهيرية أو حوادث تعود لأخطاء بشرية. وقد عالج مقال نشر بجريدة لوموند الفرنسية بعنوان " الاعتذارات، على من الدور؟"، الطرق السياسية للاتصال عقب حادث ما، أين يظهر الإكثار من الاعتذار كنموذج أمريكي، مثيرا في بعض الأحيان للسخرية، كما يبدو في الاعتذار المبكر جدا مرعاة، خاصة وأن الضحايا ينتظرون استقبال اعتذارات على الأقل⁽²⁸⁾. ولقد عمل الباحثون خصوصا على الأنواع الأخرى من الاستراتيجيات عن طريق مزاجتها باستراتيجيات " الاعتذار" التي تظهر كأول مرحلة في اتصال الأزمة والاعتراف بالمسؤولية.

2- الإجراءات التصحيحية:

إن البحوث حول الإجراءات التصحيحية ، إضافة إلى التي اقترحها صاحب هذه الإستراتيجية (وليام بونوا)، تبقى نسبيا قليلة، فلقد وضع "روبارت إيلمار وآخرون" فرضية تشير إلى أن : المؤسسة التي تتقبل مسؤوليتها أثناء الأزمة والتي توظف في آن واحد إجراءات تصحيحية لإصلاح الخسائر وتقيم إجراءات وقائية لأي حادث جديد من نفس النوع ، ستثمر جهودها باستعادة شرعيتها الاجتماعية.

ولكي تتال الشرعية وتنتزع القبول والإعجاب من بيئتها، فإن المؤسسات يجب عليها أن تكون على وفاق مع مختلف الانتظارات والحاجيات القانونية (الشرعية)، الاجتماعية والاقتصادية للمواطن، كما يجب عليها أن تبرر وتفسر إجراءاتها المتخذة. ويمكن لهذه الإجراءات والحركات التصحيحية أن تؤثر على الاستراتيجيات الأخرى لإحياء واستعادة صورة المؤسسة سواء بإعاققتها أو بتحسينها. ويمكن أن نأخذ مثلا ليس من مؤسسة مهددة بالأخطار الصناعية ولكن من مؤسسة للصناعات الغذائية متهمه بالتسميم (حيث الخطورة على المحيط والضحايا، يمكن أن تعادل خطورة حادث صناعي: وفيات، أمراض متقلبة، تلوث.....)، أين وصف وأدرج العديد من الباحثين، الجهود التي بذلتها المؤسسة حتى قبل إقرار السلطات العمومية رسميا بمسؤوليتها عن التسمم ضمن إستراتيجية الإجراءات التصحيحية⁽²⁹⁾.

كما لاحظ هؤلاء بأنه يمكن تبني هذه الإستراتيجية كذلك في الحالة التي لا تكون فيها المؤسسة مسؤولة عن الأزمة حيث يرى "وليام بونوا" أنه " على عكس التعويض عن الضرر الذي يسببه مشكل ما، فإن الإجراء التصحيحي يبحث عن توقع وتصحيح هذا الأخير".⁽³⁰⁾

بطرحه للتساؤل التالي: "إذا كنت مستهلكا لمنتجات Schwan، ماذا أنتظر من المؤسسة؟" يكون المدير قد تبني على الفور سياسة الإجراءات التصحيحية بتصريحه: " من أجل المستهلكين الذين فضلوا منتج Schwan، فإننا نسحب تلقائيا منتجا من التوزيع ونقطع كافة تعاملنا مع الوكالات الحكومية ولمواصله هذه السياسة نشجع زبائننا على زيارة الطبيب للكشف الطبي، حيث تتحمل المؤسسة كامل المصاريف العلاجية"⁽³¹⁾.

تكون الإجراءات التصحيحية فعالة في هذه الأزمة، إذا استطاعت المؤسسة معرفة انتظارات الجمهور لكي تكون مع توافق معها وبالتالي استرجاع شرعيتها ، كما يذكر الباحثون بشروط مهمة لنجاح مثل هذه الإستراتيجيات ، فمن جهة تطبق المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة توفرها على موارد مالية تتفقا في حالة سحبها لمنتجها وتعويضها للمصاريف العلاجية الطبية ومن جهة أخرى فإن طبيعة الأزمة والأخطار المتعرض لها ، تظهر نسبيا أقل خطورة على المدى الطويل على عكس تسرب غازات سامة من مركز نووي على سبيل المثال.

3- إستراتيجية الغموض:

كما أشار "بونوا" في نظريته حول " إحياء صورة المؤسسة "، فإن المؤسسات التي تواجه أزمة ما، يجب أن تستهدف رسائلها، جماهير مختلفة في آن واحد وهناك من الباحثين من أدرج فكرة توجيه رسائل غامضة في عملية اتصال الأزمة، فحسب " Sellnow Timothy , Ulmer Robert " يسمح الغموض والإبهام للمؤسسات، بإيصال رسائل تظهر متناقضة إلى مختلف الجماهير وذلك لتجنب فقدان المصداقية ولتسهيل الوفاق والإجماع بدلا من الرسائل الواضحة والدقيقة لأنها مثيرة للاختلاف. (32) ، فالرسائل الغامضة التي تتضمن " قول بعض الشيء دون الإفصاح عن أي شيء " ، تأخذ معنى معين في سياق معين، يفتح إمكانية تأويلات وتفسيرات مختلفة، حيث تستهدف هذه الرسائل في آن واحد المساهمين ومقرضي المؤسسة الذين يكونون همهم الأكبر منصبا على التكلفة المالية للأزمة وإلى الجمهور العام الذي ينتظر ردود وإجابات أكثر عن أسباب الأزمة وهذه الإستراتيجية التي تطبق غالبا بالتوازي مع إستراتيجية "الاعتذار"، تطرح مشكلا أخلاقيا لأن التناقض الضمني للرسائل الغامضة، يشكك في نزاهة و إخلاص الأقوال الملزمة وبالتالي فإن تطبيق مثل هذه الإستراتيجية يتطلب دقة كبيرة، لأنه يمكن أن يقود إما إلى إحياء وتحسين صورة المؤسسة أو الإساءة إليها وتشويهها كليا(33).

3- مصداقية المرسل والرسالة:

لقد درس العديد من الباحثين على غرار "ماركو لومباردي"، رد فعل الجماهير المختلفة، اتجاه العديد من المرسلين أو القائمين بالاتصال، بهدف التعرف على من هم الأفراد أو المؤسسات التي تمارس عملية الاتصال بفعالية حول الأخطار الصناعية، حيث ظهر بأن وسائل الإعلام والسلطات المحليتين، تكونان الأكثر والأوسع استماعا مباشرة عقب وقوع الأزمة الصناعية، بينما تترقب عائلات الضحايا والجماعات المحلية، المعلومات من مصادرها الرسمية وقد أكد هذه النظرة، تحقيق أقيم في أوروبا شمل بلدان فرنسا، بلجيكا، ألمانيا، إيطاليا و بريطانيا، مركزا على مقابلات فردية تتراوح مدتها ما بين 60 إلى 90 دقيقة ومضيفا كذلك تصنيفا للمؤسسات أو الأفراد القائمين على الاتصال أثناء الأزمة الصناعية، أخذا بعين الاعتبار، المتغيرات التالية: الوضوح، السلطة المخولة للاتصال حول الأخطار والمصداقية.

وعن طريق تصنيف القائمين بالاتصال إلى مجموعات (الجدول 01)، فإن النتائج بينت ظهور وزارة المحيط من بين السلطات العمومية الأكثر مصداقية من محافظ المنطقة أو الوالي، رغم أن هذا الأخير هو الأكثر قربا من الأزمة، كما أوضح التحقيق بأن العلماء والتقنيين، يعتبرون الأكثر وضوحا ومصداقية والجهة الأكثر تأهيلا للقيام بالاتصال حول الحادث الصناعي وفيما أوضح التحقيق وضوح الصحفيين، إلا أن نسبته

كانت منخفضة ورغم اعتبار ممثلي المؤسسات، كسلطة مخولة للاتصال في مثل هذه الظروف، إلا أنهم يتهمون بنقص النزاهة وتغليب الذاتية والارتجالية⁽³⁴⁾.

إن نقص المصداقية والثقة اتجاه ممثلي المؤسسة المهددة بالأخطار، قاد باحثين آخرين (Robert Ulmer) للاهتمام بقيادة الرأي في اتصال الأزمة حيث انتهوا إلى أن المؤسسة، يجب أن تتصل بواسطة ممثل واحد يكون من الأفضل "مديرها العام"، حيث ينتظر الجمهور في مثل هذه الظروف تدخلا انفعاليا ولكنه واضح وسريع⁽³⁵⁾.

ويظهر أخيرا بأن المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة، تنقصه المصداقية الكلية في عيون الجماهير حسب "ميشال قابي وتيري لبيارت"⁽³⁶⁾.

تصنيف المؤسسات والأفراد القائمين بالاتصال أثناء الأزمة الصناعية⁽³⁷⁾:

الأفراد أو المؤسسات	الوضوح	السلطة المخولة	المصداقية
الصحافة	4.23	3.54	3.48
المجموعات الإيكولوجية	4.43	4.89	4.24
جمعيات حماية المحيط	4.85	4.89	4.77
ممثلو المؤسسات المهددة بالأخطار	3.66	4.82	3.37
الدفاع المدني	4.75	5.13	4.80
طبيب العائلة	3.20	3.17	3.60
المجلس المحلي للممثلين	2.97	2.98	2.89
خدمة الصحة العمومية	3.82	4.22	3.76
العلماء والتقنيون	5.17	5.67	5.25
الاتحاديات	3.09	3.09	2.96
الجيش	2.83	2.90	3.00
وكالات الشرطة وفرض القانون	3.25	3.11	3.38
فرق الإطفاء	4.15	4.21	4.23
الجمعيات التطوعية	3.93	3.50	3.91

3.25	3.18	3.24	منظمات حماية المستهلك
2.53	2.83	2.69	السياسة المحليون
4.52	4.41	4.36	عمال المؤسسة المهتدة بالخطر
4.41	4.80	4.33	وزارة المحيط
3.68	3.72	3.67	الحاكم (الوالي)
2.30	2.57	2.42	السياسة

خاتمة:

لقد ظهرت نظريات أخرى لا تركز على شهرة أو سمعة المؤسسة ولفت الانتباه بواسطة وسائل الإعلام و إنما على مقارنة اجتماعية، تهتم بمختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة (Stakeholders) ⁽³⁸⁾ الذين بإمكانهم أن يكونوا معنيين أو لهم دور يلعبونه في اتصال الأزمة، ليس فقط كجمهور مستقبل بسيط وسلبي وإنما كفاعل أساسي.

وتتجاوز إذن هذه المقاربات الإشكالية الإعلامية لصورة المؤسسة التي اعتنت بها الإستراتيجيات السابقة وذلك بالعمل نحو تسيير أكثر عمقا للأزمة.

الهوامش:

1/-Francis Balle et Jean Padioleu .Sociologie de l'information: textes fondamentaux. Paris: édition Larousse, 1973, p371.

2/-أرمان ماتلار، اكتشاف المواصلات والاتصالات، تر.رياض صوما. بيروت: دار الفكر العربي، ط2، 2003، ص370.

3/- Armand, Mattellart et Michèle, Mattellart. Histoire des théories de la communication. Paris: La Découverte, collection Repères, 2002,p123.

4/- محمد عبد الحميد. نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. القاهرة: عالم الكتب، ط1، 1997، ص172

5 /- Robert, Escarpit. L'information et la communication. Paris : Hachette supérieur, 3^{ème} éd, 1991, p 222.

6 /- Jean Lohisse. La communication : de la transmission à la relation. Bruxelles : De Boeck Université, 2001, p213.

*كجزء من اتصال المؤسسة، حيث يتعلق بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعارية، ينظر:

7/-Thierry Libaert. La communication d'entreprise. Paris : economica, 1998, pp7-26.

8/- خليل أبو أصبع. الاتصال الجماهيري. عمان: دار الشروق، ط1، 1999، ص ص 204، 205.

9/- ملفين ل.ديفلر، ساندر بول. روكيتش. نظريات وسائل الإعلام. تر. كمال عبد الرؤوف. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، 1998، ص.273

10/- محمد عبد الحميد. الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري. القاهرة: عالم الكتب، 2000، ص.28

11/-Jean Lohisse. Op.Cit, p214.

12/- صالح خليل أبو أصبع، مرجع سبق ذكره، ص ص 211، 220.

13/- Jean Lohisse.Op.Cit, p217.

14/- عاطف عدلي العبد. مدخل إلى الاتصال والرأي العام . القاهرة: دار الفكر العربي، ط3، 1999، ص 286.

15/-دليو فضيل . اتصال المؤسسة، ص.53

16/-Delphine, Bondran. Op.Cit, p18.

17/-William Benoit. Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, vol 23, n°2, 1997, pp177-180

18/- William Benoit. Op.Cit, p182.

19- William Benoit. Op.Cit, pp182-184.

20/- William Benoit. Op.Cit, pp184-186.

21/- Johansen, Winni et Frandsen, Finn. Rhétorique et communication de crise .Actes de congrès national des sciences d'information et communication: UNESCO (Paris) de 10 au 13 Janvier 2001, pp165, 166.

22/- Johansen, Winni et Frandsen, Finn. Op.Cit, p169.

- 23 /- Geert Jacobs. Preformulating the news .An analysis of the metaprogmatics of press releases. Amsterdam : John Benjamins, 1995, in Johansen, Winni et Frandsen, Finn. Op.Cit, pp 169–170.
- 24/- Johansen, Winni et Frandsen, Finn.Op.Cit., p170.
- 25/- Johansen, Winni et Frandsen, Finn. Op.Cit., p171.
- 26- tixier, Maud. La communication de crise, enjeux et stratégies. Paris: Mc Graw – hill, 1991, p95.
- 27/-Marion Pinsdorf. Flying diferrent skies : how cultures respond to airline disasters, in Johansen, Winni et Frandsen, Finn. op.cit, p171.
- 28/-Delphine, Bondran. Op.Cit, p18.
- 29/- Sellnow Timothy and Robert Ulmer and Michelle Snider. The compatibility of corrective action in organizational crisis communication, communication quarterly, vol 46, n°1, 1998,p46.
- 30 /- William Benoit. Op.Cit, p186.
- 31/- Sellnow Timothy and Ulmer Robert and Snider Michelle. Op.Cit, p60.
- 32- Sellnow Timothy and Ulmer Robert. Ambiguous Argument as Advocacy in organizational crisis communication. Argumentation and Advocacy, vol 38, n°3, 1995, p p138–140.
- 33/- . Sellnow Timothy and Ulmer Robert. Ibid, p141.
- 34 /- Lombardi, Marco. Communication about major accident hazards: credibility of qualified informers: disaster prevention and management, vol 4, n° 2, 1995, pp04–06.
- 35/-Robert Ulmer. Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study, management communication quarterly, vol 14, n°04, 2000, pp590–592.

36- Michelle Gaby. La nouvelle communication de crise: concepts et outils. Paris : éditions stratégies, 2001, p233 et Thierry Libaert. La communication de crise. Paris : Dunod, les topos, 2001, p118.

37/ Lombardi, Marco. Op.Cit, p13.

38- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1، 1999، ص22.