

الاتصال ومناجنت الأزمة: تطور الاستراتيجيات والمقاربات

Communication and crisis management: the evolution of strategies and approaches

مراد كموش¹

¹ معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي لتيبازة، الجزائر، mouradresearch@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/04/23، تاريخ القبول: 2021/05/06، تاريخ النشر: 2021/06/08

ملخص: يتناول هذا المقال كبريات الاستراتيجيات الاتصالية في مناجنت الأزمة، على اعتبار هذه الأخيرة ظرفا فجائيا يخل بترتيبات المنظمات وحياتها الطبيعية، وفي الوقت الذي تذهب فيه العديد من المنظمات وبمختلف أشكالها إلى اتباع الأساليب الارتجالية في التعامل مع الأزمة، تفجر الأزمات سيلا من الأسئلة تتعلق بالدرجة الأولى بسياسات المنظمات المختلفة، فكل من رجال الإعلام والجماهير الأساسية والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف؟ ولماذا حدث؟، وفي غالب الأحوال تعاني المنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عواقب سلبية على مستوى إدراكات الجماهير لصورة المنظمة واتجاهاتهم نحوها، بدلا أن تحول هذه المنظمات الأزمة إلى فرصة .

الكلمات المفتاحية: اتصال، مناجنت ، أزمة، منظمة، إستراتيجيات، مقاربات.

Abstract: This article deals with the major communication strategies in crisis management, considering the latter as a sudden circumstance that disrupts the arrangements of organizations and their normal life, and at a time when many organizations of various forms go to adopt improvised methods in dealing with the crisis, crises explode a series of questions related primarily to policies. Different organizations, each of the media, the main audiences, government officials, interest groups, and the local community want to know: What happened? How? Why did it happen? In most cases, organizations that delay answering these questions suffer negative consequences on the level of public perceptions of the organization's image and their attitudes towards it, instead of these organizations turning the crisis into an opportunity.

Keywords: Communication, management, crisis, organization, strategies, approaches.

1- تمهيد :

عادة ما تفجر الأزمات سيلا من الأسئلة التي تتعلق بالدرجة الأولى بسياسات المنظمات المختلفة، فكل من رجال الإعلام والجماهير الأساسية والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف؟ ولماذا حدث؟، وفي غالب الأحوال تعاني المنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عواقب سلبية على مستوى إدراكات الجماهير لصورة المنظمة واتجاهاتهم نحوها. في هذا الإطار يجب على المنظمة أن تفتح خطوطا مباشرة مع جماهيرها الأساسية فتبني سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها التي تتمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة، فالمعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير أثناء الأزمة، وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة، ولكن بكيفية التعامل معها ومنعها في المستقبل، وفي هذا السياق تؤكد دراسة مسحية حديثة أجريت على جماهير ولاية نيويورك أن 95% من الجماهير تكون مهتمة بما تقوله المنظمة ومدى صدق ذلك أكثر من اهتمامهم بالأزمة نفسها. وحيث يقر العديد من الباحثين المختصين في الاتصال على أن خوض مجال الأزمات ليس بالرهان السهل، فهم يرون ضرورة التعمق أكثر في فهم اهتمامات وأهداف المنظمات انطلاقا من فهم عمليات بناء العلاقات العامة للمؤسسة داخل المجتمع، وهذا ما يخلص في النهاية إلى تغليب كفة الاهتمام بمصالح الجمهور أثناء الأزمات على مصالح المنظمات، مع محاولة الحفاظ على تاريخ وفلسفة المنظمة قدر الإمكان في ظل هذه التغيرات. وعلى غرار ما تحقق اليوم في البلدان الغربية، وخاصة منها الدول الإنجلوساكسونية من تقدم كبير على مستوى إدارة المؤسسات بواسطة موارد الاتصال واستحداث مقاربات ومناهج وتجارب حديثة تتناسب مع تسيير المؤسسات للتغيرات التي يفرضها مناخ الأزمات على مستوى العلاقة بين المنظمة وجماهيرها. في هذا السياق يندرج بحثنا الذي تحاول أن تتناول إشكالية معالجة الأزمات من خلال استراتيجيات للاتصال كأداة استجابة ومعالجة في الآن ذاته، ووفق نماذج محددة، ومنه سيكون سؤال إشكاليتنا كالتالي:

ما هي مختلف استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمة؟ أو ما هي مختلف المقاربات والنماذج التي يطرحها الاتصال في تسيير الأزمات؟

2- اتصال الأزمات..التجارب الأولى

إن مختلف الأدبيات المنتشرة عبر العالم حول اتصال الأزمات وخاصة تلك المتعلقة بتسيير ظاهرة الأزمة جاءت كنتيجة فرضتها مختلف التجارب العلمية النظرية الأكاديمية (Thomson, 2000, p12)، وهذا ما يفسر اعتماد العديد من الكتابات حتى اليوم على الجوانب التطبيقية أو الميدانية التي تجسد مختلف التجارب والخبرات، في حين بقيت هذه التفسيرات التطبيقية للأزمة - إن صح تسميتها كذلك - كمحاولات لإيجاد حلول بسيطة وأولية لمختلف الظروف والمواقف الأزومية، كانت تعتمد في غالب الأحيان على أبعاد ضيقة، إنطلاقا من طرح مختلف الاقتراحات ووجهات النظر، ثم اختيار أفضلها لتأخذ بها المؤسسات فيما بعد.

وما يمكن الإشارة إليه في هذا السياق هو أن أول ظهور للمؤلفات كان مع نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، ونجد من المهتمين المعاصرين بهذا المجال:

يجمع العديد من الباحثين على أن مجال اتصال الأزمات مجال معقد بالشكل الذي يصعب تحديد دور الاتصال فيه لتعدد و تداخل أدوار الفاعلين الاجتماعيين (مؤسسات، وسائل الإعلام، زبائن، الجمهور العام... الخ)، ومنه فقد قام العديد من الباحثين لتسهيل البحث و الدراسة بتقسيم المجال وتحليله وفق مقتربات تنظيمية كالتالي (Johanson, 2000, p165):

- مقترب علم الاجتماع: دراسة المجتمع المعرض للخطر.
- مقترب الأزمة: من حيث الإلمام بتعريف الأزمة وتحديد أنواعها و أثرها.
- مقترب المناجحت: وتحديد دوره في إدارة الأزمة.
- مقترب الاتصال: أنماط الاتصال ودوره وفعاليته، دور خلية الاتصال.
- مقترب ثقافي: و يأخذ بعين الاعتبار التنوعات والاختلافات الثقافية.

وقد اقترح (William Bonoit) عدة استراتيجيات لاتصال الأزمات تدخل كلها تحت إستراتيجية السمعة التي دارت حوتها نظريته والتي تهدف في الأصل إلى حماية وإحياء صورة المؤسسة، وفقا لأربع استراتيجيات يمكن للمؤسسات مواجهة الأزمات التي تهددها ويمكن تطبيقها على جميع أنواع الأزمات (مالية - صناعية - تجارية... الخ).

يمكن الربط بين مختلف هذه الاستراتيجيات بهدف التأثير على جماهير كبيرة، تتكون عموما من مرحلتين أساسيتين (Tixier, 1991, p112):

من التهديد " الهجوم " إلى الأزمة، تكون صورة المؤسسة مهددة أو معرضة للهجوم عند وقوع فعل أو حادث غير مرغوب فيه، حيث يقدر شخص ما أو الجمهور أن المؤسسة أو المنظمة " س " مسئولة عن هذا الفعل أو الحادث، وذلك من غير أن يكون ل " س " علاقة به، ولم يول له الأهمية الكافية، ولكن ما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن المعنيين بالحادث أو المستهدفين يفكرون في أن " س " مسئول أو أنه على غير علم، كما أن يجب فهم مجريات الأحداث بالمعنى العام ابتداء من الأفعال الشفهية إلى غير الشفهية، والقيام بأفعال سلبية أو سيئة إلى إهمال الفعل أو نسيانه.

3-الاتصال والاستراتيجيات الكلاسيكية في فهم الأزمة

يمكن أن يؤدي الهجوم على صورة المؤسسة إلى رد شفهي "كلامي" مستمدا من مجموعة استراتيجيات استرجاعية، أي تلك المحاولات التي تسعى المؤسسة من خلالها استرجاع -من الأزمة إلى إعادة الصورة - إذا

أحدثت الأثر المطلوب على الجماهير الفاعلة على مستوى الأزمة، بالشكل الذي يغلب على ظن الجمهور أن المؤسسة "س" ليست مسئولة عن حادث غير مرغوب فيه، أو أنه يمكنها تبرير نصيبها من القضية، واستراتيجيات الإعادة هذه تتعلق بطبيعة الهجوم بدرجة كبيرة. تجربته الدراسية في أربع استراتيجيات كالتالي (Tixier, 1991, p57):

- إستراتيجية النفي.
- إستراتيجية التهرب من المسؤولية.
- إستراتيجية التقليل من حجم الهجوم.
- إستراتيجية الرجوع عن الخطأ و تصحيح الفعل.

1.3 - إستراتيجية النفي :

نستطيع التمييز بين النفي البسيط والنفي المعقد، وتعود معايير هذا التصنيفات إلى درجة تورط المؤسسة في الحادث، عدد الضحايا والخسائر، طبيعة الجمهور المستهدف... الخ.

2.3 - إستراتيجية التهرب من المسؤولية :

حيث سيحاول الطرف المتورط في الأزمة تقليل أو تخفيض دوره في الحادث المشبوه، ومنه أن المؤسسات تتبنى هذه الإستراتيجية إنطلاقاً من :

- التنفيذ: وذلك بادعاء العجز و فقدان السيطرة، نظراً لنقص المعلومات مثلاً.
- الحادث : أي التذرع بظروف طارئة غير مألوفة، خارجة عن العادة.
- حسن النية : إثبات الانقياد على حسن النية.

3.3 - إستراتيجية التقليل من حجم الهجوم :

يهدف هذا النوع من الإستراتيجيات إلى الحد من سلبيات الهجوم، وتنقسم بدورها إلى (Tixier, 1991) : (p113)

- الدعم: وهي محاولة لفت نظر انتباه الجمهور ووسائل الإعلام بذكر مزايا المؤسسة، أو بالتغني بالماضي المشرف لها.
- التحجيم أو التقليل: بالادعاء بأن الحادث أقل خطراً مما يظهر.
- المفاضلة: أين نقارن الحادث بحوادث أخرى مشابهة، لإثبات أنها كانت الأكثر خطراً منه.
- التجاوز: بمحاولة تغيير سياق الفعل بالتأكيد مثلاً على أن المؤسسة ارتكبت مثل هذه الأفعال قصد تجاوز مراحل أخطر من هذا الموقف، وهي في عمومها تخدم مصالح العامة من الجمهور.

- مهاجمة المتهم :بانتقاده للتقليل من أهمية اتهامه، وإبعاد النظر عنها.
- التعويض :وذلك بمحالة التقليل من الآثار السلبية بتقديم تعويضات للضحايا.

4.3 - إستراتيجية الرجوع عن الخطأ و تصحيح الفعل :

نوعاً جديداً من من الإستراتيجيات التي تميل إلى الاعتراف بالمسؤولية، والاعتدال والندم عن الممارسات السلبية للمؤسسة، وتكون الإستراتيجية المتبعة في هذا النمط قريبة جداً من الحقيقة والشفافية، بينما تستخدم في العديد من المرات في حالة فشل المؤسسات في تمرير الأشكال السابقة من الإستراتيجيات.

4- تطور إستراتيجيات اتصال الأزمات والانتقال إلى مقاربات الخطابات المفتوحة

ينبثق مجال اتصال الأزمات من عدة ظواهر ونماذج يملئها الواقع، وعلى سبيل المثال الإضراب الذي شنه طاقم من الطيارين العاملين بشركة الخطوط الجوية الفرنسية مما أدى إلى أزمة حقيقية، بينما يأتي المهتمون بقطاع الاتصال في هذا الإطار لاستعراض مختلف خبراتهم و دراساتهم وفق ثلاث محاور رئيسية (Patrick, 1995, p26):

- دراسة حالة للمؤسسات في حالة أزمة .
- دراسة تنظيم الاتصال .
- دراسة علاقة المنظمات مع وسائل الإعلام .

و في الوقت الذي تتجه العديد من المؤسسات اليوم إلى لزوم الصمت، وإنكار المخاطر التي تحذق بها، بل وتلجأ أحياناً لإتباع أساليب التمويه والمغالطة عبر خطاباتها (Régis, 1997, p157)، كان من الواجب عليها في الوقت ذاته أن تتبع أسلوب الشفافية من خلال إستراتيجية اتصالية واضحة المعالم من شأنها التقليل من حجم المأزق لا يمكن بأي حال من الأحوال التحكم بإعداد أو اختيار نمط معين من الخطابات أو الرسائل بشكل اعتباطي، فهذا يرتبط بالدرجة الأولى بما يمليه الموقف المتأزم (Maude, 1993, p15) في الوقت نفسه يجب الوقوف على مختلف جوانب القصور الداخلية التي تنشأ بنشوء الأزمة، وتكون السبب الوحيد في إيجادها، وخاصة ذلك القصور الذي يمس فحوى العلاقات الاجتماعية للمؤسسة، ومدى قدرتها على تغيير مواقف الناس من حولها، وإقناع المتضررين جراء الأزمة (Thierry, 1998, p115).

سنحاول من خلال ما سيأتي التعرف على مختلف أنواع الخطابات والمظاهر الاتصالية التي تتبناها المنظمات وهي في حالة أزمة، وخاصة في ما يتعلق بتأثير الرسالة الاتصالية، الظروف المناسبة التي يغتنمها القائمون بالاتصال من أجل إذاعتها، كيفية التعامل مع وسائل الإعلام، وكذا تصميم الخطاب لتحقيق ما يمكن إطلاق عليه إستراتيجية الرسائل الاتصالية التي تسعى لتكييف محيط المؤسسات مع المتغيرات الجديدة، أو مع وقائع الأزمة، سنة

1982 على ثلاث خصائص (Patrick Ladadec) يركز أول تصنيف أعدده الباحث للرسائل الاتصالية (Patrick, 1986 p78) على:

- الشفافية : أي الوضوح التام للمعلومات المقدمة للجماهير.
- التحفظ : أي التفريق بين ما يمكن إذاعته، وما لا يمكن ذلك.
- التكتم : أين يكون إعلام المؤسسات يساوي الصفر.

ليقدم سنة 1991 تصنيفا ثانيا، حدد من خلاله إستراتيجيات تؤدي (Pierre Piotet) بينما اقترح كل منها إلى طرح عدد مختلف من الخطابات تستطيع المنظمات أن تختار من بينها (Jean, 1997, p117) :

- إستراتيجية رفض التواصل مع الجماهير
- إستراتيجية الاشتراك المتغيب
- إستراتيجية إرسال مندوبي الاتصال
- إستراتيجية المزج بين قبول الاتصال مع الجماهير و رفضها

وفي حين يرى تصنيف آخر أن إستراتيجية التواصل ومخاطبة المؤسسة لجماهيرها تتراوح بين (Thierry, 1998, p118):

- إستراتيجية التثقيف : انطلاقا من نشر المعلومات، وجعلها مشتركة بين المؤسسة والأفراد.
- إستراتيجية التأثير من خلال الخيال الروائي : حيث تسعى المؤسسة لأن تقاسم مسؤولية ما ألم بها من أضرار مع الجماهير، من خلال التأثير عليهم و تحريك عواطفهم اتجاهها.
- إستراتيجية التنفير: وهذا ما تلجأ إليه المؤسسات إذا ألحقت أضرارا بالمحيط المعيشي "تلويث، مواد سامة... الخ"، بينما سنحاول الوقوف على تحليل إستراتيجيتين رئيسيتين، تضمن عدة إستراتيجيات مصغرة، كثيرا ما تعتمد المؤسسات لإتباعها، وسنحاول ربطهما بعدة أمثلة وممارسات لتسهيل الفهم كما سيأتي:

1.4 - إستراتيجيات التوعية

غالبا ما تتبنى المؤسسات هذا الشكل من الاستراتيجيات، حيث تعمل على إبراز روح المسؤولية في حالة حدوث أي أزمة، فتعتمد إلى دراسة مختلف المشاكل التي يمكن أن تطفو على امتداد فترة الأزمة، وذلك قصد إظهار قدرتها على التعامل مع المواقف المتأزمة خاصة إذا انتشرت عبر وسائل الإعلام، ويكون سعيها لنشر الوعي بالخطر من خلال التعريف بفضول الأزمة وتفكيك عوامل وجودها على ذلك الشكل، بينما تتحدد الخصائص الرئيسة لهذه الاستراتيجيات في:

2.4 - اغتنام الفرص المناسبة للظهور:

أمام الجماهير، وهي الأوقات التي تحد فيها وتيرة الأزمة فتحاول المؤسسة إقناع جماهيرها بدورها في ذلك، كما تسعى إلى شد الأفراد بصورتها التجارية من خلال إعطائها طابعا إيجابيا.

3.4 - الاعتماد على نمط خاص من التكتيك:

خاصة في ما يتعلق بإجراءات استغلال الظروف الحاسمة، وعدم تنفيذ الأفراد بل الأخذ بيدهم، ومن أجل الحصول على فاعلية أكثر لاستراتيجيات التوعية، يجذب إتباع الشروط التالية:

- على المؤسسة في بداية الأزمة أن تبعد صداها عن الجماهير، بالكيفية التي لا يستطيعون فيها الحصول على أي معلومة، فذلك بطبيعة الحال قد يؤدي إلى إفشال مشروعها الاتصالي، ثم في مرحلة ثانية تعمل على سبر آراء جماهيرها بطريقة ذكية و دقيقة) مراعاة لما سبق ذكره(، ومن الأمثلة على، بعد أن اضطرت (Mercedes) ذلك تلك التوعية الاتصالية الناجحة التي قادتها مجموعة لسحب منتج لها كاد أن يشكل أزمة) لانعدام شروط الأمن والوقاية به(، وفي الوقت ذاته عوضته بطراز آخر من السيارات التي تستوفي شروط القيادة الآمنة، و لكن ما يهمنا هنا كيف استطاعت تمرير إستراتيجية رسائلها الاتصالية بنجاح؟

سعى المجمع في بداية الأمر للتكتم عن الخطر المتواجد على مستوى المنتج الأول، ثم توجه مسئولو الاتصال إلى سبر آراء الجماهير حوله، فلما أدركوا جهل الأفراد بعيوبه، سارعوا إلى تبديله منتج جديد أفضل منه، وبدون مقابل) في شكل ترويج تقوم بها المؤسسة لمنتجها الجديد(، ولكن في حقيقة الأمر كانت غير ذلك، فقد وظفت المؤسسة الاتصال الشهاري لمخاطبة جماهيرها من أجل تغطية أزمة كادت ان تشوه صورة المؤسسة، وهذا ما زاد فعلا من حظوظ المؤسسة في النجاح والحفاظ على اسمها التجاري . عندما واجه أزمة بعد أن قام بتصدير، Mérieux ، و هذا على خلاف ما قام به معهد مواد طبية غير صالحة الاستعمال نحو دول العالم الثالث، فراحت تصريحاته تأخذ أشكالا متضاربة بين مصدرين) الإدارة- هيئة المراقبة (مما ألحق به خسائر مادية، واتهامات قانونية جاءت كلها كنتيجة لعشوائية الاتصال بالمنشأة .

- التقيد بالسرعة عند التوعية بالحدث، إن ما أشرنا إليه سابقا من محاولة المؤسسة إبعاد صداها عن الجماهير ثم قياس رد فعلهم اتجاه حادث ما، يمثل سعي المؤسسة للحفاظ على كيانها الاتصالي، وهذا بطبيعة الحال لا يتناقض مع ما يجب أن تلتزم به المؤسسات عند توجيهها نحو الجماهير بإذاعة الحادث والتحذير من مغبة التورط فيه، لأن ذلك يتم كترتيب مسبق لا يمكن بأي حال من الأحوال إدراجه بعد وقوع الأزمة بفترات بعيدة، ففي غالب الأحيان تتهم المؤسسات عند تأخرها في التبليغ عن الحدث بمحاولتها إخفاء الخلفيات الحقيقية التي تكمن وراءه، أو عدم قدرتها على مواجهة الجماهير ووسائل الإعلام نظرا لخلفيات الموقف وتأزمه، وهذا ما سيزيد من حجم الخسائر فيما بعد.

- ضرورة توافق وارتباط موقف التوعية مع الأحداث، إذ لا يمكن الحكم على مدى نجاح استراتيجيات التوعية إلا من خلال التأكد من تطابق المواقف الاتصالية (التصريحات، الخطابات، المنشورات،... الخ) للمؤسسة مع واقع الحدث أو الأزمة، وخاصة إذا أدركنا الوعي الكبير للعامة من الناس فيما يقال لهم، حتى لا نقول وعي المراقبين وسائل الإعلام، الشرطة العلمية، فرق التحريات،... الخ، (هذا ما يجعل فرص الكذب أو التحايل أمرا ممنوعا).

5- نحو استراتيجيات تكاملية للمناجمنت الاتصالي للأزمة

إذا تحققت إستراتيجيات التوعية بالشكل العام مستوفية للشروط التي سبق وأن تحدثنا عنها، وتحقيق المؤسسة لما يعرف بتحمل المسؤولية المباشرة والكاملة لما قد يحدث، نكون قد ذهبنا نحو الاستراتيجيات المتكاملة لمناجمنت الاتصال في مراحل الأزمات، هذه الإستراتيجيات اليوم تأخذ تطبيقات ثلاث، كما يلي (Jean, 1997, p25):

1.5- إستراتيجية الظهور بالتحمل الكلي للمسؤولية:

تتوافق العديد من الرؤى اليوم بسعي المؤسسات لتكوين فرق اتصال تمتاز بالشفافية والصدق في تحمل مسؤولية ما قد يحدث على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسة. في حين تتراجع الأنماط القديمة من الإستراتيجيات اللاواعية، والتي تسعى بالدرجة الأولى للدفاع عن مصالحها على حساب التسبب في حدوث أزمات اقتصادية وسياسية واجتماعية، تكون هي في منأى عنها، ويرى العديد من الباحثين أن الدور الذي أصبح يخوضه الاتصال في مجالات عديدة وحيوية في حياة الأفراد، إلى جانب سعي هيئات حكومية وغير حكومية إلى محاربة الفساد بشتى أصنافه على مستوى المؤسسات من خلال مراقبة أفعالها، أدى إلى تنامي مستوى الوعي لدى هذه الأخيرة، وهو ما يمكن ملاحظته اليوم من توجه المؤسسات إلى تكوين فرق متأهبة لما قد يحدث.

2.5- إستراتيجية المزج:

بينما لا يجوز القول بأن كل المنظمات قد تخلصت بشكل نهائي من إستراتيجياتها الاتصالية القائمة على تطبيع العلاقات مع الجماهير أو وسائل الإعلام، وهذا ما يمكن اعتباره تهريا جزئيا من مسؤولية الحوادث، وميدانيا تضطر مؤسسات ضخمة اليوم إلى توزيع مختلف أنشطتها عبر وكالات منفصلة عنها قانونيا، بينما تتولى هي وظيفة الاستيراد والتصدير، للتحرر في النهاية من المسؤولية الكلية التي قد تتحملها نتيجة حدوث أي طارئ.

3.5- إستراتيجية الانفصال:

على خلاف الإستراتيجيات السابقة تماما تأخذ مؤسسات أخرى منحى جديد بابتعادها عن في حالات خوضها " La Marque "، أدنى أوجه المسؤوليات، انطلاقا من إخفاء اسمها التجاري لمشاريع -

ربما قد تحدث المخاطرة - أو بعض المخالفات القانونية) نهب، تبييض أموال، تزوير (ثم تسعى للتظاهر أمام الجماهير بانفصال مسؤوليتها عن الحادث، والتحجج بدلائل قانونية لتثبيت عدم ارتباط سمعتها التجارية بأي قرائن تخص الحادث.

4.5- إستراتيجيات العزوف أو الرفض:

إن عدم اعتراف المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه ما حدث لا يعني بالضرورة النفي الكلي لتواصلها مع الجماهير، كما أن الاتصال في هذا المستوى لا يتعلق بتفاصيل تبرر موقفها من الأزمة، بينما يمكن فهم هذا النوع من الإستراتيجيات من خلال ما تطرحه من تفرعات أخرى، كالتالي:

- إستراتيجية التنصل:

تعمل المؤسسات من خلالها على إنكار مسؤوليتها، ونفي الاتهام عنها، مثلما قام المدير العام 1999، بنفي جميع المسؤوليات والاتهامات التي روجت لتسبب مجتمعه في أزمة (Comega) لمنشأة كل Virengue Richard طبيعية التلوث، في نفس السياق نفى الرياضيان جمال بورادن و الاتهامات التي وجهت إليهما فيما يتعلق بتناولهما منشطات محظورة (Michael, 1998, p157).

تؤدي هذه الإستراتيجية في العادة إلى تعميق الأزمات بدلا من معالجتها، وخاصة على مستوى علاقة المؤسسات بالجماهير الخارجية. تمارس المؤسسات الاقتصادية اليوم هذا الشكل من الاتصال بطريقة معقدة، يصعب من خلالها التفريق بين المعلومات السليمة عن غيرها، وهذا ما أدى فعلا لحدوث عدة أزمات كتلك التي 1998، في الوقت الذي كانت المعلومات (Ecosse) راح ضحيتها 270 شخص، بعد سقوط طائرة الوردية من مركز قيادة الطائرة مطمئنة و مقللة من حجم الخطر الذي كان سيصيب الطائرة. عادة ما يصنف استخدام هذا النوع من الإستراتيجيات في حالة الأزمات التكنولوجية أو التقنية التي قد تصيب المؤسسات (حوادث صناعية).

5.5- إستراتيجية الصمت:

في هذه الحالة تحاول المؤسسة اجتناب الحديث عن الموضوع، وإذا ما واجهت ضغوطات إعلامية فإنها ستبرر موقفها الصامت بعدم القدرة على المجابهة بسبب إرهاصات الأزمة، ويرى بأن موقفها هذا من عدم الاتصال بالمحيط يعتبر موقفا سلبيا حتى تفصح عن حثيات الأزمة، ويأخذ هذا التخفي شكلين هما:

- الصمت القبلي:

و هو ما يمكن اعتباره إغراض المؤسسة عن الاتصال بالجماهير في المراحل الأولى من حدوث الأزمة، في الوقت الذي تعلم أن ذلك سيؤثر سلبا على فقدان ثقة الجمهور بها، فمن خلال - 1973 بإيطاليا الذي أدى

إلى اشتعال غازات كيميائية في المصنع، نلاحظ **Seveso** - حادث سكوت المسؤولين عن الحادث، أدى إلى أن تدخلت السلطات، وتكرر نفس الشيء تقريبا بعد انفجار مركزية " تشرنوفل 1982 " ، ولم يتم الإعلان عنه (Jean, 1997, p119).

- الصمت البعدي:

بعد أن يتم كشف الحادث و ترويجه عبر وسائل الإعلام، تلجأ المنظمات المسؤولة عنه رفض أي تصريح أو اتصال، بل تصر على إبقاء أسرارها كقضية غامضة، وتعتبر أي تدخل خارجي لمحاولة استنطاق (معلوماتها) تعديا على مصالحها الداخلية، وتضخيمًا للحادث قصد الإطاحة بالمؤسسة، وهذا ما يمكن تفسيره في ميدان الاتصال بمحاولات المؤسسة الفاشلة في الحفاظ على صورتها الإيجابية بإغفال دور التواصل مع المهتمين بالقضية، وهو ما يمكن معاينته في مؤسسة حيث أودى انفجار في أنبوب الغاز الرئيسي وفاة 12 موظفا (Reckitt et Coleman) بالمؤسسة، أقامت المؤسسة لهم جنازة سرية بدون علم أهاليهم، وذلك مع انتشار خبر الانفجار عبر الراديو، ولكن تماشيا مع موجات الصمت التي حولت الموقف بعدها إلى متابعات قضائية. (Michel, 1993, p102).

يأخذ الخطر الذي قد يصيب المؤسسة أبعادا سلبية، و ذلك بسبب تهرب العديد من رجال الأعمال و مدراء المؤسسات من مسؤوليات الأحداث، خاصة إذا تعلق الأمر بغياب سياسية أسباب ميول العديد من المنظمات و الأفراد إلى (Thierry Libaert) اتصالية رشيدة، بينما يرجح إتباع أسلوب الصمت السليبي إلى :

- الواقع المشحون:

يشكل هذا الواقع بالدرجة الأولى تلك الضغوطات التي تمارسها وسائل الإعلام، من حيث أنها تبدو كمحاسب رئيسي عن أسباب وقوع الأزمة، ففي 1991 برزت بريطانيا أزمة مرض في المواد الغذائية (الجبن و اللحوم) ، وكان لوسائل الإعلام الدور الكبير -Listeria- - الليستيريا لترويج خطر هذا المرض و الامتناع عن تناول المواد الغذائية التي تتسبب فيه، في الوقت ذاته برزت على الساحة العالمية أزمة " الخليج " عندما اجتاحت صدام حسين الكويت، أدت هذه الحالة من المستيريا العالمية إلى تغاضي وسائل الإعلام البريطانية الحديث عن خطر المرض مما أدى بعودة الأفراد إلى استهلاك المواد الغذائية السابقة الذكر، وهذا بطبيعة الحال يعود إلى الواقع الساخن الذي فرضته أو أوجدته وسائل الإعلام (Thierry Libaert, 1998, p107).

- التستر عن الأحداث:

انطلاقا من أن أي تسرب للمعلومات إلى العالم الخارجي شيء مستحيل و يغلب هذا النمط من التفكير في المناطق النائية التي يقل فيها تواجد وسائل الإعلام ، أو بالأحرى انكماش دورها، مما يبقي الأحداث غير معلومة لدى الجماهير أو وسائل الإعلام المنتشرة في التجمعات السكانية الكبرى.

- المصادر الغير موثوقة:

و هي التأويلات التي تقدمها وسائل الإعلام للجماهير، بحيث تعمل على ربط مجموعة حقائق مسبقة عن واقع المؤسسات، ثم تقوم بعرضها على شكل خلفيات أدت بالضرورة إلى حدوث المشكل، وهنا يحدث تناقض عندما يأتي القائم بالاتصال في المؤسسة لمواجهة الجماهير و تقدم تفسيرات للحدث غير تلك التفسيرات التي قامت وسائل الإعلام بنشرها مسبقا، في هذه الحال يضطر مسئولو الاتصال إلى التغاضي عن الجماهير و عدم تبرير مواقفهم ضنا منهم أنهم أمام موقف حرج.

6.5- إستراتيجية مندوبي الاتصال

تلجأ المؤسسات في هذا الإطار إلى مضاعفة حظوظها في التخلص من الموقف المتأزم، بإرسال طاقمها الاتصالي الذي تنحصر مهمته في تبرير موقف المؤسسة و الدفاع عن هويتها من خلال بيان أسباب التورط في الحادث، في هذه الحالة نلاحظ ابتعاد العديد من المؤسسات عن موضع الشبهة و الاتهام و تبنيتها لإستراتيجية أكثر مرونة، من خلال المساهمة الغير مباشرة في تخلص الجماهير من معرفة حثيات ووقائع الأزمة .

بينما يذهب العديد من الباحثين إلى محاولة تفسير خروج المؤسسة عن صمتها بإرسال مندوبي الاتصال إلى هيئات معنية (وسائل الإعلام، وزارات... الخ (بحماية المؤسسة لمصالحها الاقتصادية والمالية الكبرى، بدلا من التوجه المباشر للجماهير وبدل مختلف خطابات الإقناع، أو الفرار من المحيط الخارجي ككل بلزوم الصمت ورفض التواصل بشكل نهائي.

ينتشر استخدام هذا النوع من الاستراتيجيات عادة في الأزمات ذات الطابع الاجتماعي، خاصة في حالة مقاطعة الزبائن لخدمات و منتجات المؤسسات، وهنا يأتي دور الرسائل الاتصالية التي تمر عبر وسائل الإعلام بطريقة مباشرة، ومن دون علم الجماهير حتى تكون كدافع تتبناه أطراف لا علاقة لها بالمؤسسة، مما يجعل أثر الاتصال في هذه الحالة أكثر فعالية من سابقه، وكان من الأفضل لشركة الخطوط الفرنسية أن تتبنى مثل هذا النمط من الاستراتيجيات الاتصالية عندما واجهتها أزمة إضراب الطيارين عن العمل ليلة افتتاح ألعاب كأس العالم لكرة القدم، نظرا لعدم استفتاء الشركة الشروط المتفق عليها خاصة فيما يتعلق برفع أجورهم، وكان رد فعل الزبائن فيما بعد التوجه إلى خدمات مؤسسات أخرى منافسة بدلا من خدماتها، في الوقت الذي كانت تستطيع أن تجني أرباحا طائلة، انطلاقا من معالجة المشاكل الداخلية ثم تصحيح ما بدر منها في شكل رسالات توجهها كوادرها الاتصالية إلى وسائل الإعلام، تقوم هذه الأخيرة بإيداعها في ما بعد .

7.5- رهن الإستراتيجية الاتصالية بمتغيرات مادية وتاريخية:

على عكس كل الحالات السابقة التي تندرج في إطار إستراتيجية العزوف، تلجأ المؤسسات في حالات نادرة إلى إبعاد شكوك الأفراد حول إمكانية وقوعها في أزمة معينة، وذلك بربط الإستراتيجية الاتصالية برهانات مادية تمليك قروض / هدايا... الخ، مما يدفع الأفراد إلى وضع الثقة الكاملة في تلك المؤسسات، ومن النماذج التي يمكن الاستشهاد بها ، لجوء مؤسسة - إلى منح الأفراد قروضا مالية بدون فوائد في حالة اشتراك الأفراد كزبائن، ورفعت " Lyonnais " شعارات اتصالية جاء فيها " يمنحكم بنكمم فرصة للاقتراض المجاني مع أول اشتراك وإيداع، و قد سعت لكسب ثقتهم من خلال إبدائها لتحمل المسؤولية في بداية الأمر .وفي مثال آخر حاولت الجمعية الفرنسية لمكافحة مرض السرطان ترجمة إراداتها الاتصالية من خلال " نحن متواصلون ... فماذا عنكم ؟ " ، وفي كلا المثالين نلاحظ وجود علاقة بين جهتين - المؤسسة و الجماهير ، وهذا ما يتجلى في الشعارات " نحن - أنتم " وهذا كله يعكس محاولة المؤسسات تحقيق - الثقة المباشرة - مع الأفراد (Thierry, 1998, p156)

8.5- إستراتيجية الحلقة المفقودة

تتميز هذه الإستراتيجية بافتقارها للحقائق، و على العكس تماما بالنسبة للحجج التي يحاول المتورطون في أزمات معينة الدفاع عن أنفسهم. ظهر هذا النموذج في بداية الأمر على شكل استراتيجيات تعتمد على شخصيات نافذة في السلطة والمال - رؤساء / رجال أعمال / نجوم - للدفاع عن نفسها، في حين انتقل استعماله على مستوى المنظمات الاقتصادية، ولكن هذا النموذج الاتصالي ما هو إلا عبارة عن أسلوب للمناورة، والتحجج بطرق وهمية ليس لها علاقة بوقائع وأحداث الأزمة، مما يشكل في النهاية تلاعبا واضحا بقيم الاتصال والتصميم الجدي لمعالجة الأخطار خاصة تلك التي تمس صميم العلاقات الاجتماعية (Thierry, 1998, p156)

6- مناقشة النتائج والإستراتيجيات

تتوقف على الاتصال مهام كبيرة، تنحصر خاصة في حماية صورة ومصالح المؤسسة وهي في لحظات حاسمة، وذلك ما يمكن استخلاصه من خلال تسابق عدة - وكالات استشارية - لعرض خبراتها على المؤسسات، قصد تحمل عبئ إدارة الأزمة من خلال القيام : باستقصاء الرأي العام، ثم محاولة إقناعه بالطرق المثالية والشرعية في نفس الوقت .

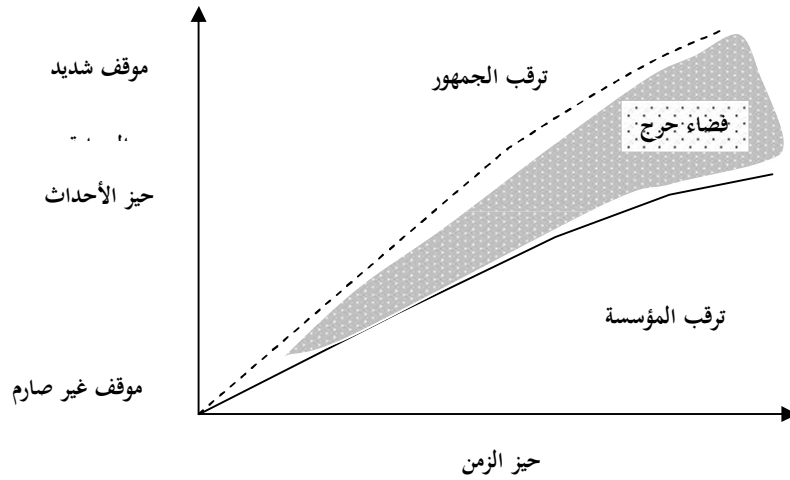
وهذا ما يمكن أن نعتبره كدارسين: الاتصال من أجل الإقناع وتوفير جو من التوازن والهدوء عكس ذلك الذي ولدته الأزمة، لكن وفق ما انتهينا إليه : ما هي المحاور الكبرى التي يمكن الاعتماد عليها قصد بناء مخطط

علاقاتي شامل يعالج موضوع الأزمة ؟ لقد حدد (Douville) ستة (Philippe Gouësmel,)
 (2006,43) محاور رئيسية في بناء المخطط هي :

6.1- رهانات الأوضاع :

تنشأ الحاجة المتزايدة للاتصال من أجل إقامة وتثمين علاقات المنظمة انطلاقاً من حالة من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع، التي تكون الأزمة سبباً في حدوثها بينما يمتد تأثيرها إلى محيطين: المحيط الداخلي للمؤسسة (الإطارات - المسيرين - العمال - المدير... الخ) ، أما المحيط الخارجي فيمثل دوره الضحايا ، الممولون... الخ . و منه يتوفر لدينا -واقع (فضاء) حرج - يمتد صداه بين مستويين داخلي و خارجي للمؤسسة ، أنظر الشكل المقابل :

الشكل رقم (01) : أبعاد الأزمة و محيط تأثيرها



المصدر: Philippe Gouësmel :Guide Pratique de Correspondance Militaire, Communication et Relations Publiques

ليس بالضرورة التقيد بالرهانات الموضحة في الشكل -1-، لكن قد يمثل هذا التشخيص أكثر الحالات تكرارا ووقوعا، سيحاول مسئولو الاتصال فيما بعد إخضاعه إلى جملة من الدراسات والتحليلات قصد إدراك التأثيرات التي يمكن أن تحدث .

من المتفق عليه أن هوة الوضع المضطرب أو الفضاء الحرج المبين في الشكل أعلاه، الذي تسببت فيه الأزمة سيزيد في الاتساع إذا ما أهملت أو قلصت المؤسسة من دور إستراتيجيتها الاتصالية الإقناعية المذكورة سلفاً، ولجأت في الوقت ذاته إلى تبني أساليب غير شرعية كالكذب والتمويه وإخفاء الأضرار، حتى تتمكن من مواجهة محيطها الخارجي، فلا يجب بأي حال من الأحوال أن تتلاعب المؤسسة برهانات الأحداث فتحاول من حين لآخر استغلال بعض الخيارات التي يتيحها الواقع، من أجل تسيير الأزمة انطلاقاً من إستراتيجية اتصالية ضيقة المعالم أو غير سليمة.

2.6- الأهداف :

يمكن التفريق بين عدة أنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال إدارة علاقات الأزمة، في حين يبقى العامل المهم في تفرع هذه الأهداف هو محور الاتصال، بمعنى آخر الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في التعامل مع الأزمات .

فعلى سبيل المثال يسعى الطرف المتسبب في إغراق باخرة (ERIKa) بالمحيط الأطلسي، إلى التخلص قدر الإمكان من المسؤوليات التي تؤول إليه، وفي هذه الحالة تتوفر لديه حضور اتصالية قوية، لأن الحادث وقع بشكل سريع، وفي منأى عن وسائل الإعلام وحتى الموقع الرسمي للمؤسسة، مما يسهل عملية الاتصال بالأفراد وإقناعهم، وعندما تكون المؤسسة في مثل هذه الحالات " أي أنها في مأمن من ضغوطات الأزمة " يتسنى لها تحقيق أهدافها المتمثلة في :

- البرهنة على احتواء الأزمة .
- نفي المسؤولية الكاملة عنها ، وإثبات ما يمكن أن تتحمله قصد إتاحة فرصة المواجهة .
- في حالات شاذة يطلب من المؤسسات التورط في تحقيقات شديدة الدقة، سيما تلك الحوادث التي ترتبط برهانات صعبة التأويل (التبرير) ، أو أن يلف القضية شبهة معينة .
- غالباً ما تسعى المؤسسات (التي لها علاقة بحدوث أزمات في مناطق مترامية : كسقوط طائرة في الصحاري الشاسعة / انفجار وحدة عمل في منطقة نائية .. الخ) لتسخير إمكانياتها وكفاءاتها بنقلها إلى مواطن الحدث قصد إنقاذ الموقف، ولكن هذا الأمر يبقى بعيداً عن أعين الجماهير، مما يجعل صورتها لديهم سلبية، لذا فعلى المؤسسات تعميم الاتصال بإشراك وسائل الإعلام في عمليات المترامية الأطراف.

كما يمكن للاتصال أن يعمل على حماية بعض الأهداف المرتبطة أحداثها بأزمات صناعية أو غذائية، ففي هذه الحالات لا تتحمل المؤسسات المسؤولية الناشئة بسبب الأزمة بصفة كاملة، ذلك لأن هوية المسؤولية مجهولة ومرتبطة بدرجة كبيرة بخفايا الحادث الذي يستغرق الكشف عن خلفياته وقتا طويلا، وبذلك تمتد فترة البحث والاستقصاء حول مسببات الحادث إلى ما بعد الفترة التي تقتضيها المؤسسة في محاولة الظهور أمام جمهورها الخارجي بجملة من الرسائل والخطابات الاتصالية، ومنه لا يمكن الحكم عليها بالضلوع في حدوث الأزمة، وترفع عنها المسؤولية الكاملة إلى غاية إثبات العكس.

في هذه المرحلة يكون هدف المؤسسة مرتبنا بإعلام الجماهير بمخاطر الخطر لا غير، وحماية (الزبائن) من خلال القيام بحملات اتصالية ترتبط عادة بالتنبيه أو الإرشاد (التحذير من تناول مواد غذائية غير صالحة... الخ).

نستطيع تقييم أداء المؤسسة من حيث مدى قدرتها على توفير المعلومات بشكل سريع ودقيق قصد حماية سلامة الأفراد، وتوليف الاتصال بما يتناسب مع إيجاد ظرف انتقالي (جديد)، لما يجب أن يكون بعد الأزمة وهذا تقريبا ما لجأ إليه (Speedy) (Philippe Gouësmel, 2006,46) بعد مروره بخبرات واسعة في مجال المبيعات، حيث عهد إلى سحب طراز من أطر السيارات من بين قائمة المبيعات، بعدما تبين له أنها قد تؤدي إلى حوادث مرور، ومن خلال إستراتيجية اتصالية لبقة قام (Speedy) باقتراح خدمة جديدة لمراقبة أطر السيارات مجانا قصد القضاء على الإطارات الغير سليمة، وهنا يظهر الهدف من الاتصال وهو الاستفادة من ظرف الأزمة (في الوقت المناسب) بتحويله من ظرف سلبي إلى إيجابي يمتاز بالمرونة .

هناك أهداف أخرى يمكن من خلالها توجيه مخطط الإدارة بالعلاقات، ولكن انطلاقا من محاور استثنائية ترجع أساسا إلى خلق جو اتصالي من السيطرة الأولية على الأوضاع من أجل التحكم في وقت ومكان تقديم المعلومات، وفي مرحلة ثانية توجيه سلوك المتأثرين بالأزمة (les acteurs de la crise)، بينما إذا كان وضع المؤسسة واضحا (إزاء حادث معين) فلا ضرورة لبذل جهد كبير في محاولة للإلمام بالظرف المتأزم، أما في الحالة العكسية كأن يكون وضع المؤسسة غامضا (عدم توفر المعلومات / انتشار الإشاعة عبر وسائل الإعلام... الخ)، فهنا تلجأ المؤسسات إلى اختلاق سيناريوهات اتصالية مدروسة من شأنها أن تسهل التحكم في صدى الجماهير وردود أفعالهم (feed back)، من أجل إيقاف زحفهم على حساب كيان المؤسسة. إن مثل هذا

النمط من الأهداف الاتصالية عادة ما يعرف لدى الكوادر الاتصالية بـ: " المطرقة اليدوية " التي تسيطر على الأفراد وتحد من تقدمهم.

مهما ارتبطت الاتصال بأنماط مختلفة من الأزمات، إلا أنه في النهاية تسعى إلى البرهنة على شرعية أفعال المؤسسة، وإعادة الاعتبار لصورتها (كما كانت قبل حدوث الأزمة)، وهو الهدف الرئيسي الذي يقف وراء توجيه مخطط الإدارة بالعلاقات بشكل عام .

3.6 - أنواع الرسائل الاتصالية :

تعكس الرسائل الاتصالية إلى حد بعيد مدى فاعلية تنظيم الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة قصد مواجهة الأزمات، كما تدل الرسائل الاتصالية المتناقضة دلالة واضحة على عدم مقدرة المؤسسة على التعامل مع واقع الأزمة بالرغم من بذلها لجهود معتبرة (التنسيق بين خلايا الأزمة / تحريك شبكة الخبراء إلى موقع الحدث... الخ)، إلا أن إستراتيجية عملها في النهاية تبوء بالفشل، ويمكننا بصفة عامة التفريق بين شكلين من الرسائل الاتصالية (Thierry Libaert, 1998, p163):

- الرسائل الآنية :

وهي الرسائل التي ترد في الساعات الأولى من الحادث .

- الرسائل المضافة :

وهي الرسائل التي تدمج و تضاف إلى المخطط الاتصالي بعد الساعات أو الأيام الأولى من الحادث مكملة للرسائل الأولى .

يمثل النوع الأول من الرسائل الاتصالية " المتأهبة " موقفا حاسما بالنسبة للمؤسسات، لأنه يضعها في حالة من الضغوطات التي تحد من قدرتها على احتواء الموقف، وتكون في غالب الأمر :

- رسائل موجهة لضحايا الأزمة (لأنهم يمثلون الطرف الذي ستدور حوله ردود الأفعال) .
- رسائل تقييم الوضع : من خلال إظهار المؤسسة سيطرتها على الحدث أو الأزمة .
- رسائل تعلق الموقف الرسمي للمؤسسة إزاء الحدث .
- تقييم الوضع من خلال معطيات إمبريقية (إحصاءات / أرقام للخسائر... الخ) .

- رسائل ذات طابع إقناعي .
 - رسائل تعتمد على إشراك الخبراء و المراقبين لتحليل نتائج الأحداث الأولية .
- في غضون دقائق بعدها يتم إعداد سلسلة ثانية من الرسائل الاتصالية التي تقوم على أنقاض الرسائل الأولى ، بينما يبدو الفعل الاتصالي من خلالها أكثر ارتباطا بالأهداف والتغيرات .

4.6- الخلفيات :

يقصد بخلفيات الأزمة هو البحث في الأسباب الحقيقية لنشوئها، وفقا للفرضية القائلة أن لكل حادث فاعلا وراءه، فقبل الشروع في تحديد أهداف الاتصال، وطبيعة الرسائل الاتصالية التي ستظهر بها المؤسسة أمام جماهيرها يجب البحث في كل ما يحيط بالمؤسسة من كيانات: جمعيات، أفراد ذوو نفوذ، زبائن، أصحاب المصالح القريبة أو البعيدة، هيئات عامة أو خاصة، وإن استدعى الأمر العودة إلى أرشيف المؤسسة (للكشف عن تعاملاتها القديمة)، ومدى ارتباط أو تقاطع مصالح المؤسسة مع مصالح أفراد آخرين أو مؤسسات، ليتم في النهاية إعداد - قوائم هويات - تحدد بالدرجة الأولى(Thierry Libaert, 1998, p165):

- مصالح الفاعلين؟.
 - درجة نفوذهم و تأثير قراراتهم على الكيانات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية؟.
 - ماذا بإمكانهم فعله؟ .
- لا يمكن في الحقيقة إدراك ما يمكن أن تؤديه هذه الوثيقة من دور إلا عندما تأتي المؤسسة لإعداد رسائلها

الاتصالية توأصلا مع محيطها الخارجي، في هذه اللحظة بالذات سيسعى القائمون بالاتصال إلى إدماج كل المعايير التي يرون أنه من خلالها يمكن التوصل إلى نتيجة إيجابية، وهو ما يحدد في الأخير وجهة تدفق الاتصال الذي سيراعي أهدافا خفية إلى جانب الأهداف العلنية.

يحول للمؤسسات استيعاب كل أسباب وظروف الأزمة (الواضحة و الخفية)، الأمر الذي يجعل القائم بالاتصال في هذه الحالة على وعي كبير بما سيتخذ من قرارات وإستراتيجية تصب في خدمة مخطط العلاقات بشكل كبير، انطلاقا من محاولة تحديد الفاعل - إن كان فعلا موجودا - .

6.5- الوسائل:

صحيح أن هناك عدة وسائل يتم بواسطتها تدعيم الفعل الاتصالي للمؤسسات في حالات الأزمة، ولكنها في نفس الوقت تفتقد إلى الفعالية وتلبية المصالح المنشودة. تمثل أهم وسيلة في هذه المرحلة تلك اللقاءات أو الندوات الصحفية التي تعمل المؤسسة على الأخذ بيدها قصد نشر مختلف تصريحاتها الأولية بخصوص الواقعة (Philippe Gouësmel, 2006,56) ولكن مشكلة نقص المعلومات وتفرقتها قد يصعب من مهمة استجلاب وسائل الإعلام قصد تغطية الأحداث (وخاصة منها الأولية).

كما أن توافد العدد الهائل من رجال الصحافة في تلك الآونة قد يشكل ارتيابا وضعفا شديدين على نفسية المتحدث باسم المؤسسة، وقد يبدو وكأنه يحاول التستر على حقائق معينة، في الوقت الذي يكون فيه مراسلو مختلف أجهزة الإعلام في أتم تعطشهم لمعرفة مجريات الأحداث. وذلك ما سيدفعهم إلى طرح أسئلة تصب في صميم الموضوع، وفي العديد من الأحيان تكون أسئلة حرجة، ونظرا لما يشوب هذه الطريقة من سلبيات عند محاولة المؤسسة التواصل بمختلف جماهيرها، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى إحداث ثغرات على مستوى مخطط الإدارة بالعلاقات لمواجهة الأزمة، لدى لجأت العديد من المؤسسات اليوم إلى التعامل مع محيطها الخارجي بشكل أكثر مرونة من خلال المدونات أو المواقع الالكترونية على شبكة الانترنت لنقل مختلف الرسائل والتصريحات عبرها، كما أن الندوات الصحفية تنقلت عبر الخدمات المباشرة للانترنت في شكل حوارات مباشرة، وهذا ما جعل المؤسسات في وضعية مستقرة بعيدة عن التكلفة أو الحرج.

تسهل مواقع الانترنت للقائمين بالاتصال في المؤسسات التعامل مع مراحل الأزمة والمعلومات التي يمكن نشرها توافقا مع ما تملبه الرهانات بمحيطها الداخلي والخارجي، وهذا ما سيجعل في النهاية ارتباط الأفراد العاديين والصحفيين بموقع المؤسسة على الشبكة لمعرفة آخر المستجدات.

إن من عناصر المعلومات التي يجب على القائمين بالاتصال مراعاتها لتغذية المخطط الاتصالي، ما يتوافق

مع تقديم (Philippe Gouësmel, 2006,58) :

- معلومات على شكل أرقام واضحة و دقيقة، بالشكل الذي يفهمه كل أفراد المجتمع (أميون ، مثقفون ..)
- حجج مأخوذة من الواقع (صور / أحاديث) تبرهن على عدم التورط المباشر في حدوث الأزمة.
- طرح أسئلة وتقديم إجابات .

- رصد مختلف الوثائقيات والبرامج التي تعرف بكيان المؤسسة ومختلف سياساتها ونياتها اتجاه (المحيط الخارجي / الأمن الغذائي / النوعية / احترام المعايير والقوانين الدولية... الخ).
- عرض أشكال متنوعة من الاتصال بوسائل الإعلام (تتلاءم بدرجة كبيرة مع ظرف الأزمة)، بما في ذلك مراسلات صحفية حول المؤسسة، مجالات تقوم بإصدارها اعتمادا على وسائل إعلام مستقلة.
- تقديم موثيق واتفاقيات مع وسائل الإعلام، تبرهن على مراقبة وسائل الإعلام لمختلف نشاطات المؤسسة.

6.6 - تقييم النتائج :

إن تقييم نتائج مخطط اتصال الأزمة ليس بالأمر الهين ، بل العكس تماما ، و تكمن الصعوبة في الحكم على إدارة الاتصال لأزمة معينة إدارة جيدة أو العكس؛ تتوفر لدينا عدة معايير و أمثلة نستطيع أن نبين من خلالها كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة أو الاتصال الذي لم يحقق أدنى فرص التفوق عليها .

في سنة 1992 اصطلحت طائفة للخطوط الداخلية الفرنسية (Thierry Libaert, 1998,)

(p122) بجبال - Sainte Odite - بضاحية Strasbourg - أودت بحياة العديد من الركاب، لكن الموقف الاتصالي لشركة الطيران أخذ منحاً جيداً في إدارة الأزمة، و كان لمانجير الحملة الاتصالية في ذلك الفضل الكبير، إذ أرجع سبب سقوط الطائرة المفاجئ اصطدامها أحد أجنحتها بالجبال مما أدى تضائل معدل الوقود بخزاناتها، وبالفعل كان هذا المعيار أو السبب كافياً للتعبير عن موقف المؤسسة من الحادث؛ وهو ما أعطته (الموقف الاتصالي للمؤسسة) وسائل الإعلام بعداً إيجابياً، باعتبارها عنصراً شاهداً على الأحداث .

وهذا بخلاف عدة حالات أين لا يتم تكوين إستراتيجية اتصالية سليمة للعلاقات العامة تنطلق من نتائج (الأزمة) الحقيقية، و تسعى كوادر المؤسسات إلى اختلاق عدة أسباب تكون في غالب الأحيان وهمية، لا تعود إلا باستنفاص من شأن المؤسسة.

وقوفا عند وجهة نظر عدة خبرات تأسست في مجال تسيير الاتصال للمؤسسات و هي في حالة أزمة ، يتبادر إلينا موقف هام، و هو أن المؤسسة مهما حققت من نتائج إيجابية تستخلصها في غالب الأحيان من الأطراف المراقبة (وسائل الإعلام / الزبائن... الخ)، إلا أن إنجازاتها الاتصالية تلك تبقى محدودة مقارنة بحجم الضحايا و الأضرار التي تسببت فيها الأزمة، و لو حاولت استدراك ذلك من خلال سياسات الإقناع، و تسخير أحسن الحملات الاتصالية على الإطلاق .

7- الخلاصة:

طبقا لما سبق تناوله، نستخلص أن هناك عدة تقنيات للتواصل تستخدمها المؤسسة في حالة تأزم الموقف، يمكن للفائمين بالاتصال الانتقال من شكل لآخر انطلاقا من نوعية الأزمة، طبيعة عمل المؤسسة وعلاقتها بالجمهور من جهة ووسائل الإعلام من جهة أخرى.

لذلك لا نستطيع تقييم إدارة الأزمة من خلال تفضيل إستراتيجية على أخرى، إلا إذا فرقنا بين الاستراتيجيات على حسب ما تقتضيه الظروف الزمانية والمكانية ويجب مراعاة كل من المتغيرات السوسيوثقافية بالنسبة للجمهور وحتى المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الاتصالية للوصول الى الفهم الحقيقي و التشخيص الملائم لوضع الاسس الاستراتيجية لعمل الاتصال والعلاقات العامة وفقا لمقاربات ونماذج مرنة يمكن الاستفادة منها حقيقة في ادارة وتسيير ظروف المرحلة بنجاح .

ولكن من المتفق عليه هو أن المنظمات لا يجب عليها أبدا تبني أي شكل من أشكال الإستراتيجيات المغلقة، أو الارتجالية، فالأزمة تنطلق من الصمت ومناجمت الاتصال يدفع بالمنظمات نحو فتح قنوات الحوار واعتبار الجمهور شريكا مهما في أفعال المنظمة ومصيرها .

8- قائمة المراجع :

- Jean Nicolas Moreau, , (2001) Les Média et La Communication de Crise , Economica, Paris.
- Jean Pierre Piotet, (1997),Communication De Crise : Quelles Stratégies !, Economica, Paris.
- Johanson Winni et Frandsen Finn, (2000), Gestion De Crise, Société, Management, Communication , Culture,Nancy , Paris.
- Maude Tixier, (1998), La Communication De Crise – l'entreprise en état de choc, Brigitte fournier, Paris.
- Patrick Lagadec, (1986) Stratégie De Communication en Situation de Crise,Futuribles, Paris
- Patrick Lagadec, (1995),La Gestion des Crises, Ed. D'Organisation, Paris.

- Philippe Gouësmel , (2006), Guide Pratique de Correspondance Militaire, Communication et Relations Publiques, Paris, Broché Régis Reveret, (1997),
- Thierry Libaert, (1998), l'Entreprise En Etat De Choc, Ed. de l'environnement , Paris
- Tixier, M, (1991) La Communication De Crise, Enjeux et Stratégie, McGraw- hill, Paris Thomson Learning , (2000), Crises in Organisation, Titel copy , London.