

إدارة الأزمات بين مخاطر الصمت وآليات الاتصال المستهدف.

د. جازية بن رابح

كلية علوم الاعلام والاتصال. جامعة الجزائر 3.

djaziabenrabah@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/04/15؛ تاريخ المراجعة: 2019/05/17؛ تاريخ القبول: 2019/05/26

الملخص :

هناك العديد من أنواع الأزمات التي يمكن أن تتحول إلى وضعيات معقدة بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا لم تحضر هذه الأخيرة لمخطط عمل يستهدف إدارة وتسييرها فاعلا للأزمات، مخطط يستلهم فعاليته من اشتماله على باب مخصص للاتصال الشامل وللاتصال الاستعجالي المستهدف. غير أنه لا يجب حصر اتصال الأزمة في مجرد قواعد وتعليمات وخطط يجب على المؤسسة اتباعها حال وقوعها في وضعية معقدة، بحيث لا وجود لقاعدة عامة أو لوصفة يمكن أن تقي المؤسسة تبعات الوضعيات الحرجة التي يمكن أن تواجهها إلا أن الأكيد هو أن الاتصال السريع وتفاذي الصمت يظهر حلا ملائما وناجعا. سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية استعراض الخيارات الاستراتيجية ما بين الاتصال المستهدف وتفاذي الصمت

الكلمات المفتاحية : استراتيجية السيناريوهات، الصمت المدروس،
اتصال الأزمة la transparence، اتصال الأزمة
المستهدف la communication ciblée .

Abstract

Different sorts of crisis may turn into complicated situation for organizations that are not prepared to effective crisis management. Managing crisis situations includes involving global and targeted communication, and despite the absence of rules that the organization may use to face crisis, it is obvious that energetic communication and avoiding silence seems to be a suitable solution.

This paper aims at exposing the different strategic options from targeted communication to avoiding silence on the part of organizations facing crisis, and to show several models and strategies in managing crisis.

Key words : scenario strategy, reflective silence, transparent crisis communication, targeted crisis communication.

مقدمة :

يقول الباحث (د.هايدريتش)* Didier Heiderich بأنه لا يوجد سوى نوعان من المؤسسات : المؤسسات التي تواجه الأزمات أي الموجودة في وضعية

أزمة وتلك التي ستكون يوما في نفس هذه الوضعية، فيمكن لكل مؤسسة أن تواجه في فترة ما من وجودها وضعية خاصة تجعلها في قبضة مشكلات حاسمة وتحت ضغوط خارجية أو داخلية قوية، وكنتيجة لذلك تجد المؤسسة نفسها لفترة طويلة وبطريقة غير منتظرة ملقاة في مقدمة العرض الذي يقدمه مجتمع الاتصال الجماهيري مشكلة بذلك مادة دسمة مناسبة لتغذية الإعلام المسموع والمرئي ولتصميم أولى صفحات الجرائد والمجلات.

1-الأزمة وخصائصها :

تعرف الأزمة على أنها " نقطة تحول في موقف مفاجيء يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ما يهدد المصالح والبنية الأساسية ويحدث نتائج غير مرغوب فيها، كل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار محدد للمواجهة قد تكون الأطراف فيه غير مستعدة أو قادرة على ذلك.. (ميهوب، 2016).

أما خلاصة أعمال (شريفاستافا) Shrivastava فتقودنا إلى " عدم اعتبار الأزمات مجرد حوادث معزولة بل من زاوية نتيجة لمسارات تتطور زمانيا ومكانيا " (Liebart, 2015,p9)، ولتوضيح ذلك أكثر يمكن أن نورد التعريف المقترح من طرف (أوتوليرينجر) Otto Lerbinger الذي يرى أنها "حدث غير متوقع يمثل المرحلة الأخيرة لسلسلة من الاختلالات المهددة لسمعة واستقرار المؤسسة " (Liebart, 2015,p9).

وتتميز الأزمات بأنها أوقات اضطراب وفوضى chaos بالمقارنة مع أوقات التخطيط المنظم للمشاريع والنشاطات للأوقات العادية السابقة للأزمة، يمكن للمؤسسة فيها أن تفقد التحكم كلية perte de controle بحيث تنتج الأزمة

دينامية خاصة تفرض على المؤسسة وتدفعها إلى التكيف أو إلى المواجهة من أجل التقليل من الخسائر، كما أن ما يميز الأزمات هو انتاجها الدائم لنقاش عمومي un débat public وبالتالي فهي تؤثر على الرأي العام, Lehmann () Brenner, 2014, p6 (

وانطلاقا من هذه التعاريف يمكن استخلاص خاصيتين أساسيتين للأزمات وهما:
1- طابع المفاجأة أي أن الأزمات تتسم بأنها غير متوقعة مما يدفع المؤسسة إلى مواجهتها خارج إطار الافتراضات الممكنة بالولوج إلى عالم الصدفة وعدم اليقين من جهة

2- الضغط الإعلامي الممارس على صورة وسمعة المؤسسة من جهة أخرى والذي يترتب عنه ظهور أطراف جديدة تتحدث عن الأزمة وتطالب بتوضيحات وتفسيرات، أي أن وضعية الأزمة تتطلب إعادة إعارة الاهتمام بكل جماهير المؤسسة التي قد تكون السلطات العمومية، أو الممثلين المنتخبين، ممثلي المجتمع المدني والجمعيات أو حتى الجمهور الداخلي للمؤسسة الذي يجدر التعامل معه وفق استراتيجية خاصة، وبالتالي تشبع القنوات الاتصالية للمؤسسة في وضعية الأزمة تدريجيا أمام التدفق الهائل لطلبات المعلومات من كل صوب من عمال وموظفين داخليا إلى الصحافة والإعلام الراغبين في الحصول على السبق المعلوماتي (Heiderich,2016)

نماذج عن بعض الأزمات العالمية وكثافة الضغط الاعلامي

الممارس**

ا- مسار تسيير أو إدارة الأزمة :

II-1. مفهوم إدارة الأزمة :

يقصد بإدارة الأزمة التغلب والتحكم في ضغطها ومساراتها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها بتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسارات لأدنى حد ممكن (Lehmann, Brenner, 2014, p6).

وبالرغم من أن العديد لا يرى في الأزمات التي تواجهها المؤسسة أي إيجابيات إلا أن مرد ذلك يعود في أصل الكلمة في حد ذاتها ولا سيما في النسخ الصيني بحيث يشتق لفظ "أزمة" من أصلين أو رمزين متضادين يشير الأول إلى معنى "الخطر" danger فيما يشير الثاني لمعنى "الفرصة" opportunité، وفي الواقع لا تحمل الأزمة مخاطر وتهديدات فقط للمؤسسة بل يمكن أن تشكل لها فرصا حقيقية، ومنه المثل الصيني القائل " كل أزمة تلد معها فرصة"، بل إن كفايات تعاطي المؤسسة في وضعيات الأزمة وطرق تغلبها عليها هو نتيجة تحكمها في الفرص المتاحة وهو ما يتوقف على مدى قدرتها على التحضير للأزمة (Lehmann, Brenner, 2014, p6).

يمكن التمييز في هذا الإطار بين عديد المصطلحات ذات الصلة بالأزمة وإدارتها ومن بينها: إدارة المخاطر، أزمة المؤسسة، تسيير الأزمة، اتصال الأزمة:

- 1- إدارة المخاطر **Issue Management** : يتعلق الأمر هنا بالإجراءات التنبؤية الوقائية الخاصة بالاتصال الاستراتيجي، وتعني اليقظة الاستراتيجية "سعي المؤسسة الدائم في إطار جملة من نشاطات البحث والمعالجة والتوزيع المنظمة للمعلومات المفيدة لجميع أطراف المؤسسة، وتتعدد مجالات اليقظة الاستراتيجية من التجارية إلى التنافسية والبيئية والقانونية والمجتمعية والتكنولوجية" (Pansier, Lancelin, 2012, pp 165-166)، والتي تدل على تبني المؤسسة لأسلوب الذكاء الاستراتيجي الذي يسمح لها بالتنبؤ بالمواضيع الحساسة (issues) التي تعزز أو تضيق من حرية النشاط الاستراتيجي للمؤسسة أو تنتج الظروف الملائمة، وتتجلى في جملة الإشارات المنبهة signaux avertisseurs لمواجهة الغرض والمخاطر بفعالية.
- 2- أزمة المؤسسة **Crise d'entreprise**: تمثل المسارات غير المخطط لها وغير المرغوبة لفترة محدودة والتي لا تعرف نهايتها، والتي يمكن أن تنتج من داخل المؤسسة (تعاملات غير قانونية بين المؤسسة وعملائها) أو نتيجة لعوامل خارجية (الأزمة المالية العالمية مثلا)، وهي تسلسل لحوادث معينة تموقع المؤسسة في وضعية غير عادية يمكن أن تهدد بقاء المؤسسة وفقا لطبيعة ومدى انتشار الأزمة.
- 3- تسيير الأزمة **Gestion de crise** : هو المقاربة المنظمة والوقاية الدائمة من وضعيات الأزمة، تشتمل أولا على تحديد وتحليل الأزمات،

تطوير السيناريوهات والاستراتيجيات لمواجهة الأزمة ثانياً، ثم وضع ومراقبة الإجراءات المناسبة قبل وأثناء وبعد الأزمة ثالثاً.

4- اتصال الأزمة **Communication de crise** : المعلومات الواعية والمستهدفة المبتة من طرف المؤسسة لفئات مستهدفة قبيل أو بعيد حدوث الأزمة، فاتصال الأزمة المتناسق من حيث المضمون والتوقيت والقناة المستخدمة هو سبيل المؤسسة لمواجهة النقد وللحفاظ أو استرجاع صورتها ورأسمال ثقتها وسمعتها.

ويعتبر اتصال الأزمات نوعاً خاصاً جداً من مخطط الاتصال الشامل للمؤسسة، يتعين على المؤسسة تفعيله في إطار منظم ووفقاً لمنهجية مدروسة بالرغم من ظروف الأزمة التي يمكن أن تمثل مصدر إرباك للمؤسسة ولمسيرها، فالمؤسسة التي تعمل على التنبؤ بالتفكير الواسع والشامل في مجال إدارة الأزمات المحتملة والاتصال المناسب لذلك ستخصص اتصالاً مختلفاً لكل وضعية أزمة يمكن أن تواجهها، لذلك فإن آثار الأزمات ليست وليدة الأزمة بحد ذاتها فقط بقدر ما تكون نتيجة لمدى تحضير أو "تسليح" المؤسسة للاستجابة إليها، فالتصريحات الملائمة في وضعيات الأزمات ما هي إلا نتاج لإدارة أزمة متحكم فيها وتتم على اتصال فعال في أوقات الأزمة.

وتعتبر إدارة الاتصال في وضعية الأزمات بالنسبة للمؤسسة مسارا مكوناً من عدة مراحل ينطلق من نشاط مفتاحي حاسم يتمثل في الحصول على المعلومات الصحيحة والتحول لمصدر للمعلومة قبل أية جهة أخرى من أجل

التربيع على موضع القوة في سيرورة المعلومات المحيطة بالأزمة، مما يرفع من مصداقية المؤسسة ويشكل لها حصنا منيعا ضد الإشاعة والإعلام المضلل.

II-3. مبادئ التدخل عبر وسائل الإعلام في اتصال الأزمات:

في إطار الاتصال الأول للمؤسسة مع وسائل الإعلام يتعين تحديد توقيت الاتصال بعد تحديد الناطق باسم المؤسسة لتولي مهمة الاتصال في وقت الأزمة، بالإضافة إلى مراعاة القواعد الأساسية في تحديد المضمون الاتصالي الملائم لمواجهة الأزمة وكذا تحديد الأولويات في ما يتعلق بال جماهير التي تستوجب أن تتصل المؤسسة معها, (2003 , Décaudin) (256-258 pp :

1- مسألة توقيت الاتصال:

يجب أن يحدث الاتصال في أقصى سرعة ممكنة لتقادي انطلاق أي إشاعة عن أزمة المؤسسة (مثال أزمة Charal)، فالتصريح لوسائل الإعلام يجب أن يكون مباشرا en temps réel لتقادي أي تحريف في بث وإرسال الرسائل الاتصالية.

2- مسألة من يتولى مهمة الاتصال ؟

يتعلق الأمر هنا بأهمية وخطورة الأزمة، فكلما كانت شديدة ومعقدة وترتب عنها آثار كبيرة كلما تعين على المرسل أن يكون في أعلى السّم الهرمي للمؤسسة، كما لا يجب على الرئيس المدير العام أو المدير العام للشركة أو المؤسسة أن يتردد في تولي مهمة الاتصال، ومثال ذلك أزمة شركة (شانيل) سنة 1995، بحيث اتهمت شركة (شانيل) في هذه السنة

من طرف جمعية حماية البيئة (روبين دي بوا) Robin des bois باستخدام مادة مستخلصة من شجرة أمازونية مهددة بالانقراض وهي شجرة (بو روزا) le Pau Rosa في تركيبة عطر (شانيل 5)، وقد شهدت الأزمة تدخل مديرها العام بالإضافة إلى تطوير حملة اعلامية على الراديو موضوعها "شانيل : علامة تلتزم " Chanel , une marque qui s'engage، وبالتالي أدى تدخل الرئيس المدير العام نفسه إلى الحصول على حل توافقي أدى إلى وقف الحملات المضادة. و بالمقابل، لا يتعين على المدير العام للمؤسسة أن يتدخل في إطار أزمة عابرة لتقادي خطر الإساءة لصورة المؤسسة والتقليل من قيمتها.

3- مسألة مضمون الاتصال :

تشتمل بنية الاتصال أو المعلومات في وضعية الاتصال عموما على ثلاث مراحل هي مرحلة ترتيب الأحداث التي أدت إلى وضعية الأزمة Rétrospective، مرحلة الوضع الراهن Etat de la situation مع التركيز على الاجراءات المتخذة، ومرحلة Perspective وفيها تعلم المؤسسة بما ستقوم به ، ويتعين الحرص على تقديم المعلومات التي تجيب على التساؤلات الأساسية التالية (Lehmann, Brenner, 2014, p11) :

- ماذا حدث؟ متى؟ أين؟ لماذا؟
- ماهي آثار الحادث/الأزمة على الجمهور؟ من هم الضحايا؟
- ماهي الأضرار التي خلفها الحادث؟
- ما تقييم المؤسسة للحادث/الأزمة (مدى الخطورة)؟

- ما لإجراءات المستعجلة التي تم اتخاذها؟
- ما لإجراءات التي تم اتخاذها لتقاضي إعادة حدوث الأزمة؟
- من يقود التحقيق؟
- ماهي النقاط التي سيركز عليها التدخل الموالى للمؤسسة؟ وما هو توقيته؟
- ومن القواعد المهمة للتصريحات الأولى المقدمة من طرف المؤسسة عقب حدوث الأزمة :

- عدم التصريح بمعلومات عن أحداث غير مؤكدة بنسبة كاملة (100%)
- الاكتفاء بما هو متوفر حاليا من معلومات.
- الاتصال بالتركيز على تسلسل الأحداث عوض التركيز على العلاقات السببية بينها.
- عدم الاتهام أو التخمين مهما كان نوعه
- 4- مسألة الجماهير المستهدفة بالاتصال :

يجب أن تنظم المؤسسة اتصالها في مواجهة الأزمة وفقا لجماهيرها المستهدفة مثله مثل الاتصال التجاري الذي تقوم به بدون اهمال الجمهور الداخلي للمؤسسة من موظفين وعمال والذين يتعين التعامل معهم والتواصل معهم بأولوية، ذلك أنه من الخطر أن لا يفهم ويعي الجمهور الداخلي جيدا حيثيات الأزمة، بحيث يمكن أن يعيشها في إطار صدمة (تسريح

للعامل، أثر مالي)، فيجدر على المؤسسة الاهتمام والبدء بطمأنة الجمهور الداخلي بل واشراكهم في الاتصال مع الجماهير الخارجية.

وقد تبنت شركة (كارفور) Carrefour الفرنسية هذا المسعى في مواجهتها لأزمة خريف 2000 بعد أن تم إعلامها من طرف الشركة الممونة لها باللحوم الحمراء بأن مصالح البيطرة قد أقدمت على نزع هذا المنتج من رفوف المحلات الكبرى وذلك في نفس مناخ الإصابة بمرض (سارس) الذي كان لا يزال متصدرا لأجندة الأخبار آنذاك، وفي فترة بعد الظهر مباشرة جندت المؤسسة كل العمال والموظفين في إطار اجتماع عمل ضم 200 شخص لتنظيم العمل وفقا لأربع فئات من الجماهير المستهدفة :

- فئة الباحثين العلميون (les scientifiques)
 - فئة المتخصصين في السلوكات الشرائية لزبائن الشركة.
 - فئة المتخصصين في حقل الإعلام والاتصال.
 - فئة ممثلي المحلات المسوقة للمنتج.
- وقد كانت الخطوات العملية المتخذة متمثلة في إرسال بيان لوسائل الاعلام يؤكد اجراءات تحديد المنتجات المتضررة ونزعها من السوق، مع اعطاء المستهلك كل المعلومات بخصوص مصدر المنتج وبأن استخدامه كان متوافقا مع تقارير المصالح الطبية بتاريخ 4 أكتوبر، كما تدعو فيه الزبائن والمحلات الممونة بإرجاع المنتج بالإضافة إلى اعطاء رقم أخضر .

وبعد بدء التناول الإعلامي لهذه القضية من طرف التلفزيون والصحافة المكتوبة تم ارسال بيان اعلامي ثان أكثر تفصيلا، مع تسجيل ردود فعل كبيرة للمستهلكين بحيث سجل أكثر من خمسين ألف (50.000) اتصال بأرقام المؤسسة، وفي اليوم الموالي، نشرت المؤسسة اعتذارا موجها للزبائن في الصحف اليومية مبينا لهم شفافية معالجة القضية ومقترحا سبلا إضافية للسلامة الغذائية وهذا ما سمح للمؤسسة بالتحكم في آثار وانعكاسات الحدث.

II- إدارة الأزمات واستراتيجية السيناريوهات:

تعنى المؤسسات باتصال الأزمات كلما واجهت وضعيات خاصة غالبا ما تقلل من أهميتها مثل : التلوث الصناعي أو مخطط لتسريح العمال، خسائر مالية، مشاكل جودة المنتج، مشكل صحي إثر استهلاك المنتج أو خلل في الانتاج، وللتعاطي مع الأزمات أو الأحداث المعقدة، يتعين على المؤسسات التفكير المسبق في الامكانيات المحتملة للتعامل مع هذه الوضعيات غير المتوقعة واستحداث تطور جديد للأحداث في إطار ما يسمى بـ"وضع السيناريوهات المحتملة" : وهو جملة النشاطات أو التدريبات التي تستهدف وضع وتحديد استراتيجيات اتصالية محددة في حال مواجهة المؤسسة لوضعيات الأزمات، بتخصيص سيناريو أي تعاقب لأحداث وعمليات وإجراءات محددة لكل وضعية أزمة يمكن للمؤسسة أن تواجهها.

ويذهب الباحث (باسكال راجو) إلى وضع ثلاث استراتيجيات أو سيناريوهات محتملة للتعاطي مع الأزمات (Pascal Ragot, 2005) :

1- استراتيجية الاعتراف la reconnaissance :

تعتبر هذه الاستراتيجية عن قبول المؤسسة السريع للأزمة، وفي هذا المجال يقول (ديدييه إيدريتش) أنه إذا سبقت الصحافة المؤسسة في الإعلان عن الأزمة فهذا يعني أن اتصال المؤسسة سيء وأن الأزمة لم تعد منذ تلك اللحظة ملكا للمؤسسة التي لم تتحضر لتحديد محور الاتصال الملائم، فاستراتيجية الاعتراف تعتمد وترتكز بصورة عامة على اتصال واضح وصارم ووفقا لسياق الأزمة ، تتوفر المؤسسة على عدة احتمالات :

- الاعتراف الكامل بالأزمة وبالمسؤولية تجاهها : وهنا تحمّل المؤسسة على عاتقها إصلاح الأضرار الناجمة عن الحادث سيحقق فائدة للمؤسسة على الصعيد القانوني والإعلامي.
- التعبير عن عدم الفهم تجاه الأزمة إذا لم تكن المؤسسة تعلم بعد أسباب الحادث المنتج لوضعية الأزمة.
- توسيع المسؤولية لأطراف خارجية.
- إعطاء مؤشرات عن المسؤولين عن الحادث والتضحية بهم إن اقتضى الأمر (مثال مؤسسة Elf Loic le Floc ومديرها (Prigent, son PDG).
- توجيه الأزمة وتقليصها نحو شيء معين أو مكان محدد أو مدة معينة بهدف تجنب توسيع الحادث أو الظاهرة إلى كل منتجات أو علامات أو معامل المؤسسة.

وبالرغم من عدم شيوع اللجوء لاستخدام هذه الاستراتيجية، إلا أن استراتيجية الاعتراف تعتبر " إحدى الاستراتيجيات الأكثر فعالية" وفقا لـ(ديدييه ايدريتش)، حتى ولو صعب فعلا على المؤسسة وفي كثير من الأحيان الاعتراف بالمسؤولية إلا أن القيام بذلك يعني قرار المؤسسة لعب ورقة الشفافية لكسب المصادقية لدى مختلف جماهيرها. كما تسمح استراتيجية الاعتراف بتفادي تضارب المعلومات اللاحقة المناقضة للمعلومات الأولى المصرح بها وهي الوضعية التي تضر أكثر صورة المؤسسة.

2- استراتيجية المشروع البديل le projet latéral :

تهدف هذه الاستراتيجية لتغيير زاوية النظر للأزمة بدون الابتعاد عن الحقيقة، " فيجب أن تركز على الواقع وعلى الأحداث الملموسة من أجل النجاح في تغيير مكان النقاش " (Thierry Libaert, 200, p 12).

ولتسيير جيد للمشروع البديل، يحتكم المسؤول عن الاتصال على

اجراءات تكتيكية مختلفة :

- الهجوم المضاد والإعلان عن الأطراف المستفيدين من الأزمة (منافس المؤسسة غالبا)، وهي استراتيجية مستخدمة سيما من طرف المؤسسات الفرنسية التي غالبا ما تجد في المنافسة الأجنبية تبريرا طبيعيا مقنعا.

- إيقاع المسؤولية على أطراف خارجية بتوجيه الأحداث نحو الإدارة أو الأطراف السياسية مثلا..

- التركيز على فكرة أن الأسوأ لم يحدث وأن الوضعية كانت لتكون كارثية لولا تصرف المؤسسة بالطريقة التي تصرف بها.
- التقليل من الخرجات الإعلامية أو الاتصال حول ملفات خارج إطار الأزمة.

يتعين على المشروع البديل الذي يسعى لنقل الأزمة خارج إطار المؤسسة الاعتماد على عناصر ملموسة لأن لا يؤول استخدامه لتبعات أخطر من الأزمة نفسها.

3- استراتيجية الإنكار le refus :

يتعين على المؤسسة وفي تسيير الأزمات وفقا للباحث (جون مارك ديكونان)، وفضلا عن مسألتي توقيت الاتصال ومن يتولى مهمة الاتصال البحث في مسألة مهمة ورئيسة هي : هل يجب الاتصال أم لا؟ ولإجابة على التساؤل الأول أي عن وجوب الاتصال في وقت الأزمة فإن العديد من الآراء تذهب إلى أنه يتعين على المؤسسة بصورة عامة الاتصال لتقادي الإعلام المضلل والإشاعات، فعدم الاتصال يفسح المجال للعديد المرسلين غير المراقبين من طرف المؤسسة لقول ما يريدون لمن يريدون، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يفسر صمت المؤسسة بعد حدوث الأزمة بأنه اعتراف من طرف المؤسسة بمسؤوليتها.

وتعنى استراتيجية الإنكار بتصريح المؤسسة في إطار اتصال الأزمة بأنه لا وجود لأزمة إطلاقا، فوضعية الأزمة يمكن أن تتحول من مجرد حادث محلي غير ذي عواقب على حياة المؤسسة ككل إلى كارثة كبيرة تتعكس

سلبا وبالضرورة على المؤسسة بأكملها إذا لم تهتم المؤسسة بتحضير مخطط اتصالي مستهدف مع الأخذ بعين الاعتبار احتمال التزام الصمت للخروج من الأزمة بأقل الأضرار الممكنة، فيتعلق الأمر بتموقع يتعين على المؤسسة أن تتحلى بالقدرة على الحفاظ عليه والتحكم فيه، وفي هذا السيناريو تتوفر المؤسسة على امكانيات أربع :

1-الاحتكام للصمت منذ بداية الأزمة وهي استراتيجية مختارة من طرف عديد المؤسسات على غرار السلطات الروسية غداة حادث (تشيرنوبيل) النووي في 26 أبريل سنة 1986، ومن أمثلة استخدام هذا السيناريو أيضا ما قام به الرئيس المدير العام لمجمع (توتال فينا) Total Fina إثر حادث غرق سفينة (الإريكا) تاركة حلفها بقعة نفطية سوداء ضخمة في 12 ديسمبر من سنة 1999، بحيث أخطأ رئيسها (تيري ديماريتس) Thierry Demarets في اتصال الأزمة أولا بالانتظار مطولا قبل أن يقرر بالتصريح للصحافة ثم في إعلانه بأن المؤسسة غير مسؤولة عن الحادث وتبعاته (Décaudin, pp 256-258)، كما ارتكبت شركة (كوكا كولا) Coca Cola نفس الخطأ إثر أزمة سنة 1999 التي أدت إلى مرض العديد من مستهلكي المنتج في شمال فرنسا وبلجيكا، بحيث انتظرت الشركة أياما عديدة قبل تقرير الاتصال، حتى أن التفسير السيئ للاتصال خلال هذه الأزمة أدى إلى إقالة مديرها العام العالمي (دوغلاس إيفستر) (Coignard, Douglas Ivester) 1999)

2- الكف عن أي تصريح انطلاقا من وقت محدد بهدف عدم تغذية الأزمة.

3-تقديم مبدأ الحلقة المفقودة بشكل لا يعرف معه من كان وراء انطلاق وضعية الأزمة أو تسبب في حدوثها.

4-تقليص آثار الأزمة عندما تكون المؤسسة وحدها من يملك المعلومات والبيانات بهدف تجنب تنفيذ جهات أخرى للسيناريو المعتمد من طرف المؤسسة. فوضعية الأزمة يمكن أن تتحول من مجرد حادث محلي غير ذي عواقب على حياة المؤسسة ككل إلى كارثة كبيرة تنعكس سلبا وبالضرورة على المؤسسة بأكملها إذا لم تهتم المؤسسة بتحضير مخطط اتصالي مستهدف مع الأخذ بعين الاعتبار احتمال التزام الصمت للخروج من الأزمة بأقل الأضرار الممكنة.

ويعتبر الاعتماد على سيناريو الإنكار أو الصمت من الاستراتيجيات الخطيرة بحيث يمكن لتبعات هذه الاستراتيجية أن تكون مضرة جدا بالنسبة للمؤسسة على الصعيد القانوني والإعلامي، وخاصة إذا ظهرت الأحداث، على المدى المتوسط أو الطويل بقراءة جديدة مختلفة عن تصريحات المؤسسة، وهذا ما سيتجلى غالبا في فقدان المؤسسة لمصداقيتها مما سيؤثر على صورتها وسمعتها.

إن كثيرا من المسيرين يلجؤون إلى الصمت في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة في وضعية الأزمة معتمدين على حجج مختلفة مثل عدم الاستعداد لمواجهة الاعلام والانشغال بحل الأزمة، أو من أجل عدم المساهمة في تغذية الأزمة، أو بحجة ان المشكل أكثر تعقيدا من أن يوضع على الساحة العامة... وهي كلها تنم عن مظاهر للغضب وعدم الرضى التي ألقيت فيه المؤسسة، "

وهي محاولات هروبية يترتب عنها غالبا نتائج مخالفة لما هو مرغوب في
أوضاع مماثلة : عوض طمأنة وتهذئة الأوضاع، يؤدي الصمت إلى تنامي
عدم الفهم لدى الرأي العام والفضول لدى وسائل الاعلام"
(Westphalen,2009, pp 297-298).

ويصنف (نيكولا بودو)*** Nicolas Boudot استراتيجية الصمت
بين الأخطاء السبع التي يمكن الاعتماد عليها من أجل الحصول على
اتصال أزمة فاشل، بحيث أن " تبني سياسة الهروب من الاتصالات
الهاتفية والرسائل الالكترونية المتهاطلة بحجة عدم الرغبة في استقبال أو
السماع لأحد يعد خطأ جسيما بل قاتلا ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن
يكون محلا للاختيار لأن ذلك يعني أن المؤسسة محكوم عليها
(Laurent, 2016 "coupable") .

وقد عايش شركة (ريموند) Raymond لصناعة الرضاعات التجربة
الحزينة لتبني الصمت في أوقات الأزمة بعد أن نشرت المجلة
المخصصة في الاستهلاك Que Choisir تحقيقا مريكا حول
المصاصات tétines بصفة عامة والتي أفاضت نتائج التحقيق وجود
مكونا مسرطنا في تركيبة نموذجين مصنعين من طرف شركة (ريموند)،
إلا أن هذه الأخيرة وبعدم إغارة الاهتمام للأثر الإعلامي الذي يمكن أن
تحدثه هذه القضية اكتفت بنزع المنتجات المتهمه من السوق مع اتباع
استراتيجية انكار لنتائج التحقيق فيما اعتبر موقف اعتراف يفتقد للتناسق
ويعزز الشكوك من طرف المجلة التي لجأت للجنة أمن المستهلكين

ولمجمّل وسائل الإعلام، والنتيجة هي أن لجوء الشركة لنزع المنتجات من السوق لم يكن كافيا بحيث كان يجدر بها القيام بذلك مع الاعتراف من خلال وسائل الإعلام بمسؤوليتها وعدم ترك المجال مفتوحا للمخاوف والشكوك.

ترتيب أحسن المؤسسات في مجال التحكم في اتصال الأزمات .

ومن خلال الجدول السابق، يتبين بأنه لا يجدر الاعتقاد بأن لكل تدخل وأخذ للكلمة في وضعيات الأزمات يترتب عنه فوائد وانعكاسات إيجابية بالنسبة للمؤسسة، فمن خلال هذا الترتيب يتبين بأن المؤسسات من الترتيب التاسع 9 إلى الترتيب 13 تعبر عن أمثلة لا يجدر الاحتذاء بها في مجال اتصال الأزمات بالرغم من أن استراتيجيتها الاتصالية لم تكن استراتيجية للصمت في جميع الحالات، ففي بعض الأحيان، يظهر اختيار المؤسسة لموقف الصمت ايجابيا كونه يمنع التغذية الاعلامية المغرضة وخاصة في فترات الزخم الإعلامي أو في حال مهاجمة المؤسسة من قبل طرف غير ذي مصداقية.

ومن جهة أخرى، ونحن نسعى لفهم آليات الاتصال الملائم في أوقات الأزمات، نجدنا نستشهد بنماذج غربية أجنبية تمثل الكثير منها نماذج حقيقية لطرق تعامل المؤسسات مع الأزمات، فيما تبين بعضها حدود الاستخدام المؤسساتي للاتصال في وضعيات الأزمة، وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن الآليات الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية وخاصة مع تعدد الأزمات والوضعيات المعقدة التي كثيرا ما يظل فيها الجمهور المستهلك متسائلا غير مستوعب لتعاقب الأحداث مع تعدد

القراءات الإعلامية وغياب الخطابات الرسمية، ومن أمثلة ذلك أزمة التلقيحات التي تسجل عامها الثاني وأزمة إضراب المعلمين والأطباء المقيمين التي تتوالى من أجلها الاخبار العاجلة دون إغارة الجهات المسؤولة لضرورة اعلام المواطن وذلك يعود في نظرنا إلى اختلاف السياق الاستهلاكي والثقافي وخاصة من قبل الجمهور الذي لا يزال في السياق التقليدي المميز لمجتمعنا عنصرا سلبيا لا تعير إليه مختلف السياسات الاهتمام المفروض، وإذا ثبت أن الاتصال ضروري في وضعيات الأزمات إلا أن عدم وجود مجتمع مدني واع وثقافة استهلاكية عالية لن يشكل سوى عامل محفز لتمادي المؤسسات في تبني السلوكات والتصريحات غير المواطنة وغير المسؤولة.

كما أن عدم التحكم في الاتصال يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة للمؤسسة، مما يجعل القائم بالاتصال يفضل التروي حتى وإن التزم استراتيجية الصمت لفترة تحضير الاتصال للأزمة، وبالتالي يبقمن المستحسن، كما حاولنا أن نبين من خلال هذا المقال ووفقا لطبيعة القضية، أن يحدث الاتصال في أوقات الأزمات بطريقة مستهدفة موجهة لفئة معينة، لبلد معين، أو لأطراف محددين دون غيرهم في إطار استراتيجية اتصال مدروسة مما يشكل مخرجا أضمن وأسلم للمؤسسة.

الهوامش:

* (ديدييه ايدريتش) هو مؤسس مجلة المرصد الدولي لاتصال الأزمات والاتصال الحساس (OIC) l'Observatoire International des Crises، أستاذ في الجامعة وفي المدارس العليا، أحد رواد إدارة التحديات الحساسة وتسيير اتصال الأزمات في أوروبا.

العنوان: كلية علوم الإعلام والاتصال، 11 طريق دودومختار البناية الجديدة- بن عكنون- الجزائر العاصمة. البريد

الالكتروني: revuefsic@gmail.com

**** من تصميم الباحثة انطلاقا من المرجع السابق.**

***** أحد مؤسسي مكتب (تيلدر) Tilder للاستشارات في اتصال الأزمات بفرنسا.**

المراجع:

الكتب:

- 1- Liebart, Thierry, 2015, La communication de crise, 4ème édition, Paris : Dunod .
- 2- Lehmann, Dominik, Brenner, Beatrice, juillet 2014, Check-List Communication de Crise, Recommandations en matière de gestion de crise et de relations avec les médias, MAZ l'école suisse de journalisme.
- 3- Lancelin, Chantal, Pansier, Julien, 2012, Le Volum' Communication. Paris : Editions Foucher.
- 4- Décaudin, Jean Marc, 2003, La Communication Marketing, Concepts, techniques, Stratégies, 3ème édition, Paris : Editions Economica.
- 5- Westphalen, Marie Hélène Thierry Libaert, 2009, Communicator : Toute la Communication d'entreprise . 5ème éditions, Paris : Dunod.

مواقع الانترنت:

6- ميهوب، نزار ، إدارة العلاقات العامة للاتصال في الأزمات، نقلا عن موقع الجمعية الدولية للعلاقات العامة ipra، ، تاريخ الزيارة 17 فيفري 2018.

- 7- Didier Heiderich, Communication de crise : priorité à l'interne, « Harvard Business Review », , publié le 10 aout 2016, consulté le 20 mars 2018.
- 8- Pascal Ragot, Communication de crise : Les trois stratégies possibles, « Journal du NetManagement », , publié le 26/1/2005, consulté le 25 mars 2018.
- 9- Jacqueline Coignard, « Une Communication qui ne manque pas de gaz, Coca Cola éprouve des difficultés à gérer la crise », [http : //www.liberation.fr/ evenement/](http://www.liberation.fr/ evenement/), publié le 17/06/ 1999, consulté le 25 mars 2018.
- 10- Charlotte Laurent, Les sept erreurs classiques d'une communication de crise ratée, <https://www.7x7.press/les-7-erreurs-classiques-d-une-communication-de-crise-ratee>, publié le 22 juin 2016, consulté le 28 mars 2018.
- 11- Communication de crise, les tops et les flops, , consulté le 25 mars 2018.



المجلد.. العدد.. (20..)، ص.. – ..
ISSN:1111-536X

المجلة الجزائرية للاتصال
EISSN:2676-1793

