

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تحت عنوان:

إدارة الإتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا
-حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز بقسنطينة-

تحت إشراف: أ.د. محمد بوهزة

من إعداد الطالب: سعيد عيمر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. عومر عكي علواني	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيسا
أ.د. محمد بوهزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	مشرفا ومقررا
أ.د. حسين بورعدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مناقشا
أ.د. فضيل دليو	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 3	مناقشا
د. الطيب الوافي	أستاذ محاضر أ	جامعة تبسة	مناقشا
د. الهاشمي بن واضح	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

أقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان، إلى أستاذي المشرف: محمد بوهزة
على كل ما قدمه لي من توجيهات قيمة وسديدة، ساعدتني كثيرا في إنجاز هذه الأطروحة.
كما أشكر السيدة وهيبة بوحوش، المكلفة بالإتصال على مستوى فرع توزيع الكهرباء والغاز
بقسنطينة، التي قدمت لي يد العون في كل ما تعلق من معلومات تخص الجانب التطبيقي.
وأخيرا، أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة عملي إلى الوالدين الكريمين، اللذين لم يبخلا علي من نبع دعائهما الصالح.

إلى الزوجة الكريمة، التي كانت معي نعم الرفيق والمساعد على إنجاز هذا العمل.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

الفهرس

شكروعرفان

إهداء

Vالفهرس

أ-ومقدمة

الفصل الأول: أساسيات في إدارة الأزمات

2تمهيد

3المبحث الأول: ماهية الأزمة

3المطلب الأول: مفهوم الأزمة

5المطلب الثاني: تعريف الأزمة

7المطلب الثالث: خصائص الأزمة

11المطلب الرابع: تصنيفات الأزمات

18المطلب الخامس: أسباب نشوء الأزمات

19المطلب السادس: من أين تتغذى الأزمات؟

22المطلب السابع: مراحل تطور الأزمات

32المبحث الثاني: إدارة الأزمات: تعريفها وأبرز متطلباتها

32المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات

34المطلب الثاني: تقييم درجة التعرض للأزمات كأحد أبرز متطلبات إدارة الأزمات

47المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات ووسائلها

48المطلب الأول: ما قبل الأزمة: مرحلة لتفعيل التسيير الوقائي والإستعدادي

52المطلب الثاني: أثناء الأزمة: مرحلة لممارسة التسيير التجاوبي

54المطلب الثالث: ما بعد الأزمة: مرحلة لاستخلاص العبر والدروس والتعلم

55المطلب الرابع: وسائل إدارة الأزمات

60خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: اتصال الأزمات: الوجه الآخر لإدارة الأزمات

62تمهيد

63المبحث الأول: مدخل لاتصال الأزمات

63المطلب الأول: تعريف اتصال الأزمات

64المطلب الثاني: خصائص اتصال الأزمات

67المطلب الثالث: مبادئ اتصال الأزمات

72المطلب الرابع: الجذور التاريخية لاتصال الأزمات

75	المطلب الخامس: دور اتصال الأزمات في تسيير المفارقات الإتصالية.....
77	المبحث الثاني: الإتصال الداخلي للأزمات: الحلقة الأضعف.....
77	المطلب الأول: ماهية الإتصال الداخلي.....
88	المطلب الثاني: نتائج عدم توظيف الإتصال الداخلي في إدارة اتصال الأزمات.....
89	المطلب الثالث: المورد البشري: أحد أسباب حدوث الأزمات أو أحد ضحاياها.....
91	المطلب الرابع: مبادئ الإتصال الداخلي للأزمات.....
94	المطلب الخامس: دور الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات.....
94	المبحث الثالث: الإتصال الخارجي كمحور ارتكازي في إدارة الأزمات.....
96	المطلب الأول: ماهية الإتصال الخارجي.....
108	المطلب الثاني: توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في الحد من أثر مقاطعة الزبائن للمنشأة.....
113	المطلب الثالث: توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في التعامل الجيد مع الضحايا.....
116	المطلب الرابع: توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في كسب تأييد المساهمين.....
118	المطلب الخامس: توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في ترسيخ مبادئ المسؤولية المجتمعية للمنشآت.....
120	المبحث الرابع: الإشاعات: تهديد اتصالي آخر ينتظر المنشآت خلال الأزمات.....
121	المطلب الأول: تعريف الإشاعة.....
121	المطلب الثاني: خصائص الإشاعة.....
122	المطلب الثالث: مراحل تسيير الإتصال غير الرسمي خلال الأزمات.....
128	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث: إدارة اتصال الأزمات نحو وسائل الإعلام
130	تمهيد.....
131	المبحث الأول: ماهية وسائل الإعلام.....
131	المطلب الأول: تعريف وسائل الإعلام.....
132	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن ظهور وتطور وسائل الإعلام.....
133	المطلب الثالث: أهمية وسائل الإعلام.....
137	المطلب الرابع: وظائف وسائل الإعلام.....
138	المبحث الثاني: المنشآت ووسائل الإعلام: توليفة تكامل أم صراع؟.....
139	المطلب الأول: الإستهداف الإعلامي: تعريفه وخصائصه.....
141	المطلب الثاني: أوجه تداول المنشآت ووسائل الإعلام على الساحة الإعلامية.....
144	المطلب الثالث: نقاط التضاد بين المنشآت ووسائل الإعلام.....
147	المطلب الرابع: الإرتباط بين المنشآت ووسائل الإعلام.....
147	المبحث الثالث: إدارة الإتصال مع وسائل الإعلام قبل حدوث الأزمات.....

148	المطلب الأول: مبادئ الإتصال مع وسائل الإعلام.....
158	المطلب الثاني: تعيين الناطق الرسمي: من هو الأنسب لهذا المنصب؟.....
163	المطلب الثالث: تدريب الناطق الرسمي على مقابلة وسائل الإعلام.....
171	المطلب الرابع: اليقظة الإعلامية: إجراء إتصالي وقائي من الأزمات المستهدفة إعلاميا.....
177	المبحث الرابع: إدارة الإتصال أثناء الأزمات المستهدفة إعلاميا.....
177	المطلب الأول: إستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا: تعريفها ومراحل إعدادها.....
182	المطلب الثاني: إستراتيجيتي الرفض والإعتراف التام: إستراتيجيتين على طرفي نقيض.....
187	المطلب الثالث: ما بين إستراتيجيتي الإعتراف التام والرفض: الإستراتيجيات الوسيطة.....
191	خلاصة الفصل الثالث.....
الفصل الرابع: وسائل اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا	
193	تمهيد.....
194	المبحث الأول: لوحة القيادة: تقنية فعالة في الإشراف على اتصال الأزمات.....
194	المطلب الأول: تعريف اللوحات القيادية عامة واللوحات القيادية الإتصالية خاصة.....
196	المطلب الثاني: وظائف لوحات القيادة الإتصالية.....
200	المطلب الثالث: مستخدموا اللوحات القيادية الإتصالية.....
207	المطلب الرابع: نماذج صياغة لوحات القيادة.....
211	المطلب الخامس: مراحل إعداد لوحات القيادة الإتصالية.....
217	المطلب السادس: لوحات القيادة الإتصالية قبل وأثناء وبعد الأزمات.....
219	المبحث الثاني: مخططات الإتصال كدعائم محورية للأنشطة الإتصالية.....
220	المطلب الأول: تعريف مخططات الإتصال.....
220	المطلب الثاني: المقاربات المرتبطة بإعداد مخططات الإتصال.....
228	المطلب الثالث: مراحل إعداد وإنجاز مخططات الإتصال.....
235	المطلب الرابع: مخطط اتصال الأزمات في مختلف مراحلها.....
237	المبحث الثالث: العلاقات مع الصحافة: وسيلة اتصالية بامتياز؛ خلال فترات الهدوء والأزمات.....
237	المطلب الأول: تعريف العلاقات مع الصحافة.....
238	المطلب الثاني: لمحة تاريخية مختصرة عن ظهور العلاقات مع الصحافة.....
239	المطلب الثالث: إلى من تسند مهمة العلاقات مع الصحافة؟.....
243	المطلب الرابع: مراحل وضع وتنفيذ الإستراتيجية الإعلامية لوسائل الإعلام.....
244	المطلب الخامس: تقنيات العلاقات مع الصحافة.....
253	المطلب السادس: العلاقات مع الصحافة والأزمات المستهدفة إعلاميا.....
255	المبحث الرابع: توظيف الأنترنت والواب 2.0 في خدمة أغراض اتصال الأزمات.....

256	المطلب الأول: ماهية الأنترنت.....
260	المطلب الثاني: ماهية مواقع التواصل الإجتماعي أو الواب 2.0.....
266	المطلب الثالث: توظيف الأنترنت ومواقع التواصل الإجتماعي خلال الأزمات.....
271	خلاصة الفصل الرابع.....
	الفصل الخامس: واقع إدارة الإتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا على مستوى فرع التوزيع التابع لسونلغاز بقسنطينة
	تمهيد.....
273	المبحث الأول: عرض عام لشركة سونلغاز وفرع التوزيع بقسنطينة.....
274	المطلب الأول: عرض عام لشركة سونلغاز.....
274	المطلب الثاني: عرض عام لفرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة.....
290	المبحث الثاني: كيفية تعامل فرع التوزيع بقسنطينة مع الأزمات المستهدفة إعلاميا.....
295	المطلب الأول: أسلوب تعامل الفرع مع الأزمات المستهدفة إعلاميا من الناحية التقنية.....
295	المطلب الثاني: أسلوب تعامل الفرع مع الأزمات المستهدفة إعلاميا من الناحية الإتصالية.....
297	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية لأسلوب إدارة الفرع لاتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا.....
306	المطلب الأول: منهجية الدراسة الإحصائية.....
306	المطلب الثاني: صدق وثبات الأداة.....
308	المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
314	خلاصة الفصل الخامس.....
336	خاتمة.....
337	الملاحق.....
342	فهرس الجداول.....
361	فهرس الأشكال.....
363	قائمة المراجع.....
365	

مقدمة:

تمتاز البيئة الخارجية للمنشآت بحدة التقلبات في الأوضاع الاقتصادية والإجتماعية والسياسية، كما تتميز أيضا بتغير وتعدد سلوكيات الأطراف الفاعلة فيها. مما يؤدي إلى اختلالات واضطرابات نتيجة التفاعل المستمر لهذه المتغيرات الخارجية.

والمنشآت باعتبارها أنظمة مفتوحة ليست ببعيدة عن كل التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية. هذه الأخيرة قد تتأثر أو تؤثر فيها. ومن بين أوجه التأثير نذكر إمكانية تعريض المنشآت لمختلف الأزمات، والأمثلة موجودة بكثرة؛ فمن أزمة بركان أيسلندا في 2010، وأزمة البقعة السوداء بخليج المكسيك في 2010، إلى أزمة شركة "فولسفاكن" (Volkswagen) في 2015، ثم أزمة شركة "ياهو" (Yahoo) في 2016، فأزمة شركة "إيكيفاكس" (Equifax) في 2017، وأزمة شركة "دوف" (Dove) في 2017، وأزمة دار النشر "ناتان" (Nathan) في 2017، وأزمة شركة "كوب ستيل" (Kobe Steel) في 2017، بالإضافة إلى أزمة شركة "لاكتاليس" (Lactalis) في نهاية 2017 وبداية 2018.

كما أن البيئة الداخلية للمنشآت لا تخلو من اختلالات؛ مثل الصراعات بين جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، حوادث العمل، الأخطاء التقنية المرتكبة، الضعف في الأداء، والإضرابات. كل هذه العوامل، ومع توفر ما يسمى بـ "الحادث المفجر" تؤدي إلى حدوث أزمات.

بالتالي، يمكن القول بأن جميع المنشآت، مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، ليست بمعزل عن احتمال التعرض لأزمات. فإذا بحثنا في أصل كلمة "أزمة"، نجد أنها مشتقة من الكلمة اليونانية "krisis"، والتي تعني: قرار. إلا أن المتمعن في واقع المنشآت التي تمر بأزمات، يكتشف بأن مواردها البشرية عامة ورؤسائها خاصة، يعيشون مشهدا كوسمولوجيا (Episode Cosmologique) يسوده اللاقرار، وتنتفي معه القدرة على التحكم في الوضع مبدئيا.

ونتيجة لذلك، تبرز ضرورة إدارة الأزمات وفق أسلوب يسمح بمواجهة الصعوبات والأخطار التي تخلفها مثل هذه الوضعيات. فكيفية التعامل مع الأزمات هي عامل محدد وحاسم، له الأثر البالغ على مواصلة المنشآت لنشاطها ونموها.

بالإضافة إلى ذلك، أصبح استقطاب كفاءات قادرة على تجاوز مثل هذه العقبات، حاجة ملحة بالنسبة للمنشآت، تملها عليها توترات بيئتها الداخلية والخارجية.

تناول موضوع إدارة الأزمات، يعني ضمنا التطرق إلى أحد جوانبها الأساسية المتمثل في إدارة الإتصال. هذه الأخيرة، تحظى بمكانة هامة في فترات الهدوء، وتزداد أهميتها في الفترات الحرجة؛ فهي بمثابة نظام دفاعي فعال في يد المنشآت التي تجيد استغلال هذه الدعامة الإعلامية والسلوكية ضد كل الضغوطات الخارجية والداخلية. إذ على المستوى الخارجي، نجد أنه عادة ما تنتج عن الأزمات فجوة حرجة بين المسيرين والجمهور الخارجي (خاصة وسائل الإعلام)، من حيث الإدراك الحسي الذي يتفاوت بين الطرفين، وهو ما من شأنه أن ينعكس سلبا على صورة المنشآت والجانب الاقتصادي لنشاطها.

ومواجهة مثل هذه الإختلالات، تقتضي تبني إستراتيجية اتصال خارجي، تركز على صفتي الشفافية والصراحة الواجب توفرهما في المعلومات المتدفقة باتجاه الأطراف الخارجية المستهدفة بدقة طول فترة الأزمة. وهو ما يساهم من جهة، في تغطية الفجوة وتقريب وجهات نظر الطرفين، ويساعد من جهة أخرى، في الحد من الإشاعات التي غالبا ما تزيد من تأزم الوضع.

أما على المستوى الداخلي، نجد أيضا أن أوضاعا معينة تمر بها المنشآت، كإعادة الهيكلة مثلا، تتطلب هي الأخرى إستراتيجية اتصال داخلي فعال ومكثف، باتجاه الأجراء المسرحين والمحافظ بهم على حد سواء، وهو ما يضيف على المناخ التنظيمي مرونة تجعل منه نظاما دفاعيا محصنا ضد الأزمات الداخلية المستهدفة إعلاميا.

1. أسباب إختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى سببين رئيسيين هما:

- أهمية الموضوع وحدثه، إذ يعتبر اتصال الأزمات من بين المواضيع الجذابة علميا، فقد حظي باهتمام بالغ من قبل الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، على وجه الخصوص. وهو ما دفعنا إلى الخوض في هذا الموضوع؛

- الرغبة في مواصلة البحث انطلاقا من نتائج الدراسة التي أجريناها في إطار مذكرة الماجستير المعنونة ب: "الإتصال في المنشأة، حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بمنطقة قسنطينة التابع لسونلغاز"، حيث من بين ما خلصنا إليه أن إستراتيجية الإتصال التي تم وضعها من طرف سونلغاز، يقتصر هدفها على إدارة الاتصال أثناء فترات الهدوء، أما فترات الأزمات فلم تؤخذ في الحسبان من الناحية الاتصالية. وهو ما دفعنا إلى توجيه الدراسة لتغطية النوع الثاني من الفترات المستهدفة من طرف وسائل الإعلام، واختيار شركة سونلغاز، وبالتحديد فرع التوزيع بقسنطينة كعينة لدراستنا.

2. أهداف الدراسة:

سنركز اهتمامنا في هذه الدراسة على تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- التعرف على ماهية الأزمات؛
- الإحاطة بأهم حيثيات إدارة الأزمات؛
- التركيز بشكل كبير ومفصل على إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا بمختلف مراحلها؛
- دراسة العلاقة بين وسائل الإعلام، والمنشآت، والأزمات المستهدفة إعلاميا؛
- التطرق إلى وسائل الإتصال المستخدمة لمواجهة الأزمات المتداولة إعلاميا؛
- التعرف على أسلوب فرع التوزيع بقسنطينة التابع لسونلغاز في إدارة الاتصال خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا.

3. الدراسات السابقة:

من حيث الدراسات السابقة، يمكن القول أن اتصال الأزمات يعد من المواضيع المطروحة حديثاً في عالم المنشآت، حيث بدأ في استقطاب الباحثين ابتداءً من منتصف ثمانينات القرن العشرين، وتزامن ذلك مع بداية الإهتمام بإدارة الأزمات. ومع توالي الأزمات المحلية، الإقليمية، والعالمية، تزايد الإنشغال العلمي بهذا النوع من الإتصال المؤسسي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا، مما أدى بالمختصين في كلتا المنطقتين إلى التوجه بوكالاتهم (كوكالة "بوبليسييس" "Publicis"، ووكالة "هافاس" "Havas" على وجه التحديد) لعرض خدماتهم الإستشارية على المنشآت، في مجال إتصال الأزمات.

ولقد تعددت وتنوعت الدراسات التي عالجت موضوع إتصال الأزمات؛ ومن أمثلتها: نذكر الدراسة التي قامت بها "باربارا بونت" (Barbara Bonte) حول تطور اتصال الأزمة بفضل استخدام مواقع التواصل الإجتماعي. حيث عالجت هذه الباحثة أزمة شركة الطيران البلجيكية "بروسيلز إيرلاين" (Brussels Airlines)، والتي حدثت في 22 مارس 2016، إثر اعتداءات إرهابية تعرضت لها هذه الشركة، وكيف استطاعت هذه الأخيرة أن توظف مواقع التواصل الإجتماعي في تعزيز وتدعيم اتصال أزمته، عبر مختلف مراحلها.

ثاني دراسة يمكن تناولها في هذا الصدد، هي تلك التي قامت بها "حنفي دورا" (Hanafi Dorra)، حول الإتصال السياحي خلال الأزمة في تونس. إذ عالجت هذه الباحثة مسألة كيفية توظيف الإتصال السياحي في تصحيح ما أتلفته ثورة الربيع العربي، التي اندلعت بتونس في 14 جانفي 2011. وبالتحديد إيجاد حل للمعادلة الصعبة بين طرفين متناقضين، هما السياحة من جهة، والأزمة من جهة أخرى.

ثالث دراسة يمكن عرضها في هذا الإطار، هي تلك التي قامت بها "صغير سعيدة" (Saguir Saida)، حول اتصال الأزمة والإعلان: لقاء بين عالمين. حيث تطرقت هذه الباحثة لموضوع الإستفادة من الإتصال الإعلاني - الذي عادة ما يستخدم في التسويق - في تدعيم أدوات اتصال الأزمات، فبالرغم من أن النوعين مختلفين - حيث أن الإتصال الإعلاني يعتبر أداة وسائطية، في حين اتصال الأزمة يعد أداة خارج الوسائط - إلا أن الباحثة حاولت الجمع بين النوعين.

أما رابع دراسة يمكن تناولها، فهي تلك الخاصة بـ "ساندرا فرونروني" (Sandra Franrenet)، حول مسألة الإتصال خلال الأزمة الصحية. حيث ركزت الباحثة على عدة أمثلة عن أزمات صحية مرت بها فرنسا، مثل قضية الأميانت، وأزمة جنون البقر، وأزمة الحرارة الشديدة لصيف 2003، وكيفية التعامل معها من الناحية الإتصالية.

وتأتي دراستنا بخصوصيتين، تميزهما عن الدراسات السابقة، تتمثلان في التركيز أولاً على حالة الأزمات المستهدفة إعلامياً، أي تناول مختلف الأزمات، ولكن من زاوية استهدافها من طرف وسائل الإعلام. ثم ثانياً، التركيز على الدراسة الإحصائية التي تم القيام بها على مستوى فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة.

4. إشكالية الدراسة:

على أساس ما سبق، تتمحور إشكالية دراستنا حول التساؤل المحوري الآتي:
ما هو الأسلوب المنتهج من قبل فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة، في إدارة إتصاله خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا ؟
وتندرج ضمن هذا التساؤل المحوري، جملة من الأسئلة الفرعية، التي سنحاول الإجابة عليها، عبر دراستنا، وهي كالاتي:

- ماذا نقصد بالأزمة ؟
- ما هي مختلف المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات ؟
- ما المقصود باتصال الأزمات ؟
- ما هي أنواع اتصال الأزمات ؟
- ماذا نعني بالإستهداف الإعلامي ؟
- ما هي مختلف المراحل التي تمر بها إدارة الإتصال نحو وسائل الإعلام ؟
- ما هي مختلف وسائل الإتصال الداخلي والخارجي المستخدمة في مواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا ؟
- ما هي الإستراتيجية الإتصالية المتبناة من طرف الفرع ؟
- هل توجد هناك مخططات اتصالية يعتمدها الفرع لاحتواء الأزمات المستهدفة إعلاميا ؟
- ما هي وسائل الإتصال المعتمدة من قبل الفرع في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا ؟

5. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل المحوري والأسئلة الفرعية، إعتدنا فرضيتين رئيسيتين هما:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد إدارة اتصال محكمة لفرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا.

- وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الأولى، أربع فرضيات فرعية هي:
- يوجد إستعداد اتصالي لدى الفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا؛
 - يوجد تسيير تجاوبي اتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا؛
 - يوجد اهتمام إتصالي لدى الفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا؛
 - يوجد إعتداد من طرف الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الجنس والعمر والوظيفة والأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05.
- وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الثانية، أربع فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يديره الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلامياً، تعود إلى الجنس، عند مستوى دلالة 0,05؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يديره الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلامياً، تعود إلى العمر، عند مستوى دلالة 0,05؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يديره الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلامياً، تعود إلى الوظيفة، عند مستوى دلالة 0,05؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يديره الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلامياً، تعود إلى الأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05.
- 6. خطة الدراسة:**

لمعالجة موضوع دراستنا، قسمنا مذكرتنا إلى جزئين، جزء نظري وآخر تطبيقي؛ حيث تضمن الجزء النظري أربعة فصول. تناولنا في الفصل الأول أساسيات في إدارة الأزمات، من خلال أولاً، التركيز على ماهية الأزمة، ثم ثانياً، التطرق إلى إدارة الأزمات: تعريفها وأبرز متطلباتها، فثالثاً، الإسهاب في مراحل إدارة الأزمات ووسائلها. ثم استعرضنا في الفصل الثاني الوجه الآخر لإدارة الأزمات، والمتمثل في اتصال الأزمات، إذ استهلينا هذا الفصل بمدخل لاتصال الأزمات، ثم تناولنا الإتصال الداخلي للأزمات، فالإتصال الخارجي للأزمات، وفي الأخير استعرضنا الإتصال غير الرسمي للأزمات، والمتمثل أساساً في الإشاعات. في حين تطرقنا في الفصل الثالث إلى إدارة اتصال الأزمات نحو وسائل الإعلام، بدءاً بإبراز ماهية وسائل الإعلام، ومروراً بالتركيز على العلاقة الموجودة بين المنشآت ووسائل الإعلام، ثم إدارة الإتصال مع وسائل الإعلام قبل حدوث الأزمات، فإدارة الإتصال أثناء وقوع الأزمات المستهدفة إعلامياً. وفي الفصل الرابع، ركزنا على وسائل اتصال الأزمات المستهدفة إعلامياً، حيث بدأنا فصلنا بالتطرق إلى لوحة القيادة، ثم فصلنا في مخططات الإتصال، بعد ذلك أسهبنا في العلاقات مع الصحافة، وفي الأخير تناولنا بالتحليل مسألة توظيف الأنترنت والويب 2.0 في خدمة أغراض اتصال الأزمات.

أما الجزء التطبيقي، فقد تضمن فصلاً واحداً، وهو الفصل الخامس، عالجتنا من خلاله واقع إدارة الإتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلامياً على مستوى فرع التوزيع التابع لسونلغاز بقسنطينة، وذلك عبر تقديم كل من شركة سونلغاز وفرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة، ثم كيفية تعامل الفرع مع الأزمات المستهدفة إعلامياً، لنختم هذا الفصل بالتركيز على الدراسة الإحصائية لأسلوب إدارة الفرع لاتصال الأزمات المستهدفة إعلامياً.

7. منهجية الدراسة:

تجدر الإشارة في الأخير، إلى أننا استندنا في منهجية دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لمعالجة الدراسة الإحصائية التي قمنا بها على مستوى الفرع، حيث وزعنا استمارة على 142 مفردة. وتضمنت هذه الأداة 28 فقرة، مهيكلية في أربعة محاور، هي:

- درجة الإستعداد الإتصالي للفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا؛
 - درجة التسيير التجاوبي (*Gestion Réactive*) الإتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا؛
 - درجة الإهتمام الإتصالي للفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا؛
 - درجة اعتماد الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا.
- بالإضافة إلى الإستمارة، إعتدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة الشخصية، وسلسلة المقابلات التي أجريناها مع عدة أطراف ذات صلة بموضوع دراستنا، وعلى رأسها المكلفة بالإتصال. دون أن ننس الوثائق الداخلية للفرع، والتي توفرت لنا في شكل ورتي وإلكتروني.

الفصل الأول:

أساسيات في إدارة

الأزمات

الفصل الأول:

أساسيات في إدارة الأزمات

تمهيد:

تعد الأزمة من بين الكلمات الشائعة في الإستخدام، وهو ما نتج عنه غموض في المعنى رافق المصطلح في مختلف العصور. إلى حد وصل فيه إلى المفارقة في المعنى بين العصور؛ فلو أخذنا الكلمة مثلا في أصلها عند الإغريق فهي تعني "قرار"، إلا أن المتمعن في مفهومها حاليا يجد أنها تعني وضعا يتسم بعدم التأكد واللاقرار.

كما صاحب هذا التعدد في المفاهيم، تعدد في تقدير المواقف من فرد لآخر؛ فالوضع الواحد قد يصفه شخصين بشكل مختلف، كأن يعتبره أحدهما أزمة والآخر كارثة. وقد امتد هذا التضارب في التقدير إلى الباحثين والمختصين في مجال الأزمات؛ فمنهم من يرى فيها حادثا منفردا، ومنهم من يعتبرها سلسلة اختلالات.

أما على مستوى المنشآت، نجد بأن كل هذه الكيانات مهما تعددت أحجامها واختلفت خصائصها وتباينت سمعتها، إلا أنها تتقاطع عند نقطة مشتركة، تتمثل في حتمية تعرضها إلى أزمات. حتى وإن اختلفت مظاهرها ومخلفاتها من منشأة إلى أخرى.

تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين ثقافة المنشأة وكيفية التعامل معها، فالمنشآت التي تتوفر على موارد بشرية واعية بالقدر الكافي بالعواقب الوخيمة للأزمات التي قد تصل إلى حد الإقصاء من التواجد في السوق، نجد بأنها تندفع إلى الإستعداد الشامل لمواجهتها والخروج منها منتصرة ومحصنة أكثر من أي وقت مضى ضدها. أما النوع الآخر من المنشآت، فتتمسك بموارده البشرية بحجج واهية وأوهام مثبطة لكل رد فعل إيجابي، قد يفسح المجال أمام تبني أية ثقافة للأزمة من شأنها التحفيز على الإستباق والوقاية والإستعداد لمجابهة الأزمات، وهو ما قد يشكل تهديدا حقيقيا لبقائها واستمراريتها.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

تشكل الأزمة في اللغة الصينية من رسمين لفكرتين (*Idéogrammes*) هما "واي - جي"، وتعنيان على التوالي كلمتي "مخاطرة" و"فرصة"⁽¹⁾. ولعلها أبلغ جملة نستعمل بها هذا المبحث للدلالة على أصل مضمون هذا المصطلح، حيث من المستحسن عدم رؤية الأزمة من زاوية ضيقة متشائمة على أنها شر لا بد منه، بل بالعكس اعتبارها فرصة قد يساعد معنويا وعمليا على تجاوزها وبأقل الأضرار. لاستيعاب مفهوم الأزمة - الذي يبدو غامضا لأول وهلة، نظرا لكثرة استخدامه في العديد من المجالات - سنتوقف عند عدة محطات لمعالجة هذه الكلمة من مختلف النواحي، للوصول في الأخير إلى الإحاطة المعرفية الجيدة بالمصطلح. وهو ما سنعالجه بإسهاب في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

شهدت كلمة الأزمة تحولات في مضمونها ونطاق استخدامها مع مرور الزمن، ويرجع ذلك لعدة معطيات تاريخية تفاعلت فيما بينها لتشكل هذا التعدد في فحواها، فمن بين المعاني التي كانت تدل عليها في اللغة الدينية لليونان القديمة نذكر تفسير الأحلام وطيران الطيور. وفي الأدبيات القانونية اليونانية، كانت تعني ذلك القرار أو الحكم النهائي الذي لم يستند فيه القاضي بالضرورة على قرائن، كما عبرت في التراجيديا اليونانية على تلك اللحظة التي تنكشف فيها الحقائق التي كانت مهمة في الماضي. أما في الطب الأبقراطي فكانت تمثل الفترة الحرجة والمنعرج الحاسم في مآل الوضعية الصحية للمريض؛ إما نحو النجاة أو الوفاة.

فمع بداية القرن XVIII، تم تبني المفهوم الطبي للأزمة في تحليل المجتمعات، وهو ما نتج عنه تضاعف عدم الدقة في توظيف اللفظ لخدمة أغراض إدراكية لعلم الأمراض المرتبط بالمنظومات الاجتماعية. أما القرن XIX، فقد شهد من جهة توظيفا للفظ "الأزمة" في تحليل التحولات الثقافية الكبرى مثل "أزمة القيم"، "أزمة الحضارات"، و"الأزمة الروحية". ومن جهة أخرى، تم تداوله في تخصصات علمية كالإقتصاد السياسي، علم النفس التطوري، وعلم الأخلاق⁽²⁾.

كما عرف النصف الثاني من القرن XX محاولات من جانب "إدغار موران" (*Edgar Morin*) لوضع أسس علم جديد يسمى بعلم الأزمات، والبحث في نظرية للأزمة، وهو ما نص عليه صراحة في المقطع

(1) Stéphane Saint Pol, Wei Ji, retour au sources, Magazine de la Communication de Crise et Sensible, Observatoire International des Crises, Vol.12, Naves, Novembre 2006, p.24. [en ligne] :

<http://www.communication-sensible.com/articles/article0151.php>, date de consultation: 03/09/2014.

(2) Patrick Lagadec, La gestion des crises, 1991, pp. 46-47. [en ligne] :

http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf, date de consultation: 03/09/2014.

الآتي: "الأزمة في مصطلح الأزمة هي بداية نظرية الأزمة"⁽¹⁾.
فبالرغم من الثراء الملاحظ في مفهوم الأزمة، إلا أن المتخصصين أجمعوا على أنه يكتنفه الكثير من الغموض. ويرجع ذلك - حسب رأينا - إلى عدة أسباب نذكر منها ما يأتي:
- المفارقة التاريخية بين المفهومين القديم والحديث للأزمة، فمن "القرار" إلى "اللا قرار";
- الإختلاف في مفهوم اللفظ بحسب التخصص العلمي؛
- النسبية في الإدراك من شخص إلى آخر، وهو ما ينتج عنه تباين في الأحكام بخصوص نفس الوضع أثناء الأزمة، فهناك من يرى فيه "اللا حدث" وهناك من يصفه بـ "الكارثة";
- المبالغة في استخدام اللفظ في كل المواقف والمجالات، دون مراعاة للدقة وضرورة المقام والمقال، وهو ما أدى إلى إفراغ اللفظ من محتواه.
نظرا لكثرة استخدام لفظ الأزمة وتعدد تواجده في مختلف المجالات، فقد يحدث أن يتم تعويضه بمصطلحات جنيسة (كالحادث، المشكلة، الطارئ، الكارثة)، عن قصد أو دونه للدلالة على نفس المعنى، وهو ما ينتج عنه التباس في ذهن القارئ يقتضي منا التوضيح.
فالحادث هو "خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، غير أنه لا يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام"⁽²⁾. خلافا للأزمة التي تسقط كل الفرضيات والمسلمات التي يقوم عليها النظام. بالإضافة إلى ذلك، فالحادث قد يكون سببا مفعرا للأزمة.
أما المشكلة فتمثل "قيدا يؤدي إلى مصاعب وآثار سلبية تتطلب حلا في غضون فترة زمنية، ولكنه ليس بالضرورة عاجلا، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها"⁽³⁾، إذن فالمشكلة يمكن التعامل معها وحلها تدريجيا على امتداد فترة طويلة. أما الأزمة فمن الصعب تحمل عبئها وتبعاتها لفترة طويلة. بالإضافة إلى ذلك، نجد أن المشكلة يمكن التنبؤ بها وتحضير الإجراءات والحلول اللازمة لمعالجتها وقت حدوثها، أما الأزمة فلا يمكن التنبؤ بها لأنها فجائية الحدوث⁽⁴⁾.
في حين الطارئ هو وضع ناتج عن حادث كلاسيكي يتميز بوجود ثغرة في السير العام تقتضي طابع الإستعجال في المعالجة لكي لا تتحول إلى كارثة. لذلك يتدخل المختصون في الطوارئ لسد أو الحد من هذه الثغرة، فكل خطوة مدروسة مسبقا ومخطط لها، أي أن كل متدخل يعلم ماذا يعمل؟ متى؟ ومع من؟

⁽¹⁾ Patrick Lagadec et Xavier Guilhou, *Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises*, 2003, p.163. [en ligne]: http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/crises_graves.pdf, date de consul.: 03/09/2014.

⁽²⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 308.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص 309.

⁽⁴⁾ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 347.

غير أن الأزمة هي وضع غير مألوف حتى بالنسبة للمختصين في الطوارئ، وبالتالي لا تمكن إجراءاتهم من تجاوز الأزمة⁽¹⁾.

أما بخصوص الكارثة، فهي "التغيير المفاجئ ذو الأثر التدميري، والذي ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن"⁽²⁾. والكارثة هي أحد أسباب حدوث الأزمة، ويمكن التنبؤ بوقوعها أحيانا كما يمكن تصور نتائجها، على خلاف الأزمة.

لخدمة أغراض بحثية تتعلق أساسا بالدقة والموضوعية، تبرز ضرورة تقديم تعريف إجرائي للأزمة يلائمنا في كل حيثيات الدراسة.

المطلب الثاني: تعريف الأزمة

لقد تعددت التعاريف بحسب المتخصصين والزوايا التي يعرفون من خلالها الأزمة؛ فهناك من عرفها تبعا لخصائصها، ومن الباحثين من عرفها بحسب نتائجها، ومنهم من يرى فيها حادثا، وآخرون يعتبرونها خلافا.

سنبدأ بتعريفها من وجهة النظر السوسولوجية بأنها "وضع جماعي يتميز بالتناقضات والتقطعات، مليء بالضغوطات والإختلافات التي تجعل الأفراد والجماعات مترددة حول النهج الواجب اتباعه، لأن القواعد والمؤسسات المألوفة تبقى منسحبة أو حتى منقطعة عادة عن الواقع بالنسبة للإمكانات الجديدة التي توفرها المنافع والأفكار التي تتولد من التغيير، دون أن نستطيع الحكم بوضوح على صحة وفعالية الطرق الجديدة"⁽³⁾. وبالتالي فالأزمة هي نتاج قطيعة مع أوضاع الماضي المعتادة لدى الأفراد والجماعات من حيث كيفية التعامل معها، حيث يجدون أنفسهم لوحدهم أمام وضع جديد يصعب التحكم فيه في ظل غياب معالمهم المألوفة.

كما يمكن تعريف الأزمة من الزاوية السوسولوجية أيضا بأنها "تهديد صريح يمس البنى التحتية أو القيم والمعايير الأساسية للنظام الاجتماعي، حيث يتطلب هذا التهديد، في حالة تتميز بضغط قوي وشك كبير، اتخاذ قرارات جوهرية"⁽⁴⁾. فغلق مصنع سيؤدي إلى طرد العمال وفصلهم عن مناصبهم، وهو ما يمثل تهديدا صريحا، وزوالا للمعايير الأساسية للنظام الاجتماعي، والمتمثلة أساسا في الموارد البشرية.

أما إذا تناولنا تعريف الأزمة من الناحية التسييرية الخاصة بالمنشآت، فيمكن القول بأن هناك الكثير من التعاريف في هذا الصدد، سيتم أخذ البعض منها على سبيل الذكر لا الحصر، حيث هناك من

⁽¹⁾ Patrick Lagadec, *op.cit.*, p.25.

⁽²⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 308.

⁽³⁾ Patrick Lagadec, *op.cit.*, p.51.

⁽⁴⁾ Michèle Gabay, *La nouvelle communication de crise, concepts et outils, éditions Stratégies, Issy-les-Moulineaux, 2001, p.18.*

عرف الأزمة بأنها "حدث غير منتظر يضع في خطر سمعة و نشاط منظمة ما"⁽¹⁾. وبالتالي فقد ركز التعريف على نتائج الأزمة الوخيمة على كل من سمعة ونشاط المنشآت. هناك أيضا البعض الآخر من عرف الأزمة بأنها "حدث ضعيف من حيث الإحتمال وقوي من حيث الأثر"⁽²⁾. وهو ما يدعمه التعريف الآتي للأزمة بأنها "وضع غامض تجهل فيه الأسباب والنتائج"⁽³⁾. فالأزمة هي حالة مهمة المصدر والأثر، وهو ما يزيد من حساسيتها، كما يحد من مجال المناورة والتصرف، والعكس صحيح؛ أي أن الأزمة في بعض الأحيان هي "ثورة، امتحان صعب، قطيعة، فرصة"⁽⁴⁾، ففي جوهر الأزمة قد تتواجد الفرص والنجاحات لمن يحب استغلالها. وهو حال عدة منشآت استغلت فرصة الأزمة لتثبيت تفوقها وريادتها، مثل شركة "كهرباء فرنسا" (EDF) التي استغلت فرصة إحصار 1999 الذي ضرب فرنسا لتثبيت مدى تحكمها وتجاوزها بنجاح لأزمة انقطاع الكهرباء، وهو ما مكنها من احتلال المرتبة الأولى من حيث سمعة وصورة المنشأة، وذلك في تصنيف قامت به "إيسوس" (Ipsos) لصالح مجلة "الإقتصادي الحديث" (Nouvel Economiste)، وذلك خلال فيفري 2000⁽⁵⁾.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة، أنها تعرف الأزمة من وجهة نظر ضيقة، فالإقتصار في التعريف على الوضع والحدث قد يذهب بنا إلى اعتبار المسألة مجرد أحداث منعزلة بسيطة تسبب فيما يسمى بالأزمة، في حين القضية هي أبعد وأعمق من ذلك، وهو ما يوضحه التعريف الآتي للأزمة بأنها "سيرورة تؤدي، تحت تأثير حدث مفجر، إلى إثارة سلسلة من الإختلالات... وترجم الأزمة بلا ملائمة مفاجئة في إطار تدخل المنشأة، حيث تعمل على الإفلاس المؤقت أو النهائي لقدرتها على إدراك، معالجة ومراقبة الأحداث البارزة، وتختلف آثارا قد تمس كلا من استراتيجية المنشأة، سلوك وتواجد أعضائها وأطراف أخرى مرتبطة بها"⁽⁶⁾. إذن تبدأ الأزمة بمجرد حدث مفجر فسلسلة من الإختلالات، وقد تنتهي بزوال المنشأة الذي لا يربط بحدث وإنما بسلسلة أحداث.

إذا أردنا الذهاب في التحليل أكثر، يمكن طرح الأسئلة الآتية⁽⁷⁾:

- ما هو الحدث المفجر الذي يعتمد كمعيار للحكم على سيرورة معينة بأنها عبارة عن أزمة ؟
- هل عندما ينتج عن تلك السيرورة ضحايا ؟
- أم عندما ينتج عنها إضراب ؟
- أم حين تسقط أسعار الأوراق المالية للمنشأة في البورصة ؟

(1) Thierry Libaert, *La communication de crise*, Dunod, Paris, 2001, p. 9.

(2) Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e éd., Dunod, Paris, 2003 (1^{re} éd. 2000), p.17.

(3) *Ibid.*

(4) Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, *La communication de crise*, Presses Universitaires de France, Paris, 1997, p.7.

(5) Michèle Gabay, *op.cit.*, p.16.

(6) Véronique Sartre, *La communication de crise, anticiper et communiquer en situation de crise*, les éditions Demos, Paris, 2003, p.12.

(7) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.14.

- أم حين تهتم وسائل الإعلام بالحدث ؟

كلها أسئلة تصب في تحديد سقف الوقوع في الأزمة، وبالرغم من أن الإجابة عنها تعتبر المحدد لذلك، إلا أن الأمر يشوبه التعقيد والصعوبات؛ فمفهوم الأزمة يختلف من شخص لآخر، كما أن حيثياتها تتباين من منشأة لأخرى، وهو ما يعزز الغموض في المصطلح وفي الوضعيات التي تتواجد فيها المنشآت. فإذا ركزنا على السؤال المطروح حول وسائل الإعلام، يمكن القول بأنها من محددات عتبة الوقوع في الأزمات. بالإضافة إلى أنها أصبحت تؤدي دورا بالغ الأهمية في إرسال ونشر المعلومات، فهي بمثابة السلطة الرابعة وأحد صناعات الرأي العام، وهو ما يضفي طابع الإمتداد على الأزمات زمانيا ومكانيا، مما يتطلب إبراز البعد الإعلامي في تعريف الأزمة. وهو ما تناوله التعريف التالي لها بأنها "وضع تكون فيه منظمات متعددة في صراع مع مشاكل حادة، كما تتعرض لتوترات خارجية قوية، وضغوطات داخلية عنيفة، فتجد نفسها معروضة ولفترة طويلة في الواجهة، ومعروضة أيضا بعضها ضد بعض... الكل في مجتمع اتصال جماهيري، أي على المباشر، مع ضمان أن تكون حديث الساعة في وسائل الإعلام المسموعة، المرئية، والمقروءة لفترة طويلة"⁽¹⁾. نستخلص من هذا التعريف أنه أبرز بعدا هاما في الأزمة وهو البعد الإتصالي، فاتصال الأزمة أصبح ضرورة ملحة بالنسبة للمنشآت وعنصرا أساسيا يضمن توازنها أثناء الفترات الحرجة، كما أن مواجهة التبعات الإعلامية للأزمة يقتضي تجنبا اتصاليا كبيرا، وفرض وجود اتصالي على طول الخط في الساحة الإعلامية جنبا إلى جنب أمام وسائل الإعلام. على هذا الأساس، نقترح تعريفا شخصيا للأزمة يلائمنا خلال كل مراحل دراستنا، ويتكيف مع خصوصياتها، وهو كالتالي:

الأزمة هي سيرورة ناتجة عن سلسلة من الإختلالات بسبب حدث مفاجئ، يضع على المحك سمعة واستمرارية المنشأة. كما يضع الموارد البشرية في وضع غير مألوف يسوده التردد والتخوف من اتخاذ القرارات وتبني السلوكات المناسبة، كل حسب مستواه. ويضعها في موقف قوة أو ضعف أمام الأطراف الفاعلة في البيئة الخارجية. خصوصا أمام وسائل الإعلام، أي جنبا لجنب معها في سوق المعلومات.

المطلب الثالث: خصائص الأزمة

من خلال التعاريف المقدمة سابقا، نستنتج أن الأزمة تتميز بعدة خصائص تجعل منها محط اهتمام واستقطاب الباحثين والدارسين لهذا المجال. وهو ما يدفعنا إلى ذكرها بإسهاب فيما يأتي:

الفرع الأول: الطابع الفجائي أو الغير متوقع

يتم إعلان الأزمة بشكل غير منتظر، ومن خلال حدث مفاجئ لا ينتهي لثقافة المنشأة ولا لمعاييرها المألوفة. حيث يحدث سلسلة اختلالات، مما يجعل من كيفية التعامل معها أمرا صعبا للغاية⁽²⁾.

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.12.

(2) Michèle Gabay, op.cit., p.22.

فثقافة المنشأة تملئ على الموارد البشرية جملة من التصرفات والسلوكيات، خلال فترات الهدوء التي تمر بها المنشآت. وفي المقابل علينا إلى حد معين أيضا غرس ثقافة التعامل مع الطابع الفجائي للأزمات، وهو ما يحصن المنشآت ولو مبدئيا ضد ما هو آت من اضطرابات وضغوطات داخلية وخارجية.

فهناك من الأزمات ما هو مستوطن متوقع مثل الأزمات الإجتماعية، حيث تحدث من وقت لآخر، خاصة إذا لم تعالج أسبابها بصورة جذرية. وعندما تكون الأزمة في حالة مستوطنة، عادة ما يكون وقوعها بشكل متوقع، وتكرارها يصبح بنمط منتظم. إذ تندلع الأزمات بمناسبة حدث معين، أو في فترة يتلائم فيها الحديث حولها وتكون موازين القوى لصالحها، مثل المطالبة بالزيادة في الأجور قبل المناقشات البرلمانية حول قانون المالية، أو القيام بإضرابات من طرف السكك الحديدية أو الخطوط الجوية في فترة يكثر فيها النشاط التجاري⁽¹⁾.

في حين هناك من القطاعات مثل الصناعة الكيماوية ما تعتبر فيها المخاطر ملازمة للنشاط، وبالتالي تتواجد دائما خطط لمواجهةها، وينحصر بذلك عدم التوقع في وقت حدوثها فقط. أما في القطاعات الأخرى نجد أن الأزمات عندما تأتي تكون دائما بشكل غير متوقع، فهل المنشآت مستعدة حقا لمثل هذه الأزمات؟ هل هي فعلا قادرة على رصد إشارات الأولى؟ كيف ستتعامل مع مخلفاتها؟ كلها أسئلة تنم عن عدم استباق للأزمات وعدم تحضير كاف لها.

لذلك يمكن القول أن المنشأة التي لا تعي أهمية الإستعداد المبكر لوصول الأزمات تبقى دائما ضحية طابعها المفاجئ. وأفضل مثال على ذلك هو ما حدث في مصالح الإستعجال الفرنسية خلال صيفي 2002 و2003؛ ففي صيف 2002، ونظرا للتدفق الكبير للمرضى، خاصة من الشيوخ والأطفال، نتيجة الحر الشديد انخفضت جودة الخدمات الصحية المقدمة بسبب نقص الأسرة والأطباء والممرضين، وهو ما أدى إلى وفاة العديد من المرضى. وخلال صيف 2003، وبالرغم مما حصل في السنة السابقة إلا أن النتائج كانت وخيمة⁽²⁾.

فمهما استعدت المنشآت لمواجهة الأزمات تبقى دائما الفجائية وعدم التوقع هما الطابعان الغالبان، حتى ولو أصابت المنشأة في التوقع للحدث الأول، إلا أن الحوادث المتتالية لا تخلو من مفاجآت. لكن يبقى الأصل في الإستعداد لمواجهة الأزمة وحسن تقبل نتائجها تخفيفا للأضرار، ولما لا الخروج من الأزمة بانتصارات في عدة مجالات.

الفرع الثاني: ارتفاع الشكوك

الخاصية الثانية هي نتيجة منطقية للخاصية الأولى؛ فكلما ازدادت درجة عدم التوقع ازدادت معها الشكوك فيما يخص أسباب الأزمة ونتائجها ومدتها، حيث أن هذه الأخيرة تضع المنشآت في قطيعة مع المعالم المألوفة، أين اتخاذ القرارات يتم في مناطق ذات شكوك قوية من حيث أصل الأزمة، المسؤوليات والرهانات. إنه باختصار عدم الدقة هو السائد⁽³⁾.

(1) Michèle Gabay, *op.cit.*, p.24.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.13.

(3) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.11.

الفرع الثالث: تشبع القدرات على الإتصال

في فترة الأزمات تتشبع قنوات الإتصال شيئا فشيئا حتى تصل إلى درجة الإنخفاق، بسبب الطلب المتزايد على المعلومات، بدء بالأجراء ووصولاً لوسائل الإعلام التي تريد دائماً الحصول على السبق الإعلامي. فمثلاً التغطية الإعلامية لحادثة لوكربي في 1988/11/21 شملت 1000 صحفي⁽¹⁾. كما أن التشبع في مسالك الإتصال يكون سببه أيضاً تفوق التدفقات الخارجية في شكل طلب للمعلومات، على التدفقات الداخلية في شكل عرض (توفير) للمعلومات من طرف المنشأة، التي تمر بأزمة معلومات (مقاومة الطلب المتزايد على المعلومات) إلى جانب الأزمة الأخرى. وهو ما يفسره غياب استراتيجية اتصال واضحة، أو على العكس وجود استراتيجية اتصال تركز على الإنغلاق والتقوقع على الذات. مما ينتج عنه شح في المعلومات اتجاه الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة على حد سواء. عندما تصل قنوات الإتصال إلى وضع الإنخفاق، تنسد مسالك المعلومات الرسمية لتفتح المجال واسعاً أمام تسرب المعلومات غير الرسمية المتمثلة أساساً في الإشاعات. وتفادياً لذلك يتوجب على المنشآت الإنفتاح على مختلف الأطراف الفاعلة في بيئتها، ونخص بالذكر كلا من الأجراء ووسائل الإعلام؛ فالأجراء هم بحاجة ملحة إلى المعلومات مثل غيرهم من الأطراف، ومتى توفرت لهم بالقدر الكافي يتحولون إلى قطب معلومات، يوزعونها بدورهم على الأطراف الخارجية، ويصبحون كسند للمنشأة. أما وسائل الإعلام فمن الأفضل انتهاج سياسة اتصال معها، مبنية على الصراحة وعدم إقصاء أو تجاهل الصحفيين، وتزويدهم بالمعلومات المناسبة كما ونوعاً. وهو ما يحصن المنشآت ضد كل ما هو موازي وغير رسمي.

الفرع الرابع: الإستهداف الإعلامي (Médiatisation)

"تمثل درجة الرؤية أحد عوامل بزوغ الأزمة: فعندما لا يرى الحدث، ولا يؤخذ بعين الإعتبار من طرف وسائل الإعلام، حتى ولو كان خطيراً، فإنه في الحقيقة لا يثير أزمة، فما هو إلا حدث عابر. تبدأ الأزمة عندما يبين أو يجعل الرأي العام الآخرين يفكرون بأنه مبدئياً مهتم بها: وبالتالي تهتم وسائل الإعلام بتغطية الحدث، إلى غاية ظهور أزمة أخرى تحتل الواجهة الإعلامية"⁽²⁾، إذن الإستهداف الإعلامي خاصية أساسية من خصائص الأزمة، ومنه جاءت تسمية "الأزمات المستهدفة إعلامياً". ولأن القرن الواحد والعشرين هو قرن وسائل المعلومات والإتصال، فإن وسائل الإعلام ومن خلال شبكة الأنترنت أصبحت بمثابة عنق الزجاجة التي تمر عبرها الأزمات لفضاء التدويل والترويج الإعلامي العالمي. لذلك لا يمكننا أن نتصور أزمة دون وسائل إعلام، كما لا يمكن تصور وسائل إعلام دون أزمة؛ وخاصة في وقتنا الحالي، حيث لا يستطيع الواحد منا اكتشاف ومتابعة الأزمات إلا عبر وسائل الإعلام المرئية

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.10.

(2) Michèle Gabay, *op.cit.*, p.25.

والمسموعة والمكتوبة أو عبر شبكة الأنترنت. كما لا يمكن أن يتحقق التسويق الإعلامي عبر دعامته الترويجية إلا من أخبار من وزن الأزمات.

ترويج الأزمات عبر وسائل الإعلام له أثر مضاعف ومعقد؛ حيث يؤدي إلى ما يعرف بـ "تتالي أو تسلسل الأزمات". وخير دليل على ذلك هو أزمة جنون البقر في جانفي 2001، وما فعله الترويج الإعلامي في فرنسا؛ إذ خلق أزمة سياسية بين رئيس الدولة ورئيس الحكومة من جهة. كما خلق أزمة من جهة أخرى على مستوى البلديات التي تحملت مسؤوليتها الصحية، من خلال منع أكل لحم البقر في المطاعم المدرسية. بالإضافة إلى ذلك خلق أزمة إقتصادية تتمثل في قرار إيطاليا بمنع استيراد اللحوم من فرنسا⁽¹⁾.

الفرع الخامس: ضخامة الأزمة

تحدد بعدة عوامل نذكر من بينها ما يأتي⁽²⁾:

أولاً: خطورة النتائج

حسب هذا العامل هناك تناسب طردي بين خطورة النتائج وضخامة الأزمة؛ فكلما زادت خطورة النتائج زادت معها ضخامة الأزمة. ومن أمثلة ذلك نذكر عدد ضحايا التسممات الغذائية أو حوادث وسائل النقل، بالإضافة إلى ذلك يمكن إدراج عدد المسرحين من العمل إثر برامج إعادة الهيكلة. إلا أن المتمعن في هذا العامل يرى بأن خطورة النتائج مسألة نسبية تتحدد أولاً بالموقع الجغرافي؛ فكلما ابتعدنا عن موقع الأزمة كلما قل أثرها وخفت حدتها ونقص اهتمام وسائل الإعلام الجهوية بها. كما أنها تتحدد ثانياً بمبدأ "الشخصنة"، وهو تقمص نفسي لشخصية شخص من طرف شخص آخر؛ كأن يقول الشخص "أ" بما أن هذا الأمر حصل للشخص "ب" فإنه سوف يحصل لي⁽³⁾. ولعل أفضل مثال على ذلك هو أزمة مرض إنفلونزا الخنازير التي بدأت في الإنتشار في مارس 2009 بفعل مبدأ الشخصنة.

ثانياً: مدة الأزمة

ترتبط ضخامة الأزمة بالعامل الزمني، والذي يعتبر محددًا كمياً وجوهرياً لها. وهناك أيضاً تناسب طردي بين ضخامة الأزمة ومدتها؛ أي كلما استغرقت الأزمة فترة طويلة كلما تأزمت الأمور أكثر، وهو ما يعرف "بمبدأ رجل الإطفاء"، الذي ينص على أن: "دقيقة بكوب ماء، عشر دقائق بشاحنة، وساعة بثكنة"⁽⁴⁾.

(1) Michèle Gabay, *op.cit.*, p.26.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, pp.13-14.

(3) Michèle Gabay, *op.cit.*, p.40.

(4) Patrick Lagadec, *op.cit.*, p.31.

كما أنه لا يمكن تحديد بداية الأزمة ونهايتها، " متى تبدأ الأزمة ؟ أغلبية المتمرسين يعتبرون أنها تبدأ عند تجند وسائل الإعلام لها"⁽¹⁾. ومرة أخرى يظهر البعد الإعلامي والإتصالي كمحدد رئيسي يتمحور حوله الصراع الخفي بين المنشآت التي تمر بأزمات مستهدفة إعلاميا ووسائل الإعلام. أما بالنسبة لنهاية الأزمة فتحسم في شقها الإتصالي بالسيطرة كليا على تدفق المعلومات من وإلى المنشآت، وكسب تأييد الأطراف الفاعلة في البيئة الخارجية، وخصوصا في بعض الأحيان وسائل الإعلام.

ثالثا: الإستهداف الإعلامي

كلما زادت حدة الأزمة كلما زادت معها حدة الإستهداف الإعلامي، حيث أن هذا الأخير يعمل على إثارة مبدأ الشخصية في الرأي العام.

الفرع السادس: تدخل فاعلين جدد

تستقطب الأزمة اهتمام متدخلين جدد نذكر منهم السلطات العمومية والجمعيات، وذلك من خلال استفساراتهم وتعبيرهم عن الوضع.

الفرع السابع: أهمية الرهانات

هناك تناسب طردي بين حدة الأزمة وأهمية الرهانات. فلكل أزمة رهاناتها التي تختلف من منشأة لأخرى؛ فمنها من تراهن على الحفاظ على ثبات رقم الأعمال، وأخرى تراهن على استقرار أسعار أوراقها المالية، ومن المنشآت من تراهن على رفع معنويات مواردها البشرية، ومنها من تصل بها درجة المراهنة إلى التشبث بالبقاء والإستمرارية⁽²⁾. إلا أن الرهانات تقتصر على تلك المنشآت التي ترى في الأزمة فرصة لا خطرا، فبقدر ما تزيد الإستعدادات تنمو الرهانات.

ما يمكن قوله في الأخير، أن الأزمات مهما اختلفت وتعددت إلا أنها تتقاطع في مجموعة من الخصائص. وهو ما لا ينفي تفرد بعضها عن بعض، حتى أن الأزمة الواحدة قد تختلف في أبعادها ومظاهرها ومخلفاتها من منشأة إلى أخرى. مما يدفعنا للتطلع إلى معرفة المزيد عن الأزمات، وتحديد كل ما يتعلق بأنواعها.

المطلب الرابع: تصنيفات الأزمات

يهدف وضع معالم تساعد على تجاوز الأزمات مستقبلا، وتصور سيناريوهات للإستعداد لها، يتم تشكيل عائلات من الأزمات أو تصنيف مجموعات من الحوادث المفجرة تساعد بدورها على تحقيق الهدف السابق. وبالرغم من أن الأزمات تختلف عن بعضها البعض إلا أن تصنيفها في عائلات يساعد

(1) Michèle Gabay, *op.cit.*, p.42.

(2) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.10.

إلى حد ما في الوقاية من الأزمات. لذلك سنتطرق بإسهاب إلى أربعة تصنيفات تختلف من حيث المرجعية وتلتقي في الأهداف وفق ما يأتي:

الفرع الأول: تصنيف الأزمات من حيث الطبيعة والمنشأ

قام فريق من الباحثين من جامعة كاليفورنيا الجنوبية خلال سنة 1988 بمجموعة من الأبحاث، تهدف إلى تشكيل مجموعات من الحوادث التي من شأنها تفجير وضعيات حرجة في المنشآت. وبالتالي فالتصنيف يركز على مجموعة من الحوادث وليس على أزمات في حد ذاتها⁽¹⁾، حيث تجمع الحوادث بحسب طبيعتها ومنشئها في مجموعات أو عائلات وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: تصنيف الأزمات بحسب الطبيعة والمنشأ

تقني / اقتصادي	
مقاطعة منتج أداء اقتصادي سيء ظهور منتج بديل غلق مواقع...	حادث صناعي أعطال أو فيروسات الإعلام الآلي وجود عيوب في منتج أو خدمة خلل في قيادة المنشأة...
وقوع خارجي	وقوع داخلي
إرهاب تخريب/ابتزاز انتفاضات شعبية غش متعدد إشاعات سلوكيات منحرفة...	صراع اجتماعي اختفاء مسؤولين مهمين تخريب غش متنوع نشر معلومات سرية...

اجتماعي/بشري

المصدر: *Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.42.*

من خلال الجدول السابق، نلاحظ بأنه تم التعبير عن التصنيف الأول من خلال مصفوفة للأزمات، حيث تم تقسيمها إلى أربعة ميادين، تشكل العائلات الأربعة للأزمات وهي:

أولاً: الأزمات الاقتصادية

تحتل المربع العلوي الأيمن من المصفوفة. إذ يكون وقوعها خارج المنشأة. وتكون ناتجة عن حوادث مفجرة مثل مقاطعة منتوجات المنشأة أو ظهور منتج منافس. وغالبا ما يكون السبب الرئيسي وراء

⁽¹⁾ *Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.41.*

ظهور هذا النوع من الأزمات هو البحث عن الإنتاجية القصوى، عن طريق التقليل في تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن على حساب الجانب الصحي والأمني⁽¹⁾.

ثانياً: الأزمات التقنية

تتواجد في المربع العلوي الأيسر من المصفوفة. ويكون وقوعها داخل المنشأة. حيث يمثل الحادث الصناعي أهم حادث مفجر ووقعا وإثارة لوسائل الإعلام. وأفضل أمثلة على ذلك هي الانفجارات، تسربات المواد السامة، وتقادم السفن الناقلة للنفط، مما يؤدي إلى تشكل البقع السوداء في البحار والمحيطات⁽²⁾.

ثالثاً: الأزمات الإجتماعية

تكون في المستطيل السفلي الأيمن من المصفوفة. ويكون وقوعها خارج المنشأة. ومن أمثلة الحوادث المفجرة لهذه الأزمات نذكر الإرهاب والتخريب والإبزاز.

رابعاً: الأزمات البشرية

تتواجد في المستطيل السفلي الأيسر من المصفوفة. ويكون وقوعها داخل المنشأة. ومن أمثلة الحوادث المفجرة لهذه الأزمات نذكر التخريب ونشر معلومات سرية.

ما يمكن ملاحظته أيضاً حول الجدول السابق، هو أن قوائم الحوادث المفجرة هي ليست قوائم نهائية، بل هي سلسلة من الحوادث التي قد تسبب الأزمات السابقة الذكر. كما أنه لو أخذنا حادثاً مفجراً ينتمي إلى عائلة معينة من الأزمات نجد أنه قد يثير سلسلة من الحوادث التي تنتهي إلى عائلات أخرى؛ كأن نقول مثلاً بأن وجود عيوب في منتج ونشر معلومات سرية عنه أدت إلى ظهور منتج بديل ومقاطعة المنتج المعيب. إذن فما على المسؤولين سوى محاولة التضييق على هذه الحوادث في حالة ظهورها من أول وهلة ومعالجتها لتفادي سلسلة من الإختلالات قد تسبب في أزمات.

تعد محاولة إحصاء الحوادث المفجرة لعائلة معينة من الأزمات دون غيرها أمراً صعباً للغاية. وليس هذا هو الهدف، بل المبتغى هو توفير إطار مرجعي يسمح بتحديد وإحصاء عائلات الأزمات الأكثر شيوعاً. وهذا ما قام به كل من ميتروف، بيرسون وهارينغتون سنة 1996، وهو ما سنقدمه من خلال الجدول الآتي:

(1) Michèle Gabay, *op.cit.*, p.53.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.19.

الجدول رقم 2: تصنيف الأزمات حسب ميتروف، بيرسون وهارينغتون

أمثلة	عائلة الأزمة
تخريب، إرهاب، جوسسة صناعية، تعدي معنوي أو تحرش جنسي.	تعدي إجرامي
مقاطعة، عرض عام للشراء دون تراضي، سقوط حر ومفاجئ لأسعار البورصة، إضرابات.	تعدي اقتصادي
تقليد، إشاعة، جوسسة صناعية.	نشر معلومات
تلوث، حادث نقل، بقعة سوداء.	حادث صناعي
حرائق، فيضانات، زلازل.	كوارث طبيعية
عطل معلوماتي أو في نظم الإتصالات، منتوج معيب، هدم موقع، سحب منتوج، عيب كبير في الجودة.	خلل أو هدم جزئي أو كلي لموقع أو تجهيز
متابعة مسؤول، تهرب، محضر.	أزمة قانونية
إشاعة مغرضة، فضيحة إعلامية.	السمعة
حبس شخص بغير وجه حق، صراع	أزمة اجتماعية

اجتماعي، عنف في مكان العمل.	
الصحة	حادث عمل، تسمم في المنتج.
التقنين	تعديلات في القوانين الحالية.

مصدر مأخوذ بتصريف من: *Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.46.*

ما يمكن قوله حول الجدول السابق، أنه مهما تعددت عائلات الأزمات تبقى محاولة حصرها أمرا مستحيلا، نظرا لإمكانية تفاعل الأمثلة فيما بينها، فلو أخذنا المنتج المعيب الذي يعتبر خلافا قد يؤدي إلى أزمة صحية تتمثل في تسمم في المنتج.

الفرع الثاني: تصنيف الأزمات من حيث المدى الزمني

يمكن تصنيف الأزمات وفق هذا المعيار إلى ما يأتي⁽¹⁾:

أولاً: الأزمات المفاجئة

هي تلك التي تحدث بشكل فجائي وغير متوقع. غير أن طابعها الفجائي لا يكمن في ماهية الأزمة التي حصلت، بل في وقت حدوثها، والذي يبقى مستحيل التوقع. ويهدف الإستعداد الجيد لمثل هذه الأزمات تتم الإستعانة بالتخطيط الوقائي، حيث تكون الجاهزية من خلال توقع الأزمات التي لم تحدث بعد وفق طبيعة عمل كل منشأة، ثم الإستعداد لها من خلال ما يعرف بـ "خطة الطوارئ"، إذ يتم فيها العمل بشكل جماعي على تبني جملة من الإجراءات الكفيلة بالحد من تأثيرات هذه الأزمات المتوقعة، وهو ما يخفف من حدة الإرتباك والبطء في الإستجابة والتداخل في المسؤوليات الأمنية، الإدارية، والإتصالية أثناء الأزمات الفعلية. ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من الأزمات نذكر: حوادث الطائرات والسفن والقطارات، الحرائق، الانفجارات، تعرض المنشآت لعمل إرهابي.

ثانياً: الأزمات ذات المقدمات المحسوسة

هي أزمات تسبقها إشارات تنذر بوقوعها، وتعد تمهيدا لأزمات فعلية محتملة الوقوع في أي لحظة. ومن أمثلتها نذكر: الإضرابات العمالية، ارتفاع معدلات شكاوي الزبائن. وكلما سارعت الإدارة العليا في اتخاذ التدابير التصحيحية، كلما تم تلافي تحول إشارات الإنذار إلى أزمات حقيقية تهدد استقرار واستمرارية المنشآت.

⁽¹⁾ علي عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص ص 173، 174.

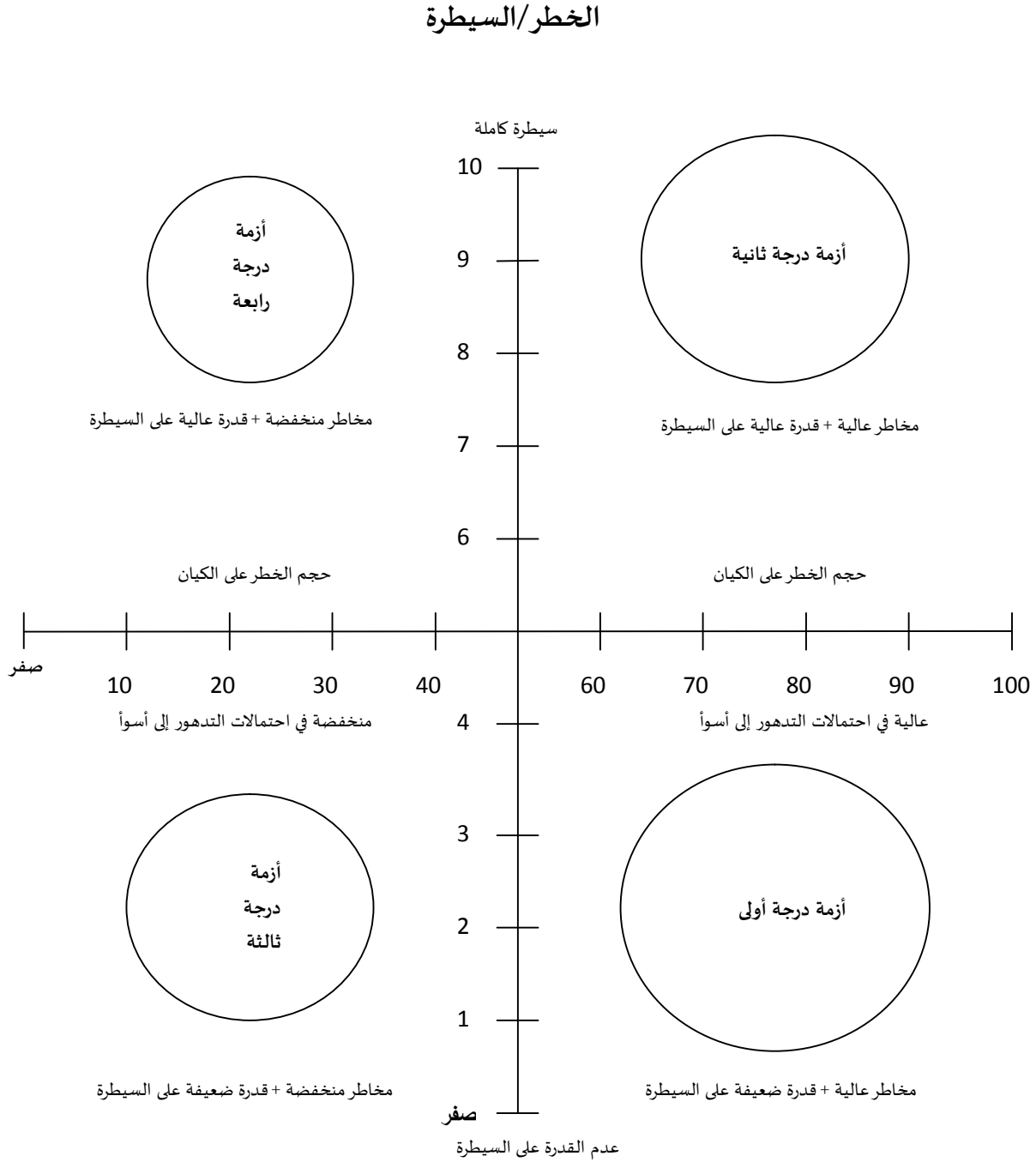
ثالثاً: الأزمات المزمّنة

هي تلك التي تحدث وتستمر لعدة أشهر أو سنوات، بالرغم من الجهود المبذولة من طرف المنشآت لتجاوزها، وهو ما يدل على عمق وحدة أثرها. ومن أبرز أمثلتها نذكر أزمات المصداقية، حيث تنتج عن الشائعات أو ثبوت تقصير أو خطأ من طرف المنشآت في حق الزبائن والمجتمع عموماً، وهو ما تعرضت له الشركة الأمريكية "دويس كورنين" (*Dois Corning*) من آلاف الدعاوي القانونية ضدها من طرف سيدات استخدمت عليهن مادة السيليكون في جراحة التجميل، حيث أثبتت الدراسات أن هذه المادة تسبب الإصابة بمرض السرطان. وبالرغم من توافر أدلة للشركة بوجود تفاعلات مع جسم الإنسان إلا أنها لم تواصل البحوث في هذا الإطار، وهو ما سبب لها أزمة مصداقية، واستمر نشر هذه القضايا لعدة سنوات مما سبب مشاكل مزمّنة لهذه الشركة.

الفرع الثالث: تصنيف الأزمات من حيث درجتي الخطر والسيطرة

يمكن تمثيل هذا التصنيف من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 1: تصنيف الأزمات حسب درجتي الخطر والسيطرة



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص: 53.

من خلال الشكل السابق، نستنتج بأن الأزمات تنقسم حسب معياري الخطورة والسيطرة وفق المحور الأفقي والعمودي على التوالي إلى⁽¹⁾:

(1) محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص 53.

أولاً: أزمة درجة أولى

تقع في الجانب السفلي الأيمن من الشكل. حيث يتميز هذا النوع من الأزمات بمخاطر عالية وقدرة ضعيفة على السيطرة، وهو ما يرفع من درجة احتمال تدهور الأوضاع إلى الأسوأ، ونتيجة لذلك يعتبر هذا النوع أخطر أنواع التصنيف.

ثانياً: أزمة درجة ثانية

تتواجد في الجهة العلوية اليمنى من الشكل. إذ يتميز هذا النوع من الأزمات بمخاطر عالية وقدرة عالية على السيطرة، مما يجعل منه أقل خطورة من النوع الأول بحكم تواجد سيطرة كاملة على الأوضاع.

ثالثاً: أزمة درجة ثالثة

يكمن مكانها في الشق السفلي الأيسر من الشكل. فهي تتميز بمخاطر منخفضة وقدرة ضعيفة على السيطرة، وهي عكس النوع الثاني وأقل خطورة منه، وهو ما يخفض من درجة احتمال تدهور الأوضاع إلى الأسوأ.

رابعاً: أزمة درجة رابعة

تحتل الجزء العلوي الأيسر من الشكل. وتتميز بمخاطر منخفضة وقدرة عالية على السيطرة، فهي عكس النوع الأول، كما تعتبر أقل أنواع التصنيف خطورة. تجدر الإشارة إلى أن الثراء الملاحظ على التصنيفات ينم على الإهتمام الذي يوليه الباحثون لموضوع الأزمات عموماً. فهل اتفقوا في آرائهم حول مصدرها؟

المطلب الخامس: أسباب نشوء الأزمات

لقد اختلف الباحثون حول هذه المسألة، فمفهم من يرى بأن الأزمات هي خاصية ملازمة للأنظمة الاجتماعية (وهو ما يعبر عنه "إدغار موران" *Edgar Morin*) من خلال نظريته في الأزمة، والتي يعتبرها نظرية تطور للأنظمة)، والمقاولاتية (باعتبار أن التعقيد الذي تتميز به الأنظمة ذات التكنولوجيات العالية لا يمكن التحكم فيه 100%، وبالتالي فهو مصدر حدوث الأزمات)⁽¹⁾.

كما أن هناك من يرجع السبب إلى السلوك البشري، وإلا فكيف نفسر أن الأنظمة الأكثر احتواء على المخاطر (كالنووي والكيميائية والنقل) هي أقلها تعرضاً للأزمات؟ نظراً لما تتميز به من تحضير- لمواجهة أي خطر- بالإعتماد على تمارين المحاكاة وبرامج التكوين داخل ما يعرف بـ"المنظمات ذات النجاعة العالية" (*Organisations à Haute Fiabilité*)⁽²⁾. كما أن الدراسة التي أجريت على أسباب وقوع حوادث النقل الجوي بين سنتي 1985 و1994 أرجعت 58,1% منها إلى أخطاء في القيادة، وهو ما يؤكد صحة ما ذهب إليه هذا الفريق من الباحثين⁽³⁾.

(1) *Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.28.*

(2) *Ibid.*

(3) *Ibid., p.29.*

إلى جانب الإتجاهين السابقين، هناك من يرى أن السبب في انفجار الأزمات هو أثر السلوك البشري في النظام (أي أن الإتجاه الثالث هو محصلة جمع الإتجاهين السابقين)، فحتى ولو أن السلوك في بدايته يبدو مناسباً، إلا أن أثره سوف يحدث أخطاراً قد تصل حتى إلى إمكانية تدمير النظام ككل، وهو ما ذهب إليه "ميرتون" (Merton) في مثاله الشهير حول إفلاس البنوك بقوله: "إذا أردتم العمل على إفلاس بنك، فلتعلنوا عن إفلاسه"⁽¹⁾.

فمجرد نشر إشاعة قد يؤدي إلى انهيار مجمع بنوك ككل، من خلال إسقاط أسعار أسهمه وسنداتاه في الأسواق المالية مثلاً، وهو ما من شأنه أن يضعف مصداقيته ويفقد ثقة زبائنه ومستثمريه، وينتهي به المطاف إلى الإفلاس.

لهذا يمكن القول أن السلوك لا يكفي وحده لإحداث أزمة - بالرغم من أن البشر هم أصل كل الأزمات⁽²⁾ - إذا لم يتبع بسلسلة اختلالات قبل الأزمة (ما قد يسرع من حدوثها)، وبعدها (ما يزيد من تغذيتها ومن ثم تأجيلها).

المطلب السادس: من أين تتغذى الأزمات ؟

إذا حدث وأن انفجرت أزمة في منشأة معينة، فمهما كانت الأسباب وتعددت، يبقى وأن الأهم هو تواجد جملة من الإضطرابات التي تنعش تلك الأزمة وتغذيها، مما يكسبها دفعة قوية تضمن لها المقاومة من أجل الإستقرار لفترة طويلة نسبياً. وعلى هذا الأساس، تتغذى الأزمات من توليفة اختلالات نورد أبرزها فيما يأتي⁽³⁾:

الفرع الأول: الصدمة الأولى

يكون وقعها كبيراً على المسؤولين والمقررين داخل المنشآت، وهو ما تنتج عنه حالة من الذهول والإرتباك لديهم، تليها سلسلة من الحوادث والأحداث الحرجة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: تواجد عدد معين من الضحايا، حضور عدد كبير من الصحفيين، حدوث تشعب لمركز المكالمات الخاص بالمنشأة، نتيجة كثرة المتصلين من أجل الإستفسار والرغبة في الحصول على معلومات، قلق شديد عند عائلات الضحايا، أو قد تحدث حالة من الصمت والفراغ يصعب معها اتخاذ أي قرار خاصة في غياب معلومات ذات جودة ومصداقية.

كما قد يحدث أيضاً وأن يكون الإنذار عن الدخول في الأزمة متأخراً، مرفوقاً بعدم القدرة على التعامل مع الوضع بالشكل الأنسب في ظل تفردده، إذ لم يصادف المسؤولين وأن تعرضوا لمثل هذه المواقف، وهو ما يضيف للصدمة الأولى عنفاً وتعجيزاً. كلها اختلالات توجب الأزمة أكثر فأكثر.

(1) Christophe Roux-Dufort, op.cit., p. 31.

(2) Jean-David Darsa, La gestion de crise en entreprise, Gereso édition, le Mans, 2010, p.48.

(3) Patrick Lagadec, op.cit., pp.59-150.

الفرع الثاني: إفلاس في نظم التدخل

بمجرد انفجار الأزمة تبدأ سلسلة الإخفاقات في البروز. وتستهل معها نقاط الضعف في الظهور على مستوى مختلف أبعاد التدخل (التنظيمية والإتصالية والتقنية والإمدادية والقانونية)، مما يوحي بتواجد اختلالات جوهرية على مستوى نظم التدخل المتعددة للمنشأة - أو حتى لافتقارها لتلك النظم في العديد من الأحيان - وتبرز بجلاء جوانب النقص والقصور فيها؛ بدء بوجود نقائص في مخطط الطوارئ - أو غيابها تماما - مع نقص الخبرة والكفاءة في تفعيله وتطبيقه، مروراً بتأخر في تفعيل خلية الأزمة، ووجود غموض في تشكيلها ومهامها، مع تعدد في الناطقين الرسميين ورسائل غير متجانسة، وأيضا غياب حلول تقنية فعالة وناجعة تحد من إفرازات الأزمة مع اضطرابات في نشاط المنشأة، ووصولاً إلى عدم توفر خبرة قانونية كافية للتعامل الجيد مع المعطيات القانونية المتوفرة. كلها جوانب قصور تنم عن عدم وجود ثقافة استباق واضحة المعالم، وتنبأ بمستوى متدني في الإستعداد والتحضير لاحتواء الأزمة، وهو ما من شأنه أن ينعكس سلباً على المنشأة. وفي المقابل يغذي الأزمة ويوفر لها النمو والبقاء لفترة أطول نسبياً.

الفرع الثالث: ضغوط نفسية على كافة المستويات

يقتضي تجاوز الأزمة عدة استعدادات من طرف الموارد البشرية المعنية بمواجهة مثل هذه الوضعيات الحرجة، ويعد التحضير النفسي المسبق من أبرز هذه الإستعدادات، نظراً لما يمثله التحكم في المتغيرات النفسية من أهمية بالغة في المساعدة على تخطي المواقف المتأزمة. وعلى رأس هذه المتغيرات نذكر الإستقرار النفسي والتحكم في الذات من خلال السيطرة المحكمة على المشاعر والأحاسيس المتهيجة من جراء القيود المفروضة من قبل الأزمة، هذه الأخيرة تلقي بمخلفاتها النفسية على الأفراد في شكل ضغوطات على كافة الأصعدة؛ فعلى المستوى الفردي نجد أن المورد البشري يتعرض لقلق شديد يؤثر بشكل بالغ على أدائه وإدراكه.

أما على المستوى الجماعي فيتعرض المرؤوس إلى ضغوطات يمارسها عليه الرؤساء على مستويات سلمية متعددة، حيث يتلقى منهم تعليمات متعارضة أحيانا، مما يضعه في حرج كبير إزائهم، هذا من جهة. من جهة أخرى، يجد نفسه في مأزق آخر يتمثل في صعوبة التوفيق بين التزاماته المهنية والعائلية (كمرض أحد أبنائه في وقت تزامن مع الأزمة)، وهو ما يشكل ضغطاً نفسياً مضاعفاً عليه⁽¹⁾.
كلها قيود نفسية تقوي الأزمة وتضاعفها بفعل تأثيرها على نجاعة السلوكيات المتبناة وجودة القرارات المتخذة.

⁽¹⁾ Patrick Lagadec, op.cit., p.74.

الفرع الرابع: اللجوء إلى الخبراء: الحلقة المفرغة أحيانا

عادة ما يقتضي الأمر من المقررين الإستعانة بالخبرة الخارجية، من أجل الفصل في مسألة أسباب حدوث الأزمات وترجيح سبب على سبب آخر. كما يتم الإستعانة بها أيضا من أجل فك رموز بعض التعقيدات التقنية ذات الصلة الوثيقة بأسباب نشوء هذه الوضعيات الحرجة. من كل هذه الناحية فالأمور تبدو إيجابية وفي صالح المنشأة. لكن من ناحية أخرى، إذا ما نظرنا من زاوية مغايرة نجد بأن هنالك العديد من السلبيات التي من شأنها الحد من فعالية الإعتماد على الخبرة الخارجية، فاللجوء إلى خبير معتمد من طرف المنشأة قد لا يفي بالغرض، إذا ما ثبتت محدودية خبرته في بعض الحالات المعقدة والمستعصية، وخاصة إذا ما علمنا أن الخبرة تتطلب وقتا طويلا نسبيا لمعرفة نتائجها، وهو ما لا يخدم مصلحة المنشأة.

بالإضافة إلى ذلك، توجد العديد من الحالات التي تتطلب خبرة خارجية متعددة، حيث تعني ضمينا الجمع بين عدة خبراء في آن واحد. وإن حدث وتعارضت نتائجهم وتضاربت، سيفضي ذلك إلى صراع بينهم، مما يضرب في الأخير بعمق مصداقية وموثوقية خبرتهم الخارجية⁽¹⁾، ويفرغ مسألة اللجوء إلى الخبراء من محتواها الإيجابي بالنسبة للمنشأة، ويخدم بذلك الأزمة أكثر من المقررين.

الفرع الخامس: صعوبة مقابلة وسائل الإعلام

يرفع المسؤولون خلال الأزمة عدة تحديات نذكر من بينها على وجه الخصوص التحدي الإعلامي، فهم على موعد مع جمهور خارجي متميز يبحث دائما على الأحداث الإستثنائية لضمان السبق الإعلامي والنسبة الكبيرة من المشاهدة والإستماع والمقروئية. وفي المقابل يسعى المقررون داخل المنشأة إلى السيطرة والتحكم في الفضاء الإعلامي مباشرة بعد حدوث الأزمة كأفضل مصدر للمعلومات من حيث الكمية والجودة والموثوقية. وبالتالي تبدو المقابلة صعبة بين الطرفين، وتزداد صعوبة إذا ما مالت الكفة لصالح وسائل الإعلام على حساب منشأة تظهر العديد من الإختلالات في مجال الإتصال الإعلامي نذكر من بينها⁽²⁾:

- بروز وسائل الإعلام كأول مصدر معلومات بامتياز للمسؤولين عوض قنوات المعلومات الرسمية للمنشأة، خاصة إذا علمنا أن هناك من الصحفيين المتخصصين من يستند في كتاباته على آراء الخبراء، وهو ما يضرب في العمق مصداقية المعلومات التي توفرها القنوات الرسمية المعنية؛
- رضوخ المنشأة للضغط الإعلامي الممارس عليها، بفعل الرغبة الملحة لوسائل الإعلام في معرفة أدق وأصح وأوفى المعلومات وفي أسرع وقت ممكن، وهو ما تعجز على توفيره المنشأة في ظل كل النقائص التي تشوب نظامي معلوماتها واتصالاتها. مما يجعلها دون مستوى تطلعات الرأي العام ووسائل الإعلام، وهو ما يؤزم الوضع أكثر.

(1) Patrick Lagadec, *op. cit.*, p.97.

(2) *Ibid.*, pp.104-105.

الفرع السادس: الضحايا: ضغط إضافي

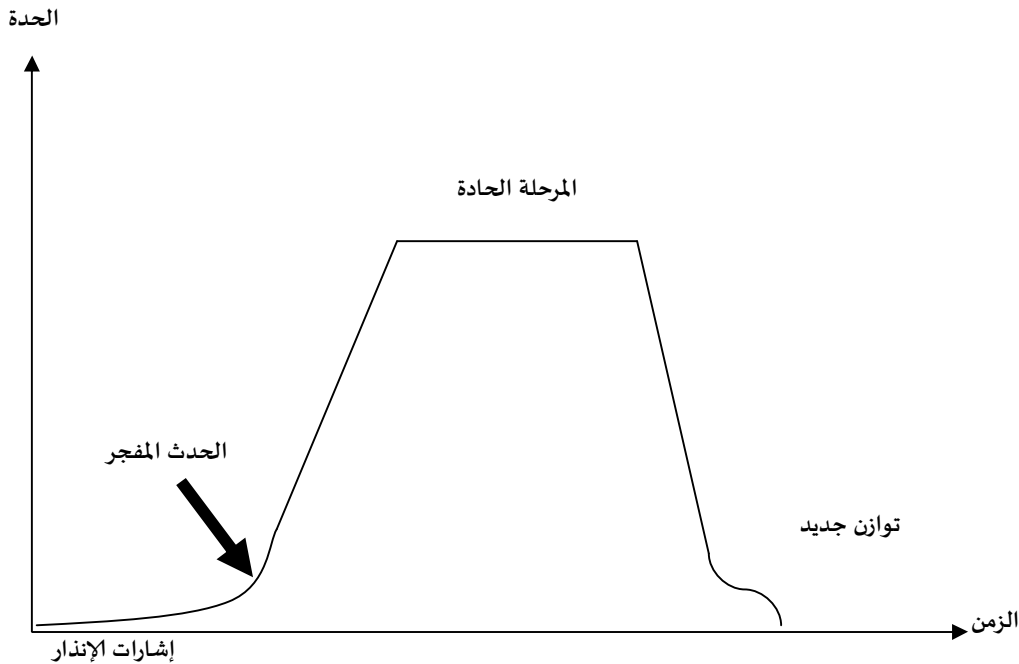
إلى جانب كل الأعباء والضغطات التي تمارسها الأزمة، يضاف ضغط آخر من فئة تبدو منسية في خضم كل الإنشغالات. فلكل أزمة ضحاياها سواء من داخل المنشأة أو من خارجها. ضحايا لا يحتاجون إلى تعويضات مالية فحسب، بل إلى التفاتات معنوية عادة ما تكون غائبة من مسؤولين لا يجيدون التعامل مع هذه الفئة الحساسة⁽¹⁾. وقد يتنكرون لها بهدف تخفيف الأضرار، وهو ما قد تستثمره وسائل الإعلام وتذهب فيه بعيدا إلى حد إمكانية افتعال أزمة أخرى للمنشأة.

إذن كل ما سبق ذكره من اختلالات لا تعدو أن تكون سوى الجزء الصغير المكشوف من الجبل الجليدي. حيث أردنا أن نبين من خلال هذا المطلب أن الأزمة لا تزول بمجرد انفجارها، بل تتقوى وتتأجج وتتغذى من كل النقائص الصادرة عن المنشأة، كرد فعل غير مناسب لما يتطلبه التصدي لمثل هذه المواقف الحرجة. وهذا لا يعني أيضا عدم زوال الأزمات، فهي مرتبطة بدورة حياة.

المطلب السابع: مراحل تطور الأزمات

تمر الأزمات من نشوئها إلى غاية اختفائها بعدة مراحل، يمكن عرضها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: عرض بياني لمراحل تطور الأزمات



المصدر: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.46.

(1) Patrick Lagadec, *op.cit.*, pp.132-133.

من خلال الشكل السابق يمكن استنتاج مراحل تطور الأزمات، والتي يتم إيجازها فيما يأتي:

الفرع الأول: المرحلة التمهيديّة

تسمى أيضا بمرحلة الركود. وفيها يتشكل نفق يضم عدة اختلالات، تتراكم لتنتج عنها إشارات الإنذار، والتي تمثل الحلقة الأولى لظهور الأزمات. فهي بمثابة غمازات تحذير للمنشآت التي إن لم تحضر نفسها جيدا لمثل هذه الوضعيات فقد تتجاهل أو تسيء تقدير أهمية هذه الإشارات، وهو ما يؤدي إلى مضاعفة أثر الأزمات على المنشآت. وما نقصده بالتحديد هو الأثر الفجائي المتمثل في تلك اللحظة التي تباغت فيها الأزمة المسيرين، والذين يقفون حائرين أمامها.

في الحقيقة لا تمثل إشارات الإنذار بالضرورة بوادر أزمة فعلية توشك على الانفجار، لكن ذلك لا يمنع من اعتبارها في مجموعها تحذيرا وتنبيها لا يمكن الإستهانة به، خاصة إذا استمرت هذه الإشارات في الظهور لفترة طويلة⁽¹⁾. وهو ما يعتبر في حد ذاته تهديدا حقيقيا قد يتحول بفعل سلسلة من التراكمات والظروف والمتغيرات إلى أزمة حقيقية، ومن أمثلة إشارات الإنذار نذكر: المعدل القوي للتغيب ومعدل الدوران الكبير للموارد البشرية قد ينبئان بظهور أزمة إجتماعية، كما أن الأزمات التي تحدث عند المنافسين تعتبر هي الأخرى مؤشرا قويا على إمكانية حدوث أزمة، وأبرز مثال على ذلك هو هجمات 11 سبتمبر 2001، التي بينت إفلاس النظام الأمني للولايات المتحدة الأمريكية بسبب إساءة تقدير كبيرة لإشارات الإنذار التي ظهرت من قبل، والمتمثلة أساسا في النشاطات المشبوهة لأشخاص يتلقون دروسا في قيادة الطائرات، ووجود معلومات بشأن شبكات من الناشطين. كل هذا حدث بسبب أن هجوما بهذا الشكل على أرض أقوى بلد في العالم لا أحد كان يتوقعه.

في هذه الحالة من الركود أين تبزغ فقط بوادر الأزمة، كل شئ لا يبدو مستحيلا لمعالجة الإختلالات الأولية، والحلول الممكنة تكمن في إنشاء عدة ليقظة استراتيجية من أجل رصد كل الأزمات المرتقبة، كما يمكن إجراء محاولات لتصور ما لا يمكن تصوره، وذلك من خلال إعداد سيناريوهات للتحضير أفضل بغية تجاوز مثل هذه الوضعيات⁽²⁾. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إعادة النظر الدائمة والقدرة على طرح أسئلة بخصوص كل نشاطات المنشأة للتأكد من سيرها العادي، " يجب أن تكون لنا الشجاعة لطرح الأسئلة، بل نذهب بعيدا من خلال طرح أسئلة تمثل طابوهات، لأن أزمات الغد هي رفض أسئلة اليوم"⁽³⁾.

(1) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.21.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.15.

(3) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.16.

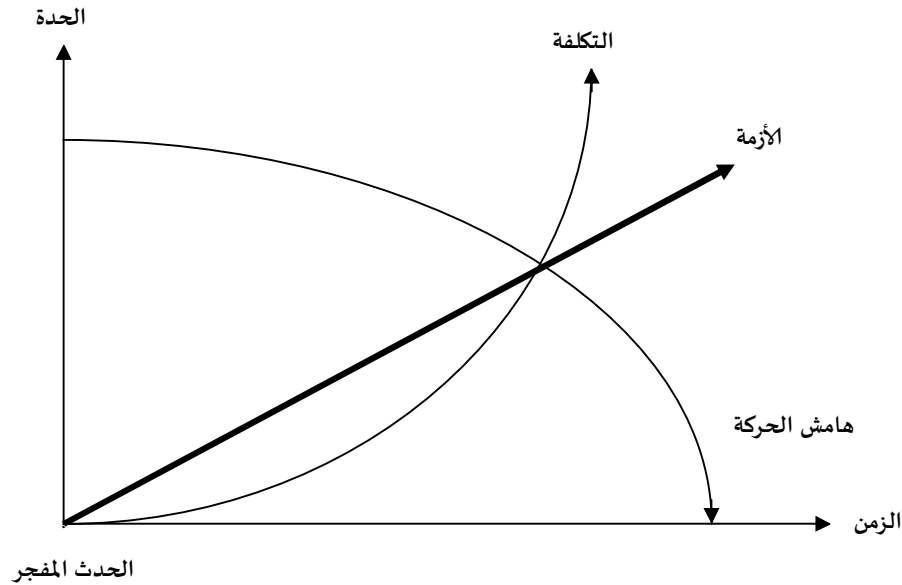
الفرع الثاني: مرحلة الانفجار

هي ثاني مرحلة من مراحل تطور الأزمات. هذه الأخيرة لا تظهر دون خلفيات ومقدمات، بل هي نتيجة مرحلة طويلة من تفريخ عدة اختلالات خفية، تفتح المجال واسعا أمام ظهور الأزمات. وفي ظل هذه الظروف يكفي تشكل شعلة لكي تنفجر وتتأزم الأوضاع، ونقصد بالشعلة الحدث المفجر الذي يمثل ظهوره الدخول في مرحلة الانفجار.

إلا أن الإشكال يبقى مطروحا فيما يخص التحديد الدقيق للحظة الانفجار، والتي تبقى مهمة بحكم التواجد الخفي للاختلالات التي تسبق هذه اللحظة، خاصة إذا قابلها تجاهل وسوء تقدير من جانب المسيرين، وهو ما يزيد الوضع غموضا، وتصبح معه مسألة التحديد أمرا صعبا للغاية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإشكال يطرح أيضا فيما يتعلق بالحدث المفجر الذي يبدو أن التعرف عليه لا يقل صعوبة عن الإشكال الأول، بحكم أن الأحداث المفجرة تختلف من منشأة إلى أخرى، كما أنها لا تؤدي بالضرورة إلى تفجير الأزمة التي لا تكون نتيجة حدث منعزل، بل نتيجة تراكم وتداخل توليفة من العوامل يطلق عليها الباحثون في مجال العلوم الإجتماعية إسم "الأثر النظمي"⁽¹⁾.

لورجعنا إلى التركيز على الحدث المفجر لوجدنا أنه يخلف عدة نتائج تجعل منه حدثا مميزا في مرحلة الانفجار، وهو ما سنوضحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 3: مخلفات الحدث المفجر



المصدر: *Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.11.*

⁽¹⁾ *Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.27.*

ملاحظتنا للشكل السابق تسمح لنا باستنتاج أن مخلفات الحدث المفجر تتمثل في تفجير أزمة تزايد حدتها مع مرور الزمن. كما ينجر عن ذلك أيضا تقليص في مجال مناورة المنشأة حيث يقارب الصفر حين بلوغ الأزمة ذروتها. بالإضافة إلى ذلك، نسجل ارتفاعا في التكاليف يبلغ ذروته مع تزايد حدة الأزمة، ومنه يمكن القول أن الحدث المفجر لا يؤدي إلى تفجير الأزمة فحسب، بل يحد من مجال حركة المنشأة ويرفع من التكاليف أيضا.

هذا الحدث قد يأخذ عدة أشكال، وينبعث من داخل أو خارج المنشأة، ويمكن أن تكون أسبابه تقنية أو إنسانية مثل: الحوادث التكنولوجية وارتكاب أخطاء تؤدي إلى تسجيل حالات تسمم في المنتوجات واسعة الإستهلاك⁽¹⁾.

وجود الحدث المفجر يتطلب إجابات فورية من المنشأة، واعترافا بالحدث وبمسؤوليتها في وجود ضحايا، وإعلانها لسلسلة الإجراءات المتخذة كسحب المنتوجات. كل ما سبق يساهم في استقطاب اهتمام وسائل الإعلام للبحث عن المعلومات الأولية والقيام بالتحاليل اللازمة.

الفرع الثالث: المرحلة الحادة

هي تلك المرحلة التي تلي مرحلة الانفجار، وفيها تتدخل أطراف جديدة نذكر منها: الشرطة، الخبراء، عائلات الضحايا إن وجدوا، الجمعيات، السلطات العمومية، وسائل الإعلام، وممثلين عن العمال، ونتيجة لذلك لا تجد المنشأة نفسها أمام خيارات أخرى سوى الإستجابة لكل انتظارات وانشغالات هذه الأطراف الفاعلة في بيئتها الداخلية والخارجية، ونخص بالذكر الطلب المتزايد على المعلومات المتعلقة بحثيات الأزمة، والإجراءات المتخذة لمعالجة الأوضاع المتأزمة. وفي هذه الحالة من مصلحة المنشأة تبني استراتيجية دفاعية تركز على الإنفتاح والشفافية. كما يكون من مصلحتها أيضا الإستحواذ على الساحة الإعلامية من خلال انتهاج سياسة اتصال أزمات قوي ومكثف، يضمن لها التواجد الدائم كقطب معلومات ذات مصداقية⁽²⁾.

خلال فترة الأزمة التي يمكن أن تدوم لأشهر، تبرز أهمية التعاطي الجيد مع وسائل الإعلام التي تعتبر عنق الزجاجة التي تمر من خلاله الأخبار والأنباء للرأي العام. ونتيجة لذلك يبرز الصراع بين المنشآت التي تمر بأزمات ووسائل الإعلام التي تأخذ من الأزمة مادة إعلامية تحتل واجهة دعائمها الإعلامية، وهو ما قد لا يخدم الطرف الثاني من الصراع، خاصة في حالة ما إذا تم تداول إشاعات مغرضة تزيد في تأجيج نار الأزمة. لذلك، يتطلب الأمر حضورا اتصاليا وإعلاميا قويا من جانب المنشآت في هذه المرحلة الحادة لتحقيق استجابة متكافئة للطلب المتزايد في سوق المعلومات، إلى غاية الإنسحاب التدريجي لوسائل الإعلام، بفعل ظهور حدث آخر يستدعي الإهتمام والتركيز.

(1) *Véronique Sartre, op.cit., pp.15-16.*

(2) *Ibid, p.16.*

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن القول بأن هذه المرحلة من مراحل تطور الأزمات تتميز بمزايا أخرى نوجزها فيما يأتي⁽¹⁾:

أولاً: تداخل المعلومات والأحداث

في مثل هذه الظروف التي تمر بها المنشآت، تجد نفسها بأنها أصبحت عبارة عن نقطة التقاء المعلومات والفاعلين والنقاشات من كل نوع، مما يسبب إحساساً بالثقل عند متخذي القرارات، وهو ما يخلق بدوره إحساساً بالطوارئ وعدم التأكد يتلازمان مع اتخاذ القرارات. من جهته، عدم التأكد الذي يترافق مع ضغط الوقت والضغوطات الخارجية يسبب قلقاً شديداً، ينعكس سلباً على متخذ القرار.

لقد أثبتت الدراسات التي تم إجرائها حول تأثير القلق على متخذ القرارات، أن للقلق تأثيراً كبيراً في نواحي عديدة من متخذ القرارات، إذ بالإضافة إلى تأثيره على مرونة الأحكام الصادرة وحركية ورد فعل متخذ القرار، فإنه يؤثر أيضاً على كيفية تعامله مع المشاكل حيث يجعل من معالجتها أمراً صعباً للغاية.

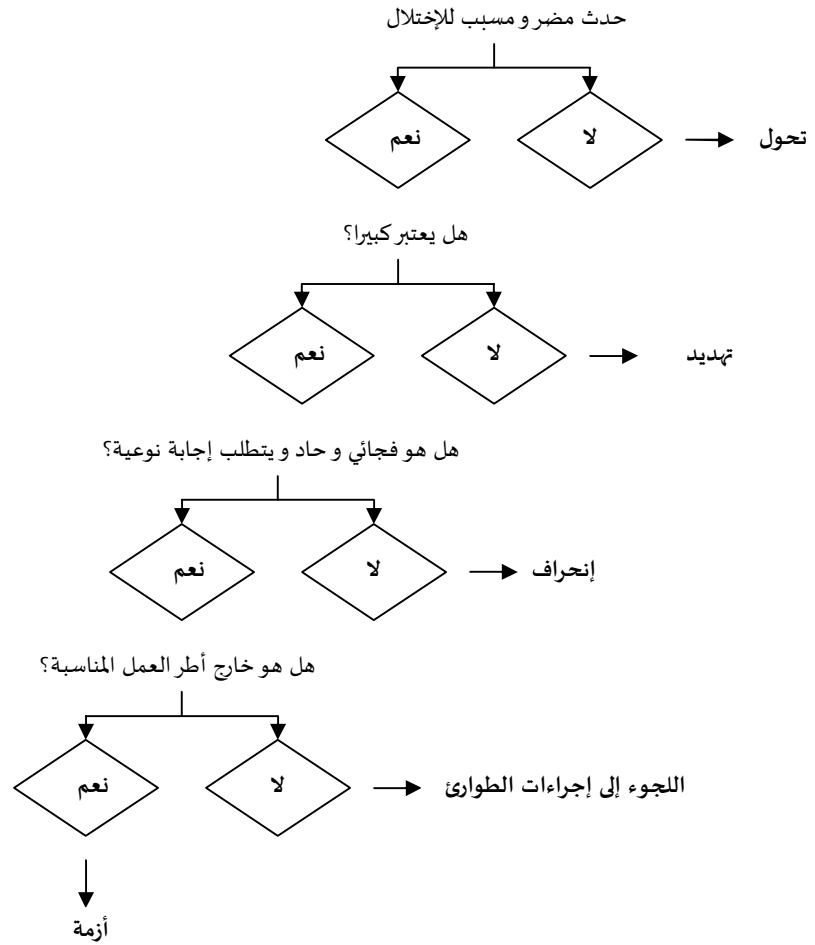
كما أن القلق يؤثر على بعد النظر وقدرة التحليل على المدى الطويل، مما يؤدي بمتخذ القرارات إلى الإعتماد بالدرجة الأولى على تحليل قصير الأجل لمعالجة الأوضاع المتأزمة، وهو ما يحد من فعالية ونجاعة القرارات المتخذة لمعالجة التوترات والمشاكل الناتجة عن مخلفات المرحلة الحادة.

ثانياً: اختلالات في روتينيات التسيير

للأزمة خصوصية تتمثل في أن أنماط التسيير المطبقة في المنشآت لا تفيد في معالجتها، ذلك لأن هذه الأنماط موجهة لمعالجة أوضاع مألوفة وروتينية، وهو ما يفرقها عن حالة الأزمة، بالإضافة إلى ذلك هناك عدة معايير تساعد على التفرقة بين الوضعية العادية ووضعية الأزمة، يمكن عرضها من خلال الشكل الآتي:

⁽¹⁾ Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, pp.32-39.

الشكل رقم 4: معايير التمييز بين الوضعية العادية ووضعية الأزمة



المصدر: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.34.

من خلال الشكل السابق، يتبين لنا أن التأكد من الدخول في وضعية الأزمة يمر عبر تحقق أربعة معايير. وما عدا ذلك، فهو إما أن يكون تحولا وانتقالا بسيطا من وضعية إلى وضعية أخرى دون أن يخلف ذلك أثرا على معالم التسيير المألوفة. أو أن يشكل تهديدا على استقرار المنشأة سرعان ما يزول مع إزاحة الضرر والإختلال الذين سببهما الحدث. أو إنحرافا في وضعية المنشأة بفعل تأثير الحدث على السير العام والعادي. أو لجوء إلى إجراءات الطوارئ التي تم إعدادها سلفا لمواجهة مثل هذه الأوضاع. وكل الإستثناءات السابقة تمثل حالات عادية لا تخرج عن ما هو مألوف في حياة المنشآت.

على خلفية ما جاء ذكره سابقا، يمكن القول بأن الأزمات تؤدي إلى إفلاس أنماط التسيير، وبما في ذلك التصرفات الروتينية والبرامج والخطط التي تساعد في الرقابة على القرارات، كلها غير قادرة على إيجاد حلول عملية للمشاكل الجديدة التي تنبعث من وضعية الأزمات، وهو ما يؤدي إلى ظهور ما يسمى

بالحلقة الكوسمولوجية⁽¹⁾، وفيها تصبح الموارد البشرية وخاصة المسيرين في وضع لم يشهده من قبل، تنكسر معه معالمهم المألوفة في التصرف ورد الفعل، حيث ترسم على محياهم علامات الدهشة والذهول من مخلفات وضعية الأزمة.

ثالثا: المساس بالمنشأة

يشكل المساس بالمنشأة صفة ضمنية ملازمة لحالات الأزمات التي لا تؤثر على النشاط فحسب، بل تؤدي إلى المساس بالقيم المكونة لهوية وثقافة ومهمة المنشأة أيضا. فلو أخذنا هذه الأخيرة كمثال لوجدنا أنها تمثل سبب وجود المنشأة، إذ تتوافق مع حاجيات الأطراف المتعاملة معها، وتسعى إلى تحقيقها. وتعكس المهمة ما يسمى بالشرعية الإجتماعية من خلال عقد ضمني بين المنشأة وسوقها والمجتمع. ولما تأتي الأزمة تقوم بقلب وعكس هذا العقد، ومن خلاله الاعتراف الإجتماعي الذي يرتكز عليه، حيث يتم التحول من الحركية الإنتاجية للمنشأة إلى الحركية التهديمية التي تمثل عكس سبب وجودها، وهذا يتم المساس بقيم مهمة للمنشأة.

الفرع الرابع: مرحلة إعادة التوازن

تمثل آخر مرحلة من مراحل تطور الأزمات. فهي التي تقل فيها الضغوطات من كل النواحي، ويتم فيها تحليل الأسباب والتوصل إلى فك رموز النقاط الغامضة في الأزمة، كما أن ضغط وسائل الإعلام يقل بفعل الإهتمام بمواضيع أخرى. باختصار يتم طي صفحة الأزمة ليعود التركيز من جديد على استرجاع نشاط المنشأة واستعادة حيويتها الإقتصادية⁽²⁾.

مع عودة التوازن إلى المنشأة، يطرح أمام مسؤوليها تبني خيارين أساسيين؛ إما الأخذ بالخيار التراجعي من خلال اعتبار الفترة السابقة مجرد عثرة لا يترتب عنها أي تغيير من النواحي الإستراتيجية والهيكلية والتسييرية، حيث يتم الإبقاء على نفس طرق العمل السابقة دون حذف أو إضافة، وهو ما يعني ضمنا مقاومة التغيير بمختلف أشكاله، تأكيدا منهم على فعالية طرق التسيير التقليدية، وبأن التجديد لا يمكن أن يأتي بأي جديد.

بالإضافة إلى الخيار السابق، يمكن للمنشأة أن تجد في الخيار التقدمي توجها مناسباً لها، فناعة من مواردها البشرية بضرورة إحداث ثورة في كل النواحي، باعتبار أن الأزمة التي تعرضت لها وكادت أن ترهن تواجدتها واستمراريتها لا يمكن اعتبارها حدثا عابرا، بل يجب أخذ الدروس والإستفادة منها كونها فرصة أتاحت لها للتعلم من أخطائها ورسملة تجاربها وخبراتها في هذا المجال. وذلك عن طريق القيام بتشخيص وافي لوضعها يسمح من جهة برصد نقاط الضعف التي لازمتها سابقا ومعالجتها. كما يمكن من جهة أخرى الوقوف على جوانب القوة لتعزيزها وتدعيمها مستقبلا.

(1) Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.35.

(2) Véronique Sartre, op.cit., p.17.

تبدو مسألة المفاضلة بين الخيارين أمرا هاما للغاية، حيث تقتصر على عدة نقاط نذكر منها مدى استعداد المنشأة ونيتها في أن تجعل من التغيير رهانا إستراتيجيا وحيويا لها. ما يمكن استنتاجه في الأخير أن الأزمات - على مدى دورة حياتها - تترك بصماتها نسبيا على المنشآت التي تعرضت لها. ومهما تحكمت هذه الأخيرة في الوضع فإنها ليست بمنأى عنها، لذلك يتعين عليها التعامل بحكمة لمعالجة هذه البصمات.

المطلب الثامن: مخلفات الأزمات

للأزمات عدة مخلفات تمثل مصادر تهديد للمنشآت من مختلف النواحي، وبدرجات متفاوتة تصل إلى حد ترهن فيه بقائها واستمراريتها. كما يمكن أن تؤثر سلبيا وبدرجة أخف على نشاطها ومردوديتها، فيخفض رقم أعمالها، كما تتدنى أسعار أوراقها المالية وتخيم بذلك الشكوك على علاقتها مع المستثمرين الحاليين والمرتقبين، بالإضافة إلى اهتزاز ثقة زبائنهم بمنتجاتها وخدماتها، إلى غيرها من المخلفات التي يمكن تصنيفها - حسب مجال تأثيرها - إلى نوعين رئيسيين هما⁽¹⁾:

الفرع الأول: مخلفات على مستوى المنشآت

تتضرر المنشآت كثيرا من جراء ضغوطات الأزمات التي تهز بشدة دعائمها الداخلية والخارجية، وهو ما يتجلى في العناصر الآتية:

أولا: لا استقرار، وذهول، وشلل

تلخص هذه الأوصاف الحالة النفسية التي تتواجد عليها الموارد البشرية (رؤساء ومرووسين) عند حدوث الأزمات، بعدما كان الوضع أحسن بكثير، حيث أن كل المؤشرات المرتبطة بالنشاط كانت توجي بعكس ما آلت إليه الأوضاع، بالنظر إلى تاريخ المنشأة وكل ما تتوفر عليه من مقومات النجاح. وهو ما قد يساهم في تسرب وهم لدى المسؤولين وباقي الأجراء بأنهم في معزل عن كل توتر واضطراب. وتأتي الأزمة لتعصف بكل هذه الأوهام وتستهدف كل استقرار وديناميكية.

ثانيا: محاولات الإنكار

تتوالى محاولات الإنكار نتيجة الإمتناع عن تقبل الحقائق التي يقرها الواقع بأن المنشأة قد دخلت في أزمة، سلوك يخفي ورائه عدم الإستعداد المسبق لمواجهة مثل هذه المواقف الحرجة. ويستمر المسؤولون في النفي إلى غاية تأزم الوضع أكثر، حينها تتفلت الأمور من المنشأة، وتصبح عاجزة عن احتوائها، مما يعرضها لخسائر وإخفاقات على عدة مستويات. وهو ما حدث لشركة كوكا كولا في بلجيكا سنة 1999⁽²⁾، حيث رفضت الإعتراف بعدم صلاحية كميات من عبوات صودا تم توزيعها على أطفال

(1) Véronique Sartre, *op.cit.*, pp.24-29.

(2) *Ibid.*, p.25.

في المدارس، وهو ما أدى إلى إصابتهم بتسممات غذائية، مما أثر على صورة الشركة في بلجيكا، وامتد الأثر إلى غاية فرنسا.

ثالثا: الإضطرار لاستجابة متسارعة

عند حدوث الأزمة تظهر مفارقة تتمثل في أنه يتعين على المنشأة اتخاذ قرارات صائبة وتنفيذها وفق إجراءات محكمة خلال فترة وجيزة. إلا أن واقع الأزمات يقر بعكس ذلك؛ أي بأن المأمورية ليست بالسهلة، في ظل ظروف تتسم بالضبابية وعدم التأكد نتيجة نقص كبير في المعلومات كما ونوعا، في وقت يزيد فيه الطلب على المعلومات من مختلف الأطراف - لا سيما وسائل الإعلام - وتتضاعف فيه الضغوطات. مما يفرض على المنشأة اتخاذ قرارات وإصدار ردود فعل، تتميز في أغلبها بالتسرع ونقص في الفعالية والنجاعة، كسحب كميات مبالغ فيها من المنتوجات الموجودة في الأسواق.

رابعا: كشف الستار عن أسرار ممارسات داخلية

ينتج عن الطلب المكثف الموجه للمنشأة - التي تمر بأزمة تقنية - في شكل استفسارات عن أسباب وجود عيوب تخل بمقاييس جودة المنتج، أن ترضخ لكل هذه الضغوطات وتكشف عن أسرار تقنية تمس جوهر نشاطها وتفقد مزاياها التنافسية التي تراهن عليها في السوق. وهو ما حدث لقارورات "بيرري" (Perrier) الفرنسية في سنة 1990، المسوقة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث لوحظ عليها آثار من مادة "البنزين" (Benzène)، مما دفع بالمنشأة المنتجة للكشف عن سر إنتاجها المتمثل في القذف بالغاز الكربوني بشكل مستقل عن الماء ثم مزجها معا للحصول على المنتج النهائي.

خامسا: التقليل من شأن الإدارة

ما يلاحظ على الموارد البشرية في بداية الأزمة، هو تكاتفها ووقوفها جنبا إلى جنب، استجابة منها لكل نداءات التجنيد والتحسيس الصادرة من الإدارة لتجاوز هذه الأوضاع الحرجة. ولكن سرعان ما تزداد حدة ضغوطات الأزمة وتتخافت هذه الأصوات مع مرور الوقت، تاركة مكانها لتسرب الشكوك في نفوس المرؤوسين الذين يبادرون في إلقاء أنواع اللوم والعتاب على رؤسائهم، مستخدمين في ذلك عبارات مثل: لماذا وصل بنا الأمر إلى هذا الحد؟ كنت أعتقد أنهم يتقاضون أجورا لتجنيننا مثل هذا الوضع، نحن ننفذ ونتحمل أخطاء الآخرين. وأحيانا يوجهون لهم انتقادات تعبيراً عن استيائهم من الوضع الذي آلت إليه منشأتهم مستخدمين في ذلك عبارات مثل: لقد أبلغتهم عن وجود مثل هذا المشكل التقني، وأخبروني بأنه مشكل بسيط ولا يستدعي مني كل هذا الإنشغال⁽¹⁾.

بعد انتهاء الأزمة يجد المسيرين صعوبة كبيرة في استرجاع ثقة باقي الأجراء، حيث يتطلب منهم الأمر عدة كاملة من الإتصال الداخلي لتفادي الوقوع في أزمة إجتماعية.

سادسا: إعادة النظر في مهمة المنشأة داخل المجتمع

هناك عقد ضمني يربط كل منشأة بأفراد المجتمع الذي تتواجد فيه، إذ ينص على التزام المنشآت بتوفير السلع والخدمات مع مراعاة كل معايير السلامة والأمن والجودة والقيم الأخلاقية والإنسانية،

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.26.

وهو ما يعزز شرعيتها في هذا المجتمع. وكلما أخلت بأحد هذه البنود من خلال عدم تعاملها الجيد مع الأزمات التي تتعرض لها (وهو الحال مع الأزمات البيئية مثلا)، كلما اهتزت مكانتها في أعين جمهورها الخارجي وأعيد النظر في مواظمتها وشرعيتها في المجتمع.

الفرع الثاني: مخلفات على مستوى صورة المنشآت

مثلا لمخلفات الأزمات بعد مادي ينعكس سلبا على الدورة الإستغلالية للمنشآت، فلها بعد معنوي يؤثر بدوره سلبا على كل من الصورة المؤسسية للمنشأة وصورة علامة منتجاتها وخدماتها. مع العلم أن الصورتين تتفاعلان مع بعضهما البعض وفق أثر السببية، فمن الأزمات ما تستهدف الصورة المؤسسية فينعكس أثرها على صورة المنتجات والخدمات والنعكس صحيح، وهو ما يمكن توضيحه من خلال ما يأتي:

أولا: الصورة المؤسسية: حصن قد ينهار في أي لحظة

لقد كانت المنشآت إلى غاية بداية ثمانينات القرن الماضي منغلقة على نفسها. بعدها جاءت نسخة جديدة من القيم لتغير الكثير في ثقافة المنشآت ونظرتها إلى دورها في المجتمع، حيث أصبحنا نتكلم عن "مواطنة المنشأة" من خلال تفعيل عدة أنشطة إتصالية ذات بعد إنساني واجتماعي واقتصادي في آن واحد. وتجسد ذلك من خلال الحملات الترويجية التي تركز بالأساس على أنشطة العلاقات العامة، ممثلة في الرعاية والإحتضان (Parrainage) بمختلف أنواعه، وكلها تصب في خدمة الأغراض التسويقية والإقتصادية على الأجلين المتوسط والطويل. ولكن عندما تأتي الأزمة قد تعصف في أيام بما تم بناؤه في أعوام، وما تتعرض له الصورة المؤسسية ينعكس بدوره سلبا على صورة علامة المنتجات والخدمات.

ثانيا: علامة المنتجات: ذلك الرأسمال الحسي

تمثل العلامة الناجحة بالنسبة للمستهلك والزبون رأسمالا حسيا يبني بالثقة وينمو بالوفاء، وهو ما تسعى المنشآت إلى الحفاظ عليه وتعزيزه. ولكن الأزمات التقنية قد تقطع تلك العلاقة الحسية في غالب الأحيان. وقليلة هي المنشآت التي تحافظ على استقرار مبيعاتها، ومن ثم صورة علامتها دون أن يمتد ذلك الإستقرار إلى صورتها المؤسسية، وهو ما ينطبق على شركة كوكا كولا مثلا من خلال الأزمة التي تعرضت لها سنة 1999 ببلجيكا⁽¹⁾.

بعدما درسنا بإسهاب حيثيات الأزمة وتعرفنا على مختلف جوانبها، سنتحول إلى معرفة مسألة ملازمة لها، وهي إدارة الأزمات. حيث تستقطب منا هي الأخرى الإهتمام والدراسة من عدة جوانب.

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.28.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات: تعريفها وأبرز متطلباتها

إثر حدوث الأزمات يحتاج المسيرين إلى التعامل معها بكل حكمة وعقلانية وحزم. متجاوزين بذلك مقدماتها، التي حتى وإن كان وقعها عليهم يتسم بالطابع الفجائي، الذي ينعكس سلبا على أدائهم ورد فعلهم في الساعات الأولى من مرحلة الإنفجار. إلا أن الدخول في المرحلة الحادة يعني صراحة ضرورة التعاطي الجيد مع الأوضاع المتأزمة، واتخاذ جملة من الإجراءات العملية الكفيلة باستقرار الوضع داخل المنشأة من جهة. ومن جهة أخرى، مواجهة كل الضغوطات الخارجية المنبعثة من القوى المؤججة للأزمة. باختصار على المسيرين أن يجيدوا التعامل مع الأوضاع من خلال ممارسة إدارة الأزمات بمختلف جوانبها.

لقد استخدم مصطلح إدارة الأزمات لأول مرة في تصريح وزير الدفاع الأمريكي "روبرت ماكنمارا" (Robert McNamara)، عقب أزمة الصواريخ السوفياتية التي تم وضعها على أرض كوبا سنة 1962، في أوج الحرب الباردة بين الإتحاد السوفياتي والولايات المتحدة الأمريكية، حيث قال "لن يدور الحديث - بعد الآن - عن الإدارة الإستراتيجية وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات"⁽¹⁾. وبالتالي تم توظيف إدارة الأزمات لاحتواء الأزمة من خلال اختيار حل سلمي جنب العالم حربا عالمية ثالثة، بعدها أخذ هذا العلم في التطور إلى غاية وقتنا الحالي.

بناء على ما سبق، سنتناول في هذا المبحث تعريف إدارة الأزمات من خلال تقديم مجموعة من التعاريف، لنخلص في الأخير إلى اقتراح تعريف إجرائي، ثم سنتطرق إلى مسألة هامة بالنظر لكونها معبرا ضروريا يتم المرور من خلاله لمعرفة درجة استعداد المنشآت لمواجهة أي أزمة مرتقبة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات

لإدارة الأزمات عدة تعاريف، والتي مهما اختلفت من حيث المضمون تبقى مشتركة من حيث الغاية. وعلى هذا الأساس نورد منها ما يأتي:

هناك من يرى في إدارة الأزمات أنها "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق"⁽²⁾. وبالتالي فقد ركز هذا التعريف على أحد جوانب إدارة الأزمات، والمتمثل أساسا في الجانب التوقعي الذي يسبق مرحلة الإنفجار، حيث تم حصر هذه الإدارة في اعتبارها عملية تقتصر فقط على توقع مختلف المخاطر التي تهدد المنشآت وإحصائها والإستعداد لها، ومن ثم لم يراع التعريف مبدأ الشمولية. بالإضافة إلى ذلك فإن الإكتفاء بتوقع ما يمكن توقعه قد يسقط أمام الطابع الغير متوقع للأزمات شكلا ومضمونا، مما يؤدي بنا إلى القول بأن التوقع والإستعداد لا يكفيان لوحدهما لممارسة إدارة فعالة للأزمات.

(1) قدرى علي عبد المجيد، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 130.

(2) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 86.

كما أن منهم من يعرف إدارة الأزمات بأنها "إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة، والإرتقاء بأدائها والمحافظة على المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية"⁽¹⁾. ومنه فقد ركز هذا التعريف على الطابع الوقائي لإدارة الأزمات، كما أنه يشترك مع التعريف السابق في المرحلة التي تتدخل فيها هذه الإدارة، وهي المرحلة القبلية التي تسبق حدوث الأزمات. إلا أن هذا التعريف بالغ في إبراز الدور الوقائي إلى درجة انتفى معها احتمال إمكانية التعرض إلى أزمات مستقبلية، وهو ما يتناقض مع واقع المنشآت.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها "عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات - في ظروف يسودها التوتر وعدم التيقن - في وقت محدد تستهدف الإستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية"⁽²⁾. وعلى عكس التعريفين السابقين نستنتج بأن هذا التعريف تناول إدارة الأزمات بأنها عملية اتخاذ القرارات التي تهدف من خلالها المنشآت إلى تجاوز أزماتها بأقل الأضرار. وبالتالي فقد تم التركيز على كيفية التعامل مع معطيات المرحلة الحادة للأزمات، بينما ركز التعريفين السابقين على المرحلة القبلية.

يمكن أيضا إدراج التعريف الآتي لإدارة الأزمات بأنها "مجموع الإجراءات المتخذة من طرف المنظمة والموجهة للتوقع والتعامل والتعلم من الأزمات"⁽³⁾. وهو تعريف مختصر لكنه شامل لمختلف مراحل إدارة الأزمات.

من خلال ما سبق، يمكن اقتراح تعريف لإدارة الأزمات بأنها مجموع إجراءات تهدف إلى التعامل مع الأزمة في كل مراحلها، بدء بالإستعداد لها من خلال التوقع والتخطيط، ثم مواجهتها بالإستعانة بعدة وسائل نذكر منها مخططات تسيير الأزمات، فتجاوزها والإستفادة منها بأخذ الدروس من الأخطاء المرتكبة. مما يحسن مستقبلا من أداء المنشآت وحصانيتها ضد الإختلالات المستقبلية.

تجدد الإشارة إلى أن هناك اختلافا بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات التي تعتبر "إدارة ساكنة تتفاعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة، وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ، وهي إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها"⁽⁴⁾. إذن فالإدارة الفعالة هي تلك التي تتفاعل وتتلائم وتتقوّل مع

(1) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 87.

(2) علي عجوة وكريمان فريد، مرجع سابق، ص 175.

(3) Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.100.

(4) علي عجوة وكريمان فريد، مرجع سابق، ص 175.

كل الظروف سواء كانت عادية أو متأزمة، عكس الإدارة بالأزمات التي يكون فيها مجال التدخل محدودا بالزمن، وهو ما يحد من فعاليتها وجدواها.

المطلب الثاني: تقييم درجة التعرض للأزمات كأحد أبرز متطلبات إدارة الأزمات

لا يمكن تجسيد مضمون تعاريف إدارة الأزمات دون المرور عبر مجموعة من المقتضيات تكون بمثابة دعامة أساسية، وقاعدة تبنى عليها كل الممارسات والقرارات الناتجة عن مساندة مختلف مراحل الأزمة. يعد تقييم درجة التعرض للأزمات أحد أهم هذه المتطلبات، نظرا لما له من إسهام كبير في تبني مقاربة وقائية لإدارة الأزمات تركز على تشخيص مواطن القوة والضعف في عدة (Dispositif) تسيير الأزمات، وإعطاء صورة واضحة عن مستوى استعداد المنشآت للتعامل مع أي أزمة محتملة. ويقتضي هذا التقييم تدقيقا وفق المراحل الآتية:

الفرع الأول: تحديد العوائق الذهنية لإدارة الأزمات

تشتمل هذه المرحلة الأولى على محاولة المدقق (وهو طرف خارجي متخصص في إدارة الأزمات) لحصر واكتشاف مختلف العوائق الذهنية، التي من شأنها الحد من ممارسة إدارة فعالة ضد الأزمات. ويتسنى ذلك من خلال إجرائه لمقابلات مع الموارد البشرية المفتاحية، التي عادة ما تتدخل في حالة حدوث أزمة (كالمدير العام ومدير الإتصال ومدير الشؤون القانونية). ويمكن التعبير عن هذه العوائق الذهنية اختصارا بمصطلح "الأوهام المحصنة" (Mythes Protecteurs)⁽¹⁾، حيث تمثل مجموعة من الفرضيات المسبقة والإجابات المناعية - التي تحظى بقبول عام من طرف الأجراء في مختلف المستويات الإدارية - ضد أي محاولة لتأكيد وإبراز أهمية التحضير والاستعداد للأزمة. ومنه يبدو أنه لا يوجد لدى المسؤولين الحاملين لمثل هذه الأوهام المضللة أدنى استعداد لتقبل فكرة التحضير لمواجهة مثل هذه الوضعيات الحرجة.

لقد أدرج كل من ميتروف (Mitroff) وبيرسون (Pearson) جملة من هذه الأوهام المحصنة نورد منها ما يأتي:

أولا: الأوهام الناتجة عن خصائص المنشآت

يعتقد حاملوا مثل هذه الذهنيات أن منشأتهم تتوفر على عدة مزايا هيكلية ومالية وبشرية تضمن لهم الحماية من كل أزمة، وبالتالي لا داعي لأي تحضير واستعداد. وفيما يأتي نورد مثلا عن هذا الصنف من الأوهام الذي ينص على أن "حجمنا يحمينا"، إذ يرى الحاملون لهذا المعتقد المحصن أن حجم منشأتهم يحميهم من أي أزمة تواجههم، فالحجم الكبير للمنشآت يعني حسيهم أنها تمتلك إمكانيات ضخمة كفيلة بتجاوز أي وضع متأزم. إلا أن هذا المعتقد يخفي وراءه عدة اختلالات من شأنها زعزعة استقرار هذه المنشآت؛ فالذهول (Sidération) الملازم للمسؤولين في بداية الأزمات يعطل

(1) Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.86.

دوائر اتخاذ القرارات، وهو ما يؤدي بدوره إلى جمود تدريجي في نشاط المنشآت، مما ينعكس عليها سلبا مستقبلا.

كما أن هناك علاقة طردية بين حجم المنشأة وتدهور سمعتها خلال الأزمات. بالإضافة إلى ذلك نجد بأن الأزمة التي تصيب وحدة معينة داخل منشأة كبيرة نتيجة أعمال تخريبية مثلا، قد تنتقل بكل سهولة إلى وحدات أخرى بفعل ما يعرف بـ "أثر قطع الدومينو" (*Effet Domino*)⁽¹⁾. وبالتالي يصبح الحجم مصدر أزمة بدل مصدر حماية.

ثانيا: الأوهام الناتجة عن خصائص البيئة الخارجية للمنشآت

يرى أصحاب هذه الأوهام أن البيئة الخارجية لمنشآتهم تتوفر على عدة مزايا كفيلة بحمايتهم من كل أزمة مرتقبة. وفيما يأتي نقدم مثلا عن هذا النوع من الأوهام ينص على أنه "في حالة الأزمات يوجد دائما من ينقذنا منها"، حيث يعتمد حملة هذا المعتقد على الغير، ويتصلون من مسؤوليتهم الكاملة والمطلقة بتحويلها لصالح أطراف مجهولة (السلطات العمومية أو السلطات الكفاءة "*Pouvoirs Compétents*"), ظنا منهم بأنها كفيلة بإخراجهم من الوضعيات الحرجة، وأنها ستجواب معهم بصفة إيجابية ومضمونة مسبقا. وبالتالي فهذه الأطراف تكون مجهولة المصدر والتجاوب والعواقب.

نورد من أمثلة ذلك ما حدث في إحدى حدائق الحيوانات الأمريكية خلال الثمانينات، حيث تعرضت إلى حملة إعلامية شرسة ألحقت أضرارا جسيمة بصورتها وسمعتها، وقد كان موضوع هذه الحملة أن القائمين على الحديقة يسيؤون معاملة الحيوانات. ولتجاوز هذه الأزمة ظن المسؤولون - كالعادة - بأن البلدية ستمنحهم إعانات، إلا أن المفاجأة كانت بتوقيف البلدية للإعانات إلى حين وضوح الرؤية بخصوص هذه القضية، وهو ما أجج الأزمة⁽²⁾.

ثالثا: الأوهام الناتجة عن خصائص الأزمات

يرى الحاملون لهذا الصنف من الأوهام أن الأزمات تتضمن خصائص تفوق القدرة الإدراكية البشرية، وبالتالي لا داعي لهدر الوقت والجهد والموارد في الإستعداد لها لأنه لا يمكن مواجهتها. ومن أمثلة هذه الأوهام نذكر: "الزمن هو حليفنا وهو الكفيل بمعالجة اختلالات الأزمة"، حيث يعتبر المتبنون لهذا المعتقد أن الزمن هو أحسن مساعد لهم على مواجهة الأزمات. ولكن في الحقيقة يعد الزمن أول عدو ضدهم وأكبر حليف للأزمات، خاصة في حالة ما إذا لم تتخذ أي إجراءات فورية لاحتواء الوضع المتأزم، فكلما مضى الوقت دون اتخاذ التدابير الملائمة كلما تأزم الوضع أكثر وقل معه هامش الإستجابة والمناورة، وقلت معه فرص تجاوز الأزمة بأقل وأخف الأضرار.

(1) *Christophe Roux-Dufort, op.cit., p. 89.*

(2) *Ibid., p. 92.*

رابعاً: الأوهام الناتجة عن خصائص تسيير الأزمات:

يبالغ أصحاب هذا النوع من الأوهام في قدرة منشأتهم على تجاوز أي أزمة تواجههم، حيث يزعمون بأن لهم الكفاءات اللازمة لفك ألغاز كل ما هو مهم. ولتوضيح هذه الأوهام أكثر نستدل بمثال ينص على أن "المهم عند الأزمة هو استعادة الصورة الحسنة للمنشأة"، إذ يرى الحاملون لهذا المعتقد أن الحلول الإتصالية لوحدها كافية لتخطي الأزمة. فالسر يكمن في التدريب الجيد على اتصال الأزمات والتفوق في مقابلة وسائل الإعلام فقط، في حين أن إدارة الأزمات لا تركز على إدارة الإتصال - بالرغم من أهميتها - فحسب، بل تمتد إلى إدارة جوانب أخرى (كالجوانب التقنية والقانونية). وعليه ينبغي أن نقول ما نفعول وأن نفعول ما نقول، فالكلام لوحده لا يمكن أن يحل بكل بساطة مسألة معقدة كالأزمة.

الفرع الثاني: تقييم العوائق الذهنية لإدارة الأزمات

بعد حصر ورصد مختلف الأوهام المحصنة المتداولة في المنشأة محل التدقيق، تأتي مرحلة تقييمها بهدف معرفة وزن وتأثير كل عائق ذهني على ثقافة وسلوك الموارد البشرية تجاه الإستعداد لمواجهة الأزمات، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، التعرف على جوانب عدة تسيير الأزمات التي تأثرت نتيجة هذه العوائق الذهنية وتصحيحها، وذلك من خلال الشبكة الآتية:

الجدول رقم 3: شبكة تقييم العوائق الذهنية لإدارة الأزمات

مجالات تأثير العوائق الذهنية في عدة تسيير الأزمات				العوائق الذهنية
أهداف التدخل والأبعاد المستخدمة كوسيلة للتدخل	مخطط الطوارئ ومدى قدرته على اختصار زمن الإستجابة لمواجهة الأزمة	قياس مدى تحمل المنشأة لمسؤوليتها أو الإعتماد في حل الأزمة على الغير	هيكلية المنشأة ومدى قدرتها على التصدي السريع لأي حادث كبير	
			X	العائق الذهني الأول
		X		العائق الذهني الثاني
	X			العائق الذهني الثالث
X				العائق الذهني الرابع

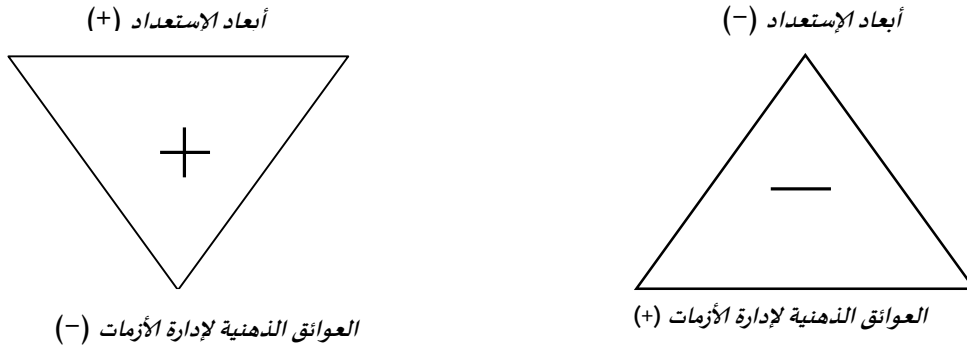
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), pp.87-88

قراءة الشبكة السابقة تسمح لنا بربط علاقة مباشرة بين الأوهام المحصنة السائدة في المنشأة من جهة، وجوانب عدة تسيير الأزمات المتأثرة من جراء تواجد هذه العوائق الذهنية من جهة أخرى. فمثلا إذا أراد المدقق معرفة المعتقد المحصن الذي يعيق تجسيد أحد جوانب عدة تسيير الأزمات، والمتمثل في ضرورة بناء هيكلية في المنشأة تسمح بالتصدي السريع لأي حادث كبير، فما عليه إلا طرح السؤال الآتي على المسيرين: هل تتوفر منشأتكم على هيكلية تساعد على التصدي السريع لأي حادث كبير؟ ومباشرة تكون الإجابة هي: "حجمنا يحمينا" (أي العائق الذهني الأول). وبالتالي فوجود مثل هذا المعتقد هو السبب في تواجد خلل هيكلية على مستوى عدة المنشأة، وهو ما يمكن المدقق من تصحيح هذا المعتقد السلبي عن طريق تقديم اقتراح للمسيرين يتمثل في تشكيل خلية أزمة⁽¹⁾، مما يسمح بتجاوز هذا العائق الذهني وتدعيم عدة المنشأة لتسيير الأزمات.

الفرع الثالث: تقييم أبعاد الإستعداد

تمثل آخر المراحل وأهمها بالنظر إلى أنها تتضمن جوهر عملية التقييم ككل، وسنركز فيها على أبعاد الإستعداد، لما لها من إسهام كبير في إظهار المعالم الرئيسية لعملية تقييم درجة التعرض للأزمات بكل وضوح. وهناك علاقة وطيدة بين هذه المرحلة والمرحلتين السابقتين يمكن عرضها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 5: العلاقة بين أبعاد الإستعداد والعوائق الذهنية لإدارة الأزمات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: *Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.97*

ما يمكن استنتاجه من الشكل السابق، أن هناك علاقة عكسية بين المتغيرين؛ فكلما انتشرت العوائق الذهنية لإدارة الأزمات بشكل واسع في المنشأة، وترسخت بشكل أكبر في ذهنيات الموارد البشرية عامة والمسيرين خاصة، كلما قل الإهتمام بمسألة التحضير لمواجهة الأزمات المرتقبة، وبلغ

⁽¹⁾ *Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.96.*

أدنى مستوياته (وهو ما يبينه الهرم الأيمن في الشكل السابق). وكلما قلت مثل هذه العوائق الذهنية لإدارة الأزمات في ثقافة المنشأة، كلما زاد الوعي أكثر بأهمية التحضير بشكل جيد لمواجهة أي أزمة مستقبلية، وتعددت معه أبعاد الإستعداد (وهو ما يمثله الهرم المقلوب في الجانب الأيسر من الشكل السابق)، وانعكس ذلك إيجاباً على فعالية تعامل المنشأة مع الأوضاع المتأزمة والخروج منها بأخف الأضرار. وقبل تناول مسألة كيفية تقييم أبعاد الإستعداد نعرج أولاً على التعريف بمختلف هذه الأبعاد.

أولاً: التعريف بأبعاد الإستعداد:

عندما تنفجر الأزمات فإنها تخلف عدة شوائب، وبالتالي على المنشآت أن تستعد لها من عدة أبعاد، دون أن يتم تغليب بعد عن أبعاد أخرى. وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد⁽¹⁾:

1 . البعد التقني: يرتكز الإستعداد في المجال التقني على كل التكنولوجيات القاعدية التي تتوفر عليها المنشآت، وكل آليات التحويل بمختلف مقتضياتها من كفاءات بشرية ومواد أولية في حالة المنشآت الصناعية، وميكانيزمات تدفق السلع عند الشراء والبيع في حالة المنشآت التجارية. ويمكن القول أن البعد التقني يرتبط أساساً بالمتطلبات التقنية للنشاط.

كما أن البعد التقني له جانب أمني مرتبط بسلامة الأفراد والممتلكات داخل المنشآت، وذلك من خلال التأكد من فعالية الإجراءات التقنية المستخدمة لهذا الغرض، كخطة الإنقاذ والسلامة ضد الحرائق.

2 . البعد الإجتماعي والبشري: يتمثل أساساً في التكوين والإتصال، إذ هما الجانبين الرئيسيين الذين يجسدان هذا البعد؛ فالتكوين يمكن الموارد البشرية من التعامل الجيد مع الأزمات، وتسييرها بإحكام من خلال تمارين المحاكاة. كما أن الإتصال هو مفتاح التسيير الوقائي للأزمات، ويتجلى ذلك من خلال ما يعرف بـ "المنبهين" (*Whistleblowers*)، ودورهم الحاسم في الإخطار والإبلاغ عن كل خطر واختلال كبير يحدث بالمنشأة، فشبكات الإتصال الداخلي تسمح بتبادل معلومات شفافة ومفيدة، مما يسمح باتخاذ القرارات الصائبة ومعالجة الوضع في الوقت المناسب.

3 . البعد القانوني: يعد من الأبعاد الأساسية التي لا يمكن إهمالها في مجال إدارة الأزمات، حيث يرتكز على دعامين: تتمثل الأولى في اليقظة القانونية والتدقيق القانوني لمختلف المخاطر، بغرض استباق كيفية التعامل مع الصراعات والمتابعات القضائية التي تخلفها الأزمات. في حين تتمثل الثانية في استخدام سياسات التأمينات من طرف المنشآت بغية تقاسم بعض المخاطر والتخلص من بعضها الآخر، لتتحمله نيابة عنها شركات التأمينات.

4 . البعد السياسي: يقيس هذا البعد قدرة المنشآت على إدراج مختلف الأطراف الفاعلة في مخططها لتسيير الأزمات، فكلما زاد عدد الأطراف الفاعلة المأخوذة بعين الإعتبار كلما انعكس ذلك إيجاباً على

⁽¹⁾ Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, pp.103-109.

قوة وصلابة هذا المخطط. ويتسنى ذلك من خلال إدراج هذه الأطراف في السيناريوهات، ومن خلال أيضا تفعيل اتصالات هادفة ومدروسة تجاه هذه الأطراف قبل وأثناء الأزمات⁽¹⁾.

5. **البعد الإستراتيجي:** يسمح تواجد هذا البعد بخلق الآليات التي تؤدي إلى تكثيف التنسيق والتماسك والفعالية عند إدارة الأزمات. كما يمكن كذلك من إدماج هذه الأخيرة في وظائف المنشآت كإدراجها في سياق الجودة الشاملة أو الإستراتيجية العامة. أما فيما يخص الآليات فتتمثل في مختلف الإجراءات التي يتم تبنيها من أجل إضفاء البعد العملي والفعالية على إدارة الأزمات؛ فلا يمكن أن نتصور هذه الأخيرة دون تمارين محاكاة أو خلية أزمة أو مخططات طوارئ أو نظام معلومات واتصالات نوعي.

على هذا الأساس، يمكن القول أن البعد الإستراتيجي يسمح بنقل إدارة الأزمات من مستوى التجريد إلى مستوى التفعيل في واقع المنشآت⁽²⁾.

6. **البعد الأخلاقي:** يعكس هذا البعد بقوة شرعية المنشأة من الناحية الإجتماعية والقانونية، لذلك فإنها تسعى في فترات الأزمة أن تحافظ على رصيدها الشرعي، في ظرف يصبح فيه مجال التسامح مع المنشأة من طرف الجمهور الخارجي أقل ما يمكن في فترة الأزمة، وأي خطأ أو خلل قد يؤدي إلى ضرب مصداقية المنشأة. ومن أجل المحافظة على هذه الشرعية وتدعيمها - وهو ما يعني ضمينا تعزيز صورة المنشأة - تقوم هذه الأخيرة بعدة أنشطة ترويجية نذكر منها: تدعيم الأنشطة البيئية من خلال الإنخراط فيها، وبعث نشاطات الرعاية والإحتضان الثقافي والرياضي والعلمي، وتوظيف عمال من المناطق المحرومة (*Zones Défavorisées*).

7. **بعد المعلومات:** يمثل ركيزة أساسية لا يمكن إهمالها في تسيير المعلومات خلال الأزمات، حيث يسمح وجود نظام معلومات محكم باكتشاف ورصد الإشارات المبكرة للإنذار عن الإختلالات التي قد ترفع من احتمال حدوث الأزمات، ثم التحقق من هذه الإشارات من خلال نظام تقاطع المعلومات الصادرة من مختلف المواقع الوظيفية داخل المنشأة. بالإضافة إلى دوره أثناء الأزمة والمتمثل أساسا في تجميع المعلومات الصحيحة والمناسبة وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرارات، وهو ما يساهم في إنجاح تسيير الأزمة.

ثانيا: كيفية تقييم أبعاد الإستعداد

يشعر المدقق في إجراء عملية تقييم لكل بعد من الأبعاد السبعة السابقة، استنادا على مجموع التدابير والإجراءات المتخذة من طرف المنشأة، والتي تعكس مستوى استعدادها لمعالجة الأزمة من ذلك البعد. ثم يعبر عن مستوى الإستعداد بدرجة تتراوح ما بين 1 و5، حيث تكون النتائج وفق سلم التقييم الآتي⁽³⁾:

(1) Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.107.

(2) Ibid., p.108.

(3) Ibid., p.109.

(1) = لا توجد أي عدة لمواجهة الأزمات.

(2) = الحد الأدنى الحيوي.

(3) = عدد جزئية أساسية من ناحية التجاوب مع الأزمات.

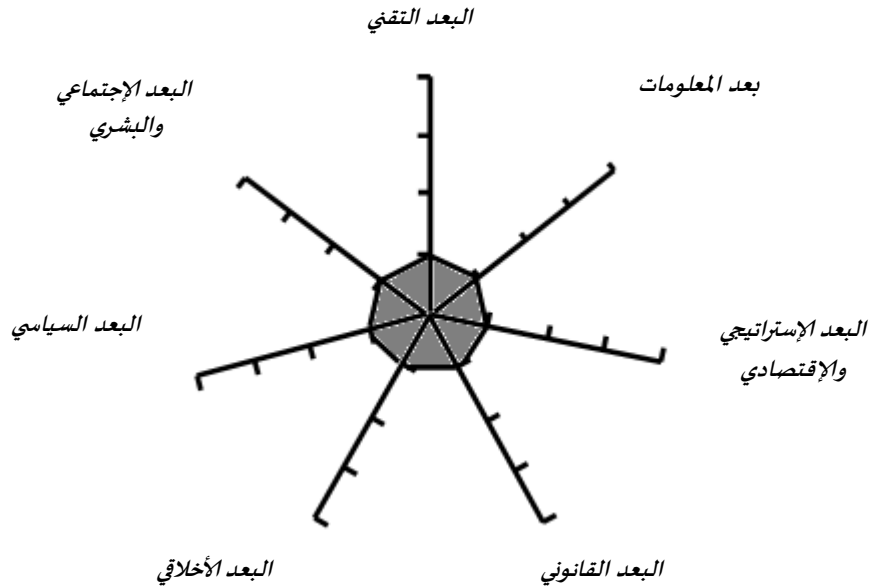
(4) = مجهودات ذات دلالة من حيث الإستعداد لمواجهة الأزمات.

(5) = تحكم معتبر في بعد الإستعداد.

بعد تقييم كل بعد على حدة، يأتي دور التقييم الإجمالي لكل الأبعاد معا. وهو ما من شأنه أن يساعد المدقق على تقديم رأي عام ونهائي حول المنشأة من خلال تقييم درجة تعرضها للأزمات. ويخلص في الأخير إلى رسم وصف (Profil)، يوضح فيه نقاط القوة والضعف في استعداد المنشأة لمواجهة الأزمات المرتقبة. حيث لا يمكن أن يخرج هذا الوصف عن الحالات الآتية⁽¹⁾:

1. الحالة الأولى: المنشأة الحاملة للأزمات: هذه التسمية للحالة الأولى جاء بها كل من ميتروف (Mitroff) وبوشون (Pauchant). وهي ترجمة لعبارة "The Crisis-Prone Organization"⁽²⁾. ويمكن التعبير عن وصف الجانب الإستعدادي للمنشأة في هذه الحالة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 6: وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الأولى



المصدر: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.113.

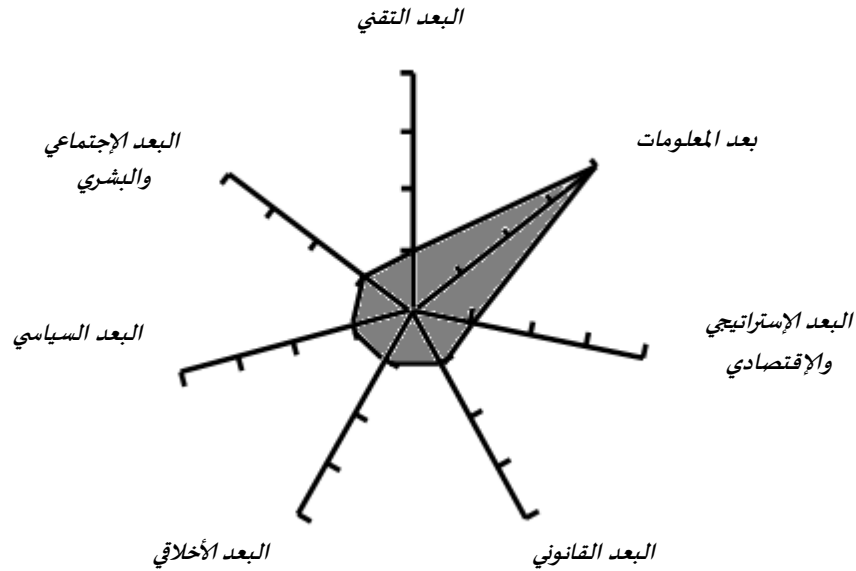
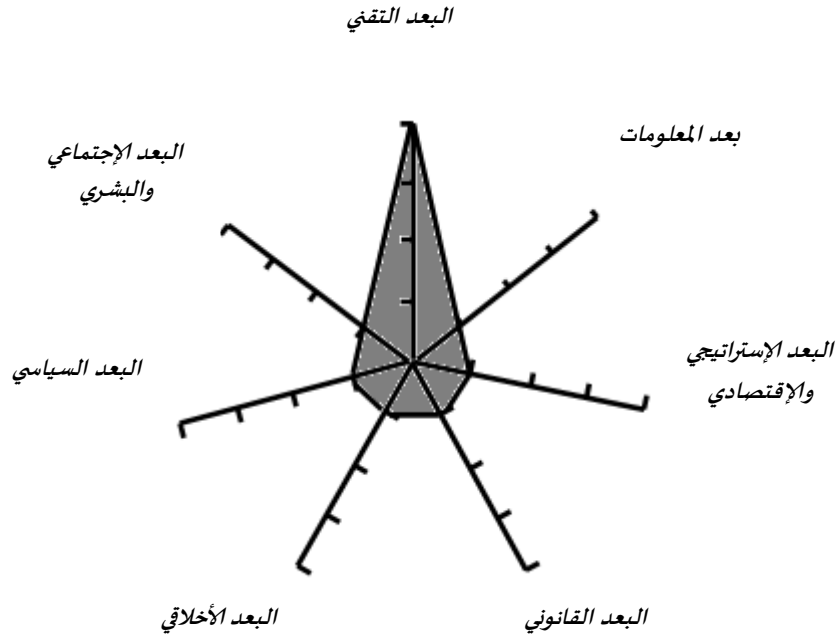
(1) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, pp. 113-118.

(2) *Ibid.*, p.113.

تحمل المنشأة تبعاً للوصف الموجود في الشكل السابق الدرجة رقم (2) في كل الأبعاد، وهو ما يدل على أنها تتميز بوجود محدود لبعض الإجراءات الوقائية والإستعدادية للأزمات في جميع الأبعاد، كما تتسم بوجود قوي ومؤثر للمعتقدات المحصنة، مما يجعل منها منشأة منغلقة على نفسها. وبالتالي هناك عمل كبير ينتظرها، بدءاً بتوعية وتحسيس مواردها البشرية في مجال أهمية الإستعداد ودوره في تخطي أي أزمة، ووصولاً إلى ضرورة بناء عدة كاملة لتسيير الأزمات، خاصة إذا علمنا أن مثل هذه المنشآت معرضة لمخاطر أزموية كبيرة في كل الأبعاد إذا لم تتخذ الإجراءات اللازمة في أقرب وقت ممكن.

2 . الحالة الثانية: التفضيل القطاعي: تستمد هذه الحالة تسميتها من تفضيل بعض المنشآت الإستعداد لمواجهة الأزمات المرتبطة بمجال نشاطها دون سواها من الأزمات الأخرى، كما يقتصر استعدادها على البعد المتصل بقطاع نشاطها فقط. وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 7: وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الثانية



المصدر: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.114.

ينطبق الشكل السابق على نوعين من المنشآت؛ نوع يسعى للحفاظ على أصوله التكنولوجية كالشركات التي تنشط في مجالات حساسة مثل: الكيمياء والبتروكيمياء والطاقة الذرية، حيث تحوز

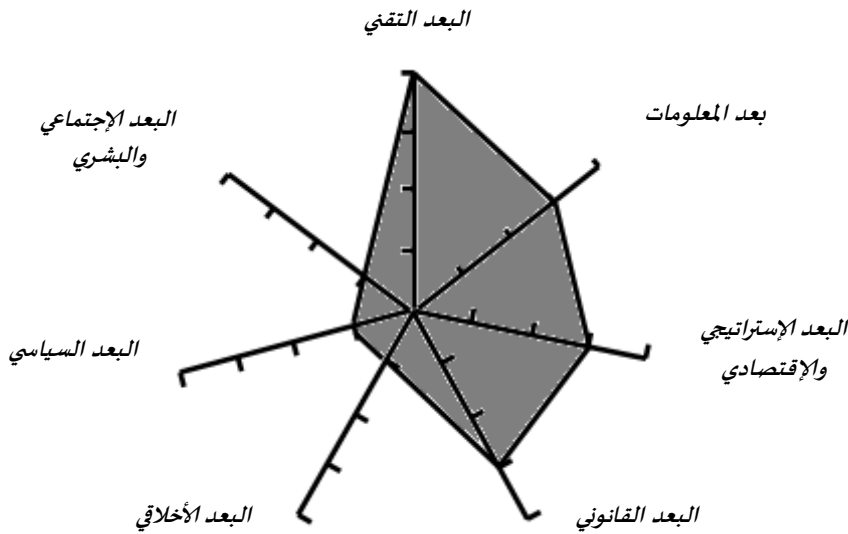
على ترسانة قوية من مخططات الطوارئ والسيناريوهات ومخططات الإنقاذ. ونوع آخر ينشط في مجال نشاط الفخامة (*Activité de Luxe*)، إذ يريد الحفاظ على صورته في مستوى أرق بعيدا عن كل تهديد⁽¹⁾.

بالتالي فالنوع الأول من المنشآت يركز في استعداده على البعد التقني (وهو ما يمثله الرسم العلوي من الشكل السابق)، حيث يحقق فيه الدرجة (5) من الأداء الإستعدادي، في حين يهمل بقية الأبعاد مسجلا فيها الدرجة (2). ونفس التحليل يمكن تقديمه بالنسبة للنوع الثاني من المنشآت الذي يركز على بعد المعلومات (وهو ما يمثله الرسم السفلي من الشكل السابق).

فهذه المنشآت حتى وإن كان لديها استعداد كبير في بعض الأبعاد، إلا أنه يبقى غير كافي بالنظر إلى تغاضيها عن المخاطر المجاورة (*Risques Périphériques*) ذات الصلة بالأبعاد الأخرى. مع الإشارة إلى قابلية هذا النوع من المنشآت لاستجابة موارده البشرية إلى مساعي التوعية والتحسيس حول هذه المخاطر المجاورة نتيجة حساسيتها الضمنية للأزمات.

3. الحالة الثالثة: المنشأة المحضرة تقنيا: يتوافق هذا الوصف مع المنشآت التي لها نظرة تقنية ضيقة للأزمة، إذ توجه اهتمامها لأبعاد على حساب أبعاد أخرى، وهو ما يمكن إظهاره من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 8: وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الثالثة



المصدر: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.115.

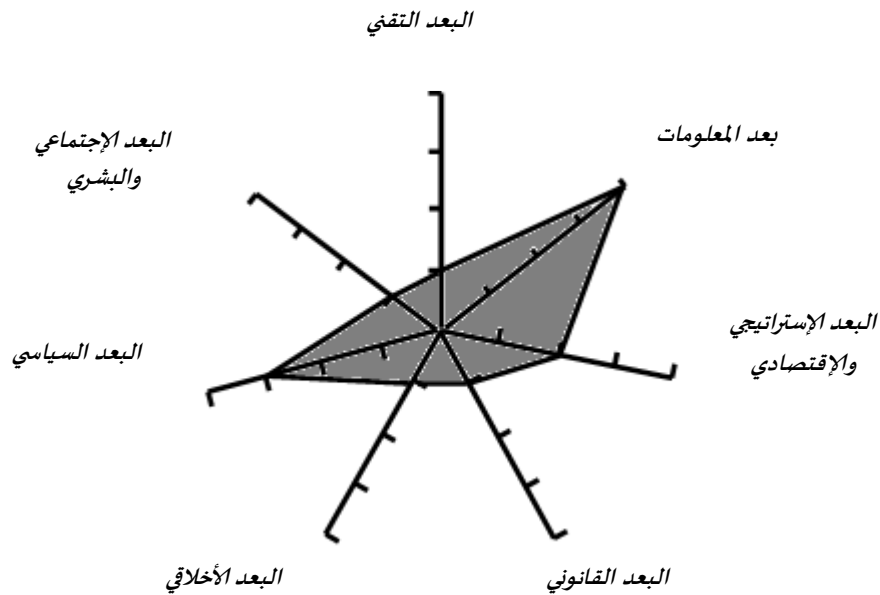
ما يمكن ملاحظته على هذه المنشآت، أن مواردها البشرية تتمسك بمعتقدات ناتجة عن خصائص الأزمات، نذكر من أمثلتها معتقد "كل الأزمات لها حل تقني"، وهو ما ينعكس على ثقافة تعاملها مع

⁽¹⁾ Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.115.

الأزمات. حيث يتضح لنا من خلال الشكل السابق أنها تميل بشكل كبير إلى الإستعداد في كل الأبعاد الملموسة، وتسجل فيها مستويات عالية من الأداء الإستعدادي. بينما تهمل الأبعاد غير الملموسة، مما يؤثر سلبا على أدائها الإستعدادي المرتبط بها. وأبرز مثال على هذا الوصف هو ما حدث للشركة الأمريكية "إكسون" (Exxon)، حين أهملت ضحايا غرق باخرتها الناقلة للبترول "إكسون فالديز" (Exxon Valdez)، كما تسببت في خسائر بيئية كبيرة وتجاهلت كل المتضررين⁽¹⁾، وهو ما يفسر إهمالها للأبعاد الإجتماعية والبشرية والأخلاقية والسياسية، بالرغم من أهميتها في أي أزمة. مع الإشارة في الأخير إلى أن هذه المنشآت قد تجد صعوبات كبيرة في حالة ما إذا تعرضت إلى أزمات إجتماعية.

4 . الحالة الرابعة: المنشأة المتصلة: يعكس هذا النموذج التوجه الإتصالي لعدة منشآت في استعدادها للأزمات التي قد تتعرض لها، وهو ما نبرزه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 9: وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الرابعة



المصدر: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.116.

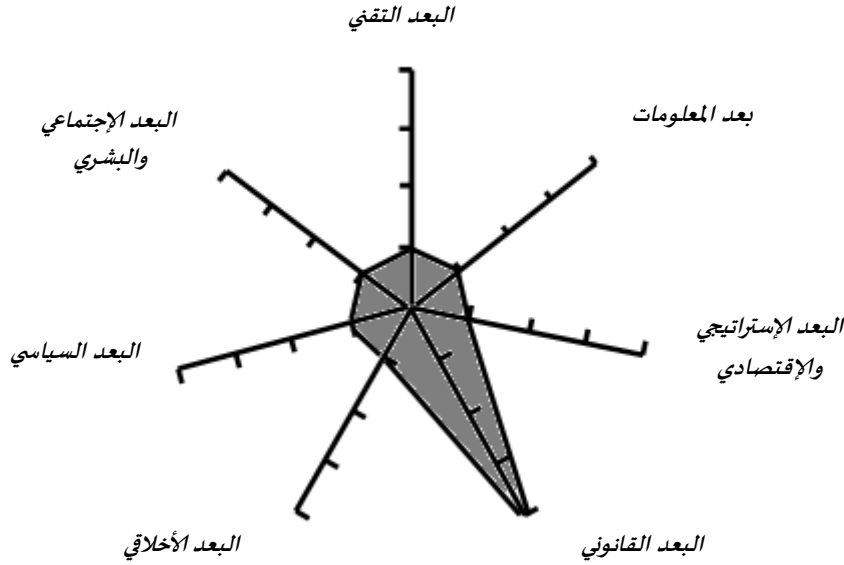
نرى من خلال الشكل رقم 8، بروز الطابع الإتصالي في استعداد هذه المنشآت، وذلك من خلال التركيز الكبير على بعد المعلومات - حيث وصل فيه الأداء الإستعدادي إلى غاية الدرجة (5) - وبمستوى أقل انحصار الإهتمام بالبعد السياسي - إذ تم تسجيل الدرجة (4) - لينخفض الإستعداد في البعد الإستراتيجي إلى حدود الدرجة (3)، في حين لاحظنا إهمال باقي الأبعاد، بالرغم من أن البعد الإجتماعي

⁽¹⁾ Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.116.

والبشري له صلة وثيقة بالجانب الإتصالي. كما نجد بأن المنشآت التي تتبع هذا النموذج الإستعدادي عادة ما تمزج بين تسيير الأزمة واتصال الأزمة، حيث تتبنى مواردها البشرية المعتقد المحصن القائل بأن: أولوية التسيير الجيد للأزمة هو استعادة صورة المنشأة. وبالتالي فالأولوية في هذه الحالة تعطى لإعداد مخططات اتصال الأزمات وتكوين المسيرين في مجال حسن التعامل والإتصال مع وسائل الإعلام في الفترات الحرجة. ولكن هذا التوجه يخفي العديد من المخاطر والإنزلاقات، خاصة إذا علمنا أن الأزمات لا تحل بالأقوال فحسب، بل تتعداها إلى أقوال مؤسسة على أفعال.

5. الحالة الخامسة: سياسة التأمينات: تتلاءم هذه الحالة مع وضعية المنشآت التي تنحصر نظرتها في إدارة الأزمات على الجانب القانوني، وهو ما يعني اختصار مجهوداتها الإستعدادية في هذا البعد فقط. وهو ما يمكن التعبير عنه في الشكل الآتي:

الشكل رقم 10: وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الخامسة



المصدر: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.117.

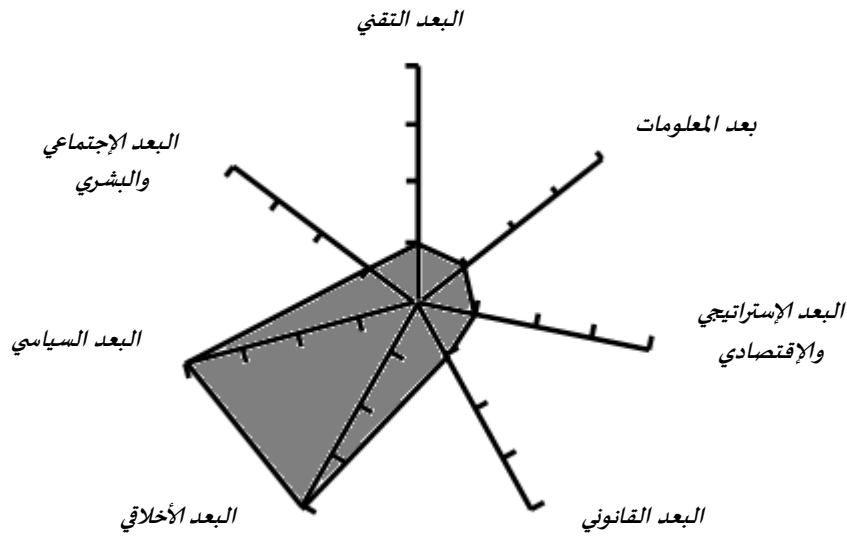
تعتمد المنشآت التي تأخذ بهذا الوصف الإستعدادي على سياسة تغطية المخاطر، فبالرغم من أهمية ما سجلته من استعداد في هذا البعد الهام من أبعاد إدارة الأزمات (وهو ما يتضح لنا من الشكل السابق). إلا أن الإقتصار عليه وحده يجعل هذه المنشآت في وضع دفاعي خال من أي استجابة أو ما يعرف بـ "تسيير الهبوط الإضطرابي" (*Gestion du Crash*)⁽¹⁾، بمعنى محاولة التصرف لفك عقدة

⁽¹⁾ Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, pp.117-118.

الوضع عند تأزمه وأخذه أبعادا خطيرة، وهو ما يحتمل النجاح في هذه المهمة أو الفشل فيها، مما يمثل إحدى سلبيات هذه النظرة الضيقة لإدارة الأزمات.

6 . الحالة السادسة: التسويق الأخلاقي: يتواءم هذا الوضع وحالة المنشآت التي تعتمد في إدارتها للأزمات على تركيز جهودها التحضيرية على البعدين الأخلاقي والسياسي. وهو ما يتجلى لنا من عرض الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة السادسة



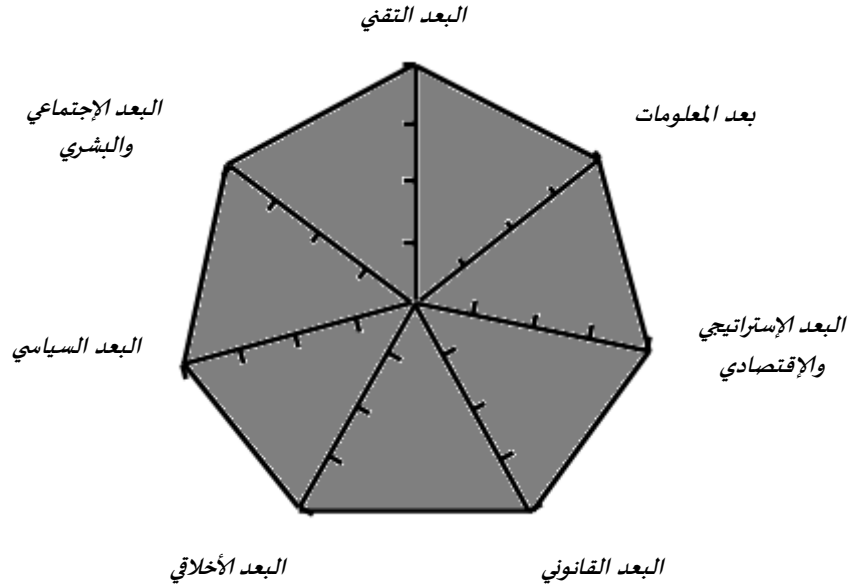
المصدر: Christophe Roux-Dufort, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.118.

الطابع الغالب على هذا النوع من المنشآت التي تندرج ضمن هذا الوصف، هو الإعتماد على أنشطة العلاقات العامة التي تندرج بدورها في إطار الإتصال المؤسسي، الذي يهدف إلى تحسين صورة المنشآت في أعين جماهيرها الخارجية القريبة والبعيدة. وتدعيم شرعيتها في المجتمع من خلال الإلتزام بمسؤوليتها الإقتصادية والإجتماعية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، نسج علاقات طيبة ووطيدة مع أطرافها الفاعلة في بيئتها الخارجية، لتجعل منها أطرافا حليفة في فترة الأزمات. إلا أن الإنفتاح على البيئة الخارجية لا يجب أن ينسيها الإهتمام بأبعاد الإستعداد الأخرى التي أغفلتها، لأنه بهذا الوصف تكون هذه المنشآت قد أسقطت ركائز هامة من خطة استعدادها لمواجهة الأزمات المرتقبة، مما قد يعرضها إلى مخاطر كبيرة متصلة بالأبعاد التي تغاضت عن التحضير لها.

ما نستخلصه في الأخير، أنه مهما تعددت هذه الأوصاف إلا أنها اشتركت في كونها اشتملت على قصور تمثل في التركيز على أبعاد وإهمال أبعادا أخرى. ومنه إذا أرادت أي منشأة أن تستعد جيدا لتخطي الأزمات بأخف الأضرار، فعليها أن تتبنى وصف الإستعداد الشامل، حيث ينصب تحضيرها على الأبعاد

السبعة، دون تغليب أبعاد عن أخرى، محققة بذلك الدرجة (5) في كل بعد. وهو ما نوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: الإستعداد الشامل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: *Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), pp.113-118.*

كما نستخلص أيضا أن لتقييم درجة التعرض للأزمات إسهام بالغ في مساعدة المنشآت على معرفة وضعيتها تجاه احتمال تعرضها للأزمات مستقبلا. كما يساعدها أيضا على معرفة جوانب القوة والضعف في عدة استعداداتها، مما يسمح لها بتجاوز نقائصها ويمنحها حصانة أكبر من خلال إكسابها ردود فعل فورية (*Réflexes*) ضد الأزمات. يبقى وأن كل هذا الإستعداد والتحضير ما هو إلا حلقة في سلسلة مراحل تمريرها المنشآت في إطار إدارتها للأزمات.

المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات ووسائلها

مثلما للأزمات دورة حياة، فلإدارتها أيضا دورة حياة متجددة، باعتبار أن الأزمات ظاهرة ملازمة لنشاط المنشآت. وطالما أن هذه الأخيرة باقية ومستمرة في الوجود، فإنها قد تتعرض من حين لآخر إلى أزمات، وهو ما يستلزم منها التعامل معها بكل حكمة وحزم ومرونة وفعالية، باختصار يتطلب الأمر من المنشآت أن تجيد إدارة أزماتها.

عادة ما يقسم المختصون إدارة الأزمات بحسب الزمن إلى ثلاث مراحل رئيسية: مرحلة قبلية تقتضي استعدادا جيدا في عدة جوانب، تليها مرحلة حدوث الأزمات التي تتطلب تسييرا محكما لمظاهرها، ثم مرحلة بعدية تستدعي وقفات لاستخلاص العبر والدروس والتعلم من الأخطاء، هذا من جهة. ومن جهة

أخرى، لا يمكن تناول إدارة الأزمات دون التطرق إلى أدواتها التي تسمح بالرفع من مردودية ونجاعة هذا الأسلوب من الإدارة. وهو ما سنفصل في جزئياته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ما قبل الأزمة: مرحلة لتفعيل التسيير الوقائي والإستعدادي

لا تنحصر إدارة الأزمات في التدخل وقت حدوثها فقط أو ما يعرف - كما مر بنا من قبل - بتسيير الهبوط الإضطرابي، بل ينبغي التحضير لإدارتها قبل حدوثها. وهو الأصل بالنظر إلى مصطلح الإدارة وما يحمله في طياته من معاني الإستباق (*Anticipation*) والوقاية والإستعداد. وبهذا تتجلى لنا الأهمية الإستراتيجية لإدارة مرحلة ما قبل الأزمات؛ وذلك من خلال مرحلة الوقاية التي تتضمن مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى معالجة الإختلالات الأولى وقت ظهورها، قصد توقيفها في مرحلة مبكرة وتفادي تفاقمها وتحولها إلى أزمة. كما تتضح لنا هذه الأهمية أيضا من مرحلة الإستعداد التي تتضمن هي الأخرى جملة من الإجراءات التي تهدف من ورائها المنشآت إلى معرفة وتطبيق كيفية التجند لمواجهة أي أزمة محتملة، من شأنها خلق اضطراب فيها والتأثير على سيرها العادي⁽¹⁾.

عموما يقترح المختصون في مجال إدارة الأزمات حزمة من الإجراءات التي تندرج ضمن التسيير الوقائي والإستعدادي، تسعى المنشآت من خلالها إلى التخفيف من أضرار الأزمات واحتوائها في أسرع وقت ممكن. وتتمثل هذه الإجراءات في:

الفرع الأول: تبني تعريف للأزمة خاص بكل منشأة

أول عمل يتم القيام به هو اقتراح ثم تبني تعريف للأزمة خاص بالمنشأة وبها وحدها فقط⁽²⁾، باعتبار أن الأزمة هي وضع متفرد ونسبي، فما تراه منشأة أزمة قد لا تراه منشأة أخرى، وبالتالي يعد تحديد عتبة للدخول في الأزمة مسألة إستراتيجية تناقش على أعلى المستويات الإدارية، فهي إذن شأن داخلي يتطلب تعريفا محددًا وواضحًا يتم تبنيه عن طريق التشاور مع مختلف الأطراف الإدارية الفاعلة. ونتيجة لذلك يختلف تحديد العتبة من منشأة لأخرى، فقد تتمثل في الإستقطاب المكثف لوسائل الإعلام، أو في التهديد الكبير لسمعة وصورة المنشأة⁽³⁾. وبالتالي تبني كل عدة التحضير لمواجهة الأزمات على أساس هذا التعريف، وهو ما يقتضي إعطاء كل الحرص والأولوية لتحديده بشكل جيد.

الفرع الثاني: تحديد نقاط ضعف المنشأة

يتم الإعتماد في هذا الإجراء على مسح شامل لنقاط الضعف التي تمثل مصدرا أساسيا للمخاطر التي ترصد بالمنشأة، وذلك عن طريق استجواب كافة الأطراف الداخلية وحتى الخارجية. كما يساعد التشخيص وفق نموذج (*SWOT*) في إعداد هذا المسح.

(1) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.100.

(2) Jean-David Darsa, *op.cit.*, p.55.

(3) Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan, *Manager les situations difficiles, éditions d'Organisation, Paris, 2004, pp.159-160.*

الفرع الثالث: تصنيف المخاطر بحسب أولويتها

بعدها تم تحديد المخاطر سابقا، يأتي الدور لعملية تصنيفها وترتيبها بحسب أولويتها، ومن ثم الإبقاء على أهمها فقط. ويتم العزل والإختيار على أساس المعايير الآتية⁽¹⁾:

أولا: درجة الخطورة

تكون وفيها عدة تصنيفات للمخاطر، وإمكانية تحولها إلى أزمات. نذكر من بينها:
حادث ← شبه أزمة ← أزمة.

حادث صغير ← حادث كبير ← وضع حاد.

أصفر ← برتقالي ← أحمر.

للحكم على أن الوضع يتضمن مخاطرة كبيرة قد تتحول إلى أزمة، يتم الإعتماد على مزيج من المعطيات الكمية (مثل انخفاض رقم الأعمال، أو فقدان نصيب من السوق، أو انخفاض في أسعار الأوراق المالية) والمعلومات المرجحة بمضمون حسي (مثل فقدان ثقة الزبائن والمساهمين).

ثانيا: الجاذبية الإعلامية

كلما زادت الجاذبية الإعلامية لمخاطر معينة كلما ارتفع معها احتمال تحولها إلى أزمات. وهناك عدة عوامل تساعد على الرفع من هذه الجاذبية الإعلامية نذكر منها: أهمية الحادث بالنسبة للرأي العام، وجود ضحايا أبرياء، المنشأة المتسببة في الحادث تكون لها سمعة كبيرة. وبالتالي فوسائل الإعلام تهتم بالحادث وبكيفية التعامل معه من طرف المنشأة.

ثالثا درجة التعقيدات الموجودة في تسيير الوضع

يعد من بين المعايير الفاصلة في الحكم على إمكانية تحول مخاطرة - يتشكل منها وضع معين - إلى أزمة، ومنه حتى ولو كان الحادث خطيرا ويستقطب اهتماما كبيرا لوسائل الإعلام، فإن سهولة تسيير الوضع قد تفضي إلى عدم وصفه بالأزمة. أما إذا كان الحادث يتسم بصعوبة التشخيص من حيث أسبابه ونتائجه، كما يتميز بصعوبة في التعامل معه أو عدم ملائمة الوسائل المتاحة والإجراءات المسطرة مسبقا لمعالجة الحادث، فإن هناك احتمالا كبيرا لتحوله إلى أزمة.

الفرع الرابع: ترسيخ ثقافة الإستباق في المنشأة

يعتبر من أهم الإجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة، لما له من أثر بالغ في تحسيس وتوعية الموارد البشرية بأهمية الوقاية والإستعداد في خلق الفارق من كل النواحي المتصلة باحتواء الأزمة، مما ينعكس إيجابا في دفعهم وتحضيرهم لتحمل المسؤولية كاملة في الوقت المناسب. وتتجسد ثقافة الإستباق من خلال عدة ركائز نذكر منها:

⁽¹⁾ Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloïan, op.cit., pp. 134-139.

أولاً: تشكيل خلية الأزمة وتعيين منسق لها

تمثل خلية الأزمة دعامة أساسية في عدة تسيير الأزمات، نظراً لدورها القيادي والمحوري في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها. وتشكيل خلية الأزمة يعني ضمناً تعيين منسق للأزمة (*Coordinateur-Crise*)، حيث يعتبر بمثابة العقل المدبر للتنظيم المضاد للأزمات، إذ يقوم بعدة أدوار حاسمة عند وقت الحاجة إليه؛ فهو⁽¹⁾:

- **المهندس:** لمختلف الخطط الكفيلة بتجاوز الأزمات؛

- **القائد:** للعمليات والأنشطة والإجراءات المرتبطة بمواجهة الأزمات؛

- **الحارس:** على مدى تطبيق التدابير والتعليمات التي يقرها دليل التسيير (*Manuel de Gestion*)؛

- **صاحب المهام الصعبة:** المكلف بإنجاح عملية التعامل الجيد مع شوائب الأزمات.

ثانياً: إرساء أسس نظام اليقظة

يساهم نظام اليقظة (*Système de Veille*) بشكل كبير في تفعيل التسيير الإستعدادي، وذلك من خلال الدور الوقائي الذي يقوم به في تجنب المنشأة من عدة انزلاقات، يمكن أن تؤدي بها إلى التعرض لأزمات. ويتحقق ذلك بفضل الإكتشاف المبكر للإختلالات ومعالجتها في الوقت المناسب، قبل أن تتفاقم وتتخذ أبعاداً خطيرة. كما يقوم كذلك هذا النظام بدور إستعدادي يتمثل في التحضير لكل ما من شأنه أن يساعد المنشأة على مواجهة الأزمات والخروج منها بأقل المخلفات. ويبني نظام اليقظة على عدة أسس نذكر منها ما يأتي:

1. الأساس البشري: يتمثل في الموارد البشرية المكلفة برصد إشارات الإنذار المبكرة عن احتمال حدوث أزمات، وعلى المسيرين أن يجعلوا من هذه العملية نشاطاً أو إجراء مألوفاً لدى الجميع داخل وخارج المنشأة. "فمثلاً إذا ما لاحظ أحدهم أن المنافس للمنشأة قد تعرض لأزمة، فيبدأ في طرح مجموعة من الأسئلة، وهي:

- ماذا لو حدث ذلك لمنشأتنا؟

- هل لدينا الوسائل الكفيلة بمعالجة ذلك الوضع؟

في حالة الإجابة بـ لا هل بإمكاننا إيجاد مخرج من ذلك المأزق؟"⁽²⁾

إذن فاستخدام الإستبيان الشخصي كفيل بتفعيل آليات نظام اليقظة داخل المنشأة، ضد كل خطر من شأنه تهديد هذا الكيان. وتجدر الإشارة إلى أهمية الإعتماد على خبرة وحنس المكلف بالرصد في مثل هذه المواقف.

⁽¹⁾ Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan, op.cit., pp.149-150.

⁽²⁾ Ibid., p.151.

بالتالي كلما تعددت مصادر الرصد، كلما زاد معها احتمال الإكتشاف المبكر للأزمات المحتملة، وتتمثل هذه المصادر في اتصالات وشكاوي الزبائن والموردين، مقالات الصحف والمجلات المتخصصة، الملاحظات الميدانية، اليقظة التكنولوجية، ما يتم تداوله في أروقة المنشأة من أخبار وإشاعات⁽¹⁾.

2 . **الأساس التنظيمي:** يكمن في التعامل السليم مع هذه الإشارات المبكرة عبر تمريرها في قنوات رسمية، بشكل سريع وصادق للشخص المناسب، والمتمثل في منسق الأزمة، الذي يفصل في درجة خطورة هذه الإشارات وكيفية التعامل معها، إما باعتبارها حادثا بسيطا يقتضي حلا مألوفاً. أو باعتبارها وضعا جديداً ينبغي تسييره وفق ما تتطلبه مبادئ إدارة الأزمات⁽²⁾.

3 . **الأساس التكنولوجي:** يرتبط بمدى التوفر على الأصول التقنية التي تساعد في التعامل الناجع والفعال مع هذه الإشارات المبكرة، مثل مركز استقبال المكالمات الهاتفية الذي يعد الواجهة الإتصالية للمنشأة. دون أن ننس أهمية التعامل الجيد مع المكالمات، مما يستدعي خطة مضبوطة مسبقاً لتصفية المكالمات وتوجيهها إلى الأطراف المناسبة⁽³⁾، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، يرتبط الأساس التكنولوجي باليقظة التكنولوجية المتعلقة بتكنولوجيات المعلومات والإتصال، حيث أحدث الجيل الثاني من الأنترنت (*Web 2.0*) ثورة جديدة في هذا المجال، بفضل الميزة التفاعلية التي يوفرها لمستخدميه عبر مواقع التواصل الإجتماعي، وهو ما يفرض على المنشآت مزيداً من اليقظة والإنتباه لما يتم تداوله عبر هذه المواقع، لأنها قد تحمل هي الأخرى في طياتها إشارات إنذار.

4 . **الأساس الإجرائي:** يتعلق بمدى فعالية الإجراءات المتخذة في قدرتها على معالجة الإشارات المبكرة. ومن ضمن الإجراءات الموجودة نذكر على وجه الخصوص، إعداد وتصميم ما يعرف بـ "مستند الإنذار" (*Document d'Alerte*)، وهو وثيقة سرية يلتزم بإعدادها مستقبل المكالمات، وتتضمن ما يأتي:

- الهدف من عملية الإنذار؛

- معايير إخطار منسق الأزمة؛

- معلومات شخصية تساعد على الإتصال بمنسق الأزمة أو بنائبه في حالة الغياب.

ثالثاً إعداد مختلف المخططات الضرورية لمواجهة الأزمات

يقتضي التسيير الإستعدادي انتهاج خطة مسبقة لاحتواء الوضع المتأزم، وهو ما يستلزم إعداد مخطط لتسيير الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، عادة ما ترفع المنشآت خلال الأزمات رهان مواصلة النشاط في ظل ظروف صعبة وتمدنية، وهو ما يتطلب ضمناً إعداداً مسبقاً لمخطط مواصلة النشاط (*PCA*). إلى جانب ذلك، وعند تجاوز الأزمات تحتاج المنشآت إلى خطة تمكنها من مزاوله نشاطها بالشكل المعتاد الذي ألفته قبل الأزمات، ولتحقيق ذلك عليها التفكير مسبقاً في إعداد مخطط استعادة النشاط (*PRA*)⁽⁴⁾.

(1) *Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan, op.cit., p.152.*

(2) *Ibid., pp.152-153.*

(3) *Ibid., p.154.*

(4) *Jean-David Darsa, op.cit., p.86.*

رابعاً: التدريبات والإختبارات على عدة مستويات

على المنشآت أن تغتني فترات الهدوء لتستثمر في تنمية مواردها البشرية، من خلال تدريب مكثف ومركز في عدة جوانب، لتتمكن من تحقيق الإستجابة المناسبة في الفترات الحرجة⁽¹⁾. وإذا تمعنا في الجوانب التي تستدعي التدريب نجد بأنها متعددة؛ فمثلاً أعضاء خلية الأزمة بحاجة دائمة إلى تدريب مستمر ودوري على مختلف السيناريوهات المحتملة، المبنية على أساس وقوع المخاطر ذات الأولوية، وذلك من خلال إجراء تمارين المحاكاة (*Exercices de Simulation*)، ونفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للناطق الرسمي للمنشأة. إلى جانب ما سبق، تحتاج كل المخططات السابقة الذكر إلى اختبارات دورية للتحقق من مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومدى نجاعتها في معالجة مخلفات الأزمات. في الأخير، يمكن القول بأنه كلما كانت المنشأة مستعدة بشكل جيد، كلما انعكس ذلك إيجاباً على قدرتها في التعامل مع المرحلة المقبلة.

المطلب الثاني: أثناء الأزمة: مرحلة لممارسة التسيير التجاوبي

تعد مرحلة جوهرية في دورة حياة إدارة الأزمات، ففيها يتم اختبار حقيقة استعداد المنشأة للتصدي للأزمات، وما يمكن أن تفعله من خلال ممارسة تسيير تجاوبي (*Gestion Réactive*) قد يسمح لها بالحد من مضاعفات الأزمات، والإحكام عليها بشكل يسمح للمنشأة بالسيطرة عليها وتسيير مخلفاتها من ضحايا وتعامل جيد معهم، إلى الضبط والتقليل من حدة توتر علاقاتها مع الأطراف الفاعلة. وفي نفس الوقت تسعى المنشأة جاهدة إلى استعادة الوضع الطبيعي، والرجوع إلى ممارسة النشاط من جديد وبشكله المعتاد⁽²⁾. لذلك من المهم مراعاة جملة من أولويات مرتبطة بالمنشآت، وأخرى متعلقة بمخلفات الأزمات عن طريق اتخاذ الإجراءات العملية الآتية:

الفرع الأول: بالنسبة للأولويات المرتبطة بالمنشآت

بمجرد حدوث الأزمات تلتزم المنشآت بالإستجابة إلى عدة أولويات تمثل في حد ذاتها مبادئ في التسيير التجاوبي للأزمات، وهي⁽³⁾:

أولاً: سلامة الأشخاص

تعتبر أهم مسألة على الإطلاق ينبغي الحرص عليها من طرف خلية الأزمة قبل أي أولوية أخرى. والمقصود بالسلامة هنا هو السلامة الصحية والبدنية والنفسية للموارد البشرية أولاً ثم عائلاتهم، فالأطراف الفاعلة (من زبائن وموردين مثلاً)، وكل فرد من شأنه أن يتأثر من حادث سببته المنشأة أو تعرضت إليه من جراء انفجار أو حريق أو انخناق أو تسمم أو كوارث طبيعية أو عمليات إرهابية مثلاً. أما من حيث الإجراءات والتدابير الممكن اتخاذها لمعالجة هذا الوضع فهي متعددة؛ فقد تكون صادرة

(1) Jean-David Darsa, *op.cit.*, p.92.

(2) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.100.

(3) Jean-David Darsa, *op.cit.*, pp.98-105.

من المنشأة نفسها عبر تفعيل مخطط الطوارئ، كما قد تكون صادرة من جهات خارجية مختصة بالتنسيق مع المنشأة مثل الإستعجالات الطيبة، الحماية المدنية، قوات الأمن الخاصة.

ثانيا: سلامة الممتلكات

تعد الأولوية الثانية بعد سلامة الأشخاص من حيث الأهمية، وهو ما يفرض من خلية الأزمة أن تولي لها كل العناية والإهتمام، وذلك من خلال إعداد جرد شامل لكل الأصول الثابتة والمتداولة لمعرفة الوضعية الراهنة لدمتها، والحرص على حماية الأصول الغير متضررة من كل تهديد يأتي من مخلفات الأزمة.

ثالثا: سلامة البيئة

ترتبط هذه الأولوية أساسا بالأزمات الصناعية التي عادة ما تنجر عنها خسائر بيئية كبيرة، وتدخل من عدة أطراف فاعلة مثل السلطات العمومية والمنظمات غير الحكومية، وهو ما يضع المنشأة في وضع حرج يتطلب منها أخذ الإجراءات المناسبة - كمخطط الطوارئ - الكفيلة بحماية البيئة والمتضررين من هذه الأزمة. ولعل أبرز مثال على ذلك هو أزمة انفجار القاعدة البترولية لشركة "بريتيش بتروليوم" (BP) في خليج المكسيك سنة 2010، والذي خلف أكبر بقعة سوداء في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾، مما صعب كثيرا من مأمورية الشركة في السيطرة على هذه البقعة البترولية، وخلف أضرار بيئية جسيمة على السواحل الأمريكية.

رابعا: وضع التسيير المتدني للعمليات (Gestion Dégradée des Processus) حيز التنفيذ

بعد محاولة التحكم النسبي في الأولويات السابقة، يأتي الدور لمحاولة تحدي كل الظروف المتدهورة التي تفرزها الأزمة، وضمان الإستمرارية في مزاولة النشاط، من أجل قطع الطريق أمام امتداد الأزمة للأطراف الفاعلة القريبة من المنشأة، ونذكر منها على وجه الخصوص الزبائن والموردين.

خامسا: وضع مخططات الإنقاذ حيز التطبيق

يتعلق الأمر أساسا بتفعيل مخطط مواصلة النشاط لتحقيق الهدف المرتبط بحماية الأطراف الفاعلة القريبة، وذلك في حالة ما إذا لم يتحقق هذا الهدف بواسطة التسيير المتدني للعمليات.

سادسا: وضع مخططات الرجوع إلى الوضع العادي حيز التجسيد

تقوم خلية الأزمة وفق هذه الأولوية بالإستغناء عن مخطط مواصلة النشاط، والتحول إلى تسيير المرحلة الإنتقالية التي تسبق الرجوع إلى الوضع العادي، من خلال تفعيل مخطط استعادة النشاط، تمهيدا للرجوع التدريجي إلى الوضع الإستغلالي المألوف من طرف المنشأة.

⁽¹⁾ Jean-David Darsa, op.cit., p.100.

الفرع الثاني: بالنسبة للأولويات المرتبطة بمخلفات الأزمات

بالموازاة مع الأولويات السابقة، تلتزم المنشآت باتخاذ جملة من الإجراءات - تتداخل وتتقاطع مع الإجراءات السابقة - تهدف من ورائها إلى الإستجابة لأولويات متعلقة بمعالجة عدة جوانب من الأزمات، وتمثل في⁽¹⁾:

أولاً: تفعيل خلية الأزمة

يعتبر تفعيل هذا التنظيم في نظر الكثير (كوسائل الإعلام مثلاً) أول إجراء يتخذ من قبل المنشأة لمعالجة مخلفات الأزمة، ومن أجل إضفاء الفعالية على نشاطها يستحسن تشكيلها بعيداً عن كل ارتجال، كما أن اعتماد خلية أزمة تفتقر للتجربة والخبرة من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات تفتقد للمهنية والفعالية.

ثانياً: التواصل مع وسائل الإعلام واجتياح الفضاء الإعلامي

يمثل العمل مع وسائل الإعلام أولوية الأولويات، فعلى المنشأة أن تكون على استعداد مسبق للتعامل معها، وتكون السبابة لتوفير المعلومات لمختلف الأطراف، وتفوت بذلك الفرصة على وسائل الإعلام لشغل الحيز الإعلامي. وبالإستجابة لهذه الأولوية تكسب المنشأة معركتها الأولى ضد الأزمة.

ثالثاً: تشخيص الأزمة

على المنشأة أن تتوفر على كل العدد اللازمة المسهلة لجمع ونقل المعلومات التي تسمح لها بإعداد تشخيص مبكر ووافي. والتشريح المفصل للوضع يمكنها من الكشف عن ماهية الأزمة، أسبابها، ونتائجها على المنشأة والأطراف الفاعلة المعنية، وهو ما يسمح لها بتوفير هامش حركة مريح يتيح لها فرصة التعامل الجيد مع التدفق العالي لطلبات الإستفسارات والتوضيحات. كما يفسح لها المجال لاقتراح البدائل المناسبة لمعالجة مخلفات الأزمة.

رابعاً: تبني إستراتيجية الإتصال المناسبة

مع كل الأولويات السابقة تأتي أولوية تنفيذ إستراتيجية اتصال تقوم على اختيار الرسائل المناسبة، الكفيلة بتوضيح وإظهار كل المجهودات التي تم بذلها في سبيل احتواء الأزمة، وبثها عبر مختلف القنوات، وهو ما من شأنه أن يساهم في تهدئة الوضع، وقطع الطريق أمام الإشاعات المغرضة التي قد تؤثر على صورة وسمعة المنشأة. وتجدر الإشارة إلى أن عملية الإتصال هي دائمة ومستمرة بالتوازي مع كل الإجراءات المتخذة.

إذن فالمسألة تكمن في إيجاد الكيفية السليمة لتوظيف موارد المنشأة وتسخيرها في تسيير الأولويات السابقة، والخروج من الأزمة بأقل المخلفات. بعدها تأتي مرحلة لا تقل أهمية عن المرحلتين السابقتين.

المطلب الثالث: ما بعد الأزمة: مرحلة لاستخلاص العبر والدروس والتعلم

لا تنتهي إدارة الأزمات بانتهاء الأزمة، بل تمتد إلى مرحلة هامة هي الأخرى، تقتضي منا الوقوف عند بعض محطاتها.

⁽¹⁾ Christophe Roux-Dufort, op.cit., pp.179-180.

الفرع الأول: الغلق (Cicatrisation) النفسي للأزمة

يتم عن طريق المرافقة النفسية لأعضاء خلية الأزمة والموارد البشرية بصفة عامة، لمساعدتهم على تجاوز المخلفات النفسية السلبية للأزمة؛ فمنهم مثلا من تأثر كثيرا إثر وفاة أحد زملائه، ومنهم من شعر بالذنب نتيجة تقصيره أو ارتكابه لخطأ عن غير قصد.

لذلك، إذا لم يتم أخذ هذه الحالات بعين الاعتبار ستدهور حالتهم النفسية، لتنعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم المهنية. وعادة ما يتم اللجوء إلى مدرب نفسي (Coach) لإنجاح المرافقة النفسية من خلال إخضاع هذه الحالات إلى ما يعرف بـ "مقابلة المصارحة" (Entretien d'Explicitation)، وهو ما قد يساعد على محو هذه المخلفات نهائيا، واستعادة الوضع المعتدل للمتضررين⁽¹⁾.

كما أن وجود المدرب النفسي إلى جانب المسيرين من شأنه أن يساعد على تحفيزهم، وتجاوزهم لكل الضغوطات التي تمارس عليهم من قبل عدة أطراف (كالأجراء والمساهمين والمنافسين) بعد الأزمة⁽²⁾.

الفرع الثاني: تحليل الأزمة

يسمح هذا الإجراء برسمة (Capitalisation) التجارب والخبرات المكتسبة من آخر أزمة، كما يؤدي إلى استخلاص الدروس من خلال إشراك كافة الأطراف. والإلتزام بتوقيت القيام بهذا الإجراء هام جدا، حيث ينبغي الشروع في عملية التحليل مباشرة بعد انتهاء الأزمة من أجل الاستفادة لأقصى حد من القدرة الكبيرة على تذكر المواقف. فالتحليل في هذه المرحلة بالذات يسمح بتشخيص مواطن الضعف في الممارسات السابقة لمعالجتها والحد منها، كما يمكن من الوقوف على مواطن القوة بغية تدعيمها والتأكيد عليها.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن القول بأن تحليل الأزمة يسمح بتعزيز خبرات المنشأة فيما يخص أساليب التدخل والمعالجة، وذلك من خلال إثراء سجل "استحضار التجارب السابقة" (Retour d'Expérience) بإعداد كرونولوجيا مفصلة لآخر أزمة⁽³⁾.

المطلب الرابع: وسائل إدارة الأزمات

تحتاج المنشآت في مختلف مراحل إدارتها للأزمات إلى علبة وسائل متميزة ومتنوعة، تتشكل منها عدة تسيير الأزمات. فحساسية وخصوصية الوضع يدفعان بها إلى الإعتماد على مجموعة أدوات تساعد على الإستعداد لمثل هذه المواقف الحرجة، كما تعينها على التدخل بشكل فعال وسريع لاحتواء مظاهر الأزمة منذ اللحظات الأولى لانفجارها. بالإضافة إلى تمكينها من تحليل الأزمة بشكل جيد والإحاطة

⁽¹⁾ Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan, op.cit., pp.263-265.

⁽²⁾ Isabelle Hennebelle, « Equipe: les sept piliers de la remobilisation », l'Entreprise, n° 228 (Novembre 2004), Paris, p. 36.

⁽³⁾ Jean-David Darsa, op.cit., p. 121.

بمختلف حيثيات أبعادها، واستخلاص الدروس المفيدة لها في تدعيم رصيد استعدادها واستجابتها للأزمات القادمة. وتتمثل أبرز هذه الوسائل فيما يأتي:

الفرع الأول: خلية الأزمة

تسمى أيضا بفريق إدارة الأزمة. حيث يقوم هذا التنظيم بدور محوري وحاسم في كل الأزمات، إذ أنه يمثل دلالة قوية وإشارة واضحة من طرف المنشأة بأنها تأخذ الأمور بجدية، وتلتزم بتسخير كل مواردها وخبرتها وكفاءتها في إيجاد حلول ناجعة تسمح باجتياز هذا الوضع الصعب. فتشكيل هذه الخلية يدل على الدخول الرسمي في الأزمة⁽¹⁾.

أولا: تعريف خلية الأزمة

يمكن تعريفها بأنها "كيان تنظيمي داخلي بالنسبة للمنشأة، يتمثل دوره في تسيير، مثلما يدل على ذلك اسمه، الأزمة"⁽²⁾. ولا يقتصر دور هذه الخلية على التدخل في مرحلة حدوث الأزمات فقط، بل يتعداه إلى التواجد باستمرار في كل مراحل إدارة الأزمات. وبالتالي فهي جهاز حيوي وبالغ الأهمية بالنسبة للمنشأة.

ثانيا: مسؤوليات خلية الأزمة:

تتمثل أساسا في⁽³⁾:

- العمل على مركزية المعلومات وقيادة عملية البحث وجمع المعلومات، وعدم تضييع الوقت في البحث عن تليفيق المسؤولية عن حدوث الأزمة:

- تحديد المشكل انطلاقا من المعلومات المتوفرة، وتوظيف كافة الخبرات والكفاءات التي تمتلكها خلية الأزمة؛

- تحليل كل السيناريوهات المحتملة من حيث أسباب الأزمة وتطوراتها ونتائجها؛

- تقييم النتائج القانونية المحتملة (كملف التأمينات)؛

- اتخاذ القرارات بشأن الأطراف الواجب إعلامها، وتحديد الأولويات في هذا الصدد؛

- اتخاذ القرارات فيما يخص الإجراءات الواجب القيام بها، والتأكد من سلامتها وملائمتها لتجاوز الأزمة؛

- قيادة تنفيذ الإجراءات والتدابير المتخذة لمواجهة الأزمة؛

- تسيير الإتصال الداخلي والخارجي.

(1) *Véronique Sartre, op.cit., p.59.*

(2) *Jean-David Darsa, op.cit., p. 63.*

(3) *Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan, op.cit., pp.212-213.*

ثالثاً: تشكيلة خلية الأزمة

تشكل خلية الأزمة من كفاءات ذات خبرة، ومعتادة على العمل في فريق، وفي ظروف تتسم بكثرة القلق والضغوطات، وقادرة على اتخاذ قرارات مصيرية وصائبة في غياب كلي أو جزئي للمعلومات، وفي أقل وقت ممكن، وتحت ضغط وسائل الإعلام وتعدد الوضع⁽¹⁾. أما من حيث عدد أعضائها فالمثالي أن تكون مشكلة من خمسة إلى سبعة أعضاء⁽²⁾. في حين تختلف تشكيلة الخلية من منشأة إلى أخرى؛ ففي الأقل منها استعداداً لمواجهة الأزمات نجد أن الخلية تتمثل في لجنة إدارة استثنائية. أما في تلك التي لها باع طويل في مجال التسيير الوقائي نجد أن الخلية عادة ما نسجل فيها حضوراً قوياً لمنسق الأزمة والمستشار القانوني ومدير الإتصال والعلاقات العامة والمسير المكلف بالجانب التقني. وبالتالي، يمكن أن نستنتج أن خلية الأزمة لها ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في البعد القانوني والبعد الإتصالي والبعد التقني، وهذا لا يمنع من تواجد اختصاصات أخرى. تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة بين تشكيلة الخلية ونوع الأزمة، ففي حالة الأزمات الصناعية مثلاً يتم تفضيل الجوانب التقنية والأمنية والجوانب المرتبطة بالبحث والتطوير. وهو ما لا يناسب حالة الأزمات الإجتماعية⁽³⁾.

الفرع الثاني: مخطط تسيير الأزمة وبعض شروط نجاحه

يتمثل مخطط تسيير الأزمة في خطة يتم إعدادها مسبقاً بهدف حماية الأشخاص والممتلكات (بالنسبة للمنشأة)، وحماية المحيط في حالة حدوث حوادث بالغة الخطورة. وذلك عن طريق توفير وسائل تمكن من الوقاية والإستعداد وتسيير مختلف الأزمات. ويتضمن نجاح هذا المخطط توفر عدة شروط نذكر من بينها⁽⁴⁾:

أولاً ترقية ثقافة الأزمة

من أجل تسهيل عملية إدماج وهيكلية تسيير الأزمات في أي منشأة، ينبغي توفر إرادة ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لجعل هذا الأسلوب من التسيير يحظى بقبول عام عند باقي الموارد البشرية. باختصار يمكن القول بضرورة ترقية ما يسمى بثقافة الأزمة داخل المنشأة، عن طريق الإلتزام بمجموعة من السلوكيات في مختلف مراحل الأزمات. فإذا أخذنا مثلاً مرحلة ما قبل الأزمة نجد بأن السلوك المرغوب فيه هو اليقظة والحذر من طرف الجميع، وهو ما عبر عنه "باتريك لاغاديك" (*Patrick Lagadec*) في العبارة الآتية: "ترتبط ثقافة الأزمة بالقدرة الجماعية على طرح الأسئلة لا بقدرة البعض على تقديم

(1) *Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan, op.cit., pp.161-162.*

(2) *Jean-David Darsa, op.cit., p. 66.*

(3) *Christophe Roux-Dufort, op.cit., pp.168-169.*

(4) *Ibid., pp.151-154.*

الأجوبة"⁽¹⁾، وبالتالي فالسبيل الناجح للتصدي للأزمة هو طرح أسئلة واستثارة أفكار تساعد على تجاوزها، والتخلي عن القناعات المضللة والأوهام المحصنة الخاطئة.

ثانياً: تشكيل خلية الأزمة

من بين الأدوار التي تقوم بها خلية الأزمة عند تشكيلها، نذكر الدور الوقائي الذي يتمثل في الإشراف على صياغة ووضع مخطط تسيير الأزمة، وقيادة تفعيله عند حدوثها.

ثالثاً: وضع إستراتيجية للعلاقات العامة والعلاقات مع وسائل الإعلام

في إطار سياستها الوقائية تقوم المنشأة بتوطيد علاقاتها مع كافة الأطراف عموماً، ومع وسائل الإعلام خصوصاً، لتجعل منه حليفاً إستراتيجياً يخدم مصالحها في حالة حدوث أزمات، وذلك عن طريق توفير معلومات لوسائل الإعلام بخصوص مخططها الهادف لتسيير الأزمة. وهو ما يساهم في دفع علاقتها مع هذا الطرف إلى الأمام، ونحو تحقيق أهداف المنشأة.

الفرع الثالث: دليل تسيير الأزمة

هو عنصر أساسي في المخطط السابق. فهو وثيقة متضمنة لمختلف السيناريوهات المتوقعة حدوثها وكيفية التعامل معها عن طريق مخطط استجابة، كما تتضمن أيضاً حجم الوسائل والموارد البديلة (كالمواقع الصناعية البديلة والموردين الإحتياطيين) المسخرة لتجاوز الأزمة⁽²⁾.

الفرع الرابع: دفتر القيادة (Livres de Bord)

يتمثل في وثيقة هي بمثابة مذكرة، يتم فيها تدوين كل الإجراءات والتدابير المتخذة أثناء الأزمة بشكل تفصيلي بهدف الإستفادة منها، والرجوع إليها خلال نفس المرحلة، أو بعد انتهاء الأزمة، وتحديد الإثراء سجل "استحضار التجارب السابقة"⁽³⁾.

الفرع الخامس: مخطط مواصلة النشاط

هو شكل تنظيمي يصف بوضوح الوسائل والطرق والإجراءات المتخذة في حالة حدوث اختلالات جزئية أو عامة، مؤقتة أو دائمة، في إحدى السيرورات الوظيفية الهامة للمنشأة. بمعنى آخر، هو تنظيم النشاط بشكل يسمح للمنشأة بالحفاظ على قدرتها في مزاولة أنشطتها الرئيسية حتى في ظل أوضاعها المتدهورة جراء حدوث الأزمة⁽⁴⁾.

(1) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.152.

(2) *Ibid.*, p.153.

(3) Patrick Lagadec, *op.cit.*, p.174.

(4) Jean-David Darsa, *op.cit.*, p. 159.

الفرع السادس: مخطط استعادة النشاط

هو شكل تنظيمي يصف بوضوح الوسائل والطرق والإجراءات المتخذة للإنتهاء من العمل بمخطط مواصلة النشاط. بعبارة أخرى، يمكن هذا المخطط من تسيير نشاط المنشأة في المرحلة الإنتقالية التي تلي مباشرة مرحلة الخروج من الأزمة. ويمهد بذلك لاستعادة النشاط بالوتيرة العادية المألوفة قبل الأزمة⁽¹⁾.

الفرع السابع: السيناريوهات

تعتبر الركيزة الأساسية لأي مخطط تسيير للأزمة، فهي "مجموع مشكل من وصف الوضعية المستقبلية والطريق المؤدي بالأحداث إلى الإنتقال من الوضعية الأصلية إلى الوضعية المستقبلية"⁽²⁾. أي أن السيناريو يتم إعداده وبنائه على أساس وضع مستقبلي محتمل الوقوع، يمكن بلوغه من خلال ربط الأحداث الحاضرة ببعضها البعض، وإضافة أحداث محتملة أخرى، الكل يتفاعل في سياق متسلسل يؤدي للوصول إلى الوضع المستقبلي المحدد مسبقا. وتساعد السيناريوهات في الإستعداد لمواجهة الأزمات.

الفرع الثامن: تمارين المحاكاة

تعد من أهم طرق تدريب الموارد البشرية على تبني ردود فعل فورية تجاه مظاهر الأزمات، فهي محاولة لتجسيد السيناريوهات بشكل أقرب ما يكون للواقع. وبالتالي فهي تضيي الواقعية عليها، وتسمح للموارد البشرية بتعلم الإستعداد لمواجهة الأزمات عن طريق استحضار كل الظروف والمواقف كما لو أنها في مواجهة حقيقية مع الأزمات. فتمارين المحاكاة هي ضرورية لتحضير المسيرين للتجارب مع وضعية تختفي فيها كل المعالم المألوفة لديهم⁽³⁾.

(1) Jean-David Darsa, *op.cit.*, p. 159.

(2) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.122.

(3) Sophie Gaultier-Gaillard, Michel Persin et Benoît Vraie, *Gestion de crise, les exercices de simulation: de l'apprentissage à l'alerte*, Afnor éditions, Saint-Denis, 2012, p.9.

خلاصة الفصل الأول:

تبين لنا من خلال ما تم عرضه من أفكار في هذا الفصل، مدى الثراء الكبير في مصطلح الأزمة، فبالرغم من التباين في المعنى الذي رافق هذه الكلمة عبر الزمن، إلا أنه تباين يوحى بمدى التطور الذي بلغه معنى الأزمة، ومدى تأقلمه مع مقتضيات كل مرحلة زمنية.

بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن تعريف الأزمة يخضع لمقاربتين أساسيتين؛ مقارنة أولى تتعرف الأزمة من خلالها على أنها حادث منعزل يؤدي إلى انفجار الأزمة. أما المقاربة الثانية فتتعرف الأزمة فيها بأنها سياق أحداث كامنة تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل مع وجود حادث مفجر ما يعرف بالأزمة.

فمهما اختلفت الأزمات وتعددت فإنها تتشابه في ملامحها الرئيسية، وهو ما ساعد الباحثين على تحديد مجموعة مشتركة من الخصائص. كما اجتهدوا أيضا في إطار تصنيف الأزمات ضمن مجموعة من العائلات.

كما أن الأزمات مرتبطة بدورة حياة مهما طالقت فترة وجودها في المنشآت، حيث اختلف الباحثون في مصدر نشوئها واتفقوا على مراحل حياتها، فالأزمات تتولد ثم تنمو وتتطور وتتقوى بفعل توفر عدة عوامل، ثم تؤول إلى الزوال لتظهر من جديد بوجه آخر ودورة أخرى.

إلا أن ذلك لا يعني إطلاقا الرضوخ والإستسلام للأزمات، بل على المنشآت أن تتوفر على عدة كاملة لتسيير هذه الوضعيات الحرجة، وتتعامل بكل حكمة ومرونة وحرص ومسؤولية من خلال إدارة فعالة وناجعة للأزمات. وهو ما يعني ضمنا قياس درجة تعرضها للأزمات، مما يسمح لها برسم معالم تسييرها الوقائي والإستعدادي لتخطي هذه الأوضاع المتأزمة القادمة، والإقدام على ممارسة تسيير تجاوبي للأزمات بكل ثقة وثبات. ثم في الأخير العمل على تراكم خبراتها وتجاربها على أساس العبر والدروس التي تستخلصها في كل مواجهة.

فما كان لإدارة الأزمات أن تنجح دون توفر حزمة من الوسائل التي تساعدها في إضفاء الفعالية والنجاعة على الإجراءات والتدابير المرافقة لها. ومن أبرز هذه الأدوات نذكر على وجه الخصوص خلية الأزمة التي تمثل الركيزة الأساسية لعدة تسيير الأزمات.

في الأخير يمكن القول أن توفيق المنشآت في إدارة أزماتها يبقى مرهونا بحسن إدماج وتوظيف المتغير الإتصالي في عدة تسييرها لهذه الأزمات، وهو ما سنعكف على تحليله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: اتصال

الأزمات: الوجه الآخر

لإدارة الأزمات

الفصل الثاني:

اتصال الأزمات: الوجه الآخر لإدارة الأزمات

تمهيد:

لا يقتصر الأمر في إدارة الأزمات على الجانب الإمدادي المرتبط بضمن الإستمرارية في النشاط، ومعالجة كل الإختلالات التي تسببها الأزمة فحسب، بل يتعداه ليشمل الجانب الإتصالي، الذي لا يقل أهمية عن الأول. فمن المهم أن نتخذ كل التدابير الكفيلة باحتواء الوضع الأزموي ونجسدها ميدانيا. ولكن إلى جانب ذلك من المهم أيضا أن نقول ما نحن بصدد فعله وما تم فعله وما بإمكاننا فعله مستقبلا، وهو ما من شأنه أن يضيف المصداقية على أنشطة المنشأة في إطار تنفيذ عدة تسييرها للأزمات. كما يضيف الكثير إلى صورة المنشأة وسمعتها في حالة ما إذا تمكنت من تحويل الأزمة إلى فرصة للتعلم والتألق وإثبات شرعية وجودها.

يعتبر الإتصال الداخلي نقطة البداية في أية إدارة لاتصال الأزمات، وأحد محاور الإرتكاز الرئيسية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية اتصال الأزمات، نظرا لكون المورد البشري سفيرا للمنشأة، وهمزة وصل بينها وبين جمهورها الخارجي. وعلى هذا الأساس، ينبغي أن تحظ الموارد البشرية بالقدر الكافي من العناية والإهتمام، سواء من حيث إعلامها بتفاصيل الأزمة أو إشراكها كمنفذة لعدة تسييرها، وتحسيسها بأهميتها كأطراف ضرورية لنجاح إدارة الأزمات بمختلف مراحلها.

كما تجدر الإشارة إلى أن الإتصال الخارجي يشغل بدوره حيزا كبيرا من إدارة اتصال الأزمات، نظرا لدوره البارز في طمأننة واسترجاع ثقة الأطراف الفاعلة الخارجية، كالزبائن والضحايا والمساهمين والرأي العام والجمعيات المدافعة عن البيئة، بعدما اهتزت بفعل الأزمة.

بالإضافة إلى ما سبق، لا تنحصر إدارة اتصال الأزمات على بعدها الرسمي فقط، بل تمتد إلى احتواء الإتصال غير الرسمي أيضا، باعتباره حتمية اتصالية لا يمكن تفاديها في فترات الهدوء وحتى خلال الأزمات. وللحد من الأثر السلبي للرسائل الغير رسمية (الإشاعات) يعتمد المسيرين ومسؤولوا الإتصال على ما يعرف بشبكة تسيير الإتصال غير الرسمي خلال الأزمات.

المبحث الأول: مدخل لاتصال الأزمات

عادة ما يتم تقسيم إدارة الأزمات إلى شقين: شق إمدادي عملياتي تهدف من خلاله المنشآت إلى معالجة الإختلالات التي خلفتها الأزمات، كما تسعى إلى ضمان استمرارية النشاط ولو في أصعب الظروف. وآخر لا يقل أهمية عن سابقه يتمثل أساسا في الشق الإتصالي، حيث يحظى باهتمام بالغ ومتزايد من قبل الباحثين والمسيرين على حد سواء، ويتمثل في التواصل مع مختلف الجماهير (الداخلية والخارجية) للإستجابة لمختلف انتظاراتهم وانشغالاتهم التي تتزايد خلال الأزمات. كما أن المنشآت تهدف من خلاله إلى إظهار تحكمها في الوضع، وذلك من خلال بث جملة من الرسائل - المؤكدة على هذه السيطرة - وتحريكها باتجاه مختلف الأطراف الفاعلة. فعند الأزمات لا يكفي أن نفعل، بل يتطلب الأمر أن نقول ما نفعل.

لذلك ارتأينا أن نستهل هذا الفصل بتخصيص مبحث تمهيدي نتناول فيه بإسهاب عدة نواحي تتعلق باتصال الأزمات، وهو ما يسمح في الأخير بتشكيل صورة مبدئية واضحة عن هذا الشق الإتصالي لإدارة الأزمات.

المطلب الأول: تعريف اتصال الأزمات

لقد تعددت التعاريف في هذا الشأن. وكلها تصب في إطار توضيح هذا المصطلح من عدة زوايا؛ فمنها من يرى في اتصال الأزمات بأنه "يتمثل في تنفيذ سلسلة من الأنشطة الإتصالية، والتي من الناحية الشكلية، لها أثر في رصد الإشارات المبكرة للأزمة، وتخفيف وقعها، والمرافقة في الرجوع إلى الوضع المعروف بـ «العادي»، بل و«الرسملة في الأزمة»، بمعنى الإستفادة من هذه الأخيرة في تحسين الوضع الأصلي"⁽¹⁾. وبالتالي يبدو أن الإتصال هو عنصر ملازم لإدارة الأزمات، وقطعة أساسية في عدتها، إذ أنه يتواجد في كل مراحلها مثلما يتبين لنا من خلال التعريف السابق.

كما أن هناك من عرفه بأنه "نظام دفاعي"⁽²⁾. فبالرغم من بساطة وإيجاز هذا التعريف، إلا أنه يحمل في طياته فكرة جوهرية، تتمثل في أن المنشآت قد تتعرض خلال الأزمات إلى مضايقات ومسائلات من قبل عدة أطراف (كوسائل الإعلام والجمعيات المدافعة على البيئة). وما يكون على هذه المنشآت إلا أن تدافع على نفسها، باستخدام الإتصال كوسيلة دفاعية تحمي بها سمعتها وصورتها ضد كل تهديد صادر من هذه الجهات، وهو ما ذهب إليه التعريف التالي لاتصال الأزمات بأنها "اتصالات تجرّها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية، وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي

(1) Gilles Guerin-Talpin, *Communication de crise*, éditions Préventique, Bordeaux, 2003, pp. 43-44.

(2) Marie-Hélène Westphalen, *Communicator*, 3^e édition, Dunod, Paris, 1998 (1^{re} édition 1989), p. 39.

يهدد سمعة المؤسسة، بل واستمرارية عملها وإنتاجيتها وبقائها"⁽¹⁾. وما يمكن استنتاجه من التعريف السابق، هو طبيعة العلاقة التي تربط بين المنشآت ووسائل الإعلام، والتي يسودها التشاحن والتسابق في الحصول على المعلومة، وبثها لمختلف الجماهير المتلهفة لكل جديد يساعدها على كشف الحقائق التي تخفيها الأزمات. وهذا لا يعني بالضرورة وجود علاقة صراع أبدية ومطلقة بين الطرفين السابقين. بالإضافة إلى التعاريف السابقة، يمكن إدراج تعريف آخر لاتصال الأزمات بأنه "مجموع عدد الإتصال الموضوعية بغرض الإستجابة لتغير مفاجئ في الرأي العام، عادة ما تتناوب عليه وتدعمه وسائل الإعلام، تجاه صورة منشأة أو هيئة معينة. يستجيب اتصال الأزمات قبل كل شيء إلى أزمة في صورة المنشأة وفق منظور الرأي العام بدل استجابته لأزمة واضحة المعالم"⁽²⁾. فالأزمة إذن بمعناها الإتصالي هي أزمة صورة. وبالتالي تكمن الحلول الإتصالية المقترحة من طرف المنشأة لتجاوز الأزمة في توظيف اتصال الأزمات لاستعادة الصورة الحسنة للمنشأة في أعين الرأي العام.

على أساس ما سبق، يمكننا تقديم تعريف شامل لاتصال الأزمات بأنه مجموع أنشطة إتصالية موجهة للجمهور الداخلي والخارجي للمنشأة على حد سواء، بغرض المسيرة والمرافقة الإتصالية لجملة التدابير والإجراءات المتخذة من قبل خلية الأزمة لمعالجة ما خلفته الأوضاع المتأزمة. سعياً منها لتوجيه كل الجهود الإتصالية نحو استعادة مكانة المنشأة في بيئتها الخارجية، واسترجاع صورتها الحسنة في أعين كل جماهيرها.

بعد استعراض كل هذه التعاريف تتضح لنا أهمية الرهانات التي يرفعها اتصال الأزمات في أي منشأة تمر بأزمة، وهو ما يدفعنا للخوض أكثر في حيثيات هذا العنصر الحيوي من خلال تناول أهم مميزاته.

المطلب الثاني: خصائص اتصال الأزمات

لاتصال الأزمات خصوصيات تجعل منه نوعاً متميزاً من أنواع اتصال المنشأة، فهو يتسم بمجموعة من السمات يمكن عرضها فيما يأتي:

الفرع الأول: عدم الإستقلالية

يعد اتصال الأزمات فرعاً من فروع اتصال المنشأة. هذه الأخيرة إذا لم تتوفر على إستراتيجية شاملة للإتصال، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل كبير على فعالية اتصالها خلال الأزمات. وذلك بالنظر إلى أن دعائم إستراتيجية اتصال الأزمات (كالرسائل والمستهدفين والوسائل)، لا تعدو أن تكون سوى توابع مشتقة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية العامة لاتصال المنشأة⁽³⁾. فنجاح

(1) قدرتي علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 181.

(2) Francis Balle, et al., *Lexique d'Information Communication*, Dalloz, Paris, 2006, p.85.

(3) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.13.

الإستراتيجية الأولى مرتبط أساسا بوجود الإستراتيجية الثانية، وهو ما يدل على تبعية اتصال الأزمات بشكل مطلق وتام لاتصال المنشأة.

الفرع الثاني: التشتت والاندماج مع أنواع الإتصال الأخرى

يستند اتصال الأزمات في أصله على مرجعية اتصالية مؤسسية. ولا يمنع ذلك استلزامه من مختلف جوانب اتصال المنشأة، بما في ذلك الإتصال الداخلي، نظرا لأن الجمهور الداخلي يعد من أبرز المعنيين بأي أزمة. كما أن اتصالي المنتج والعلامة يمثلان محور الأنشطة الإتصالية في تسويق الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن الإتصال البيئي يعتبر قطعة أساسية في أي عدة لإدارة الأزمات البيئية، ونفس الشيء يقال بالنسبة للإتصال المالي في حالة الأزمات المالية (كانخفاض أسعار الأوراق المالية في البورصات)⁽¹⁾.

على هذا الأساس، نستنتج بأن اتصال الأزمات لا يظهر بهوية مستقلة، بل يتشتت إلى عدة أنواع لاتصال المنشأة وفق طبيعة الأزمة، وهو ما يؤدي في الأخير إلى اندماجه وذوبانه بشكل كلي في هذه الأنواع. ويفرز بذلك جملة من النتائج نوجزها فيما يأتي⁽²⁾:

1 - هناك علاقة وطيدة بين مستوى جودة صورة المنشآت ومدى النجاح أو الفشل في إدارة الأزمات؛ فكلما كانت الصورة قوية وحسنة، كلما ساعد ذلك على تجاوز الأزمات بأخف الأضرار. وهو ما حدث بالضبط مع شركة كوكا كولا في أزمته التي تعرضت لها في جوان 1999، حيث تم اكتشاف مادة "الديوكسين" (Dioxine) في بعض عبواتها التي تم توزيعها على أطفال المدارس البلجيكية. فبالرغم من عدم ممارستها لاتصال جيد خلال هذه الأزمة، إلا أن ممارستها السابقة لاتصال علامة قوي، سمح لها باحتواء الوضع وبأقل الخسائر. مما يدفعنا للقول في هذه الحالة، بأن حضور اتصال العلامة كان قويا جدا وفعالاً في إدارة هذه الأزمة، بالمقارنة مع حضور اتصال الأزمات الذي كان محتشما. وبالتالي، كلما كانت ممارسة اتصال الأزمات سيئة وضعيفة، كلما أدى ذلك إلى بروز أنواع أخرى من اتصال المنشأة على حسابه. إذن هناك علاقة عكسية بين مستوى ممارسة اتصال الأزمات ومستوى بروز أنواع أخرى من اتصال المنشأة.

2 - يتم تحديد أهداف اتصال الأزمات على أساس رهانات اتصال المنشأة. فحتى ولو يتضح ظاهريا للرأي العام بأن مردود اتصال إحدى المنشآت خلال أزمة معينة كان محدودا جدا، إلا أنه بالنسبة للمنشأة فاتصالها بشكل عام ناجح كون رهانها الإتصالي الذي رفعتة مسبقا، قد تحقق بفضل أنواع أخرى للإتصال، وبعيدا عن اتصال الأزمات. وأفضل مثال على ذلك هو ما قامت به شركة التأمينات الفرنسية "أكسا" (Axa) في فيفري 2000، حين قررت رفع قسط التأمين على حياة الأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة، وهو ما أدى إلى تدهور مرتبتها في "بارومتر الصورة" (Baromètre d'Image) بـ 32%.

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.13.

(2) *Ibid.*, pp.13-15.

غير أنه من وجهة نظر مالية نجد بأن الشركة قد ارتفع تقييم أسعار أسهمها في البورصة بأكثر من 11 نقطة، فقد يبدو لأول وهلة بأن هذا القرار قد أحدث لها أزمة في صورتها، ولم تنجح في تسيير اتصال أزمته. ولكنها تفوقت من الناحية المالية، وكسبت رهانها الإتصالي بتوظيفها الجيد لاتصالها المالي. 3- في بعض الحالات يظهر اتصال الأزمات بفعالية محدودة جدا، مثلما هو الشأن في وضعية الحوادث القاهرة (Evénements Majeurs). فلا يمكن أن نتصور في كارثتين مثل "تشيرونوبيل" (Tchernobyl) أو "بوبال" (Bhopal) نجاح اتصال الأزمات في التخفيف من حدة الأزمتهن، فالوقوع الكبير لبعض الأزمات لا يمكن أن يصده في مجمله أي إجراء اتصالي. تجدر بنا الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى الخاصيتين السابقتين، يتميز اتصال الأزمات بخصائص أخرى ترتبط أساسا بجمهوره المستهدف بشكل يختلف من خلاله على الإتصال الكلاسيكي (أي الإتصال التجاري أو الإعلان). وهو ما يتضح لنا من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 4: الفرق بين اتصال الأزمات والإتصال الكلاسيكي

فرقين أساسيين بين الإعلان واتصال الأزمات	
الاتصال الكلاسيكي	اتصال الأزمات
الجمهور المتلقي مشبع بالرسائل: وبالتالي يجب جذب اهتمامه.	الجمهور المتلقي هو بصدد البحث عن معلومات عن الأزمة.
الجمهور المتلقي حيادي وغير متحيز.	الجمهور المتلقي غير متسامح وشكاك.

المصدر: Marion Brasseur et Bernard Forgues, « Communiquer en temps de crise », Revue Française de Gestion, Vol 28/137, Paris, (2002), pp.61-70.

قراءة الجدول السابق، تمكننا من معرفة الفرق بين نوعي الإتصال بكل وضوح؛ فالإتصال الكلاسيكي يكون جمهوره المتلقي مشبعا بالرسائل الإعلانية المنبعثة من عدة دعائم إعلانية وسائطية (Publicité-Médias). دون أن يتم استهداف الجمهور بشكل جيد، فقد تصل الرسائل الإعلانية إلى جمهور غير معني بها، وهو ما ينتج عنه تصرف المتلقين بشكل حيادي وغير متحيز تجاهها. في حين تتبنى الأطراف المستقبلية الأخرى إما سلوكيات مساندة للإتصال التجاري (Publiphiles)، أو معادية له (Publiphobes)⁽¹⁾.

(1) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, La communication marketing intégrée, 4^e édition, édition Economica, Paris, 2011 (1^{re} édition 1996), p.6.

أما في حالة اتصال الأزمات، نجد بأن الجمهور المتلقي يكون في موقف الباحث عن المعلومات، هذه الأخيرة تكون غير متوفرة كما ونوعا خاصة في بداية الأزمة. كما أن عدم اعتراف المسؤولين بالأزمة وتجاهلهم وإنكارهم لها يزيد الوضع غموضا وتأزما، مما يبقي الرأي العام في حالة حرمان وتلهف متزايدين لمعرفة الحقيقة، وهو ما يدفعه إلى تبني سلوك عدم التسامح والتشكيك في كل ما يصدر من طرف المنشأة من معلومات متأخرة. وما يدعم هذا الموقف العدائي أكثر هو انتشار الشائعات والتأويلات من عدة أطراف، وهو ما ينعكس سلبا في النهاية على مصداقية ومن ثم صورة المنشأة. مما لا يعني بالضرورة أن يتصرف الجمهور المتلقي مع كل المنشآت بنفس الشكل؛ فكلما زاد الوعي الإجمالي للمنشأة بأهمية توفير المعلومة الصادقة والدقيقة والوفائية والمناسبة زمنيا لمن يحتاجها، كلما قابل ذلك تفهم وتعاطف وتقدير واحترام من الطرف الآخر. وهو ما يدفعنا في الأخير إلى الرغبة في التعرف على المبادئ الأساسية الكفيلة بإضفاء الفعالية والنجاعة والمصداقية على اتصال المنشآت خلال الأزمات.

المطلب الثالث: مبادئ اتصال الأزمات

يتوفر اتصال الأزمات على مجموعة من المبادئ التي تعطي دفعا قويا لإدارة الأزمات، في حالة ما إذا تم احترامها. ومن هذه المبادئ نذكر ما يأتي⁽¹⁾:

الفرع الأول: السرعة في رد الفعل

تعد الخفة في التصرف الإجمالي من بين أهم عوامل النجاح في اتصال الأزمات؛ فكلما تأخرت المنشأة في رد فعلها الإجمالي تجاه مخلفات الأزمة، كلما ازدادت الإشاعات وخيمت الشكوك حول مدى قدرتها على التعامل الجيد مع الأزمة. مما يدفعنا للقول بأنه:

1- ينبغي التفرقة بين السرعة والتسرع، وذلك من خلال عدم الإندفاع إلى قول كل شيء، والتصريح بكل ما هو متوفر من معلومات، والإجابة على كل الأسئلة المطروحة، ومحاولة الإستجابة لكل الإنشغالات من أول وهلة. فهذا من شأنه أن يضع المنشأة في ورطة، بالنظر إلى التطور الغير متوقع لسياق الأحداث لاحقا، مما قد يعاكس تماما ويتناقض مع كل ما قد تم التصريح به سابقا. لذلك يستحسن الخفة في رد الفعل مع الحرص على توفير المعلومات الأساسية الكفيلة مبدئيا بتوضيح ما حدث، وما تم اتخاذه من تدابير لمعالجته، وتجنب التسرع في التصريح بكل ما قد يفضي إلى مأزق سيترتب عنه سحب المصداقية من كل ما سيتم الإدلاء به مستقبلا.

2- لتجسيد السرعة في التصرف الإجمالي، يستحسن احترام أهم شرط لتحقيق ذلك، والمتمثل أساسا في عدم تضييع الوقت. غير أن هناك في المقابل عدة عوائق تحد من الوفاء بهذا الشرط نذكر من أبرزها⁽²⁾:

(1) Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, *op.cit.*, pp. 78-85.

(2) *Ibid.*, p.79.

- التأخر في جاهزية المعلومات داخليا، نتيجة عدة أسباب نذكر من بينها ثقل تداول المعلومات بين المستويات السلمية داخل الهرم التنظيمي؛
- جمع المعلومات الدقيقة والواقية يتطلب عادة وقتا طويلا نسبيا؛
- وضعية الموارد المتاحة للمنشأة قد لا تتناسب مع المتطلبات المستعجلة التي يفرضها اتصال الأزمات؛ فوسائل الإتصال التي لا تفي بالغرض، كمركز استقبال للمكالمات الهاتفية لا يستطيع استيعاب الكم الهائل من الإتصالات، ومركز القيادة (*Poste de Commandement*) الغير مجهز بالشكل الكافي لتسهيل عمل خلية الأزمة. كلها عوامل إعاقه تقلل من فعالية ونجاعة اتصال الأزمات، وتفوت على المنشأة فرصة التدخل الإتصالي السريع؛
- البحث على المثلوية المبالغ فيها في إعداد البيانات الصحفية، وهو ما يؤثر سلبا على مضمونها، ويأخذ من الوقت كثيرا قبل الإدلاء بها.
- 3- عمليا، ومن أجل تلافي كل العراقيل المذكورة سابقا يتطلب الأمر التجهيز المسبق لعدة كاملة لإدارة الأزمات؛ وهو ما يعني ضمنا وضع إجراء يسمح بتداول المعلومات بشكل سلس بين مختلف المستويات السلمية (من يخبر من؟)، وتوضيح الأدوار بشكل سليم (من يعمل ماذا؟)، وتوفير كل الإمكانيات لتسهيل عمل أعضاء خلية الأزمة.
- يرى المتخصصون أن المدة الزمنية التي يتطلبها التدخل الإتصالي السريع بعد حدوث الأزمة مباشرة هي ساعتين⁽¹⁾، وهو الوقت الملائم لإخبار وسائل الإعلام والأطراف المجاورة للمنشأة (*Riverains*)، والهيئات الوصية وحتى الجمهور الداخلي، وباقي الأطراف الفاعلة الأخرى المعنية بالمعطيات الأولية حول الأزمة.

الفرع الثاني: الإستباق على المدى المتوسط

تعد الإستجابة الفورية، كما رأينا سابقا، ضرورة ملحة تملها متطلبات إدارة الأزمات عموما، وإدارة اتصال الأزمات خصوصا. ولكن هذا لا يعني في المقابل التقليل من شأن مقاربة التفكير على المدى المتوسط، إذ لا يستحسن تفوق أعضاء خلية الأزمة وانغلاقهم على أنفسهم، باتخاذهم من كل ما هو تسيير للقريب العاجل مبدأ متفردا، ومفضلا في إدارة أي أزمة، فما هو معلوم عن الأزمات أنها ذات طابع ديناميكي؛ تظهر في البداية بشكل، ثم تتوالى الأشكال وتتعدد مع استقرار الأزمات واستتبابها، وقد تتولد عنها أزمات أخرى مع تطور سياق الأحداث. لذا، من الأجدر لخلية الأزمة أن تتبنى إلى جانب أسلوب التدخل السريع، نمط إدارة يقوم على توقع ما قد سيحدث في الأجل المتوسط، وذلك من خلال رسم سيناريوهات تسمح بتوضيح الرؤية لأعضاء الخلية، وتساعدهم على الإستعداد بشكل أفضل لمجابهة التدايعات القادمة للأزمة، والتي نذكر من بينها⁽²⁾:

(1) Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, *op.cit.*, p. 79.

(2) *Ibid.*, p.80.

- قد يتبادر للذهن لأول وهلة بأنه تم التحكم التقني في مخلفات الأزمة، لكن سرعان ما قد تنفلت زمام الأمور، ويخرج الوضع عن نطاق السيطرة مجدداً؛
 - حصيلة الخسائر البشرية قد تتناقل في الأيام المقبلة، لتبلغ حداً مقلقا لدى الرأي العام؛
 - الأثر البيئي للأزمة قد يكون مبدئياً منعدماً، لكي يتحول لاحقاً ليصبح سلبياً؛
 - الزمن كفيل بأن يتكشف عن حملة اتهامات خطيرة وفضائح واحتجاجات، تهدد بشكل جدي صورة المنشأة؛
 - في الأسابيع القليلة المقبلة، لا يستبعد تدخل أطراف (اقتصادية وسياسية وحتى إجتماعية) فاعلة بعيدة عن نظر المنشأة لتخلط الأوراق من جديد.
- كل ما يمكن قوله حول مختلف أبعاد التدخل التي سيتم تفعيلها بخصوص التصدي للتداعيات السابقة، ينطبق أيضاً على البعد الإتصالي، كونه يعتبر إحدى ركائز عدة إدارة الأزمات. فجملة ما سيتقرر اتخاذه من إجراءات وتدابير لاحتواء الوضع، سيكون محل تفكير عميق في كيفية إعداد وبث الرسائل الكفيلة بحسن فهمه، وتجسيده من طرف الجمهور الداخلي للمنشأة ميدانياً، وحسن إدراكه وتثمينه من قبل جمهورها الخارجي. والكل يندرج في إطار مخطط إتصالي يتم إعداده على المدى المتوسط.

الفرع الثالث: التواجد كمصدر معلومات ذو مصداقية

يتضمن النشاط اليومي لكل منشأة حجماً كبيراً من العمليات (كالإنتاج والتوزيع والتخزين)، مما يضاعف من احتمال التعرض لعدة مخاطر، تنجر عنها العديد من الحوادث التي قد تخلف خسائر مادية وبشرية وبيئية جسيمة، وهو ما يولد ردود فعل متفاوتة لدى مختلف الأطراف الفاعلة، ما بين متعاطف وحيادي وغير متعاطف. وبالتالي يتوقف التسامح مع المنشأة التي تعرضت أو تسببت في أزمة على كيفية تعاملها مع الوضع؛ فكلما حاولت المنشأة أن تتنكر أو تنفي مسؤوليتها أو تتعامل مع الوضع باستخفاف واستصغار، وأدلت بتصريحات غير كاملة أو مثيرة للشكوك أو حتى خاطئة أو كاذبة. نجد بأن وسائل الإعلام والأطراف الفاعلة الأخرى ستسحب منها الثقة والمصداقية في كل ما تفعله أو تصرح به لاحقاً، وتبحث عن الحقيقة في أماكن أخرى غير تلك المنشأة.

على هذا الأساس، تتجلى أهمية البروز كأول مصدر للمعلومات بامتياز، من خلال بث رسائل واضحة وواقعية ودقيقة ومنسجمة، وهو ما يكسب المنشأة ثقة وسائل الإعلام وباقي فئات جمهورها الداخلي والخارجي، ويضفي على إجراءاتها المتخذة وبياناتها المصريح بها المصداقية والموثوقية التامة.

إلا أنه في المقابل يبدو من الصعب عملياً كسب ثقة الأطراف السابقة، وخاصة في المراحل الأولى من حدوث الأزمة. الأمر الذي يحتم على أعضاء خلية الأزمة التحكم في المعلومات من أول وهلة، واختيار الناطق الرسمي المناسب، وفرض أنفسهم كمصدر المعلومات الرسمي والوحيد.

الفرع الرابع: التواجد في نفس المستوى مع طبيعة وإدراك الجمهور الخارجي للحوادث

تحدث الأزمة أثناء وقوعها اختلافا في إدراك تبعاتها بين المنشأة وجمهورها الخارجي، إذ لا يمكن أن نتصور تفسير الرأي العام ووسائل الإعلام لكل ما يحسونه ويسمعونه ويشاهدونه عبر القنوات التلفزيونية والأنترنت، من مظاهر الأزمات وفق منظور موضوعي بحت، خال من كل ذاتية وأحاسيس مرهفة مجبولة عليها الذات البشرية. في حين تحاول المنشأة من جهتها إضفاء العقلانية على رسائلها الموجهة لهذه الأطراف الخارجية، وذلك من خلال توظيف المعطيات التقنية والإحصائية لوحدها في خطاباتهما وتصريحاتهما.

ففي حالة مخلفات أزمات ذات أبعاد صحية وأمنية، لا ننتظر من الرأي العام ووسائل الإعلام أن يتعاطفان أو يتسامحان مع المنشأة المتسببة في هذه الأوضاع المتأزمة. ولهذا تكون الرسائل الحسية والرمزية الممزوجة بالواقعية - المدعمة بالإجراءات الفعالة ميدانيا، والكفيلة باحتواء المخلفات الصحية والأمنية - أكثر تقبلا وإقناعا، وهو ما يسمح بالتقريب بين إدراك المنشأة وجمهورها الخارجي لكل ما يتعلق بالأزمات.

الفرع الخامس: اتخاذ موقف واضح من الأزمة

على المنشآت أن تتخذ مواقف صريحة من الأزمات التي تمر بها، وهو ما يعكس جليا توجهاتها المؤسسية ويحدد التزاماتها تجاه الغير. فبمجرد حدوث أزمة تحرص المنشأة على ترك بصمتها من خلال الإجراءات المتخذة، والتي ترى بأنها كفيلة بمعالجة الوضع المتأزم من جهة. ومن جهة أخرى، تسمح هذه التدابير بكسب تأييد ورضا الرأي العام، وهو ما يعزز في الأخير صورتها، ويدعم سمعتها لدى جمهورها الخارجي. ولعل أبرز مثال على ذلك هو السحب الفوري للمنتجات (*Rappel des Produits*)، الذي تقوم به المنشآت حرصا منها على سلامة وصحة زبائنها. مما يوحي بتمسكها بمبدأ تغليب الإعتبارات الإنسانية على الإعتبارات المالية والتجارية⁽¹⁾، وتمسكها بمواطنتها قبل كل شيء.

وما يدعم هذا التوجه أكثر هو ما قامت به شركة "تويوتا" في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد وفاة عائلة "سايور" (*Saylor*)، إثر حادث مرور وقع في أوت 2009. حيث قررت سحب أكثر من 10 ملايين سيارة⁽²⁾.

كما أعلنت نفس الشركة يوم الأربعاء 14 أكتوبر 2014، عن سحبها لـ 1,75 مليون سيارة عبر العالم⁽³⁾. مما يؤكد حرصها الدائم على سلامة زبائنها كمبدأ راسخ في ثقافتها أثناء الأزمات.

(1) Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, *op.cit.*, p.83.

(2) Jeffrey Liker et Timothy Ogden, *Toyota, un modèle de gestion de crise*, Pearson, Paris, 2011, pp.17-18.

(3) Jean Michel Gradt, « Toyota rappelle 1,75 million de voitures », *les échos*, (15/10/2014), [en ligne]: <http://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/0203860416271-toyota-rappelle-175-million-de-voitures-a-travers-le-monde-1053860.php>, date de consultation: 17/10/2014.

الفرع السادس: الإجابة الفورية على الإتهامات والغموض

يمثل التكتّم على الحقيقة - سواء في الفترات الهادئة أو الحرجة - أحد أسباب ظهور الإشاعات داخل أو خارج المنشأة، كما يتسبب أيضا في كثرة التساؤلات والإستفهامات، وحتى الإتهامات نظرا للتعطش الكبير لمعرفة ما يخفيه هذا التكتّم. إذ لا يكفي مجرد إنكار وجود ما يخفى لسد الفراغ الذي يتركه نقص المعلومات، بل يستحسن أن يرافق هذا الإنكار شرح وافي ودقيق لجوانب المسألة التي يشوبها التستر.

كما مر بنا سابقا في المبدأ الأول، على المنشأة أن تسرع في تحضير رد فعل اتصالي لتوضيح ما يعتقده الجمهور الداخلي أو الخارجي بأنه مهم. قبل أن تبادر وسائل الإعلام في البحث عن المعلومات عبر عدة قنوات (داخلية وخارجية)، وهو ما قد تنتج عنه عدة تأويلات وتفسيرات خاطئة ومضللة، قد تؤدي إلى تأزيم الوضع أكثر. لذلك يستحسن أن تبادر المنشأة بتقديم التصريحات الكافية، المدعمة بالتوضيحات التقنية المبسطة إن تطلب الأمر، والكفيلة برفع الغموض عن المسألة المعنية.

الفرع السابع: تجنيد وتنسيق الموارد الداخلية والخارجية

تحتاج المنشأة إلى الموارد البشرية الداخلية لتجاوز عقبة الأزمات التي تعاني منها، ويتجسد ذلك من خلال تعبئة كافية لهذه الموارد وضمان تنسيق جيد فيما بينها. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الدورات التدريبية في إطار ما يعرف بتمارين المحاكاة. ففي غياب التجنيد والتنسيق اللازمين تبرز بعض السلوكات السلبية التي من شأنها التأثير على الروح الجماعية في العمل للحد من الأزمات، ومن بين التصرفات الغير مرغوب فيها نذكر تفوق وانغلاق المسؤولين داخل أبراجهم العاجية (*Tours d'Ivoir*)، مبتعدين بذلك عن كل ما من شأنه أن يضاعف قلقهم واضطرابهم، مع استحوادهم على كل المعلومات، دون أي نية مسبقة في نشرها بطريقة منظمة، وتقاسمها مع الرؤوسين في شكل تعليمات واضحة محفزة على العمل الجماعي. وهو ما يضرب بعمق أثر التآزر (*Effet de Synergie*)، ويحد كثيرا من فعالية الإتصال وإدارة الأزمات.

لا يقتصر الأمر في الحشد والتنسيق على الموارد البشرية الداخلية فحسب، بل يتعداها إلى عدة أطراف خارجية (كالجمعيات المهنية ووسائل الإعلام والخبراء والشخصيات المؤثرة في المجتمع)، تسعى المنشأة لإدماجها في إطار إستراتيجية تحالفية بهدف تقديم دعم إتصالي كبير في الفترات الحرجة، وذلك من خلال التصريحات التي تدلي بها والمواقف التي تتخذها من الأزمة، وهو ما يخدم السياسة الإتصالية للمنشأة عن طريق إضفاء المصداقية على أنشطتها الإتصالية والتأثير في اتجاهات الرأي العام. فهذه الأطراف الحليفة هي بمثابة همزة وصل بين المنشأة وجمهورها الخارجي، حيث تسمح بتقريب وجهات نظر الطرفين، مما قد يسمح في الأخير بكسب المنشأة لرضا وود الأطراف الفاعلة الخارجية، ويوسع بذلك من دائرة المتحالفين.

الفرع الثامن: الوضع حيز التنفيذ لجملة من الأنشطة المؤثرة على سياق أحداث الأزمة

لا ينبغي حصر دور اتصال الأزمات في العمل على انسياب المعلومات، والتحضير لإجابات مسبقة على الأسئلة المتوقع طرحها فقط، بل يمتد إلى الإسهام في التغيير بشكل فعال في منحنى تتابع الأحداث الناجمة عن الأزمة، وذلك من خلال تبني أنشطة إتصالية في شكل مبادرات رمزية فاصلة، تسمح بقلب موازين القوى لصالح المنشأة في مجابهتها للأزمة. ومن أمثلة ذلك ما يمكن ذكره بخصوص ما قامت به الإدارة المستقلة للنقل الباريسي (*Régie Autonome des Transports Parisiens*) فور العملية الإرهابية التي استهدفت أحد قطارات ضواحي باريس في 3 ديسمبر 1996، حيث سارعت هذه الهيئة إلى إطلاق حملتها الإتصالية بعنوان "لننتبه معا"، من خلال توزيع بطاقات لاصقة (*Autocollants*) وشارات مستديرة (*Badges*) تحمل عدة نصائح، وهو ما استحسنه المسافرون كثيرا، ودفعهم إلى التجند أكثر ضد أي محاولة إرهابية أخرى.

كمثال ثاني نورد ما أقبل عليه رئيس الولايات المتحدة الأمريكية "جيمي كارتر" (*Jimmy Carter*)، حين قام رفقة زوجته وابنته بتفقد موقع حادثة "ثري مايل إيسلند" (*Three Mile Island*) النووية، والتي حدثت ببينسيلفانيا في 28 مارس 1979، وهو ما أعطى إشارة قوية للشعب الأمريكي بالتحكم الكلي في الأزمة، واختفاء المخاطر النووية للحادثة⁽¹⁾.

غير بعيد عن المبادئ الأساسية لاتصال الأزمات، نبقى في نفس الإطار لنتناول البدايات التاريخية لممارسة هذا التخصص الإتصالي الأصيل الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بمسألة المبادئ.

المطلب الرابع: الجذور التاريخية لاتصال الأزمات

تمتد الأصول التاريخية لاتصال الأزمات إلى بداية القرن *XX*، حيث ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية. في حين يعتبر "إيفي لي" (*Ivy Lee*) أبو اتصال الأزمات بامتياز. كما تعد وثيقة "التصريح بالمبادئ" (*Déclaration de Principes*) بمثابة الإعلان الأول عن نشأة اتصال الأزمات. وبعدها انتشرت هذه الممارسة الإتصالية في باقي دول العالم، لتصل إلى فرنسا في النصف الثاني من ذلك القرن. وستتناول بإسهاب كل ما سبق من خلال ما يلي:

الفرع الأول: نبذة تاريخية موجزة عن "إيفي لي"

ولد "إيفي لي" سنة 1877 في "سيدارتاون" (*Cedartown*) بـجورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث نشأ منذ صغره على أهمية وضع مبادئ في الحياة والثبات عليها، ومن ثم تشبعت شخصيته بالصراحة والنزاهة والصرامة. بعدها، واصل مساره العلمي إلى غاية التحاقه بجامعة "برينستون" (*Princeton*)، أين تخصص في مجال الصحافة. وفي مطلع القرن *XX* تحصل على شهادته الجامعية. وانتقل بعدها إلى نيويورك، أين عمل كصحفي في عدة صحف، كانت آخرها صحيفة

⁽¹⁾ Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, *op.cit.*, pp. 84-85.

"نيويورك تايمز"، حيث تخصص في المعالجة الصحفية للمسائل المالية المرتبطة بالمنشآت. إلى جانب ذلك، مارس نشاطه الجمعوي في إطار جمعية "مواطنوا الإتحاد". في سنة 1904، قرر "إيفي لي" التوقف عن العمل في مهنة الصحافة، والتحول إلى النشاط في مجال المهن الحرة، حيث فتح أول وكالة للعلاقات العامة في العالم، بالشراكة مع "جورج باركر" (George F. Parker)، الذي كان مالكا لإحدى الصحف. ليحقق بعدها شهرة كبيرة نتيجة تميزه في عمله، وهو ما دفعه لأن يصبح مستشارا لعدة شركات أمريكية. في سنة 1919، أسس بالشراكة مع مساهمين آخرين وكالة للعلاقات مع الصحافة، وامتد نشاطه خارج الولايات المتحدة الأمريكية ليشمل المملكة المتحدة وألمانيا. إذ قبل العمل في بداية سنة 1934 مع الشركة الألمانية "إي جي فاربن" (IG Farben)، وهو ما جعله يتعرض في نهاية حياته لاتهامات بتعاطفه مع النازية، وحتى مع المعسكر الشيوعي الإشتراكي. ولقد توفي في سنة 1934، عن عمر يناهز 57 سنة⁽¹⁾.

الفرع الثاني: وثيقة "التصريح بالمبادئ" كشاهد على نشأة اتصال الأزمات

يعود ظهور اتصال الأزمات إلى سنة 1906، حيث اتصل مسؤولوا إحدى الشركات المنجمية الأمريكية المتخصصة في استخراج الفحم بـ"إيفي لي" لمساعدتهم على وضع حد للإشاعات المغرضة، المنتشرة عبر وسائل الإعلام حول الإضراب الذي شنه عمالها، وهو ما دفعه إلى إعداد أول بيان صحفي في تاريخ العلاقات مع الصحافة. موضحا من خلاله تفاصيل الحادث، ووجهة رأي الإدارة في هذا الإضراب. حيث أرسله إلى كل العناوين الصحفية المنتشرة في الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك. وقد قوبل هذا البيان الصحفي بجملة من الإحتجاجات والإعتراضات من قبل وسائل الإعلام، بدعوى أن هذا التصرف الذي قام به "إيفي لي" ما هو إلا تدخل في عمل الصحفيين، وهو رد فعل طبيعي بالنظر إلى أن الشركات الأمريكية في ذلك الوقت كانت تدير ظهرها لوسائل الإعلام والرأي العام، حيث كانت تتكتم عن كل ما يحدث فيها سواء في الظروف العادية أو المتأزمة. وبالتالي فما أقدم عليه صاحب الوكالة يعد سلوكا فريدا من نوعه آنذاك، وهو ما دفع به إلى التفكير في إعداد وثيقة أطلق عليها اسم "التصريح بالمبادئ"، هذه الأخيرة كانت نقطة تحول هامة في تاريخ اتصال الأزمات وحتى العلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة. إذ يصفها المتخصصون بأنها وثيقة مرجعية، وميثاق (Charte) لاتصال الأزمات⁽²⁾. فيما يأتي مضمون هذه الوثيقة:

"هذه ليست وكالة صحفية خفية. فعملنا يتم في شفافية تامة. وهدفنا هو توفير معلومات. كما أن هذه ليست وكالة إعلانية؛ فإذا وجدتم بأن منتجاتنا لا تحظى باهتمامكم، فلا داعي لاستخدامها. أحداثنا دقيقة. سنوفر بسرعة كل التفاصيل اللازمة لتناول أي موضوع، وسنساعد عن طيب خاطر كل

⁽¹⁾ Tristan Gaston-Breton, « Ivy Lee », les échos, (11/08/2011), p.1. [en ligne]:

http://www.lesechos.fr/11/08/2011/LesEchos/20993-052-ECH_ivy-lee.htm, date de consultation: 20/10/2014.

⁽²⁾ Ibid.

محرر في التحقق مباشرة من كل سرد للأحداث. وسنستجيب لطلب أي صحفي كان من خلال توفير المعلومات التي بحوزتنا بخصوص من نعمل لحسابهم لأجل إعداد مقال يخصهم. باختصار يهدف مشروعنا إلى خدمة المصلحة العامة والخاصة، من خلال توفير معلومات سريعة ودقيقة لفائدة صحافة وجمهور الولايات المتحدة الأمريكية، عن كل ما من شأنه أن يمثل بالنسبة للجمهور قيمة وأهمية معتبرة. قد تكشف المنشآت والهيئات العمومية عن الكثير من الأخبار بأسلوب يجعل من المعلومات الصحيحة غير واضحة للعيان. وبقدر ما تحظى هذه المعلومات بأهمية بالغة لدى الجمهور الراغب في الحصول عليها فإنها تمثل أيضا أهمية قصوى لهذه الهيئات نظرا لما تضيفه من مصداقية عليها. لا أقدم إلا المادة التي أستطيع وفقها مساعدة أي صحفي على إجراء تحقيقه الشخصي، سأكون دائما تحت تصرفكم لمساعدتكم في الحصول على معلومات وافية تسمح لكم بتناول أي موضوع في شكل مقال⁽¹⁾.

المتعمن في النص السابق - لأول وهلة - لا يرى أثرا لفقرات صريحة تتحدث عن اتصال الأزمات. ولكن بمجرد أن نربط العلاقة بين حادثة إضراب عمال الشركة المنجمية ورد فعل "إيفي لي" من خلال إعدادها لهذا البيان الصحفي، نجد بأنه تمكن بفضل توظيفه لخبرته المزدوجة في مجال الصحافة والإعلان السياسي من إحداث طفرة في العلاقة بين المنشآت ووسائل الإعلام والرأي العام، وتحويلها من علاقة انغلاق وتكتم إلى علاقة انفتاح ومكاشفة وتواصل. فمن المهم بالنسبة للمنشأة أن تتصل بجمهورها الخارجي في كل الظروف بما في ذلك حالة الأزمات، حيث تزداد الحاجة لاتصال أزمات يضمن توفير المعلومات لهذه الأطراف الفاعلة وطمأنتها من كل ما يهدد سلامتها وأمنها.

وهو ما تجسد فعلا بعد أزمة حادثة القطار التابع لشركة السكك الحديدية لبيونسيلفانيا في 28/10/1906، حيث خلفت الحادثة وفاة 57 راكبا⁽²⁾، مما دفع بمسؤولي هذه الشركة إلى اللجوء لاستشارة "إيفي لي". هذا الأخير قام بإعداد بيان صحفي - للحد من الإشاعات التي بدأت تروج بخصوص عدم سلامة خطوط السكك الحديدية لهذه الشركة - مؤكدا فيه على اعتراف هذه الشركة بمسؤوليتها في وقوع الحادثة، والتزامها التام بمعالجة الوضع، واقتراحه على المسؤولين تخصيص قطار لوسائل الإعلام لنقلهم إلى موقع الحادث، وهو ما تجسد فعلا بعد أيام، ولاقى استحسان الصحفيين وإعجابهم بمدى صراحة وتعاون مسؤولي الشركة معهم. ويعد هذا التواصل مع وسائل الإعلام أول ممارسة اتصالية في تاريخ اتصال الأزمات.

استقطب النجاح الكبير الذي حققه "إيفي لي" نتيجة تعامله الفعال مع مخلفات الأزمة السابقة، اهتمام الكثير من الشركات الأمريكية التي اقترحت عليه العمل معها كمستشار. الأمر الذي ساهم في

(1) Yonnel Poivre-Le lohé, « Ivy Lee et la première charte de "communication responsable" », (23/05/2014), p.1. [en ligne]:

<http://www.communicationresponsable.fr/ivy-lee-et-la-premiere-charte-de-communication-responsable/>, date de consultation : 20/10/2014.

(2) Tristan Gaston-Breton, op.cit., p.1.

صقل كفاءاته واقتراحه لمجموعة من المبادئ العملية التي تعتبر بمثابة ركائز اتصال الأزمات الفعال، نذكر من بينها "المبادرة بالفعل بدل الإستجابة برد الفعل"، و"في حالة وجود أزمة يجب الإعتراف والقول بوجودها"، و"يجب قول الحقيقة لأنه عاجلا أم آجلا سيتعرف عليها الجمهور، وحينئذ سيفقد التحكم في زمام الأمور..."⁽¹⁾.

الفرع الثالث: ظهور اتصال الأزمات في فرنسا

تعود أول ممارسة لاتصال الأزمات في فرنسا إلى سنة 1968، أي بعد 62 سنة من أول ظهور لهذا التخصص الإتصالي في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان ذلك على إثر عرض عام للشراء دون تراضي تقدمت به شركة "بي أس أن" (BSN) لشراء كل أسهم شركة "سان جوبان" (Saint-Gobain). هذه الأخيرة لم يتقبل أعضاء مجلس إدارتها هذا العرض، واستعانوا بوكالة "بوبيسيس" (Publicis)، التي قامت بحملة إعلانية واسعة لفائدة هذه الشركة، مستخدمة الإتصال المالي والعلاقات مع الصحافة وزيارات المنشأة من أجل إقناع المساهمين بعدم بيع أسهمهم. لتتمكن في الأخير هذه الوكالة من إعاقة سريان هذا العرض العام للشراء⁽²⁾.

لقد تبين لنا من خلال ما سبق، الإسهام الكبير الذي يقدمه اتصال الأزمات في معالجة مخلفات الأزمات، كما أن له دورا آخر لا يقل أهمية عن سابقه.

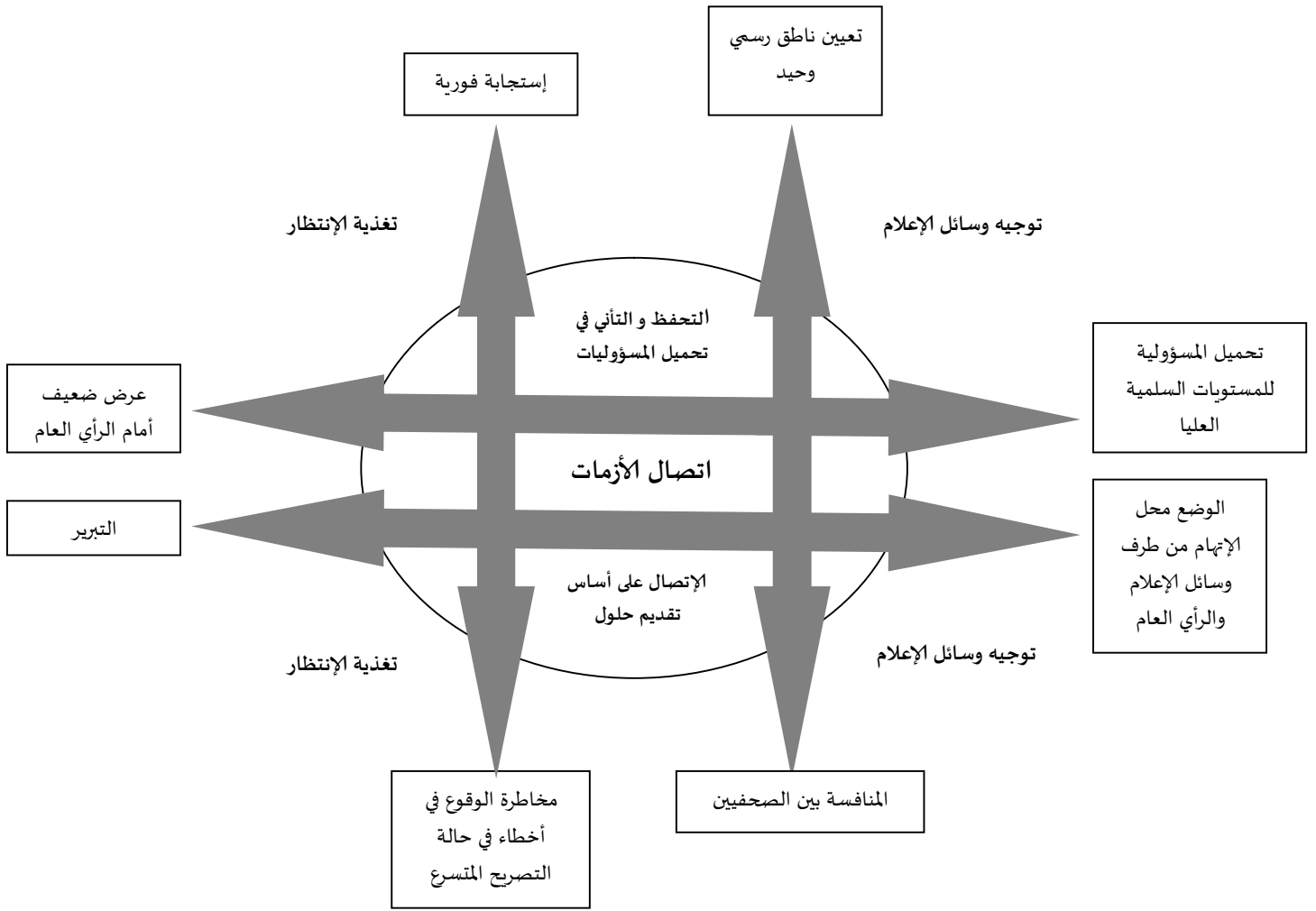
المطلب الخامس: دور اتصال الأزمات في تسيير المفارقات الإتصالية

تبرز أهمية اتصال الأزمات في كونه يعد عنصر توازن يضمن التوفيق بين المفارقات الإتصالية التي تخلفها الأزمات بين المنشآت من جهة، ووسائل الإعلام والرأي العام من جهة أخرى. وهو ما يتضح لنا من خلال الشكل الآتي:

(1) Tristan Gaston-Breton, *op.cit.*, p.1.

(2) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.11.

الشكل رقم 13: اتصال الأزمات كعنصر توافيق بين مختلف المفارقات الإتصالية



المصدر: *Thierry Do Espirito, La communication de changement, les clés pour réussir la transformation de son entreprise, CFPJ éditions, Paris, 2006, p.90.*

يتبين لنا من خلال الشكل السابق، أن اتصال الأزمات يسمح بالجمع بين المتناقضات؛ فإذا أخذنا مثلا تطلع وسائل الإعلام لاستجابة فورية من جانب المنشأة التي تمر بأزمة، وهو ما يشكل أولوية اتصالية بالنسبة للطرفين، ويحتم على المنشأة التحرك بسرعة لتغذية انتظارات وسائل الإعلام المتمثلة أساسا في الحصول على المعلومات، في وقت قد لا تتوفر فيه المنشأة على معطيات دقيقة ووافية، خاصة في بداية الأزمة. لهذا يبدو من المهم عدم التسرع في الإدلاء بتصريحات مضللة وخاطئة ومتناقضة، تكون لها عواقب وخيمة مستقبلا. وفي المقابل يستحسن ممارسة اتصال أزمات يرتكز أساسا على الإعتدال في التصريحات، وتوجيه وسائل الإعلام من خلال الإفصاح على المعلومات في

حدود ما هو متاح ومتوفر، مع مراعاة عامل الوقت، وضرورة التواجد كأفضل مصدر للمعلومات، مما يضفي مصداقية أكبر على الممارسات الإتصالية للمنشأة⁽¹⁾. يتضح لنا من خلال ما مر بنا في هذا المدخل، أن لاتصال الأزمات وزنا معتبرا في أي عدة لإدارة الأزمات. فقد ولى زمن الإنغلاق تاركا مكانه لعهد انفتاح المنشآت على بيئتها الخارجية، ومحاولة فرض وجودها بالإقناع فعلا وقولا، خاصة مع تنامي دور تكنولوجيات المعلومات والإتصال. وهذا لا يعني في المقابل، أن نسقط من دائرة اهتمامنا البيئة الداخلية للمنشآت، ودورها المحوري في إنجاح إدارة اتصال الأزمات.

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي للأزمات: الحلقة الأضعف

عادة ما يعتبر الإتصال الداخلي "الأب المسكين" (*Parent Pauvre*) للإتصال⁽²⁾؛ فبالرغم من أهميته باعتباره قطعة أساسية في الإستراتيجية الشاملة للإتصال، وارتكازه على عدة دعائم أصيلة داخل المنشآت، ودوره المتنامي في تغذية القرارات الإدارية، وأهدافه التي يرمي إلى تحقيقها، والتي قد تصل إلى حد المساهمة الفعالة في تجسيد مشروع المنشأة. إلا أن زيادة الإهتمام بالأنواع الأخرى للإتصال عادة ما تتحقق على حساب تهميش الإتصال الداخلي. لذلك لا يحد الإتصال الداخلي للأزمات عن هذه القاعدة؛ فنصيبه من الإستخدام في الفترات الحرجة محدود بالمقارنة مع الأنواع الأخرى لاتصال الأزمات، وهو ما يؤكد واقعا الممارسات الإتصالية في المنشآت. وسعيا منا لإبراز الأهمية العملية لهذا البعد، وإظهار وزنه في إدارة اتصال الأزمات خصصنا له مبحثا في هذا الفصل لتناوله من عدة جوانب.

المطلب الأول: ماهية الإتصال الداخلي

قبل تناول موضوع الإتصال الداخلي للأزمات، ارتأينا الإحاطة بالإتصال الداخلي الممارس خارج الفترات الحرجة من عدة جوانب، بهدف إبراز أهمية دوره في المنشآت؛ فهو يمثل إحدى الركائز الأساسية في أي إستراتيجية للإتصال. كما أن المورد البشري هو سفير المنشأة، وأحد رموز صورتها المؤسسية. لهذا يبدو من الأولى الإهتمام بالإتصال الموجه نحوه.

الفرع الأول: تعريف الإتصال الداخلي

يمكن تعريف الإتصال الداخلي بأنه "مجموع التصرفات الإتصالية الصادرة من داخل المنشأة"⁽³⁾. فكل سلوك لفظي أو فعلي صادر عن الموارد البشرية، يحسب للإتصال الداخلي وينحدر من ثقافة

(1) Thierry Do Espirito, *La communication de changement, les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, CFPJ éditions, Paris, 2006, p.90.

(2) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.109.

(3) Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.63.

المنشأة. مما يدفعنا للبحث عن الغاية من ممارسة هذا النوع من اتصال المنشأة، والتي نجدها في التعريف الموالي للإتصال الداخلي بأنه "إحدى مكونات النظام الشامل الذي يسعى لتنظيم تدفقات المعلومات والتبادلات بهدف الوصول لتحقيق التوازن على مستوى المعلومات و العلاقات"⁽¹⁾. إذن فإيجاد توازن بين الطلب على المعلومات وعرضها داخل المنشأة من جهة. و من جهة أخرى، بناء علاقات متكافئة ومتكاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، أو فيما بين الأجراء على أساس اتصال تفاعلي وتشاركي، تعد من أبرز غايات ممارسة الإتصال الداخلي.

كما يمكن أيضا تعريف هذا النوع من الإتصال بأنه "اتصال تسويقي يتم فيه اعتبار المنشأة كسلعة والعمال هم الزبائن المحتملين"⁽²⁾. من الملاحظ على هذا التعريف أنه يستند على المقاربة التسويقية التي ترى في المورد البشري زبونا داخليا، تتطلع المنشأة إلى الوفاء بمختلف انتظاراته، شأنه في ذلك شأن أي زبون خارجي آخر. كما نلاحظ أيضا بأن هذا التعريف للإتصال الداخلي يرتبط ارتباطا وثيقا بما يعرف بـ "اتصال التوظيف" (*Communication de Recrutement*)، فالمنشأة وما تقدمه من امتيازات وإغراءات لزبونها الداخلي المرتقب - لاستمالاته بغرض قبوله بعرض التوظيف المقترح من طرفها - هي بمثابة السلعة المعروضة بمختلف خصائصها الجذابة أمام الزبون بنية دفعه لتبني سلوك الشراء. على أساس ما سبق، يمكننا أن نعرف الإتصال الداخلي بأنه تمرير المعلومات داخل المنشأة باتجاه مواردها البشرية، بأسلوب يجعلها تتفاعل إيجابيا مع تحقيق مشروع المنشأة. وهو تعريف يرتكز بشكل كبير على ربط هذا النوع من الإتصال بمفهوم القيادة ومشروع المنشأة، هذا الأخير يعد من أبرز الركائز التي يبني عليها الإتصال الداخلي.

الفرع الثاني: ركائز الإتصال الداخلي

مثلا يرتبط وجود الإتصال الخارجي لأي منشأة، برغبتها في تشكيل صورة قوية وحسنة عنها لدى جمهورها الخارجي بمختلف أصنافه، وتمسكها بتحقيق أكبر رقم أعمال، نجد بأن الإتصال الداخلي يستمد وجوده من أسلوب الإدارة الممارس في المنشأة⁽³⁾، حيث كلما اتجه هذا الأسلوب صوب الإدارة بالمشاركة، انعكس ذلك إيجابا نحو تفعيل حقيقي للإتصال الداخلي. وعلى النقيض من ذلك، كلما انتقل هذا الأسلوب نحو الإدارة الأتوقراطية (*Management Autocratique*)، كلما انعكس سلبا على هذا الشكل من الإتصال، وذلك بالتقليل من شأنه. وعلى هذا الأساس، يرتكز الإتصال الداخلي على عدة ركائز نذكر من بينها⁽⁴⁾:

(1) Nicole D'almeida et Thierry Libaert, *La communication interne des entreprises*, 7^e édition, Dunod, Paris, 2014 (1^{re} édition 1998), p.7.

(2) Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, *Pentacom, communication: théorie et pratique*, Pearson Education, Paris, 2005, p.576.

(3) Thierry Libaert, *La communication d'entreprise*, éditions Economica, Paris, 1998, p.67.

(4) *Ibid.*, pp.67-69.

أولاً: هوية المنشأة

لا يمكن للإتصال الداخلي أن ينشأ من العدم، بل يرتبط وجوده بهوية المنشأة، التي وإن تم تحديد معالمها بشكل واضح، سيساعد ذلك في التعرف على مكانة هذا النوع من الإتصال في سلم أولويات هذه المنشأة. وهو ما يتحدد وفق ما يأتي:

1. ماهية النشاط: في أي مجال تنشط المنشأة؟ هل تزاوّل نشاطها في قطاع حيوي وواعد (كالتكنولوجيات الحديثة)؟ أم أنها تعمل في قطاع يتسم بالركود والجمود (كصناعة النسيج والفحم)؟

تعد الإجابة على الأسئلة السابقة بالغة الأهمية، بالنظر إلى علاقتها بما سيؤول إليه الإتصال الداخلي في المنشأة، هذه الأخيرة وفي حالة مزاولتها لنشاط تابع لقطاع حساس وديناميكي، فإنها تحتاج إلى ممارسة اتصال داخلي مكثف وفعال، لتحفيز مواردها البشرية على تبني سلوك العمل بإتقان وجودة، وفق ما تتطلبه مقتضيات المنافسة في مثل هذه القطاعات. أما إذا زاوّلّت المنشأة نشاطها في قطاع يتميز بالبطء في النمو والتطور، فسينعكس ذلك على أسلوب توظيف الإتصال الداخلي، وذلك باعتباره إجراء سطحيًا ومهمشًا، ينحصر في مجرد تمرير مختلف الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، دون التطلع لتوظيفه في إطار إستراتيجي.

2. حجم المنشأة: يؤثر حجم المنشأة على كيفية ممارسة الإتصال الداخلي. فإذا أخذنا مثلاً المنشآت الصغيرة والمتوسطة، نجد بأنه عادة ما يتم فيها الإتصال الداخلي بشكل شفهي. وعلى النقيض من ذلك، نلاحظ بأن الإتصال الكتابي هو الطابع الغالب على الإتصال الداخلي في المنشآت الكبيرة⁽¹⁾. وبالتالي نستنتج بأن لحجم المنشأة إسهامات في تشكيل ثقافتها التي تحدد بدورها ملامح الإتصال الداخلي.

3. التنظيم: تطرح مسألة التنظيم بحدّة في حالة المنشآت الكبيرة، فيما لو كانت تتواجد في شكل وحدوي أو شبكي. ففي حالة هيكله المنشأة في شكل شبكة تتكون من شركة أم وفروع تتوزع على عدة أقاليم محلية داخل دولة واحدة، نرى بأن الشركة الأم تشرف على إعداد سياسة شاملة ومتجانسة للإتصال الداخلي يتم تطبيقها على مستوى الفروع. أما إذا تعلق الأمر بشركة متعددة الجنسيات، فستتعد مهمة الشركة الأم، إذ تضطر إلى إعداد سياستها الإتصالية الداخلية، مع الأخذ بعين الإعتبار الفوارق الثقافية للدول التي تتواجد فيها، معتمدة في ذلك على مقارنة التكيف، وهو ما يكفل لها إضفاء الواقعية والفعالية على سياسة اتصالها الداخلي.

4. الأقدمية: يقصد بالأقدمية توفر المنشآت على سوابق ثقافية (من عادات وتقاليدها وظيفية وتنظيمية)، تم اكتسابها نتيجة ممارسة النشاط لفترة طويلة نسبياً (كتشكيل خلية الأزمة)، وذلك عن طريق التعلم من كل العقبات والصعوبات التي تفرزها الأزمات السابقة. على خلاف منشآت أخرى

(1) Thierry Libaert, op.cit., p.68.

حديثاً المنشأة في نفس النشاط، حيث غالباً ما تتسم ردود أفعالها بالطابع الإستعجالي الذي قد تتخلله العفوية والإرتجال.

كما ينطبق مفهوم الأقدمية أيضاً على الإتصال الداخلي؛ إذ تتوفر المنشآت التي تتواجد في السوق لفترة طويلة على جملة من الممارسات الإتصالية الداخلية المكتسبة، نتيجة رسملة التراكمات السابقة المتولدة من عادات اتصالية، دأبت عليها هذه المنشآت (كتبني استراتيجية شاملة في الإتصال أو ما يعرف بـ"استراتيجية 360"، وتنفيذها من خلال سياسات ومخططات اتصال سنوية داخلية وخارجية) في فترة الأزمات. وعلى النقيض من ذلك، تفتقد المنشآت الحديثة المنشأة إلى مثل هذه الممارسات الإتصالية التي تتضمن ردود فعل فورية وفعالة، تكون كفيلة إلى حد معين بمعالجة اختلالات الأوضاع العادية أو المتأزمة.

5. **ثقافة المنشأة:** تشكل من العناصر السابقة بالإضافة إلى عناصر أخرى. ويمكن معالجة العلاقة بين ثقافة المنشأة والإتصال الداخلي من زاوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين⁽¹⁾؛ فكلما اتجهت هذه العلاقة نحو مقارنة اتصالية داخلية، تركز على المشاركة والإعلام والتفاعل، انعكس ذلك إيجاباً على تقوية وتعزيز ثقافة المنشأة، بقيم التعاون في ظل ما يعرف بأثر التآزر، مما يسهل من تجسيد مشروع التغيير.

ثانياً: مشروع المنشأة

إذا اعتبرنا أن الهوية توضح للمنشأة وضعها في اللحظة "ن". فمشروع المنشأة يبين لهذه الأخيرة خريطة الطريق لأجل بلوغ الوضع في اللحظة "ن+1"، وهو بمثابة الوضع المثالي. ويتجسد مشروع المنشأة من خلال مخطط إستراتيجي يتضمن أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها المنشأة، وذلك انطلاقاً من تشخيص يوضح نقاط قوتها وضعفها بالمقارنة مع منافسيها، ومختلف الموارد المتاحة أمامها والمسخرة لبلوغ الأهداف السابقة.

تجدر الإشارة إلى الإرتباط الوثيق للإتصال الداخلي بمشروع المنشأة، ويرجع ذلك لسببين رئيسيين هما⁽²⁾:

1 - يمثل الإتصال الداخلي أحد الوسائل المساعدة على تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تعبئة وتجنيد الموارد البشرية لإنجاح مشروع المنشأة، حيث يسمح هذا النوع من الإتصال بالتغلب على مظاهر التغيب ونقص الجودة في الأداء؛

2 - يتوقف نجاح المشروع على كيفية صياغته، وأيضاً على أسلوب تجسيده. وبالتالي يتدخل الإتصال الداخلي كعنصر محوري و فاصل في النجاح أو الفشل في تحقيق أي مشروع، وذلك عبر مساهمته في التفاف الموارد البشرية حول المشروع، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال تبني مقارنة اتصالية داخلية

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.68.

(2) *Ibid.*, p.69.

تفاعلية، تسمح بالإحساس بروح الإنتماء لمشروع المنشأة وتعتبر الموارد البشرية قطعة أساسية من المخطط الإستراتيجي.

أما إذا تم توظيف الإتصال الداخلي من طرف الإدارة في إطار مقارنة إعلامية بحتة، وفي شكل أوامر وتعليمات نازلة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، دون الإكتراث لإشراك القاعدة في عملية تصميم وبلورة هذا المخطط الإستراتيجي، ودون الإهتمام بتحسيسها بأهميتها كطرف فاعل في صياغته وإنجازه، فإن مآل هذا المشروع سيكون نحو الفشل. لهذا نستنتج في الأخير أن هناك علاقة وطيدة بين ركائز الإتصال الداخلي وأهدافه.

الفرع الثالث: أهداف الإتصال الداخلي

كشف تحقيق قام به مكتب الإستشارة الفرنسي "إينرجي" (*Inergie*) - في إطار بارومتر وظيفة الإتصال الداخلي لسنة 2012 - لتحديد أبرز أهداف الإتصال الداخلي، عن النتائج الآتية⁽¹⁾:

-78% من المستجوبين يرون أن الهدف من الإتصال الداخلي هو مرافقة التغيرات التي تحدث داخل المنشأة؛

-75% منهم يرون أن الهدف المنتظر من هذه الوظيفة هو شرح المنشأة وتوجهاتها الإستراتيجية؛

-71% منهم يرون أن الهدف من ممارسة الإتصال الداخلي هو تحسيس الموارد البشرية حول رهانات المنشأة؛

-71% منهم يرون أن أهم هدف للإتصال الداخلي هو إعطاء معنى لسلوك كل واحد داخل المنشأة؛

-67% منهم يرون أن الهدف المرجو من الإتصال الداخلي هو الإستجابة لحاجة الموارد البشرية للمعلومات؛

-62% منهم يرون أن أبرز هدف للإتصال الداخلي هو العمل على نزول و صعود المعلومات.

عموما يمكن القول، أن الأهداف تختلف بحسب الغاية من وراء توظيف الإتصال الداخلي، وهو ما يؤدي بنا إلى عرض الأهداف بشكل تصاعدي تبعا لتزايد أهمية الإتصال الداخلي. وبالتالي تتلخص الأهداف الرئيسية فيما يأتي:

أولا: الإعلام

يتمثل الهدف الأول في إطلاع (*Faire Connaitre*) الموارد البشرية على كل ما قد يهمهم ويساعدهم على فهم ما هو مطلوب منهم تأديته في المنشأة. ويعتبر الإتصال الداخلي وفق هذا المنظور في أدنى مستويات استخدامه، حيث تقتصر وظيفته على مجرد نشر المعلومات الصادرة من أعلى الهرم التنظيمي في شكل أوامر وتعليمات نحو المرؤوسين⁽²⁾. وعادة ما يتواجد هذا الشكل من الإتصال بمثل

(1) Nicole D'aldmeida et Thierry Libaert, op.cit., p.28.

(2) Thierry Libaert, op.cit., pp.69-70.

هذا الهدف في المنشآت التي يغلب على إدارتها الطابع الأوتوقراطي، الذي يرى في توفير المعلومة للعمال السبيل الوحيد لدفاعيتهم وتحفيزهم على العمل.

فبالرغم مما قد يتضمنه هذا المستوى الجيني للإتصال الداخلي من مزايا، مثل تسيير الثنائية طلب/عرض المعلومات، مع الأخذ في الحسبان خصائص كل من الطلب - باعتباره متناميا مع مرور الزمن، وذلك بحسب الأحداث، ومتغيرا بحسب المكان (فالطلب على المعلومات يتغير من مصلحة إلى أخرى)، ومختلفا تبعا للفئة الداخلية المستهدفة (فالحاجة للمعلومات لدى الإطارات تختلف عنها لدى بقية العمال) - والعرض الذي ينبغي أن يكون منتظما ومكيفا⁽¹⁾. إلا أنه لا يخلو من سلبيات نذكر من أبرزها أن توظيف الإتصال الداخلي وفق مقاربة الإتصال بالوسائل، على حساب توظيفه تبعا لمقاربة الإتصال بالرهانات والأهداف، والتي تندرج ضمن مستوى استخدام أرقى من هذا المستوى الأولي، الذي يكون عليه توظيف الإتصال الداخلي⁽²⁾.

ثانيا: الإقناع

لا يكفي نشر المعلومات لوحده في تحفيز الموارد البشرية، ودفعها للعمل بكل حماس وجد، بل ينبغي العمل على تقبلها (*Faire Acceptor*) لهذه المعلومات، وهو ما يساعد بشكل كبير في تحقيق دافعيتها وإقبالها على العمل. ويتسنى ذلك من خلال إنصات الإدارة العليا لمختلف تطلعات وانتظارات الموارد البشرية، والوصول في النهاية إلى التوفيق بين الطرفين، وتوظيف مساحة الفهم المشترك لتحقيق غايات المنشأة. فنمط الإدارة التaylorية قد ولى، ليترك مكانه للإدارة التفاعلية أو الإدارة التشاورية (*Management Consultatif*)، التي لا ينظر فيها للمورد البشري كمنفذ فحسب، بل كقطعة أساسية في إستراتيجية المنشأة، تتوفر على كفاءات وقادرة على تقديم الإضافة إذا ما تم استشارتها. على هذا الأساس، يبرز الإتصال الداخلي كهمزة وصل بين قاعدة وقمة الهرم التنظيمي، بشكل يسمح من جهة، بتمرير المعلومات الفوقية بكل سلاسة ووضوح. ومن جهة أخرى، يمكن المرؤوسين من توصيل كل استفساراتهم وآرائهم للرؤساء، الذين ينبغي أن يكونوا قادة بامتياز، تتوفر فيهم مهارات الإتصال الجيد والفعال، وقدرة التأثير على أعضاء فرق العمل. لا بالجبر، وإنما باستخدام كل الطرق الإقناعية بعد الإنصات لهم والتجاوب معهم حسيا وماديا⁽³⁾.

ثالثا: الدافعية

يرتبط هذا الهدف ارتباطا وثيقا بالهدف السابق، إذ لا يمكن أن نتكلم عن وجود الدافعية دون اقتناع يسبقها. إذن يعد هذا الهدف في حالة تحققه، من أرقى المستويات التي يبلغها الإتصال الداخلي، إذا ما تم توظيفه بشكل جيد في المنشأة، حيث يصبح إحدى التقنيات الفعالة للإدارة من خلال اعتماده كدعامة اتصالية لتمرير وتنفيذ مشاريع التغيير في المنشأة⁽⁴⁾. فإذا أخذنا الإندماج أو إعادة

(1) Nicole D'aldmeida et Thierry Libaert, op.cit., p.22.

(2) Thierry Libaert, op.cit., p.70.

(3) Nicole D'aldmeida et Thierry Libaert, op.cit., p.25.

(4) Ibid., p.24.

الهيكلية أو الحيازة كمشاريع تغيير، نجد بأنها تحتاج إلى دعم ودافعية كل الأطراف الداخلية لأجل نجاحها.

في الحقيقة تمر الدافعية عبر استخدام الإتصال الداخلي كدعامة تسمح بشرح وافي لرهانات المنشأة وتطلعاتها الإستراتيجية، وتظهر للموارد البشرية بأنها طرفا فاعلا وأساسيا في الإستراتيجية العامة للمنشأة. و بالتالي، نجد بأن الإتصال الداخلي يعمل على استجابة (*Faire Agir*) الأطراف الفاعلة الداخلية، من خلال تبني السلوكيات الموافقة والمساعدة على التنفيذ الناجح لمشاريع المنشأة⁽¹⁾. الكل في إطار نمط الإدارة بالمشاركة، الذي يضمن تحقيق هذا المستوى من توظيف الإتصال الداخلي، عن طريق اعتبار الموارد البشرية كأطراف معاونة (*Collaborateurs*) تساهم بفعالية في تحقيق غايات المنشأة.

رابعاً: التجميع

يتمثل في العمل من خلال الإتصال الداخلي على تقاسم (*Faire Partager*) الموارد البشرية لمختلف العادات و التقاليد و القيم التي تتشكل منها ثقافة منشأتهم؛ أي أن هذا النوع من الإتصال يسمح بالتفاف الأطراف الداخلية حول كل ما من شأنه أن يشكل هوية المنشأة، ومعالم تميزها عن باقي المنشآت الأخرى.

فثقافة المنشأة تقودنا إلى رسم معالم تاريخها عن طريق توظيف الإتصال الداخلي في إبراز هذا التاريخ عبر عدة دعائم اتصالية، نذكر منها كتب و جرائد المنشأة (من خلال تخصيص أعداد لعرض أهم إنجازات المنشأة)، و متحف المنشأة (لوصف أهم مهن المنشأة وأبرز شخصياتها التاريخية)⁽²⁾. وأبرز مثال على ذلك هو منشأة تويوتا التي لا زالت محافظة على أول آلة نسيج تمثل أحد رموز الأصالة والإبتكار، وتشهد على إبداع وكفاءة مؤسس هذه الشركة، وهو "ساكيتشي تويودا" (*Sakichi Toyoda*)، حيث أبدع في ابتكار هذه الآلة التي سمحت برفع إنتاجية العمل، والتحول فيما بعد من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي للنسيج⁽³⁾، هذا الأخير يعتبر أول نشاط تمت ممارسته من طرف الشركة لتتحول بعده إلى صناعة السيارات. كما تمثل هذه الآلة أيضا مثالا يقتدى به داخل الشركة، ومصدر إلهام ودافعية لمواردها البشرية.

على هذا الأساس، يمكن القول بأن الإتصال الداخلي يساهم في تشكيل صورة إيجابية وموحدة للمنشأة لدى موارد البشرية، من خلال تحسيسهم بروح الإنتماء والإنتساب لها. بالإضافة إلى ذلك، نجد بأنه يساعد في ضمان التواصل بين الأجيال المتعاقبة على المنشأة، من خلال الحرص على توارث القيم التي ساهمت بقوة في نجاح واستمرار المنشأة، عن طريق التكوين والتلقين ودفع كل مورد بشري إلى التخاطب بلغة مهنية مشتركة مع الآخرين، الذين قد يتواجدون في فضاءات متباعدة جغرافيا (حالة الشركات المتعددة الجنسيات). وفي المقابل تجدر الإشارة إلى أن هذه المحاولات للإتصال الداخلي

(1) Philippe Morel, *La communication d'entreprise*, Vuibert, Paris, 2000, pp.80-81.

(2) Nicole D'aldmeida et Thierry Libaert, *op.cit.*, p.26.

(3) Jeffrey Liker et Timothy Ogden, *op.cit.*, pp.39-40.

في سبيل التوحيد والعمل على تقاسم مختلف القيم التي تندرج في إطار ثقافة المنشأة، لا تعني بالضرورة الذوبان الكلي والإنصهار في شخصية مشتركة، والتنصل بذلك من كل ما يرمز إلى اختلاف وتفرد كل واحد عن الآخر، وإمكانية توظيف هذه الاختلافات في تعزيز ثقافة المنشأة، وتحقيق التكامل بين أعضائها⁽¹⁾.

في الأخير يمكن القول أنه مهما تعددت الأهداف فإنها تفضي إلى نتيجة واحدة، مفادها الأهمية البالغة لممارسة الإتصال داخل المنشأة، وبمختلف أنواعه.

الفرع الرابع: أنواع الإتصال الداخلي

يتضمن الإتصال الداخلي عدة أنواع، بحسب اتجاه سريانه في الهيكل التنظيمي. وترتبط هذه الأنواع ارتباطا وثيقا بنمط الإدارة السائد في المنشأة. وتمثل فيما يأتي⁽²⁾:

أولاً: الإتصال النازل

يصدر من أعلى مستوى في الهيكل التنظيمي، ليسري في باقي المستويات الأخرى نحو كل الأجراء. ويتمثل الإتصال النازل في بث المعلومات الفوقية في شكل تعليمات، بغرض تنفيذها من طرف المرؤوسين. ويتم تمرير الأوامر من خلال عدة وسائل نذكر منها لوحة الإعلانات والمذكرات المصلحية (*Notes de Services*) وجريدة المنشأة. وتعتمد المنشآت الكبيرة في اتصالاتها النازلة على دعائم اتصالية أكثر ملائمة مثل البث عن طريق الفيديو (*Vidéotransmission*).

ثانياً: الإتصال الصاعد

يتمثل في الممارسات الاتصالية الناتجة عن الرغبة في توصيل انتظارات وحاجيات المرؤوسين من المعلومات إلى المستويات الإدارية العليا، بغرض أخذها بعين الإعتبار. وبالتالي، فعدم الإستجابة لهذه التطلعات يعتبر نقطة ضعف كبيرة تؤثر سلباً على فعالية الإتصال الشامل، وترهن مصير الإتصال النازل، وتجعل منه اتصالاً لا يحظى بتقبل المرؤوسين، وهو ما يؤثر بدوره سلباً على كيفية الإستجابة لهذا الإتصال الصادر من المستويات الإدارية العليا. وتنساب الإتصالات الصاعدة نحو الأعلى عبر عدة أدوات اتصالية نذكر منها الإجتماعات والتحقيقات وسبر الآراء وصندوق الإقتراحات.

ثالثاً: الإتصال الأفقي

يكمن أساساً في الإتصال بين الأجراء، سواء تعلق الأمر بزملاء يعملون في مصلحة واحدة أو في مصالح مختلفة، ومن المستحسن التشجيع على ممارسة هذا الأسلوب من الإتصال داخل أي منشأة. ولكن بنوع من الحذر لتلافي ظهور الإشاعات وانتشارها خاصة في حالة نقص المعلومات كما ونوعاً.

(1) Nicole D'aldmeida et Thierry Libaert, op.cit., p.27.

(2) Thierry Libaert, op.cit., pp.71-72.

عادة ما تظهر التحقيقات الداخلية أن الإتصال ما بين الزملاء يعتبر أول مصدر للمعلومات⁽¹⁾، وغالبا ما يتم ذلك عن طريق الإتصال الشفوي في النوادي أو المطاعم أو أثناء الخروج من العمل، سواء أكان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي. وبالتالي يمكن القول بأن فعالية سياسة الإتصال الداخلي لا يمكن بلوغها إلا من خلال ممارسة الأنواع الثلاثة للإتصال، وبشكل متكامل يساعد على تجسيد دور الإتصال الداخلي بكل احترافية.

الفرع الخامس: نحو اتصال داخلي أكثر احترافية

يمر تصميم وإعداد إستراتيجية فعالة للإتصال الداخلي عبر احتواء وإحاطة إدراكية بكل المظاهر التي ترافق عملية انسياب المعلومات رسميا، وفق ما تقتضيه المتطلبات الإدارية والتنظيمية. وهامشيا من خلال قنوات اتصال غير رسمية، تتجلى أساسا في كل ما يدور من أخبار ومحادثات جانبية في أروقة المنشأة. لذلك يبدو بأن التحكم في الإتصال داخل المنشآت الصغيرة والصغيرة جدا أمرا يسيرا بالمقارنة مع المنشآت الكبيرة، التي تتطلب مجهودات اتصالية مكثفة في إطار إستراتيجية اتصال داخلي مدروسة ومضبوطة.

لقد أصبحت تتسم الممارسات الإدارية حاليا بالإحترافية القائمة على اللجوء بشكل منتظم ودوري للدراسات الداخلية التي تتعدد بهذا الصدد؛ فمن بارومتر إجتماعي لدراسة المناخ الإجتماعي داخل المنشآت، وتحقيقات لمعرفة اتجاهات رأي العمال، إلى تدقيق الموارد البشرية وتقييم دافعيتها⁽²⁾. كلها دراسات من شأنها توفير معلومات قيمة تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الحاسمة بالنسبة للمنشأة.

بذلك، لا يحيد الإتصال الداخلي عن هذه القاعدة، حيث اتجه نحو تحقيق الإحترافية، من خلال اعتماد القائمين على إدارته بالأساس على دراسات اتصالية تهدف لتوفير قاعدة بيانات داخلية، توفر معلومات هامة لتغذية أهم النقاشات المعقدة المتمحورة حول هذا النوع من الإتصال الموجه نحو مختلف فئات الأجراء المستهدفة. وفي هذا الإطار يبرز تدقيق الإتصال الداخلي كأهم الدراسات التي تسمح بتحديد المواضيع التي ستدرج ضمن الإستراتيجية الاتصالية الداخلية، كما تمكن أيضا من فهم المواقف والوضعيات الاتصالية التي تم تحليلها انطلاقا من المصفوفة الموضحة في الجدول الآتي:

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.72.

(2) Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, *op.cit.*, p.576.

الجدول رقم 5: مصفوفة تحليل الإنسجام بين الإتصاليين الداخلي والخارجي

الإتصال التسويقي	الإتصال المالي	الإتصال المؤسسي	
			أهداف الإتصال الداخلي
			رسائل الإتصال الداخلي
			وسائل الإتصال الداخلي
			اتصال التوظيف

المصدر: *Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, Pentacom, communication: théorie et pratique, Pearson Education, Paris, 2005, p.577.*

يتم تنفيذ إستراتيجية الإتصال الداخلي بواسطة مخططات اتصال سنوية. وتسبق عملية التنفيذ مرحلة التصميم والإعداد التي تركز أساسا على مصفوفة التحليل السابقة، التي تعطي رؤية شاملة ومنسجمة بين الإتصال الداخلي، والإتصال الخارجي المتمثل في الإتصال المؤسسي والإتصال المالي والإتصال التسويقي. وتكتمل الصورة حول مدى الإنسجام بين هذه الأنواع من الإتصال من خلال اللجوء إلى خبرة اتصالية تقدمها إحدى الوكالات الخارجية، حيث تساعد في تقييم كل خانة من خانات المصفوفة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما تساعد أيضا في تصميم رسائل مناسبة للجمهور الداخلي تتوافق وتنسجم مع توجهات المنشأة وانفتاحها على جماهيرها الخارجية.

الفرع السادس: وسائل الإتصال الداخلي

تتوفر المنشآت على علب أدوات (*Boites à Outils*) متنوعة، تمرر من خلالها الرسائل التي تود تحريكها باتجاههم. وتنقسم هذه الدعائم الإتصالية الداخلية تبعا لطبيعتها إلى وسائل شفوية وكتابية وسمعية بصرية وإلكترونية⁽¹⁾، وهو ما يتضح لنا من خلال الجدول الآتي:

⁽¹⁾ *Thierry Libaert et Karine Johannes, La communication corporate, Dunod, Paris, 2010, p.70.*

الجدول رقم 6: أمثلة عن وسائل الإتصال الداخلي

الوسائل الإلكترونية	الوسائل السمعية البصرية	الوسائل الكتابية	الوسائل الشفوية
الأنترانت، الإكسترنانت، البريد الإلكتروني، الرسائل الإعلامية الإلكترونية، منتديات النقاشات على الأنترنت.	أفلام المنشأة، الندوات المرئية، الجريدة المرئية.	جريدة المنشأة، المختصرات الإعلامية، الرسائل الإعلامية، وثائق العمل (المذكرات المصلحية، التقارير...)، المناشير، التوثيق (الكتب، الكتيبات...)، لوحة الإعلانات، صندوق الاقتراحات، سبر الآراء، التحقيقات الداخلية.	إتصال الجوّاري (كزيارة المصانع)، الاجتماعات، اللقاءات، حلقات الجودة، إتصال المناسباتي (بناء الفرق، الأبواب المفتوحة، مسرح المنشأة...)، الجريدة الهاتفية، الرقم الأخضر.

مصدر مأخوذ بتصرف من: *Thierry Libaert et Karine Johannes, La communication corporate, Dunod, Paris, 2010, p. 70.*

تجدد الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى أمثلة الوسائل الإلكترونية الموجودة في الجدول السابق، يمكن أن نذكر أيضا مواقع التواصل الإجتماعي المهني، والتي أضحت تحظى باهتمام واستخدام كبيرين في الأوساط المهنية.

إذن يمكن القول بأن للإتصال الداخلي أهمية بالغة في المنشأة، باعتباره قطعة أساسية في إستراتيجية الإتصال الشامل، وعنصرا محوريا ينبغي أخذه في الحسبان من بداية التصميم الإستراتيجي إلى غاية الرقابة الإستراتيجية.

كما تزداد أهميته أكثر في فترة الأزمات، فهو بمثابة إحدى الدعائم التي لا يمكن الإستغناء عنها قبل وأثناء وبعد الأزمات، لما له من وقع إيجابي على الموارد البشرية، إذ يعمل على تقويتها ودفعها للتعامل بالشكل الأنسب وفق ما تتطلبه الظروف والمقتضيات.

إلا أنه - ومثلما تمت الإشارة إليه في بداية هذا المبحث - عادة ما تتواجد في المنشآت خلال الأزمات مفارقة إتصالية، مفادها أنه وبالرغم من الحاجة الماسة إلى اتصال شامل في مثل هذه الظروف الحرجة، غير أنه يتم الإستغناء - عن قصد أو غير قصد - عن إحدى ركائزه القوية والمتمثلة في الإتصال الداخلي. خاصة مع كثرة الضغوطات والأولويات التي يتطلبها التعامل مع مثل هذه الوضعيات، والتركيز على البديل الإتصالي المتمثل في الإتصال الخارجي بمختلف تخصصاته على حساب الإتصال الداخلي، مما يترتب عنه عدة نتائج وخيمة بالنسبة لهذه المنشآت.

المطلب الثاني: نتائج عدم توظيف الإتصال الداخلي في إدارة اتصال الأزمات

غالبا ما تتناول أدبيات اتصال الأزمات مسألة أهمية الإتصال الداخلي ودوره الفاصل في مختلف مراحل إدارة اتصال الأزمات. إلا أن الواقع العملي يؤكد في كل مرة عكس ذلك، وهو ما يتم التماسه من الممارسات الواقعية للمقررين في العديد من المنشآت، من تجاهل ولا مبالاة أو حتى نسيان وعدم اكتراث بالإتصال الداخلي⁽¹⁾.

فبعد كل سنوات العطاء والوفاء التي تقضيها الموارد البشرية في منشأتها، وبعد كل الرسائل التي تتلقاها من المستويات الإدارية العليا بخصوص ضرورة التجانس وتوحيد الصفوف والتجند في فرق العمل، والإلتزام بتحسين الأداء وفق ما تتطلبه معايير الجودة. تتفاجأ بسماعها ورؤيتها لخبر تعرض منشأتها لأزمة - كأى شخص آخر لا ينتمي لهذه المنشأة - من وسائل الإعلام، عوض تلقيها لهذا الخبر من منشأتها. وقد يستمر الوضع أحيانا لأسابيع وأشهر على ما هو عليه، دون اتخاذ المسؤولين لأي إجراءات ومبادرات من أجل إخبار عمالها بما يحدث، وهو ما سيشكل صدمة قوية بالنسبة لهم⁽²⁾، تكون لها تبعات ونتائج وخيمة يمكن رصدها فيما يأتي:

الفرع الأول: نتائج على مستوى الموارد البشرية للمنشأة

ينجر عن عدم توفر معلومات لدى العمال بشأن منشأتهم، وما تتعرض له من أزمة عدة نتائج يمكن ذكرها في العناصر الآتية:

أولاً: عدم الدافعية

نتج من جراء عدم فهم الموارد البشرية لما يحدث في منشأتها، وتعرضها للصدمة التي جاء ذكر سببها سابقا. مما يجعل العمال يصابون بإحباط وخيبة أمل كبيرة في مسؤوليهم، وتختلجهم الشكوك والأحقاد تجاههم لفترة طويلة⁽³⁾، وهو ما من شأنه أن يدفع بهم إلى تشكيل جماعات غير رسمية أكثر من أي وقت مضى، كرد فعل عن التجاهل الذي تعرضوا له، ومواجهة كل ما هو رسعي بالتكذيب والتشكيك وعدم الإنصياح التام للأوامر والتعليمات.

ثانياً: العمل على نشر الإشاعات

هو سلوك يتم تبنيه كرد فعل لتغطية النقص في المعلومات، وتلبية الحاجة للإستعلام. ولكن ليس بالشكل المرغوب فيه من قبل المستويات الإدارية، بل بأسلوب سلبي، أي عن طريق تلفيق معلومات خاطئة ومضللة بخصوص مخلفات الأزمة، وكيفية تصرف المسؤولين معها، وأسباب التأخر في اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة، ومخلفات الأزمة على المدى الطويل⁽⁴⁾. كلها تعتبر مواضيع خصبة للإشاعات.

(1) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.122.

(2) Thierry Libaert, *La communication de crise*, Dunod, Paris, 2001, p.109.

(3) Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, *op.cit.*, p.93.

(4) *Ibid.*

الفرع الثاني: نتائج على مستوى المنشأة نفسها

يترتب على عدم توظيف الإتصال الداخلي في عدة إدارة الأزمة من الناحية الإتصالية، عدة نتائج سلبية على صورة المنشأة، نذكر من أبرزها⁽¹⁾:

أولاً: سعي وسائل الإعلام للتشكيك في صحة التصريحات الرسمية

تستغل وسائل الإعلام فرصة خروج العمال من المنشأة لاستجوابهم، أو تتصل بهم عبر الهواتف أو الأنترنت (من خلال البريد الإلكتروني أو مواقع التواصل الإجتماعي)، بشأن ما يحدث داخل منشأتهم، لتكتشف بعدها مدى اتساع الفجوة الإعلامية بين الرؤساء والمرؤوسين. فيغتنم العمال بدورهم الفرصة، ويدلوا بتصريحات قد تتناقض تماما مع ما تم التصريح به من قبل الناطق الرسمي، وهو ما يشكل أحد مظاهر ضرب مصداقية المنشأة في العمق، ومن الداخل قبل الخارج. لتتأثر بعدها كثيرا الصورة المؤسسية للمنشأة.

ثانياً: تمثيل الموارد البشرية للمنشأة أسوأ تمثيل

في حالة ما إذا تم توظيف الإتصال الداخلي بشكل جيد في احتواء الأزمة، فإن كل مورد بشري يتقمص دور السفير بالنسبة للمنشأة، حيث ينقل صورة صادقة وقوية وإيجابية عنها، وتستعين به كناطق رسمي طبيعي لها، يبث رسائل موحدة ومشتركة ومنسجمة مع تلك التصريحات التي تم الإدلاء بها للجمهور الخارجي⁽²⁾. أما في الحالة العكسية، فإنه يسوق صورة سيئة - أمام أهله وأصدقائه، لينتقل بسرعة ذلك الإنطباع السيء بفعل ما يعرف بـ "أثر كرة الثلج" (*Effet de Boule de Neige*) إلى فئة كبيرة من الجمهور الخارجي (خاصة مع كل المزايا التي يوفرها استخدام الجيل الثاني من الأنترنت) - عن منشأة متكتمة ومنغلقة عن نفسها، ولا تعير أدنى اعتبار لمواردها البشرية. وهو ما لا يخدم مصالح المنشأة وتوجهاتها المؤسسية، كطرف فاعل وشرعي جدير بالإحترام من قبل جمهوره الخارجي. على أساس كل النتائج التي تم عرضها سابقا، نستنتج بأن المورد البشري هو من أبرز الأطراف التي ينبغي أخذها في الحسبان، لارتباطها المباشر وغير المباشر بأي أزمة.

المطلب الثالث: المورد البشري: أحد أسباب حدوث الأزمات أو أحد ضحاياها

في الحقيقة يعتبر المورد البشري عنصرا محوريا في الأزمات، فهو إما محركا ومسببا لها، أو أحد ضحاياها، وتأثر سلبيا بمخلفاتها. ويمكن عرض هذه الفكرة بكل وضوح من خلال الشكل الآتي:

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.109.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.124.

الشكل رقم 14: المورد البشري والأزمات

أسباب	
- إضراب	- وفاة أو مرض أحد المسيرين
- اضطراب إجتماعي	- تعدي
	- طوائف
شاملة	جزئية
- تسريح	- حادث
- إندماج	- شائعة
- حيازة	- أزمة صحية أو بيئية
- إعادة هيكلة	
- إفلاس	
- عرض عام للشراء	
مخلفات	

المصدر: Thierry Libaert, *La communication de crise*, Dunod, Paris, 2001, p.112.

قراءة الشكل السابق تقودنا إلى تقديم التوضيحات الآتية⁽¹⁾:

- قد تكون الموارد البشرية سببا مباشرا في تفجير الأزمات بالمنشآت، من خلال قيامها بإضرابات وإحداثها لاضطرابات إجتماعية. ولقد أدرك العمال والنقابات مدى قوة ووزن احتجاجاتهم في التأثير على مجريات الأحداث، واستمالة وسائل الإعلام والرأي العام وحتى السلطات العمومية، وكسب تأييدها وتعاطفها معهم. فهي وسيلة فعالة في تشكيل ضغط داخلي وخارجي، وإرضاخ الإدارة وإرغامها على الإستجابة لمطالبهم. وتوجد عدة أمثلة وطنية ودولية تؤكد هذه الحقيقة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، إضراب طياروا شركة الطيران الفرنسية في جوان 1998، وقد اختاروا توقيت حركتهم الإحتجاجية تزامنا مع انطلاق منافسة كأس العالم لكرة القدم بفرنسا، مما أدى إلى تخفيض الرحلات الجوية بثلاثة أرباع. وقد تعرضت الشركة إلى خسارة تقارب مليار فرنك فرنسي، وهو ما جعل إدارة الشركة - من خلال مديريتها للإتصال - تسارع إلى تفعيل مخطط اتصال داخلي كبير لاحتواء هذه الأزمة، وتفادي توقيف إجراء هذه المنافسة العالمية، وما ينجر عنها من تبعات سياسية واقتصادية؛

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, pp.110-111.

- يمكن أن تكون الموارد البشرية في بعض الحالات سببا غير مباشر في إحداث الأزمات، فتوالي حالات الإنتحار في شركة مثل اتصالات فرنسا، أدى إلى إثارة شكوك وسائل الإعلام واستقطاب اهتمامها، وسبب لها أزمة؛

- عادة ما تكون الموارد البشرية عرضة لمخلفات الأزمات حيث تؤثر عليها سلبا، ويتحمل بذلك المورد البشري عبئها بصفة كلية ونهائية، قد تصل إلى غاية تسريحه من منصب عمله؛
- تتحمل أحيانا بعض الموارد البشرية دون أخرى عبء مخلفات الأزمة، خاصة في حالة ما إذا كانت عرضة لحادث أصابها أثناء ممارستها لمهامها.

عموما يمكن القول أن العنصر البشري هو طرف فاعل في أي أزمة؛ فإما أن يكون سببا في تفجيرها أو نتيجة حتمية لمخلفاتها. وفي جميع الحالات يبرز الإتصال الداخلي كأحد الحلول التي تسمح باحتواء الأزمات، التي يكون فيها الطرف الداخلي أحد أسبابها المباشرة أو غير المباشرة، وذلك من خلال الإنصات لمطالبه ومحاولة الإستجابة لها بالشكل الذي يسمح بتحقيق التوافق بين مصلحته والمصلحة العامة للمنشأة. كما يعتبر الإتصال الداخلي وسيلة حماية تمكن من تخفيف وقع الأزمات على الأطراف الداخلية، خاصة في بعض الحالات التي قد تمر بها المنشآت، مثل الاندماج أو إعادة الهيكلة، حيث يعمل هذا النوع من الإتصال على ضمان المرافقة المناسبة للموارد البشرية بغية إقناعها، وكسب تأييدها لإنجاح مشروع التغيير في المنشأة. ولا يتسنى تحقيق هذه الأدوار إلا من خلال إرساء مسبق لمجموعة من المبادئ يقوم عليها الإتصال الداخلي للأزمات.

المطلب الرابع: مبادئ الإتصال الداخلي للأزمات

يقوم الإتصال الداخلي للأزمات على جملة من المبادئ، التي تساهم في توظيفه لخدمة التحديات التي تفرضها مثل هذه الوضعيات الحرجة على المنشآت. وتتمثل هذه المبادئ في:

الفرع الأول: العمل على التفاف الموارد البشرية حول منشأتها

يعد النجاح في تجنيد الموارد البشرية للدفاع عن منشأتها في الفترات الصعبة، من أبرز الرهانات التي يرفعها الإتصال الداخلي للأزمات، نظرا لما يخلفه هذا الحشد من إحساس بروح الإنتساب للمنشأة، والإستعداد للقيام بكل ما من شأنه أن يساعد في تجاوز الأزمة. ولعل أفضل مثال على ذلك هو ما قام به عمال شركة مرسيدس ضد كل الإتهامات وحملات التشكيك في جودة منتوج منشأتهم المعروض في 1997 (ويتعلق الأمر بسيارة مرسيدس "الصف أ" "Classe A")، حيث صرحوا لحظة استجوابهم من طرف وسائل الإعلام بأنهم فخورون بسيارتهم⁽¹⁾. فمثل هذا التصريح يدل على أنهم متعلقون جدا بمنشأتهم إلى درجة أنهم لا يقبلون توجيه أي انتقاد إلى شركتهم. كما ينم هذا التصريح على العمل الكبير الذي تم القيام به فيما يتعلق بالإتصال الداخلي، من حيث مساهمته في توحيد رسائل العمال

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.124.

وأداء دورهم كسفراء لشركتهم على أكمل وجه. وبالتالي، فقد ساعد هذا النوع من الإتصال في العمل على التفاهم حول منشأاتهم، ومساندتهم لها أثناء الأزمة.

الفرع الثاني: توفير المعلومات بسرعة وباستمرار

لا تقتصر مهمة توفير المعلومات للموارد البشرية خلال وقوع الأزمات على مسؤول الإتصال الداخلي لوحده بل ينبغي إشراك المستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال إلزام هذه الأخيرة بتصميم رسائل بسيطة وواضحة، ثم تكليف مسؤولي المصالح بيثها للمرؤوسين. خاصة في حالة ما إذا كان العمال من أبرز ضحايا الأزمة، وهو ما يقتضي اهتماما بالغاً بهم، ومرافقة نفسية خاصة لهم. يحتاج الجمهور الداخلي أثناء الأزمات إلى معلومات وافية ومحيطة وسريعة، لهذا يتم الإعتماد على وسائل اتصال تفي بالغرض، وتضمن وصول المعلومات كما وكيفا وفق ما ترغبه الموارد البشرية. ومن أبرز هذه الدعائم الإتصالية نذكر الهاتف والبريد الإلكتروني والأنترانت، كما أن الإجتماعات تسمح هي الأخرى بانسياب المعلومات، ورصد كل انتظارات وانشغالات ومخاوف المرؤوسين من مخلفات الأزمة. لتتم بعد ذلك تليبيتها ومعالجتها بالشكل المناسب⁽¹⁾.

لهذا، ينبغي الإستمرار في توفير المعلومات على طول فترة الأزمة، ويكون ذلك بشكل منتظم ودوري إلى غاية نهاية الأزمة. وهذا لا يعني التوقف من بذل الجهود الإتصالية الداخلية بمجرد الخروج من الأزمة، بل المواصلة عليها من خلال فتح فضاءات للحوار والنقاش حول أسباب حدوث الأزمة، والأخطاء التي تم الوقوع فيها، والدروس المستخلصة منها. وتبرز جريدة المنشأة كدعامة اتصالية داخلية تساعد على تحقيق أغراض الإتصال الداخلي بعد الأزمة، والتي تتمثل أساسا في الإعتراف وتثمين الموارد البشرية على جهودها المبذولة طوال هذه الفترة الحساسة من حياة المنشأة.

الفرع الثالث: الإعتماد على كل ما هو سلوكي

إضافة إلى الكلمات، يستمد الإتصال الداخلي للأزمات قوته من تصرفات المسيرين، ومواقفهم في مثل هذه الأوضاع المتأزمة. فمن السلوكيات الإيجابية للقائد تنبعث الدافعية والحركية في الموارد البشرية، وهو ما حدث فعلا في إحدى المحلات الكبرى للشركة الفرنسية "كارفور" (Carrefour)، حين فتح أحد المنافسين محله الكبير بالقرب منهم. حيث لاحظ المسير علامات الإحباط والقلق على مرؤوسيه، خوفا من فقدانهم لعملهم في حال ما إذا انخفضت المبيعات، كما لاحظ أيضا كثرة التغيبات عن العمل، وهو ما دفع به إلى عقد اجتماع موسع مع كافة العمال (رؤساء ومرؤوسين)، ليتم فيه عرض المحاور الكبرى لمخطط العمل الذي يهدف إلى التصدي لكل الخطط التسويقية للمنافس، وهو ما أدى إلى بعث الأمل من جديد في نفوس العمال وحرك دافعيتهم⁽²⁾. فال مورد البشري يحتاج إلى قائد نموذجي يقتدي

(1) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.125.

(2) *Ibid.*, p.126.

بشجاعته وإقدامه وبرودة أعصابه في الفترات الحرجة، وهو السبيل الكفيل بمساعدته على تجاوز خوفه وقلقه من المستقبل، ومقاومة كل الضغوطات والقيود التي تفرضها مخلفات الأزمات على تفكيره ونفسيته وسلوكياته.

الفرع الرابع: ضمان الترابط بين الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي

يتميز الإتصال الداخلي للأزمات بخصوصيات تجعل من العناية به أمرا غاية في الأهمية. فبالرغم من النصيب الكبير الذي يحظى به الإتصال الخارجي للأزمات (وخاصة في شقه المتعلق بالإتصال بوسائل الإعلام) من حيث أولوية الإهتمام به فور حدوث الأزمات، إلا أن مسألة التوفيق بين النوعين في إطار اتصال شامل، أصبحت ضرورة ملحة تملها مقتضيات التوازنات الداخلية والخارجية للمنشآت على حد سواء. الأمر الذي يفرض عليها تعيين ناطقين رسميين؛ أحدهما داخلي، يستجيب لتطلعات الموارد البشرية، ويجب على كل أسئلتها. والآخر خارجي، يتعامل أساسا مع وسائل الإعلام، باعتبارها حلقة وصل بين المنشآت والرأي العام عموما. مع الحرص على العمل في إطار متناسق ومنسجم لا ينبغي الحياد عليه، لضمان تجانس دائم بين الرسائل الموجهة لكل من الجمهور الداخلي والخارجي في مثل هذه الأوضاع المتأزمة⁽¹⁾.

إذا كان التجانس في الرسائل شرطا أساسيا ينبغي احترامه عند إعداد الرسائل، فإن الخصائص المختلفة للجماهير الداخلية والخارجية المستهدفة، تقتضي صياغة الرسائل بشكل يتوافق مع طبيعة وخصوصيات الأطراف المستهدفة؛ حيث نجد بأن تصميم الرسائل الداخلية يتم على أساس توظيف المصطلحات التقنية المتداولة داخل المنشآت، وهو ما يستلزم تقديم شرح وافي للإلمام بكل الحثيات⁽²⁾. أما إعداد الرسائل الخارجية، فيتم وفق اختيار كلمات بسيطة وموجزة وسهلة الفهم من طرف وسائل الإعلام والرأي العام، بعيدا عن التعقيد وكثرة التفاصيل، التي عادة ما يتضمنها التعبير التقني المتخصص.

الفرع الخامس: مراعاة الإستهداف الجيد عند ممارسة الإتصال الداخلي للأزمات

قد تضطر المنشآت خلال فترة حياتها إلى المرور عبر مجموعة من التحولات الضرورية بالنسبة لها، لضمان البقاء والإستمرارية في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار. وعادة ما تدفع الموارد البشرية ثمن هذه التحولات التي تندرج في إطار ما يعرف بمشاريع التغيير (كالإندماج أو الحيازة أو إعادة الهيكلة)، إذ تفرض على المسؤولين القيام بعدة تضحيات نذكر من أبرزها تسريح العمال. وتستقطب مشاريع التغيير اهتمام وسائل الإعلام، خاصة إذا ما تعلق بتسريح عدد كبير من عمال إحدى المنشآت الكبيرة المعروفة. ومع هذا العى الإعلامي (*Aveuglement Médiatique*) والضغط الكبير على المنشأة، يتغافل

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.114.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.126.

المسؤولون عن فئة داخلية لا تقل أهمية عن سابقتها المسرحة، وهي تلك المتمثلة في الموارد البشرية التي تم الإبقاء عليها⁽¹⁾، فهي فئة لا ينبغي التغافل عليها وتجاهلها. فعلى المسيرين استهدافها في إطار سياسة اتصال داخلي مركز ومكثف يهدف إلى الرفع من دافعيها، وتوجيه اهتمامها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة وخوض الرهانات الجديدة، بدل التغاضي وصرف النظر عن هذه الفئة. مما قد يمثل خسارة في دافعيها وإهدارا لطاقتها، وتشويها لرؤيتها المستقبلية ومصيرها من البقاء أو عدمه في المنشأة.

الفرع السادس: الإشارة لنهاية الأزمة

لكل بداية أزمة نهاية، تفتنمها المستويات الإدارية العليا في توجيه رسائل شكر وعرفان إلى كل الموارد البشرية للمنشأة، عن المجهودات التي قامت ببذلها خلال مختلف مراحل إدارة هذه الأزمة، وتثمين كل ما صدر عنها من سلوكيات إيجابية (كالدعم الكبير للقرارات المتخذة، والتنفيذ الجيد للأوامر والتعليمات)، مما ساهم بدوره في تجاوز العديد من العقبات التي نتجت عن الوضع المتأزم⁽²⁾. والإشارة لنهاية الأزمة بهذه الكيفية، ما هي إلا حشد لهمم الموارد البشرية، وشحن لدافعيها استعدادا لمواجهة أزمات أخرى بخبرات جديدة مكتسبة من الدروس المستخلصة من الأزمة الأخيرة والأزمات التي سبقتها. ويمكن الإستعانة بجريدة المنشأة، لتمرير الرسائل السابقة وفق أسلوب يحقق أهداف الإتصال الداخلي للأزمات⁽³⁾، ويؤكد مرة أخرى أهمية الإتصال الداخلي ودوره في احتواء الأزمات.

المطلب الخامس: دور الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات

للإتصال الداخلي دور حاسم في مختلف مراحل إدارة الأزمات، حيث يتدخل في الفترات الثلاثة الفاصلة في إدارة أي أزمة حسب ما يأتي⁽⁴⁾:

الفرع الأول: دور الإتصال الداخلي قبل حدوث الأزمات

يساهم هذا التخصص الإتصالي في التحضير والإستعداد لمواجهة الأزمات، من خلال ما يقدمه من دعم في مجال توعية وتحسيس أكبر عدد من الموارد البشرية للمنشأة. ويتم ذلك عبر تنظيم الإجتماعات التحسيسية وإجراء تمارين المحاكاة، وهي إجراءات من شأنها إضافة الكثير لكفاءات المنشأة، وقدرتها على التعامل الجيد مع الوضعيات المتأزمة.

(1) *Véronique Sartre, op.cit., p.126.*

(2) *Ibid.*

(3) *Thierry Libaert, op.cit., p.114.*

(4) *Ibid., p.110.*

الفرع الثاني: دور الإتصال الداخلي أثناء الأزمات

يتدخل الإتصال الداخلي خلال الأزمة للتخفيف من مخلفاتها، والحد من نتائجها السلبية على المنشأة، حيث يتم توظيف شهادات العمال - أثناء استجوابهم من قبل وسائل الإعلام - لتمرير رسائل للرأي العام تنم عن قدرة المنشأة على تجاوز الأزمة، ومدى الدعم الذي تلقاه من طرف مواردها البشرية، كسند قوي لها في تخطي هذه الظروف الصعبة. ولعل أبرز مثال على ذلك هو ما تم ذكره سابقا بشأن عمال شركة مرسيدس، والتفافهم حولها أثناء أزمة سيارات مرسيدس صف "أ"، كما أن المقاربة التي مفادها أن المورد البشري سفير لمنشأته أثناء الأزمة - مثلما تم تناوله سابقا - تمثل هي الأخرى أحد أشكال التوظيف الجيد للإتصال الداخلي في معالجة مخلفات الأزمة.

الفرع الثالث: دور الإتصال الداخلي بعد تجاوز الأزمات

لا يقتصر دور الإتصال الداخلي على الإسهام في إدارة مرحلتي ما قبل الأزمات وأثناءها فحسب، بل يمتد أيضا إلى المشاركة الفعالة في الإستفادة من مرحلة ما بعد الأزمات، حيث يسمح بتراكم الخبرات في مجال التصدي للأزمات، عن طريق فتح المجال أمام الموارد البشرية للمشاركة في رصد نقاط القوة والضعف التي تضمنها تنفيذ عدة تسيير آخر أزمة. على هذا الأساس، ينبغي عدم تجاهل الإتصال الداخلي للأزمات، فهو أحد الدعائم الرئيسية لاستراتيجية اتصال الأزمات. إلى جانب الإتصال الخارجي الذي يعتبر بدوره الواجهة الإتصالية للمنشأة أمام جمهورها الخارجي أثناء الأزمات.

المبحث الثالث: الإتصال الخارجي كمحور ارتكازي في إدارة الأزمات

يعد التوجه نحو مختلف فئات الجمهور الخارجي خيارا استراتيجيا تتخذه المنشآت عند حدوث الأزمات، محاولة منها لكسب ثقته وتأييده لها، وتفعيل وفائه لها مثلما هو الشأن مع زبائنها. أو سعيا منها للتعاطف معه والتخفيف عنه، وتحملها لكافة مسؤولياتها تجاهه كما يحدث مع ضحايا الأزمات. أو حرصا منها على إقناعه بالبقاء معها كشريك مالي متميز ومهم بالنسبة لها، كما هو الحال مع جمهور المساهمين. أو إلزاما منها بالحفاظ على شرعية وجودها ومواطنتها، باعتبارها منشأة حريصة على المحافظة على بيئتها الخارجية التي تتواجد فيها أطرافها المجاورة لها.

يمثل الإتصال الخارجي همزة الوصل بين المنشآت وأطرافها الخارجية، حيث يعتبر إحدى الدعائم الرئيسية التي تستند عليها المنشأة لتجسيد خيارها الإستراتيجي السابق بمختلف أهدافه التي يتضمنها. وهو بذلك يعد فعلا محورا ارتكازيا في إدارة الأزمات، لما له من إسهامات في تجاوز الظروف المتأزمة عن طريق توظيف مختلف أنواعه في التواصل الفعال مع أبرز الأطراف التي يتشكل منها الجمهور الخارجي للمنشآت، بشكل يسمح بتعزيز صورتها التي عادة ما تتأثر جراء مخلفات الأزمات.

قبل الإسهاب في تناول أشكال توظيف الإتصال الخارجي للأزمات، تجدر بنا أولاً الإحاطة التوضيحية بالإتصال الخارجي من عدة جوانب سعياً منا لإبراز ملامحه الرئيسية.

المطلب الأول: ماهية الإتصال الخارجي

تسعى المنشآت دوماً إلى تغطية الفجوة الإدراكية التي تحدث نتيجة التفاوت في الإدراك بين المنشآت وجمهورها الخارجي، بخصوص هويتها وتوجهاتها المؤسسية والتسويقية على وجه الخصوص. ويتواجد هذا التفاوت الإدراكي بسبب الإختلاف بين الصورة المدركة (*Image Perçue*) من قبل الأطراف الفاعلة الخارجية، والصورة المرغوب فيها (*Image Voulué*) من طرف المنشآت. ويؤدي الإتصال الخارجي دوراً هاماً في التقريب بين الصورتين من خلال توليفة من الأنشطة الإتصالية الخارجية - المؤسسية منها والتسويقية - التي تصدر عن المنشآت. على هذا الأساس، تبدو لنا جلياً الحاجة الماسة لممارسة اتصال خارجي قوي ومكثف مع الجمهور الخارجي للمنشآت. وهو ما يدفعنا إلى الرغبة في معرفة المزيد عن ماهية هذا النوع من اتصال المنشآت.

الفرع الأول: تعريف الإتصال الخارجي

يمكن تعريف الإتصال الخارجي بأنه "مجموع العدد الإتصالية التي تم وضعها من طرف منشأة بغرض تثمين نشاطها وصورته أمام جمهورها"⁽¹⁾. وبالتالي، تسخر المنشآت كل إمكانياتها ومواردها المتنوعة في تعزيز صورتها وسمعتها، فتبث عدداً كبيراً ومتنوعاً من الرسائل المدروسة بعناية فائقة، عبر وسائل اتصال تستجيب لمقتضيات التوليفة "جودة/تكلفة". وتصل إلى الجمهور الخارجي المستهدف بدقة لتتنظر منه استجابة، تتناسب وانتظارات المنشآت التي تنحصر بين الأقوال والأفعال. فمجرد تداول إسم المنشأة بين أفراد فئات الجمهور الخارجي المستهدفة يعد مكسباً من المكاسب المتعلقة بسمعتها، وهو ما ذهب إليه التعريف التالي للإتصال الخارجي بأنه "مجموع التقنيات الإتصالية المستخدمة من طرف منشأة (أو منظمة) في التحدث عنها أو دفع الغير للتحدث عنها كمؤسسة أمام جماهير غير متجانسة وجد متنوعة مثل الصحفيين والأوساط المالية والسلطات العمومية وقادة الرأي والرأي العام"⁽²⁾. فالحديث الإيجابي عن المنشأة من شأنه أن يدعم الرصيد الإدراكي الذي يوافق تطلعات المنشأة، ويسمح بتعزيز الثقة فيها والوفاء لها. ويتجسد ذلك من خلال الإقبال الدوري والمنتظم على شراء سلعها وخدماتها. وهي أهم غاية يسعى إلى تحقيقها الإتصال الخارجي.

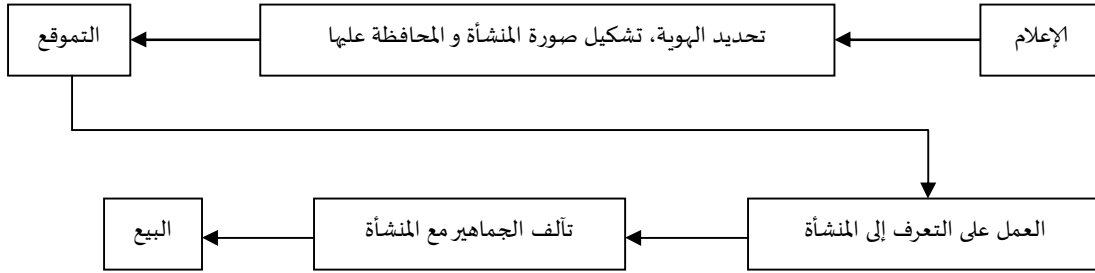
(1) Francis Balle et al., *op.cit.*, p.114.

(2) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *La communication externe des entreprises*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2014 (1^{re} édition 1997), p.5.

الفرع الثاني: أهداف الإتصال الخارجي

يتمثل الإتصال الخارجي الجيد في ذلك النوع من الإتصال الذي يساهم في خلق قيمة مضافة، تدعم وتضمن القيمة الفعلية للمنشأة وعلامتها ومنتجاتها وخدماتها⁽¹⁾، مثلما يتضح لنا من الشكل الآتي:

الشكل رقم 15: أهداف الإتصال الخارجي



مصدر مأخوذ بتصرف من: Olivier Moch, Une bonne communication externe, 2014, [en ligne] : <http://olivier-moch.over-blog.net/article-une-bonne-communication-externe-123134135.html>.

نستنتج من خلال الشكل السابق، أن أهداف الإتصال الخارجي مرتبطة ببعضها البعض، فكل هدف هو نتيجة منطقية لتحقيق الهدف الذي يسبقه. ومنه، تتمثل أهداف الإتصال الخارجي فيما يأتي⁽²⁾:

أولاً: الإعلام

يتميز الجمهور الخارجي للمنشآت بعدم التجانس والتنوع الكبير، وهو ما ينتج عنه تعدد واختلاف في انتظارات هذه الأطراف الفاعلة الخارجية، بشكل يفرض على المنشآت التجاوب مع مختلف التطلعات عبر توفير المعلومات المناسبة من حيث الجودة والمصداقية.

ثانياً: السعي لإبراز معالم هوية المنشأة

تتضح معالم هوية المنشأة في عدة أوجه، كالمادية منها مثل هندسة بنايات الشركة واللباس الرسمي لمواردها البشرية، والمعنوية منها كالقيم التي تسعى إلى ترسيخها في البيئة الخارجية التي تتواجد فيها، مثل توفير الجودة والرفاهية للزبون من خلال عرض منتج يتسم بمستوى رفيع من الإتقان والإبداع، وتكريس قيم المواطنة عن طريق عدة مبادرات مثل مساعدة الفئات المحرومة وزيارة المرضى في المستشفيات، بالإضافة إلى دعم التظاهرات الرياضية والثقافية والعلمية في إطار ما يعرف بالرعاية والإحتضان (Parrainage) الرياضي والثقافي والعلمي. وهي كلها معالم تعزز سمعة المنشأة.

⁽¹⁾ Olivier Moch, Une bonne communication externe, 2014, [en ligne] : <http://olivier-moch.over-blog.net/article-une-bonne-communication-externe-123134135.html>.

date de consultation: 22/12/2014.

⁽²⁾ Ibid.

ثالثا: التموقع

تحاول المنشآت عبر التعريف بنفسها أمام جمهورها الخارجي أن تتموقع جيدا من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية في بيئتها الخارجية. سواء تعلق الأمر بكسب نصيب معتبر من السوق، أو إضفاء الشرعية الاجتماعية على تواجدها داخل مجتمع معين. وهذا النوع من التموقع مفيد بالنسبة لها، بالنظر إلى حاجتها الدائمة إلى التميز بالمقارنة مع المنافسين.

رابعاً: العمل على التعرف إلى المنشأة

هو هدف يحمل في طياته فكرة السعي المستمر لتفرد المنشأة عن نظيراتها من المنشآت المنافسة. ففي إطار إقتصاديات أصبحت تتشابه فيها المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنشآت التي تنشط في نفس القطاع إلى حد كبير، يبرز الإتصال الخارجي كعنصر تمييز عبره المنشآت عن بعضها البعض. ويتضح ذلك من خلال الأنشطة الإتصالية الخارجية (كالأبواب المفتوحة، والمشاركة الفعالة في المعارض والصالونات الوطنية والدولية). فالمنتج الجيد ينبغي إرفاقه باتصال خارجي جيد لتحقيق قيمة تسويقية جيدة.

خامساً: تألف الجماهير مع المنشأة

من سمات الإتصال الخارجي الجيد أنه يهدف إلى تحقيق الألفة بين المنشأة وأطرافها الفاعلة الخارجية. ويتسنى ذلك من خلال كسب ثقة الجمهور الخارجي، والتي تتحقق بدورها عن طريق قدرة المنشأة على الإقناع عبر أداؤها وسمعتها وتميزها في بيئتها الخارجية.

سادساً: بيع المنتجات والخدمات

يسمح تألف المنشأة مع جمهورها الخارجي باستمالة زبائن مرتقبين وكسبهم. كما يسمح أيضا بتعزيز ولاء الزبائن المتعودين على شراء منتجاتها أو خدماتها، وبهذا يتحقق أحد الأهداف الرئيسية للإتصال الخارجي. فلو أخذنا نموذج الإتصال التسويقي "أيذا" (AIDA) لوجدنا بأن الغاية من ممارسة الإتصال التسويقي هي دفع الزبون لتبني سلوك الشراء.

الفرع الثالث: الفرق بين الإتصال الخارجي والإتصال الداخلي

تساعد مسألة التفرقة بين الإتصاليين الخارجي والداخلي في التمييز بين التخصصين الإتصاليين من حيث التعريف والأطراف المستهدفة والمهام والوسائل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 7: أوجه الإختلاف بين الإتصال الخارجي والإتصال الداخلي

الإتصال الداخلي	الإتصال الخارجي	التعريف الأساسي
مجموع أشكال وسيرورات الإتصال داخل منظمة معينة.	مجموع أشكال وسيرورات اتصال منظمة نحو عالمها الخارجي، أي نحو الأطراف المستهدفة من المنظمة.	

<p>أجراء المنشأة: الإطارات، المستخدمون، العمال، الإداريون، الشركاء الإجماعيون،...</p>	<p>المواطنون، وسائل الإعلام، موردوا الخدمات، الموردون، الزبائن، المتعاملون الإجماعيون والإقتصاليين، المتعاملون السيلسيون و/أوالتقفيون المجاورون، ...</p>	<p>الأطراف المستهدفة</p>
<p>- التشجيع على الشفافية داخل المنشأة أو المنظمة؛ - بث المعلومات الداخلية في المنشأة أو المنظمة؛ - التشجيع على ممارسة الإتصال في كل الإتجاهات (الإتصال الصاعد والنازل والأفقي)؛ - التشجيع على إشراك العمال كمعاونين في المنشأة أو المنظمة؛ - تشكيل صورة للمنشأة والشعور بالإنتماء للمنشأة؛ - خلق مناخ ثقة داخل المنشأة أو المنظمة.</p>	<p>- تشكيل والمحافظة على صورة علامة المنظمة أو المنشأة؛ - موقعة المنشأة أو المنظمة في بيئة (غالبا ما تكون تنافسية)؛ - العمل على تهمين منتج أو خدمة المنشأة أو المنظمة في أعين جمهورها الخارجي.</p>	<p>المهام</p>
<p>- جريدة المنشأة أو الرسائل الإخبارية؛ - إستقبال العمال الجدد؛ - مواقع الأنترنت؛ - حفلة للعمال أو الحوافز المتعددة؛ - بث الفيديو عبر الأنترنت؛ - لوحة الإعلانات.</p>	<p>- العلاقات مع وسائل الإعلام؛ - التسويق المباشر وغير المباشر، الإعلان؛ - مواقع الأنترنت؛ - بث الفيديو عبر الأنترنت (Web TV)؛ - شبكات التواصل الإجماعي؛ - الرعاية الرياضية والثقافية؛ - الإتصال المناسباتي؛ - العلاقات العامة.</p>	<p>الوسائل</p>

المصدر:

Olivier Moch, *Communication externe vs communication interne*, 2011, pp.1-2, [en ligne] : <http://www.fichier-pdf.fr/2011/09/05/2011-09-12-ce-vs-ci/>

بالرغم من التباين الموجود بين التخصصين الإتصاليين - كما يظهر لنا في الجدول السابق - إلا أن النجاح في تحقيق التكامل بينهما، يعني القدرة على التوفيق بينهما في إطار مقارنة اتصالية شاملة ترتكز على ممارسة اتصال شامل، حيث يعد فيها الإتصال الداخلي كرافعة للإتصال الخارجي⁽¹⁾. وهو ما من شأنه أن يقدم قيمة مضافة، تشكل إسهاما في تعزيز صور كل من المنشأة وعلامتها ومنتجاتها وخدماتها.

الفرع الرابع: أنواع الإتصال الخارجي

يمكن تقسيم الإتصال الخارجي حسب الهدف المرجو منه إلى نوعين رئيسيين هما:

أولا: الإتصال التسويقي

يعتبر الإتصال التسويقي اتصالا إقناعيا⁽²⁾. ويأخذ الإتصال الخارجي شكل الإتصال التسويقي إذا ما كان يهدف إلى إقناع الزبون بشراء منتجات أو خدمات المنشأة. وتوضح لنا عملية الإقناع من خلال التعريف الآتي للإتصال التسويقي بأنه "يتمثل بالنسبة لمنظمة معينة في إرسال مجموعة من الرسائل المصممة من طرفها بهدف تغيير موقف و/أو سلوك المستقبل"⁽³⁾. وحتى وإن تعددت أشكال الرسائل، التي قد تكون لفظية ومرئية ومسموعة وحسية ومجسمة، إلا أنها تتقاطع في الهدف من إعدادها، وهو محاولة التأثير على رأي أو إحساس أو تصرف الزبائن تجاه منتجات أو خدمات المنشأة. وبذلك فالإتصال التسويقي هو اتصال تجاري " يضم مجموع الأنشطة الإتصالية المستخدمة بغرض التشجيع المباشر أو غير المباشر على تسويق منتج أو خدمة"⁽⁴⁾. ويتضمن كلا من اتصال المنتج واتصال العلامة. في حين يعتبر الإتصال الإعلاني (أو الإتصال عبر الوسائط "Communication Média") أحد أبرز وسائله المستخدمة، إلى جانب الإتصال خارج الوسائط (Communication Hors Média).

ثانيا: الإتصال المؤسسي (Communication Institutionnelle)

نظرا للعلاقة الوطيدة بين الإتصال المؤسسي واتصال الأزمات - إذ يمثل هذا الأخير أحد الأشكال المتميزة للإتصال المؤسسي - فإننا ارتأينا تناول هذا التخصص الإتصالي بنوع من الإسهاب، سعيا منا لإبراز دوره ومكانته التي أصبح يحظى بها في المنشآت.

1. تعريف الإتصال المؤسسي: يعرف بأنه "اتصال يتمحور فيه الخطاب حول المنشأة أو المنظمة نفسها"⁽⁵⁾. وبالتالي، يتخذ الإتصال الخارجي شكل الإتصال المؤسسي إذا ما كان يهدف إلى تشكيل وتسيير صورة المنشأة أمام جمهورها الخارجي، حيث تصرح المنشأة عبر اتصالها المؤسسي "بماهيها

(1) Olivier Moch, *Communication externe vs communication interne*, 2011, p.2. [en ligne]: <http://www.fichier-pdf.fr/2011/09/05/2011-09-12-ce-vs-ci/>, date de consultation: 22/12/2014.

(2) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, *op.cit.*, p.35.

(3) *Ibid.*, p.36.

(4) Bertrand Bathelot, *Définition communication commerciale*, 2012, [en ligne]:

<http://www.definitions-marketing.com/definition-communication-commerciale>, date de consultation: 24/12/2014.

(5) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, *op.cit.*, p.270.

وبما تريد أن تفعل وبما تجيد فعله وبما تفعله، بعبارة أخرى تتكلم المنشأة عن نفسها وقيمها وفلسفتها وشرعيتها وثقافتها وتطلعاتها بشكل يعزز صورتها وسمعتها⁽¹⁾. ويسمح لها على المدى المتوسط والطويل بالحصول على مكاسب تسويقية وتنافسية، مثلما يتضح لنا من خلال التعريف الآتي للإتصال المؤسسي بأنه "جزء من الإتصال الشامل، حيث يهدف إلى تقديم صورة قوية عن المنشأة ويضعها في موقع يجعلها تركز فيه على قيم من شأنها أن توفر لها ميزة تنافسية"⁽²⁾. فبإمكانها مثلا أن توظف قيمتها البيئية وصورتها الإيجابية التي حظيت بها في أعين جمهورها الخارجي، فيما يتعلق بمحافظتها على البيئة لتمير مشاريعها التوسعية المستقبلية، دون التخوف من الإصطدام بمقاومة جموعية تمنعها من تحقيق أهدافها التوسعية.

2 . أسباب تطور الإتصال المؤسسي: لقد مرت المنشآت في الخمسين سنة الأخيرة بتحول اتصالي جذري؛ فمن العمل في صمت مطلق وبعيدا عن كل الأعين الخارجية، إلى الإنفتاح على البيئة الخارجية وتمير كل الإنجازات والمبادرات عبر اتصال مؤسسي مضبوط ومبرمج، لكي تلقى كل الدعم والقبول والإعتراف من قبل أطرافها الفاعلة الخارجية. وهو ما يدل على الوزن والأهمية التي اكتسبها الجمهور الخارجي للمنشآت مع مرور الوقت، إلى درجة أنه أصبح متغيرا هاما وطرفا فاعلا ينبغي أخذه في الحسبان عند إعداد أي إستراتيجية اتصالية. ويرجع هذا التحول الكبير إلى الأسباب الآتية⁽³⁾:

- بإمكان المنشآت أن تساعد في بيع منتجاتها وخدماتها وعلامتها، من خلال فرض نفسها كأحد الضمانات على جودة وقيمة عرضها التجاري المقدم لجمهور الزبائن. فربط علاقة بينها وبين مخرجاتها تقوم على التعريف الوافي والكافي بحيثيات عرضها التجاري، وما يتضمنه من قيم (كقيمة احترام الزبون، وما يتطلع له ويأمل فيه عند شرائه لمنتجاتها وخدماتها) تعبر بحق عن هويتها وفلسفتها التسويقية، من شأنه أن يعزز ثقة الزبائن في كل ما تقترحه عليهم من منتجات وخدمات. وما قد تتعرض له المنشآت حاليا من صعوبات تنافسية لهو أبين دليل على فقدان تلك الصلة التي من المفروض أن تكون موجودة بينها وبين عروضها التجارية المقترحة على الزبائن؛

- لقد استوعبت المنشآت جيدا فكرة أهمية المراهنة على الأطراف الفاعلة المؤسسية (كوسائل الإعلام والرأي العام والجمعيات المهنية والمدنية)، وكسبها لصفها واستمالتها عن طريق ممارسة "اتصال التأثير" (*Communication d'Influence*) عليها، لتمارس بدورها الضغط (*Lobbying*) على السلطات العمومية. وتحقق المنشآت نتيجة لذلك عدة مكاسب وأغراض لم تكن لتنالها لو بقيت منغلقة عن نفسها؛

- لقد أصبحنا نشهد انفصال هوية المنشآت عن هوية مؤسسيها الأصليين، فلم يعد هناك من "بارون بيتش" (*Baron Bich*)، ولا "لوي رونو" (*Louis Renault*)، ولا "أندري سيتروان" (*André Citroën*)،

(1) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, op.cit., p.270.

(2) Thierry Libaert, La communication d'entreprise, éditions Economica, Paris, 1998, p.7.

(3) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, op.cit., pp.272-273.

بسبب الوفاة أو حيازة المنشآت من طرف مالكين جدد. وبالتالي، فمن مصلحة هذه المنشآت أن تعيد النظر في التعريف بهويتها من جديد، وفق ما تتطلبه مقتضياتها الإتصالية الإستراتيجية الحالية: - لقد أضحت المنشآت في البلدان المتقدمة، عبارة عن كيانات إجتماعية لها دور فاعل في المجتمع، ومن واجبها إطلاع الغير على مختلف آرائها حول القضايا التي تهم المجتمع، والتي تدخل في إطار ما يعرف بالمسؤولية المجتمعية للمنشآت (RSE)، وهو إطار مؤسساتي بحث تعبر من خلاله المنشآت على تصوراتها فيما يتعلق بالمسائل الحساسة كالتلوث والبطالة، لتحث من ضغوطات الجمهور الخارجي عموماً والمنظمات غير الحكومية خصوصاً. هذه الأخيرة قد تسبب أزمات لهذه المنشآت، مثلما حدث مع المنشأة الألمانية " فولسفاكن " (Volkswagen)، حيث كشفت المنظمة الغير حكومية المعروفة باسم "المجلس الدولي للنقل النظيف" (ICCT) في 2015/09/18 عن فضيحة بيئية كانت وراءها أفضل شركة منتجة للسيارات في العالم خلال النصف الأول من نفس السنة، نتيجة لجوئها لأساليب احتيالية لتتمكن من تجاوز الإختبارات الأمريكية المضادة للتلوث⁽¹⁾.

3. أهداف الإتصال المؤسساتي: تسعى المنشآت من خلال ممارستها لهذا النوع من الإتصال إلى تحقيق الأهداف الآتية⁽²⁾:

- تشكيل وتنمية سمعة المنشأة، ونشاطاتها وتخصصاتها ومجالات تدخلها. وهو ما يعد تمييزاً لها في أعين جمهورها الخارجي؛

- تعريف وتسيير هوية المنشآت، وصورتها وسمعتها عند مختلف فئات جمهورها الخارجي، سواء تعلق الأمر بالفئة التجارية (الزبائن) المستهدفة بغرض حثها على تبني سلوك الشراء، أو الفئات الأخرى الغير تجارية، والتي تعرف بالأطراف الفاعلة (Parties Prenantes) أو (Stakeholders)، والتي لها تأثير على نشاطها؛

- توفير مناخ مؤسساتي مناسب لتنمية علاقاتها مع أطرافها المستهدفة المباشرة (أي التجارية)، وغير المباشرة (كالسلطات العمومية والمقررين السياسيين والأوساط المالية)؛

- العمل على جعل المنشآت أكثر جاذبية من نظيراتها المنافسة، وذلك بالنسبة للجمهور الخارجي والداخلي على حد سواء.

4. الفرق بين الإتصال المؤسساتي والإتصال التجاري: يختلف النوعان في عدة جوانب؛ فمن حيث الهدف نجد بأن الإتصال المؤسساتي يهدف إلى تحسين صورة وسمعة المنشآت، في حين يسعى الإتصال التجاري إلى هدف وحيد هو دفع الزبائن إلى شراء المنتجات والخدمات. أما من حيث الأطراف المستهدفة، فتختلف بالنسبة للنوعين الإتصاليين، إذ نجد بأن الإتصال المؤسساتي يستهدف عدة فئات غير تجارية مثل النواب البرلمانين ونواب المجالس الشعبية البلدية والولائية والبنوك

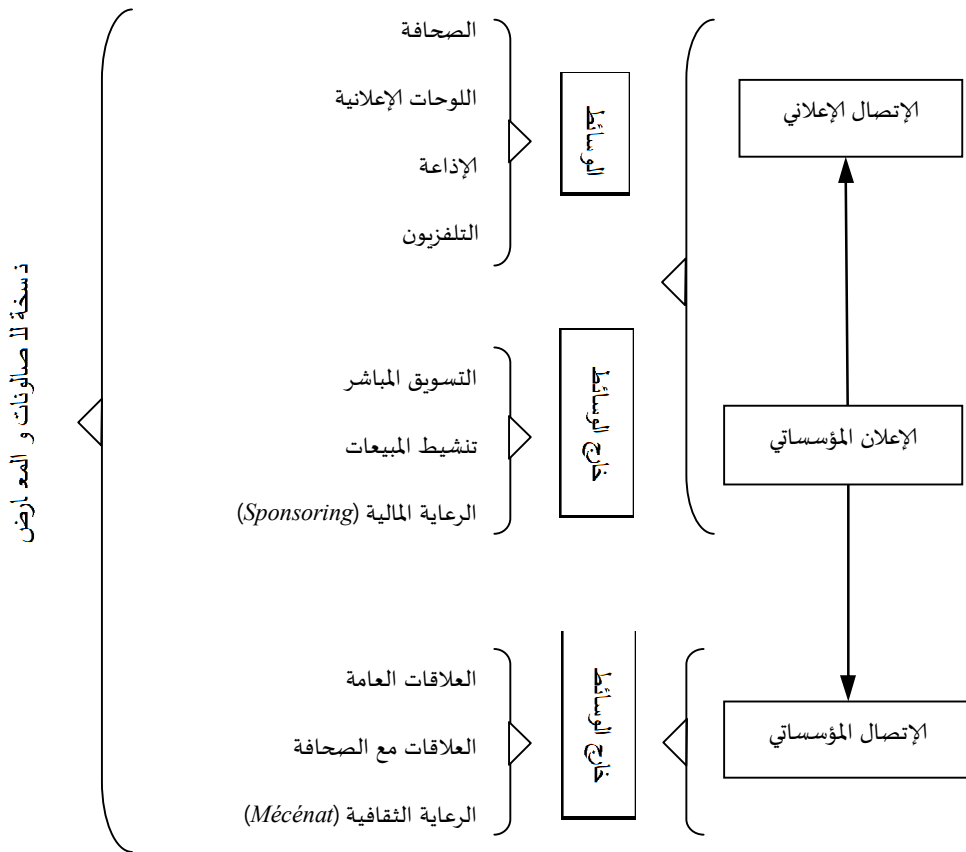
(1) Géraldine Russell, Cinq questions pour comprendre le scandale Volkswagen, 2015, [en ligne]: <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/explicateur/2015/09/22/29004-20150922ARTFIG00230-cinq-questions-pour-comprendre-le-scanale-volkswagen.php>, date de consultation: 24/09/2015.

(2) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, op.cit., p.274.

والبورصات، أما الإتصال التجاري فيستهدف الفئات التجارية (أي الزبائن الحاليين والمرتبين). كما يختلف النوعين فيما يخص الأدوات المستخدمة، حيث نجد بأن الإتصال المؤسسي عادة ما يوظف وسائل الإتصال خارج الوسائط كالعلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة والرعاية الثقافية والإجتماعية، في حين يعتبر الإتصال الإعلاني أبرز الوسائل المستخدمة من طرف الإتصال التجاري، وذلك من خلال توظيف وسائل الإتصال الجماهيري (كالإذاعة والتلفزيون) أو ما يعرف بتقنيات الإتصال الواسطي.

لكن هذا لا يعني عدم وجود علاقة بين النوعين، فقد يرتبطان ببعضهما البعض في إطار ما يعرف بالإعلان المؤسسي، أي توظيف وسائل الإتصال المؤسسي في خدمة الأغراض التجارية للإتصال التجاري، كما يمكن الجمع بين النوعين في تظاهرة واحدة كالمعارض والصالونات. ولتلخيص ما سبق نعرض الشكل الآتي:

الشكل رقم 16: الفرق بين الإتصال المؤسسي والإتصال التجاري



المصدر: Philippe Morel, La communication d'entreprise, Vuibert, Paris, 2000, p.23.

تجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيات المعلومات والاتصال (كالإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي)، أصبحت تعد هي الأخرى من بين وسائل الإتصال الواسطي، التي تستخدم لتحقيق أغراض الإتصال الإعلاني تحديدا، والإتصال التجاري عموما.

5. أنواع الإتصال المؤسستي: يأخذ الإتصال المؤسستي عدة أشكال، تبعا لفئات الجمهور المستهدفة من طرف المنشأة. وعلى هذا الأساس - وإلى جانب اتصال الأزمات - نجد بأن الإتصال المؤسستي يتضمن عدة أنواع أخرى هي:

أ. الإتصال المالي: يعرف بأنه "إرسال المنشأة لمجموعة من الرسائل نحو المساهمين والمستثمرين ومختلف الجماهير الأخرى، عن طريق استخدام عدة أدوات مختارة لجعل المنشأة مرئية وإبراز كل إمكانياتها والمساهمة في تشكيل صورة إيجابية عنها في بيئة تنافسية"⁽¹⁾. بالإضافة إلى ذلك، فإن أهم هدف تحرص المنشأة على تحقيقه من وراء ممارستها للإتصال المالي هو محاولة توجيه الجمهور المستهدف نحو تبني سلوك شراء أوراقها المالية، وهو ما يتضح لنا أكثر من خلال التعريف الآتي لهذا النوع من الإتصال المؤسستي بأنه "سيرورة للتسويق المالي مع السعي لتحقيق هدف مزدوج: إحترام النصوص التنظيمية وتأمين صورة المنشأة، والكل يندرج في إطار تحقيق الطموح المتمثل في الحث على شراء الأوراق المالية للمنشأة في البورصة"⁽²⁾. وبهذا تتأكد لنا أهمية توظيف الإتصال المالي في كسب مساهمين ومستثمرين جدد، والنجاح في إقناع الحاليين منهم بضرورة الإبقاء على أسهمهم وسنداتهم في المنشأة، وعدم التنازل عنها وتداولها في الأسواق المالية. باختصار، يمكن القول أن المنشآت تحاول من خلال اتصالها المالي بلوغ أسى طموح، وهو "بيع واقع وصورة المنشأة في أحسن أحوالهما"⁽³⁾.

أما فيما يتعلق بالأطراف المستهدفة من طرف المنشأة في اتصالها المالي فإنها تتمثل - بالإضافة إلى سلطة الأسواق المالية (AMF) والسلطات العمومية - في⁽⁴⁾:

- المتخصصون والمهنيون (حملة الأسهم الحاليين والمرتقبين و/أو الواصفين "Prescripteurs")، كالصيارفة، والوسطاء الماليين والمستشارين والمحليلين الماليين، ونوادي الإستثمار والصحفيين المتخصصين، ووكالات التنقيط (مثل موديز "Moody's" وفيتش "Fitch")؛

- حملة الأوراق المالية الصغار (أي حملة الأسهم الحاليين أو المرتقبين)، وبحكم عددهم المتزايد باستمرار فقد أصبحوا من أكبر مستخدمي المعلومات المالية؛

- العمال المساهمون، حتى وإن اقتربوا في وصفهم من حملة الأوراق المالية الصغار، إلا أن خصوصيتهم المتعلقة باعتبارهم أطرافا داخلية للمنشأة من شأنها أن تؤثر على قراراتهم الإستثمارية.

(1) Jean-Yves Léger, *La communication financière*, Dunod, Paris, 2010, p.38.

(2) *Ibid.*

(3) *Ibid.*, p.37.

(4) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, *op.cit.*, p.287.

ب . إتصال التوظيف (*Communication de Recrutement*): يعرف بأنه ذلك النوع من الإتصال الذي "يوضح بالإضافة إلى هوية المنشأة، عناصر أخرى كقيمها (مثل الإحترام والأخلاقيات والمسؤولية الإجتماعية)، وجودة العمل فيها (كالإبداع والحركية)، والمزايا التي تمنحها (كالمكافآت والمزايا الإجتماعية)، وجودة مناخ العمل فيها (كالإنفتاح الذاتي وتواجد زملاء عمل ذوو مستوى عالي ومناخ ملائم للعمل)، والمزايا التي تمنحها على طول فترة المسار المهني (كالترقيات والدورات التكوينية)"⁽¹⁾.

وبالتالي، فهذا النوع من الإتصال المؤسسي يراهن على توظيف ما يعرف بـ "صورة المنشأة الموظفة" (*Image Employeur*) القوية والإيجابية في استقطاب وجذب الموارد البشرية المتميزة. يعتبر الطلبة الفئة المستهدفة المفضلة من قبل المنشآت في إطار ممارستها لاتصال التوظيف، حيث تستخدم عدة وسائل لانتقاء أحسنهم، عن طريق الحضور في صالونات الطلبة، وتوزيع منح دراسية للنجباء منهم، وتخصيص جوائز لأحسن مذكرات تخرج. كما تهدف أيضا لخلق روابط قوية معهم وتثمين سمعتها وصورتها أمامهم⁽²⁾.

ج . إتصال التأثير (*Communication d'Influence*): يرجع أصل هذا النوع من الإتصال المؤسسي إلى العلاقات العامة مثلما يتصورها "إدوارد بيرنيس" (*Edward Bernays*)، حيث تم تعريفه بأنه "يتمثل في التأثير على الرأي وفق ما تقتضيه أهداف ومصالح المنشآت"⁽³⁾.

تعتبر ممارسة الضغط (*Lobbying*) من أهم وسائل اتصال التأثير، إذ تعرف بأنها "مجموع يتشكل من 20% حق و20% سياسة و20% اقتصاد و20% دبلوماسية و20% اتصال"⁽⁴⁾. وبهذا فهي تسمح بزيادة القدرة التنافسية للمنشآت عن طريق الدفاع على مصالحها أمام السلطات العمومية، وتحسين النواحي الإقتصادية والإجتماعية والقانونية التي يتضمنها إطار نشاطها. كما تعرف بأنها تتمثل في "التأثير على اتخاذ القرار السياسي من خلال اتصال موجه إلى الأطراف الفاعلة في المسار السياسي المتعلق بالموضوع المعني"⁽⁵⁾. وممارسة الضغط تتمحور بالأساس حول التأثير في إعداد وتبني وتطبيق القوانين والأنظمة التشريعية، وجعلها تتماشى مع تطلعات وانتظارات المنشآت. كما تتوجه المنشآت من خلال هذا النوع من الإتصال المؤسسي إلى مجموعة من فئات الجمهور الخارجي، يمكن توضيحها عبر الشكل الآتي:

(1) Thierry Libaert et Karine Johannes, *op.cit.*, p.69.

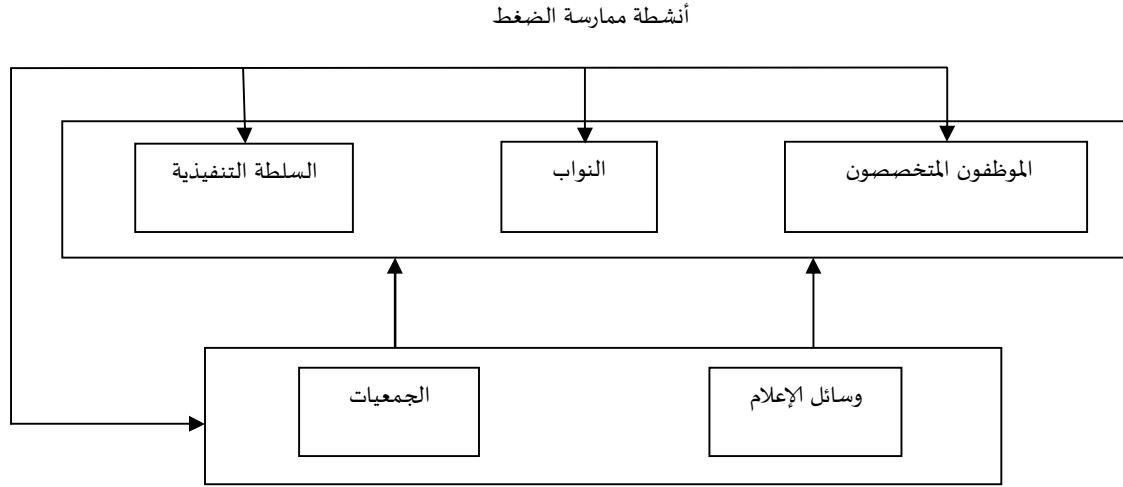
(2) *Ibid.*

(3) *Ibid.*, p.80.

(4) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, *op.cit.*, p.292.

(5) Pierre Bardon et Thierry Libaert, *Le lobbying*, Paris, Dunod, 2012, p.9.

الشكل رقم 17: الأطراف المستهدفة من اتصال التأثير



المصدر: Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, *La communication marketing intégrée*, 4^e édition, édition Economica, Paris, 2011 (1^{re} édition 1996), p.294.

يتضح لنا من الشكل السابق بأن المنشأة تركز استهدافها على الموظفين المتخصصين، باعتبارهم طرفا أساسيا في إعداد مختلف القوانين، وتحضيرها للمصادقة عليها في البرلمان. كما تستهدف أيضا النواب والسلطة التنفيذية، باعتبارهما طرفين أساسيين في سن القوانين وتنفيذها على التوالي. ويمكن للمنشأة أن تؤثر في الفئات السابقة عبر قيامها باستهداف وسيط لكل من وسائل الإعلام والجمعيات، حيث تستميلها وتكسيها لصفها لتمارس بدورها ضغطا على الفئات الأولى، وهو ما يسمح في الأخير للمنشأة بتحقيق أهدافها المرجوة من ممارستها لاتصال التأثير.

د . **الإتصال البيئي**: يعرف بأنه "مجموع القرارات والرسائل التي يتم بثها داخل وخارج المنشآت، والتي من شأنها أن تساهم بأسلوب مباشر أو غير مباشر في التأثير بشكل فوري أو مؤجل في حماية البيئة"⁽¹⁾. وتزداد أهمية هذا النوع من الإتصال المؤسسي في المجتمعات التي تهتم بالبيئة، هذه الأخيرة مثلا تعتبر الإنشغال الثاني للفرنسيين بعد انشغالهم أولا بمسألة التشغيل⁽²⁾.

تستهدف المنشآت عبر ممارستها للإتصال البيئي كلا من الرأي العام والبرلمانيين والنواب في المجالس الشعبية البلدية والولائية، ووسائل الإعلام وجمعيات المستهلكين وجمعيات حماية البيئة⁽³⁾.

(1) Arnaud Gossement, *Communication environnementale et de développement durable : le risque juridique*, 2010, [en ligne]:

<http://www.arnaudgossement.com/archive/2010/11/27/communication-environnementale-et-de-developpement-durable-q.html>, date de consultation: 30/12/2014.

(2) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.18.

(3) *Ibid.*

هـ . اتصال التقبل (*Communication d'Acceptabilité*): هو اتصال "يقع بين اتصال الأزمات والإتصال البيئي، حيث يهدف إلى إقناع السكان بتقبل إمكانية إنشاء مصنع بجوارهم"⁽¹⁾. وعادة ما يتعلق الأمر بإنجاز مصانع لممارسة أنشطة تتضمن مخاطر بيئية كبيرة، كالمصانع التي تنشط في المجالات الكيماوية والنووية. ونتيجة لذلك، لا يتقبل هؤلاء فكرة إنجاز مثل هذه المشاريع بجوارهم، وهو ما يجعل اتصال التقبل الممارس من قبل المنشأة في مواجهة مع ما يعرف بـ "علة نيمبي" (*Syndrome de NIMBY*)، أي (*Not In My Back-Yard*)، أو "ليس في حديقتي"⁽²⁾، وهو رد فعل طبيعي ومنطقي بالنظر إلى خطورة اقتراح المنشأة، مما يستدعي ممارسة اتصال تقبل فعال للتمكن من التوصل إلى تجاوب إيجابي مع مثل هذا الإقتراح.

الفرع الخامس: وسائل الإتصال الخارجي

تتعدد هذه الوسائل تبعا لطبيعتها وكيفية استهدافها للجماهير الخارجي. وعلى هذا الأساس، يمكن توضيحها حسب الجدول الآتي:

(1) *Thierry Libaert, op.cit., p.16.*

(2) *Ibid.*

الجدول رقم 8: وسائل الإتصال الخارجي

وسائل الإتصال المشخص	وسائل الإتصال الجماهيري
- الإتصال المباشر.	- الإعلان الواسطي: تلفزيون، صحافة، إذاعة،
- مواقع التواصل الإجتماعي والمواقع الشخصية (Blogs).	- الإنترنت.
- العلاقات العامة.	- الإتصال المباشر.
- العلاقات مع الصحافة.	- الإتصال بالحدث: الرعاية الثقافية
- الإتصال المناسباتي.	- والرياضية، الإتصال المناسباتي، التسويق في الشوارع (Street Marketing).
- قوة البيع.	- مواقع الإنترنت.
- ممارسة الضغط.	- مواقع التواصل الإجتماعي والمواقع الشخصية.
- المعارض والصالونات.	- العلاقات العامة.
- الكلمة المنطوقة والمسموعة (Bouche à Oreille).	- الإعلان في مكان البيع.
- الإتصال المعدي (Communication Virale).	- الهوية المرئية.
	- الناحية الجمالية (Design) للمنتوج.
	- التغليف.

المصدر: Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, *La communication marketing intégrée*, 4^e édition, édition Economica, Paris, 2011 (1^{re} édition 1996), p.270.

ما يلاحظ على الجدول السابق أن هناك أدوات مشتركة بين نوعي وسائل الإتصال الخارجي، كما أن أغلب وسائل الإتصال الجماهيري تتصف بأنها أدوات اتصال وساطي، في حين تتصف أغلب وسائل الإتصال المشخص بأنها دعائم اتصال خارج الوسائط.

كل ما تم تناوله في إطار هذا المطلب يدل على ثراء الإتصال الخارجي من حيث أنواعه وأطرافه الفاعلة المستهدفة ووسائله، وينم عن مكانته المتميزة التي يحظى بها في المنشآت أثناء فترات الهدوء. وتزداد هذه المكانة بروزا وتجليا في فترات الأزمات، التي تؤثر سلبا على مختلف الفئات التي يتشكل منها الجمهور الخارجي، فيبدي هذا الأخير ردود فعل لا تخدم المنشآت، وهو ما يدفع بها إلى توظيف الإتصال الخارجي للمساهمة في معالجة كل هذه المخلفات.

المطلب الثاني: توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في الحد من أثر مقاطعة الزبائن للمنشأة

تسبب الأزمات التي تتعرض لها المنشأة في متاعب إضافية أخرى لها، قد تصل إلى حد تحول أكبر حليف لها - والمتمثل في الزبون - إلى أكبر مقاطع لها ولمنتجاتها وخدماتها، مما قد يجعلها عرضة لأزمة

أخرى تضاف إلى الأزمة التي هي بصدد مواجهتها. وبالتالي، فالمقاطعة (*Boycott*) هي رد فعل طبيعي من الزبون، ناتج عن ترجمة لمخاوفه المتزايدة من أضرار قد تصيبه نتيجة استهلاكه لمنتوج معين، أو التعبير عن المساس بقيمة من قيمه الراسخة من خلال سلوك معادي للمنشأة. هذه الأخيرة، وفي جميع الأحوال تحاول أن تتخذ عدة إجراءات، وتسعى إلى توظيف اتصالها الخارجي للأزمات في احتواء هذه المقاطعة، وبكل أشكالها التي قد تظهر بها.

الفرع الأول: العوامل المساعدة على تنامي المخاوف لدى الزبائن

تتسبب المنشآت - في بعض الحالات - في حدوث أزمات غذائية وصحية وبيئية، يكون لها أثر سلبي على صحة المجتمعات، وهو ما يثير مخاوف في أوساط الزبائن. وتتزايد هذه المخاوف وتتنامى بفعل عدة عوامل هي⁽¹⁾:

- تؤكد العديد من الدراسات على تضمن المنتجات لعدة مخاطر تهدد صحة الزبائن، الذين تزداد مخاوفهم مع مرور الوقت. فلو أخذنا مثلا المجتمع الفرنسي لوجدنا أنه في سنة 1997 سجلت إحدى الدراسات تخوف 50% من الفرنسيين من إمكانية تواجد مخاطر صحية في المنتجات الغذائية، وقد ارتفعت نسبة الفرنسيين المتخوفين إلى 70% مع مطلع القرن XXI. وتأتي هذه الدراسات لتؤكد تنامي هذه المخاوف بشكل يدخل الشكوك والخوف في نفوس البقية؛

- تغذي اختلافات الخبراء والمتخصصين، وعدم اتفاقهم بشأن العديد من المواضيع، مثل العضويات المعدلة وراثيا (*Organismes Génériquement Modifiés*)، أو مرض إعتلال المخ إسفنجي الشكل البقري (*Encéphalopathie Spongiforme Bovine*)، مخاوف الزبائن الذين حتى وإن توفروا على معلومات كثيرة بخصوص هذه المسائل، إلا أن عدم الفصل فيما بشكل نهائي من شأنه أن ينمي هذه المخاوف أكثر من أي وقت مضى؛

- تتزايد الشكوك وعدم الثقة في المنشآت، نتيجة تغليبها للجانب التجاري فوق الجوانب الأخرى، لا سيما منها الجوانب الأخلاقية. ويزداد هذا التحيز لجانب الربح مع وجود العولمة، التي تغلب الإعتبارات المادية على الإنسانية منها؛

- عادة ما تضخم وسائل الإعلام الأوضاع، عن طريق توظيفها لعبارات مبالغ فيها، كالدم الملوث وجنون البقر. وتدعمها بصور تكشف فيها عن حرق البقر، وهو ما يشجع على تغلغل المخاوف إلى نفوس الزبائن بكل سهولة، بشكل يدفعهم إلى العزوف عن استهلاك لحوم البقر، والتوجه إلى السلع البديلة. لهذا من الأجدر بوسائل الإعلام أن تستخدم المصطلحات المعتدلة، وتتفادى إستثارة خشية ومخاوف الزبائن.

(1) Thierry Libaert, *La communication de crise*, Dunod, Paris, 2001, pp.103-105.

الفرع الثاني: المقاطعة كأسلوب رد من قبل الزبائن

عادة ما يؤدي تزايد المخاوف من مخاطر استهلاك منتجات المنشآت التي تمر بأزمات غذائية أو صحية إلى تنظيم حملات مقاطعة، وهو ما يمثل أسلوب رد يعتمد الزبائن للتعبير عن موقفهم من هذه الأزمات.

أولاً: تعريف المقاطعة

يمكن تعريفها بأنها "محاولة من طرف أو عدة أطراف لتحقيق أهداف معينة، وذلك من خلال توجيه النصح إلى المستهلك بالإمتناع عن شراء سلع محددة في السوق"⁽¹⁾. وبالتالي، فالمقاطعة تتم بشكل منظم ومهيكل، وبإشراف جمعي يضي عليها طابعي المصادقية والفعالية. مثلما قامت به منظمة السلام الأخضر (Greenpeace) عند مقاطعتها لمنتوج "كيت كات" (Kitkat) الخاص بشركة "نسلي" (Nestlé)، والذي يتطلب استخلاص كميات كبيرة من زيت النخيل، الأمر الذي سيدشجع على القطع العشوائي لعدد كبير من نخيل الغابات الإستوائية، وهو ما يشكل تهديداً بيئياً خطيراً⁽²⁾.

كما تعرف المقاطعة أيضاً بأنها "سلاح إقتصادي بمضمون ثابت، ولكن بأهداف متغيرة"⁽³⁾. ومن بين أبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الزبائن عبر هذا الأسلوب في التعبير، نذكر محاولة التضييق على المنشأة لدفعها إلى الرضوخ لمطالب المستهلكين وانتظاراتهم، وهو ما ذهب إليه التعريف الآتي للمقاطعة بأنها "أسلوب يسمح للمستهلكين بالضغط على المنشأة من خلال رفض شراء منتجاتها"⁽⁴⁾.

ثانياً: أشكال المقاطعة

تتفرع المقاطعة وفق معايير تصنيفها السبعة إلى العديد من الأشكال، مثلما سنوضحه من خلال الجدول الآتي:

(1) Asma Shili et Néji Bouslama, *Le comportement de boycott basé sur le sentiment d'animosité: proposition d'un cadre conceptuel*, 2009, p.3. [en ligne]:

http://www.marketing-trendscongress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/Asma_BenAbdlelatif_Bouslama.pdf, date de consultation: 31/12/2014.

(2) Sonia Capelli, Pascal Legrand et William Sabadie, *Se taire, nier ou s'excuser: comment répondre à un appel au boycott*, 2013, p.3. [en ligne]: <https://hal.inria.fr/halshs-00787774/document>, date de consultation: 31/12/2014.

(3) Asma Shili et Néji Bouslama, *op.cit.*, p.5.

(4) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.110.

الجدول رقم 9: تصنيفات المقاطعة

النوع الرابع	النوع الثالث	النوع الثاني	النوع الأول	تصنيفات المقاطعة
	المقاطعات قصيرة المدى التي لا تتعدى 3 أشهر. مثل: مقاطعة وجيزة لشركة "سكوت بيبر" (Scott Paper) لصناعة المنتجات الورقية، حفاظا على حياة بعض القبائل الأندونيسية.	المقاطعات متوسطة المدى التي تمتد ما بين 3 أشهر إلى سنة. مثل: مقاطعة شاملة.	المقاطعات طويلة المدى التي تتعدى السنة الواحدة. مثل: مقاطعة شركة "فورد" (Ford) لمدة 12 شهر من طرف جماعة ضغط "إيرلندية/أمريكية".	تبعاً للمدة الزمنية
		المقاطعة الشاملة. مثل: مقاطعة شاملة لكل محطات الخدمات التابعة لشركة "شل".	المقاطعة المحلية. مثل: مقاطعة محطة خدمات محلية تابعة لشركة "شل" (Shell).	تبعاً للموقع
مقاطعة في علاقات العمل. مثل: الإضراب كأسلوب مباشر ضد المستخدمين، حيث يرفض العامل المساهمة في الإنتاج.	مقاطعة من طرف المستهلكين.	المقاطعة فيما بين المنشآت. مثل: طلب من طرف مجموعة تجار بالتجزئة للمنتجين بعدم التعامل مع منافسيهم بهدف القضاء على المنافسين.	المقاطعة فيما بين الدول. مثل: مقاطعة الولايات المتحدة الأمريكية لكوبا.	تبعاً للقائمين بالمقاطعة
		المقاطعة الغير مباشرة. مثل: مقاطعة أستراليا للسلع الفرنسية احتجاجاً على التجارب النووية الفرنسية التي تم إجرائها في جنوب المحيط الهادي.	المقاطعة المباشرة. مثل: مقاطعة المستهلكين لشركة "نايك" (Nike) لإرغامها على تغيير أساليب العمل الممارسة في الخارج.	تبعاً للطرف المستهدف
		المقاطعة التعبيرية. مثل: يهدف المقاطعون إلى معاقبة شركة "نايك"، ولا يهدفون إلى التأثير على قراراتها.	المقاطعة الأدواتية. مثل: يهدف المقاطعون لشركة "نايك" إلى إجبارها على تغيير أسلوب عملها.	تبعاً للهدف من المقاطعة
		المقاطعة السياسية أو المقاطعة لأجل الرقابة الأخلاقية. مثل: مقاطعة شركة "ميتسوبيشي"	المقاطعة الاقتصادية أو مقاطعة سياسة التسويق. مثل: الإجراءات الجماعية المتخذة من	تبعاً لمصدر المقاطعة

		(Mitsubishi) نظرا لعزمها على قطع الغابات الإستوائية.	قبل المستهلكين تجاه سياسة ارتفاع الأسعار الممارسة من طرف المنشآت الإحتكارية.	
		المقاطعة ذات التوجه السوقي تسبب أضرار مالية للطرف المستهدف وتمس بربحيته. مثل: ما تعرضت له شركة متوجلت الطيب الدانماركية "أرلا فود" (Arla Foods) بعد نشر الرسوم المسيئة للرسول محمد صلى الله عليه وسلم.	المقاطعة ذات التوجه الإعلامي تهدف إلى المساس بصورة المنشأة بالمقارنة مع سوقها. مثل: ما تعرضت له شركة "دانون" (Danone) عند تطبيقها لسياسة اللامركزية.	تبعاً لتوجه الفعل

المصدر: Asma Shili et Néji Bouslama, *Le comportement de boycott basé sur le sentiment d'animosité: proposition d'un cadre conceptuel*, 2009, pp.30-31. [en ligne]:

http://www.marketingtrendscongress.com/archives/2010/material/paper/fr/Asma_BenAbdlelatif_Bouslama.pdf

تندرج كل التصنيفات السابقة في إطار ما يعرف بالمقاطعة المنظمة، التي يسعى من خلالها المقاطعون إلى الإستفادة منها سواء عن طريق تحسين وضعهم وتعزيز موقفهم، وهو ما يدعى بـ "مقاطعة المستفيد" (*Boycott de Bénéficiaire*)، أو تحسين وضع مجتمعهم، وهو ما يعرف بـ "المقاطعة الواعية" (*Boycott Conscientieux*)⁽¹⁾. فلو أخذنا مثلا المقاطعة الأدواتية نجد بأنها تمثل أحد أشكال الضغط على المنشأة، لإجبارها على تغيير أساليب العمل، مثلما قام به المقاطعون أثناء مقاطعتهم لاستهلاك سمك التونة، حيث عبروا عن امتعاضهم من طريقة الصيد التي تؤدي بحياة عدد كبير من أسماك الدلفين⁽²⁾. فهذا الشكل من المقاطعة يعبر أيضا عن المقاطعة الواعية.

ثالثا: مخلفات المقاطعة

تتمثل أساسا في المخلفات المالية، حيث تؤثر المقاطعة على رقم أعمال المنشأة، وقد تؤدي إلى تخفيض أسعار أوراقها المالية في البورصة، كما تؤثر المقاطعة سلبا على صورتها وسمعتها، ونفسية مواردها البشرية⁽³⁾.

رابعا: التعامل الإتصالي مع المقاطعة

تعتبر المقاطعة المباشرة والأدواتية من أبرز أشكال المقاطعة التي تستدعي تدخلا اتصاليا من طرف المنشأة، لأن هذه الأخيرة هي الطرف الأساسي والوحيد المعني بالمقاطعة. على خلاف المقاطعة التعبيرية أو الغير مباشرة، حيث تكون المنشأة فيها طرفا ثانويا.

(1) Asma Shili et Néji Bouslama, *op.cit.*, p.9.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.110.

(3) *Ibid.*

على هذا الأساس، إذا حدث وأن قاطع الزبائن منتجات المنشأة لأسباب أدوية تتعلق بأساليب العمل، فعليها أولاً القيام بسبر للآراء لمعرفة الموقف الحقيقي والنهائي للزبائن من هذه المقاطعة. وفي حالة ما إذا تم التأكد من موقفهم الإيجابي والداعم للمقاطعة، وتم إثبات مسؤولية المنشأة، فما على هذه الأخيرة إلا التوجه إلى جمهورها الخارجي من خلال ممارسة اتصال خارجي للأزمات يركز على الصراحة والإعتراف بارتكاب أخطاء، والإلتزام بتصحيح كل الإختلالات المتعلقة بأساليب العمل من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة.

أما في حالة ما إذا ثبتت براءة المنشأة وعدم مسؤوليتها، ومن ثم بطلان دواعي القيام بهذه المقاطعة، حيث أنها غير مؤسسة، فما عليها إلا القيام بحملة اتصالية خارجية للأزمات، تستخدم فيها كل الحجج والأساليب للحد من مفعول هذه المقاطعة. وهو ما قامت به شركة نايك للأحذية الرياضية من خلال إعدادها لميثاق أخلاقي، وفتح أبواب مصانعها المتواجدة في جنوب شرق آسيا لكل الجمعيات لتفقد ظروف العمل الجيدة التي يزاوّل فيها الأطفال نشاطهم داخل الوحدات الإنتاجية⁽¹⁾، وهو ما ساهم في إسكات الأصوات التي اتهمت هذه الشركة باستغلال الأطفال الذين تحولوا في نظرهم إلى ضحايا.

المطلب الثالث: توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في التعامل الجيد مع الضحايا

لقد أخذت إشكالية التكفل بالضحايا بعدا هاما في نقاشات المتخصصين منذ ما يقارب ثلاثين سنة الأخيرة، حيث تتمحور هذه الإشكالية حول البحث في أسباب إساءة التعامل مع الضحايا الأبرياء في كل مرة. فمن أزمة الدم الملوّث، ومرورا بحادثة غرق سفينة "أوريكا" (Eurika)، إلى فضيحة مادة "الأميانت" (Amiante). كلها أزمات تعاقبت وخلفت معها عددا كبيرا من الضحايا الأبرياء الذين أسيتت معاملتهم. وهو ما دفع بهم إلى تشكيل عدة جمعيات للدفاع عن حقوقهم، واستعادة اعتبارهم المفقود أمام منشآت متجبرة ومتكبرة ومنكرة للحقائق. وبالموازاة مع هذه المواقف السلبية التي يتعرض لها الضحايا، تم تسجيل تقدم كبير من الناحية القانونية، فيما يتعلق بكفالة حقوقهم نتيجة تعرضهم للأضرار المادية منها، وحتى المعنوية أيضا⁽²⁾.

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الضحية لا يمكن حصره في التعرض إلى أضرار صحية جسمانية ونفسية فقط، بل يتعداه إلى الأضرار المالية أيضا (كفقدان مناصب العمل). كما أن هذا المفهوم لا ينطبق على المتضرر فحسب، بل يتعداه إلى عائلته (في حالة موت المتضرر).

الفرع الأول: وسائل الإعلام: معطاة ينبغي أخذها في الحسبان

تحرص وسائل الإعلام دوما على الإلتزام بتغطية كل ما يرتبط بالضحايا، سواء تعلق الأمر بتحركاتهم في شكل تنديدات أو تنظيم عائلاتهم لحفلات تأبين. وتحرص أيضا على متابعة انشغالهم مع إبراز

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.112.

(2) Ibid., p.117.

تعاطفها الدائم معهم، وإيصال واقعهم بالصورة والصوت إلى الرأي العام لكسب تعاطفه معهم، فهو ليس بمنأى على أن يكون يوماً ما ضحية محتملة. كما أن الإساءة إلى الضحايا عن طريق تجاهلهم، أو معاملتهم بكل برودة وجفاء وقسوة وبعيدا عن كل الممارسات الإنسانية المتعارف عليها، من شأنه أن يضع المنشأة المسؤولة عن كل هذه الممارسات اللا أخلاقية في مواقف حرجة مع أطرافها الفاعلة. ما يعقد الوضعية أكثر هو اغتنام الفرصة من طرف وسائل الإعلام للظفر بالسبق الإعلامي، الذي يرتبط بكشف كل ما هو مخفي عن المنشأة من ممارسات لا إنسانية، مما يهدد في الأخير صورتها وسمعتها في بيئتها الخارجية. على العكس من ذلك، نجد بأن المنشأة التي تجيد التعامل مع ضحايا أزمته، وتحسن التكفل بهم وتضمن حقوقهم وتخفف عنهم هي محط احترام وسائل الإعلام والرأي العام، مما يكسبها صورة المنشأة الإنسانية والمواطنة بامتياز⁽¹⁾. مما يجعلنا في الأخير نقر بأن وسائل الإعلام هي فعلا معطاة ينبغي أخذها في الحسبان، فإما أنها تحسب لصالح المنشأة أو عليها.

الفرع الثاني: كيفية توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في التكفل الجيد بالضحايا

بإمكان المنشأة أن تسخر إمكانياتها ومواردها في تنفيذ مختلف الإجراءات الكفيلة بالتعاطي الأفضل مع الضحايا. ومن جملة ما تتخذه من تدابير في هذا الصدد نذكر على وجه التحديد ما يتعلق بالشق الإتصالي، حيث تسعى عن طريقه المنشأة، مستفيدة بذلك من كل ما تزخر به من كفاءات وخبرات في هذا المجال إلى ضمان أفضل مرافقة ورعاية نفسية للمتضررين. ويمكن حصر أبرز التدابير الإتصالية فيما يأتي⁽²⁾:

أولاً: تعيين مسؤول على تسيير شؤون الضحايا

يعد هذا الإجراء أول دلالة اتصالية ورسالة تبثها المنشأة نحو المتضررين وعائلاتهم، تعبر لهم بها عن حرصها والتزامها التام بأخذ كل انشغالاتهم ومخاوفهم وانتظاراتهم بعين الإعتبار. ويعتبر هذا المسؤول عضواً في خلية الأزمة، إذ يقتصر دوره على جمع المعلومات من الهيئات المعنية (كالمستشفيات والحماية المدنية) حول عدد المتضررين ووضعيتهم الصحية، ثم تفعيل الأنشطة الإتصالية المناسبة نحو الضحايا وذوهم.

على هذا الأساس، يحظى هذا التعيين للمسؤول على تسيير شؤون المتضررين بأهمية بالغة بالنسبة للمنشأة، إذ يراعى في عملية التعيين عدة اعتبارات تتعلق بشخصيته وكفاءاته. وبالتالي، ينبغي أن يتمتع الشاغل لهذا المنصب بشخصية معطاءة مليئة بالقيم الإنسانية، مستعدة لأن تضع الإعتبارات

(1) Véronique Sartre, *op.cit.*, p. 118.

(2) *Ibid.*, pp. 119-120.

الإنسانية فوق كل اعتبار، وحريصة على جمع المعلومات الصحيحة والتي تتضمن قدرا كبيرا من المصدقية، لتوظيفها فيما بعد في اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة. خاصة إذا علمنا أن الأمر يتعلق بالسعي لإنقاذ حياة ضحايا أبرياء لا دخل لهم فيما حدث.

فأول مهمة يقوم بها هذا المسؤول هي تقييم وضع المتضررين. ولا يقتصر الأمر على الضحايا المباشرين فقط، بل يمتد التقييم ليشمل الفئة المتأثرة بشكل غير مباشر أيضا. ففي حالة التسممات الغازية أو الإنبعاثات النووية نجد بأن مجال التأثر قد يتسع ليشمل الأطراف المجاورة للمنشأة.

ثانيا: الإتصال بسرعة وباستمرار

على المكلف بشؤون المتضررين أن يستبق الأحداث، ويستعين بالتوقع لتخطيط ما يجب القيام به مستقبلا من أنشطة إتصالية أو إمدادية (كالمساعدات بمختلف أشكالها)، ونخص بالذكر تخصيص رقم أخضر، وعقد إجتماعات لتحديد وتحضير المعلومات القابلة للبحث نحو الأطراف المعنية عبر وسائل الإعلام بمختلف أنواعها. والأهم من ذلك هو تشكيل خلية إستقبال تضم أطباء وممرضين وأخصائيين نفسانيين للمساعدة في تجاوز الصدمات التي عادة ما تخلفها الحوادث والأزمات، ويتسنى ذلك عن طريق توفير الرعاية الطبية اللازمة والمرافقة النفسية.

بالموازاة مع هذه الأنشطة الإتصالية، ينبغي الحرص على ضمان الإستمرارية في توفير المعلومات لفائدة الضحايا وعائلاتهم، كإخبارهم بشكل دوري ومنتظم عن نتائج التحقيقات، مما قد يطمئنهم ويعزز ثقتهم بالمنشأة وبمدى التزامها ووفائها بوعودها التي قطعتها أمامهم، ويبعد عنهم كل الشكوك التي قد تختلجهم فيما لو أظهرت المنشأة تنصلا تدريجيا عن مسؤولياتها نحوهم، وتجاهلا لمصيرهم.

الفرع الثالث: الأخطاء الإتصالية التي لا يجب الوقوع فيها

تتضمن العلاقة بين المنشأة والضحايا خصوصيات اتصالية ينبغي مراعاتها عند ممارسة الإتصال الخارجي للأزمات مع المتضررين، نذكر من ضمنها أن تستجيب عملية تصميم الرسائل إلى ضرورة إضفاء البعد النفسي عليها، وهو ما تفتقده عادة المنشآت مع كثرة الأولويات وتعدد الضغوطات، مما ينتج عنه ارتكاب جملة من الأخطاء الإتصالية الفادحة التي تضرب في العمق مصداقية المنشأة. وتتمثل هذه الأخطاء فيما يأتي⁽¹⁾:

أولا: الجنوح للطمأنة بأي ثمن

الإدلاء بتصريحات من نوع "لا تنشغلوا بالأمر، كل شيء هو تحت سيطرتنا" قد تخفي ورائها عجزا كليا على التحكم في زمام الأمور. فالرغبة الجامحة في الطمأنة اللفظية هو عادة المنشآت التي تفتقد إلى القدرة على التدخل الفعال، مما يخلق استياء لدى المتضررين، ويزيد في معاناتهم.

(1) Véronique Sartre, op.cit., pp.120-121.

ثانياً: الإفتقاد للباقة والتواضع

أشهر مثال يدل على ذلك هو ما قاله المسؤول الأول عن شركة "إكسون" (Exxon)، حين تم استجوابه من طرف صحفي حول مدى اهتمامه بشأن ما خلفه غرق السفينة الناقلة للبترول التابعة للشركة من أضرار بيئية، حيث صرح بالعبارة الآتية: "ماذا تنتظرون مني أن أفعل؟ ربما تريدون مني أن أذهب إلى الشواطئ لتنظيف الصخور"⁽¹⁾. إنها عبارة توجي بكل وضوح بمستوى الإستخفاف من وسائل الإعلام والرأي العام، ومثل هذه التصريحات هي التي تظهر مدى التجاهل التام لتحمل المسؤولية البيئية تجاه المتضررين الأبرياء (كالصيادين).

ثالثاً: الخلط بين الأبعاد التقنية والإنسانية

ينبغي الإلتزام عند الإدلاء بأي تصريح رسمي بالحفاظ على مشاعر المتضررين، وعدم تبني المقاربة التكنوقراطية التي لا تعترف إلا بالجوانب التقنية والمادية البحتة، فإذا تعلق الأمر مثلاً بخصوصية منشأة عمومية والتنازل عنها بمبلغ زهيد، فهذا لا يعني إطلاقاً أن يتم التصريح بذلك مباشرة، وخذش شعور العمال وتحسيسهم بقلة شأنهم من خلال التقليل من شأن منشأتهم، وتجاهل مصيرهم الذي ينتظرهم نتيجة إمكانية فقدان مناصب عملهم.

رابعاً: عدم الوفاء بالعهود

يؤدي هذا الموقف إلى فقدان المنشأة لمصداقيتها في نظر الجمهور الخارجي عامة والضحايا خاصة، وهو ما يجعل المتضررين غير متسامحين معها، ويدفع بهم إلى الإصرار أكثر على المطالبة بحقوقهم (كالتعويضات). وقد تساعدهم وسائل الإعلام في إظهار مظالمهم ورفعها إلى الجهات المعنية. على هذا الأساس، ينبغي الحرص على عدم ارتكاب مثل هذه الأخطاء الإتصالية التي تؤثر سلباً على صورة وسمعة المنشأة، كما تسبب لها اختلالات تضاف إلى مجموعة الإضطرابات التي تعاني منها أثناء الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن الوقوع في مثل هذه التجاوزات من شأنه أن يضاعف من معاناة الضحايا ويمدد في آثارها.

يبقى وأن الضحايا تعتبر طرفاً أساسياً لا ينبغي إهماله في إدارة اتصال أي أزمة. إلى جانب أيضاً المستثمرين والمساهمين الذين يعدون من جهتهم عناصر هامة لا يجب إغفالها.

المطلب الرابع: توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في كسب تأييد المساهمين

يعتبر الإتصال المالي للأزمات أحد الأشكال التي يتخذها الإتصال الخارجي خلال الأوضاع المتأزمة. وعلى هذا الأساس، يحظى هذا التخصص الإتصالي بمكانة هامة كونه يساعد على تواصل المنشآت المتواجدة في الأسواق المالية مع جمهور المساهمين والمستثمرين، بشكل يضمن وفائهم وتأييدهم لها، خاصة في الفترات الصعبة، حيث تحتاج هذه المنشآت إلى دعم ومساندة هذه الأطراف الحساسة للتغيرات التي تحدث في البورصات. مما يتطلب ممارسة اتصال مالي مدروس ومضبوط،

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.121.

يسمح بطمأنة المساهمين وإقناعهم بعدم الخضوع لأي محاولة تستهدف تغيير موقفهم بشأن الاحتفاظ بالأسهم (مثلما هو الحال بالنسبة للعروض العامة للشراء دون تراضي)، وهو ما يجعلهم يجددون ثقتهم في هذه المنشآت، مما يسمح لهذه الأخيرة بمواجهة مختلف أنواع الأزمات - التي عادة ما تهدد الشركات المكتتبة في البورصات - بكل حزم وثقة. محققة بذلك الأهداف الإتصالية التي تسعى إلى بلوغها من خلال ممارسة الإتصال المالي للأزمات.

الفرع الأول: أبرز الأزمات التي تتعرض لها المنشآت المكتتبة في البورصات

عادة ما تواجه الشركات المسجلة في الأسواق المالية مجموعة من الأزمات يمكن عرضها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 10: أمثلة عن عائلات الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت المكتتبة في البورصات

المقاطعة، العرض العام للشراء دون تراضي، انهيار البورصات، الأزمة المالية الدولية، سوء استخدام المعلومات المالية، سوء استخدام أسعار البورصات، استخدام معلومات سرية في شراء أو بيع الأوراق المالية.	تعدي اقتصادي
أزمة الرأي العام، الإشاعة المغرضة، الفضيحة الإعلامية، الإشاعات المنتشرة في الأسواق المالية، أزمة في خلافة الرئيس المدير العام.	أزمة السمعة
غلق المنشأة، الصراع الإجتماعي، الإضرابات، عنف في مكان العمل.	أزمة اجتماعية
التحقيق مع أحد المسيرين، الغش.	أزمة قانونية

المصدر: *Rahma Chekkar et Stéphane Onnée, Gestion de la relation avec les parties prenantes et communication financière dans un contexte de crise, 2010, p.6. [en ligne]*

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00465804>.

مهما تعددت الأزمات التي وردت في الجدول السابق، إلا أنها تتقاطع في كونها تمثل مخاطر تهدد علاقة المنشأة بالمساهمين، وتضفي طابعا خاصا على الشركات المسجلة في الأسواق المالية بالمقارنة مع نظيراتها الغير مكتتبة في تلك الأسواق.

الفرع الثاني: أهداف الإتصال المالي للأزمات

تسعى المنشآت من خلال ممارستها لهذا التخصص الإتصالي إلى تحقيق هدفين أساسيين متمثلين فيما يأتي⁽¹⁾:

أولاً: حماية المنشأة

يرمي الهدف الأول لتوظيف الإتصال المالي للأزمات إلى الحد من المخاطر المالية التي قد تتعرض لها المنشأة. ويتسنى ذلك عن طريق تعزيز مقاومتها، والحفاظ على أصولها الإستراتيجية وهيكلتها المالية، وبالتالي الرجوع بها إلى الوضع العادي وبأخف الأضرار.

ثانياً: تحويل الأزمة إلى فرصة

تساعد ممارسة الإتصال المالي في رسمة الأزمات، وتحويلها من مخاطر إلى فرص للتعلم بالنسبة للمنشأة. وهو ما من شأنه أن يساهم في تعزيز صورة المنشأة وسمعتها في أعين المستثمرين والمساهمين على وجه التحديد.

يبقى وأن استخدام الإتصال الخارجي خلال الأزمات لا يقتصر على توظيفه في معالجة الإختلالات المتصلة بالجوانب التسويقية والإنسانية والمالية فحسب، بل يتعداه إلى احتواء القصور في الجوانب البيئية أيضاً.

المطلب الخامس: توظيف الإتصال الخارجي للأزمات في ترسيخ مبادئ المسؤولية المجتمعية للمنشآت

تفرض المسؤولية المجتمعية للمنشآت (*Responsabilité Sociétale des Entreprises*) عدة قيود والتزامات إجتماعية وبيئية ينبغي الوفاء بها. فكل منشأة تتبنى خيار تحمل هذه المسؤولية تتعرض إلى مضايقات وضغوطات ورقابة صارمة من طرف الرأي العام، ممثلاً على وجه التحديد بالمجتمع المدني أو ما يعرف بالحركة الجمعوية.

تجدر الإشارة إلى أن المسؤولية المجتمعية للمنشآت تتقاطع مع اتصال الأزمات في نقطتين أساسيتين؛ تتمثل الأولى في أن تحمل مثل هذه المسؤولية يسمح للمنشآت باستباق الأزمات والإستعداد لمواجهتها، من خلال الإعتماد على اليقظة القانونية والإجتماعية والبيئية. أما الثانية فتتضح لنا عبر المزايا التي يوفرها الوفاء بالإلتزامات الإجتماعية والبيئية بالنسبة للمنشآت في السماح لها باستعادة ثقة جمهورها الخارجي، والتي عادة ما تهتز خلال الأزمات، مما يدعم في الأخير سمعتها وصورتهما⁽²⁾.

على هذا الأساس، سنركز اهتمامنا على توضيح المسؤولية المجتمعية للمنشآت عن طريق تعريفها، وتناول المبادئ التي تقوم عليها، ومدى علاقتها بالإتصال الخارجي للأزمات.

(1) Rahma Chekkar et Stéphane Onnée, *Gestion de la relation avec les parties prenantes et communication financière dans un contexte de crise*, 2010, p.6. [en ligne]:

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00465804>, date de consultation: 11/01/2015.

(2) Célia Chauvet, *RSE: Communiquer en temps de crise sur le "doing well by doing good"*, 2011, [en ligne]:

<https://communicoscope.wordpress.com/2011/11/10/rse-communicer-en-temps-de-crise-sur-le-doing-well-by-doing-good/>, date de consultation: 17/01/2015.

الفرع الأول: تعريف المسؤولية المجتمعية للمنشآت

يمكن تعريفها بأنها تمثل "إسهام المنشآت في رهانات التنمية المستدامة، حيث يتجسد هذا المسعى من خلال اهتمام المنشآت بالآثار الاجتماعية والبيئية لنشاطها، ومن ثم تبني أفضل الممارسات الممكنة سعياً منها للإسهام في ترقية المجتمع وحماية البيئة"⁽¹⁾. وكلما التزمت المنشآت وتشبثت بتحمل هذه المسؤولية، وحرصت على حسن تجسيدها واقعياً، كلما انعكس ذلك إيجاباً على سمعتها، ورفع من درجة مواطنتها.

الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية المجتمعية للمنشآت وعلاقتها باتصال الأزمات

تسعى المنشآت في إطار المسؤولية المجتمعية إلى إضفاء المصدقية على نشاطها، وإثبات شرعية وجودها. ويتأكد هذا المسعى أكثر في فترات الأزمات، حيث تزداد الضغوطات على المنشآت التي تجد نفسها تحت رقابة صارمة من قبل وسائل الإعلام والمجتمع المدني (كالجمعيات المدافعة على البيئة)، هذه الأخيرة ترصد أدنى تجاوز بيئي من قبل المنشآت لتضرب في العمق، وتشكك في مدى حقيقة التزامها بهذه المسؤولية المجتمعية. وللمحد من هذه المضايقات وإثبات حسن نيتها في التمسك بتحقيق هذا المشروع المجتمعي، في شقيه الاجتماعي والبيئي على وجه الخصوص، تحرص المنشآت على احترام جملة من المبادئ نوجزها فيما يأتي⁽²⁾:

أولاً: توظيف الحجج الواضحة

يتعلق الأمر بتبني المنشآت لخيار الشفافية، والكشف عن كل الممارسات المرتبطة بالتنمية المستدامة. وهو ما قامت به الشركة السويدية "إكيا" (IKEA) المتخصصة في إنتاج الأثاث المنزلي، حيث أثبتت للرأي العام والمجتمع المدني مدى التزامها بالمحافظة على البيئة، من خلال كشفها أولاً عن المناطق الغابية التي تعد مصدرها الرئيسي في الحصول على المادة الأولية (الخشب) الضرورية لممارسة نشاطها، ثم التزامها ثانياً بإعادة تشجير هذه المناطق الغابية.

ثانياً: تدعيم الممارسات بأدلة متمثلة في جملة من الإجراءات الملموسة

يعتبر المجتمع المدني طرفاً حريصاً على طلب التقارير والدراسات. وعلى هذا الأساس، يتحتم على المنشآت أن تفرض وجودها كخبرة في مجال التنمية المستدامة، في كل ما له صلة بنشاطها، مدعمة توجهها في المحافظة على البيئة بكل التدابير الملموسة والتي من شأنها أن تثبت وفائها بكل التزاماتها البيئية. وهو ما قامت به شركة "نستلي للمياه" (Nestlé Waters) من خلال تخصيصها لزاوية في موقعها بالإنترنت، تتعلق بتحليل بصمتها البيئية عن طريق عرض نتائج المؤشرات البيئية (كمؤشر الحصيلة الكربونية).

(1) Célia Chauvet, op.cit., pas de numéro de page.

(2) Ibid.

ثالثا: الإستعانة بمصدر موثوق وقابل للتحديد في بث الرسائل

على المنشآت أن تعتمد في إطار اتصالها البيئي للأزمات على جمعيات بيئية تساعد في بث رسائلها نحو الجماهير المستهدفة. وهو ما من شأنه أن يضفي المصداقية على أنشطتها الإتصالية.

رابعا: عدم تجاهل الإتصال الداخلي في سياق الإلتزام بالمسؤولية المجتمعية للمنشآت

يسمح هذا المبدأ بتحقيق هدفين، يتمثل أحدهما في إشراك الموارد البشرية في الأنشطة الإتصالية البيئية للأزمات، من خلال المساهمة في بث الرسائل باعتبار الأجراء سفراء للمنشأة لدى الجمهور الخارجي. أما الهدف الثاني فيتمثل في العمل على تحسيس الموارد البشرية بروح الإلتزام والإلتصاف بالمنشأة، عن طريق اعتبارها قطعة أساسية في إنجاح مشروعها المجتمعي.

من خلال ما تم تناوله سابقا في الأشكال المتعددة لتوظيف الإتصال الخارجي للأزمات، نستنتج الأهمية البالغة للرهانات الإتصالية التي تنتظر المنشأة على الأصعدة التسويقية والإنسانية والمالية والبيئية خلال الأزمات. مما يتطلب منها حسن استغلال مواردها البشرية على وجه التحديد في الإرتقاء بالتوليفة الإتصالية الشاملة (التي تتشكل أساسا من الإتصاليين الداخلي والخارجي)، لبلوغ مستوى راقى من الممارسة الإتصالية التي تقتضيها إدارة الإتصال الرسمي للأزمات، دون تجاهل الإتصال الغير رسمي الذي يعد بدوره أحد الركائز الأساسية التي تستند عليها إدارة اتصال الأزمات، وهو اتصال موازي للإتصال الرسمي، حيث يحمل في طياته العديد من المخاطر والتهديدات التي قد تتحول في أي لحظة إلى أزمة في حالة ما إذا لم تتعامل معه المنشأة بالشكل المناسب.

المبحث الرابع: الإشاعات: تهديد اتصالي آخر ينتظر المنشآت خلال الأزمات

تعتبر الإشاعة اتصالا غير رسمي لم يحظ بقدر كبير من الإهتمام والدراسة من قبل الباحثين. فمن بين الدراسات النادرة حول هذا النوع من الإتصال يمكن أن نذكر الدراسة التي تم إجرائها سنة 1988 حول 114 منشأة، حيث أسفرت النتائج على تحديد 19 عاملا مفجرا أو مضاعفا لحدة الأزمات، وتعد الإشاعة من بين العوامل الأكثر ذكرا، إذ أقر المستجوبون بأن منشأتهم قد تعرضت مرتين على الأقل في الثلاث سنوات التي سبقت الدراسة إلى أزمات كانت الإشاعة سببا في حدوثها أو تأجيلها⁽¹⁾.

كما يعد الإتصال غير الرسمي عنصرا تشويشا يهدد الإتصال الرسمي، ويعصف بكل الجهود المبذولة لاحتواء الأزمات. فبحكم الخصائص التي يتميز بها الإتصال غير الرسمي من سهولة تداول رسائله، والدرجة الكبيرة من المصداقية التي تحظى بها معلوماته لدى مرسله ومستقبله. الأمر الذي يجعل منه اتصالا منافسا للإتصال الرسمي في فترات الهدوء، وتزداد حدة المنافسة بينهما خلال الأزمات، وهو ما يدفع إلى ضرورة التعامل معه بإحكام للحد من خطورته وآثاره السلبية على المنشآت.

(1) Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.195.

المطلب الأول: تعريف الإشاعة

تعرف الإشاعة بأنها "معلومات لم يتم التحقق منها، وملونة بعدم التأكد والغموض، كما أنها موجهة لأن تصدق"⁽¹⁾. وبالتالي، فقد تم تعريفها من حيث الخصائص التي تتميز بها، دون التطرق إلى كيفية تداولها، وهو ما ذهب إليه التعريف الآتي للإشاعة بأنها "معلومة مرتبطة بأحداث يومية، موجهة لأن تصدق، ويتم تناقلها من شخص إلى آخر، عادة ما يكون ذلك عن طريق الكلمة المنطوقة والمسموعة، ودون أن تتوفر معطيات ملموسة تسمح باختبار صحتها"⁽²⁾. إذن، يتم تداول الرسالة الغير رسمية عن طريق الإتصال اللفظي الشفوي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تناقلها باستخدام دعامة اتصالية أخرى وردت في هذا التعريف للإشاعة بأنها "معلومة ذات مصدر غير مؤكد وغير متحقق منه، تم بثها عبر الكلمة المنطوقة والمسموعة (وحتى عبر الأنترنت)، ولكن تكون موجهة لأن تصدق"⁽³⁾. ومنه، نجد بأن الأنترنت مجال خصب لتداول الإشاعة. خاصة مع وجود الجيل الثاني لمواقع، وما يوفره من سرعة تناقل الإشاعة عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة، يمكن تناول تعريف آخر ينص على أن الإشاعة هي "متواجدة باستمرار داخل المنشأة، حيث تعد أول مصدر داخلي للمعلومات من خلال الصخب المنبعث من الأروقة، كما أن الإشاعة هي العامل المؤدي لحدوث الأزمة والأكثر تناولا من قبل المنشآت"⁽⁴⁾. إذن ركز هذا التعريف على وصف خصائص الإشاعة، وما تحدثه من آثار سلبية على مستوى المنشآت.

تجدد الإشارة إلى أن الإشاعة قد تنبعث من داخل المنشأة، كما قد تنشأ وتنتشر خارجها أيضا، مسببة في أزمة أو مضاعفة لحدتها. وما يلاحظ على أغلب التعاريف السابقة أنها اشتركت في اعتبار الإشاعة كمعلومة موجهة لأن تصدق في حالة غياب أو غموض المعلومة الرسمية، كما أنها تناولت الإشاعة من زاوية خصائصها.

المطلب الثاني: خصائص الإشاعة

تتميز الإشاعة بعدة خصائص تجعل منها معلومة تحظى بموثوقية ومصداقية كبيرة لدى متناقليها ومستمعيها على حد سواء، وهو ما يجعلها سهلة وسريعة التداول. وعموما يتميز الإتصال غير الرسمي بثلاث خصائص رئيسية هي⁽⁵⁾:

(1) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, p.197.

(2) Michèle Gabay, *op.cit.*, p.58.

(3) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.112.

(4) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.100.

(5) Christophe Roux-Dufort, *op.cit.*, pp.197-198.

أولاً: عدم التحقق من الرسالة الغير رسمية:

لكل اتصال رسالته، ورسالة الإتصال غير الرسمي هي الإشاعة. وفي الحقيقة نجد بأن الرسالة الغير رسمية يحتمل أن تكون صحيحة أو خاطئة أو لا صحيحة ولا خاطئة. كما أن متداولي الإشاعة ومستقبلها لا يكتثون لمسألة صدقها من عدمه، ولا حتى لضرورة تفقد صحتها.

ثانياً: عدم التأكد والغموض

تعتبر الإشاعة رسالة غير رسمية ذات مضمون إعلامي، كما تحمل في طياتها أسلوب تداولها، حيث أن مجرد إضافة ما يعرف بـ "مسرعات الخطاب" (*Accélérateurs de Discours*) مثل "يقال أن..."، أو "قيل لي من مصدر موثوق أن..." إلى معلومة معينة يجعل منها إشاعة تتميز بعدم التأكد، مما يضيء عليها طابعا من الغموض يساهم بدوره في تناقلها بشكل سهل وسريع.

ثالثاً: المصدقية

ليس للإشاعة مصدر محدد وواضح. وبالتالي، فكل مرسل يبثها يترك مسألة التأكد من مصدرها للذي يستقبلها، وهو ما يضمن تداولها. في حين نجد بأن مسرعات الخطاب هي التي تضيء على الإشاعة الموثوقية.

بعد تناول كل هذه الخصائص نستنتج مدى خطورة الإتصال غير الرسمي على المنشأة، خاصة في فترة الأزمات، حيث تنشأ الإشاعة مع صعوبة الحصول على المعلومة، وخصوصاً في بداية الأزمة. ولتلافي مخاطر الإشاعات يتم التصدي لها مبكراً من خلال تسييرها عبر المرور بعدة خطوات.

المطلب الثالث: مراحل تسيير الإتصال غير الرسمي خلال الأزمات

لا يقتصر تسيير الأزمات على التحكم في الشق المرتبط بالإتصال الرسمي فحسب، بل يمتد أيضاً إلى محاولة السيطرة على الإتصال غير الرسمي أيضاً، ويتجسد ذلك وفق المرحلتين الآتيتين⁽¹⁾:

الفرع الأول: فك رموز الإشاعة

يحتاج المسيرين والمقررون داخل المنشأة من أجل إخماد الإشاعات إلى شبكة لفك رموزها، وذلك عن طريق تحليلها عبر ثلاث مراحل هي:

أولاً: تحديد نوع الإشاعة

لقد قام "كابفيرر" (*Kapferer*) سنة 1990 باقتراح تصنيف للإشاعات يساعد المسيرين على تحديد معالم الإشاعات التي قد يتعرضون لها، حيث يركز هذا التصنيف على معياري طبيعة ومصدر الإشاعة، وهو ما سنوضحه من خلال الجدول الآتي:

(1) Christophe Roux-Dufort, op.cit., pp.205-211.

الجدول رقم 11: أنواع الإشاعات

طبيعة الإشاعة		مصدر الإشاعة
رمزية	واقعية	
النوع 2	النوع 1	مصدر قابل للتحديد (إشاعة مدروسة)
النوع 4	النوع 3	مصدر غير قابل للتحديد (إشاعة عفوية)

المصدر: *Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.205.*

قراءة الجدول السابق تسمح لنا بالتعرف على تصنيفات الإشاعات الآتية:

1. **تبعا لمصدر الإشاعة:** تنقسم الإشاعة حسب أصلها إلى:

أ. **إشاعة مدروسة (Rumeur Préméditée):** هي تلك التي يكون مصدرها قابلا للتحديد، مثل الإشاعات التي تبثها وسائل الإعلام من أجل دفع المنشآت إلى الكشف عن الحقيقة. وبالتالي، فهذه الإشاعات هي مقصودة وهادفة.

ب. **إشاعة عفوية:** هي تلك التي يكون مصدرها غير قابل للتحديد، إذن فهي إشاعات طبيعية تأتي تبعا لسياق عفوي للأحداث. ومن الصعب جدا تحديد مصدرها.

2. **تبعا لطبيعة الإشاعة:** تنقسم الإشاعة بحسب طبيعتها إلى:

أ. **إشاعة واقعية (Rumeur Factuelle):** هي تلك التي تتم صياغتها على أسس موضوعية نتيجة تتابع منطقي للأحداث، مما يجعلها قابلة للمعالجة، كالإشاعات التي تم تداولها عن الغيمة الإشعاعية لمصنع تشيرنوبيل، حيث أنها قابلة للقياس من حيث الكثافة الإشعاعية. وهو ما يسمح بتأكيد الإشاعات أو نفيها.

ب. **إشاعة رمزية:** لا تستند هذه الإشاعة على أي أساس مادي. وبالتالي، فهي إشاعة وهمية، مثل تلك التي تم تناقلها حول علامة شركة مواد التجميل والتنظيف "بروكتروغومبل" (*Procter et Gamble*).

3. **تبعا لمصدر وطبيعة الإشاعة:** تتجزأ الإشاعة بحسب التوليفة (مصدر/ طبيعة) إلى:

أ. **إشاعة من النوع رقم 1:** هي تلك التي تتضمن أحداثا واقعية، ويتم بثها لتحقيق أغراض معينة. كما أن مصدر إرسالها قابل ضمنيا للتحديد (كوسائل الإعلام أو المنافسين أو الجمعيات البيئية أو جمعيات المستهلكين أو الضحايا وعائلاتهم). وتتميز بأنها تعتبر أكثر الأنواع سهولة من حيث المعالجة، كونها تتمتع بقابلية عالية للتحقق من مدى صحتها، وكذا سهولتها نسبيا من حيث التعرف على مصدرها.

ب . إشاعة من النوع رقم 2: هي تلك التي تتضمن أحداثا وهمية، ويتم بثها من طرف مصدر قابل ضمينا للتحديد. وبالتالي، فهذا النوع يسمى بالإشاعات الخرافية أو الخيالية. وتتميز بصعوبة التحقق من مدى صحتها لأنها لا تركز على أسس موضوعية.

ج . إشاعة من النوع رقم 3: هي تلك التي تتضمن أحداثا واقعية، ويتم بثها من مصدر غير قابل للتحديد. ومنه، فهي إشاعة عفوية يصعب تحديد مصدرها.

د . إشاعة من النوع رقم 4: تعتبر أخطر أنواع الإشاعات نظرا للصعوبة الكبيرة في تحديد مصدرها والتأكد من صحتها، كونها إشاعة رمزية و عفوية تركز على أحداث وهمية، كما تتمتع بمصدقية كبيرة وسرعة عالية في التداول. وهو ما من شأنه أن يصعب كثيرا من التعامل معها.

ثانيا: تقييم درجة مصداقية الإشاعة

تتمثل المرحلة الثانية في قياس مدى موثوقية الإتصال غير الرسمي، ويقوم هذا التقييم على مبدأ أساسي مفاده أنه كلما كانت مصداقية الإشاعة كبيرة، كلما ساعد ذلك على تداولها بين عدد كبير من الأفراد وزادت سرعة انتشارها. ويسمح هذا التقييم بقياس المسيرين لفرص نجاح الإستراتيجية الإتصالية في إخماد الإشاعات.

أما فيما يتعلق بكيفية التقييم، فهي تركز على تحليل الرسالة الغير رسمية (أي مضمون الإشاعة)، وهو ما يمكن من قياس الأثر الذي تخلفه على الجمهور المستقبل. وعموما يمكن القول بأن الرسالة الغير رسمية تصمم وفق الصيغة الآتية: "شخص ما أو شيء ما (ش) قام أو سيقوم بعمل ما (ع)"⁽¹⁾. وبالتالي، فالإشاعة هي اقتراح غير متحقق منه، يتم تحريره وفق الصيغة السابقة. في حين يتم قياس درجة مصداقية الإشاعة عن طريق التوليفة (ش×ع) والإنطباع الذي يتم تشكيله عن (ش) أو (ع)، أي أن (ش) قد ينظر إليه كشخص أو شيء إيجابي أو سلبي، و(ع) قد ينظر إليه أيضا كفعل إيجابي أو سلبي. وهو ما يؤدي بنا في الأخير إلى الحصول على عدة توليفات نعرضها في الجدول الآتي:

(1) Christophe Roux-Dufort, op.cit., p.208.

الجدول رقم 12: شبكة تقييم درجة مصداقية الإشاعة

المصداقية	الإستجابة الممكنة	الإنطباع حول (ع)	الإنطباع حول (ش)	نوع الإشاعة
ضعيفة	وليكن ؟	+	+	1
كبيرة	هل من الممكن حقا ؟	-	+	2
ضعيفة	أمر مشكوك فيه !	+	-	3
كبيرة جدا	لقد كنت على علم بذلك.	-	-	4

المصدر: *Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise , 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.208.*

يرجع أصل هذه الشبكة الموجودة في الجدول السابق، إلى الدراسة التي أجراها أيضا "كابفيرر" سنة 1990، حيث تظهر الشبكة مختلف احتمالات الصياغة التي قد تكون عليها الرسالة الغير رسمية. ومنه، نجد بأن الإشاعة يمكن أن تظهر وفق أربعة صياغات، تمثل بدورها أربعة أنواع للرسالة الغير رسمية. وذلك على النحو الآتي:

1 . الصياغة الأولى: تمثل النوع الأول من الإشاعات، وهي تلك الرسائل الغير رسمية التي يتم تصميمها على أساس انطباع إيجابي حول شخص أو منشأة، وانطباع إيجابي أيضا حول العمل الذي قاما أو سيقومان به. وبالتالي، نستنتج بأن هذا النوع من الإشاعات لا يحظ بمصداقية كبيرة لدى مستقبلها هذه الرسائل. والدليل على ذلك، هو رد الفعل الصادر منهم، والذي يلخصه سؤال "وليكن؟"، دلالة على أن هذه المعلومة لا تخرج عن المألوف، ولا يوجد من وراء تناقلها أي فائدة. إذن فمصير هذه الإشاعة هو الإخماد الذاتي، أي أن هذا الإتصال غير الرسمي يطفأ نفسه بنفسه.

2 . الصياغة الثانية: هي تلك التي تنطبق على الرسائل غير الرسمية التي يتم تشكيلها على أساس انطباع إيجابي حول الشخص أو المنشأة، وانطباع سلبي حول العمل الذي قاما أو سيقومان به. إذن، نخلص بأن هذا النوع من الإشاعات يحظى بمصداقية كبيرة لدى المتناقلين لهذه الرسائل، كونه يتوفر على عنصر الغرابة والمفاجأة، وهو ما يتلخص في سؤال "هل من الممكن حقا؟"، مما يجعل من هذه الإشاعة معلومة تستحق التداول. ومن أمثلة هذا النوع من الرسائل نذكر ما قد قامت أو ستقوم به إحدى المنشآت ذات السمعة الكبيرة (إنطباع إيجابي) من غلق لأحد مصانعها، وما قد ينجر عنه من آثار سلبية كتسريح العمال (إنطباع سلبي).

3 . الصياغة الثالثة: تتمثل في تحرير الرسالة غير الرسمية على أساس انطباع سلبي حول الشخص أو المنشأة، وانطباع إيجابي حول العمل الذي قاما أو سيقومان به. ومنه، فهذا الشكل من الصياغات

يثير الشكوك حول إمكانية أن يصدر فعل إيجابي عن شخص أو منشأة عادة ما يتشكل انطباع سلبي عنهما وعن سلوكياتهما، وهو ما من شأنه أن يقلل من أهمية هذه المعلومة ومصداقيتها، ومن ثم يحد من تداولها.

4. **الصياغة الرابعة:** هي الإشاعة التي تحظى بأكبر قدر من المصداقية بالمقارنة مع أنواع الإشاعات السابقة. ويرجع السبب في ذلك، إلى أن هذه الإشاعة تأتي لتأكيد ما قد يقوم أو سيقوم به شخص أو منشأة لهما سوابق سلبية من حيث الهوية والفعل. إذن، ستحظى هذه الإشاعة بمصداقية أكبر من نظيراتها السابقة، كما أن تناقلها سيكون سريعاً وشاملاً لعدد كبير من المتناقلين.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة عكسية بين حالة الإنطباع حول (ع) ودرجة مصداقية الإشاعة، فعندما يكون الإنطباع إيجابياً حول الفعل تكون مصداقية الإشاعة ضعيفة (حالة النوعين 1 و3)، أما عندما يكون الإنطباع سلبياً حول الفعل تكون مصداقية الرسالة غير الرسمية كبيرة (حالة النوعين 2 و4).

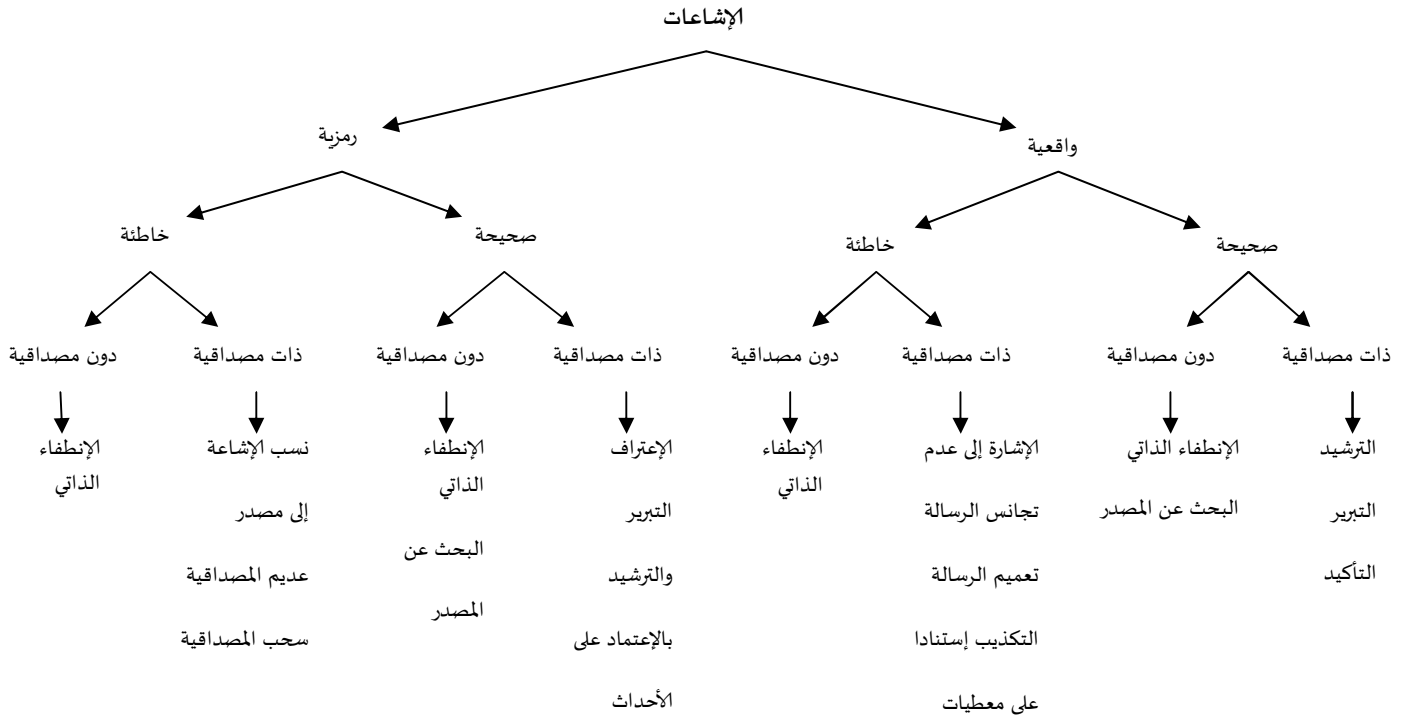
ثالثاً: تقييم صحة الإشاعة:

تعد مسألة صحة الإشاعة من عدمها دون جدوى بالنسبة لتداولها، ولكن بالنسبة للمنشأة فهي مسألة في غاية الأهمية. الأمر الذي يستدعي من المسيرين ومسؤولي الإتصال تحري حقيقة هذه الإشاعات، وخاصة في فترات الأزمات، حيث تسبب الإشاعات للمنشآت إخراجاً كبيراً واختلالات من شأنها المساس بصورتها، وقد يصل هذا التأثير السلبي إلى حد خلق أزمة إضافية للمنشأة، وهو ما يدفع بالمقررين إلى تحليل الإشاعات بهدف تبريرها أو تكذيبها أو تركها تنطفئ ذاتياً.

الفرع الثاني: إعداد شبكة تسيير الإشاعات

تعد آخر مرحلة من مراحل تسيير الإتصال غير الرسمي خلال الأزمات، وتتمثل في إعداد شبكة تسمح للمسيرين بوضع معالم تساعد على إيجاد منافذ للتعامل الجيد مع الإشاعات، وذلك من خلال إرساء ثمانية مبادئ اتصالية تسمح لهم بمعالجة ثمانية أنواع من الإشاعات تم التوصل إلى تحديدها بالإعتماد على خطوات المرحلة السابقة. وهو ما يتضح لنا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 18: شبكة تسيير الإتصال غير الرسمي خلال الأزمات



المصدر: *Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise , 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.210.*

قراءة الشكل السابق تسمح لنا بإبداء الملاحظات الآتية:

- كلما كانت مصداقية الإشاعة ضعيفة أو معدومة، يكون من الأنسب تبني إستراتيجية اتصال تقوم على الصمت الكفيل بجعلها تنطفئ ذاتيا؛
- كلما كانت الإشاعة صحيحة وذات مصداقية، يكون من الأفضل تبني إستراتيجية اتصال تركز على الشفافية وروح المسؤولية، عن طريق الإعتراف بوجودها ومحاولة معالجتها لجعلها في صالح المنشأة؛
- كلما كانت الإشاعة خاطئة وذات مصداقية، يكون من المستحسن تبني إستراتيجية اتصال تستند على الإنكار والتكذيب، اعتمادا على الحقائق والمعطيات المتوفرة لدى المنشأة. وهذا النوع من الإشاعات هو من أخطرها وأصعبها إزالة.

خلاصة الفصل الثاني:

اتضح لنا من خلال تناولنا لهذا الفصل، أن اتصال الأزمات يتضمن عدة تخصصات اتصالية لها إسهامات هامة ومحورية في إدارة الأزمات؛ فمن الإتصال الرسمي للأزمات بنوعيه الداخلي (بفروعه النازل والصاعد والأفقي) والخارجي (بشقيه المؤسسي والتسويقي)، إلى الإتصال غير الرسمي وما يفرزه من رسائل غير رسمية في شكل إشاعات. كلها تمثل كيانا اتصاليا متميزا يستدعي الدراسة والإستكشاف.

يعد إهمال الإتصال الداخلي للأزمات خطأ ينبغي تفاديه من قبل المنشآت. حيث أن الوقوع فيه يسبب لها عدة متاعب واختلالات؛ فأول اختلال عادة ما ينجر عن ارتكاب هذا الخطأ هو اكتشاف الموارد البشرية من خلال وسائل الإعلام (أي من مصدر خارجي) بأن منشأتها تمر بأزمة، وهو ما لا تقبله وتعتبره تهميشا لها. مما ينتج عنه عدم دافعيته وإحساسها بعدم الإنتساب والإنتماء لهذه المنشأة. وتمتد هذه الآثار إلى ما بعد الأزمة، حيث تشكل الموارد البشرية انطباعات سلبية عن مسؤوليها ومسيريها مرفوقة بسلوكيات سلبية كعدم الإنصياع التام للأوامر والتعليمات. وعلى النقيض من ذلك، تجد المنشآت التي تولي أهمية بالغة للإتصال الداخلي للأزمات كل التأييد والدعم من قبل مواردها البشرية، هذه الأخيرة تساهم بكل فعالية في إخراجها من الأزمة، مستعينة بدافعيته الكبيرة وإحساسها القوي بالإنتماء للمنشأة.

إلى جانب ممارستها لهذا التخصص الاتصالي الداخلي، تسعى المنشآت من خلال توظيفها للإتصال الخارجي، إلى معالجة الإختلالات التسويقية والإنسانية والمالية والبيئية التي تفرزها الأزمات، مما يكسبها ثقة وتأييدا ودعما ورضا من أطرافها الفاعلة الخارجية. كما يساهم في تعزيز صورتها وسمعتها، ويقوي من شرعية وجودها في بيئتها الخارجية.

كما أن الإتصال غير الرسمي يحظى بنصيبه من الإهتمام والمعالجة في إطار اتصال الأزمات، وذلك من طرف المنشآت التي تدرك جيدا مخاطره وعواقبه الوخيمة، التي قد تصل إلى غاية افتعال أزمات أخرى. وعلى هذا الأساس، تتبنى هذه المنشآت إستراتيجية تصدي لهذه الإشاعات، تقوم على أساس فك رموزها أولا، ثم معالجتها باستخدام شبكة شاملة لتسيير مختلف أنواعها الممكنة.

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن مختلف أدبيات إدارة اتصال الأزمات تشير إلى الأهمية البالغة التي تحظى بها وسائل الإعلام، بصفتها طرفا خارجيا فاعلا ومؤثرا في صناعة الرأي العام حول أزمات المنشآت. مما يدفع بنا إلى تخصيص الفصل الموالي لدراسة اتصال الأزمات الموجه نحو وسائل الإعلام.

الفصل الثالث: إدارة
اتصال الأزمات نحو
وسائل الإعلام

الفصل الثالث:

إدارة اتصال الأزمات نحو وسائل الإعلام

تمهيد:

تشغل وسائل الإعلام مكانة هامة في أي دولة، فهي بمثابة السلطة الرابعة نظرا لوزنها الثقيل في صناعة الرأي العام وتوجيهه الوجهة التي تريدها. وتتعدد وسائل الإعلام بحسب طبيعة الدعاية الإعلامية، كما أنها مرت بعدة محطات تاريخية لتستقر حاليا عند أرقى ما جادت به الثورة الصناعية الثالثة. مستفيدة بذلك من المزايا والخيارات والحلول التي يوفرها الجيل الثاني للإنترنت، من سرعة في نشر المعلومات وتداولها عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي. ولا تنتهي المحطات التاريخية لتطور وسائل الإعلام عند هذا الحد، بل ستعداه مستقبلا إلى ما يعرف بالإنترنت الذكي، وما سيفتحه من آفاق واعدة أمام هذه الوسائل الإعلامية.

أما على مستوى المنشآت، فلا تختلف النظرة إلى هذه الدعائم الإعلامية، وما تمثله الصحافة من ثقل وأهمية في عالم المنشآت، إذ تعد طرفا فاعلا ومتميزا يمكنه من خلال الإستهداف الإعلامي أن يرفع أو يزعزع صورتها أمام جمهورها الخارجي. ويزداد هذا الضغط الإعلامي حدة خلال الأزمات، حيث عادة ما تميل كفة التأثير لصالح هذا الوسيط الإعلامي على حساب المنشآت، وتحديدًا تلك التي لا تجيد فن التعامل الإتصالي مع وسائل الإعلام.

لذلك، تبدو الحاجة ملحة إلى التحضير والإستعداد لمقابلة وسائل الإعلام على أكثر من صعيد؛ فعلى مستوى ثقافة المنشأة، يتعين على الموارد البشرية (وعلى رأسها الناطق الرسمي وأعضاء خلية الأزمة) أن تتشبع بثقافة الإستباق الإعلامي، لا سيما فيما يتعلق بالمعرفة الصحفية على وجه الخصوص. كما يفترض في الناطق الرسمي أن يكون أحسن سفير لمنشأته وأفضل ممثل لها، مستعينا في ذلك بفنون التعامل الإتصالي الفعال مع الصحفيين، والتي يكتسبها من خلال التدريب المستمر على مقابلة وسائل الإعلام (Media Training). ولا يقف مستوى التحضير عند هذا الحد، بل يتعداه إلى ممارسة اليقظة الإعلامية التي تعد بمثابة آلية وقائية ضد الأزمات المستهدفة إعلاميا.

تأتي بعد مرحلة الإستعداد، مرحلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها، وتمثل أساسا في مرحلة حدوث الأزمات، وما تتطلبه من مقتضيات إمدادية واتصالية، هذه الأخيرة تفرض نفسها على المنشآت، بحكم توافقها مع منطق التعامل اللائق والمنصف تجاه وسائل الإعلام، وضرورة ممارسة مقاربة اتصالية إستراتيجية تركز على الصراحة والشفافية في الإعراف بالأزمة، ثم في تحمل المسؤولية كاملة من خلال توضيح مختلف التدابير والإجراءات لمعالجة هذه الأزمة. لكن، الواقع الإتصالي يثبت تواجد عدد معتبر من الإستراتيجيات الإتصالية الصادرة من المنشآت، بما لا يضمن بالضرورة ردا مقنعا على هذا الطلب.

المبحث الأول: ماهية وسائل الإعلام

تستقطب وسائل الإعلام اهتماما اتصاليا بالغا من طرف المنشآت، فكلما حدثت أزمة إلا وسارعت الصحافة بمختلف أنواعها لتغطية الحدث. وهو ما يشكل ضغطا على المنشآت بالنظر إلى الكم الكبير من الإستفسارات والأسئلة وطلب لقاءات مع المسؤولين، فوسائل الإعلام تحظى بمصداقية كبيرة لدى الرأي العام كمصدر موثوق في معلوماته. وبالرغم من كل الخصائص والمزايا التي يتصف بها هذا الطرف الإعلامي، إلا أنه لا يخلو من جوانب قصور تتوزع على كل نوع من أنواعه. تجدر الإشارة إلى أن وسائل الإعلام تسعى من خلال دورها الإعلامي إلى بلوغ نسبة معتبرة من المقروئية والمشاهدة والتفاعل، وهو ما من شأنه أن يسمح لها بتعزيز تموقعها في سوق المعلومات. وبالتالي تدعيم مزاياها التنافسية في سوق تتميز بحدة المنافسة، خاصة مع بروز منافس إلكتروني قوي يتمثل في الأنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.

المطلب الأول: تعريف وسائل الإعلام

لقد تعددت التعاريف في هذا الشأن، بسبب استخدام هذا المصطلح في عدة تخصصات (كالإعلام والإتصال وعلم الاجتماع والتسويق). وسنعرف وسائل الإعلام لغة ثم اصطلاحا فيما يأتي:

الفرع الأول: التعريف اللغوي

يرجع أصل كلمة وسائل الإعلام (*Médias*) إلى اللغة اللاتينية، حيث تعني "*Medium*"، أي "الوسط" أو "الوسيط"، هذا الأخير لديه بدوره أصول إغريقية، إذ تم توظيفه في كتابات سقراط⁽¹⁾. بالتالي فكلا اللفظين يعبران بكل دقة وشمولية عن جوهر معنى وسائل الإعلام؛ فهي وسيط بين المرسل والمستقبل، تسمح من جهة بتمرير رسائل المرسل. وتمثل من جهة أخرى بالنسبة للمستقبل، دعامة اتصالية لتلقي المعلومات والأخبار، وتقاسمها مع مستقبلين آخرين، كما تتوسط في نفس الوقت هذين الطرفين، وهو عادة ما نلاحظه في نماذج الإتصال.

الفرع الثاني: التعريف الإصطلاحي

يمكن تعريف وسائل الإعلام بأنها "أسلوب يسمح بتوزيع وبث ونقل المؤلفات والوثائق والرسائل الصوتية والسمعية البصرية"⁽²⁾. وينطبق هذا اللفظ على ما يعرف بوسائل الإتصال الجماهيري، وهو ما يتضح لنا من خلال التعريف الآتي لوسائل الإعلام بأنها "كل وسيلة بث (طبيعية مثل التعبير والكتابة والإعلانات، أو تقنية كالإذاعة والتلفزيون والسينما والأنترنت)، تسمح بممارسة اتصال سواء

(1) *Sacré-Cœur de Jette et Maxime Defosse, Quelle est l'influence des médias audiovisuels sur une population ?, 2012, p.14. [en ligne]: www.espacecours.be/TFE/TFE_PDF/2012/CSSC.1745.pdf, date de consultation: 26/02/2015.*

(2) *Ibid.*

بشكل أحادي الإتجاه (كنقل رسالة)، أو متعدد الإتجاهات (كتبادل معلومات)⁽¹⁾. وبالتالي، يمكن القول بأن وسائل الإعلام تسمح بممارسة اتصال من فرد نحو عدة أفراد (One to Many)، مثلما هو الشأن بالنسبة لكل من التلفزيون، والإذاعة، والصحف على وجه التحديد. حيث يركز نموذج الإتصال الجماهيري في مرحلته الأولى على ممارسة اتصال بين المرسل ووسائل الإعلام (أي الصحفيين)، ثم تصبح هذه الأخيرة بدورها مرسله لمختلف الرسائل نحو جمهور كبير من المستقبلين. إذن تتموقع وسائل الإعلام كطرف وسيط بين المرسل الأصلي وجمهور المتلقين.

كما يمكن أن تسمح وسائل الإعلام بممارسة اتصال آخر من فرد نحو بعض الأفراد (One to Few)⁽²⁾، أو من فرد نحو فرد (One to One)⁽³⁾، وهو ما يتمثل أساسا في الإتصال الممارس عبر وسيلة الأنترنت، إذ سمح الجيل الثاني من هذه الدعامة الإلكترونية من تطبيق أنماط حديثة في الإتصال المشخص تصل إلى حد ربط العلاقة بين المرسل والجمهور المستقبل فردا فردا.

كما أن هناك من قدم تعريفا تسويقيا لوسيلة الإعلام باعتبارها "مركبة إعلانية، فهي أداة بث تسمح بنقل الرسالة الإعلانية باتجاه الزبائن المرتقبين. إلا أن الخصائص التقنية لكل وسيلة إعلام تفرض شكلا معيناً للرسالة: وهذا تعد وسيلة الإعلام كذلك أسلوباً للتعبير"⁽⁴⁾. إذن، تمثل وسائل الإعلام من الناحية التسويقية دعامة لتحريك رسائل في إطار الحملة الإعلانية بهدف كسب زبائن جدد.

من خلال ما سبق يمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا لوسائل الإعلام بأنها دعائم اتصالية، تسمح للمنشآت بنقل وتوزيع المعلومات، والتفاعل مع عدد كبير من الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء. كما أن وسائل الإعلام لا نقصد بها الجانب التقني فحسب، بل نعني بها أيضا التشكيلة البشرية (أي الصحفيين)، التي تعتبر بمثابة أحد أبرز الأطراف الفاعلة في صناعة الرأي العام، وأحد المصادر الرئيسية للمعلومات بالنسبة له، خاصة في حالة الأزمات، حيث تعجز العديد من المنشآت في فرض وجودها على الساحة الإعلامية.

تجدد الإشارة في الأخير، إلى أن التطور الكبير الذي بلغته هذه الأدوات الإتصالية حاليا، لم يكن ليتحقق لولا الجهود البشرية المتراكمة عبر عدة عصور.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن ظهور وتطور وسائل الإعلام

يرجع الفضل الكبير في ظهور وسائل الإعلام إلى ما قام به "غوتنبرغ" (Gutenberg) باختراعه للطباعة خلال القرن XV، حيث فتح اكتشافه آفاقا كبيرة وجديدة أمام إمكانية تطبيق عدة وسائل عملية تسمح بنقل المعلومات وتداولها بين الأفراد، وهو ما تم فعلا بظهور البريد قبيل

(1) *Sacré-Cœur de Jette et Maxime Defosse, op.cit., p.14.*

(2) *Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, op.cit., p.176.*

(3) *Grégory Bressolles, L'e-marketing, Dunod, Paris, 2012, p.35.*

(4) *Daniel Caumont, La publicité, 3^e édition, Dunod, Paris, 2014 (1^{re} édition 2001), p.33.*

سنة 1460، بـ "إينسبروك" (Innsbruck) في النمسا. ثم تلتها الصحف في شكلها الأول والمعروف بالدوريات، حيث ظهرت أول دورية شهرية في ألمانيا سنة 1597⁽¹⁾. وفي فرنسا ظهرت أول صحيفة (La Gazette) في 1631، وهو التاريخ الذي تم فيه تسجيل الدخول في عهد وسائل الإتصال الجماهيري عبر الصحف.

بعد ذلك سجلت وسائل الإعلام نقلة نوعية مع بروز اكتشاف جديد، سمح آنذاك بإحداث ثورة في مجال الإتصالات، وكان ذلك من خلال اختراع التلغراف في بداية القرن XIX، وتحديدا سنة 1837. إذ سمح بتكثيف الإتصالات لتغطي كل العالم لأول مرة في التاريخ، ليتم بعد ذلك اكتشاف الهاتف في سنة 1876.

من جهتها، سجلت الإذاعة أول ظهور لها في نهاية القرن XIX، وتحديدا في سنة 1896، ولكن لم تحظ بالإهتمام الكافي والإنتشار الواسع إلا ما بين الحربين العالميتين.

أما فيما يخص التلفزيون فقد ظهر في بداية القرن XX، وبالضبط في سنة 1926. ولم ينتشر إستخدامه إلا بعد الحرب العالمية الثانية⁽²⁾.

فيما يتعلق بالإنترنت، فقد ظهر في بداية تسعينات القرن الماضي، أما مواقع التواصل الإجتماعي فقد ظهرت في بداية القرن XXI، حيث تم تسجيل بروز الفيسبوك لأول مرة في سنة 2003⁽³⁾.

لقد أبدعت العقول البشرية حقيقة في اكتشاف وتطوير وسائل الإعلام، حيث لم تكتف باستحداث آخر منتجاتها من الجيل الثاني للإنترنت، بل ذهبت أبعد من ذلك من خلال التفكير في التوجه مستقبلا نحو الجيل الثالث منه (Web 3.0)، مع كل المزايا التي سيتوفر عليها، والآفاق التي سيفتحها أمام مستخدمي الإنترنت.

على أساس ما سبق، نستنتج الأهمية البالغة التي أصبحت تحظى بها هذه الدعائم الإتصالية في وقتنا الحالي.

المطلب الثالث: أهمية وسائل الإعلام

يمكن معالجة مسألة الأهمية وفق عدة مقاربات. إلا أننا سنركز على المقاربة التسويقية/الإتصالية، نظرا لعلاقتها الوطيدة بالثنائية "منشآت/ وسائل الإعلام". فالمنشآت تنظر خلال فترات الهدوء إلى علاقتها بوسائل الإعلام من عدة زوايا، نذكر منها الزاوية الإعلانية، إذ تمثل الأدوات الإعلامية مساحات إعلانية هامة، وتستقطب نسب مشاهدة واستماع كبيرة، وهو ما يمثل للمنشآت فرصة لاستهداف زبائنها الذين يعتبرون في الوقت نفسه زبائن لوسائل الإعلام، هذه الأخيرة تسعى دوما لإرضائهم من خلال توفير آخر الأخبار وأهمها بالنسبة لهم.

(1) *Sacré-Cœur de Jette et Maxime Defosse, op.cit., p.3.*

(2) *Ibid., p.4.*

(3) *Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., p.47.*

بالإضافة إلى ذلك، تحظى وسائل الإعلام بنسب مشاهدة متباينة، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل نذكر منها على وجه التحديد العامل الثقافي، أي أن عادات المقروئية والمشاهدة والإستماع تختلف من مجتمع إلى آخر، وهي الأخرى تخضع لعدة عوامل كالمستوى التعليمي ومستوى تطور المجتمعات، وهو ما يدفع بالمنشآت إلى التركيز على وسائل أكثر من أخرى. فلو أخذنا مختلف أنواع وسائل الإعلام الفرنسية مثلا لوجدنا بأن نصيبها من سوق الإعلانات يتفاوت من وسيلة إلى أخرى، وهو ما يتضح لنا عبر الجدول الآتي:

الجدول رقم 13: نصيب وسائل الإعلام الفرنسية من سوق الإعلانات

الوحدة: %

وسائل الإعلام	الحصة السوقية في 1988	الحصة السوقية في 1997	الحصة السوقية في 2001	الحصة السوقية في 2009
الصحف	56	47	50,9	33,34
التلفزيون	24,6	34	29,8	34,43
الإذاعة	7,2	6,6	6,8	7,89
الأنترنت	—	—	—	11,09

مصدر مأخوذ بتصرف من: Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, *La communication marketing intégrée*, 4^e édition, édition Economica, Paris, 2011 (1^{re} édition 1996), p.153

بالرغم من قدم الإحصائيات الموجودة في الجدول السابق نسبيا. إلا أنها تعطينا صورة عن الأهمية النسبية لكل وسيلة إعلامية حسب ما يأتي:

الفرع الأول: الصحف

تستقطب الصحف اهتماما بالغا من طرف المنشآت الفرنسية، حتى ولو أن اهتمام القارئ الفرنسي بالصحف يقل عن نظيره الأنجلوسكسوني. كما أن معطيات الجدول تظهر تذبذبا وتراجعا في الحصة السوقية لصالح وسائل إعلامية أخرى. ولكن بالرغم من كل الإحصائيات، إلا أن حجز مساحة إعلانية في "لوفيجارو" (*Le Figaro*) أو "لوموند" (*Le Monde*) مكلف بالنسبة للمنشآت (الصفحة الواحدة تصل إلى غاية 70000 أورو)⁽¹⁾.

(1) Pascal Chauvin, *Communiquer avec un petit budget*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2005 (1^{re} édition 2001), p.6.

كما تتوفر الصحف بمختلف أنواعها على عدة مزايا من جهة، ولا تخلو من جهة أخرى من مجموعة مساوئ، وهو ما يمكن توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول رقم 14: مزايا ومساوئ الصحف

المساوئ	المزايا
الصحف اليومية	
<p>فترة حياة قصيرة (يوم) نوعية رديئة في عرض الرسائل الترويجية نوعية اتصال متوسطة قلة في المرونة</p>	<p>الإنتقاء الجغرافي قصر مدة الحجز وفاء القارئ وسيلة إعلامية ذات مصداقية وسيلة إعلامية تتناول المواضيع من موقع قوة وسيلة ترويجية مناسبة التغطية الوطنية توظيف الحجج المقنعة</p>
المجالات	
<p>تكلفة مرتفعة آجال إصدار طويلة تشبع من حيث الرسائل الترويجية وسيلة إعلامية تحظى باستهداف مبالغ فيه</p>	<p>إصدار جيد تغطية جغرافية وطنية إمكانية القيام بحملات ترويجية مستهدفة وسيلة إعلامية تحظى بانتباه كبير للقارئ مدة حياة طويلة معدل تداول مرتفع وسيلة تسمح بانتقاء جيد</p>
الصحف المجانية	
<p>نوعية رديئة في عرض الرسائل الترويجية</p>	<p>مدة حياة تقارب الأسبوع إمكانية القيام باستهداف جغرافي إنتشار واسع</p>

المصدر: Lamia Alaoui, *La sélection des moyens de communication*, 2009, p.31. [en ligne]: www.est-usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/plan_mÃ©dia.pdf, date de cons.: 20/03/2015

بالإضافة إلى المزايا السابقة نجد بأن الصحف، بنسختها الورقية والإلكترونية، تتميز بخاصية متفردة تتمثل في إمكانية إعادة قراءتها وقت الحاجة لذلك، وهو ما يسمح بالقيام بعدة تحاليل وتعليقات⁽¹⁾.

الفرع الثاني: التلفزيون

يحتل المرتبة الأولى من حيث جاذبيته الإعلانية. وبالتالي، يعد الوسيلة الإعلامية الأكثر سيطرة واستحوادا على سوق الإعلانات الفرنسية، كما يعتبر المصدر الأول للمعلومات والترفيه. ولا يمكن لأي منشأة أن تنجح في سياستها الترويجية لمختلف منتجاتها وعلامتها إلا عبر التلفزيون⁽²⁾. وذلك بالرغم من التذبذبات المسجلة في حصته السوقية، حيث نلاحظ انخفاضا في نصيبه من سوق الإعلانات سنة 2001، يعود إلى ارتفاع الحصة السوقية لكل من الصحف والإذاعة على حساب حصته. كما أن تواجد عدد كبير من القنوات المتخصصة، وسهولة انتقال المشاهد من قناة إلى أخرى ساهم في انخفاض نسبة مشاهدة القناة الواحدة، وأدى إلى تقليص فترة حياة المعلومة إلى دقيقتين كحد أقصى في المتوسط⁽³⁾.

الفرع الثالث: الإذاعة

تحتل المرتبة الأخيرة بالمقارنة مع الوسائل الأخرى، حيث تراجعت حصتها مع العدد الكبير للمحطات الإذاعية (المحلية والوطنية والدولية) التي تتوفر عليه، وكذا القيود (التقنية كإعدام الصور) الملازمة لها⁽⁴⁾. مع ذلك، تبقى الوسيلة الإعلامية المناسبة للنقل المباشر للأحداث، حيث ترافق المستمع حتى في سيارته⁽⁵⁾.

الفرع الرابع: الأنترنت

بالرغم من مرتبته الثالثة خلف كل من التلفزيون والصحف، إلا أنه مرشح مستقبلا لأن يكسب حصصا إضافية في سوق الإعلانات. خاصة مع ظهور كل من التجارة والتسويق الإلكترونيين، وكذا كل المزايا والتسهيلات التي يتوفر عليها.

(1) Claude Jean Devirieux, *Pour une communication efficace*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2008, pp.98-99.

(2) Liliane Demont-Lugol, et al., *Communication des entreprises*, 2^e édition, Armand Colin, Paris, 2005 (1^{re} édition 1996), p.134.

(3) *Ibid.*, p.100.

(4) *Ibid.*, p.127.

(5) Claude Jean Devirieux, *op.cit.*, p.99.

لقد تبين لنا من خلال ما سبق الأهمية الكبيرة التي أصبحت تحظى بها هذه الدعائم الإتصالية، مع تفاوت الأهمية النسبية للبعض منها على البعض الآخر. كما أنها أدوات عملية بامتياز، تتوفر على عدة وظائف ترشحها لكسب مزيد من الحاجة إليها مستقبلا.

المطلب الرابع: وظائف وسائل الإعلام

تلي وسائل الإعلام عدة أغراض من خلال الأدوار التي تجسدها واقعيا. كما تختلف تبعا لطبيعتها، وهو ما سنتناوله عن طريق عرض شكلين من الوظائف فيما يأتي⁽¹⁾:

الفرع الأول: وظائف وسائل الإعلام بحسب الأهداف

تنقسم أدوار هذه الدعائم الإتصالية تبعا للأهداف المرجو تحقيقها إلى:

أولا: وسائل الإعلام كأداة لتحقيق الاندماج الإجتماعي

عادة ما تسعى وسائل الإعلام إلى تجسيد دورها الإجتماعي، فعبّر توفيرها للمعلومات تكون قد ساهمت في تسهيل اندماج الأفراد، وتأقلمهم في مختلف الفئات الإجتماعية. فالمعلومة تسمح للفرد بتحقيق ذاته داخل الجماعة التي يريد الإنتماء إليها، وتجعله عضوا مرغوبا فيه من قبل أعضائها.

ثانيا: وسائل الإعلام كأداة للترفيه

قد يستعين الأفراد بهذه الدعائم الإتصالية للتنفيس عن أنفسهم، والتخفيف من الضغوطات اليومية، والإستمتاع أكثر وتجاوز الملل والروتين اليومي.

ثالثا: وسائل الإعلام كأداة علاجية

تسمح هذه الأدوات الإعلامية بتوجيه ميولات الأشخاص ورغباتهم نحو مجالات أخرى لم تكن معروفة من طرفهم، وهو ما يسمح لهم باكتشاف مواهبهم التي كانت مخفية من قبل.

الفرع الثاني: وظائف وسائل الإعلام بحسب الطبيعة

تتخذ وسائل الإعلام عدة أوجه، ويتوقف ذلك على كيفية توظيفها والغاية من استخدامها. وبالتالي، تتمثل وظائفها فيما يأتي:

أولا: وظيفة الهوائي (Antenne)

يستقبل الأفراد عبر الأدوات الإعلامية عدة معلومات تتعلق ببيئات وثقافات تختلف عن تلك التي يعرفونها. إذن، فهي فرصة أمامهم للإنتفاع والتعرف على الغير.

ثانيا: وظيفة المكبر (Ampli)

تتمثل في المساهمة في تسريع عملية التحسيس والتوعية حول ظواهر معينة، ويتسنى ذلك من خلال بث المعلومات وتكرارها بشكل يسمح بتوليد وزيادة الوعي بها.

⁽¹⁾ Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, op.cit., pp.46-47.

ثالثا: وظيفة التركيز (Focus)

تكمن أهميتها في كونها تسمح بانتقاء بعض المعلومات الصادرة من قادة الرأي لتمريرها إلى الجمهور العريض. وتعد من أبرز وظائف وسائل الإعلام بالنظر إلى أثرها البالغ في صناعة الرأي العام.

رابعا: وظيفة الموشور (Prisme)

تعتبر امتدادا للوظيفة السابقة، حيث تعرض وسائل الإعلام مختلف الآراء والحقائق والأفكار من عدة زوايا، محاولة منها لاستيعاب كل الإختلافات في توجهات ورؤى الجمهور المستقبل. وبذلك، يمكن وصف الأدوات الإعلامية بأنها وسائل بيداغوجية.

خامسا: وظيفة الصدى

تعد هي الأخرى من أهم الوظائف، كون وسائل الإعلام هي بمثابة علب أو صناديق رنين (Caisses de Résonance)، إذ تسمح بإيصال صوت وأفكار وآراء الأقليات إلى أبعد الحدود بشكل قد تتحول فيه الأقليات إلى أغلبية.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن وسائل الإعلام هي ليست مجرد نواقل معلومات حيادية، بل تمثل سلطة رابعة تسعى للتأثير على آراء وميولات الجمهور المتلقي، هذا الأخير يمثل طرفا فاعلا مستهدفا بدوره من طرف المنشآت التي تسعى دوما لإرضائه وكسب ثقته وتأييده. وبذلك، تكون كل من وسائل الإعلام والمنشآت في احتكاك مع بعضها البعض بهدف كسب نفس الجمهور.

المبحث الثاني: المنشآت ووسائل الإعلام: توليفة تكامل أم صراع؟

تمثل الثنائية "منشآت/وسائل إعلام" منافسة حادة (خاصة في حالة الأزمات) بين قطبين مختلفين من حيث الطبيعة ومتماثلين من حيث الأهداف. وهو ما ينتج عنه اختلال في موازين القوى بين الطرفين خلال الأوضاع الهادئة والمتأزمة؛ فالمنشآت تحرص خلال الأزمات على استعادة ثقة زبائنها والرأي العام (بما في ذلك وسائل الإعلام)، وذلك من خلال الإلتزام بمجموعة من المبادئ التي من شأنها تحقيق انتظارات المنشآت وتطلعاتها في الفترات الصعبة.

أما وسائل الإعلام فتحرص بدورها على ممارسة ما تجيده من استهداف إعلامي، إذ ترصد كل ما من شأنه أن يستقطب اهتمام الجمهور المتلقي، ويثير فضوله في معرفة المزيد. ومن المواضيع المثيرة للإهتمام والمتابعة نذكر على وجه التحديد ما قد تتعرض له المنشآت من أزمات ملازمة لنشاطها، وما يترتب عن ذلك من مخلفات بيئية أو صحية أو إجتماعية (كتسريح العمال). وبحكم أن الرأي العام معني بما يحدث داخل وخارج المنشآت، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكنها ممارسة نشاطها من دون أن تحظى بالشرعية التامة والقبول من طرفه، فهو الذي يضمن لها الحصول على الكفاءات، وهو الذي يدفع الضرائب التي تسمح بإنشاء البنى التحتية التي تعتمد عليها بدرجة كبيرة في مزاوله نشاطها، وهو الذي يقتني منتجاتها وخدماتها، مما يمكنها من الإستمرارية والبقاء. وبالتالي، فمن حقه أن يتعرف على حقيقة ما يحدث لها من خلال المعلومات التي يتحصل عليها من وسائل الإعلام.

على هذا الأساس، يبدو أنه من المهم تناول هذه الثنائية من وجهة نظر طرفيها على حد سواء، وهو ما يعزز فهم حيثياتها، ويسمح بمحاولة الإجابة على السؤال الذي يتضمنه عنوان هذا المبحث.

المطلب الأول: الإستهداف الإعلامي: تعريفه وخصائصه

يعد الإستهداف الإعلامي من أبرز ممارسات وسائل الإعلام. وهو ما يقتضي منا الإسهاب في هذه الممارسة الإعلامية، وتوضيحها من خلال تعريفها والتفصيل في خصائصها.

الفرع الأول: تعريف الإستهداف الإعلامي

يمكن القول بأن هناك استهدافا إعلاميا "في حالة ما إذا مست الأزمة جمهورا عريضا، أو إذا ما ارتبط الإستهداف الإعلامي بأحد مواضيع الساعة، أو حل قريبا من الناحية الجغرافية والزمنية، أو إذا ما كان هناك ضحايا، أو إذا ما كانت المنظمة التي تعرضت للأزمة مهمة ومعروفة، أو إذا ما كانت الأزمة نتيجة أحداث متتالية، أو في حالة ما إذا كانت هناك إشاعات، عدم تأكد، معلومات وتصريحات متناقضة، أو مثيرة للشك والحيرة، إذن يوجد استهداف إعلامي بشكل دائم تقريبا!"⁽¹⁾. وبالتالي، فالإستهداف الإعلامي يعتبر ملازما للأزمات مهما كانت طبيعتها وأنواعها ومخلفاتها؛ حيث نجد بأن الأزمة تتلائم مع جوهر العمل الصحفي الذي يركز على تغطية الحدث، وكشف ملامحاته والربط بين مستجداته.

من الناحية النفسية نرى بأن الأزمة تسمح للصحفيين بالخروج عن كل ما هو مألوف من مواضيع صحفية، إذ تدفعهم مثلا إلى القيام بالتحريات المناسبة، بهدف كشف الحقائق وتحديد المتهمين والمتورطين في الأزمة.

أما من الناحية الإقتصادية، نلاحظ بأن الأزمات تسمح للصحف بالرفع من مبيعاتها ونسبة مقروئيتها، عن طريق سعيها إلى تحقيق سبق الصحفي.

في حين نجد أنه من الناحية المؤسسية، فالأزمة تعد فرصة لتعزيز صورة وسائل الإعلام وتأكيد أحقيتها في أن تكون راعية للحق في الإعلام وحرية التعبير⁽²⁾.

على أساس ما سبق، يمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا للإستهداف الإعلامي بأنه التغطية الإعلامية لكل ما يحدث للمنشآت خلال الأزمات، والإهتمام الإعلامي بكيفية التعاطي مع مخلفاتها من مختلف الجوانب (التقنية والإجتماعية والسياسية والإنسانية والبيئية والمالية والإتصالية).

(1) Claude Jean Devirieux, *op.cit.*, p.163.

(2) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.74.

الفرع الثاني: خصائص الإستهداف الإعلامي

تتميز هذه الممارسة الإعلامية بعدة خصائص يمكن عرضها فيما يأتي⁽¹⁾:

أولاً: السرعة

يتميز الإستهداف الإعلامي بالسرعة في نقل المعلومات الأولية، وتداولها عبر وسائل الإعلام، هذه الأخيرة تشتد المنافسة فيما بينها للظفر بالسبق الإعلامي. وهو ما ينتج عنه تسرع في بث المعلومات دون التأكد من صحتها، خاصة في حالة حدوث الأزمات، حيث تتصف الأحداث في بدايتها بالغموض والإبهام، ويصعب حتى على المنشآت المعنية بها تفسير مثل هذه الوضعيات الحرجة. الأمر الذي يزيد في اندفاع وسائل الإعلام نحو كشف الحقائق، ومحاولة إزالة كل ما هو مبهم وغامض.

ثانياً: الشخصية

تنطبق هذه الخاصية على عبارة شهيرة في مجال الصحافة، مفادها أنه يجب تمرير الأفكار عبر الأحداث، والأحداث عبر الأشخاص. وتوافق هذه العبارة حالة الأزمات، إذ يضفي تحديد الجهة المسؤولة مصداقية على الأحداث، وهو ما يجعل من البحث عن الشخص المتسبب في الأزمة أحد أهم الغايات التي يسعى لتحقيقها الإستهداف الإعلامي. ليتم بعدها تسمية القضية باسمه، فمثلاً قضية التلاعب بمباراة أولمبيك مارسيليا وفالونسيان سميت بقضية "تابي" (*l'Affaire Tapie*)⁽²⁾.

ثالثاً: التحويل

عادة ما توظف وسائل الإعلام في تغطيتها لحدث معين عدة ألفاظ ومصطلحات مبالغ فيها، سعياً منها للرفع من نسبة مقروئية ومشاهدة واستماع دعائمها الإتصالية، مما ينتج عنه تضليل للجماهير المتلقي وتدليس للحقائق.

رابعاً: التبسيط

عادة ما تتبنى الصحافة سياسة التبسيط، لتوجيه استهدافها الإعلامي في خدمة أغراض تمرير مختلف المعلومات لجمهورها المستقبل، مما يؤدي بها إلى الوقوع في مفارقة تتمثل في تعارض هذه السياسة مع الخصوصية العلمية لبعض الأحداث التي تنجر عن الأزمات. الأمر الذي يستدعي تدخل الخبراء والمتخصصين لتفسير الأسباب والنتائج، مستخدمين في ذلك عدة مصطلحات تقنية يصعب ترجمتها إلى ألفاظ متداولة بين جمهور غير متخصص.

خامساً: التدويل

لقد سمحت التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال المعلومات والإتصالات في تسريع وتيرة الإستهداف الإعلامي على المستوى الدولي. كما ساهمت التجارة الدولية بدورها في تجسيد هذه التغطية الإعلامية عالمياً، بفعل تواجد عدد معتبر من الشركات المتعددة الجنسيات، وممارسة نشاطها في عدة دول، الأمر الذي سمح بتدويل أزماتها عبر وسائل الإعلام.

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, pp.75-77.

(2) *Ibid.*, p.75.

إذن، نستنتج بأن الأزمات التي تتعرض لها المنشآت تستقطب بشكل كبير وسائل الإعلام التي تمارس استهدافا إعلاميا مركزا عليها، مما يجعل منهما قوتين تتداولان على البروز في الساحة الإعلامية، سواء خلال الأوضاع المتأزمة أو العادية.

المطلب الثاني: أوجه تداول المنشآت ووسائل الإعلام على الساحة الإعلامية

تعد المنشآت ووسائل الإعلام طرفين بارزين في الساحة الإعلامية. أين يحاول فيها كل واحد أن يفرض منطقته على الثاني، بشكل يجعل كفة ميزان القوى تميل لأحدهما على حساب الآخر. وعموما يتخذ تداول الطرفين على الساحة الإعلامية أحد الوجهين الآتين⁽¹⁾:

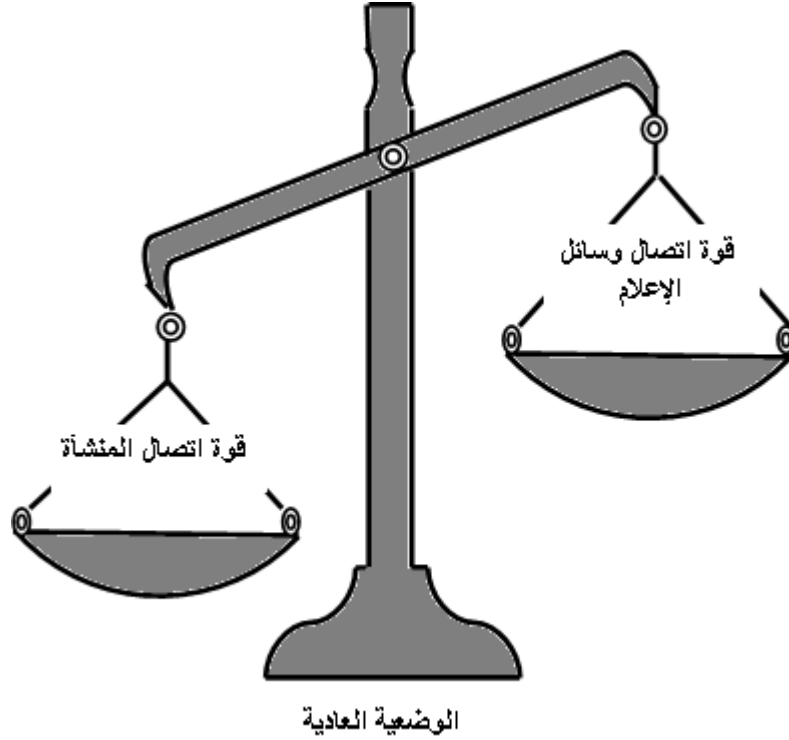
الفرع الأول: تغلب المنشآت على وسائل الإعلام

بعيدا عن الأزمات يمكن للمنشآت أن تفرض وجودها كمصدر للمعلومات، إذ تتحين الفرص والمناسبات المواتية (كالتظاهرات الثقافية والرياضية) لممارسة اتصال مناسباتي مضبوط باتجاه مختلف جماهيرها في إطار تفعيلها لعلاقتها العامة. وتستعين بعلاقتها مع الصحافة لإضفاء الفعالية والمصداقية على أنشطتها الترويجية. كما تقوم البرمجة (الزمنية والمكانية)، والإستهداف الجيد بدور هام في إنجاح الإتصال المناسباتي. إلى جانب ذلك، يمكن أن نضيف ضرورة توظيف الإمكانيات والكفاءات الإتصالية للمنشآت في استمالة وسائل الإعلام، وجعلها دعائم ونواقل مقنعة لرسائلها الترويجية.

ولا يتسنى ذلك إلا من خلال التوفيق في استقطاب اهتمام وسائل الإعلام، وإقناعها بمشروعها الإتصالي، وهو ما يرجح في الأخير كفة المنشآت في الساحة الإعلامية، مثلما يوضحه الشكل الآتي:

⁽¹⁾ Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, *op.cit.*, pp.605-607.

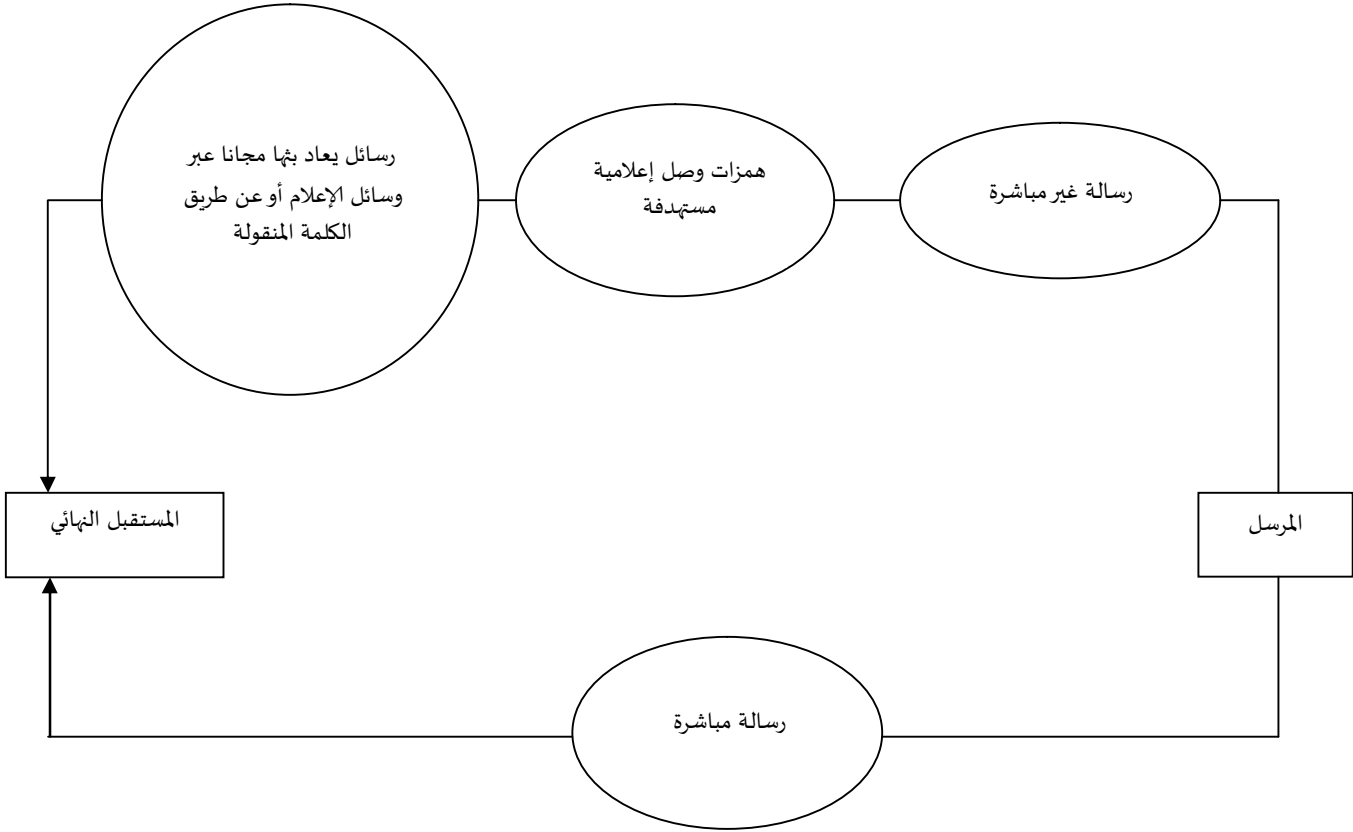
الشكل رقم 19: ميزان القوى في الأوضاع العادية



المصدر: Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, *Pentacom, communication: théorie et pratique*, Pearson Education, Paris, 2005, p.607.

من خلال الشكل السابق، يتبين لنا مدى ثقل وزن اتصال المنشأة بالمقارنة مع نظيره المرتبط باتصال وسائل الإعلام. ففي الأوضاع الهادئة عادة ما تسعى المنشآت بصفتها الطرف المبادر في عملية الإتصال، إلى توظيف وسائل الإعلام كهزمة وصل إعلامية (*Relai d'Information*) لتمير مختلف الرسائل نحو الجماهير المستقبلية النهائية. وبالتالي، نستنتج بأن المنشآت هي التي تندفع نحو وسائل الإعلام مستخدمة بذلك استراتيجية هجومية أو ما يعرف باستراتيجية الدفع (*Push strategy*)، مما يكسبها أفضلية اتصالية. وأبرز مثال على هذه الأسبقية وهذا التوظيف الذي لوسائل الإعلام من طرف المنشآت يتضح لنا عبر حملات العلاقات العامة التي تقوم بها الشركات لتعزيز صورتها في بيئتها الخارجية. وهو ما يظهر لنا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 20: آلية عمل العلاقات العامة



مصدر ماخوذ بتصريف من: Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, *La communication marketing intégrée*, 4^e édition, édition Economica, Paris, 2011 (1^{re} édition 1996), p.223.

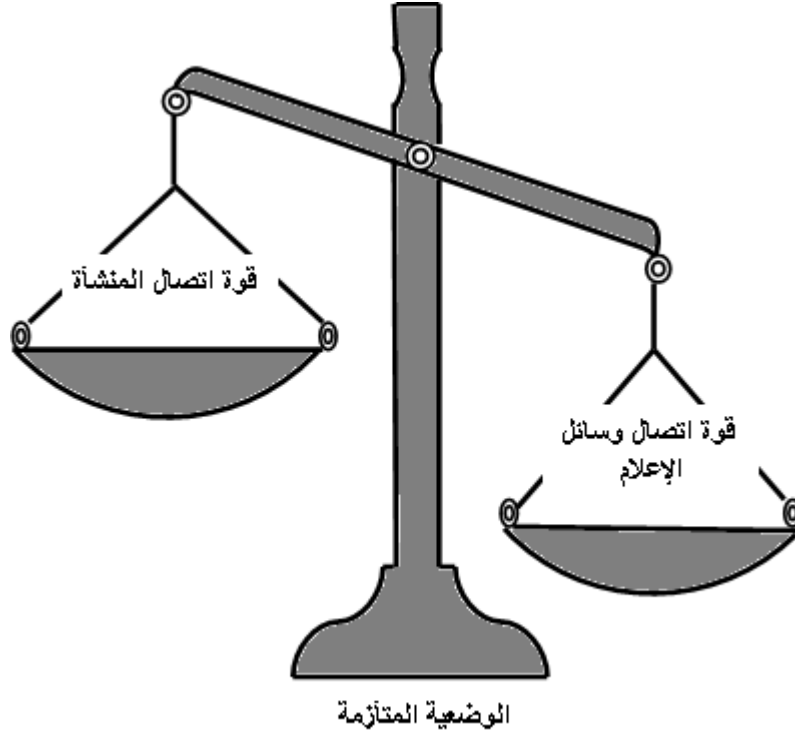
تسمح لنا متابعة الشكل السابق من التعرف على كيفية استغلال المنشآت لوسائل الإعلام (كأحد البديلين المطروحين أمامها لممارسة علاقاتها العامة)، من أجل تمرير رسائلها المؤسسية، حيث تتخذ منها حلقة ربط بينها وبين جمهورها المستهدف بشكل نهائي. وبالتالي، نستنتج بأن العلاقات مع الصحافة هي الفضاء المناسب للتحالف، وتنسيق الجهود بين الطرفين لخدمة المصالح المشتركة بينهما أولاً. ثم ثانياً تحقيق تطلعات وانتظارات الجماهير المتلقية.

الفرع الثاني: تغلب وسائل الإعلام على المنشآت

تنقلب موازين القوى خلال الأوضاع المتأزمة لصالح وسائل الإعلام. ونظراً لاستحالة توقع وقت حدوث الأزمات ولا حتى كيفية وقوعها واستفحالها، تجد المنشآت نفسها في وضع دفاعي عن مواقفها وكيفية تجاوبها مع مخلفات الأزمات. وهو الوضع الذي يضعها على المحك في مواجهة كم هائل من طلبات الإستفسارات والمعلومات والتوضيحات من جانب الجماهير الخارجية، وعلى رأسها وسائل الإعلام. هذه الأخيرة تسعى إلى فرض وجودها ومنطقها كأول مصدر للمعلومات بالنسبة لزيائنها. وتزداد هذه السيطرة

حدة مع غياب المنشآت على الساحة الإعلامية لعدة أسباب، نذكر منها إستراتيجية الصمت التي تتبناها إزاء الأزمة، والتستر عن كشف الحقائق للجمهور الخارجي وحتى الداخلي أيضا، ومحاولة التنصل من كامل مسؤولياتها في تفجير وتأجيج الأزمة. مما قد يضعف من موقفها أكثر أمام وسائل الإعلام التي تغتنم الفرصة لتحقيق السبق الإعلامي، والرفع من رقم أعمالها على حساب المنشآت التي كان من المفروض أن تؤدي دورا محوريا في مثل هذه الأوضاع المتأزمة. وهو ما يرجح الكفة لصالح الطرف الإعلامي، مثلما يشير إليه الشكل الآتي:

الشكل رقم 21: ميزان القوى في الأوضاع المتأزمة



المصدر: Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, *Pentacom, communication: théorie et pratique*, Pearson Education, Paris, 2005, p.607.

من خلال الشكلين السابقين يتضح لنا بأن خصوصية الوضع ترحج موازين القوى لصالح أحد الطرفين على حساب الآخر. مما يكرس التضاد بينهما، والذي يمتد ليشمل عناصر أخرى.

المطلب الثالث: نقاط التضاد بين المنشآت ووسائل الإعلام

توجد عدة مفارقات تتخلل المواجهة بين الطرفين في الساحة الإعلامية، ويرجع ذلك إلى عدة متغيرات مرتبطة بكيفية التعاطي الإتصالي مع المعطيات الأزومية. حيث عادة ما تتطلع وسائل الإعلام إلى حدوث الأزمات لتعزيز مادتها الإعلامية، وتحقيق السبق الإعلامي بهدف الرفع من رقم أعمالها. في حين تحاول

المنشآت بكل ما تستطيع تجنب الأزمات، لما في هذه الأخيرة من تهديد لصورتها وسمعتها، وإضرار لتوازنها الهيكلي والتنظيمي والوظيفي. وحدث مثل هذه المفارقة يدفع بالمنشآت لانتقاد وسائل الإعلام بمغاللتها في التشهير والتلويح بحدوث الأزمات، وسعيها الدؤوب لتوظيف الألفاظ السهلة والبسيطة، مما يوقعها في فخى التعميم والتقريب، وتبني التأويلات والأحكام الخاطئة والمضللة، دون تحري الحقيقة والتأكد من صحة مادتها الإعلامية الموجهة للتداول من قبل الرأي العام. من جهتها، ما تعيبه وسائل الإعلام على المسيرين هو إخفائهم للحقائق المرتبطة بأسباب وخلفيات الأزمات⁽¹⁾. وعلى أساس ما سبق يمكن الإسهاب في تناول نقاط التضاد الآتية⁽²⁾:

الفرع الأول: من حيث الأهداف

تتضارب أهداف الطرفين خلال الأزمات؛ ففي الوقت الذي تحاول فيه وسائل الإعلام أن تجمع المعلومات الكافية حول الوضع المتأزم، مستخدمة في ذلك كل كفاءاتها للوصول في النهاية إلى تشكيل منتوجها الإعلامي، الذي يعبر عن توجهاتها وقراءاتها المهنية حول الأزمة. تحرص من جهتها المنشآت على ضمان أقصى حماية لسمعتها التي استثمرت في تكوينها لعدة سنوات، مستعينة في ذلك بخبرتها الإتصالية للتواصل مع جمهورها الخارجي عن طريق ممارسة اتصال خارجي قوي ومكثف، يسمح لها بطمأنة أطرافها الفاعلة، والتأكيد على قدرتها في تجاوز مخلفات الأزمة. في الحقيقة، لا تعدو أن تكون هذه المفارقة الأولى سوى تعبير عن تضاد كلاسيكي، ميز سابقا الإعلام والإتصال، ولازال قائما إلى حد الآن.

الفرع الثاني: من حيث توظيف المصطلحات

يتواجد كل من الجانبين على طرفي نقيض في هذه المسألة؛ فوسائل الإعلام تميل أكثر لعدم التخصص (إلا في حالات معينة)، وهو ما يدفعها إلى السعي دوما نحو تبسيط كل ما هو تقني ومتخصص، للرفع من نسبة مقروئيتها ومشاهدتها واستماعها. أما المنشآت، وبحكم توفرها على عدة تخصصات وظيفية، فهي تجنح كثيرا لتوظيف المصطلحات التقنية والمتخصصة في خطاباتهما. وأي سعي لتبسيط هذه المصطلحات من جانب وسائل الإعلام، يعد في نظر المنشآت محاولة لتشويه الحقائق.

الفرع الثالث: من حيث أسلوب سرد الوقائع

تتعارض كل من وسائل الإعلام والمنشآت في هذا الجانب؛ حيث تستثمر وسائل الإعلام في الأزمات باعتبارها أحداثا مليئة بالعواطف والأحاسيس، ويمكن إيصالها بالصوت والصورة إلى عدد كبير من المشاهدين. بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن الأزمات تمثل مادة إعلامية بامتياز، نظرا لامتدادها على فترات

(1) Michel Ogrizek et Jean-Michel Guillery, *op.cit.*, p.94.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, pp.129-134.

طويلة، تتخللها عدة مستجدات كظهور نتائج التحقيق أو رد فعل الضحايا وعائلاتهم أو اكتشاف وتحديد الأطراف المتسببة في الأزمة، بشكل يسمح بضمان الحصول على المبيعات على المدينين القصير والمتوسط، وكسب زبائن فضوليين يتطلعون لمعرفة المزيد عن الأزمة في كل مرة. وهو ما يدفع بوسائل الإعلام إلى توظيف كل كفاءاتها في سرد الوقائع بأسلوب شيق ومبسط ومتسلسل، إلى حد المبالغة في الوصف والطرح، مما يؤثر سلبا على موضوعية المعلومات التي يستقبلها ويتداولها الرأي العام. وهو ما يساهم في تسويق صورة مخالفة للواقع.

أما المنشآت، فتعتمد على أسلوب سرد للوقائع يركز أساسا على الإختصار والدقة، وبعيدا عن التحويل والمبالغة في وصف الوضع الأزموي، حفاظا على صورتها باعتبارها حريصة على تحمل مسؤوليتها، ومتطلعة للخروج من أزمتهما في أقل وقت ممكن.

الفرع الرابع: من حيث كيفية التعامل مع الوقت

تعاكس كل من المنشآت ووسائل الإعلام من حيث أسلوب تعاملها مع الوقت؛ إذ أن الأولى تأخذ كل وقتها في دراسة مختلف البدائل من عدة جوانب للخروج بالقرارات المناسبة. في حين نجد بأن الثانية تجيد التصرف في اللحظات المستعجلة، بحكم طبيعة عملها التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات (كضرورة الإنتهاء من تحرير المقالات في أقل وقت ممكن، لإدراجها في العدد الموجه للنشر بعد لحظات قليلة). وبهذا تتواجد المنشآت في وضع حرج خلال الأزمات، نظرا للسرعة الفائقة لوسائل الإعلام في الحضور لمكان الحدث، والبحث عن المعلومات الأولية. في وقت لا يملك فيه المسيرين المعلومات التي تستحق البث عبر الندوات الصحفية. فسرعة وسائل الإعلام يقابلها التريث من جانب المسيرين، هي مفارقة زمنية عادة ما تكون موجودة أثناء الأوضاع المتأزمة.

الفرع الخامس: من حيث الشفافية

بالإضافة إلى المفارقات السابقة، تبرز هذه النقطة من بين نقاط التضاد الأخرى الموجودة بين الطرفين؛ حيث تفضل عدة منشآت العمل بعيدا عن الساحة الإعلامية، لتجنب الضغوطات وكثرة التساؤلات عن عدة مسائل خفية مرتبطة بنشاطها. مما يزيد من الفضول الإعلامي لوسائل الإعلام، التي تحرص دوما على إضفاء الشفافية على العديد من القضايا التي تتسم بالضبابية. وهو ما يعرض الجانبين إلى مصادمة إتصالية عادة ما تدفع ثمنها المنشآت. مثلما حدث تماما لشركة "ميشلان" الفرنسية سنة 1999، عندما أرادت إخفاء مخططها الإجتماعي المتعلق بتسريحها لعدد من العمال عن الرأي العام، الأمر الذي دفع بوسائل الإعلام إلى التركيز على خلفية هذه القضية. خاصة وأن الشركة كانت تحقق آنذاك نتائج مالية جيدة، وهو ما أوقعها في ورطة أمام الرأي العام، وانعكس سلبا على مواطنتها وسمعتها⁽¹⁾.

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.133.

لقد مكنا التطرق لنقاط التضاد السابقة من معرفة مختلف المفارقات الموجودة بين المنشآت من جهة ووسائل الإعلام من جهة أخرى. ولكن في المقابل لا ينفي ذلك إمكانية وجود صلة بينهما.

المطلب الرابع: الإرتباط بين المنشآت ووسائل الإعلام

قبل تناول هذه المسألة، تجدر بنا الإشارة أولاً إلى نقطة التشابه الرئيسية بين الطرفين؛ حيث يشتركان في أن لكليهما نفس التحديات والرهانات، المتمثلة أساساً في السعي لتجاوز القيود الاقتصادية التي تفرضها عليهما معطيات السوق، فالمنشآت باعتبارها طرفاً فاعلاً في البيئة الخارجية تحاول باستمرار التأقلم مع مختلف المتغيرات التي تفرزها الأزمات في كل مرة، محدثة عدة تحولات في المشهد التنافسي. وذلك، بهدف الحفاظ على سمعتها وصورتها لدى جمهورها الخارجي، والتي عادة ما تهتز بفعل مخلفات الأوضاع المتأزمة.

كما أن وسائل الإعلام تحرص على استغلال مثل هذه الوضعيات الصعبة التي تمر بها المنشآت، كمادة إعلامية تستقطب بها زبائن مرتقبين يتطلعون إلى معرفة المزيد عن مثل هذه المواضيع، ولما لا اغتنام الفرصة لكسبهم وتحويلهم إلى زبائن أوفياء. ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تجاوز وسائل الإعلام للقيود الاقتصادية التي تفرضها عليها المنشآت، من خلال امتناعها عن حجز المساحات الإعلانية في مختلف دعائمها، كرد فعل عن الهجمات الإعلامية التي تعرضت لها من قبل وسائل الإعلام خلال الأزمات، مما يحدث اضطراباً كبيراً في رقم أعمالها⁽¹⁾.

في مثل هذه المواقف يمكن القول بأنه لا يمكن لأحد الجانبين أن يستغني عن الآخر، فبقاء أحدهما متعلق بشكل كبير بالآخر. ولهذا السبب، تحرص المنشآت خلال الأزمات على احتواء الساحة الإعلامية اتصالياً، عبر فرض نفسها كأول مصدر للمعلومات، متخذة في ذلك وسائل الإعلام كشريك إعلامي يمثل أحد قادة الرأي، وطرفاً فاعلاً أساسياً ينبغي أن تستعد المنشآت لمقابلته حتى قبل وقوع الأزمات.

المبحث الثالث: إدارة الإتصال مع وسائل الإعلام قبل حدوث الأزمات

تعتبر وسائل الإعلام فئة مميزة من فئات الجمهور الخارجي المستهدف من طرف المنشآت عبر اتصاليها الخارجي، وتزداد هذه الفئة تميزاً ضمن استراتيجيتها الاتصالية في حالة الأزمات، حيث تبادر في طلب المعلومات والإستفسارات عن أسباب ومخلفات الأوضاع المتأزمة، بشكل يعجز اتصالياً المنشآت الغير مستعدة لذلك. وهو ما يوجب ضرورة التحضير الجيد للتواصل مع هذا الطرف الحساس في مثل هذه المواقف الصعبة، بعيداً عن كل عفوية وارتجال من شأنهما أن يزيدا الوضع تأزماً.

لهذا تتطلع المنشآت في تعاملها مع وسائل الإعلام على التمسك بمجموعة من المبادئ التي تسمح لها باحتواء تطلعات وانتظارات هذا الشريك الإعلامي، بهدف توجيه الساحة الإعلامية نحو خدمة أغراضها المتمثلة في الحفاظ على سمعتها من جهة. ومن جهة أخرى، تحاول فرض نفسها كأول مصدر

⁽¹⁾ Michèle Gabay, *op.cit.*, p.200.

للمعلومات باتجاه مختلف الأطراف الفاعلة، التي تريد معرفة المزيد عن وضعها الأزموي وكيفية التعامل معه.

لا يتسنى ذلك إلا من خلال التخطيط الجيد للتواصل مع وسائل الإعلام في فترات الهدوء، واعتبارها بمثابة عنق الزجاجة التي تناسب منه المعلومات نحو الفئات المتعددة للجمهور الخارجي. وهو ما يقتضي ضمناً الحرص على تجسيد جملة من المتطلبات المادية والبشرية، في إطار عدة اتصالية جاهزة للتفعيل وقت وقوع الأزمات.

المطلب الأول: مبادئ الإتصال مع وسائل الإعلام

يلتزم الصحفي بحكم طبيعة عمله بنقل الخبر من مصدره، مستعيناً في ذلك بخبرته ومهنيته، بعيداً عن كل تحيز غير مؤسس ومبالغ فيه من شأنه أن يسقط عنه صفة الإحترافية. ويبدل قصارى جهده لإضفاء الموضوعية على كل تحاليله وأحكامه، ويسعى إلى توفير المعلومات لزبائنه بكل سرعة وشمولية وفق ما تقتضيه مهنيته. مما من شأنه أن يصعب المأمورية على المنشآت التي تتخذ من الصدفة والإرتجالية والسرية والصمت مبادئ للتعامل معه، وهو ما قد يوصلها إلى حد التصادم والتشاحن معه، مؤججة بذلك أزمة أخرى تضاف إلى سلسلة الأزمات التي قد تطالها.

لتفادي وقوع المنشآت في مثل هذه المواقف، التي تؤثر سلباً على صورتها ومصداقيتها كطرف فاعل في الساحة الإعلامية، عليها التقيد سلفاً بمجموعة من المبادئ عند اتصالها بوسائل الإعلام، وهي كالآتي⁽¹⁾:

الفرع الأول: سرعة الإستجابة

تعد الأزمة التي تعرضت لها الشركة السويسرية "ساندوز" (Sandoz) أبغع مثال على أهمية هذا المبدأ. حيث احترق في 01 نوفمبر 1986 جزء من مصنع الشركة مخلفاً وراءه كارثة بيئية دولية، إلا أن الرئيس المدير العام للمنشأة لم يقرر التصريح ببعض المعلومات التي تتعلق بالحادث، إلا بعد مرور 19 يوماً (أي في 21 نوفمبر 1986) من نشوب الحريق⁽²⁾. مدة تعتبر متأخرة جداً بالنظر لأهمية المخلفات البيئية الفورية للأزمة من جهة. واكتساح وسائل الإعلام للساحة الإعلامية محاولة الإمام بخلفيات الحادث من جهة أخرى. الأمر الذي يعد فشلاً اتصالياً يحسب على المنشأة، بسبب التأخر الكبير في رد فعل مسؤوليها الأول. لهذا تعتبر سرعة الإستجابة الاتصالية مهمة لسببين هما:

1 - المبادرة في الإستحواذ على الساحة الإعلامية من طرف المنشأة تشبه إلى حد كبير اللعب الإستراتيجية (كلعبة الشطرنج)، فالطرف الأول الذي يفتح المواجهة له الأسبقية في جعل الطرف الثاني يتصرف وفقاً لأقره الخصم. وهو ما ينطبق على اتصال الأزمات المستهدفة إعلامياً؛ فالمنشأة التي تبادر أولاً للتصريح حول حيثيات الأزمة التي تعرضت لها، تفرض على باقي الأطراف (ومن بينها وسائل الإعلام)

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, pp.78-91.

(2) *Ibid.*, p.78.

التعامل وفق أساليب معينة، بشكل يمكن المنشأة من توظيف الوضع الإعلامي لفائدتها، واستغلال هامش المناورة والحركة الذي يكون كبيرا نسبيا لصالحها، في فرض منطقتها الاتصالي على وسائل الإعلام. مما يكسبها مصداقية أكبر، وتحكما جيدا في المعلومات المتداولة إعلاميا، تاركة بذلك بصمتها الاتصالية المتميزة لتصريحها الأول في أذهان الرأي العام وباقي الأطراف الفاعلة.

2 - إذا ما علم الجمهور لأول وهلة بحقائق الوضع الأزموي لمنشأة معينة من مصدر آخر غير تلك الشركة (حتى وإن كان ذلك صادرا منها عن حسن نية)، فمن شأن هذا الموقف أن يضعها في مأزق اتصالي يضرب في العمق موثوقيتها، ويعمل على إثارة الشكوك، وإقرار احتمال اتهامها بالتستر وإخفاء الحقائق عن أطراف (داخلية وخارجية) من حقها معرفة كل ما يجري بخصوص أزماتها.

ذلك ما وقعت فيه بالضبط منشأة "دانون" الفرنسية، حين تسترت عن مخططها الاجتماعي المتمثل في نيتها تسريح 3000 عامل. خبر انفردت بنشره جريدة "لوموند" (*Le Monde*) الصادرة في 17 نوفمبر 2001، حتى قبل أن تكشف عنه الشركة المعنية. مما أوقعها في ورطة حقيقية أمام جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء.

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن القول بأن حسن نية المنشأة في عدم التستر غير كافية في أغلب الحالات لتبرير هذا الموقف، سواء مثلا بسبب تفضيلها الأخذ بالمبدأ الذي ينص على أن "الأولى هو إطفاء الحريق وليس الإتصال حول موضوعه"، أو الجنوح إلى التكتم إلى غاية جمع الكمية الكافية من المعلومات. لأن مثل هذه المواقف الاتصالية قد تضع المنشأة في حرج كبير أمام وسائل الإعلام ومن ثم الرأي العام، متهمة إياها بالتكتم وتغليب المصالح الإقتصادية والمالية على الجوانب الإنسانية. فسياسة السكوت المطبقة من طرف العديد من المنشآت كشركتي "كوكا كولا" و"بيربي" عن قضيتي تواجد مادتي "الديوكسين" و"البنزين" (*Benzène*) في عبوتيهما على التوالي، قد يفسر إما بعدم علم المنشأتين بوجود مثل هاتين المادتين في منتجاتهما، الأمر الذي يعد خلافا كبيرا في عدم الإلتزام بمعايير الجودة، أو قد يفسر أيضا بأن المنشأتين على علم بذلك إلا أنهما فضلنا التكتم. مما يؤثر بشكل محسوس على سمعتهما، ومهز رأس مال الثقة الموجود بين الشركتين من جهة، وجمهورهما من جهة أخرى.

إذن كلا الإحتمالين يمثلان فشلا اتصاليا يمكن تجاوزه من خلال تبني المنشأتين لمبدأ الإحتياط بخصوص اتصاليهما الداخلي والخارجي (أي نحو وسائل الإعلام خاصة) للأزمات، حيث ينص هذا المبدأ على ضرورة إهتمام المنشآت بممارسة على الأقل حد أدنى من الإتصال، الذي يكفل لها تلافي الإنتقادات التي قد توجه لها، لا سيما من طرف وسائل الإعلام، بخصوص التكتم عن سرد الحقائق كاملة حول الوضع الأزموي. وهو التصرف الاتصالي الذي لم يكن ليتجسد، لولا المزايا التي توفرها الإستجابة الاتصالية السريعة للطلب المتزايد عن المعلومات من قبل وسائل الإعلام، الراعية بدورها لحق الرأي العام في المعرفة، وتقصي الحقائق عن عالم المنشآت، وخاصة في حالة الأزمات.

الفرع الثاني: تحمل المسؤولية

عادة ما يخلف تداول وسائل الإعلام للأخبار المتصلة بالأزمات التي تحدث للمنشآت عدة ضغوطات إجتماعية داخلية وخارجية، تفضي إلى إثارة رغبة ملحة في البحث عن الأطراف المسؤولة عن تواجد المنشآت في مثل هذه الوضعيات الحرجة. موقف يستدعي من هذه الشركات أن تتعامل معه بحكمة تتجلى من خلال تموقعها في الساحة الإعلامية كطرف مسؤول عن حدوث الأزمة، دون التحول إلى متهم في نفس الوقت؛ أي أن المنشآت تحاول الإلتزام بتحمل كامل مسؤوليتها الإجتماعية، والإعتراف بها بصفتها كيانات تتسم بالمواطنة التي تحتم عليها الوفاء بوعودها البيئية والإنسانية والإجتماعية والإقتصادية والتسويقية. بعيدا عن كل ما من شأنه أن يوقعها في فخ تجاهل الأطراف الفاعلة (لا سيما وسائل الإعلام)، والإستخفاف بأداء واجب المواطنة تجاهها، والتنصل عن كامل مسؤوليتها بشكل يهدد شرعية وجودها واستمراريتها.

هناك العديد من الأمثلة التي تدل على تنصل بعض المنشآت عن تحمل مسؤوليتها الإجتماعية، مثل ما حدث مع منشأة "طوطال" (Total)، في حادثة غرق سفينتها الناقلة للبترول "أوريكا" (Erika) في سنة 1999. الأمر الذي يطرح بحدة ضرورة الإعتراف من جانب المنشآت بمسؤوليتها، وما ينجر عن ذلك من تبعات مالية وأخلاقية واتصالية.

إلا أن التأكيد على ضرورة الإعتراف لا يسقط صعوبة المأمورية على المنشآت في التوفيق بين تحمل المسؤولية من جهة. ومن جهة أخرى، رد الفعل الفوري الدفاعي ضد التهجمات الإعلامية التي ترى فيها المنشآت شكلا من أشكال التعدي على شرعيتها. مما يدفعها إلى انتهاج سياسة التجنب للحملات الإعلامية، واستصغار مخلفات الأزمات. معادلة بطرفين متناقضين يصعب حلها على المنشآت التي تتجاهل أهمية الإستعداد لمواجهة الأزمة اتصاليا، أمام طرف إعلامي يجيد المناورة الإعلامية التي تعد أصلا أحد أسباب وجوده وبقائه.

لتجنب الوقوع في مثل هذا التناقض، يتعين توضيح مصطلح الإعتراف، بأنه التطبيق المنطقي لدور المنشأة كطرف يجيد التواصل مع جمهوره الداخلي والخارجي. فالمهم ليس فيما حدث خلال الأزمة، بل فيما يعتقده الجمهور بأنه حدث. لذلك يستحسن من المنشآت أن توظف حسها الإنساني - مبرزة مدى مواظنتها - في صياغة رسائلها الموجهة عبر وسائل الإعلام نحو الجمهور المتلقي، وهو ما يكفل بحق مدى التزامها بالوفاء بوعودها المترتبة عن مسؤوليتها الإجتماعية في شقها الإتصالي.

الفرع الثالث: الشفافية

تعد المنشأة الطرف المحوري في أي أزمة، وذلك بالرغم من أن وسائل الإعلام لا تتواصل في مثل هذه الأوضاع المتأزمة فقط معها، بل تلجأ إلى استجواب العديد من الأطراف كالمندخبين المحليين والسلطات العمومية، والشهود والضحايا وعائلاتهم، وجمعيات حماية المستهلكين أو حماية البيئة، والحماية المدنية وقادة الرأي. وبالتالي، فتعدد هذه الأطراف التي بإمكانها الإتصال حول الأزمة

تقودنا إلى إقرار العلاقة الآتية: كلما كان خطاب المنشأة ضعيفا، وجنحت بذلك إلى انتهاج سياسة التكتّم والسكوت، كلما زادت قوة الأطراف المتصلة الأخرى التي لها القدرة على التواصل مع وسائل الإعلام والاتصال بشأن الأزمة⁽¹⁾.

على هذا الأساس، يمكن القول بأنه قد يتسرب اعتقاد مضلل لدى مسيري المنشآت، مفاده أن اتباع أسلوب السكوت كفيل بصرف نظر وسائل الإعلام عن الأزمة. وهو تصور خاطئ أثبتته واقع مهنية وسائل الإعلام، باعتبارها طرفا إعلاميا يجيد التعامل باحترافية مع مختلف المواقف الأزمومية، خاصة تلك التي يشوبها الغموض وتكتّم المنشآت على حيثيات الأزمة. وهو ما يدفع بوسائل الإعلام إلى تحري الحقائق لدى أطراف اتصالية أخرى بديلة عن المنشأة، وموازية لها كالعمال والضحايا والخبراء. وهو ما يمثل إخفاقا اتصاليا للمنشأة، يعجل بخروجها من الساحة الإعلامية، بفعل الضغوطات الإعلامية الممارسة عليها.

لذلك يبدو أن الثقل الإعلامي ووقعه على المنشأة يسرعان من وتيرة ظهور رهان مفاده أن النجاح في إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا يعني النجاح في إدارة الأزمة كلها. إذ أن السكوت في حد ذاته قد يفجر أزمة إضافية لا يمكن حلها إلا بتبني اتصال شفاف وصریح ومسؤول، يسمح بانفتاح المنشأة على وسائل الإعلام باعتبارها القناة الموصلة للرأي العام وباقي الأطراف الفاعلة. معتمدة بذلك على عدة دعائم اتصالية نذكر منها:

أولا: الرقم الأخضر

تعتبر فكرته سهلة التجسيد وغير مكلفة، فهي تسمح للمنشأة بأن تثبت بأنها كيان مؤسّساتي بامتياز. وتسوق عبره صورة المنشأة المهتمة بانشغالات جمهورها عامة، ووسائل الإعلام خاصة. كما تتطلع لإجادة الإستماع لهم بغية التكفل الجيد بانشغالاتهم وتطلعاتهم وحاجتهم الماسة للحصول على مختلف المعلومات. وبذلك، يتحقق التواصل المباشر بين المنشأة وأطرافها الفاعلة. وتحرص المنشأة على إظهار هذا الرقم كلما سنحت لها الفرصة لذلك، خاصة في إطار الأنشطة الإتصالية التي تندرج ضمن العلاقات مع الصحافة (RP)، كالملفات والبيانات الصحفية، والندوات والمقابلات الصحفية. كما أن النجاح في توظيف هذه الدعامة الإتصالية لخدمة أغراض التوجه الشفاف والصریح، يتطلب مركزا هاتفيا ذو تكنولوجيا عالية، تسمح باستيعاب الكم الهائل من المكالمات والتدفق الكبير من طلبات الإستفسارات، ويضمن تسييرا محكما للخطوط الهاتفية، يمكن من وصول المكالمات المناسبة للمستقبل المناسب.

ثانيا: الأبواب المفتوحة

تسمح هذه الدعامة الإتصالية بانفتاح المنشآت على جمهورها الخارجي، وكشف الستار عن أنماط الإنتاج التي تنتهجها. وهو ما يمكنها من ممارسة اتصال أزمات بالحجج والبراهين، مستندة في ذلك على إظهار المزايا التي تتوفر عليها هذه الأنماط، خاصة فيما يتعلق بمعايير السلامة والأمن التي تحرص على

(1) Thierry Libaert, op.cit., p.81.

ضمانها لفائدة مواردها البشرية، أو معايير جودة ونجاعة منتوجاتها المعروضة على زبائنها. وهو ما جسده منشأة "بيربي" بعد أزمته التي تعرضت لها في سنة 1990، حيث استدركت أخطائها الإتصالية التي ارتكبتها (أي سياسة السكوت)، لتسلك بعدها سياسة الشفافية من خلال انفتاحها على جمهورها الخارجي عبر الأبواب المفتوحة، وتثبت له أن تواجد تلك المادة السامة في عبواتها ما هو إلا حدث عابر سوف لن يتكرر. وهو ما مكنها فيما بعد من جعل مصنعها - في إطار السياحة الصناعية - من أكبر المواقع الصناعية زيارة في فرنسا⁽¹⁾.

إلى جانب المثال السابق، يمكننا عرض نموذج اتصالي آخر حظي بنجاح كبير، حيث تمكن أحد الرموز التجارية للولايات المتحدة الأمريكية، والمتمثل في سلسلة مطاعم الأكل السريع "ماكدونالد" (McDonald's) المتواجدة في فرنسا، من التصدي الإتصالي لأزمة جنون البقر، من خلال ممارسة اتصال أزمات جوارى يركز أساسا على تنظيم تظاهرة كبيرة للأبواب المفتوحة في 25 مارس 2001، شملت 400 مطعم. ولقد نجحت هذه المنشأة في لم شمل عدة أطراف فاعلة كوسائل الإعلام والموردين والزبائن، في فضاء حوار بناء وشفاف حول موضوع هذا المرض.

ثالثا: الأنترنت

يعد هو الآخر من بين دعائم اتصال الأزمات الذي يركز على الحجج والبراهين، إذ يمكن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خدمة أغراض سياسة الشفافية التي تتبناها المنشأة خلال الأزمات. وذلك عن طريق نشر مقاطع فيديو وتقارير - على موقعها في الأنترنت - تتضمن أدلة وشواهد حول الأزمة التي تعرضت لها، وكيفية تعاملها معها. ولكن يستحسن إجادة هذا التوظيف، لأن أي خطأ يصدر عن المنشأة قد يكلفها الكثير، خاصة مع وجود مواقع التواصل الإجتماعي وإمكانية التشهير بالأخطاء والهفوات، بشكل سريع وواسع الإنتشار في نفس الوقت. لذلك يبدو من الأنسب بالنسبة للمنشآت التي تحاول إضفاء الشفافية على أنشطتها، أن تمارس هذه السياسة بحذر. فتطبيق مبدأ الإحتياط يقتضي منها أن تكشف للرأي العام ووسائل الإعلام كل ما هو قابل للتحقق منه، لكي لا تجر هذه السياسة المنشآت إلى أزمة تضليل للجمهور الخارجي.

الفرع الرابع: التناوب على الرسائل

تتبنى المنشآت خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا عدة مقاربات إتصالية، نذكر من بينها المقاربتين الدفاعية (لدحر كل اتهامات وسائل الإعلام)، والتجاوبية (كرد فعل اتصالي فوري وفعال تجاه مخلفات الأزمة المستهدفة إعلاميا). بالإضافة إلى ذلك، بإمكانها أيضا أن تلجأ إلى مقارنة لا تقل أهمية عن سابقتها، تتمثل أساسا في المقارنة باستخدام إستراتيجيات التحالف، هذه الأخيرة تسمح بتعزيز

(1) Thierry Libaert, op.cit., p.82.

التموقع الإتصالي - في سوق المعلومات - بالمقارنة مع وسائل الإعلام، سواء من الناحية الكمية أو النوعية.

فكيميا، تمكن هذه المقاربة من توسيع نطاق التدخل والإتصال مع وسائل الإعلام، ليشمل أطرافاً مرسلة أخرى غير المنشأة، تكون حليفة لها (كالخبراء والشخصيات البارزة في المجتمع وقادة الرأي)، وبإمكانها أن تتدخل هي الأخرى، وتتداول مع المنشأة بث الرسائل نحو وسائل الإعلام، لتكون بذلك قد ساهمت في تخفيف الضغط الإعلامي الممارس عليها، عبر التناوب على بث الرسائل. أما نوعياً، فقد تساهم هذه الأطراف الحليفة في إضفاء المصداقية على خطابات المنشأة، وتعزز بذلك درجة تقبل الرسائل من طرف وسائل الإعلام. حيث يتحقق ذلك من خلال ما تحظى به هذه الشخصيات الحليفة من حيادية وموضوعية وقبول عام لدى الأطراف الإعلامية والرأي العام. لذلك تحاول المنشأة أن توظف كل تلك المزايا التي يتوفر عليها هذا الشريك الإتصالي لإقناع الجمهور المتلقي بالرسائل الموجهة إليه.

في سبر آراء أوروبي تم القيام به سنة 1995 حول مسألة جد حساسة بالنسبة للأوروبيين، تتمثل في البيئة، كانت ردود المستجوبين على سؤال طرح عليهم بخصوص الأطراف التي تحظى رسائلها (أي معلوماتها) - التي تبثها للأوروبيين بشأن حماية البيئة - بمصداقية كبيرة، على النحو الآتي:

- منظمات حماية البيئة 35%؛

- العلماء 19%؛

- منظمات المستهلكين 16%؛

- لا أحد 10%؛

- وسائل الإعلام 5%؛

يأتي بعدها كل من الأساتذة والسلطات العمومية والمنظمات السياحية بنسب أقل. أما المنشآت فحظيت رسائلها بنسبة 0%⁽¹⁾، وهو ما يدل على أن المنشآت - خلال تاريخ سبر الآراء - لا تلقى رسائلها قبولا لدى الأوروبيين. وبالتالي، نجد بأن درجة تقبل الخطاب البيئي للمنشآت تكون معدومة بالمقارنة مع الأطراف الأخرى، التي يمكن أن تمثل محور مقاربة استخدام إستراتيجيات التحالف بامتياز. هذا الأخير لا يمكن أن ينجح إذا حاولت المنشآت توظيفه لتضليل وسائل الإعلام والرأي العام.

الفرع الخامس: إجتياح الساحة الإعلامية

يرتبط هذا المبدأ ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ الأول (أي سرعة الإستجابة)، حيث أن إجتياح المنشأة للساحة الإعلامية مرهون بمدى قدرتها على إصدار ردود فعل إتصالية فورية كلما تطلب الأمر ذلك. وهو ما لا يمكن أن يتحقق بسهولة في حالة الأزمات المستهدفة إعلامياً التي تستغرق المنشآت وقتاً طويلاً

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.84.

لاحتوائها. ويعود ذلك إما لصعوبة معالجة مخلفاتها، كما هو الحال بالنسبة لمخلفات الأزمات البيئية (كأزمة البقعة السوداء لمنشأة "بريتيش بيتروليوم" سنة 2010)، وإما لاستغراق التحقيقات لوقت طويل حتى تظهر نتائجها (كما هو الحال في الأزمات الصحية). وكلتا الحالتين تقتضيان من المنشأة مبادرة ومثابرة إتصالية متواصلة إلى غاية مرحلة إغلاق الأزمة، حيث يتم الإبقاء على تفعيل خلية الأزمة للمقدرة على معالجة أي طارئ مرتقب، كما أن اجتياح الساحة الإعلامية يستوجب الحرص من هذه الخلية على تحيين المعلومات والظهور في وسائل الإعلام بشكل منتظم ومدروس ممثلة في شخص الناطق الرسمي. وإلا خرجت الأزمة عن سيطرتها، وأصبحت في أيدي أطراف أخرى، مما يعني ظهور العديد من الإشاعات التي من شأنها زعزعة الإستقرار الإتصالي للمنشأة، وتموقعها الجيد في الساحة الإعلامية طوال الفترة السابقة.

لهذا السبب يمكن القول أنه من مصلحة المنشأة عدم التسرع في اتخاذ القرار بشأن غلق الأزمة، فالأمر ليس بيدها، بل بيد الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية؛ أي أن القرار السابق لا يتخذ إلا إذا تأكد أعضاء خلية الأزمة بأن أسباب وجذور الأزمة إنتفت واندثرت بشكل نهائي. عدا ذلك يعتبر هدوء قد يسبق تأجج الأزمة من جديد.

على هذا الأساس، يمكن القول بضرورة التجند الكامل والمستمر لأعضاء خلية الأزمة، من خلال البيانات والندوات الصحفية كلما استلزم الأمر ذلك. أي ينبغي توظيف اتصال الأزمات بالموازاة مع كل إجراء جديد هادف لمعالجة المخلفات المستجدة، وتفادي الوقوع في فخ التصريح لمجرد التصريح، بل التصريح للإخبار بالتصحيح. أي إطلاع وسائل الإعلام بالتدابير التي يراها أعضاء الخلية صحيحة ومناسبة وكفيلة بتصحيح المخلفات المستجدة.

كما تجدر الإشارة إلى الدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به المنشأة من خلال تبني مقاربة تشاركية مع وسائل الإعلام. تكمن تفاصيلها في الحرص على الحضور الممنهج في الساحة الإعلامية عبر الكلمات التي يقولها الصحفي في تقاريره الصحفية المصورة ويكتبها في مقالاته. ويكون ذلك في شكل ردود أفعال عن كل ما يقال على المنشأة (كتكذيب لمعلومات خاطئة أو إشاعات وتأكيد لمعلومات صحيحة) طوال الأزمة. وهو ما من شأنه أن يضيف الكثير لصورتها وسمعتها، كما يساعد على طمأنة مختلف الأطراف الفاعلة، ويدعم ثقتها في الوفاء لها والإستمرار في التعامل معها، ويكسب المنشأة تجربة إتصالية موفقة تضاف إلى التجارب السابقة.

الفرع السادس: التأكيد على الرسالة

يتوافق اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا مع أحد المبادئ الأساسية لتسويق "عرض البيع الفريد من نوعه" (*Marketing of Single Selling Proposition*)، حيث يتم تصميم رسالة متميزة للإدلاء بها في كل تصريحات الناطق الرسمي أمام وسائل الإعلام. رسالة يتم تكرارها كلما سنحت الفرصة لذلك، للتعبير

عن التوجه الأساسي للمنشأة في تعاملها مع الأزمة التي تعرضت إليها. ويكمن وجه تميز هذه الرسالة في أنها تلخص القيم التي تتشبهت فيها وتدافع عنها المنشأة من خلال إدارتها للأزمة. كما أنها رمز لثبات المنشأة على مبادئها وإضفاء للمصداقية على إجراءاتها وتدابيرها. وكل انحراف عن هذه الرسالة من خلال تعويضها بعدة رسائل أخرى متناقضة يعد في حد ذاته تشويشا على اتصال الأزمات، ينتج عنه ضعف في درجة تقبل الرسائل من طرف الغير (وتحديدا وسائل الإعلام). وقد يمتد إلى حد افتعال أزمات أخرى، بسبب تعدد التأويلات والقراءات لهذه التصريحات المتناقضة فيما بينها، والتي تنم عن عدم وجود تناغم في تصميم الرسائل. لهذا يتعين على المنشأة أن تضبط وتنسق جهودها الإتصالية بغية توحيد خطاباتها وتصريحاتها، وهو ما من شأنه أن ينعكس إيجابا على إدارة اتصالها مع وسائل الإعلام.

لذلك، يركز تصميم هذه الرسالة على معايير القصر الواقعية والتعبير على تطلعات الجمهور الخارجي. وعموما، تتضمن الرسالة القيم الآتية⁽¹⁾:

- **الإعتراف:** كالتصريح بصحة الوقائع والتأكيد على الأسباب والمخلفات؛
 - **صدق المواقف والمشاعر:** كالتعبير عن الأسف الشديد لما حدث؛
 - **الإلتزام:** كالتصريح بتحمل كامل المسؤولية والحرص على إيجاد الحلول المناسبة.
- كما يمكن إرفاق الرسالة بعناصر الدعم التي تضي القوة والمصداقية عليها، حيث تتمحور هذه العناصر حول النقطتين الآتيتين:
- نصائح يمكن توجيهها لفائدة الأطراف المجاورة والزبائن والمستهلكين؛
 - الإجراءات التي تم اتخاذها لاحتواء الوضع الأزموي.

يبقى وأنه يتعين عدم الإكتفاء باتصال أزمات يقتصر فقط على التصريحات عبر وسائل الإعلام، دون تدعيمها بأفعال ناجعة كفيلا بتصحيح الإختلالات المسجلة (كسحب المنتج من الأسواق أو وقف إنتاج وتسويق منتج معين، أو فصل العامل أو العمال المتسببين في الأزمة)، لأن أي اتصال دون أفعال (كالتصريح بانتظار نتائج التحقيق دون الإكتراث للإدلاء بها عند الحصول عليها) لا يعدو أن يكون سوى تمثيلية مضللة سرعان ما يتم اكتشافها. وعندها تنتفي المصداقية وتهتز الثقة، ولا يبقى من اتصال الأزمات سوى رسائل جوفاء دون فعالية تذكر.

الفرع السابع: أسلوب الخطاب (La Tonalité du Discours)

تحاول المنشأة من خلال تطبيقها لهذا المبدأ أن تبث رسائلها بشكل يتناسب مع المتطلبات الإعلامية. ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال مخاطبة وسائل الإعلام ومن ثم جمهورها الخارجي بخطاب

⁽¹⁾ Thierry Libaert, op.cit., p.86.

يستجيب لتطلعاته، ويحقق توقعاته ورغباته التي تكون متميزة خلال الأزمات. وبالتالي، يشترط في خطاب المنشأة حتى يكون إعلامياً أن يستوفي المعايير الآتية⁽¹⁾:

- الميل نحو إضفاء البعد الإنساني على الخطاب بما يتواءم مع حساسية الوضع الأزموي، وتواجد ضحايا في كل أزمة. إذن، يتعين على رسائل المنشأة أن تتشبع بالقيم الإنسانية والاجتماعية، معززة في ذلك بوجود أفعال قابلة للتحقق منها بالموازاة مع الأقوال؛

- الإبتعاد بقدر الإمكان عن العموميات التي قد تتعارض مع تنوع وتخصص وسائل الإعلام، وتعدد الزوايا التي تتطرق منها للأزمة؛ فمن الصحفيين من يتناولها من زاوية مخلفاتها، ومنهم من يبحث عن أسبابها، وآخرون يركزون على الضحايا، والبعض الآخر يتكلم عن الإجراءات والتدابير المتخذة من طرف المنشأة. لذلك يستحسن من هذه الأخيرة أن تنوع من خطاباتها بقدر التنوع في زوايا معالجة وسائل الإعلام لجوانب الأزمة. لكن دون المساس بتجانس الخطابات؛

- إلزام البساطة في الخطاب سعياً للرفع من درجة تقبل الرسائل. إلا أن هذه البساطة عادة ما تصطدم بالمصطلحات العلمية (كمصطلح الأعضاء المعدلة وراثياً)، والتقنية التي تتطلب مستوى معرفي معين لإدراكها وحسن فهمها. ولتجاوز هذه العقبة ينصح باستخدام الصور ومقاطع الفيديو لتقريب وجهات النظر وشرح كل ما هو مستعص فهمه. فالعبرة في مثل هذه المواقف ليس في إظهار كفاءة الخطيب أو مستواه العلمي، وإنما في القدرة على التبسيط وتقديم شرح مفهوم؛

- الجنوح إلى طمأننة وسائل الإعلام والرأي العام يعد سلاحاً ذو حدين؛ فإما أن توظفه المنشأة بغير وجه حق، في تخفيف الأضرار والتنصل من كامل مسؤوليتها بغية تحقيق أهداف مالية واقتصادية (كالتهرب من دفع التعويضات للمتضررين)، مثلما سارعت إلى التصريح به منشأة "إكسون" (Exxon) الأمريكية عقب غرق سفينتها الناقلة للبترول، حيث صرحت لوسائل الإعلام بأن كل شيء تحت السيطرة، في حين أن شواطئ مدينة "الاسكا" كلها تلوثت جراء هذه الحادثة. وإما أن يتم استغلاله بالوجه الصحيح، وهو ما يدفعنا للقول بأن الطمأننة تكون بالأفعال مرفوقة بالأقوال، أي بممارسة اتصال جوارى مقرون بالحجج والبراهين من خلال أخذ المسألة الأزموية بجديّة متبوعة بإجراءات فعّالة وناجعة، ومدعم بالتفادات طيبة وإنسانية تجاه الضحايا وعائلاتهم. وأبلغ مثال على ذلك، هو ما قامت به منشأة "كهرباء فرنسا" (EDF)، في أزمة شتاء سنة 1999، عقب تلف الشبكة الكهربائية لعدة مدن فرنسية. إذ سارعت المنشأة إلى الإتصال حول تصليح ما أتلفته العواصف، دون اللجوء إلى الطمأننة القولية للزبائن على حساب طمأننتهم فعلياً. إلى جانب ذلك، حرصت على إسداء النصائح والتوجيهات اللازمة للمتضررين، مما سمح لها باعتلاء المرتبة الأولى في "بارومتر الصورة" (Baromètre d'Image) لسنة 2001، بسبب كل التضحيات التي قدمتها مواردها البشرية (المتقاعدة والحالية) في سبيل الوفاء بالتزامات المنشأة نحو البيئة والمجتمع.

(1) Thierry Libaert, op.cit., pp.86-87.

الفرع الثامن: الدراية الصحفية

قبل التفكير في مدى فهم وسائل الإعلام لرسائل المنشأة، يتعين أولاً التمعن في مسألة مدى التمكن من الإلمام بمختلف الجوانب الصحفية. أي أن التعامل الجيد مع هذا الطرف الفاعل والمتميز يقتضي مبدئياً دراية كاملة ومعرفة شاملة بالصحفيين، وهو ما يسمح للمنشأة من إجادة التعاطي اتصالياً معهم. ولا يتسنى ذلك إلا من خلال التدريب على تمارين المحاكاة. وإتقان الناطق الرسمي لأبجديات الأخذ والرد مع وسائل الإعلام، في إطار الندوات والمقابلات الصحفية، حيث يحضر الناطق الرسمي نفسه للإجابة على أسئلة الصحفيين عن طريق توقع أسئلتهم، ثم التدريب على إيجاد الأجوبة المناسبة عليها، إستناداً على حسن توظيف الحجج والبراهين المقنعة في الإجابات، أو ما يعرف بـ"إيجاد الحجج" (*Argumentaire*).

من جملة الأسئلة التي عادة ما يطرحها الصحفيون ويستعد للإجابة عليها الناطقون الرسميون يمكن أن نذكر: "هل تقبل أن تقطن بمحاذاة منطقة منكوبة؟ هل أنت مستعد لتجرع هذا المنتوج؟"⁽¹⁾. فأى تهرب من الإجابة على هذه الأسئلة يعد موقفاً اتصالياً فاشلاً من جانب المنشآت، يتم تسجيله في الأرشيف الإعلامي، ليستدل به من طرف وسائل الإعلام في مواقف مشابهة.

بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن الدراية الصحفية تقتضي احترام المنشآت لقيم العمل الصحفي. فالإعلامي المقتنع بقيمة ما يقدمه من عمل للمجتمع يستنكر بعض السلوكيات الصادرة من المسؤولين بخصوص محاولتهم تفادي الصحفيين وتجنّبهم. وإن تطلب الأمر لقاءهم، فالتركيز يكون على سرد الحقائق التقنية دون مراعاة جوانب اللباقة معهم، خاصة فيما يتعلق بحسن الإستقبال، وتوفير كل ما من شأنه أن يساعدهم على القيام بعملهم على أحسن وجه ممكن.

تجدر الإشارة إلى أن الإنصات الجيد للصحفيين يسمح للناطق الرسمي بتصحيح أي هفوة وسوء تفاهم قد يقع بينهما في الوقت المناسب، لأن أي تأخر من جانبه في الرد قد ينتج عنه بناء للمعلومات على أساس خاطئ، تنجر عنه عدة تأويلات خاطئة وإشاعات مغرضة تؤثر كثيراً على المنشآت، وخاصة في مثل هذه الأوضاع المتأزمة. لذلك، يمكن القول أن العلاقة بين المنشآت ووسائل الإعلام ينبغي أن تندرج ضمن إطار يسوده التفاهم والإحترام المتبادل، تحاول من خلاله المنشآت ممارسة اتصال مؤسساتي مضبوط ومحكم تجاه شريك إعلامي يتطلع لأداء عمله في جو من التقدير والإعتبار، ليكون بحق همزة وصل بين المنشآت وجمهورها الخارجي.

الفرع التاسع: تسيير الطوارئ

عادة ما تصطدم العلاقات مع الصحافة خلال الأزمات بالأوضاع الطارئة، وهو ما يستلزم تسييراً حكيماً ومضبوطاً للطوارئ. قائماً على ترتيب الإجراءات حسب أولويتها، دون التغافل عن الإهتمام

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.89.

بالصحفيين، وتخصيص وقت من هذا التسيير لهذه الفئة الهامة من الجمهور الخارجي، من خلال التكفل بانتظاراتها والإستجابة لطلباتها.

كما أن تسيير مثل هذه الوضعيات الحساسة يقتضي عدم ترك الطوارئ تمنع المسؤولين من إجراء الخيارات المناسبة، فيما يتعلق بانتقاء وسائل الإعلام التي تفي بالغرض؛ أي تستجيب لتطلعات المنشأة، خاصة فيما يخص تلك الصحف والقنوات الإعلامية التي تحظى بنسبة مقروئية واستماع ومشاهدة كبيرة. إلى جانب التوفيق في اختيار الرزنامة الملائمة لبث رسائلها عبر هذه الوسائل الإعلامية. بالإضافة إلى ذلك، على المنشأة أن تحرص على عدم التسرع - بفعل حالة الطوارئ - في التلطف بتصريحات تتضمن معلومات ناقصة أو غير قابلة للتحقق منها، بل عليها أن تسعى إلى الحفاظ على اجتياحها للساحة الإعلامية، عن طريق التصريح بخطابات تتضمن التريث في كشف الحقائق إلى غاية التوفر على كافة المعطيات والتأكد من صحتها، وذلك في القريب العاجل.

نوه إلى أن اختيار نوع الوسيلة الإعلامية (هل هي جريدة أم قناة تلفزيونية؟ هل هي عامة أم متخصصة؟ هل هي محلية أم وطنية؟) التي من خلالها يتم استهداف الجمهور الخارجي، يعد أمراً مهماً، أخذاً بعين الاعتبار العوامل الثقافية والإقتصادية على وجه الخصوص.

الفرع العاشر: تسيير مرحلة ما بعد الأزمة

تمر الأزمات، ولكن لا تنتهي؛ فقد يحدث أن يقرر أحد أطراف الأزمة الإدلاء بشهادته، أو أن تفتح فصول القضية من جديد في المحاكم للإبلاغ بالحكم النهائي بعد عدة سنوات من التحقيق، أو أن تمر الذكرى السنوية لحدوث الأزمة لتغتنمها وسائل الإعلام في التذكير بمجرياتهما، أو أن تحدث أزمة مماثلة في نفس المنشأة أو في منشآت أخرى. كلها احتمالات ممكنة لإمكانية فتح وسائل الإعلام ملف الأزمة من جديد.

لذلك، يتعين الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر، من خلال تفعيل اليقظة الإعلامية، ورصد المنشآت لأي طارئ - ولو طفيف - قد يستجد، ويتسبب في تأجيل الأزمة من جديد.

بالتالي، بعد عرض كل هذه المبادئ، نستخلص الدور الكبير الذي ينتظر المنشأة، ممثلة في شخص ناطقها الرسمي. هذا الأخير يقتضي منا مزيداً من الإسهاب والتوضيح لعدة جوانب مرتبطة بالدور المنوط به في إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلامياً.

المطلب الثاني: تعيين الناطق الرسمي: من هو الأنسب لهذا المنصب؟

يعتبر الناطق الرسمي حلقة ربط بين المنشأة ووسائل الإعلام، ولسان حالها، فهو يحتل مكانة هامة في عدة إدارة اتصال الأزمات. وهو رمز لخيار انفتاح المنشأة على وسائل الإعلام والرأي العام، بنية الوفاء بالوعد الإتصالية التي تندرج ضمن الإلتزام بتحمل كامل المسؤولية، واحتواء الوضع الأزموي في أقل وقت ممكن.

نظرا لحساسية هذا المنصب الذي يتطلب شاغله أن يتوفر على عدة كفاءات ومزايا، فإن اختيار الناطق الرسمي ليس بالأمر الهين، حيث تتم المفاضلة بين عدة بدائل ممكنة للوصول في آخر المطاف إلى تعيين من هو مؤهل لشغل هذه الوظيفة.

الفرع الأول: تعريف الناطق الرسمي

يمكن تعريفه بأنه "شخص مرخص، يتوفر على المؤهلات والكفاءات المناسبة، لأخذ الكلمة، بشكل مباشر أو مسجل، أمام وسائل الإعلام أو جمع من المستمعين، لتمثيل شخص، جماعة أو منظمة. مداخلة كهذه ينبغي ربطها بهدف إستراتيجي أو منهجي بغية خلق علاقة ثقة متبادلة مع الجماهير المستهدفة"⁽¹⁾. إذن، تتطلع المنشآت عبر ناطقها الرسمي إلى تحقيق أهداف مؤسسية تتمثل في تعزيز رأس مال الثقة بينها وبين مختلف أطرافها الفاعلة، محاولة بذلك فرض نفسها في الساحة الإعلامية كأول مصدر للمعلومات.

الفرع الثاني: مؤهلات الناطق الرسمي

مثلا جاء في التعريف السابق، على الناطق الرسمي أن يتوفر على جملة من الكفاءات التي تسمح بتأهيله لشغل هذا المنصب. وتتمثل هذه المؤهلات فيما يأتي⁽²⁾:

أولا: اكتساب دراية إعلامية معمقة

يتصف المنظر الإعلامي في أي دولة ديمقراطية بالتعدد في وسائل الإعلام كما ونوعا، وينعكس ذلك على الثراء في المادة الإعلامية. الأمر الذي يتطلب من الناطق الرسمي أن يتمكن من احتواء هذه الفسيفساء الإعلامية، عن طريق البحث المعمق في كيفية تحقيق أثر تآزر إعلامي، يضمن له الجمع بين الأقاليم الصحفية المتميزة والشخصيات الإعلامية النافذة، في توليفة مثالية تضمن له تحقيق أهدافه الإعلامية والاتصالية، وبلوغ الجمهور المرغوب فيه.

كما أن اكتساب دراية إعلامية معمقة يرتبط ارتباطا وثيقا بمعرفة من (من بين الصحفيين) يكتب لأي جمهور مستهدف ؟ ومن (من بين الصحفيين) قد يهتم بالمعلومات التي سيصرح بها الناطق الرسمي ؟ ومن أي زاوية قد يعالج الصحفي المعلومة التي أدلى بها الناطق الرسمي ؟ كلها أسئلة يحاول

(1) Stéphane Prud'Homme, *Etude sur les facteurs de crédibilité des porte-parole: Une compréhension de la crédibilité par la théorie générale des systèmes, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication, université du Québec, Canada, 2004, p.19.*[en ligne]:

www.gestiondecrise.ca/wp.../memoire-credibilite_porte-parole.pdf, date de consultation: 01/06/2015.

(2) Véronique Goethals, *Les 6 qualités qui doivent figurer sur le CV d'un bon porte-parole d'entreprise*, [en ligne]:

http://www.akkanto.com/site_content/672-media-relations/223-les-6-qualites-qui-doivent-figurer-sur-le-cv-d-un-bon-porte-parole-d-entreprise, date de consultation: 01/06/2015.

هذا الممثل للمنشأة طرحها ومناقشتها والإمام بأجوبتها، قبل الإقبال على أي نشاط صحفي يندرج ضمن العلاقات مع الصحافة.

على أساس ما سبق، يمكن القول أنه على الناطق الرسمي أن يكون ملما بجوهر العمل الصحفي وبآلياته. وهو ما يساعده على بناء استراتيجية اتصال على المقاس، تمكنه من بلوغ الجمهور الخارجي المستهدف عبر وسائل الإعلام. وفي الأخير تتحقق فائدة الطرفين؛ فالناطق الرسمي ينجح في استهداف أطرافه المتلقية وتبليغ رسائله، والصحفي يتمكن من الحصول على ما يرغب من المعلومات التي يرى أنها تهم زبائنه.

ثانياً: الإمام بمختلف جوانب نشاط المنشأة

يقتضي التوجه إلى الصحفيين عبر الندوات أو المقابلات الصحفية من الناطق الرسمي أن يكون مستوعبا جيدا لكل المسائل المرتبطة بنشاط المنشأة التي يمثلها. إستيعابا لا يمكن أن يصل إلى حد التمكن التام والشامل من كل ما يتعلق بوظائفها، ولكن على الأقل معرفة الحد الأدنى الأساسي الذي يسمح له بمخاطبة الصحفيين بكل طلاقة وسلاسة وثقة، موظفا كل ما يتقنه من معارف ودرایات حول المنشأة، في احتواء تطلعاتهم والتوفيق في الإجابة على أسئلتهم.

في حالة ما إذا رأى بأن موضوع تصريحه الصحفي يتطلب خبرة متميزة، فما عليه إلا أن يختار بين بديلين؛ فإما أن يتوجه إلى من يراه في المنشأة متخصصا في ذلك المجال، وبالتالي يستفيد من خبرته لتدعيم رصيده المعرفي، للتمكن من خوض الموضوع بكل سهولة. وإما أن يترك الموضوع إلى أهل الإختصاص للتعبير أحسن منه، وإجادة التطرق إلى مثل تلك المواضيع التي تعودوا على تناولها بالدراسة والتحليل، وهو ما يسهل عليهم المأمورية أمام وسائل الإعلام، على أن يتم تكوينهم اتصاليا لخوض مثل هذه التجربة الإعلامية.

ثالثاً: التمكن من نسج شبكة من العلاقات الداخلية

القدرة على الإجابة بكل دقة عن الأسئلة المتعددة والمتنوعة للصحفيين، يعني ضمناً استطاعة الناطق الرسمي نسج شبكة علاقات وطيدة مع الأطراف الداخلية، تمكنه من جمع المعلومات الكافية حول موضوع التصريح الصحفي، والإجابة على كل استفسارات الإعلاميين. كما تسمح أيضا هذه الشبكة من العلاقات الداخلية بتفعيل اتصال أزمات داخلي صاعد، كفيل برفع المعلومات الوافية والدقيقة، التي من شأنها مساعدة أعضاء خلية الأزمة في اتخاذ القرارات المناسبة التي تعد المادة الإعلامية والإتصالية للناطق الرسمي.

رابعاً: التمكن من نسج شبكة من العلاقات الخارجية

يغتتم الناطق الرسمي فترات الهدوء التي تمر بها المنشأة، لتشكيل شبكة متينة من العلاقات مع الأطراف الفاعلة الخارجية. روابط من شأنها أن تقدم له الكثير خلال الأزمات. ومن بين فئات الجمهور الخارجي التي يمكن أن يعتمد عليها، نذكر على وجه الخصوص الأطراف الحليفة. هذه الأخيرة لها دور معتبر في إضفاء مصداقية أكبر على رسائله الموجهة نحو وسائل الإعلام.

كما يحاول الناطق الرسمي التقرب أكثر من الصحفيين، وتشكيل علاقات وطيدة معهم خلال الفترات العادية، لاستثمار هذه الروابط في الأوضاع المتأزمة، من خلال كسب تأييدهم وتفهمهم، ولما لا تعاونهم معه باعتبارهم همزة وصل مع الجمهور الخارجي.

خامسا: القدرة على تصميم وتوجيه وبث الرسائل المفتاحية للمنشأة

عادة ما يرغب أعضاء خلية الأزمة في أن يتصلوا حول كل الجهود التي يبذلونها، ويدلوا بكل المعلومات التي بحوزتهم، دون مراعاة سلم الأولوية والأهمية والإستعجال. وبالتالي، يبرز الدور الكبير الذي يقوم به الناطق الرسمي في إضفاء لمسته على الرسائل الموجهة لمختلف الأطراف الفاعلة، حيث يحرص على فرز المعلومات وتجريدها من كل ما هو ثانوي وغير مستعجل. إلى أن ينتهي به المطاف إلى الإبقاء على كل ما هو أساسي ومهم، ليصيغ منه رسائله المفتاحية التي تشكل مادته الإعلامية.

تأتي بعدها مرحلة بث وتحريك الرسائل نحو الفئات المستهدفة، حيث يتم تسخير كل موارد المنشأة من أجل ضمان حسن الإرسال. سواء تعلق الأمر ببث هذه الرسائل عبر القنوات التي تندرج ضمن العلاقات مع الصحافة (كما هو الحال مع البيانات والملفات الصحفية)، أو بالإعتماد على شبكة الأنترنت، وما تتضمنه من مزايا (كإمكانية بث الفيديو عبر اليوتيوب، أو باستخدام مواقع التواصل الإجتماعي مثل فايسبوك وتويتر). ونتيجة لذلك، كلما تمكنت المنشأة من اختيار الوسائل المناسبة، والمساعدة على تحريك جيد للرسائل المفتاحية، كلما ساهم ذلك في تسهيل المأمورية على الناطق الرسمي، وأضفى مزيدا من الفعالية والنجاعة على تصريحاته التي يدلي بها أمام وسائل الإعلام، وانعكس ذلك إيجابا في الأخير على الإتصال الخارجي للأزمات.

كما تجدر الإشارة إلى أن تبسيط المفاهيم والمصطلحات التقنية المعقدة، من شأنه أن يضفي المزيد على درجة تقبل الرسائل من قبل الأطراف المستهدفة. وينم عن الرغبة الجامحة لدى الناطق الرسمي في إيصال أفكاره بكل وضوح، وبعيدا عن كل تعقيد قد ينتج عنه تشويش في عملية الإستقبال لدى الجمهور المتلقي.

سادسا: التوفر على كفاءات إنسانية معينة

الناطق الرسمي الجيد هو ذلك الذي يستطيع أن يقدم الإضافة لمنشأته، خاصة في فترة الأزمات، حيث تتوالى المخاطر والتهديدات من الداخل والخارج، لتترصد صورة المنشأة وسمعتها من عدة جوانب. لذلك يشترط في الناطق الرسمي أن يتوفر على سمات الدبلوماسية والخفة في الإستجابة، والتواجد الدائم. وهي صفات من شأنها أن تجعل منه بحق ممثلا مناسباً للمنشأة. كما أن مداخلاته الصحفية الموفقة تعزز من صورتها وسمعتها.

الفرع الثالث: الموارد البشرية المؤهلة لشغل منصب الناطق الرسمي

يعتبر اختيار وتعيين الناطق الرسمي مسألة غاية في الصعوبة والخطورة والأهمية في نفس الوقت. فكل كلمة يتلفظ بها قد تحسب إما لصالح المنشأة أو عليها، وكل عبارة غير لائقة يتفوه بها

تترسخ لفترة طويلة في الذاكرة الإعلامية لوسائل الإعلام. هذه الأخيرة تستدل بها كلما سنحت الفرصة لعرضها في مواقف مشابهة، والأمثلة الواقعية على ذلك موجودة، مما ينعكس سلبا في الأخير على سمعة المنشأة.

لتفادي هذه الحالة يستحسن أن يركز التعيين لهذا المنصب بشكل عام على صفة الإختيار لا الإجبار؛ أي أن المورد البشري يخير مبدئيا (وبشكل تطوعي) بين شغل هذا المنصب من عدمه. والواقع العملي يقترح علينا عدة نماذج سيئة في هذا الصدد، ناتجة بالأساس عن إجبار بعض المسؤولين لأن يصبحوا ناطقين رسميين، مما يؤدي إلى ارتكاب عدة أخطاء إتصالية فادحة أمام وسائل الإعلام⁽¹⁾. ولكن في نفس الوقت، وكاستثناء عن هذه القاعدة العامة، هناك ظروف معينة تفرض على المنشأة خيارات معينة لهذا المنصب. وعموما ينحصر التعيين لهذه المسؤولية الحساسة بين الموارد البشرية الآتية:

أولا: الرئيس المدير العام

يرى المتخصصون في مجال اتصال الأزمات أنه يمكن تعيينه كناطق رسمي للمنشأة، ولكن ليس في كل الحالات والأوقات؛ حيث يتعين على الرئيس المدير العام أن يشغل هذا المنصب في حالة أنواع معينة من الأزمات، وتحديدًا في تلك التي تتميز بدرجة كبيرة من الخطورة (كاندلاع حريق مهول خلف ورائه عدد كبير من الضحايا أو سقوط الطائرات أو اصطدام القطارات)⁽²⁾، فمثل هذه المواقف تتطلب ظهورًا مثل هذه الشخصيات النافذة أمام وسائل الإعلام والرأي العام، كتعبير من المنشأة على الإلتزام والحرص على تحمل كامل المسؤولية، وعلى أعلى المستويات الإدارية. وعدم الظهور لمثل هذا المسؤول يثير عدة تساؤلات واستفهامات، تنتج عنها العديد من التأويلات والإشاعات. ولكن في المقابل، لا يستحسن ظهوره بشكل دائم، إذا ما امتدت هذه الأزمات الخطيرة واستغرقت وقتًا طويلًا في الإجراءات (كانتظار نتائج التحقيق ونتائج الخبرة)، فالبروز الإعلامي للمسؤول الأول على المنشأة مقرون باللحظات الحاسمة فقط.

ثانيا: المكلف بالإتصال

يعد مناسبًا كناطق رسمي في الأوضاع العادية. أما خلال الأزمات، فمن الأفضل اختيار مسؤولين آخرين لتولي هذا المنصب، أن المكلف بالإتصال يكون في مثل هذه المواقف الأزموية منشغلا بعدة أنشطة، كصياغة الرسائل وضبط الملفات والبيانات الصحفية، وكذا التواصل المباشر مع

⁽¹⁾ Emmanuel Bloch, *La communication de crise*, 2013, p.9. [en ligne]: <http://pnrs.ensosp.fr/content/download/32582/548393/file/ENSOSP-PNRS-ARTICLE%20LA%20COMMUNICATION%20DE%20CRISE-EMMANUEL%20BLOCH.pdf>, date de consultation: 04/06/2015.

⁽²⁾ Jean-Michel Boissière, *Choisir son porte-parole en pleine crise*, 2013, p.1. [en ligne]: <http://blogs.lentreprise.com/l-entreprise-et-les-medias/2013/09/25/choisir-son-porte-parole-en-pleine-crise/>, date de consultation: 04/06/2015.

الصحفيين⁽¹⁾. وكل مأمورية إضافية حساسة كهذه، تتطلب تسخير وقت وتركيز كافيين، وهو ما لا يتوفر لدى هذا المسؤول خلال الأزمات.

بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن الصحفيين عادة ما يتحاشون مقابلة المكلف بالاتصال خلال الندوات الصحفية، بسبب إتقانه الكبير لفنيات الخطابة وإقناع وسائل الإعلام، مما يعني قدرته على احتوائهم وتوجيه الندوة وفق ما يريد تحقيقه من أهداف⁽²⁾.

ثالثاً: الخبير الداخلي

ظهر اتجاه حديث في المنشآت خلال هذه السنوات الأخيرة، ينادي باتخاذ الخبراء والمتخصصين في مجالات معينة (كالمسؤول على إجراءات الأمن والسلامة، أو المسؤول على موقع صناعي معين) كناطقين رسميين للمنشآت التي تنشط في ميادين تتضمن عدة مخاطر بيئية وصحية وغذائية (كالطاقة النووية أو الكهربائية أو الغازية). وقد انتهجت بعض المنشآت الفرنسية كشركتي "كهرباء فرنسا" (EDF) و"أريفا" (Areva) هذا الأسلوب في التعيين لمثل هذه المناصب.

الحجة في ذلك، أن وسائل الإعلام والرأي العام والأطراف الفاعلة تميل أكثر إلى استماع التوضيحات والتحليل التي يدلي بها الخبراء دون غيرهم، لأنهم رجال ميدان ويعرفون أكثر من الآخرين ما حدث من وقائع ومخلفات للأزمات⁽³⁾.

إلا أن هذا النوع من المتخصصين يفتقدون إلى الخبرة الإتصالية، وفنون الخطابة والتعامل الجيد مع وسائل الإعلام. لذلك من الأفضل أن يتم تكوينهم في مجال مقابلة الصحفيين. تدريب لا يقتصر على الخبراء الداخليين فحسب، بل يمتد إلى كل مورد بشري موجه لأن يشغل مثل هذه الوظيفة الحساسة، بشكل يكفل تمثيل منشأته أحسن تمثيل.

المطلب الثالث: تدريب الناطق الرسمي على مقابلة وسائل الإعلام (Media Training)

يمثل التدريب على مقابلة الصحفيين من بين أهم الرهانات التي يرفعها الناطق الرسمي قبل حدوث الأزمات. إذ لا يمكن له أن ينجح في إجراء مقابلة أو ندوة صحفية دون أن يتمرن على كيفية التعامل الجيد مع انتظارات وتطلعات واستفسارات وسائل الإعلام.

لهذا الغرض عليه أن يلتزم بعدة قواعد أساسية، تتمثل في جملة من التقنيات الإتصالية الأنجلوسكسونية الواجب استيعابها. والكفيلة بجعله قادراً على احتواء التطلعات الإعلامية وفق

(1) Emmanuel Bloch, *op.cit.*, p.9.

(2) Vincent Soulier, *Porte-parole d'entreprise: quand les opérationnels prennent la parole*, 2014, p.1.[en ligne]: <http://www.journaldunet.com/management/expert/58945/porte-parole-d-entreprise-quand-les-operationnels-prennent-la-parole.shtml>, date de consultation: 05/06/2015.

(3) *Ibid.*

المقاربة الإتصالية الأفقية الأمريكية. هذه الأخيرة تعد من أحدث وأنجح المقاربات الإتصالية في العالم⁽¹⁾، بفضل واقعيتها وارتكازها على عدة عناصر منطقية مستلهمة من الخصائص الطبيعية لأي اتصال إنساني.

الفرع الأول: تعريف التدريب على مقابلة وسائل الإعلام

يمكن تعريفه بأنه "التمرن على أخذ الكلمة أمام وسائل الإعلام، تقليديا يتم تجسيده بالإستعانة بمدرّب خارجي"⁽²⁾. إذن، يستند التدريب على طرفين؛ أحدهما يمثل الناطق الرسمي الذي يرغب في تحسين أسلوب تعامله الإتصالي مع الصحفيين، والآخر هو المدرّب الذي يلقن متدربه الأسلوب المناسب لذلك. هذا الأخير يمكن توضيحه من خلال التعريف الآتي لهذا النوع من التدريب بأنه "يساعد على تحضير الإجابة المناسبة على أي سؤال ممكن"⁽³⁾. وبالتالي، يتضح لنا بأن الأمر يتعلق بالسعي لخلق استعداد مسبق لدى الناطق الرسمي لتلقي أسئلة الصحفيين، مع الإجابة عليها بكل اطمئنان وثقة، عن طريق التفكير مسبقا في الكيفية الممكنة والمناسبة للرد على الأسئلة المحتمل طرحها.

الفرع الثاني: مزايا التدريب على مقابلة وسائل الإعلام

يتوفر هذا الأسلوب من التدريب على عدة مزايا، من شأنها أن تسمح للمتدرب بتشكيل إطار مرجعي، يساعده على تبني ردود الفعل المناسبة تبعا للوضعية التي يتواجد فيها. وعموما، يمكن عرض المزايا وفق ما يأتي⁽⁴⁾:

أولا: الإستعداد الجيد لمقابلة وسائل الإعلام

إجراء مقابلة أو ندوة صحفية دون تحضير مسبق لذلك يعد مجازفة كبيرة، تنتج عنها مساوئ تلحق أضرارا بليغة بصورة المنشأة. فسمعتها من سمعة ناطقها الرسمي وما يصدر عنه من أقوال في مثل هذه المواقف. إذ يوجد ارتباط قوي بين درجة الإستعداد وجودة الإجابة على الأسئلة المطروحة؛ فكلما كان الإستعداد كبيرا، كان هناك تحكم جيد ومقنع في كيفية الرد على الأسئلة المطروحة. وكلما ساد الإرتجال والعفوية على إجراء مثل هذه الأنشطة الإتصالية، كلما كانت الأجوبة غير مقنعة، وازداد احتمال الوقوع في أخطاء إتصالية جسيمة، وكذا سهل على الصحفيين إيقاع الناطق الرسمي في المصيدات الإعلامية.

ثانيا: تجنب المنشأة عدة مخاطر

يساهم التدريب على كيفية التعامل الإتصالي الجيد مع وسائل الإعلام في العمل على تفادي المنشأة لعدة مخاطر إستراتيجية وتسويقية ومؤسسية؛ فالحضور الإتصالي القوي للناطق الرسمي أمام

(1) Adrian Dearnell, *Le média training, réussir face aux journalistes*, Groupe Eyrolles, Paris, 2015, p.VIII.

(2) Emmanuel Bloch, *op.cit.*, p.9.

(3) Adrian Dearnell, *op.cit.*, p.XII.

(4) *Ibid.*, pp.XI-XVI.

الإعلاميين من شأنه أن يسمح بتحريك رسائل مشفرة إيجابية نحو الصحفيين والرأي العام، وكل الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية، مفادها أن المنشأة قادرة على تجاوز الأزمة بفضل تمسكها القوي، والتزامها المجتمعي الكبير بالوفاء بكل وعودها المندرجة في إطار ما يعرف بالمسؤولية المجتمعية للمنشأة (RSE). وهو ما يجعل منها محط أنظار واهتمام ودعم عدة أطراف فاعلة، كالسلطات العمومية والجمعيات المدافعة عن البيئة أو المستهلكين، كما قد يؤدي إلى تدعيم ولاء الموارد البشرية لها وإحساسها بروح الإنتماء والإلتساب لها، بشكل يسهل كثيرا إندماج هذا الطرف الفاعل الداخلي في تجسيد التحديات المرفوعة من طرف المنشأة خلال الأزمة.

بالإضافة إلى ذلك، يسمح هذا التواجد الفعال للناطق الرسمي في الساحة الإعلامية بالحد من معدل انسحاب الزبائن (Taux de Churn)⁽¹⁾، نظرا لما يخلفه حضوره القوي من آثار مؤسسية إيجابية على تعزيز ثقتهم في المنشأة وعلامتها ومنتجاتها أو خدماتها.

ثالثا: تعزيز ثقة الناطق الرسمي في نفسه

يسمح هذا الأسلوب من التدريب من خلال ميزة الإستعداد المسبق، بكسب المتدرب لمزيد من الثقة في نفسه وقدراته التي يتوفر عليها. مما يمكنه من الإستغلال الفعال لإمكانياته، نتيجة الراحة النفسية التي يوفرها هذا النوع من التدريب للناطق الرسمي، نظرا لتوفره على الوقت الكافي لترتيب أفكاره وصياغة الأجوبة المناسبة للأسئلة المحتملة. وكذا تصميم الرسائل المفتاحية التي من شأنها التأثير إيجابا على الصحفيين بجعلهم يتقبلونها، ويكررونها في مداخلاتهم الصحفية.

رابعا: تعلم الإستماع الجيد لأسئلة الصحفيين

يوفر هذا الشكل من التدريب ميزة اكتساب المتدرب لخاصية الإستماع المركز والدقيق للأسئلة المطروحة، بشكل يمكنه من الإجابة بالأسلوب المباشر الذي يرغبه الصحفي بعيدا عن كل ديماغوجية وتنظير. مما يكسبه مصداقية أكثر.

خامسا: إجادة ممارسة الإتصال غير اللفظي

بالإضافة إلى كل المزايا السابقة، نجد بأن التدريب على مقابلة وسائل الإعلام يمكن الناطق الرسمي من معرفة كيفية التأثير على الصحفيين، عن طريق لغة الجسد والإيماءات والحركات، بشكل يسمح له بتدعيم اتصاله اللفظي.

مع كل هذه المزايا المعروضة سابقا، يتبين لنا مدى الأهمية البالغة لإتقان هذا الأسلوب في التدريب بالنسبة للناطق الرسمي، إذ لم يعد فنا من المستحسن إتقانه (Nice to have)، بل من الواجب إتقانه (Must have).

(1) Jacques Lendrevie et Julien Lévy, Mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing, 10^e édition, Dunod, Paris, 2012 (1^{re} édition 1974), p.416.

الفرع الثالث: قواعد التدريب على مقابلة وسائل الإعلام

ترتكز المقاربة الإتصالية الأنجلوسكسونية على الإتصال البسيط الذي يضع كل من المرسل والمستقبل في مستوى واحد. وبالتالي، تم توظيف هذه المقاربة في تدعيم قواعد هذا الأسلوب من التدريب، لتكون على النحو الآتي⁽¹⁾:

أولاً: التواجد في مكان الآخر

تتمثل القاعدة الأولى في وضع مختلف فئات الجمهور الخارجي في محور العملية الإتصالية، بشكل يضمن لها الحصول على كل ما تتطلع له عبر هذه العملية. وكل تصريح للناطق الرسمي يكون خارج هذه التطلعات، يعد رسالة لا تحظى بالقبول من طرف الجمهور المتلقي. فمثلاً على ممثل المنشأة أن يستجيب لتطلعات الصحفي من خلال توفير المعلومات التي يحتاجها، كما يسعى للإستجابة لانتظارات المستثمر عبر تقديم كل الحجج والبراهين التي من شأنها أن تقنعه بالبقاء مساهماً في المنشأة. بالإضافة إلى ذلك، يحاول تبسيط رسائله بعيداً عن كل تعقيد أو توظيف للمصطلحات العلمية التي عادة ما تكون صعبة الفهم، نزولاً عند رغبة الرأي العام.

إذن التأقلم مع متطلبات الآخر يعتبر أولوية تملها شروط الفعالية الإتصالية للمنشأة، فالمهم بالنسبة للناطق الرسمي هو ليس في مضمون ما سيريد قوله للآخرين، بل فيما يرغب هؤلاء في سماعه منه.

ثانياً: التوظيف الجيد للثقة في النفس

يلتزم الناطق الرسمي خلال مقابلته الصحفية بالظهور في شكل الشخص الواثق في نفسه، مما يعزز من قوته الإتصالية، وطريقة تجاوبه مع أسئلة وسائل الإعلام.

ثالثاً: الشكل يطغى على المضمون

نعيش حالياً في عالم لا يعترف إلا بالإتصال، فكل شيء إتصال كما يراه رواد مدرسة "بالو ألتو" (Palo Alto). لذلك من الأولى أن يجيد الناطق الرسمي فنون الإتصال اللفظي، ويظهر إتقانه لكيفية الإتصال مع الآخر.

رابعاً: البداية من النهاية

يستهل الناطق الرسمي تصريحه بذكر الخلاصة العامة والنهائية لما يريد قوله، لفسح المجال أمام كل صحفي للإحتفاظ بما يرغب في الإبقاء عليه من التصريح. وتدعى هذه الطريقة الأنجلوسكسونية بأسلوب المطرقة، وهي ترتكز على التصريح المباشر والواضح بما يجب قوله من البداية. وذلك، خلافاً للطريقة الفرنسية التي تدعى بأسلوب الحفرة (Méthode d'Entonnoir)، وهي تقوم على التصريح التدريجي بالمعلومات إلى أن يصل المتكلم بجمهوره إلى الخلاصة العامة والنهائية.

⁽¹⁾ Adrian Dearnell, op.cit., p.XIV.

خامسا: بث الرسائل البسيطة والمختصرة

الإلتزام بهذه القاعدة يعني تجنب التصريحات الطويلة التي تؤدي التي تشتت ذهن الجمهور المتلقي. إذن، ينبغي الحرص عند تصميم الرسائل المفتاحية على الإيجاز والبساطة، حفاظا على تركيز المستمعين وتعلقهم الشديد بتتبع كل صغيرة وكبيرة في تصريح الناطق الرسمي. والسبيل إلى ذلك يتحقق من خلال تبني العلاقة العكسية بين طول التصريح والأثر الذي يخلفه على الجمهور المستقبل؛ أي كلما كان التصريح طويلا، كلما انعكس ذلك سلبا على الإحتفاظ بالمعلومات التي تتضمنه. وكلما كان التصريح موجزا ومختصرا، كلما أدى إلى مضاعفة أثره وتقبله من قبل المستمعين.

سادسا: التقليل من الرسائل وتكرارها

ترتبط هذه القاعدة ارتباطا وثيقا بتحقيق القاعدة السابقة؛ فمن الأنسب تكرار كم قليل من الأفكار المهمة والمفتاحية، على أن يتم التصريح بكم هائل من الرسائل لمرة واحدة، بشكل قد يضعف احتمال استيعابها والإحتفاظ بها. فالعقل البشري يحتاج لتكرار المعلومات ثلاث مرات من أجل استيعابها جيدا.

سابعا: التمرن جيدا على كيفية عرض المعلومات

لكي يتواجد الناطق الرسمي في وضع يتسم بالطبيعة والعفوية، عليه أن يتدرب جيدا على عرض الرسائل المفتاحية التي سيتناولها في تصريحه. وهو ما سيسمح له باقتصاد تركيزه، وتوجيه طاقته الذهنية نحو البروز بمظهر الواثق من نفسه، والمتحكم جيدا في موضوع تصريحه.

ثامنا: الإجابة على الأسئلة المطروحة تعد اللحظة الأكثر أهمية

تعتبر فترة الأسئلة والإجابات أهم لحظة بالنسبة لوسائل الإعلام والرأي العام على حد سواء، حيث أنها تمثل الإلتزام الشخصي للناطق الرسمي بنيته في الإجابة على كل الأسئلة المطروحة وبشكل جيد. إجابة تعني ضمينا رغبته في الإستجابة لتطلعات الرأي العام والمعبر عنها من خلال أسئلة الصحفيين. وهي لحظة عادة ما تنتظرها هذه الأطراف بشغف كبير، نظرا لكونها لحظة فاصلة في مدة التصريح، وتتضمن حقائق أكثر أهمية عن تلك التي يتضمنها الجزء الأول من العرض.

الفرع الرابع: تقنيات التدريب على مقابلة وسائل الإعلام

يمثل التواجد مع الصحفيين في إطار مقابلة أو ندوة صحفية فرصة ثمينة أمام الناطق الرسمي لبث رسائل المنشأة إلى عدة أطراف فاعلة. فرصة ينبغي استغلالها دون إبداء تذر أو استياء من الأسئلة المطروحة، أو حتى السقوط في المصيدات الإعلامية. ولا يتسنى ذلك إلا عبر إجادة التقنيات الآتية⁽¹⁾:

أولا: التعبير الجسماني

يحرص الناطق الرسمي في مناسباته الصحفية على البروز بشكل ملفت للإنتباه، فبالإضافة لكلماته التي يتلفظ بها، ينبعث منه كم هائل من الرسائل غير اللفظية (93% من الرسائل المنبعثة من المرسل

(1) Adrian Dearnell, op.cit., p.61-96.

هي غير لفظية) التي من شأنها أن توجي لوسائل الإعلام وباقي الأطراف الفاعلة بعدة إichاءات، أقوى بكثير من تلك المتعلقة بالرسائل اللفظية، وهو ما يتضح لنا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 22: مضمون الرسالة في أي عملية اتصال



المصدر: Adrian Dearnell, *Le média training, réussir face aux journalistes*, Groupe Eyrolles, Paris, 2015, p.62.

معطيات الشكل السابق ناتجة عن دراسة تم القيام بها في جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس (UCLA)، تتمحور حول وزن الإتصال غير اللفظي (93%؛ أي 55% الخاصة بالحركات و38% المرتبطة بنبرة الصوت)، بالمقارنة مع وزن الإتصال اللفظي (7% متعلق بالكلمات) في أي تصريح يتم الإدلاء به. حيث نلاحظ بأن للتعبير الجسماني مكانة معتبرة في تصريح الناطق الرسمي، أكبر بكثير من تلك المرتبطة بالتعبير الشفوي.

لذلك، ينبغي الإعتناء بمختلف الحركات التي تنبعث أساسا من الرأس والعينين والشفيتين واليدين، لكن دون تكلف يوحي للصحفيين بمحاولة إخفاء بعض الأمور. لذلك، يبدو من الأنسب أن يظهر ممثل المنشأة بشكل طبيعي، مع سعيه لإضفاء الصراحة على تصريحاته، مستخدما في ذلك نظرة ثابتة ونبرة صوت واضحة تتلائم مع المواقف التي يبديها.

ثانيا: تحديد الهدف من التصريح (Single Over-riding Communications Objective)

تسمح هذه التقنية للناطق الرسمي بتحديد هدفه من أخذ الكلمة أمام وسائل الإعلام. فمن المهم بالنسبة له أن يدقق في الغاية من الإدلاء بتصريحه، ويضبط المعلومات التي يريد تحريكها نحو

الصحفيين، ويركز على الرسائل التي ترغب وسائل الإعلام في الإحتفاظ بها. فممثل المنشأة الذي لا يدري شيئاً عن هدف أخذه للكلمة، قد يخفق في إقناع وسائل الإعلام. من الضروري التفرقة الواضحة بين الهدف من التصريح والرسائل المفتاحية، فاستخدام هذه التقنية المعروفة بـ "سوكو" (SOCO) يسمح بخلق الحرص لدى الناطق الرسمي على توضيح الهدف في كل مرة. أما الرسائل المفتاحية فهي السبيل والوسيلة لبلوغه؛ فقد تكون الغاية مثلاً من أخذ الكلمة أمام وسائل الإعلام هي تحسين صورة المنشأة المتأثرة جراء الأزمة، وهو ما يدفع بالناطق الرسمي إلى بث مختلف الرسائل المفتاحية التي تتمحور حول طمأنة مختلف الأطراف الفاعلة، واستعادة ثقتها بالمنشأة.

كما أن الإلتزام بتحديد الهدف في كل مرة، يسمح للناطق الرسمي بتشكيل مرجعية وخلفية يرتكز عليها في تأطير مداخلته الصحفية دون أن يحيد عن الهدف، مهما أبعده على ذلك الأسئلة المتعددة والشائكة للصحفيين.

ثالثاً: الإبقاء على المداخلة الصحفية قصيرة وبسيطة (Keep It Short and Simple)

تهدف هذه التقنية إلى توجيه الناطق الرسمي نحو اعتماد الإيجاز والبساطة في صياغة رسائله. وذلك احتراماً للقاعدة العامة في الإتصال التي تنص على تقليص مضمون وعدد الرسائل إلى أقل حد ممكن. لقد اختلفت المقاربتان الفرنسية والأنجلوسكسونية من حيث النظر إلى درجة التعقيد في الخطاب الإعلامي؛ ففي حين ذهبت الأولى إلى إبراز الناطق الرسمي في مظهر المتخصص والمتمكن من موضوع تصريحه، مما يتطلب إبراز هذا الأخير بكل جوانب التعقيد التي تكتنفه، سعياً من ممثل المنشأة للبروز والتألق أمام الصحفيين. نجد بأن الثانية ركزت على أهمية البساطة وتبني الخطاب المباشر الواضح، دون تكلف وإظهار للتفوق والخبرة على الجمهور المستمع. مما يسمح له بتحقيق أهداف المداخلة الصحفية، من حيث فهم الجمهور المتلقي وتقبل للرسائل المفتاحية.

رابعاً: الإتصال هو الإعادة

وفق هذه التقنية، فإن سر الإتصال الجيد مع وسائل الإعلام يكمن في إعادة الرسائل المفتاحية عدة مرات، مثلما هو الشأن في الأسلوب الإتصالي الأنجلوسكسوني الذي مر بنا سابقاً، والمتمثل أساساً في أسلوب المطرقة. إذ أن التركيز على إعادة عدد قليل من الرسائل أفضل من التلفظ برسائل كثيرة في نفس الوقت. فالعبرة في الإستيعاب، وليس في أي مسألة أخرى؛ أي أن تكرار رسائل محورية قليلة يسهل من استيعاب الصحفيين للأفكار التي تتضمنها. وعلى النقيض من ذلك، نجد بأن التكثيف في بث الرسائل يصعب من مأمورية الجمهور المتلقي، إلى درجة يستعصي فيها على المستقبلين فهم وإدراك وتتبع الناطق الرسمي في خطابه، مما يشكل تشويشاً في اتصال الأزمات.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك اختلافاً بين التعبير الشفوي ونضيره الكتابي؛ ففي حالة الشكل الأول من التعبير، نجد بأن إعادة الأفكار تعد أمر مستحياً، ووسيلة لترسيخ المعلومات في الأذهان. أما في حالة الشكل الثاني من التعبير، يعتبر التكرار في كتابة نفس الأفكار ركافة في التعبير، ينتج عنها الملل.

لكن إعادة في التعبير الشفوي لا تعني في المقابل ممارستها بأي طريقة، كأن تكرر الأفكار بنفس الشكل وبنفس الألفاظ عدة مرات، مما يفقدها طابعي الحداثة والأهمية. لذا، يتحرى ممثل المنشأة حسن تطبيق هذه التقنية، اعتماداً على أسلوب "إير" (AIR)، القائم على التحقق المتتالي لثلاث ركائز هي التأكيد (Affirmation)، ثم التوضيح (Illustration)، فالتلخيص (Récapitulation)⁽¹⁾. فالتأكيد يتجسد من خلال تمرير المعلومة عبر رسائل بسيطة وموجزة، ثم يتدعم فهم جمهور الصحفيين عبر توضيح المعلومة عن طريق استخدام أمثلة، لتأتي المرحلة الأخيرة التي يختتم فيها الناطق الرسمي مداخلته الصحفية، بملخص لأهم ما ورد في خطابه.

خامساً: فن الوصل (Bridging)

يمثل هو الآخر فناً ينبغي إتقانه من قبل الناطق الرسمي. حيث يمكن وصفه بأنه عبارة عن قدرة ممثل المنشأة على مد جسور بين أجوبته التي حضرها سابقاً، أو تلك التي أدلى بها أثناء الندوة أو المقابلة الصحفية من جهة. ومن جهة أخرى، أسئلة الصحفيين. إذ كلما زادت قدرته على الربط بينهما، كلما تمكن أكثر من توجيه هذا اللقاء الصحفي لصالحه، واستطاع بذلك أن يحقق أهدافه في تمرير وترسيخ الرسائل المفتاحية في أذهان الصحفيين.

يمكن تطبيق هذا الفن من خلال ما يعرف بـ "أسلوب (ABC)؛ والذي يتشكل من ثلاث دعائم أساسية هي التقبل (Admission)، ثم الوصل (Bridging)، فالإتصال (Communication)⁽²⁾. إذن، تتمثل أول ركيزة في تقبل الناطق الرسمي لأسئلة وسائل الإعلام. فالصحفي وبحكم مهنته، يتوق دوماً لطرح الأسئلة، وينتظر أن تلبى رغبته عبر الإستجابة لها من خلال أخذها بعين الإعتبار والإجابة عليها. وهو ما يمثل دلالة قوية على مدى الإهتمام بالصحفي وتقديره. أما الحالة العكسية، فتمثل أحد أشكال عدم التجاوب مع وسائل الإعلام، كما تشكل أحد أساليب التجاهل والتنكر لها. لذلك، يسعى الناطق الرسمي الفعال أولاً إلى إظهار وإبراز تطلعه للإجابة على أسئلة الصحفيين. ثم تأتي مرحلة الربط، حيث يشرع فيها ممثل المنشأة في الإجابة على الأسئلة المطروحة، لينحرف قليلاً في - نهاية الإجابة - ويجد منفذاً نحو رسائله المفتاحية، كما لو أنه بصدد تطبيق تقنية "سوكو"؛ أي المرور قدماً باتجاه تحقيق الأهداف الإتصالية التي يتمحور حولها لقاءه الصحفي. كل ما سبق يكون في قالب اتصالي، يسعى دوماً عبره الناطق الرسمي لإيجاد معابر نحو تحقيق غايته الإتصالية. في الحقيقة، بالنسبة للناطق الرسمي المحنك، فكل سؤال يطرح عليه هو فرصة لتمرير رسائله، والتواصل بأسلوب جيد مع وسائل الإعلام، بشكل لا يجنبه في نفس الوقت الإجابة على الأسئلة المطروحة.

سادساً: فن تثبيت المعالم (Flagging)

هو الآخر لا يقل أهمية عن الفن السابق، إذ يلجأ إليه الناطق الرسمي خلال مداخلته الصحفية. كما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتقنية إعادة، وتحديدًا في مرحلتها الأخيرة، حين يعكف ممثل المنشأة على

(1) Adrian Dearnell, op.cit., p.75.

(2) Ibid., p.79.

تلخيص ما جاء في لقاءه الصحفي. عندها، يتطلع إلى مساعدة الصحفيين في توضيح أبرز المعلومات الجديدة بأن تحظى بتابعهم. ويبرز هذا الفن كأهم وسيلة لجذب واستقطاب اهتمام وسائل الإعلام؛ ففي خضم كثرة المعلومات وتعدددها، يجد الصحفي نفسه تائها أمامها. كما ينقص تركيزه مع مرور الوقت، وهو ما يمكن تفسيره عن طريق إحدى بديهيات الإتصال، التي تنص على أنه كلما طالت فترة اتصال المرسل، كلما زاد شرود المستقبل وسرحانه عن استماع الرسائل⁽¹⁾.

لهذا، يساهم الناطق الرسمي في إزالة هذا الشرود عبر تثبيت معالم ذهنية في اللحظات الهامة والحاسمة لمداخلته الصحفية؛ ويتسنى له ذلك من خلال توظيف عبارات "مثل: « لقد تناولنا عدة نقاط، لكن، في الحقيقة، الرسالة الأساسية هي...» ، أو كذلك: « في الحقيقة، لو أن هناك ثلاثة أشياء تستحق منا كل الإنتباه والإستيعاب، فستكون أولاً: س، ثانياً: ع، وثالثاً: ص»⁽²⁾. لكن في المقابل، لا ينبغي المبالغة في تثبيت المعالم، بشكل تصبح فيه المقابلة أو الندوة الصحفية مليئة بتلك الرايات الذهنية، التي يستوقف فيها الناطق الرسمي الصحفيين في كل مرة، وأمام كل كبيرة وصغيرة دون تمييز بين ما هو جوهري وما هو ثانوي، مما ينقص كثيراً من جاذبية تلك المداخلة الصحفية.

كما أن الإستعانة بالإتصال الغير لفظي إلى جانب نظيره اللفظي يعد إضافة هامة في هذا اللقاء الصحفي، كأن يشير مثلاً ممثل المنشأة إلى النقاط الثلاثة المهمة الواردة في خطابه باستخدام أصابعه الثلاثة. فمثل هذه الحركات تثير انتباه الصحفيين، وتجعلهم يتبعون بكل عناية وتركيز ما سيأتي من معلومات.

إتقان كل التقنيات السابقة يسمح للناطق الرسمي بأن يكون في مستوى تطلعات منشأته، خاصة في فترة الأزمات، حيث تزداد التحديات الإتصالية أهمية مع كل الأطراف عامة ووسائل الإعلام تحديداً. رهانات تمتد إلى غاية إرساء قواعد اليقظة الإعلامية، التي ينبغي أن تحظ هي الأخرى بأهمية بالغة من قبل المنشآت، فهي بمثابة إحدى الركائز التي تستند عليها في الوقاية من الأزمات.

المطلب الرابع: اليقظة الإعلامية: إجراء إتصالي وقائي من الأزمات المستهدفة إعلامياً

يرى العالم بالأرصاد الجوية الأمريكي "إدوارد لورينز" (Edward Lorenz)، أن "ضربة جناح فراشة ببيكين، قد تحدث بعد أيام إعصاراً في الكرايب" ⁽³⁾، فالريح الضعيفة قد تتحول مع تراكمها إلى ريح قوية تتسبب في إعصار هالك. وما يجري في هذا المشهد المناخي، قد ينطبق على وضع المنشآت؛ فالاختلالات ونقاط الضعف الصغيرة القابلة للمعالجة بكل سهولة، قد تتحول بفعل تكديسها وإهمالها وعدم التعاطي معها، إلى أزمات يصعب على المنشآت احتوائها آنذاك، خاصة في حالة ما إذا تمت تغطيتها من طرف وسائل الإعلام.

(1) Adrian Dearnell, op.cit., p.83.

(2) Ibid.

(3) James Womack et Daniel Jones, *Système lean, penser l'entreprise au plus juste*, 2^e édition, Pearson Education, Paris, 2009 (1^{re} édition 1996), p.92.

لذلك، تظهر الفائدة من ممارسة اليقظة الإعلامية كحاجة ملحة على المنشآت، في بيئة داخلية وخارجية تتولد فيها الإختلالات باستمرار، مستقطبة بذلك وسائل الإعلام، بشكل يحتم على المنشآت تبني نظام يقظة إعلامية لترصد أدنى الإشارات ومعالجتها فوراً، مما يساعد كثيراً على تجنب وتوقي تحول هذه الإشارات إلى أزمات مستهدفة إعلامياً.

الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية كمدخل لليقظة الإعلامية

تحتل اليقظة الإستراتيجية مكانة هامة في نظام اليقظة الإعلامية لأي منشأة، وهو ما يدفعنا إلى توضيح تعريفها ووظائفها وتبيان مخرجاتها.

أولاً: تعريف اليقظة الإستراتيجية

يمكن تعريفها بأنها نشاط مستمر وفي أغلبه دوري، يهدف إلى ممارسة رقابة فعالة على عدة مجالات للبيئة (كالمجال التكنولوجي والتجاري)، بغرض استباق تطوراتها⁽¹⁾. إذن فالهدف من هذه اليقظة هو استباقي بحت، مما يمكن المنشأة من التحكم في متغيرات بيئتها، كما نجد بأن الخبير الفرنسي في مجال اليقظة "إيمبار ليسكا" (Humbert Lesca)، عرف هذا النوع من اليقظة بأنه "يمكن مقارنته برادار السفينة، بما أنه يهدف إلى استباق الأحداث قبل فوات الأوان على إمكانية التصرف بشأنها. لكن، مع وجود فرق يتمثل في أن رادار السفينة موضوعي في استباقه، في حين تتميز اليقظة الإستراتيجية بطابعها التأويلي"⁽²⁾. وهو أمر منطقي، بالنظر إلى من يقوم بممارسة اليقظة الإستراتيجية، فالمسألة تتعلق بالعنصر البشري الذي عادة ما يجنح لتفسيراته الذاتية التي تركز أساساً على اعتباراته الشخصية.

ثانياً: وظائف اليقظة الإستراتيجية

يتضمن هذا النوع من اليقظة عدة وظائف، يمكن عرضها فيما يأتي⁽³⁾:

1. **الوظيفة الإستباقية:** تعتبر من أهم الوظائف، كونها تسمح برصد مختلف التهديدات والفرص التي تتضمنها بيئة المنشآت. فمن بين التهديدات، يمكن ذكر تلك التي تصدر من المنافسين، وحتى القوانين والتنظيمات. أما الفرص، فقد تتوفر مثلاً من الأفاق التي تفتح أمام المنشأة من أجل التوسع، سواء في حالة الحيازات أو الإندماجات، أو إمكانية طرح منتج جديد في السوق.

نتيجة لذلك، تسعى المنشآت من خلال اليقظة الإستراتيجية إلى الإستثمار في هامش المناورة التي يوفرها لها الرصد المبكر للتهديدات، وذلك من خلال تبني التجاوب المناسب لتجاوز الأزمات المرتقبة في حالة حتمية وقوعها، أو تلافياً عبر المعالجة الفورية للإشارات المبكرة. أما الرصد المسبق للفرص،

(1) Jean-François Miaux, *Mise en œuvre d'une activité de veille, le cas de réseau ferré de France, mémoire pour obtenir le titre professionnel "chef de projet en ingénierie documentaire"INTD niveau 1, France, 2010, p.13. [en ligne]: http://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document, date de consultation: 20/07/2015.*

(2) Ibid.

(3) Ibid., pp.19-20.

فيسمح للمنشآت باستغلال هامش الحركة الناتج عن ذلك في اختيار البديل الملائم للتأقلم مع مستجدات البيئة.

2. **الوظيفة الإعلامية:** لا تقل أهمية عن سابقتها، حيث أنها تسمح بتوفير المعلومات الملائمة والجاهزة بشكلها النهائي (أي بعد المرور عبر عدة مراحل لمعالجة المعلومة، كالتحليل والتلخيص والتبويب) للإستغلال من قبل المستخدمين. ولا يتسنى ذلك إلا عن طريق ممارسة يقظة توثيقية (*Veille Documentaire*) فعالة، تسمح بجمع المعلومات الكافية والوافية - باستخدام عدة طرق (كالدراسات) - حول موضوع معين.

تجدد الإشارة إلى أن هذا النوع من اليقظة يمكن من تحقيق الأهداف المرتبطة بثمين المعلومات؛ أي تعزيز الرصيد المعرفي للمنشآت ببيئتها، والتعرف المبكر على ما ينوي المنافسون فعله، بالإضافة إلى أنها تساعد جودة القرارات المتخذة.

3. **الوظيفة التحليلية والتلخيصية:** تتمثل الوظيفة الثالثة لليقظة الإستراتيجية في تحليل المعلومات التي تم جمعها؛ أي تجزئتها ثم الإبقاء على العناصر الأساسية. تأتي بعد ذلك الوظيفة التلخيصية، لتجمع وتوفق بين العناصر الغير متجانسة، وتشكل بذلك كلا متناغما من المعلومات التي تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات.

4. **الوظيفة التبويبية:** تمكن من قولبة المعلومات التي تم تحليلها وتلخيصها سابقا، في شكل يسهل حسن تفسيرها وفهمها.

5. **الوظيفة التنشيطية والإتصالية:** تتمثل الوظيفة الإتصالية في بث المعلومات النهائية في شكل رسائل لفائدة الأطراف المستقبلية المعنية بها. وبذلك، كلما كان الجمهور المتلقي مستهدفا بدقة، كلما انسابت المعلومات بشكل جيد لصالح من يحتاجها، ويوظفها أحسن توظيف لخدمة أغراض المنشأة. في حين تكمن الوظيفة التنشيطية في حسن تجنيد وحشد الموارد البشرية المسؤولة عن رصد ومعالجة المعلومات، مما يعزز من تكوينها المستمر واكتسابها لثقافة الإستباق، وقدرتها على تمرير المعلومات في الوقت الملائم، وبالكمية والنوعية المناسبة.

ثالثا: مخرجات نظام اليقظة الإستراتيجية:

تتمثل المخرجات في مجموعة من الوثائق التي يتم إعدادها دوريا أو حسب الطلب، حيث تلخص الدراسات والأبحاث الدورية التي تم القيام بها حول الموضوع الذي يحظى باهتمام المستخدمين لهذه المستندات. ويمكن تصنيف هذه المخرجات إلى ما يأتي⁽¹⁾:

1. **مستندات الإنذار القابلة للتسليم (Livrables):** يرتبط إعدادها بالطابع المستعجل للمعلومات التي تتضمنها. وعلى هذا الأساس، تقاس فعاليتها بحسب الأطراف المستهدفة والمعنية بها، وأيضا تبعاً للحاجة الإستراتيجية لمثل هذه المعلومات.

(1) Jean-François Miaux, op.cit., pp.21-23.

ففي حالة ممارسة اليقظة على شبكة الأنترنت مثلا، نجد بأن الشكل الغالب على هذا النوع من المستندات هو إرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني، تتضمن توجيه المستخدم نحو موقع واب معين، أو توجيهه نحو ملف معين (بصيغة "PDF" أو "WORD").

2. مستندات دقيقة قابلة للتسليم: يتعلق الأمر في هذه الحالة بوثائق غير منتظمة وغير دورية، تعد بحسب الطلب لتلبية حاجات معينة. ومن أمثلتها نذكر تقارير اليقظة.

3. مستندات منتظمة قابلة للتسليم: تشبه إلى حد كبير تلك المستخدمة في حالة اليقظة التوثيقية، وهي تعد بشكل دوري. ومن أمثلتها نذكر نشرية (Bulletin) اليقظة، وهي وثيقة دورية يتم إعدادها شهريا، حيث تتضمن حوصلة لمعلومات دقيقة حول مواضيع معينة.

الفرع الثاني: العلاقة بين اليقظة الإعلامية واليقظة المعلوماتية

يوجد تكامل وارتباط كبير بين النوعين؛ حيث تعرف اليقظة المعلوماتية (Veille Informationnelle) بأنها "مجموع الإستراتيجيات التي يتم وضعها من أجل البقاء على صلة دائمة بالمعلومات، مع تسخير أقل وقت ممكن لذلك وباستخدام عمليات التنبيه الآلي لوجود تلك المعلومات"⁽¹⁾. وبالتالي، فهذا النوع من اليقظة يسمح باقتصاد الوقت. كما يتميز بالدقة والتنظيم، نظرا لاعتماده على التطبيقات البرمجية التي تتوفر عليها متصفحات الأنترنت - كتطبيق "زوتيرو" (Zotero) المرتبط بمتصفح "موزيلا" (Mozilla)، الذي يسمح بالتسيير البيبليوغرافي للمعطيات - وهو ما يساعد كثيرا في إضفاء الجودة على معالجة المعلومات.

في حين يمكن تعريف اليقظة الإعلامية بأنها "عملية القراءة والنظر والإستماع لمضمون مختلف المصادر الإعلامية، ثم يليها، تحديد وتسجيل وتحليل المضمون الذي يتوفر على كلمات مفتاحية خاصة أو مواضيع"⁽²⁾. إذن، يتمثل هذا النوع من اليقظة في استهداف المضامين الإعلامية لمختلف دعائم وسائل الإعلام، سواء كانت مرئية أو مسموعة أو مقروءة، ثم معالجة المعلومات التي تضمنتها عبر المرور بعدة مراحل، لتأتي في الأخير مرحلة تفسير مدلولها ومدى علاقته بالمنشأة. لأن الغاية في نهاية المطاف، هي الوصول إلى تحديد أثر المضمون الإعلامي على سمعة المنشأة، ودراسة إمكانية وجود أثر سلبي محتمل على نشاط المنشأة وصورته، مما قد يستدعي تدخلا ماديا و/أو إتصاليا لمعالجة الوضع مبكرا، قبل أن يتحول إلى أزمة.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن اليقظة الإعلامية هي في جوهرها يقظة معلوماتية؛ فالهدف الأساسي الذي تسعى وسائل الإعلام إلى تحقيقه، هو إرسال معلومات في شكل أخبار إلى القراء

(1) Stéphane Fontaine, *Veille informationnelle*, 2012, [en ligne]:

<http://missionontice.ac-besancon.fr/documentation/index.php/veille-informationnelle/>, date de consult: 22/07/2015.

(2) William Comcowich, *Media monitoring: the complete guide*, 2010, p.3. [en ligne]:

http://www.cyberalert.com/downloads/media_monitoring_whitepaper.pdf, date de consultation: 23/07/2015.

والمستمعين والمشاهدين. وبالتالي، يتعين على المنشآت أن تتابع بعناية كبيرة ما يتم تداوله من معلومات حولها في وسائل الإعلام، مستخدمة في نفس الوقت توليفة من اليقظة تتشكل من النوعين.

الفرع الثالث: أنواع اليقظة الإعلامية

تنقسم اليقظة الإعلامية، بحسب طبيعة وسيلة الإعلام، إلى الأنواع الآتية⁽¹⁾:

أولاً: اليقظة الإعلامية للصحافة المكتوبة

ظهر هذا النوع من اليقظة الإعلامية في القرن *XIX*، حيث كانت هناك هيئات متخصصة، توظف قارئين يفحصون بعناية مختلف المقالات المنشورة في الصحف. وكان الزبائن يتصلون بهذه الهيئات لتجمع لهم ما ينشر عليهم في الجرائد. على إثر ذلك، يشرع القارئون في التصفح الدقيق لمختلف الصحف، بحثاً عن مقالات تتضمن كلمات مفتاحية مرتبطة بالزبائن. وكلما عثروا على المقالات المناسبة، قاموا بقطعها وإصاقها وجمعها في مستندات، تمهيدا لإرسالها في طرود بريدية إلى الزبائن. وكانت هذه الهيئات المتخصصة في تقديم الخدمات المرتبطة بتقطيع الصحف والجرائد (*Press Clipping Services*) تتوزع على مناطق محددة داخل الدولة الواحدة، كما تتخصص في تقطيع الصحف المكتوبة بلغة واحدة.

ثانياً: اليقظة الإعلامية للصحافة السمعية البصرية

إبتداء من سنة 1950، شرعت المنشآت المتخصصة في هذا النوع من اليقظة في ممارسة نشاطها. حيث اقتصر الأمر في البداية، على تكليف مشاهدين متخصصين بمتابعة الأخبار التي يتم بثها عبر القنوات التلفزية، ثم تحريرها في شكل ملخصات، تتضمن مختلف الكلمات المفتاحية المحددة من طرف الزبائن. ومع التطور التكنولوجي، أصبحت تعتمد هذه المنشآت المتخصصة على أجهزة الفيديو لتسجيل مختلف الحصص في أشرطة. إلى أن أصبحت تمارس هذه اليقظة عن طريق تسجيل الحصص المستهدفة عبر الأنترنت.

ثالثاً: اليقظة الإعلامية للصحافة الإلكترونية

مع ظهور الثورة الصناعية الثالثة، وانتشار استعمال الأنترنت عبر العالم، ابتداء من سنة 1990، برزت منشآت جديدة تمارس ما يعرف بـ "خدمات اليقظة الإعلامية عبر الأنترنت" (*Online Media Monitoring Services*)، نذكر من أمثلتها شركة "سيبر أليرت" (*Cyber Alerte*). حيث يتم الإستعانة بمختلف البرمجيات لرصد كل الملفات التي تتضمن الكلمات المفتاحية المطلوبة من طرف المنشآت الزبونة. ومع التطور التكنولوجي الذي سائر استخدام هذه الشبكة المعلوماتية، ظهر شكل جديد من اليقظة الإعلامية يهتم بكل ما يقال ويكتب ويسمع ويشاهد عبر مواقع التواصل الإجتماعي. وتحديداً في المواقع المهنية منها مثل "لينكدإين" (*Linkedin*)، حيث تتوفر على عدد كبير من حسابات الصحفيين والإعلاميين.

⁽¹⁾ William Comcowich, *op.cit.*, pp.4-5.

الفرع الرابع: المزايا الإتصالية لليقظة الإعلامية في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا

يسمح هذا الأسلوب من اليقظة بتوفير عدة إيجابيات لفائدة المنشآت التي تمارسه. ويمكن عرض أبرز المزايا فيما يأتي⁽¹⁾:

أولاً: معرفة قنوات الإتصال

تمكن اليقظة الإعلامية متعددة القنوات (Cross Canal) (أي باستخدام عدة دعائم إتصالية في نفس الوقت كالهواتف الذكية والأترنت والإتصال المباشر معا) من التعرف بكل دقة على من يتكلم على المنشأة؟ وفي أي مكان؟ وبأي وسيلة؟. وهو ما يسمح لها باقتصاد الوقت وترك هامش مريح للرد على كل ما يقال بكل فعالية.

ثانياً: ملء الفراغ

يتعلق الأمر بالإجابة على السؤال المرتبط بمن لا يتكلم على المنشأة؟، فقد تزداد الحاجة إلى هذه الأطراف الخفية في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، إذ أن ممارسة اتصال قوي ومكثف نحو مثل هذه الفئات من شأنه أن يساعد المنشأة على ملء الفراغ بكسب حلفاء جدد، ويعزز من سمعتها التي عادة ما تتأثر جراء التهجمات الإعلامية.

ثالثاً: الحصول على معلومات حول الإتصال غير الرسمي

تسمح اليقظة الإعلامية باكتشاف مصدر الإشاعات، ومن يروج لها وللمعلومات الخاطئة، ومن أيضا قد يدافع على المنشأة ويصحح المعلومات الكاذبة. باختصار، يمكن القول أن ممارسة هذا الأسلوب من اليقظة يفسح المجال للإستعداد بشكل جيد لدحر الإشاعات، ومنعها من الإنتشار والوصول إلى الأطراف الفاعلة (ولاسيما وسائل الإعلام).

رابعاً: تحديد النقاط الحساسة

يساعد هذا النمط من اليقظة على تعيين المواضيع الحرجة، والجهات التي تقف وراء إثارة الحديث حولها، بشكل يسمح للأطراف المعنية داخل المنشأة بتحضير الإجابات المناسبة، وانتقاء الحجج والبراهين الدامغة، لتوظيفها في صياغة الرسائل الموجهة لمختلف فئات الجمهور الخارجي (وخاصة الصحفيين)، في حالة ما إذا دخلت المنشأة في أزمة.

في الأخير، يمكن القول أن اليقظة الإعلامية تضيف الكثير لإدارة الإتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، فهي بمثابة إجراء وقائي يجنب المنشأة العديد من الأزمات. يبقى وأنه يتعين على المنشآت أن تجيد ممارسة هذا النوع من اليقظة، وتوظفه في تقوية حضورها الإتصالي في الأترنت ووسائل الإعلام، هذه الأخيرة تتعامل معها المنشآت خلال حدوث الأزمات من خلال تبني عدة إستراتيجيات إتصالية.

⁽¹⁾ Pascal Jappy, *Mieux gérer les crises avec la veille médias en 10 points*, 2012, [en ligne]: <http://www.augure.com/fr/blog/mieux-gerer-les-crises-avec-la-veille-medias-en-10-points-20120411>, date de consultation: 24/07/2015.

المبحث الرابع: إدارة الإتصال أثناء الأزمات المستهدفة إعلاميا

بعدها عرضنا في المبحث السابق كيفية التحضير والإستعداد الإتصالي لمقابلة وسائل الإعلام قبل حدوث الأزمات، نأتي في هذا المبحث لتناول مرحلة حساسة من مراحل إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. مرحلة ينبغي فيها إتقان الإتصال بشكل كبير نحو طرف جد حساس، يجيد طرح الأسئلة، كما ينتظر بشغف كبير الإجابة المقنعة والوافية عليها. وهو ما يفترض من المنشأة الممثلة في شخص الناطق الرسمي أن تستجيب للتطلعات الإتصالية لوسائل الإعلام، وتبادر هي الأخرى في ممارسة اتصال أزمات قوي ومكثف وصریح وشفاف، ينم عن روح تحمل المسؤولية وإثبات الشرعية في الوجود كمنشأة مواطنة، تسعى لكسب تأييد جمهورها الخارجي في مثل هذه الظروف الصعبة التي تمر بها. لكن، الواقع العملي يثبت بأن رد الفعل الإتصالي يتفاوت من منشأة لأخرى؛ فمن منشأة تتخذ من أزمتهأ فرصة لإثبات نفسها، مستعينة في ذلك بالإعتراف التام كاستراتيجية اتصالية محبذة لها، إلى منشأة متنكرة ورافضة لتحمل المسؤولية، متخذة من السكوت إستراتيجية مناسبة لها. وبين هذين النقيضين تتواجد منشآت تقرر نسبيا بمسؤوليتها في الأزمة، وتتخذ من الإعتراف الجزئي إستراتيجية اتصالية ملائمة لها. وهو ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: إستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا: تعريفها ومراحل إعدادها

يعد الشق الإستراتيجي في أي جانب من جوانب المنشأة أمرا غاية في الأهمية، كونه يرتبط بمتغيرين أساسيين هما التنظيم والإدارة. فنجاح أي منشأة في التعايش والإستمرارية في بيئتها الخارجية مرهون بمدى إجادتها لرسم معالم خطتها الإستراتيجية على المديين المتوسط والطويل، في كل ما يتصل بمختلف جوانب نشاطها. ولا يحيد البعد الإتصالي عن هذه القاعدة، حيث أنه من مصلحة المنشأة أن تضبط اتصالها الداخلي والخارجي وفق ما تقتضيه المتطلبات الإقتصادية والإجتماعية والقانونية والتسويقية المتغيرة باستمرار. ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال تبني إستراتيجية اتصال فعالة وناجعة ومدروسة بالشكل الكافي، لكي تضمن تحقيق الأهداف الإتصالية للمنشأة.

تزيد الحاجة لمثل هذه الإستراتيجية الإتصالية إلحاحا وحدة في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، إذ يتعين على المنشأة أن تدرس بعناية كل خطوة اتصالية مستقبلية تخطوها أمام طرف فاعل حساس ومتميز كوسائل الإعلام؛ أي أن مقتضيات التعامل الحازم مع مخلفات الأزمة تفرض على المنشآت تبني خيارات إستراتيجية مدروسة ومضبوطة لكل كلمة تقال وإجراء ينفذ خلال هذه الأزمة، ولا مجال يترك للعفوية والإرتجالية أو الإستخفاف بمسألة اختيار الرسائل المناسبة أو كيفية تصميمها، ولا لأسلوب استهداف الصحفيين وأنواع وسائل الإعلام عند التحضير لإجراء الندوة أو المقابلة الصحفية. ونفس الكلام يمكن قوله بالنسبة لكل ما يرتبط باستراتيجية الإتصال خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا سواء من حيث الأهداف أو الوسائل أو برمجة الأنشطة الإتصالية أو الموازنة، كلها مراحل هامة ينبغي الحرص على ضبطها عند إعداد هذه الإستراتيجية.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا

يمكن تعريف إستراتيجية الإتصال بشكل عام بأنها "تسمح بهيكله وتنسيق مختلف الأنشطة أو الدعائم المستخدمة مستقبلا، كما تسمح بالتشكيل المسبق لرؤية شاملة حول مجموع الأنشطة المعروضة على مدار السنة (كالصحافة والإعلان ومواقع الأنترنت والتسويق الإلكتروني والتمظهر "Evenementiel")، وذلك بهدف التحكم في دوريتها وموازنتها وتنفيذها"⁽¹⁾. فاستراتيجية الإتصال باختصار، هي تحديد خطة طريق عبر وضع معالم في شكل أنشطة إتصالية، يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الأهداف الإتصالية المحددة، مع الأخذ بعين الإعتبار عوامل الوقت (أي البرمجة الزمنية لتنفيذ الأنشطة الإتصالية)، والوسائل والموازنة، بالإضافة إلى الرسائل والأطراف المستهدفة.

أما إذا أردنا أن نقدم تعريفا إجرائيا لاستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، فيمكن القول بأنها خطة إستراتيجية مدروسة بإحكام، توضح كيفية التعامل الإتصالي مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات، أخذا بعين الإعتبار العامل الزمني - الذي يعتبر عنصرا فاصلا في اجتياح الساحة الإعلامية - والعوامل المادية والمالية (أي الوسائل والموازنة) والإتصالية والبشرية. كلها عوامل من شأنها أن تساعد على حسن تنفيذ الأنشطة الإتصالية المبرمجة، وتخلق التوازن الإتصالي المطلوب بين المنشأة ووسائل الإعلام في مثل هذه الظروف المتأزمة.

على أساس ما سبق، يمكن القول بأنه تم تعريف هذا النوع من الإستراتيجية الإتصالية من زاوية مكوناتها، وهي تمثل في نفس الوقت جوهر مراحل إعداد هذه الإستراتيجية.

الفرع الثاني: مراحل إعداد إستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا

تمر عملية صياغة هذا النوع من الإستراتيجية بعدة محطات، تشكل في مجملها كلا يعبر عن العناصر التي عادة ما نجدها في نماذج الإتصال. وعموما تتخلل عملية إعداد هذه الإستراتيجية المراحل الآتية⁽²⁾:

أولا: مرحلة التحقيق (Investigation)

يتم فيها جمع أكبر قدر من المعلومات، فهي بمثابة مرحلة تحري وتدقيق في كل ما له علاقة بجوانب نشاط المنشأة؛ بدء بالإستفسار حول وضعيتها التسويقية والمالية والإجتماعية (أي تقييم المناخ التنظيمي). ثم التقصي عن حالها في بيئتها الخارجية، وعلى وجه التحديد وضعها بالمقارنة مع منافسيها وأطرافها الفاعلة الأخرى. كل ما سبق ينطبق على الأوضاع العادية. أما في حالة التحضير لمواجهة الأوضاع المتأزمة، فيستلزم الأمر القيام بمسح شامل لكل ما من شأنه المساعدة على توضيح الرؤية، والخروج بحوصلة مفيدة عن الواقع الإتصالي للمنشأة بكل نقائصه وإيجابيته، وبكل فرصه التي يوفرها وتهديداته التي يتضمنها. هذه الأخيرة، ينبغي أن تحظ بعناية خاصة، واهتمام كبير وتحقيق

(1) Stéphanie Martin, *Les étapes d'une stratégie de communication réussie*, 2013, [en ligne]:

<http://www.dynamique-mag.com/les-etapes-d-une-strategie-de-communication-reussie.3667>

date de consultation: 27/07/2015.

(2) Philippe Morel, *op.cit.*, pp.26-32.

عميق، بغرض التمكن في الأخير من جمع المعلومات الكافية عليها، والكفيلة بحسن توظيفها في المرحلة اللاحقة من بناء الإستراتيجية الإتصالية.

ثانياً: مرحلة التفكير

بعد إجراء حوصلة عن الواقع الإتصالي للمنشأة، والحكم على الوضع بالإيجاب و/أو بالسلب. تأتي مرحلة القيام بتشخيص دقيق لهذا الواقع، للحكم على إمكانية التصحيح من عدمها. بالإضافة إلى ذلك، يفيد التشخيص في تحديد مصدر الخلل الموجود في سياسة الإتصال المنتهجة من قبل المنشأة؛ هل الإشكال مصدره مؤسساتي أم إعلاني؟، أي أن الخلل قد يرتبط بصورة المنشأة ككيان وبالإنطباع المتشكل عنها لدى الجمهور الخارجي على وجه الخصوص، أو أنه يتعلق بالسياسة الإعلانية للمنشأة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، هل أن الخلل مصدره داخلي أم خارجي؟

يعتبر التشخيص الصائب أولوية الأولويات بالنسبة للمنشأة، لأنه يسمح بالتركيز على النقاط الهشة الموجودة في الواقع الإتصالي، ليأتي بعدها تفعيل خطوة التفكير في إيجاد الترتيبات والحلول المناسبة لمعالجة مكامن الضعف في هذا الوضع الإتصالي. ومن وجهة نظر مهنية بحتة، يمكن القول أن مراجعة أي سياسة إتصالية تمر عبر إعادة النظر فيما هو داخلي بالنسبة للمنشأة، ثم بالموازاة مع ذلك، يعاد النظر في ما هو خارجي، عن طريق توظيف تقنية العلاقات مع الصحافة في خدمة أغراض الإتصال نحو الجمهور الخارجي.

لكن خلافا لهذه القاعدة الإتصالية، قد يحدث وأن تتم معالجة القصور بدء بما هو خارجي فقط؛ فمثلا في حالة ما إذا كانت صورة المنشأة جيدة سواء داخل الكيان أو خارجه، لكن بالرغم من ذلك نجد بأن المبيعات في استقرار أو حتى في انخفاض. وبالتالي، فالخلل خارجي، قد يكون راجع بالأساس لوجود اختلالات في الحملة الإعلانية للمنشأة، وهو ما يعني إعادة النظر في حيثيات هذه الحملة الترويجية، كمراجعة تصميم الرسالة الإعلانية التي قد لا تروق للجمهور المقصود، أو التدقيق في استهداف الجمهور المعني بها، أو وجود قصور في برمجة الحملة في مختلف الوسائط الإعلامية. كلها احتمالات تسهل من مأمورية معالجة الهشاشة الخارجية الموجودة في الواقع الإتصالي، واسترجاع الثقة في منتجات المنشأة.

كما يمكن مخالفة القاعدة الإتصالية أيضا من خلال وجود حالة أخرى عكسية للحالة السابقة؛ وحسبها يتم الشروع في تصحيح الخلل انطلاقا من الجمهور الداخلي فقط، بالنظر لعدم وجود أي إشكال خارجيا، مما يستدعي تكثيف الإتصال الداخلي باتجاه جمهور الموارد البشرية، وهو ما يوفر حصانة ووقاية اتصالية من عدم امتداد الخلل إلى الجمهور الخارجي؛ فلو أخذنا مثلا حالة منشأة تتوفر على تعداد 500 مورد بشري، وأردنا بشكل تقريبي قياس الأثر السلبي الذي يخلفه الجمهور الداخلي على صورة المنشأة خارجيا، بالنظر لعدم رضاه على المناخ التنظيمي، وفيما لو لم يتم القيام بالتحسيس الكافي داخليا، لوجدنا أن الموارد البشرية قد تسهم بشكل كبير في تسويق صورة سيئة عن المنشأة، وبالتالي قد تشارك في فسح المجال أمام تفجير أزمة تستثمرها وسائل الإعلام. فلنفترض أن كل

مورد بشري له عائلة تتشكل في المتوسط من 4 أفراد، مما يعني احتمال تسويق صورة سيئة عن المنشأة في جمهور يصل إلى 2000 فرد، ثم يمكن أن نضيف لهذا العدد 1500 فرد آخر إذا ما افترضنا أن لكل مورد بشري في المتوسط 3 أصدقاء، بالإضافة أيضا إلى إيصال هذه الصورة السيئة من كل عامل إلى نحو 3000 فرد بحكم وجود علاقة زمالة تربطه في المتوسط مع 6 أفراد، كما يمكن أن نضيف للمجموع 5000 فرد في حالة ما اتصل كل مورد بشري في المتوسط بما يمثل 10 أفراد ممن يتعامل معهم يوميا (كالتجار والجيران)، وبالتالي، يصبح المجموع النهائي 11500 فرد قد يغيرون من موقفهم ونظرتهم للمنشأة، وقد يتضاعف هذا العدد بفعل ما يعرف بـ "أثر كرة الثلج" (*Effet Boule de Neige*)⁽¹⁾. وهو عدد تقريبي يعطينا صورة واضحة عن حجم الخسارة في رأس مال الثقة نحو المنشأة، وهذا ليس بالغريب إذا ما اعتمدنا في تفسير هذه الظاهرة على نظرية السفير⁽²⁾.

بعد استكمال التشخيص، تأتي الخطوتين الموالتيتين والمتمثلتين في تحديد الهدف من عملية الإتصال، وأيضا الأطراف المستهدفة منها. حيث يجب الهدف على سؤال ماذا؟؛ أي البحث عن الغاية التي تتطلع إليها المنشأة من خلال عملية الإتصال، ولا يتسنى ذلك إلا عبر تحقيق أهداف ثانوية تمثل نقاط ربط تسمح في مجملها بتحقيق الهدف الرئيسي. كما يجب الإستهداف بدوره على سؤال لمن؟؛ أي محاولة تحديد الأطراف المقصودة من عملية الإتصال، وعلى تعددها وتنوعها فإنها تفرض على المنشأة مراعاة الدقة في انتقاء المستهدفين في كل مرة، فمثلا هل يتم التركيز في ممارسة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا على الصحافة المكتوبة أم المسموعة أم المرئية أم الإلكترونية؟

ثالثا: مرحلة الفعل

يرتبط نجاح هذه المرحلة ارتباطا وثيقا بالتوفيق في المرحلتين السابقتين، فكلما تمت مراعاة الدقة في تحديد الهدف من عملية الإتصال وكذا الأطراف المستهدفة، كلما انعكس ذلك إيجابا على التنفيذ الجيد لهذه المرحلة. بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن المرحلتين السابقتين مرتبطتين أكثر بفترة ما قبل حدوث الأزمات المستهدفة إعلاميا؛ أي أنهما متعلقتين أساسا بصياغة إستراتيجية الإتصال التي عادة ما تكون قبل حدوث الأزمات، في حين تقترن مرحلة الفعل بتنفيذ هذه الإستراتيجية الإتصالية؛ بمعنى تفعيلها أثناء حدوث الأزمات. وتتضمن مرحلة الفعل بدورها الخطوات الآتية⁽³⁾:

1 . محور الإتصال: يعد حوصلة لكل نقاط قوة المنشأة، وخارطة اتصالية يتم الرجوع إليها باستمرار، ونقطة ارتكاز يستند إليها خلال تنفيذ الحملة الإتصالية. فقد يتمثل هذا المحور عند بعض المنشآت في التكنولوجيا، وعند البعض الآخر في ثقافة المنشأة أو الإبداع. وعموما يمكن القول أن محور الإتصال يقترن بالخصوصية التي تنفرد بها المنشأة عن باقي المنشآت.

(1) *Philippe Morel, op.cit., p.28.*

(2) *Supra, chap. 2, p.88.*

(3) *Philippe Morel, op.cit., pp.29-32.*

2. **مواضيع الرسائل:** يقتصر دورها على تفريع محور الإتصال بحسب الجمهور المستهدف. وعلى هذا الأساس، تتكلم المنشأة بلغة الإقتصاد مع الأوساط المالية، وبلغة تقنية مع المهندسين، وبلغة مفهومة وبسيطة وسلسة مع الرأي العام عبر وسائل الإعلام. لغة لا ينبغي أن تحيد عن محور الإتصال، وتستجيب دوما لتطلعات وانتظارات مختلف فئات الجمهور الخارجي.

3. **إختيار الوسائل:** تعتبر خطوة صعبة بالنظر إلى كثرة وتعدد الوسائل التي يمكن استخدامها. إذن فالرهان الذي ترفعه المنشأة هو محاولة استخدام عدة وسائل اتصالية ذات هدف مؤسستي، مع ضمان تحقيق أثر التأزر فيما بينها. تأزر لا يتحقق إلا من خلال إيجاد انسجام وارتباط ضمني بين هذه الوسائل.

يتم الشروع في استخدام الوسائل عن طريق توظيف العلاقات مع الصحافة كأول أولوية اتصالية تطرح أمام المنشأة خلال الأزمات، بالنظر إلى وزن وسائل الإعلام في مثل هذه الوضعيات الحرجة. ثم يتم بعدها الإعتماد على الإتصال الداخلي بمختلف وسائله، كون البعد الداخلي للمنشأة مهم ولا يمكن الإستغناء عنه في أي استراتيجية إتصالية، ويزداد هذا البعد أهمية خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا. وتسخر مختلف الوسائل لتحقيق الأهداف الآتية⁽¹⁾:

- خلق وتنمية صورة المنشأة؛
- تنمية سمعة المنشأة وعلامتها؛
- تنمية علاقات مباشرة في أسرع وقت وبأحسن كيفية ممكنة مع الأطراف المستهدفة المفضلة وعلى رأسها وسائل الإعلام؛
- دعم وترقية المنتجات والخدمات بالموازاة مع الأهداف السابقة.
- لتجسيد الأهداف السابقة تتم الإستعانة بالوسائل الآتية⁽²⁾:
- العلاقات مع الصحافة؛
- وسائل الإتصال الداخلي؛
- العلاقات العامة؛
- الرعاية المؤسسية؛
- الوسائل والأنشطة الإعلانية والترويجية كالتسويق المباشر والصالونات.

4. **مخطط العمل:** ينبغي أن يتبع نفس منطق الإستراتيجية العامة للمنشأة، وهو ما يعني ضمنا أخذ عدة مقاييس في الحسبان، وهي كالاتي⁽³⁾:

- المحطات الضرورية في حياة المنشأة، والتي يتحتم التوقف عندها، كالحادث المتمثل في طرح منتج جديد، أو فتح موقع جديد للمنشأة؛

(1) *Philippe Morel, op.cit., p.30.*

(2) *Ibid., pp.30-31.*

(3) *Ibid., p.31.*

- المستجدات التي من شأنها أن تمثل عدة دلائل بالنسبة للمنشأة، كالخروج من الأزمات؛
- الأنشطة المستهدفة والمقصودة في إطار إستراتيجية المنشأة.

على هذا الأساس، يمكن القول أنه يستحسن التنسيق بين هذه المقاييس في إطار توليفة منسجمة ومتزامنة، تسمح بتنفيذ جيد لمخطط العمل. فلا يعقل مثلا أن يتم تسبيق حدث الإعلان عن طرح منتج جديد على حدث الخروج من الأزمة.

5. الموازنة: بعد ضبط مخطط العمل بكل عناية، تأتي الخطوة الأخيرة المتمثلة في إعداد الموازنة المناسبة الكفيلة بتغطية كل المصاريف الناجمة عن مقتضيات تنفيذ إستراتيجية الإتصال.

المطلب الثاني: إستراتيجيتي الرفض والإعتراف التام: إستراتيجيتين على طرفي نقيض

بعدما استعرضنا بإسهاب تعريف ومراحل إعداد إستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، نتحول الآن إلى التركيز على أنواع الإستراتيجيات الإتصالية التي عادة ما تنتهجها المنشآت أثناء الأزمات، أمام طرف فاعل يحرج كثيرا الناطقين الرسميين، وهو ما يدفع بالمسيرين إلى تبني ردود فعل إتصالية متباينة إزاء إلحاح وسائل الإعلام على معرفة ما يحيط بالأزمات من حقائق. ومن بين الإستراتيجيات التي نخصها بالذكر في هذا الصدد، إستراتيجيتي الرفض والإعتراف التام التي تقع على طرفي نقيض، نظرا لكونهما إستراتيجيتين متعارضتين، تنم عن موقفين إتصاليين متناقضين تتخذهما المنشآت فيما يخص درجة تحملها لكامل مسؤوليتها في أسباب وتبعات الأزمات. والتي تنحصر إما في إقرارها لمسؤوليتها التامة في حدوث هذه الأوضاع المتأزمة، والتزامها بمعالجتها نهائيا، وإما بالتنكر لها ورفض تحمل جميع تبعاتها، وهي عادة المنشآت اللا مسؤولة.

تجدر الإشارة إلى أن التطرق لهذين النوعين من الإستراتيجيات الإتصالية يكون مقتصرًا على تناولهما من زاوية الرسائل فقط؛ أي استبعاد باقي العناصر الأخرى (كالأهداف والوسائل والموازنات)، لأن الهدف من تناول هذه الإستراتيجيات هو التركيز على إبراز ما يصدر عن المنشآت من أقوال، تعبر بها عن مواقفها الإتصالية إزاء كل ما يحيط بالأزمات من أسباب ومخلفات.

الفرع الأول: أنواع إستراتيجية الرفض

تشكل هذه الإستراتيجية في مجملها رد فعل إتصالي سلبي من جانب المنشآت تجاه تحمل المسؤولية عن أسباب وتبعات الأزمات، دون التقييد بضرورة توضيح هذه المواقف السلبية الرسمية في كل مرة، من خلال الندوات والمقابلات الصحفية. وتتعدد أشكال هذه الإستراتيجية من الرفض التام إلى السكوت، وهو ما سنوضحه فيما يأتي⁽¹⁾:

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, pp.64-71.

أولاً: إستراتيجية الرفض التام

تتمثل في إنكار المنشأة لمسئوليتها فيما حدث جملة وتفصيلاً، ودحر كل الإتهامات الموجهة إليها من خلال تكذيبها. وتعتبر هذه الإستراتيجية خطيرة للغاية، خاصة إذا اتضح فيما بعد بأن المنشأة متورطة فيما حدث، مما يضرب في العمق مصداقيتها. لذلك، يتعين على المنشأة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية أن تكون متأكدة بشكل جازم وقاطع من عدم ضلوعها في هذه الوضعيات المتأزمة، لكيلا تنقلب عليها الأوضاع لاحقاً⁽¹⁾. وأفضل مثال على ذلك هو ما قامت بتكذيبه شركة الطيران الأمريكية "بانام" (Pan Am)، عن عدم علمها بوجود تهديدات إرهابية، خلال الفترة التي تعرضت فيها إلى هجوم إرهابي، تسبب في انفجار إحدى طائراتها بمنطقة "لوكربي" (Lockerbie)، وهلاك 270 مسافراً كانوا على متنها. بعد هذا التكذيب من جانب المنشأة، اتضح أن كل شركات الطيران الأوروبية - وبما فيها شركة "بانام" - قد تم إخبارها بوجود تهديدات إرهابية، مما أوقع هذه الشركة في مأزق أمام وسائل الإعلام والرأي العام⁽²⁾.

ثانياً: إستراتيجية كبش الفداء (Stratégie du Bouc Emissaire)

تتمثل في تحديد واضح لمتهم من داخل المنشأة، تنسب إليه كل المسؤولية في تأزم الوضع، وتتم بذلك تبرئة الإطارات السامية والمنشأة ككل، ليقع العبء بالكامل على المتهم فقط. وترجع أصول هذه الإستراتيجية إلى معتقد يهودي مفاده تحميل كل ذنوب الإسرائيليين إلى جدي، لتتم بعد ذلك مطاردته في الصحراء ثم اصطياده، وبهذا تتخلص إسرائيل من ضرورها بفعل ذبح ذلك الجدي⁽³⁾. وتتجلى لنا أبرز تطبيقات هذه الإستراتيجية في حالة الأزمات الإجتماعية (المخططات الإجتماعية)، حين يتعلق الأمر بالإضرابات التي تقتصر على عدد قليل من العمال، لكنها في نفس الوقت تلحق أضراراً بليغة بالمنشأة والزبائن على حد سواء، مما يجعل من تلك الشلة من العمال أطرافاً مستهدفة من قبل المنشأة، حيث تظهرها أمام وسائل الإعلام على أنها شلة مشوشة، تريد زعزعة استقرار المناخ التنظيمي للمنشأة. ولعل أبرز مثال على ذلك، ما حدث لشركة الطيران الفرنسية في سنة 1998، وتزامناً مع انطلاق منافسة كأس العالم لكرة القدم، حيث أقدم عدد قليل من الطيارين على الإضراب، الأمر الذي دفع بالمسؤولين إلى وصفهم أمام وسائل الإعلام بالباحثين عن الرفع من إمتيازاتهم الخاصة على حساب المصلحة العامة للشركة، وذلك بالرغم من تقاضهم لأجور مرتفعة. وبهذا، نرى بأن تبني مثل هذه الإستراتيجية يكون بهدف تحويل المنشأة أمام وسائل الإعلام والرأي العام من متهمة إلى ضحية، أي أن المبتغى هو فصل هوية الطرف المتهم عن هوية المنشأة، وكأنها غير معنية بالأزمة التي حدثت، حفاظاً على صورتها وسمعتها.

(1) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.108.

(2) Thierry Libaert, « Communication de crise: le choix des messages », *Humanisme et Entreprise*, n°236, Paris, (Septembre 1999), p.42.

(3) Thierry Libaert, *La communication de crise*, Dunod, Paris, 2001, p.68.

ثالثا: إستراتيجية التغيير

يتم وفقها التنصل من كامل المسؤولية عن طريق ربطها بفترات سابقة. ومن أهم الأساليب المنتهجة ضمن هذه الإستراتيجية نذكر ما يأتي⁽¹⁾:

1 . **النفي التام لوجود أي علاقة بين فترتين:** عادة ما يستخدم هذا الأسلوب في حالة المنشآت التي استفادت من التطهير المالي (كالبنوك العمومية)، حيث تظهر أمام وسائل الإعلام حصانتها ضد أي ممارسات للفساد، عن طريق إنشائها لأجهزة ضد الفساد، واصفة كل الممارسات اللاأخلاقية التي حدثت بالسابقة، وكأن الأمر لا يعنيها.

2 . **العمل على تناسي الكيان المسؤول عن الأزمة:** يتم ذلك عن طريق تغيير إسم المنشأة، وهو ما قامت به الشركة الإنجليزية "تاونسند ثورسن" (Townsend Thoresen)، عند غرق إحدى سفنها بأحد موانئ بلجيكا، فبغرض التصدي لتحويل زبائنها نحو الشركات المنافسة، قامت بتغيير إسمها ليصبح "بي أند أو أوربيان فيريز" (P&O European Ferries)، وكأن الأمر يتعلق بشركة جديدة منفصلة عن الأولى.

3 . **إعتماد الماضي كمرجعية للتغيير الحقيقي:** على عكس الأسلوبين السابقين، نجد بأن هذا النمط يستند بالأساس على الماضي السيء، ويجعل منه انطلاقة جديدة نحو التغيير الحقيقي للأحسن. وهو ما قام به "القرض الليوني" (Crédit Lyonnais) سنة 1999، حين أطلق شعاره الجديد (أمام وسائل الإعلام والرأي العام) المتمثل في "نلتزم نحوكم ببنك جديد"، للدلالة على دخول البنك في عهد جديد، مسجلا القطيعة التامة مع الممارسات السابقة المشينة. وعلى خطى القرض الليوني، ومن أجل وضع حد لممارسات الفساد السابقة (الإختلاسات) التي تسببت في تخلي المتبرعين عن منح دعمهم المالي، قامت الجمعية من أجل البحث ضد السرطان (ARC) بإطلاق شعار جديد هو "إننا سنواصل، وأنتم؟"، للدلالة على أن هذه الجمعية قد سلكت طريقا مغايرا وبعيدا عن الشبهات التي كانت تلازمها في الماضي.

رابعا: إستراتيجية الحلقة المفقودة

تتلخص في التنصل من مسؤولية ما حدث عن طريق التشبث بمبرر عدم العلم بما وقع، قصد التجرد تماما من تبعات الوضع الأزمووي.

خامسا: إستراتيجية السكوت

ترفض وفقها المنشأة الإدلاء بأي تصريح، متشبثة في ذلك بمبرر إضعاف الضغط الإعلامي الموجه نحوها، مما قد يساعدها على إخماد الأزمة في الخفاء، وبعيدا عن إهتمام وسائل الإعلام. لكن الواقع يؤكد في كثير من الأحيان على أن تبني مثل هذه الإستراتيجية ينتهي بالمنشأة في أروقة المحاكم، من خلال اتهامها بالإهمال واللامبالاة واللا إنسانية. وخير مثال على ذلك، هو ما تسببت في إحداثه الشركة السويدية "فولفو" (Volvo)، في سنة 1999 بمنطقة "واسلون" (Wasselone)، المتواجدة أسفل نهر الرين (Bas-Rhin)، حيث توفي طفلين إثر اصطدامهما بسيارة من نوع "فولفو"، وعلى إثر تحقيق قضائي تبين أن السبب في الحادث لا يرتبط بالسائقة، وإنما بخلل تقني وعيب في المنتج متعلق

(1) Thierry Libaert, op.cit., pp.68-69.

بالفرامل. بعدها إلتزمت الشركة بالسكوت ولم تدل بأي تصريح أمام وسائل الإعلام، ولا حتى سحب للسيارات المعيبة (*Rappel*). وفي المقابل أصدرت تعليمة داخلية تقضي بتغيير الفرامل عند إحضار السيارات للصيانة، دون حتى إعلام أصحابها بذلك. مما أدى في الأخير إلى متابعة الشركة قضائيا بتهمة الإخلال بشروط أمن وسلامة السائقين⁽¹⁾.

تجدر الإشارة إلى وجود نوعين من السكوت؛ هناك السكوت الأصلي الذي تتكتم فيه المنشأة بالكامل عن الإقرار بوجود الأزمة، ولا حتى بالكشف عن الحقائق المحيطة بها، مفضلة العمل في الخفاء لمعالجة الأزمة. إلى جانب ذلك، يوجد السكوت البعدي (*Silence Postérieur*)، فبعد التصريح رسميا بحدوث أزمة، نجد أن المنشأة تلتزم إثرها بالسكوت المطلق (*No Comment*)، ورفض الإدلاء بأي تصريح آخر، بحجة أن أي تصريح إضافي من شأنه أن يفتح المجال واسعا أمام التأويلات وإثارة الجدل والضغط الإعلامي، مما يؤجج الأزمة أكثر⁽²⁾.

إلا أن الخطر الذي يكتنف ممارسة هذا النوع من الإستراتيجية لا يعني بالضرورة أنها غير صالحة للتطبيق في كل الحالات، بل أن نجاح تبني مثل هذه الإستراتيجية يتخللها التقيد بعدة شروط هي⁽³⁾:

1 . وجود أحداث أهم من أزمة المنشأة: في حالة وجود أحداث هامة تتزامن مع أزمة المنشأة، نجد بأن كفة الإهتمام الإعلامي قد تميل لصالح تلك الأحداث على حساب الأزمة، مما يجعل هذه الأخيرة أزمة متخفية وبعيدة عن اهتمام وسائل الإعلام، ويسمح للمنشأة بالتخلص من الضغط الإعلامي والنجاح في تطبيق إستراتيجية السكوت. وهو ما حدث بالضبط في إنجلترا سنة 1991، حيث كانت شركات صناعة الأجبان على وشك الدخول في أزمة بسبب إكتشاف مادة "الليستيريا" (*Listeria*) السامة في هذه المنتجات. فجأة، اندلعت حرب الخليج الأولى، باجتياح العراق للكويت، حينها تحول اهتمام وسائل الإعلام الإنجليزية لتغطية هذه الحرب، ورجع الإنجليز تدريجيا إلى الإستهلاك العادي للأجبان، وبالتالي ساهمت الحرب في تفادي أزمة حقيقية كانت ستخلف أضرارا جسيمة لهذه الشركات.

2 . القدرة على كتم سر حدوث الأزمة: يمكن تخطي الأزمة في هدوء وسكوت إذا ما تمكنت المنشأة من التحكم في عدم تسريب المعلومات والحقائق بخصوص الوضع الأزموي، وحصر هذا الأخير في نطاق داخلي بعيدا عن وسائل الإعلام، كما يتحقق التكتم أيضا في حالة ما إذا اقتضت الأزمة على عدد محدود من الأطراف، أو إذا انحصر أمر الإعلان عن حدوث الأزمة على نطاق ضيق من قبل الصحافة المحلية، ودون امتدادها لتشمل النطاق الوطني وتشد انتباه الصحافة الوطنية، أو إذا ما لم ينتج عن هذا الوضع الحساس أي متابعة أو تحقيق قضائي.

3 . الأزمة قد تعني عددا كبيرا من المنشآت في نفس الوقت: في بعض الأحيان، قد يصدر تهجم إعلامي على نشاط بأكمله دون تحديد منشأة بعينها، وهو ما يسمح بتبني إستراتيجية السكوت إلى حد كبير.

(1) *Véronique Sartre, op.cit., p.108.*

(2) *Thierry Libaert, op.cit., p.65.*

(3) *Ibid., pp.66-67.*

وهو ما حدث حين هاجمت وسائل الإعلام الفرنسية في 1989 الشركات المنتجة لمواد التنظيف (وقد عرفت هذه القضية بـ "حرب الفوسفات")، بحجة استخدام هذه المنشآت في دورات إنتاجها مادة سامة تتمثل في الفوسفات. وقد صارت منشأة "رون بولانك" (*Rhône-Poulenc*) لوحدها أمام وسائل الإعلام، في حين فضلت المنشآت المتبقية البقاء في الخفاء والتزام السكوت.

4. مصدر الإتهام يتصف بعدم المصدقية: في ظل تحقق الشرط المتمثل في أن مصدر الإتهام يحسب عليه عدم المصدقية أو التطرف المبالغ في الأراء، يمكن للمنشأة المتهمه أن تتبنى إستراتيجية السكوت إلى أبعد الحدود، كرد فعل مقلل من شأن الإتهام. فلو إفترضنا مثلا أن إحدى المنشآت قد تعرضت إلى حملة شرسة من الجريدة الفرنسية "البطة المقيدة" (*Canard Enchaîné*)، فإنها لا محالة ستتأثر إن لم تستجب برد فعل إتصالي فوري ومباشر على ما تم نشره، كون هذه الصحيفة معروفة بمصداقيتها وجراتها الصحفية في كشف الحقائق، أما إذا صدرت الحملة عن جريدة "الدقيقة" (*Minute*)، فبإمكان المنشأة أن تغض الطرف عن هذه الحملة الصحفية، وتتخذ من السكوت إستراتيجية إتصالية ملائمة لها، بفعل الصدى الصغير الذي عادة ما تخلفه مقالاتها على القراء⁽¹⁾.

الفرع الثاني: إستراتيجية الإعتراف التام: تعريفها وشروط نجاحها

تفرض إستراتيجية الإعتراف التام وجودها على الساحة الإعلامية، باعتبارها بديلا إستراتيجيا يوفر للمنشآت قدرة تفاوضية كبيرة في المسائل الإجتماعية والبيئية خصوصا، مع الأطراف الفاعلة الإجتماعية والبيئية وحتى الإعلامية، خاصة في فترة الأزمات المستهدفة إعلاميا، حيث يزداد الضغط على المنشآت التي تجد نفسها أمام عدة رهانات. وتبرز إستراتيجية الإعتراف التام كأحد الحلول الإتصالية التي تبرهن بها المنشآت أمام وسائل الإعلام والرأي العام عن مواطنها، واهتمامها الكبير التي توليه لكل انشغالات جمهورها الخارجي، وروح المسؤولية الجسيمة التي تتحلّى بها في معالجة أسباب ومخلفات الأزمات التي تعترف بكل صراحة وشفافية عن ضلوعها فيها. ولكي تحظى هذه الإستراتيجية بقسط وافر من الفعالية والنجاح في التجسيد، ينبغي التقيد بجملة من الشروط والمتطلبات التي تمكن المنشآت في الأخير من كسب تأييد واعتراف وسائل الإعلام والرأي العام.

أولا: تعريف إستراتيجية الإعتراف التام

يمكن تعريفها بأنها "فعل جدي له نتائج ثقيلة على المستويين القانوني والمالي. ولكن عندما تقرر الأحداث وتمتد نحو إظهار الشعور بالذنب، نجد بأن المنشأة بإمكانها أن تلعب بسرعة بطاقة الإعتراف"⁽²⁾. إذن، كلما اعترفت المنشأة بأخطائها الجسيمة وأظهر مسؤوليتها شعورهم بالذنب وتحملهم لكامل المسؤولية، كلما سهل عليها فيما بعد تبني إستراتيجية الإعتراف التام بكل فعالية، وكلما تقبل الآخرون (كوسائل الإعلام والرأي العام) بدورهم هذا الإعتراف، وذهبوا أبعد من ذلك، إلى مناقشة

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.44.

(2) Véronique Sartre, *op.cit.*, p.104.

المنشأة على مدى روح المسؤولية التي تحلى بها مسؤولوها ومواردها البشرية عامة، وعلى شجاعتهم. مما قد ينعكس إيجاباً في الأخير على تعزيز سمعتها.

ثانياً: شروط النجاح في تطبيق إستراتيجية الاعتراف التام

لضمان التوفيق في تجسيد هذه الإستراتيجية، يتعين على المنشآت أن تلتزم بشرطين أساسيين هما:

- 1 . **الحزم مع إظهار الاعتراف:** ينبغي على المنشأة أن تجيد إظهار اعترافها وترفقه بحزم يتمثل في سلسلة من الإجراءات والتدابير. فالخطأ الذي وقعت فيه منشأة "بيربي" خلال أزمته التي حدثت سنة 1990، هو أنها سارعت إلى سحب منتوجها من السوق دون إظهار أي اعتراف بمسؤوليتها في وجود مادة سامة في عبواتها، الأمر الذي انعكس عليها سلباً من حيث انخفاض رقم أعمالها.
- 2 . **الإعتراف بسرعة:** يتعين على المنشأة أن تعترف في أقل وقت ممكن بمسؤوليتها في أي أزمة. وهو ما لم يحدث في أزمة المحطة النووية الفرنسية بـ "جولفيش" (Golfech)، والتي وقعت في 27 نوفمبر 1998، حيث تفاجأت وسائل الإعلام بعدم التصريح بالواقعة إلا بعد مرور أربع ساعات. فترة بررتها المنشأة بانشغالها بمعالجة الحادث النووي، الأمر الذي اعتبرته وسائل الإعلام محاولة لإخفاء الحقائق.

يبقى وأن الاعتراف التام والرفض هما شكلان من بين عدة أشكال أخرى، تنم عن تعدد إمكانيات الإستجابة الإتصالية للأزمات المستهدفة إعلامياً.

المطلب الثالث: مابين إستراتيجيتي الاعتراف التام والرفض: الإستراتيجيات الوسيطة

تعتبر الإستراتيجيات الوسيطة بدائل اتصالية تقع ما بين الإستراتيجيتين السابقتين، تعتمدهما المنشآت للرد على الكم الهائل لاستفسارات الصحفيين، والرغبة الجامحة التي تختلجهم تجاه معرفة الحقائق المحيطة بالأزمات. لهذا، تتجاوب المنشآت - تحت تأثير عدة عوامل - لهذا الطلب المتزايد من المعلومات، عن طريق تبني إستراتيجيات بينية تقترب تارة من إستراتيجية الاعتراف التام، وتارة أخرى هي أقرب ما تكون لاستراتيجية الرفض.

الفرع الأول: أنواع إستراتيجية الاعتراف الجزئي

تعد هذه الإستراتيجية أحد أشكال الإستراتيجيات الوسيطة، وخياراً اتصالياً قد تلجأ إليه المنشآت خلال الأزمات المستهدفة إعلامياً. فهي بطبيعتها تقترب أكثر إلى إستراتيجية الاعتراف التام، إلا أنها لا تتوافق معها بشكل كامل، حيث تبدي أشكالاً من عدم تحمل المسؤولية، تختلف من نوع لآخر، مثلما يتضح لنا فيما يأتي⁽¹⁾:

(1) Thierry Libaert, op.cit., p.60.

أولاً: إستراتيجية حسن النية

تهدف من خلالها المنشأة إلى الإعتراف بمسؤوليتها دون الظهور في شخص المتهم، أي تحاول التمثير أمام وسائل الإعلام كضحية وليس كمتهم، وتستخدم في ذلك عدة مبررات، مثل التداعي بعدم علمها بأن الأحداث ستتطور لتصل إلى هذا الحد. وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية في قضايا الفساد. كما تتضمن من حيث التطبيق عدة مخاطر كاتهام المنشأة من قبل وسائل الإعلام باللامسؤولية، وقد يصل الأمر إلى حد السخرية منها⁽¹⁾.

ثانياً: إستراتيجية الخلط

تتحمل وفقها المنشأة المسؤولية، إلا أنها تشارك معها مسؤولين آخرين، لتشمل منشآت أخرى من نفس القطاع أو من قطاعات أخرى، أي أنها تحاول أن تقلل من شأن مسؤوليتها عن طريق التوسيع في دائرة المسؤولين.

ثالثاً: إستراتيجية الفصل

يتم فيها استبعاد المتسببين في الأزمة عن المنشأة، بشكل تبدو عبره هذه الأخيرة منفصلة ومستقلة تماماً عن المتهمين، الذين يظهرون وكأنهم غرباء عن المنشأة. وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية في قضايا الفساد، مثلما مررنا في حالة الجمعية من أجل البحث ضد السرطان، حيث تم استبعاد رئيس الجمعية، مع تحميله لكامل المسؤولية.

الفرع الثاني: أنواع إستراتيجية التجنب

تعد هي الأخرى من الإستراتيجيات الوسيطة، وتعرف أيضاً بإستراتيجية المشروع الجانبي، حيث تقترب أكثر إلى إستراتيجية الرفض، أي محاولة التنصل من المسؤولية عن طريق العمل على تفاديها وفق عدة أشكال، مثلما يتضح لنا فيما يأتي⁽²⁾:

أولاً: إستراتيجية تحويل مجال النقاش

يتم فيها إعادة توجيه النقاش الذي كان أصلاً متمحوراً في وسائل الإعلام حول حيثيات الأزمة، ليركز في مجالات أخرى تفوق فيها المنشآت. وهو ما قامت به كل من الشركتين الفرنسيتين "العامية للمياه" (Générale des Eaux) و"الليونية للمياه" (Lyonnaise des Eaux)، حيث قامتا بتحويل النقاش والجدل الإعلامي الذي كان يدور حول الصفقات العمومية التي كانت تخصهما، نحو ميادين تتفوق فيهما، إذ ركزت الأولى على الجانب التضامني، من خلال إنشاءها لمؤسسة تضامنية تعتبر من بين أكبر المؤسسات الخيرية في فرنسا، في حين عكفت الثانية على إعداد ميثاق أخلاقي لمواردها البشرية كالتفاته جدية ضد ممارسات الفساد. ولقد إعتمدتا في حملتهما الإتصالية بالأساس على كل من العلاقات مع الصحافة والإعلانات.

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.106.

(2) Thierry Libaert, op.cit., pp.61-64.

ثانياً: إستراتيجية الهجوم المعاكس

تدعى أيضاً باستراتيجية المؤامرة. وهي كسابقاتها تعتمد على عدم التدخل في صلب الموضوع، بل العمل على تجنب الخوض في حيثيات الأزمة، ودرجة مسؤوليتها في حدوثها وعواقب انفجارها، عن طريق تحويل وسائل الإعلام والرأي العام نحو سؤال: من المستفيد من حدوث الأزمة؟. أي التحول من المتهم إلى الضحية. وفي هذا الصدد، حاول مدير شركة "ألكاتيل" (Alcatel) الفرنسية أن يثبت لوسائل الإعلام، عقب حدوث أزمة في جويلية 1994، كان هو المتورط الرئيسي فيها، بتهمة تحويل أموال الشركة لخدمة أغراضه العقارية الخاصة، بأن هناك أطرافاً خارجية (تتمثل أساساً في الشركات المنافسة) تريد النيل من سمعة الشركة، خاصة وأن هذه المنشأة كانت تستعد لخوض مشاريع توسعية في إطار التصدير.

ثالثاً: إستراتيجية الإتهام الخارجي

تشبه إلى حد معين الإستراتيجية السابقة، إلا أنها تختلف عنها في أن المنشأة في هذه الحالة توجه الإتهام إلى طرف معين ومعروف. وتتجلى بدورها في عدة أنواع هي:

1. **الإستراتيجية السلمية:** تلقي المنشأة وبقها المسؤولية على جهات قانونية أو إدارية أو عمومية عليها. وهو ما حدث مع شركة "طوطال" الفرنسية في حادثة إنفجار مصفاةها، في سنة 1992، مخلفة أربعة قتلى وعدة جرحى، حيث أكدت الشركة بأنها احترمت في إنشاء المصفاة كلا من المعايير الفرنسية والأوروبية.

2. **إستراتيجية المسلك الهامشي (Stratégie de la Piste Annexe):** تسمى أيضاً باستراتيجية المسلك الجانبي، حيث تحاول وبقها المنشأة أن تعلق مسؤولية الأزمة إلى أطراف معينة، وقد تنجح في ذلك. وهو ما حدث في تولوز الفرنسية، عند انفجار مصنع الآزوت المخصب (AZF) في سنة 2001، حيث أكد المتهمون في القضية بأن مصنعهم تم إنشاؤه في المنطقة قبل أي تواجد عمراني، وبترخيص من الجماعات المحلية، هذه الأخيرة وبدورها صرحت بأنه لم تكن آنذاك قوانين فرنسية ولا أوروبية تمنع إنشاء مناطق عمرانية بالقرب من المصانع⁽¹⁾.

3. **إستراتيجية الأسوأ:** ترتكز على التصغير من شأن الأزمة عن طريق مقارنتها بأزمة أخرى من نفس الطبيعة، إلا أنها تعد أكبر حدة وخطراً. وهو ما قام به رئيس نادي "أولمبيك مارسيليا"، عند ترويج وسائل الإعلام لخبر لجوئه إلى الرشوة من أجل الفوز بالمباريات، وهو ما استصغره هذا الرئيس، بالمقارنة بما قام بدفعه نادي "بورردو" من رشاي.

رابعاً: إستراتيجية تجنب الأسوأ

تعتمدها المنشآت للتخفيف من الضغط الإعلامي الموجه نحوها، وذلك عن طريق إظهار مدى كفاءتها في معالجة الأزمة، والخروج بأخف الأضرار. وأفضل مثال على ذلك، هو ما تم تفاديه في أزمة البقعة السوداء التي خلفتها حادثة السفينة الليبيرية "أولمبيك برافري" (Olympic Bravery)، التي

(1) Véronique Sartre, op.cit., p.107.

وقعت في 24 جانفي 1976، حيث أكد المسيرون على تمكن طاقم السفينة من الحد من كمية البترول المتسربة. وهو ما أدى إلى تفادي وقوع كارثة بيئية.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل، تبين لنا التنوع الموجود في وسائل الإعلام، من مكتوبة ومسموعة ومرئية وإلكترونية. كما أن التطور التاريخي لهذه الوسائل، بدء بالصحف وانتهاء عند الأنترنت، سمح على التوالي بتسريع نقل ومعالجة وحفظ ونشر المعلومات. إلا أن ذلك لم يمنع من تواجد جوانب من القصور تتخلل استخدام هذه الوسائل.

بالإضافة إلى ذلك، اتضح لنا أيضا بأن التوليفة المتشكلة من المنشآت ووسائل الإعلام تتداولان من حيث التأثير على الساحة الإعلامية، وذلك حسب طبيعة الوضع الذي تتواجد عليه المنشآت؛ ففي الأوضاع العادية، لاحظنا بأن كفة التأثير تميل لصالح المنشآت، نظرا لانخفاض الطلب على المعلومات والرغبة الملحة للمنشآت (التي تمثل بدورها في هذه الحالة عرض المعلومات) في تعزيز روابطها المؤسسية والتجارية مع جمهورها الخارجي، عن طريق حملاتها الإتصالية والترويجية في إطار كل من العلاقات العامة والإعلان على التوالي، مستعينة في ذلك بوسائل الإعلام التي تضمن لها دور الروابط الإعلامية بينها وبين مختلف فئات جمهورها الخارجي. في حين رأينا بأن وسائل الإعلام تمارس ضغطها الإعلامي وتأثيرها، خلال الأوضاع المتأزمة، على المنشآت التي يتدفق باتجاهها طلب كبير للمعلومات كما ونوعا، بخصوص الإستفسار عن مختلف الحقائق المحيطة بالأزمات. وفي حالة ما إذا لم تتعامل المنشآت بحكمة إتصالية مع هذه التدفقات والضغوطات الإعلامية، فقد يترتب عن ذلك أزمة مؤسسية إضافية ترهن صورة المنشآت وسمعتها.

إذن، يعد الإستعداد الإتصالي للتعامل الفعال مع مثل هذه الأوضاع الحرجة أفضل حل إستراتيجي يطرح أمام المنشآت، حيث تستغل هذه الأخيرة الأوضاع الهادئة لتعزيز كفاءاتها التجاوبية مع مقتضيات الأزمات المرتقبة والمستهدفة إعلاميا. ويتسنى ذلك، من خلال تبني المقاربة الإتصالية الأفقية الأنجلوسكسونية، في إطار تدريب الناطق الرسمي على مقابلة وسائل الإعلام بمناسبة عقد المقابلات والندوات الصحفية، لصقل مواهبه وكفاءاته بعدة تقنيات، تسمح له باكتساب وتحسين مهاراته الإتصالية. ولا يقتصر الأمر في الإستعداد على الناطق الرسمي فحسب، بل يمتد إلى أعضاء خلية الأزمة وكل الموارد البشرية، وكل هذه الأطراف معنية بما يعرف بثقافة الإستباق واليقظة الإعلامية التي بإمكانها وقاية المنشآت من توترات إعلامية قد تصل إلى حد تحولها لأزمات.

أخيرا، ختمنا فصلنا بتناول مسألة لا تقل أهمية عن سابقتها، حيث تتمثل في عرض مختلف الإستراتيجيات الإتصالية التي تنتهجها المنشآت، للرد على هذا التدفق الكبير للإستفسارات الإعلامية. فهناك من المنشآت من يتبنى إستراتيجية الإعتراف التام (التي تعد من أفضل الإستراتيجيات وأصعبها تجسيدا)، وأخرى تمارس إستراتيجية الرفض بمختلف أنواعها للتنكر من مسؤوليتها، في حين تفضل منشآت أخرى الأخذ بالإستراتيجيات الوسيطة، أي تلك التي تقع بين الإستراتيجيتين السابقتين المتعارضتين.

الفصل الرابع: وسائل

اتصال الأزمات

المستهدفة إعلاميا

الفصل الرابع:

وسائل اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصل السابق، كيفية التعامل الإتصالي مع وسائل الإعلام خلال الأزمات، تبقى لنا نظريا التطرق إلى مسألة هامة، وهي التعرض إلى الأدوات المستخدمة من طرف المنشآت، في احتواء الأزمات من الناحية الإتصالية.

في الحقيقة، هناك عدد كبير من الوسائل المستخدمة بهذا الصدد، فكل الدعائم الموظفة في اتصال المنشأة بشكل عام، صالحة لأن تستعمل في حالة الأزمات. إلا أننا سنركز على أربع أدوات، تعد بحسب رأينا محورية وجوهرية في تجاوز الأوضاع المتأزمة.

فلوحات القيادة هي وسيلة حديثة في يد القادة، تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية، في الوقت المناسب، وبالكيفية الموائمة. ولا تستثنى لوحات القيادة الإتصالية من هذا الطرح، باعتبارها العين التي يبصر من خلالها مدير الإتصال، ويحكم على مدى فعالية عدة اتصال الأزمات.

كما أن مخططات الإتصال، تعد هي الأخرى أداة هامة في إدارة اتصال الأزمات، حيث تعطي صورة واضحة على كيفية توزيع الأنشطة الإتصالية السنوية، بشيء من التفصيل والإسهاب. وخلال الأزمات، نجد بأن مدير الإتصال يستعملها لتنظيم عملية الإتصال، وفق ما تقتضيه ضرورة وظروف الأوضاع المتأزمة. فإلى جانب أنها أداة تسيير، فهي كذلك أداة تحكم في المتغيرات والمعطيات الإتصالية التي تفرزها الأزمات.

من جهتها، تمثل العلاقات مع الصحافة القطعة الأساسية، والعصب المحوري لإدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. فالإهتمام بوسائل الإعلام يعد في الفترات العادية أكثر من ضرورة، كما يزداد هذا الإهتمام في الفترات الحرجة، حيث يأخذ منحى أسيا في مثل هذه الأوضاع الحساسة، بفعل الوزن الثقيل الذي يأخذه الصحفيون على الساحة الإعلامية خلال الأزمات، فهم أحد قادة وصناع الرأي العام، بحرصهم الكبير على تأدية مهامهم الإعلامية على أكمل وجه.

ولا يكتمل حديثنا عن الأدوات دون التطرق للسلطة الخامسة، هذه السلطة التي أصبحت تؤدي، هي الأخرى، دورا محوريا خلال الأزمات. فمواقع التواصل الإجتماعي بدورها، أصبحت تحظى بمكانة مرموقة، ضمن وسائل اتصال الأزمات، إذ لا تكتفي المنشآت باحتواء الوضع الأزموي على الساحة التقليدية فحسب، بل تتعداها إلى الساحة الإلكترونية والإفتراضية أيضا. فعصرنا الحالي هو عصر التكنولوجيا والإنترنت. لذلك، على المنشآت أن تجيد التعامل مع الأزمات 2.0، لاسيما منها تلك المرتبطة بالكلمة المنقولة (*De bouche à Oreilles*) عبر الإنترنت، أو ما يعرف بالطين السيء (*Bad Buzz*).

المبحث الأول: لوحة القيادة: تقنية فعالة في الإشراف على اتصال الأزمات

لكل إدارة أدواتها المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة. ولوحة القيادة ما هي إلا إحدى هذه الوسائل الناجعة، حيث تسمح للمدير بالتعرف على كيفية تنفيذ القرارات المتخذة، والحكم على مدى تحقيق الأهداف المسطرة كميًا ونوعيًا، وفق منهجية بسيطة تمكن من تحقيق درجة مقروئية عالية. ولا تحيد لوحة القيادة الإتصالية عن هذه القاعدة، فالمعلومات التي توفرها وتتضمنها كفيلة بإضفاء المصدقية على كل ما يتبعها من إجراءات، إما تصحيحية لقرارات تم اتخاذها سالفًا، أو تدعيمية لسلسلة من التدابير الملائمة التي تنصب حول تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية للمنشآت بكل فعالية.

لهذا، ارتأينا أن نستهل هذا المبحث بتوضيح لوحة القيادة من الناحية المفاهيمية، لنتناول بذلك تعريفها وأصل استخدام مصطلحها، وكذا ذكر وظائفها المتعددة، بشكل يساعدنا على الإحاطة الوافية بها. ثم نتطرق بعد ذلك إلى مختلف المراحل التي يتطلبها إعداد مثل هذه اللوحات القيادية الإتصالية. بعدها، نختم هذا المبحث، بالتركيز على اللوحات القيادية المرتبطة باتصال الأزمات.

المطلب الأول: تعريف اللوحات القيادية عامة واللوحات القيادية الإتصالية خاصة

يمكن تعريف لوحة القيادة (*Tableau de Bord*) باختصار على أنها "وثيقة مختصرة تتوفر على معلومات وجيزة، ومرئية إذا أمكن"⁽¹⁾. حيث يمكن التعبير على هذه المعلومات لفظيا أو بيانيا. كما يمكن تعريفها أيضا بأنها "أداة تساعد على الإدارة، وتشكل من مؤشرات مرقمة، واختصارات، ومخططات بيانية وتعليقات موجزة"⁽²⁾. ما يمكن استخلاصه من التعريفين هو أن لوحة القيادة ما هي إلا دعامة تتوفر على معطيات مختصرة في شكل مؤشرات رقمية أو بيانية، مما يسهل كثيرا من قراءتها وتفسير مضامينها.

بالإضافة إلى ما سبق، تعرف لوحة القيادة كذلك بأنها "عرض موجز ومرقم لأهم المعلومات الضرورية للمسيرين (مقاولين، حكومات...)، بغرض الرقابة على تنفيذ مخطط النشاط، والتوجيه في حالة وجود انحرافات بالمقارنة مع المشاريع والإسقاطات"⁽³⁾. لذلك، يمكن القول بأن الهدف من إعداد اللوحات القيادية هو مساعدة المسير على أداء وظائفه الإدارية. كما أن هناك أهدافا أخرى يمكن بلوغها باستخدام هذه الدعامة التسييرية، حيث تتضح لنا من خلال التعريف الآتي للوحات القيادية بأنها عبارة عن "أداة تساعد على اتخاذ القرار والتنبؤ، وتشكل من مجموعة مؤشرات (من خمسة إلى عشرة) تم تصميمها بغرض السماح للمسير بمعرفة وضع وتطور الأنظمة التي يقودها، وتحديد الإتجاهات التي تؤثر فيها وفق أفق منسجم مع طبيعة وظائفها"⁽⁴⁾. ويمكن تعريفها تبعا لخصائصها، من خلال الشكل الآتي:

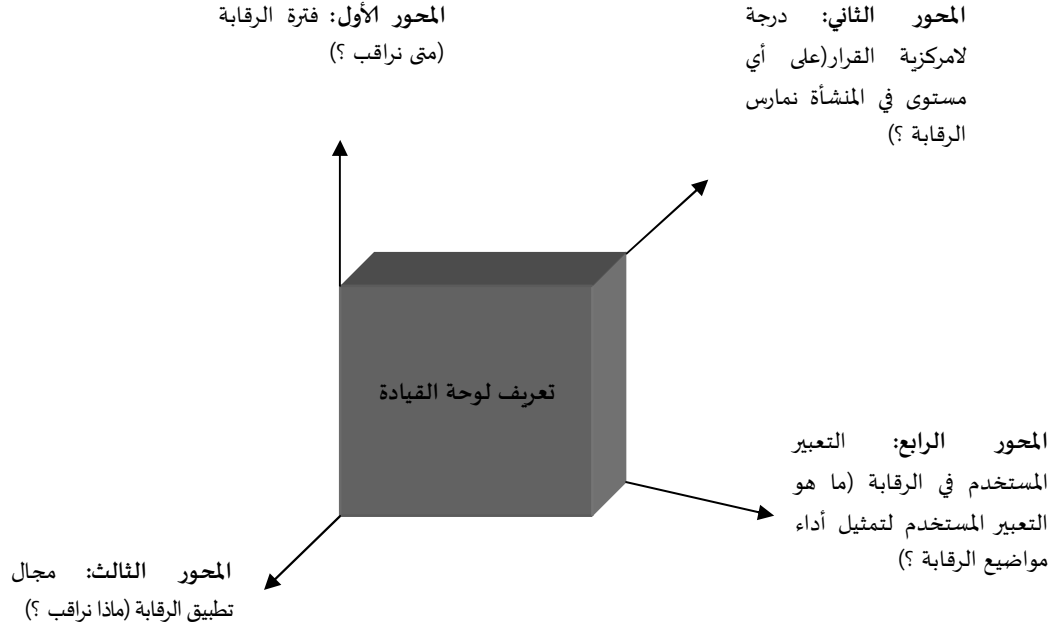
(1) Thierry Libaert et André de Marco, *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, Paris, 2006, p.5.

(2) *Ibid.*, p.9.

(3) Roger Aim, *Indicateurs et tableaux de bord*, Afnor, Paris, 2011, p.3.

(4) Christophe Germain, *Tableau de bord, E-theque*, Valenciennes, 2002, p.6.

الشكل رقم 23: محاور تعريف لوحة القيادة بحسب الخصائص



المصدر: Christophe Germain, *Tableau de bord, E-theque, Valenciennes, 2002, p.7.*

تسمح لنا قراءة الشكل السابق بالتعرف على عناصر التعريف الذي يتشكل من أربعة محاور، حيث نوجزها فيما يأتي:

أولا: فترة الرقابة

يتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي تستغرقها الرقابة، أي أجل ودورية النشر في اللوحات القيادية.

ثانيا: درجة اللامركزية

بمعنى تحديد المستوى السلمي الذي يتواجد فيه مستخدموا اللوحات القيادية.

ثالثا: مجال التطبيق

يقصد به النطاق الذي تغطيه الرقابة من خلال لوحات القيادة، حيث تربط أنواع المؤشرات بطبيعة مواضيع الرقابة.

رابعا: نوع التعبير

يتبع التعبير طبيعة المؤشرات التي تتضمنها هذه الدعائم القيادية.

بعد عرض عدة تعاريف للوحات القيادة بشكل عام، نأتي الآن إلى تعريف لوحات القيادة الإتصالية بأنها "أدوات شاملة لقيادة الإتصال"⁽¹⁾. حيث يتم توظيف المؤشرات الإتصالية، كعدد البيانات الصحفية، أو عدد المقالات الصحفية التي تظهر المنشأة المعنية بصورة إيجابية. تجدر الإشارة إلى أن أول استخدام ضمني لمفهوم اللوحات القيادية يرجع إلى القرن XVII، حيث يعود إلى "جون باتيست كولبير" (Jean-Baptiste Colbert)، الذي كان يحظى بثقة كبيرة من طرف الملك "لويس الرابع عشر" (Louis XIV). لذلك شغل "جون باتيست كولبير" منصب المراقب العام للمالية في عهد هذا الملك، كما كان يعد من أنصار المقاربة الوجيزة والمنظمة للإقتصاد، وكان بذلك سباقا لفكرة التلخيصات الإقتصادية، والتي تمثل ضمنا اللوحات القيادية⁽²⁾. يبقى وأن لوحات القيادة الإتصالية عدة أدوار ومهام، تتطلب منا الإسهاب بغرض الإلمام والإحاطة بها.

المطلب الثاني: وظائف لوحات القيادة الإتصالية

تتوفر لوحات القيادة الإتصالية على عدة وظائف إستراتيجية بالنسبة للمنشآت، وتساهم بشكل كبير في إثراء السياسة العامة للمنشآت بالمعطيات المفتاحية المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة. وعلى هذا الأساس، تؤدي اللوحات القيادية عدة وظائف، نذكر من بينها ما يأتي⁽³⁾:

الفرع الأول: تصميم إستراتيجية الإتصال

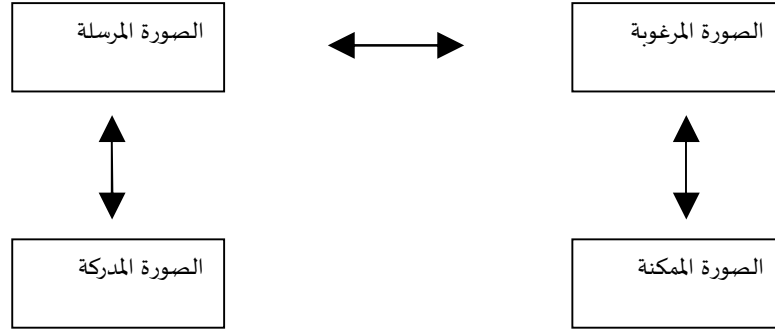
تساهم اللوحات القيادية في مختلف مراحل إعداد وتصميم الإستراتيجية الإتصالية، هذه الأخيرة تركز أساسا على التحليل المتقاطع للتشخيص الإتصالي، الذي يمكن عرضه من خلال الشكل الآتي:

(1) Assaël Adary et Benoit Volatier, *Evaluer vos actions de communications*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2012 (1^{re} édition 2008), p.84.

(2) Roger Aïm, *op.cit.*, p.4.

(3) Thierry Libaert et André de Marco, *op.cit.*, pp.10-18.

الشكل رقم 24: مربع التشخيص الإتصالي



المصدر: Thierry Libaert et André de Marco, *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, Paris, 2006, p.12.

من خلال الشكل السابق، يتبين لنا بأن تحليل التشخيص الإتصالي يتضمن الصور الآتية:

أولاً: الصورة المرغوبة

تعرف الصورة بأنها "الإدراك الذي يشكله الشخص تجاه منشأة، مؤسسة، علامة. فهي تتكون نتيجة تكامل ثلاثة عوامل هي: الشهرة، الهوية، الجاذبية"⁽¹⁾. وبالتالي، فالصورة هي محصلة تفاعل العناصر الثلاثة السابقة، أي القدرة على التعرف أو تذكر المنشأة وعلامتها، يضاف إليها كل الرسائل الصادرة عن المنشأة (كالمباني وهندسة الفضاءات ولباس الموارد البشرية)، وأيضا مشاعر انجذاب الفرد نحو المنشأة، إذن المزيج الثلاثي يشكل الصورة، ويمكن الحصول عليه من بارومتر الصورة.

أما الصورة المرغوبة فتتحدد نتيجة معرفة الأهداف الإتصالية، والتي تساهم بدورها في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة. ويتم الحصول على الأهداف الإتصالية من خلال تحليل التوليفة التي تتشكل من الصور الممكنة والمرسلة والمدركة. وعليه، فتواجه مدير الإتصال هو ضروري ضمن الفريق الذي يخطط ويرسم الأهداف العامة والتوجهات الإستراتيجية، نظرا لما يتوفر عليه هذا المدير من معلومات ومعطيات إجتماعية واقتصادية وسياسية للبيئة الخارجية، ناتجة بالأساس عن بارومتر الصورة والدراسات الدورية للرأي العام. وهو ما من شأنه أن يوفر مؤشرات تساعد على إعداد لوحات القيادة الإتصالية.

ثانياً: الصورة الممكنة

تأخذ بعين الإعتبار جميع العوامل الخارجية التي تؤثر على تحديد الأهداف الإتصالية والعامة على حد سواء. وتنتج الصورة الممكنة من تحليل مجال نشاط المنشأة، ونقاط قوة وضعف اتصال المنشآت المنافسة، في إطار ما يعرف بـ "المعايرة" (*Benchmarking*)، وصورة مجال النشاط، وتموقع جماعات

(1) Thierry Libaert et André de Marco, *op.cit.*, p.12.

الضغط بالمقارنة مع المنشأة وأنشطتها. كما نجد أيضا في هذه العوامل الخارجية مختلف المعطيات الاجتماعية والثقافية والإقتصادية والسياسية المؤثرة على المنشأة، وأيضا الفرص التي يوفرها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتجدر الإشارة إلى أن أغلب هذه المعطيات يتم التعبير عنها في شكل مؤشرات تتضمنها لوحة القيادة الإتصالية، ويتم تتبع التطور الزمني لهذه العوامل الخارجية من خلال أشكال بيانية. مما يسهل كثيرا من متابعتها مستقبلا.

ثالثا: الصورة المرسل

هي المراجعة والتدقيق في الأنشطة الإتصالية التي قامت بها المنشأة، ومقارنتها بالأهداف الإتصالية المسطرة؛ من حيث تقييم البرامج والوسائل، وتحليل تنظيم الخدمات وتوزيع تعداد الموارد البشرية والموازنة، وتقييم محتوى مواقع الأنترنت الخاصة بالمنشأة، وأجال الرد على أسئلة الصحفيين. كما يشمل التدقيق كذلك مجمل الرسائل والسلوكيات الصادرة عن المنشأة، ومدى تأثيرها على صورتها، فالقيام بحملة إعلانية ناجحة حول الخدمات المقدمة للزبائن، قد يصطدم بسلوكيات سلبية صادرة عن الموارد البشرية المتواجدة في الواجهة الأمامية (Front Box)، كعدم معاملة الزبائن بالشكل المطلوب، أو التأخر في تسليم الطلبات، أو تقديم خدمات سيئة لما بعد البيع، وهو ما يعد إخفاقا إتصاليا يحسب على المنشأة، ويؤثر على مصداقية أنشطتها الإتصالية. لذلك، ينبغي لمديرية الإتصال أن تطلع على اللوحات القيادية للوظائف الأخرى، بالشكل الذي يضمن لها الحفاظ على موثوقية أنشطتها الإتصالية.

رابعا: الصورة المدركة

هي النتيجة الفعلية لكل الجهود الإتصالية للمنشأة، سواء تعلق الأمر بتنفيذ الإستراتيجية الإتصالية أو تفعيل الأنشطة الإتصالية نحو الأطراف المستقبلية الخارجية والداخلية على حد سواء. فالمهم بالنسبة للمنشأة هو معرفة الأثر الذي خلفته كل هذه الجهود الإتصالية على الأطراف المستهدفة، وهو ما يتضح عبر رأيها أو سلوكها نتيجة استقبالها للرسائل التي تم بثها (أي الصورة المدركة)، ومدى مطابقتها مع الإنتظارات والتطلعات الإتصالية للمنشأة (أي الصورة المرغوبة).

ومهما بلغ الأداء الإتصالي للمرسل ذروته، إلا أنه لا يحقق بالضرورة الأهداف المأمولة، وما على القائمين على الإتصال إلا تقييم النتيجة النهائية للإستراتيجية المنفذة والأنشطة المطبقة على الأطراف المستهدفة، ثم اتخاذ القرارات المناسبة بشأن نتائج التقييم. هذا الأخير، إما أن يوافق تطلعات المنشأة، أو يتطلب سياسة اتصالية تصحيحية للإختلالات والانحرافات التي حدثت بين ما هو مقدر وما هو فعلي، وتحديد أسباب حدوثها، ومعالجتها بتبني إستراتيجية اتصالية تصحيحية جديدة تستجيب للرهانات الإتصالية المستقبلية.

الفرع الثاني: التنشيط والتنسيق بين فرق الإتصال

إعتماد المقاربة التشاركية في إعداد اللوحات القيادية الإتصالية يرتكز على مساهمة أعضاء فرق الإتصال في صياغة الأهداف وتصميم لوحات القيادة الإتصالية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحفيز ودافعية الأعضاء. مما من شأنه أن يخلق التنسيق المرجو بينهم، ويسمح بتحقيق أثر التآزر في صفوفهم، ويرفع من مستوى أدائهم الإتصالي، وإمكانية توجيه جهودهم نحو التوفيق في صياغة الأهداف الإتصالية وتحويلها إلى المؤشرات المناسبة، والنجاح في بناء وتصميم لوحة قيادة اتصالية فعالة.

الفرع الثالث: التصرف بسرعة في الحالات التي تنسم بالتغيير والأزمات

من بين أهم وظائف لوحات القيادة الإتصالية أنها تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة بسرعة، وهو ما تتطلبه قيادة الأوضاع في الفترات الإنتقالية والأزمية، حيث تستلزم ردود فعل سريعة وفعالة في نفس الوقت، بما يكفل إيجاد الحلول الناجعة في أقل وقت ممكن، وهو ما يضفي الطابع الفعال على هذه اللوحات القيادية الإتصالية، بالموازاة مع المتطلبات الزمنية، أي أن هذه الدعائم الإتصالية تسمح من خلال مؤشرات المحينة بتوفير الحلول السريعة في كل مرة يحتاج فيها المقررون لمعطيات جديدة ومحينة، تساعد على التصرف المناسب في الوقت المناسب. تحيين يتطلب من المقررين التغذية اللازمة للمؤشرات بالمعلومات الجديدة في كل مرة يطرأ فيها تغيير على الأوضاع، بما يمكن من احتواء اللوحات القيادية الإتصالية لكل المستجدات والمتغيرات الطارئة. احتواء يكون في صالح اتخاذ قرارات صائبة.

الفرع الرابع: متابعة تنفيذ الموازنات

تعتبر لوحات القيادة الإتصالية أداة هامة لمتابعة ومسايرة الموازنات، فهي تعد بالأساس إنطلاقاً من مراقبة التسيير، إلا أنها تضبط وفق الخصوصيات الإتصالية. وتسمح هذه الدعامة الإتصالية بالتعرف على درجة الوفاء بالإلتزامات المرتبطة بالأعباء، وفي حالة ما إذا حدث أي انحراف عن ما تم التخطيط له مسبقاً، نجد بأن لوحات القيادة الإتصالية تسمح للمسير باتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، وفي الوقت المناسب.

ومهما تعددت الوظائف والأدوار، إلا أنها تتقاطع عند حاجة عدة أطراف لمعطيات ومعلومات هذه الدائم الإتصالية.

المطلب الثالث: مستخدموا اللوحات القيادية الإتصالية

تعدد الأطراف المستخدمة لهذه الدعائم الإتصالية، ولا يقتصر جانب الإستفادة منها على المديرية العامة أو مديرية المالية أو حتى مديرية الإتصال فحسب، بل يتعداها إلى الوظائف الأخرى للمنشأة. ولكن، لا يمنع ذلك من إدراج المديرية العامة ومديرية الإتصال في أبرز مستخدمي هذه الوسيلة الإتصالية، فالوظائف الأخرى يمكن أن تستعين ببعض المؤشرات التي تتوفر عليها هذه الأدوات الإتصالية، وفي نفس الوقت نجد بأن مديرية الإتصال بدورها قد تعتمد هي الأخرى على بعض المؤشرات التي تتضمنها اللوحات القيادية لباقي الوظائف.

قبل إعداد اللوحات القيادية الإتصالية يبدو من المفيد أن يتم الإطلاع على تلك اللوحات القيادية للوظائف الأخرى، وذلك بغرض مقارنة بعضها البعض، والخروج بنقاط التشابه والتقاطع فيما بينها، واعتبارها كقواعد أساسية في بناء وصياغة لوحات القيادة الإتصالية، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، يتعين على مسؤولي الإتصال التواصل مع مختلف المسؤولين للوظائف الأخرى، بغرض تحديد احتياجاتهم الإتصالية، والتعبير عنها عن طريق مؤشرات مفيدة لهم، وهو ما يجعل من هذه الوسائل الإتصالية مرجعا أساسيا لباقي الوظائف؛ فوظيفة الموارد البشرية تحتاج إلى مؤشرات مرتبطة بالإتصال الداخلي، ووظيفة المالية والمحاسبة قد تستعين بمؤشرات الإتصال المالي، ووظيفة التسويق بدورها غالبا ما تحتاج إلى مؤشرات الإتصال المؤسسي والتسويقي، وحتى التجاري، والمديرية القانونية تعتمد على مؤشرات اتصال الأزمات لتسوية النزاعات بين المنشأة ومختلف أطرافها الفاعلة. وتجدر الإشارة إلى أهمية تبني المقاربة التشاركية في إعداد وصياغة هذه الأدوات الإتصالية، فاجتماع مدير الإتصال مع مديري باقي الوظائف الأخرى من شأنه أن يساعد على خلق وتحديد الإحتياجات البينية، وبالتالي إدراجها في اللوحات القيادية الإتصالية، مع الإستفادة الضمنية لوظيفة الإتصال من اللوحات القيادية للوظائف الأخرى، من حيث إعداد المؤشرات الإتصالية وتدعيمها، وإثراء اللوحات القيادية الإتصالية مستقبلا. وهو ما لا يتسنى لولا إشراك جميع الأطراف في إعداد وصياغة المؤشرات، وبالتالي يتبين لنا مدى الأهمية البالغة لهذه المقاربة التشاركية التي تضيف الكثير لجودة ودقة ومنفعة هذه المؤشرات. وعموما، يمكن القول أن هناك عدة أطراف داخلية تحتاج للوحات القيادة الإتصالية، وتعتبرها أساسية ومساعدة لها على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وتمثل هذه الأطراف في⁽¹⁾:

الفرع الأول: المحترفون في الإتصال

تمثل اللوحات القيادية للإتصال أداة عمل لكل مهنة، ومن بين أبرز مستخدمي هذه الدعائم الإتصالية يمكن أن نذكر المحترفين في الإتصال الذين يحتاجون إلى مؤشرات مفصلة حول الإتصال، بالإضافة إلى معطيات تخص نشاط المنشأة ذات صلة بالإتصال. وتساهم هذه الأدوات الإتصالية في

(1) Thierry Libaert et André de Marco, *op.cit.*, pp.21-29.

معرفة مستوى التقدم في العمل، والنتائج التي ستؤول إليها الأنشطة المبرمجة، كما تساهم أيضا في تصحيح الإختلالات التي أفرزها تنفيذ برامج العمل، وتساعد كذلك في إعداد وصياغة الأنشطة المستقبلية.

ولكل نشاط من أنشطة الإتصال لوحة قيادة خاصة به؛ فتوجد لوحات قيادة خاصة بالأنشطة التي تندرج ضمن الإتصال المؤسسي، وأخرى خاصة بالإتصال التسويقي والإتصال التجاري، وهناك أيضا من ترتبط بالإتصال المالي، بالإضافة إلى لوحات قيادة متعلقة بأنشطة الرعاية الإعلانية والمؤسسية. أما في حالة المنشآت الكبيرة ذات الفروع المتعددة المنتشرة عبر عدة دول، نجد بأن لوحات القيادة الإتصالية تساهم في إضفاء التنسيق والإنسجام بين الفروع المتعددة، مع المساهمة أيضا في تبني نفس المعايير والأهداف بين الفروع. ويمكن تتبع سيرورة الأنشطة الخاصة بفروع أخرى، مع إمكانية تكيفها محليا ووفق الظروف الخاصة بالفرع الذي يتواجد فيه المحترفون في الإتصال، بشكل يحقق الوحدة والإشتراك والتناغم بين كل الفروع.

الفرع الثاني: المديرية العامة

تحتاج المديرية العامة إلى إدماج المؤشرات الإتصالية ضمن اللوحات القيادية الإجمالية المتعلقة بتقييم النشاط الإجمالي للمنشأة؛ فمثلا في حالة مؤشر الصورة الإجمالية، يمكن أن يتضمن القيم المطلقة والتطورات المرتبطة بالأهداف المحددة، والخاصة بالشهرة والهوية والجاذبية، الكل يعرض بالنسب المئوية، مثلما يتضح لنا من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 15: لوحة القيادة السنوية للصوره والمرتبطة بالمديرية العامة

الوحدة %

الإنحراف	التطور	إنجاز أهداف	أهداف	تذكير	
على الأهداف	2006/2005	2006	2006	2005	
1-	10+	54	55	44	الشهرة
3+	12+	48	45	36	الهوية
5-	1+	40	45	39	الجاذبية

المصدر: Thierry Libaert et André de Marco, *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, Paris, 2006, p.23.

إذا افترضنا بأن المنشأة محل الدراسة في الجدول السابق، تنشط في مجال الصناعة الصيدلانية، وأنها قامت بثلاثة أنشطة اتصالية، تعبر على ثلاثة مؤشرات اتصالية هي الشهرة والهوية والجاذبية على التوالي، وهي مؤشرات تندرج ضمن لوحة القيادة الإتصالية، كما يمكن إدراجها في مجملها ضمن لوحة القيادة السنوية للصوره، وهي لوحة قيادة خاصة بالمديرية العامة. ويتمثل النشاط الإتصالي المرتبط بالشهرة في حملة مرتبطة بالإعلان المؤسسي، حيث نلاحظ بأن هدف سنة 2006 لم يتم بلوغه بالكامل (54%)، أي بانحراف يقدر بـ 1-10%، إلا أنه تم تسجيل تحسن في الشهرة بمعدل 10% بالمقارنة مع أهداف سنة 2005.

أما النشاط الإتصالي المرتبط بالهوية فيتمثل في إظهار المنشأة بشعار "الرائدة عالميا في مجال الصيدلة"، إذ نلاحظ بأن هدف سنة 2006 قد تم تعديده بانحراف موجب يقدر بـ 3+3%، وهو ما يدل على أن المنشأة قد وفقت في إظهار صورتها المؤسسية، كما أنها أحرزت في نفس الوقت تقدما يقدر بـ 12% بالمقارنة مع أهداف سنة 2005.

في حين تمثل النشاط الإتصالي المرتبط بالجاذبية في إظهار المنشأة بشعار "التوفر على قدرات كبيرة في مجال تطوير منتجات جديدة"، حيث لم يتم بلوغ الهدف المحدد في سنة 2006، وبلغ مقدار الإنحراف نسبة -5%، مما يدل على محدودية المنشأة في قدرتها على تسويق صورة المنشأة المتفوقة في مجال تطوير المنتجات الجديدة، ولكن بالمقارنة مع سنة 2005 نلاحظ بأن هذه المنشأة قد حققت تقدما بنسبة 1%.

وكملاحظة عامة يمكن القول بأن المنشأة قد أحرزت تفوقا إجماليا في مؤشر الصورة خلال سنة 2006 بالمقارنة مع سنة 2005، حيث بلغ مجموع تطور المؤشرات الجزئية نسبة 23%، في حين

انحرف المؤشر الإجمالي للصورة بنسبة إجمالية تقدر بـ 3% في سنة 2006 عما تم وضعه كأهداف في نفس السنة.

الفرع الثالث: مديرية المالية

تتمثل المتطلبات الإتصالية لمديرية المالية في احتياجين رئيسيين؛ أولهما يتعلق بمراقبة التسيير، أما الثاني فيرتبط بمتابعة الإتصال المالي. بالنسبة للإحتياج الأول فيمكن التعبير عنه من خلال مسaire تنفيذ موازنة هذه الوظيفة - كباقي الوظائف الأخرى - عن طريق ضبط النفقات ومحاولة تغطيتها بالإيرادات المقدره، والتقليل قدر الإمكان من الإنحرافات المسجلة بين الإيرادات والنفقات. ويمكن عرض نموذج للوحة القيادة المرتبطة بمراقبة التسيير حسب ما يأتي:

الجدول رقم 16: لوحة القيادة المرتبطة بمراقبة التسيير

ملاحظات	الإنحراف عما تم التقدير له	النفقات المدفوعة	النفقات المفوترة	النفقات المتعاقد عليها	بيان تقديري للنفقات	الموازنة المخصصة	النشاط الإتصالي

المصدر: Thierry Libaert et André de Marco, *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, Paris, 2006, p.24.

إذا أخذنا الحملة الإعلانية كمثال لأحد الأنشطة الإتصالية، فإننا نجد بأنها مكلفة بالنسبة للمنشأة، وهو ما يدفع إلى استحسان معرفة الرزنامة الزمنية لكل نفقات هذه الحملة. كما يستحسن أيضا عند إعداد الموازنة أن يتم تقدير العائد على الإستثمار بالنسبة لوسائل الإتصال المستخدمة، وذلك بغرض تحديد فعالية الحملة الإعلانية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، يمكن لمديرية المالية متابعة الإتصال المالي كليا أو جزئيا، وذلك عن طريق ربط مؤشرات لوحة القيادة الإتصالية بما يراه المحللون الماليون، وما يقدرونه من أسعار للأوراق المالية، وما تحلله المجالات الإقتصادية والمالية، أو متابعة هدف محدد للإتصال. ويمكن التعبير عما سبق من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 17: نموذج عن لوحة قيادة لمتابعة أحد معايير الإتصال المالي

النتائج	المؤشرات	الأطراف المستهدفة	هدف الإتصال
	- عدد تضمن هذه الحجاج في ملاحظات المحللين - حجم شراء الأسهم - أسعار البورصة	- المحللون الماليون - شركات الإستثمار	العمل على إقناع المستثمرين بأن التوازن الجديد لمحفظة الأوراق المالية سيحد من المخاطر الدورية والإستدانة

المصدر: *Thierry Libaert et André de Marco, Les tableaux de bord de la communication, Dunod, Paris, 2006, p.24.*

من خلال الجدول السابق يمكن أن نلاحظ بأن الهدف المتعلق بالإتصال المالي تم ربطه بثلاثة مؤشرات، وبطرفين مستهدفين، في حين تمثل النتائج خلاصة الرقابة على تحقيق هدف الإتصال المالي.

الفرع الرابع: مديرية الموارد البشرية

تتطلب مديرية الموارد البشرية عدة احتياجات تتعلق بالإتصال، سواء ارتبط بها الإتصال الداخلي جزئيا أو كليا، أو كان تابعا لمديرية الإتصال، فمديرية الموارد البشرية تحتاج إلى معرفة رأي الأجراء حول سياسة الإتصال والإعلام المنتهجة من قبل المنشأة، ومدى استجابتها لتطلعات هذه الموارد البشرية وانتظاراتها. وعلى هذا الأساس، نجد بأن هذه المديرية مهمة كثيرا بما يعرف بـ "بارومتر الرأي الداخلي"، كما أنها مهمة كذلك بجودة المعلومات الإجتماعية التي يتم بثها عبر مختلف أركان شبكة الأنترانت، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 18: لوحة القيادة الخاصة بتصفح بعض الأركان الإجتماعية للأنترانت

الوحدة: عدد الزوار

الأركان التي تم تصفحها	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع
النظام المتعلق بزمن العمل (RRTT)	193	222	145	68
إتفاقية إستفادة العمال من التوزيعات	65	77	98	312
التكوين	78	86	162	115
الحركية	67	56	112	61

المصدر: *Thierry Libaert et André de Marco, Les tableaux de bord de la communication, Dunod, Paris, 2006, p.25.*

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بالأنترانت تتمثل في الأركان الأربعة، والتي يتغير حسبها عدد المتصفحين من الأجراء لهذه الشبكة بحسب المعلومات التي تتضمنها هذه الأركان. وهو ما يجعلنا نستنتج بأن أهم مؤشر هو ذلك المتعلق بالإتفاقية التي تمنح الحق للعمال في الإستفادة بجزء من الأرباح المحققة من طرف المنشأة في نهاية الدورة المحاسبية، حيث تم تسجيل أكبر عدد من الزوار على الإطلاق (312 زائر) خلال الثلاثي الرابع، في حين تم تسجيل أقل عدد من الزوار في المؤشر المرتبط بركن الحركة (56 زائر) خلال الثلاثي الثاني من نفس السنة.

الفرع الخامس: مديرية التسويق و/أو المديرية التجارية

ينصب اهتمام هاتين المديريتين بشكل كبير على كل من الإتصال التسويقي والتجاري على حد سواء، مما قد يجعل هاتين المديريتين تهتمان عند إعداد لوحة القيادة مثلا بالحدث المتمثل في طرح منتج جديد في السوق، أو بتنشيط المبيعات، أو بسمعة وصورة المنشأة لدى الزبائن الحاليين والمرتقبين. وكمثال عن ذلك نورد الجدول الآتي:

الجدول رقم 19: أحد محاور لوحة القيادة الإتصالية الموجهة نحو مديرية التسويق

النتائج	المؤشرات	الوسيلة	الأطراف المستهدفة	هدف الإتصال
مخططات بيانية شهرية للمؤشرات الثلاثة	- تطور عدد المتفرجين - عدد المقالات والحصص التي غطت الحفل - تطور المبيعات بخصوص الأطراف المستهدفة	الرعاية الإعلانية لحفل موسيقي	من 15 سنة إلى 25 سنة	خلق صورة لعلامة المنشأة لدى الشباب

المصدر: *Thierry Libaert et André de Marco, Les tableaux de bord de la communication, Dunod, Paris, 2006, p.26.*

يعتبر الجدول السابق مثالا عن استخدام اللوحات القيادية الإتصالية من قبل وظيفة أخرى (وظيفة التسويق)، إذ عن طريق المخططات البيانية يمكن تمثيل التطور الشهري للمؤشرات الثلاثة، وبالتالي معرفة الإتجاه المستقبلي للمؤشرات، وتقييم الحملة المؤسسية للمنشأة.

الفرع السادس: المديرية القانونية

يوجد ارتباط كبير بين المديرية القانونية ولوحات القيادة الإتصالية، وخصوصا الشق المتصل بوسائل الإعلام وماذا تقوله وتكتبه حول الأزمات، ففي الأوضاع المتأزمة تحتاج الوظيفة القانونية لكل المعطيات والتحليل التي يتم إجراؤها بهذا الصدد، لاسيما ما يتعلق فيها ببارومتر اتصال الأزمات. وهو ما يساعد المديرية القانونية كثيرا في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن المتضررين والضحايا.

الفرع السابع: مجموع الموارد البشرية

تحتاج الموارد البشرية إلى معرفة مؤشرات الإتصال الداخلي والخارجي، هذا الأخير يعد بمثابة مفخرة وإحساسها بروح الإنتماء والإنتساب للمنشأة. وكما جاء في فقرات سابقة، تعد الموارد البشرية سفيرا للمنشأة لدى الجمهور الخارجي، لذا يبدو من المهم أن تتعرف هذه الأطراف الداخلية على كل

التفاصيل بشأن ما يحدث داخل المنشأة. وتعتبر جريدة المنشأة والأنترانت دعائم اتصالية مساعدة على تحقيق هذه الغاية.

المطلب الرابع: نماذج صياغة لوحات القيادة

التعدد الموجود للمستخدمين ينعكس بدوره على التعدد في تواجد عدة رؤى وثقافات لكيفية إعداد وتصميم لوحات القيادة، وفي هذا الصدد تبرز ثلاث مقاربات لصياغة هذه الدعائم القيادية، يمكن عرضها بإيجاز فيما يأتي⁽¹⁾:

الفرع الأول: المقاربة الفرنسية

حسب التقاليد الفرنسية لإعداد لوحات القيادة، نجد بأن الغرض منها هو المساعدة على ممارسة المسؤولية وتكريسها داخل المنشآت. وما يميز هذه المقاربة عن مختلف المقاربات الأخرى هو أنها تعد أقدم مقاربة، حيث يعود تاريخ استخدامها إلى بداية القرن الماضي، من طرف مهندسين كانوا يرغبون في الحصول على مؤشرات عملية تساعد على التسيير، إلى جانب المؤشرات المالية. وبذلك، يمكن القول بأن لوحات القيادة المعدة حسب الطريقة الفرنسية تعد أداة قيادية، تسمح للمسؤولين بمتابعة الأداء وقياسه بالشكل المطلوب، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، نجد بأن الصياغة الفرنسية تعتمد على المقاربة الموسعة لمراقبة التسيير الإستراتيجي، حيث تعترف بوجود كفاءات ومعارف عملية داخل التركيبة التنظيمية للمنشآت، وهو ما يسمح لها بالمساعدة على صياغة وبناء الإستراتيجية.

إلا أن المتمعن في لوحات القيادة الحالية يجد بأنها أصبحت تقترب وتميل أكثر إلى الأسلوب الأمريكي القائم على التقارير (*Reporting*)، وابتعدت بذلك نسبياً عن الواقعية، كما طغى عليها الجانب المالي أكثر.

الفرع الثاني: مقاربة أمريكا الشمالية

إلى جانب المقاربة الفرنسية، نجد أن هناك مقاربة سائدة خاصة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية. وتعتبر مقاربة حديثة، حيث يرجع أصل ظهورها إلى تسعينيات القرن الماضي. وهي أمريكية الوجود، إذ يعود الفضل في ذلك إلى كل من الأمريكيين "روبرت كابلان" (*Robert Kaplan*)، و"دافيد نورتون" (*David Norton*)، الذين ابتكروا ما يعرف بـ "لوحة القيادة الإستكشافية"، أي ما يسمى بـ (*Tableau de Bord Prospectif*)، أو (*Balanced Scorecard*). كما يمكن اختصارها في ثلاثة أحرف هي: "تي بي أس" (*Total Performance Scorecard*)، أي لوحات قيادة الأداء الشامل⁽²⁾. إذن،

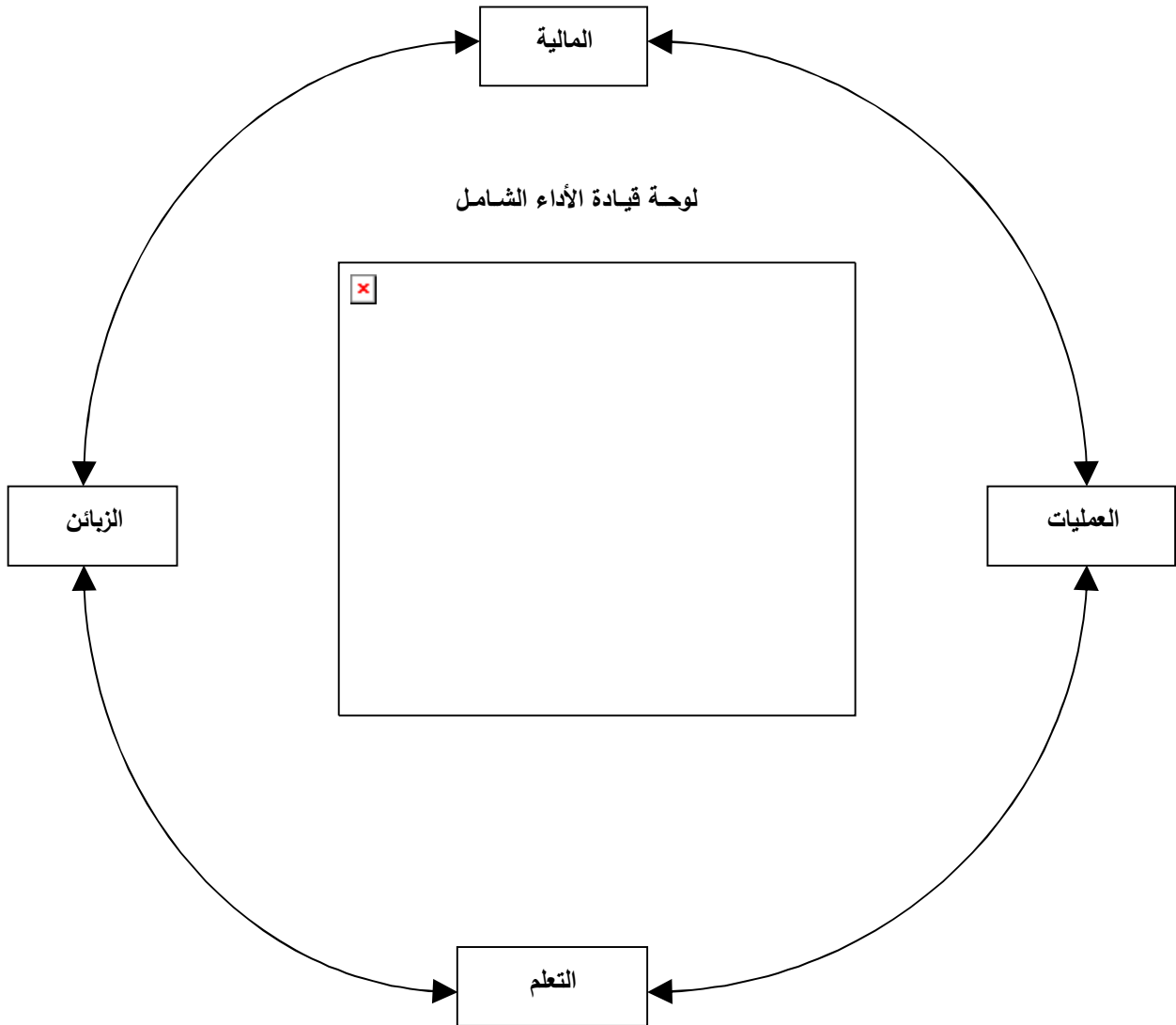
(1) *Christophe Germain, op.cit., pp.50-60.*

(2) *Hubert K. Rampersad, Total performance scorecard, Springer, Paris, 2005, p.24.*

هذا الأسلوب من الدعائم القيادية يعد ثورة في مجال لوحات القيادة الحديثة، حيث يعرف بأنه "يربط ويطور عدة مفاهيم في الإدارة الحالية: لوحات القيادة، الجودة الشاملة، تسيير الكفاءات. إذن هو سيرورة مستمرة، وتدريجية ونظمية للتحسين، التطوير والتعلم. التحسين، التطوير والتعلم هي الركائز الثلاثة للإدارة الشاملة المعدة وفق مبادئ لوحات قيادة الأداء الشامل. حيث يتم المزج بينها؛ وينبغي الحفاظ على التوازن فيما بينها"⁽¹⁾.

أما من حيث المكونات الأساسية التي تتشكل منها لوحات القيادة وفق المقاربة الأمريكية، فيمكن عرضها حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم 25: المحاور الأساسية للوحات قيادة الأداء الشامل



المصدر: Hubert K. Rampersad, Total performance scorecard, Springer, Paris, 2005, p.24.

⁽¹⁾ Hubert K. Rampersad, op.cit., p.26.

من خلال الشكل السابق، نستنتج بأن الدعائم الأساسية التي تركز عليها لوحات قيادة الأداء الشامل هي:

أولاً: المالية

تقيس هذه الدعامة إستراتيجية خلق القيمة لفائدة المستثمرين. وعلى هذا الأساس، يتم الإعتماد على عدة مؤشرات منها تلك المتعلقة بالمردودية، ونتيجة الإستغلال، وكذا مؤشر الهامش الإجمالي ومعدل النمو.

ثانياً: الزبائن

ترتبط هذه الركيزة بمؤشرات النتائج، كنصيب المنشأة من السوق ومعدل الرضا ومعدل الوفاء. كما ترتبط أيضا بجملة من المؤشرات المتعلقة برضا الزبائن ووفائهم للمنشأة، كالمؤشرات المتمحورة حول الحملات الترويجية، مثل تنشيط المبيعات ومنح هدايا وجوائز وعينات مجانية من المنتجات.

ثالثاً: التعلم

يتمثل هذا المحور في الإمكانيات، والقدرات الكامنة التي تتوفر عليها المنشأة في مجال الكفاءات، وجودة نظم المعلومات التي تسمح بتوزيع المعارف ورسملتها، كما تمتد أيضا إلى قدرات المنشأة فيما يخص قاعدة البيانات، التي تسهل وتسرع في عملية تراكم المعارف ونشرها. أما فيما يتعلق بمؤشرات قياس التعلم فهي عديدة، نذكر من بينها على سبيل المثال تلك المؤشرات المرتبطة بالتدريب، وقياس زمن التعلم وجودة قاعدة البيانات، ورضا الموارد البشرية.

رابعاً: العمليات

هي تلك التي تتمحور حول العمليات المفتاحية التي لديها الأثر البالغ في قياس القيمة المرتبطة بالزبائن، وخلق القيمة التي يستفيد منها المستثمرون، ومن بين المؤشرات المتعلقة بالعمليات نذكر مؤشرات الجودة ومهملة الإستجابة للطلبات، وكذا مؤشر التكاليف. إذن، تتجسد العمليات في كل سلسلة القيمة (من تسجيل الطلبات إلى الوفاء بها)، وبالأخص عمليات الإنتاج ومرحلة ما بعد البيع. كما يمكن أن نلاحظ أيضا عبر الشكل السابق، الأبعاد الجوهرية التي تتضمنها لوحات القيادة الإستكشافية، والمتمثلة على وجه الخصوص في إدارة الكفاءات، والجودة الشاملة، والإبداع والتطوير. باختصار، يمكن أن نعبر على الروابط والعلاقات الموجودة في الشكل، من حيث أن التطوير والإبداع في التعلم من شأنه أن يساعد كثيرا في تدعيم وتطوير العمليات التي تتخللها سلسلة القيمة، وهو ما يسمح بتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، والتحكم في التكاليف، بما يخدم في النهاية الجانب المالي لنشاط المنشأة، ويقنع بدرجة كبيرة المستثمرين.

إلا أن ذكر كل هذه الحثيات لا يمنع من القول بأن هذه المقاربة الأمريكية تتضمن عدة نقاط ضعف، نذكر من بينها، أن هذه اللوحات القيادية تم تصميمها على أساس معياري صالح لكل المنشآت، وهو ما يعد في حد ذاته اختلالا يتمثل في إغفال خصوصيات بعض المنشآت عن الأخرى،

بشكل لا يمكن أن تستوعبه هذه اللوحات القيادية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن ندرج أيضا الإختلال المتمثل في أن هذه المقاربة وبحسب مؤشراتهما تخدم بشكل أكبر المستويات العليا (المديرية العامة) على حساب المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي (أسفل مراكز اتخاذ القرارات).

الفرع الثالث: المقاربة السويدية

يمثلها السويديين "لييف إدفينسون" (*Leif Edvinsson*) و"ميكاييل مالون" (*Michael Malone*)، حيث اجتمعا كليهما في إنشاء ما يعرف بـ "متصفح سكونديا أ أف أس" (*Navigateur de Skandia AFS*)، نسبة لشركة التأمينات السويدية "سكونديا"⁽¹⁾. حيث يمثل هذا المتصفح أحد أحدث نسخ لوحات قيادة رأس المال الفكري، وبذلك فهو يعتبر أحد رموز المقاربة السويدية، إلى جانب أبحاث "كارل إيريك سفايبي" (*karl-Erik Sveiby*) بالتعاون مع شركة "سيليمي" (*Celemi*). وهو ما يجعلنا نستنتج بأن المقاربة السويدية تركز بالأساس على رأس المال الفكري، الذي يندرج ضمن الأصول المعنوية التي تمتلكها المنشآت، إلى جانب الأصول المادية.

وعلى هذا الأساس، تعتبر هذه الأصول المعنوية أحد أشكال الأداء، حيث تتضمن بدورها كلا من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي؛ فالأول ينقسم إلى ثلاثة أبعاد هي: كفاءات الموارد البشرية (كالمعارف والمعارف العملية)، ومواقفها (المتثلة أساسا في الدافعية)، ومرونتها الفكرية (كالإبداع والتأقلم). في حين، يمثل الثاني علاقة المنشأة بأطرافها الفاعلة (كالمساهمين والزبائن والموردين)، كما تتضمن عناصر أخرى مرتبطة بالمنشأة نفسها كالتنظيم (التمثل أساسا في نظم المعلومات)، والإبداع والتطوير (كطرح منتوجات جديدة والتدريب والبحث والتطوير). وعموما، يمكن القول بأن المتصفح من حيث الشكل يشبه كثيرا لوحات القيادة التي تتضمنها المقاربة الأمريكية. وبالتالي، نجد بأن المكونات الأساسية لهذه اللوحات القيادية هي:

أولا: المالية

ترتكز على الأداء السابق، وتسمح بتقييم مدى إسهام الرأس مال المعنوي في خلق قيمة مضافة للمنشأة.

ثانيا: الزبائن

تهتم المنشأة حسب هذه الركيزة بقياس وتقييم أداء الوسائل التي تسمح بتحقيق أهدافها، ويتعلق بتحديد أنواع الزبائن، ودرجة وفائهم ورضاهم عن المنتجات والخدمات.

ثالثا: العمليات

تتمحور أساسا حول الجانب التنظيمي، وخصوصا الجودة والإنتاجية والمرونة.

(1) *Christophe Germain, op.cit., p.57.*

رابعاً: الإبداع والتطوير

يمكن وصفه بالإستكشافي، من حيث أنه يهتم بالأداء المستقبلي للمنشأة، وبالخصوص تطور إحتياجات الزبائن، تدريب وتكوين الموارد البشرية، إيجاد شراكات واعدة، تطوير البنى التحتية، تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن. من خلال ما سبق، يمكن القول أن اهتمام المقاربة السويدية بالرأس مال الغير مادي، يتجسد أساساً من خلال عدة مؤشرات متمحورة حول البعد البشري، وعلى وجه الخصوص يمكن ذكر: دافعية الموارد البشرية وتدريبها ومعدل دورانها، وتنوع أوصافها. وبدورها، لا تخلو هذه المقاربة من النقائص المتمثلة في المحدودية المكانية لتطبيق المتصفح، حيث يقتصر على المنشآت السويدية والإسكندنافية. بالإضافة إلى البعد المعياري، الذي لا يأخذ في الحسبان كل الخصوصيات التي تتضمنها بعض المنشآت. في الأخير، نستنتج مدى التنوع الموجود في المقاربات الثلاثة التي تشكل نماذج صياغة لوحات القيادة، فكل مقاربة تركز على مؤشرات معينة. يبقى وأن الصياغة هي الأخرى تمر بعدة مراحل.

المطلب الخامس: مراحل إعداد لوحات القيادة الإتصالية

يعد إعداد مثل هذه الدعائم القيادية أمراً يتناسب مع خصوصية كل منشأة، من حيث طبيعة نشاطها، وتنوع إستراتيجياتها، وأسلوبها المعتمد في الإدارة. وبالتالي، فالمراد هو تقديم مثال عن كيفية إعداد لوحات القيادة، ونموذج نظري يساعد على إعطاء وتشكيل فكرة عن هذه العملية. وعموما يمر إعداد لوحات القيادة الإتصالية بالمراحل الآتية⁽¹⁾:

الفرع الأول: تحديد الأهداف بشكل ملموس ودقيق وقابل للقياس

تمثل المرحلة الأولى من هذه العملية، وفيها يتم مراعاة الدقة في تحديد الأهداف، مع الحرص على تكميمها وجعلها قابلة للقياس، وهو ما سنفصل فيه فيما يأتي:

أولاً: تحديد أهداف الإتصال

لا يمكننا أن نتكلم عن القياس دون تحديد واضح ودقيق للأهداف، والصعوبة التي قد نجدها في القياس، تعني أن هناك اختلالاً في تحديد الأهداف، يستدعي إعادة للتحديد وفق الشروط السابقة. وعلى هذا الأساس، يعتبر التوفيق في تعيين الأهداف أول خطوة في كل العملية، وشرطاً أساسياً ينبغي التقيد به للنجاح فيما بعد في صياغة المؤشرات. وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً جوهرياً بين لوحات القيادة الموجهة للمديرية العامة، وتلك المخصصة لمديرية الإتصال؛ فالمديرية العامة تهتم بالدرجة الأولى بالأهداف الإستراتيجية وسبل تحقيقها، دون الإنشغال بالوسائل. في حين، نجد أن مديرية

(1) Thierry Libaert et André de Marco, op.cit., pp.57-78.

الإتصال تولي أهمية بالغة للوسائل، حيث تسعى جاهدة لتحقيق الثنائية تكلفة / فعالية، فالحملة الإعلانية التي تنفذها المنشأة تعتبر في نظرها فاشلة في حالة ما إذا لم تحقق أهدافها في الترويج للمنتجات والخدمات، وكذا تحقيق نسبة كبيرة في المشاهدة وتذكر علامة المنشأة. إذن تعتبر الوسائل الترويجية ناجعة، في حالة ما إذا حققت الأهداف الإتصالية المسطرة، وفي هذه الحالة تسمى المؤشرات الموافقة لها بالمؤشرات التقنية، نسبة لاهتمام مديرية الإتصال بتحقيق الأهداف عن طريق وسائل فعالة بدرجة كبيرة، وفي نفس الوقت بأقل تكلفة. على خلاف الأهداف الإستراتيجية للمديرية العامة، والتي تعرف مؤشراتها بمؤشرات الأهداف، نظرا لارتباطها بالنتيجة النهائية لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، كأن يقال بأن الهدف الإستراتيجي هو تحقيق شهرة للمنشأة لدى قادة الرأي بنسبة معينة، وفي منطقة محددة، وخلال مدة زمنية معروفة.

ثانيا: تكميم الأهداف

على الرغم من أن الإتصال يعد من العلوم الإنسانية، وبالتالي لا يستجيب لكل ما هو رياضي، إلا أن التوجه الحديث في علم الإتصال يميل أكثر إلى محاولة تكميم الأهداف الإتصالية، وجعلها خاضعة للقياس والمنطق الرياضي، وتحديد حتى الفعالية والعائد على الإستثمار. وعلى هذا الأساس، يرى المتخصصون في الإتصال بأن 95% من الأهداف الإتصالية يمكن تحويلها إلى أنشطة قابلة للتكميم خلال اللحظة "ن"، ومقارنتها عبر الزمن في اللحظة "ن+1".

لو أخذنا الترمومتر، لوجدنا بأنه يقيس بموضوعية الإحساس الذاتي بالحرارة، ويعطي قيما معبرة بصدق وموثوقية عن درجة الحرارة. ونفس الحكم يمكن الإدلاء به، في حالة المؤشرات التي تقيس بموضوعية اتجاهات الرأي العام وتغيراته النسبية. إذن، مثلما يساعد الترمومتر على اتخاذ قرارات تتناسب ودرجة الحرارة المحددة؛ كالتدفئة في حالة البرودة، أو التهوية في حالة الحرارة، فإن المؤشرات التي تقيس الأهداف المعبر عنها بالأنشطة تساعد المقررين في مديرية الإتصال على اتخاذ التدابير المناسبة وفقا لنتائج المؤشرات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة مقاييس ممكنة، يمكن اعتمادها لتكميم الأهداف الإتصالية وهي⁽¹⁾:
1 . **المقاييس المباشرة للعناصر الملموسة:** في هذه الحالة يتم اعتماد العد الرقمي، وهو ما ينطبق على عدة أهداف إتصالية، يمكن أن نذكر منها كأمثلة: عدد البيانات الصحفية، عدد المقالات الصحفية المكتوبة على المنشأة أو إحدى تظاهراتها الترويجية، عدد الزيارات لموقع المنشأة نتيجة نشر خبر معين، رقم الأعمال الموافق للحملات الترويجية بالمقارنة مع رقم الأعمال السابق قبل تلك الحملات، عدد الزبائن الذين استجابوا للحملات الترويجية بالمقارنة مع عددهم قبل تلك الحملات، عدد المكالمات الهاتفية التي تم تسجيلها في مركز المكالمات الهاتفية للمنشأة لطلب الإستفسار عن معلومات معينة بعد حدوث أزمة معينة.

(1) Thierry Libaert et André de Marco, op.cit., p.62.

2 . المقاييس النسبية: يتم اعتمادها في حالة التعبير عن أحاسيس أو آراء ذاتية، وعادة ما يعبر عن ذلك بنسب مئوية. وهناك عدة أمثلة على ذلك، كحالة استطلاعات الرأي والتحقيقات، ونسب ترتيب عدة علامات لعدة منشآت حسب شهرتها، بارومتر الصورة.

3 . المقاييس الناتجة عن معالجة إحصائية أو رياضية: يمكن الإستعانة بهذا النوع من المقاييس في الحالات التي تتطلب معالجات إحصائية وتحليل متعددة العوامل وقياس درجة الإرتباط. ومن أمثلة ذلك يمكن أن نذكر: حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للآراء حول صورة منشأة معينة، حيث يمكن حسابهما باستخدام برنامج "الإكسل" (Excel)، أو الحزم الإحصائية الخاصة بالعلوم الإجتماعية (SPSS).

الفرع الثاني: تحديد وتقييم المؤشرات

بعد المرحلة الأولى تأتي الخطوة الموالية، المتمثلة في تخصيص مؤشر أو عدة مؤشرات لكل هدف إتصالي. وتنقسم المؤشرات بحسب وظائفها إلى الأنواع الآتية⁽¹⁾:

أولا مؤشرات القيادة

تسمح بالإشراف المباشر على تنفيذ برنامج نشاط معين، وهو نفس الحال بالنسبة للوحة القيادة الخاصة بالطائرات، حيث تمكن هذه الأخيرة من التوجيه الصحيح والإشراف الفعال والناجع على برنامج الرحلة، وأي خلل مسجل على اللوحة يؤدي إلى التدخل السريع للطيار ومعالجته باتخاذ القرار المناسب.

ثانيا: مؤشرات الإستباق

تمكن من معرفة تطورات سلوكيات مختلف الأطراف، بشكل يوفر الوقت الكافي لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

ثالثا: مؤشرات النتائج

تساعد على تقييم النتائج النهائية لتنفيذ الأهداف، وفي نفس الوقت تعمل على تحضير الإستراتيجية المواتية لبرنامج العمل المقبل.

رابعا: مؤشرات الأداء

تساهم في تقييم الفعالية التقنية وجودة الوسائل المستخدمة في عملية الإتصال، كما تسمح أيضا بتقييم أداء فرق عمل الإتصال.

أما من حيث محددات المؤشرات، فيمكن ذكرها بإيجاز في النقاط الآتية⁽²⁾:

- عنوان لكل مؤشر؛

- هدف الإتصال موضوع القياس؛

(1) Thierry Libaert et André de Marco, op.cit., pp.63-64.

(2) Ibid., p. 64.

- التعريف الدقيق للقياس؛
 - إجراءات الحساب؛
 - دورية الكشف أو الحساب؛
 - مسؤول القياس؛
 - شكل العرض (أرقام، رموز، مخططات بيانية)؛
 - المستخدمون (مع احتياجات كل فئة)؛
 - شكل وبرنامج بث المعطيات.
- كما أن مؤشرات لوحات القيادة المركزية، ما هي إلا دمج وتركيب للوحات القيادة الخاصة بكل وحدة أو فرع أو بلد. مع الحرص على تقييس المؤشرات بهدف توحيدها وجعلها قابلة للمقارنة زمنيا ومكانيا، وهو ما ينعكس إيجابا على دقة التقييم. وأي اختلال أو انحراف تتم معالجته وتجاوزه عن طريق الاجتماعات والمقابلات، مما من شأنه أن يساعد على ضبط حيثيات المؤشرات ولغتها، في حالة ما إذا تم الدمج بين اللوحات القيادية لعدة بلدان، لتفادي التناقضات اللغوية بين الدول.
- تسمح المؤشرات بتسيير فعال للأنشطة الإتصالية. وعلى هذا الأساس، من المستحسن أن تكون هذه المؤشرات دقيقة وواضحة، مع استبعاد كثرة التفاصيل التي تخل بمقروئية المؤشرات، لذا من الأفضل تلخيصها.

الفرع الثالث: تنظيم صعود المعلومات

ترتبط جودة لوحات القيادة الإتصالية بنجاعة المعلومات والمعطيات التي تتشكل منها، هذه الأخيرة يتم جمعها وإعدادها من طرف الموارد البشرية ومختلف الفروع وحتى البلدان. لهذا، يبدو من المهم أن تكون هذه الموارد البشرية على علم بكيفية حساب وتقييم المؤشرات، تسهيلا للإعداد الجيد لها، عن طريق رفع المعلومات الضرورية لصياغتها. كما يعد ضروريا إشراك الموارد البشرية في كامل عملية إعداد المؤشرات.

الفرع الرابع: معالجة، تلخيص وتفسير المعطيات

فيما يتعلق بالمعالجة يمكن القول بأن الإعتماد على المعلوماتية يساهم كثيرا في إضفاء التنقيح اللازم للمعطيات وترتيبها وفق معايير محددة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، تعتبر المؤشرات معطيات خام، يستوجب تفسيرها بغية توضيحها وتحليلها بالقدر الكافي. ويقوم المسؤول على لوحات القيادة الإتصالية بتفسير أولي للمؤشرات، مرفوقا بتعليق نوعي حولها، لتسهيل المأمورية على مستخدمي هذه الدعائم القيادية، وفي حالة ما إذا حدث توافق بين آراء المستخدم والمسؤول حول التشخيص الأولي (القائم

- على التفسير الأولي)، يتم اتخاذ القرارات المناسبة. وإذا لم يحدث التوافق المطلوب بينهما، فسيطلب الأمر جمع معلومات إضافية، لتفسير المؤشر بوضوح أكثر.
- ويعتمد التشخيص على سلسلة من الإجراءات الرقابية، حول النقاط الآتية⁽¹⁾:
- تحليل الأسباب التي كانت وراء عدم بلوغ الأهداف المسطرة؛
 - شرح الإنحرافات والتأخرات والإهتزازات المسجلة على الأشكال البيانية؛
 - متابعة المؤشرات عبر الزمن (تفسير الإستقرار والثبات الموجود على المنحنى، أو الإنخفاض المفاجئ)؛
 - إجراء ارتباط بين التطور المتتالي لعدة مؤشرات (تراجع الشهرة والمبيعات والمقالات الصحفية وانخفاض أسعار القيم المنقولة الخاصة بالمنشأة، وفي المقابل تزايد الشكاوي، وهو ما يتطلب البحث عن العوامل المسببة في كل هذه الإختلالات)؛
 - معرفة العوامل الداخلية والخارجية التي تسمح بشرح التغيرات الموجودة في المؤشرات، وهو ما يدفع للتساؤل حول أخذ هذه العوامل الغير مباشرة بعين الإعتبار في تقييم النتائج.

الفرع الخامس: هيكله ووضع شكل اللوحات القيادية وعرضها

تعتبر لوحات القيادة الإتصالية عرض مختصر لمجموعة من المؤشرات. وهي تشبه كثيرا للوحات قيادة السيارات، ذلك أنها تعرض في عدة أشكال؛ إما أنها تكون معروضة وفق أشكال بيانية، أو رموز، أو أضواء، أو كتابة، أو أرقامًا. وبالتالي، يمكن القول أنها مصممة خصيصا لمتابعة تنفيذ الأهداف والبرامج الإتصالية، وتقييم وظيفة التنفيذ بالمقارنة مع الأهداف الإتصالية التي تم تحديدها سلفا.

من حيث عرض اللوحات القيادية الإتصالية، نجد بأنه ينبغي مراعاة الوضوح والمقروئية في تمثيل وعرض المؤشرات الإتصالية، وهو ما يسهل على المستخدمين قراءتها وأخذ معلومات قيمة منها، تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة، مع إرفاق هذه المؤشرات بتعليق تضيي التفسير الوافي عليها.

وعلى هذا الأساس، يتم إخراج اللوحات القيادية الإتصالية في صفحة واحدة، وهو ما يساعد على التركيز أكثر في محتواها. وإذا تطلب الأمر معلومات جانبية، يمكن الإستعانة بالملاحق، التي تعرض بدورها في صفحة أخرى مغايرة. وبالنسبة لمدير الإتصال، ومن أجل تسهيل مقروئته للوحة القيادة، يتم عرض هذه الدعامات الإتصالية، في شكل مواضيع منفصلة، كأن يتم اعتماد التصنيف القائم على مواضيع مثل: الإتصال الداخلي، الصحافة، الإعلانات، الإتصال المالي، الرعاية الإعلانية.

أما من حيث كيفية صياغة وضعية الصفحة (*Mise en Page*)، فهي تخضع لعدة محاولات، تنتهي بشكل نهائي، يستجيب لمتطلبات المنشآت والمستخدمين. وكأي صياغة لوضعية الصفحة، يتم ترتيب المعلومات بحسب أهميتها، حيث يتم الشروع أولا بذكر المعلومات المهمة والأساسية، ثم الإسترسل في

(1) Thierry Libaert et André de Marco, op.cit., pp.69-70.

تناول المعلومات الأقل أهمية، وفق أسلوب منهجي يساعد على القراءة والتركيز والإستفادة من المضمون.

وتجدر الإشارة إلى أن الإعتناء بدرجة المرئية والنظر للمؤشرات يساعد كثيرا على وضوح وفهم اللوحات القيادية. ففي بعض الحالات نجد بأن الرموز والإشارات هي أبلغ من الإطناب في استعمال الجمل والعبارات؛ فشارات التنبيه (Pictogrammes) التي تمثل رسوما رمزية يمكن استخدامها من أجل تبسيط المعطيات، مع عدم المبالغة في التبسيط. أما المنسجات (Histogrammes)، فهي رسوم بيانية يمكن تمثيلها في شكل أعمدة أفقية أو عمودية، وتسهل كثيرا من تمثيل تطور الظواهر عبر الزمن، كما تسهل أيضا من إجراء المقارنات، وهو الحال بالنسبة للأشكال البيانية (Graphiques)، التي تقوم بنفس دور المنسجات. في حين تسمح القطاعات، أو ما يعرف بقطعة "الكامومبير" (Camembert)، بعرض مختلف الحصص والتوزيعات في شكل قطع الجبن المثلثة. بينما "الرادار" (Radar)، فهو شكل يشبه إلى حد كبير شبكة العنكبوت، ويعين على المقارنات بين عدة معايير. وأخيرا، الخرائط (Mapping) تيسر من تحديد المواقع.

كما ننوه وننبه إلى أهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال (كالبرمجيات)، التي أصبحت تساعد كثيرا على عرض وتصميم لوحات القيادة الإتصالية، وتوفر عددا كبيرا من الخيارات والنماذج، كما تضيف الدقة المطلوبة على مختلف الأشكال البيانية والرموز، مما يضيف كثيرا لجودة مقروئيتها.

الفرع السادس: تنظيم الإتصال والإفصاح حول لوحات القيادة الإتصالية

توفير هذه الدعامة الإتصالية يعد بمثابة فرصة ثمينة للإتصال نحو الإدارة العليا، ومختلف المديرات عموما ومديرية الإتصال تحديدا، وكذا كل الموارد البشرية التي تتوفر عليها المنشأة. هذه الأخيرة قد تتخذ من جرائدها وشبكة الأنترنت أدوات فعالة لتمير رسائلها والتشجيع على الحوار الثنائي والجماعي. كل ما سبق، في إطار الإتصال والإفصاح حول لوحات القيادة الإتصالية، بشكل يحفز على التفكير المعق حول الأهداف الإستراتيجية، والتقييم الذاتي للأفراد والجماعات.

فمن حيث متابعة تحيين وتطور اللوحات القيادية، يمكن القول أن الحفاظ على ديمومة المؤشرات يعتبر إحدى ركائز تقييم فعالية هذه الدعائم القيادية، من فترة إلى أخرى. كما أن تطوير المؤشرات في بعض الحالات يعد أمرا مستحسنا، بالنظر لاختلاف الأهداف من حين لآخر، والتفاوت في الأولويات الإستراتيجية، والتنوع في الحاجيات الذي يدفع إلى التنوع في المؤشرات من مرحلة زمنية إلى أخرى.

بعد التطرق إلى كل هذه المراحل التي يمر بها إعداد لوحات القيادة الإتصالية، يبدو من المهم تناول هذه اللوحات القيادية خلال الأزمات بنوع من الإسهاب.

المطلب السادس: لوحات القيادة الإتصالية قبل وأثناء وبعد الأزمات

يمثل اتصال الأزمات أحد الميادين التي يعد فيها التقييم أمرا غاية في الصعوبة، بالنظر إلى أن الهدف والتحدي يتمثلان أساسا في التقليل من حدة الأزمة. وعلى هذا الأساس، كيف يمكننا قياس أو تقييم اتصال في وضع أزموي دون لفت انتباه وسائل الإعلام؟ سؤال قد يدفعنا إلى الرجوع لحالة شركة "طوطال" خلال غرق سفينتها "أوريكا"، فبالرغم من تواجد هذه المنشأة في أزمة إلا أنها لم تخسر ولو زبونا واحدا. وعلى هذا الأساس، تبدو لنا حاجة الفضول العلمي ملحة لمعرفة المزيد عن لوحات القيادة الإتصالية خلال المراحل الزمنية الفيصلية المتعلقة بالأزمات.

الفرع الأول: لوحات القيادة الإتصالية ومرحلة ما قبل الأزمات

يعد الإستباق أهم عامل فاصل وحاسم خلال المرحلة القبلية، نظرا لارتباطه مع اللوحات القيادية الإتصالية في ثلاثة محاور أساسية هي⁽¹⁾:

أولا: اليقظة الإستراتيجية

يمكن وصفها بالرادار من حيث اهتمامها بأنشطة عدة عناصر بشكل دوري، وبالتالي تندرج وظيفة هذا الرادار في إطار ما يعرف بالذكاء الإقتصادي، كما هو الشأن بالنسبة للمتابعة الدورية المطبقة ضمن ما يعرف باليقظة الوثائقية (Veille Documentaire) على شبكة الأنترنت.

ثانيا: إحصاء الأزمات المحتملة

تتجسد من خلال إعداد لوحة قيادة لإحصاء الأزمات المحتملة، وممارسة الرقابة عليها عبر مرحلتين؛ تتمثل الأولى في حصر مختلف حالات الأزمات الممكنة (كالأزمات التجارية والتقنية والمؤسسية والمالية والقانونية)، ثم ترجيحها من خلال معاملات ترتبط بثلاثة عوامل هي: احتمال وقوع الأزمات، وحدتها المحتملة، والتحكم في رهاناتها. وبهذا تكتمل مصفوفة لوحة القيادة التي تتمثل أعمدها في أنواع الأزمات الممكنة، وسطورها في العوامل المذكورة سابقا. أما المرحلة الثانية فتكمن في تحليل الأزمات المحتملة، بالإعتماد على شبكة اتصالية تتضمن عدة عناصر تحليل؛ كحدثة التهديد، والتساوي أمام التعرض للأزمات.

ثالثا: بارومتر الأزمة

دوريا (أي شهريا أو في كل ثلاثي)، وحسب عدد الأزمات الممكنة، تجتمع لجنة تقييم للمخاطر (تشكل من عدة ممثلين لوظائف المنشأة)، لتحليل المخاطر بالإعتماد على عدة إشارات داخلية وخارجية؛ كمؤشرات الحوادث ومنحنى الجودة والشكاوي. مما يسمح بتشكيل بارومتر للأزمة يتوفر على أربع مناطق (خضراء وحمراء وبرتقالية ورمادية)، حيث ترمز كل منطقة درجة خطورة الوضع الحالي.

(1) Thierry Libaert et André de Marco, op.cit., pp.187-190.

الفرع الثاني: لوحات القيادة الإتصالية أثناء تسيير اتصال الأزمات

خلال هذه المرحلة الزمنية الحساسة من اتصال الأزمات، يبرز لنا نوعين من اللوحات القيادية، هما⁽¹⁾:

أولاً: اللوحات القيادية المادية

يتعلق الأمر أساساً في اعتماد لوحات قيادة توفر للمقررين معلومات حول درجة جاهزية المنشأة، من حيث الموارد المادية اللازمة لمواجهة الأزمات، مثل مدى التوفر على شبكة من المعلومات، ومختلف الوسائل التي يمكن تلخيصها في عدة تسيير الأزمات.

ثانياً: اللوحات القيادية الإستراتيجية

تكمن وظيفتها الأساسية في توفير مختلف الخيارات الإتصالية للمقررين، أي طرح جملة البدائل الإتصالية لتغذية خطابات الناطق الرسمي أثناء الأزمات (كاستراتيجيات الإعتراف التام أو الإنكار أو الإستراتيجيات الوسيطة)، مثلما مررنا في فصول سابقة.

الفرع الثالث: لوحات القيادة الإتصالية ومرحلة ما بعد الأزمات

عادة ما يتم إغفال المرحلة البعدية للأزمات، وجعلها خارج الحسابات الإتصالية للمنشآت. ولهذا السبب تبدو مسألة الإهتمام بهذه المرحلة أمراً ضرورياً، من خلال توظيف أسئلة نموذج "هارولد لاسويل" في تقييم المرحلة البعدية، وتوفير مؤشرات ذات دلالة للمقررين، وهو ما يتضح لنا من خلال الجدول الآتي:

⁽¹⁾ Thierry Libaert et André de Marco, *op.cit.*, pp.190-191.

الجدول رقم 20: أبرز تساؤلات مرحلة ما بعد الأزمات

لماذا ؟	ما هو الهدف من التقييم ؟ على ماذا نبحت ؟	الوقوف على نقاط القوة والضعف، من أجل استخلاص الدروس، والتحضير بشكل جيد للأزمات المقبلة.
من ؟	من يشرف على التقييم ؟	شريك خارجي.
ماذا ؟	ماذا نقيم ؟	صورة المنشأة، مواردها البشرية، منتجاتها، علاقة الثقة.
لمن ؟	من هي جماهير اتصال الأزمات ؟	الجمهور العريض، الزبائن، المساهمون.
متى ؟	متى يتم الإشراف على التقييم ؟	فورا بعد الأزمات.
كيف ؟	ما هي الطريقة المستخدمة ؟	الثقة لوحدها تجعل من رفع المعلومات أمرا ممكنا.
بأي وسائل ؟	ما هي وسائل التقييم المستخدمة ؟	سبر الآراء، المقابلات الصحفية، منحنيات البيع، التبادل داخل خلية الأزمة.

المصدر: Thierry Libaert et André de Marco, *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, Paris, 2006, p.191.

يلخص الجدول السابق مختلف التساؤلات المحورية والهامة، التي يستحسن طرحها مباشرة بعد الخروج من الأزمات. كما أن هذه التساؤلات تعتبر بمثابة آخر حلقة من توظيف لوحات القيادة في حالة الأزمات. وتجدر الإشارة إلى أن وسائل اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، لا تقتصر على لوحات القيادة، بل تتعداها إلى وسائل أخرى، كمخططات الإتصال.

المبحث الثاني: مخططات الإتصال كدعائم محورية للأنشطة الإتصالية

إذا أردنا تقديم مخططات الإتصال، يمكن القول بأنها دعامة أساسية لوظيفة الإتصال، فهي تجسيد ملموس لجملة من الأنشطة الإتصالية، عبر فترة زمنية محددة. كما أنها تستجيب إلى حتمية اتصالية تتعلق أساسا بتوفير عرض واضح، ومقروئية جلية للأنشطة الإتصالية الداخلية والخارجية للمنشأة.

وتمر هذه الدعامة الإتصالية بعدة مراحل، تلخص كيفية تجسيدها وصياغتها. وتزداد أهمية هذه الوسيلة خلال الأزمات، أهمية تقتضي منا تناولها بشكل من الإسهاب والتفصيل.

المطلب الأول: تعريف مخططات الإتصال

يمكن تعريفها بأنها "تستجيب لانشغال التناسق والفعالية، وتمثل إحدى إشارات إحترافية وظيفة الإتصال. وتعتبر عن الأهداف، الأطراف المستهدفة، الرسائل، الوسائل وتكلفة الإستثمار في الإتصال"⁽¹⁾. لقد ركز هذا التعريف على إبراز العناصر الأساسية التي تتشكل منها مخططات الإتصال، وهو ما ذهب إليه أيضا التعريف الآتي لهذه الدعامة الإتصالية، بأنها "تجيب على أربعة أسئلة: ماذا؟، لمن ولماذا؟، كيف؟، كم ومتى؟"⁽²⁾. حيث أن السؤال الأول يقتصر على موضوع التدقيق الإتصالي. في حين يمثل على التوالي السؤالين الثاني والثالث، الأطراف المستهدفة وأهداف الإتصال. أما السؤال الرابع فيحدد وسائل الإتصال. والسؤالين الخامس والسادس، فيعبران على التوالي عن الموازنة الإتصالية، والفترة الزمنية التي تتجسد فيها الأنشطة الإتصالية. أما ما يتعلق بإعداد مخططات الإتصال، فهناك عدة مقاربات، تسمح بإعطاء تصورات مختلفة بخصوص بناء وتشكيل مثل هذه الدعامات الإتصالية.

المطلب الثاني: المقاربات المرتبطة بإعداد مخططات الإتصال

لقد تعددت المقاربات وتباعدت زمنيا، وتمحورت كلها حول تخطيط الإتصال. كما أنها ارتكزت في مجملها على نموذج الإتصال المرتبط بالعالم السياسي الأمريكي "هارولد لاسويل" (Harold Lasswell)، والمعروف باسم "الأسئلة الخمسة" (5 W's)، ومنه اشتقت أغلب أشكال مخططات الإتصال، وكمثال عن ذلك يمكن عرض الجدول الآتي:

(1) Nicole D'almeida et Thierry Libaert, *op.cit.*, p.95.

(2) Marie-Christine Sarboni, *Réussir vos actions de communication*, Dunod, Paris, 2012, p.150.

الجدول رقم 21: مضمون أغلب مخططات الإتصال

التقييم	الوسائل	الأطراف المستهدفة	أهداف الإتصال	نقاط القوة والضعف	
				الداخلية	الخارجية

المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.57.

من خلال الجدول السابق، توضحت لنا العناصر (والتي سنرجع لها بالتفصيل في الفرع الموالي) المشكلة لمضمون مخططات الإتصال. يبقى وأنه بشكل عام تنقسم مقاربات إعداد مخططات الإتصال إلى ما يأتي⁽¹⁾:

الفرع الأول: المقاربة الفرعية

يمكن تسميتها أيضا بالمقاربة القطاعية. ويرتكز تخطيط الإتصال وفق هذه المقاربة، على الإسهامات المقدمة من قبل وظائف (فروع) المنشأة. وتشكل أساسا هذه المقاربة من سيرورة تتضمن جزئين رئيسيين هما:

أولا: إعداد مختلف المخططات

يتم بلورة المخططات التي يتشكل منها هذا الجزء، عبر ثلاثة مستويات؛ حيث يمكن صياغة هذه المخططات، اعتمادا على المستوى الأول، بحسب أنشطة الإتصال المتوفرة؛ أي أن كل مصلحة داخل مديرية الإتصال تصوغ مخططها، فمثلا مصلحة العلاقات مع الصحافة تعد مخططا، ومصلحة الإعلانات تحضر مخططها، ونفس الشيء مع باقي المصالح.

في حين تتم صياغة المخططات أيضا، اعتمادا على المستوى الثاني، وفق المديرية المتواجدة داخل المنشأة؛ أي يتم إعداد مخطط شامل للإتصال، بالإستعانة على المديرية التي تتوفر عليها المنشأة، دون إقصاء أي واحدة منها؛ فحرمان مديريات كمديرية المالية، ومديرية البحث والتطوير، والمديرية التجارية، من صياغة مخطط الإتصال الخاص بها، من شأنه أن يؤثر على التصور النهائي لمخطط الإتصال الشامل - الذي يصبح منحصرا ومقتصرا فقط على مخطط مديرية الإتصال - حيث يتحول إلى مخطط جزئي لا يفي بالغرض المطلوب. وبالتالي، يمكن القول أن لكل مديرية تصورها ونظرتها بشأن الإتصال، وتحقيق المقاربة الفرعية يتم بإشراك كل المديرية دون استثناء، في صياغة مخطط

⁽¹⁾ Thierry Libaert, *Le plan de communication*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), pp.59-76.

الإتصال الشامل للمنشأة. أما المستوى الثالث، فيتم من خلاله صياغة مخطط الإتصال، بحسب التدرج الجغرافي؛ فاعتماد مقارنة اتصالية مركزية ضيقة بالنسبة لشركة متعددة الجنسيات يعد خطأ اتصالياً فادحاً، نظراً لعدم أخذ الخصوصيات المحلية الثقافية والقانونية لكل فرع بعين الإعتبار، وإدماجها في الصياغة النهائية للمخطط الإتصالي الشامل. وعلى هذا الأساس، فتجسيد المقاربة الفرعية وفق منظور البعد الجغرافي، يعني الإشراف المطلق والفعال لكل الكفاءات التي تتوفر عليها كل المديريات الفرعية للإتصال.

ثانياً: تلخيص المخططات التي تم إعدادها

يعد هذا الجزء ضرورياً، بالنظر إلى أهميته في تحقيق المقاربة الفرعية، التي تتركز على أساس اعتماد توليفة متقاطعة جامعة لمختلف المستويات السابقة في شكل جداول، مثلما يتضح لنا من خلال أول جدول، كالتالي:

الجدول رقم 22: تحقيق المقاربة الفرعية من خلال تقاطع المستوى الأول مع المستوى الثاني

المديريات				الأنشطة
المالية	التسويق	الموارد البشرية	البحث والتطوير	
				العلاقات مع الصحافة
				جماعات الضغط (Lobbying)
				التمظهر (Événementiel)
				الإعلان

المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003* (1^{re} édition 2000), p.61.

قراءة الجدول السابق، تسمح لنا بمعرفة الكيفية التي يتم بها تقاطع المديريات مع الأنشطة الإتصالية؛ حيث تتقاطع مختلف الأنشطة التي تتوفر عليها مديرية الإتصال، مع المديريات الأخرى. وهو ما ينتج عنه، التوفيق في إعداد مخطط اتصال شامل وفق المقاربة الفرعية، باستخدام المستويين الأول والثاني، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، يمكن تحقيق المقاربة الفرعية أيضاً، عن طريق الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: تحقيق المقاربة الفرعية من خلال تقاطع المستوى الأول مع المستوى الثالث

الأنشطة	المحلية	الوطنية	الدولية
العلاقات مع الصحافة			
جماعات الضغط			
التمظهر			
الإعلان			

المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.61.

تبعاً للجدول السابق، نلاحظ بأن المقاربة الفرعية يمكن تجسيدها أيضاً، عن طريق الجمع بين الأنشطة الإتصالية التي تتوفر عليها مديرية الإتصال، وذلك محلياً ووطنياً ودولياً. كما يمكن الحصول على مخطط اتصال شامل معد وفق مقاربة فرعية كذلك من خلال التقاطع بين المستوى الثاني والمستوى الثالث، مثلما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 24: تحقيق المقاربة الفرعية من خلال تقاطع المستوى الثاني مع المستوى الثالث

المناطق الجغرافية			مديريات المنشأة
محلية	وطنية	دولية	
			الموارد البشرية
			المالية
			التقنية
			البحث والتطوير
			التجارية

المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.61.

يوضح لنا الشكل السابق كيفية تحقيق المقاربة الفرعية، عن طريق تقاطع كل من مديريات المنشأة، مع مختلف المناطق الجغرافية.

كما يمكننا أيضا تجسيد المقاربة السابقة، عبر العمل على تقاطع المستويات الثلاثة معا. يبقى وأنه بعد عرض مختلف الاحتمالات التي يقوم عليها هذا النوع من المقاربات، يمكننا في الأخير أن نقدم بعض الإيجابيات والسلبيات، التي تتخلل هذا الشكل من المقاربات؛ حيث تتميز المقاربة النوعية بأنها تدمج وتشرك مختلف المديريات في إعداد ما يعرف بمخطط الإتصال الشامل، كما أنها سهلة الصياغة والفهم.

في المقابل، من بين ما يعاب على هذه الطريقة، أنها في سعيها إلى الشمولية وإدراج كل المديريات والوظائف تحد كثيرا من دور مديرية الإتصال، حيث تجعل دورها ثانويا⁽¹⁾.

الفرع الثاني: المقاربة التطبيقية (Approche Applicative)

تقوم هذه الطريقة، وعلى النقيض من سابقتها (التي كانت نازلة وأفقية)، على أساس صاعد؛ أي أنها تركز على المخطط الإستراتيجي العام للمنشأة، وتعتبر أن مخطط الإتصال ما هو إلا تطبيق للمخطط الإستراتيجي في شقه الإتصالي. وعلى هذا الأساس، يمكن القول أن مخطط الإتصال يشتق من المخطط الإستراتيجي للمنشأة، فهو متغير تابع لهذا الأخير.

إذن تركز المقاربة التطبيقية على إعطاء دور ثانوي للمخطط الإتصالي، فحسبها يعتبر الإتصال أمرا هامشيا ومرتبطا بأحد المديريات الموجودة أصلا، كمديرية التسويق مثلا، كما أن مسؤول الإتصال ما يكون إلا ناطقا رسميا باسم المنشأة، ينبوب عن أعضائها. بالإضافة إلى ذلك، نجد أن مخطط الإتصال في هذه الحالة ما هو إلا مخطط عمل، يسمح بتحقيق وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقا، عن طريق توفير الوسائل اللازمة.

وبالتالي يمكن القول في الأخير، أن المخطط الإستراتيجي هو الوثيقة المرجعية في المنشأة. وما يعاب على هذه المقاربة، هو تصغيرها وتهميشها لدور الإتصال، ومن ثم التقليل من شأن مخططها، وهو ما يتعارض مع الواقع التنظيمي والعملي الحالي للمنشآت، حيث يعتبر الإتصال فيها عنصرا هاما، ومحركا أساسيا وفعالا، يوفر داخليا الدافعية للموارد البشرية، ويرفع من كفاءتها، كما يضاعف من معدل تجنيدها وحشدتها؛ بمعنى أن "الفعالية (ف) = الدافعية (د) × الكفاءة (ك) × الإتصال الداخلي (إ.د.)"، أي إختصارا $(E = M \times C^2)^{(2)}$ ، هذا على الصعيد الداخلي. أما على الصعيد الخارجي، نجد أن المنشآت في الوقت الحالي، أصبحت تولي أهمية معتبرة للإتصال الخارجي، بحكم دوره وإسهامه الكبير في التعريف بالمنشآت، وبمنتوجاتها وخدماتها، وهو ما يعزز سمعتها وموقعها في السوق.

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.62.

(2) Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens, *La communication interne, 3^e édition, Dunod, Paris, 2013 (1^{re} édition 2006)*, p.46.

الفرع الثالث: المقاربة بالأهداف

لقد رأينا في المقاربتين السابقتين بأن البعد الإتصالي تم تهميشه، كما غلب على هذا الأخير الطابع الساكن (*Statique*). أما لو نظرنا إلى الإتصال بكل وضوح، لوجدنا بأن أهدافه وأدواره والتنافس الموجود بين أطرافه (مختلف المديرات) سوف لن يظهر للعيان. ونفس الشيء سوف يقال بالنسبة لاتصال المنشأة (الإتصال الخارجي)، ومدى اندماجه مع شبكة البيئة الخارجية للمنشآت، من زبائن وموردين ومساهمين ووسائل إعلام وغيرهم، حيث ستصبح هذه العناصر تمثل كلا متكامل مندمجا في بعضه البعض. وهو المسعى الذي يحرص على تحقيقه التخطيط بالأهداف، عبر ثلاثة محاور رئيسية⁽¹⁾: يتمثل المحور الأول في التخطيط النظمي، الذي يركز على التقريب بين المنشأة والكائن الحي؛ فمثلا نجد بأن للكائن الحي أجهزة مختلفة (كالجهاز العصبي والهضمي وغيرهما)، تتفاعل فيما بينها لتكون وتشكل هذا المخلوق البشري، فإن للمنشأة نظام معلومات خاص بها، ومدخلات ومخرجات، وهيكلية تنظيمية تحكمها، وكل هذه العناصر تتفاعل وتتداخل فيما بينها، مشكلة هذه العلبة السوداء، التي تتكون من عدة أنظمة فرعية، متناسقة ومنسجمة فيما بينها، متصلة مع بعضها البعض أفقيا وعموديا.

تخضع هذه الأنظمة الفرعية إلى ما يعرف بـ "أثر الفوضى" (*Effet Chaos*)؛ وهو ما يعني بأن كل تغيير وتعديل في أحد الأنظمة الفرعية للمنشأة (كالأجراء والنقابات ومختلف المديرات)، سينجر عنه بالضرورة تغيير في أنظمة فرعية أخرى. وبالتالي، تعتبر المقاربة بالأهداف مقاربة نظمية، تنظر إلى المنشأة على أنها منظومة متجانسة ومتناسكة، وتتعترف ضمنا بوجود منافسة بين أنظمتها الفرعية، إلى جانب أنها منفتحة على البيئة الخارجية وكل متغيراتها.

وتجدر الإشارة إلى أن الإتصال يعد أحد الأنظمة الفرعية للمنشأة، شأنه في ذلك شأن التسويق والمالية والموارد البشرية والبحث والتطوير وغيرها. وهناك اعتراف ضمني بوجود منافسة بين هذه الأنظمة الفرعية، بهدف توسيع سلطتها داخل المنشأة. ومن ثم، فالتخطيط يقر بهذه السلطة، ويوزع الموارد المحدودة على هذه الأنظمة الفرعية، كل حسب درجة سلطته داخل المنشأة. مما يؤدي بنا في الأخير إلى تصور مخطط الإتصال وفق الجدول الآتي:

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, pp.65-76.

الجدول رقم 25: تصور مخطط الإتصال وفق منظور المقاربة التنظيمية

دراسة أثر الأنشطة (الأثر الرجعي)	مخطط الأنشطة الذي تم تبنيه	أهداف الإتصال	ملخص وضبط المعلومات التي تم جمعها	إدراك التعديلات الداخلية والخارجية	إدراك القيود الداخلية والخارجية

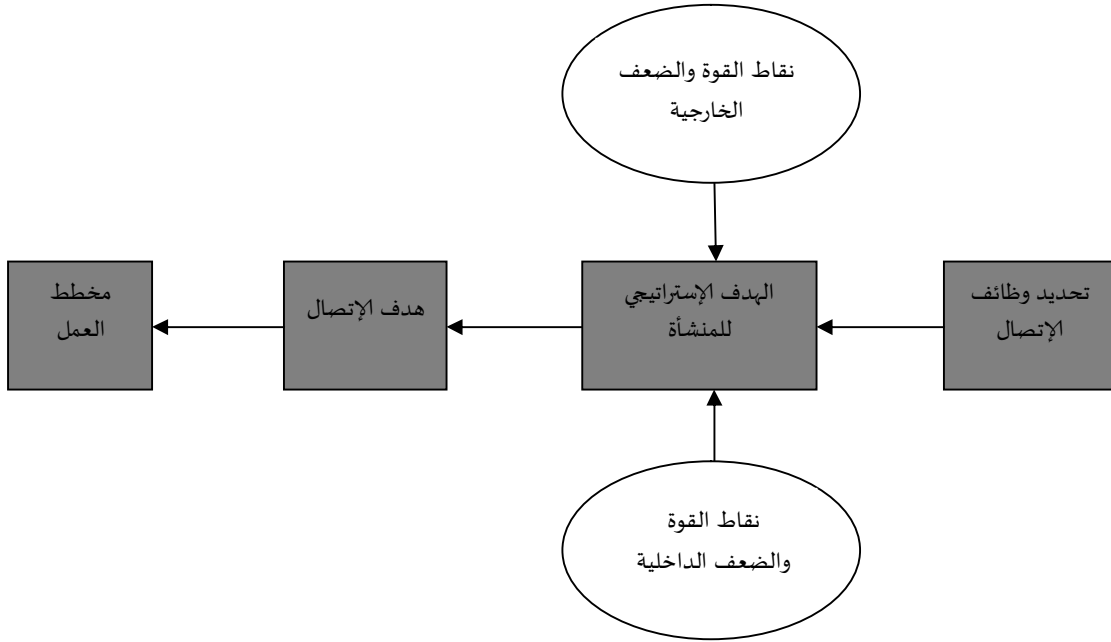
المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.67.

يعتبر الجدول السابق منبثقا عما يعرف بـ "التحليل النظمي": هذا الأخير يركز على إدراك مجموعة من القيود الداخلية (كالتقابلية منها و الموازناتية "Budgétaire")، التي تحد من حيث طبيعتها وخصائصها، من إمكانيات المنشأة وهامش حركتها. كما أن إدراك التعديلات والتغيرات الداخلية والخارجية، من شأنه أن يساعد المنشأة في أداء دورها كنظام مفتوح، يأخذ بعين الإعتبار ويحتوي كل التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية. وبالتالي، فإدراك هذين العنصرين يسمح بضبط المعلومات (المدخلات) التي تم الحصول عليها، وتلخيصها. بشكل يسمح بتحديد مجموعة من الأهداف، التي سيتمحور حولها اتصال المنشأة. ثم بعد ذلك، إعداد مخطط جامع لكل الأنشطة الإتصالية الواجب القيام بها (المخرجات). لتأتي في الأخير، مرحلة التقييم الإتصالي، ودراسة الأثر الرجعي الذي خلفته عملية التنفيذ.

أما المحور الثاني الذي تحرص عبره المقاربة بالأهداف إلى تحقيق مسعاها، فيتمثل في التخطيط الوظيفي، هذا الأخير يعود أصله إلى النظريات الإجتماعية، التي جاء بها كل من "سبنسر" (Spencer)، و"دوركايم" (Durkheim)، في نهاية القرن XIX⁽¹⁾. فحسب هذين العالمين، نجد بأن إستراتيجية مخطط الإتصال، تتمثل في إدماج أربعة أنواع من وظائف الإتصال (الوظيفة القيمية والمعلوماتية والسلطوية والبيئية). فالوظيفة القيمية تتعلق بهوية ومشروع المنشأة، والوظيفة المعلوماتية تتمثل في مدى الشفافية الداخلية والخارجية للمنشأة، في حين تعبر الوظيفة السلطوية على أسلوب الإدارة المطبق، أما الوظيفة البيئية فهي معطيات السوق، والتموقع الإجتماعي للمنشأة في المجتمع. أما صورة التخطيط الوظيفي، فتأخذ الشكل الآتي:

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.69.

الشكل رقم 26: نموذج التخطيط الوظيفي

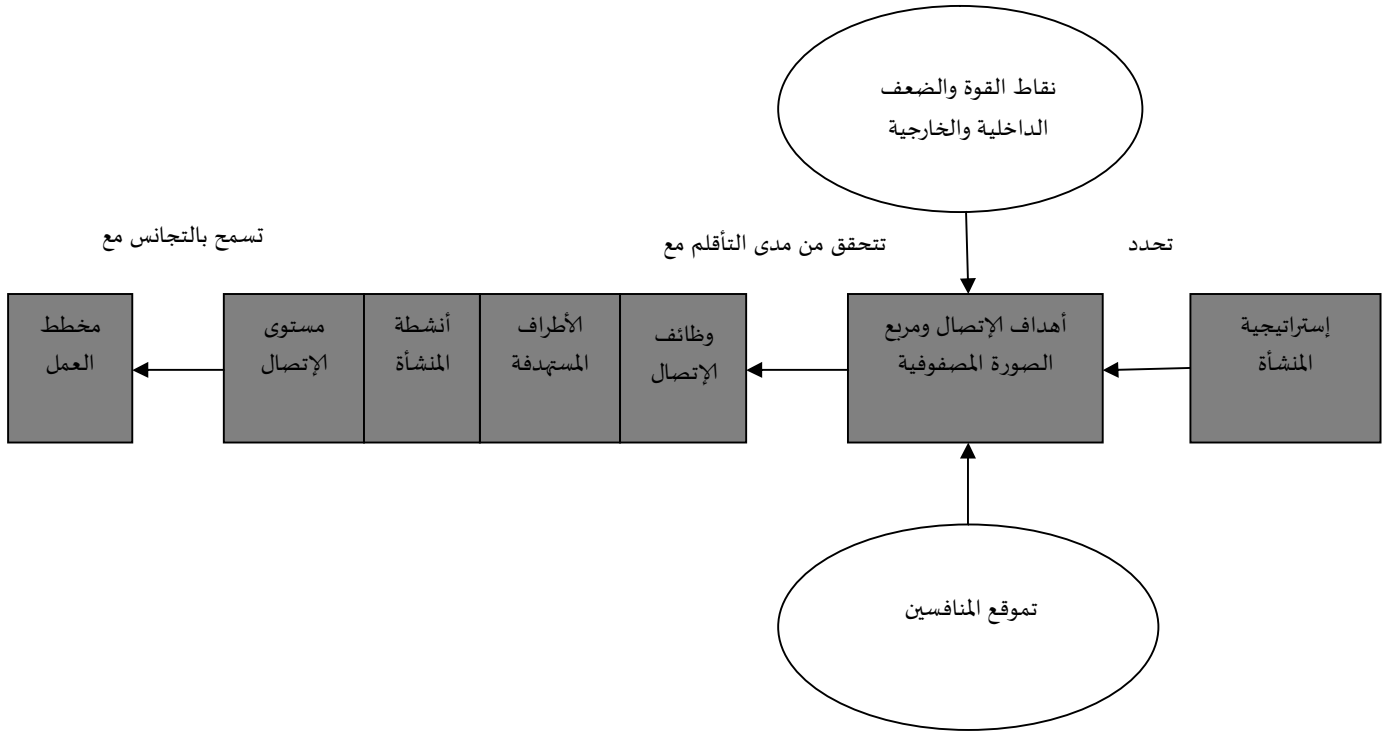


المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.73.

ما يلاحظ على النموذج السابق، هو إدماج وظائف الإتصال في الهدف الإستراتيجي للمنشأة، وضمن مقارنة يغلب عليها الطابع الإتصالي. وما يحسب لهذا الشكل من التخطيط هو إعطاء أهمية بالغة للإتصال، من خلال التشجيع على الإتصال أكثر فأكثر. أما بالنسبة للمحور الثالث، فيتعلق الأمر بالتخطيط المصفوفي، الذي تحرص من خلاله المقاربة بالأهداف إلى تحقيق مسعاها الإندماجي، حيث ظهرت المقاربة المصفوفية نتيجة الأعمال التي قام بها "الفريق الإستشاري لبوستون" (*Boston Consulting Group*)، حول الإستراتيجيات الصناعية⁽¹⁾. ويعتبر هذا النوع من التخطيط جامعا لكل من الشكلين السابقين. أي بعبارة أخرى، يمكن وصف هذا التخطيط بأنه هجين (*Hybride*). وفيما يأتي عرض بياني لنموذج التخطيط المصفوفي:

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.74.

الشكل رقم 27: نموذج التخطيط المصنوفي



المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003* (1^{re} édition 2000), p.75.

بما أن المقاربة المصنوفية هجينة، فإنها بالضرورة تلخص وتشتمل على المحورين السابقين؛ حيث تبدأ من إستراتيجية المنشأة، وتنتهي بالمخطط العملي، مروراً بالتشخيص الداخلي والخارجي، الذي تنبثق عنهما أهداف الإتصال ومربع التشخيص الإتصالي^(*) (أي مربع الصورة المصنوفية)، وتتوقف عند مجموعة من العناصر التي يغلب عليها الطابع الإتصالي. وبالرغم من شمولية هذا النوع من التخطيط، إلا أنه يعاب عليه التعقيد والثقل عند التنفيذ. يبقى وأنه في الأخير، هناك عدة خيارات أمام المنشآت لإعداد مخططات اتصالها، التي تمر بعدة مراحل.

المطلب الثالث: مراحل إعداد وإنجاز مخططات الإتصال

مسؤول الإتصال لا يستطيع لوحده أن يقوم بإعداد مخططات الإتصال، فهذه الوسيلة الإتصالية هي محصلة لتضافر الجهود الداخلية (أعضاء مجلس الإدارة والشركاء الإجتماعيين)، والجهود الخارجية

(*) لمعرفة المزيد عن مربع التشخيص الإتصالي، يرجى الرجوع إلى الصفحات: 196، 197، 198.

(الشركاء التجاريين)⁽¹⁾. أما ما يتعلق بإنجاز مخططات الإتصال، فهو يمر بعدة مراحل هامة، بدء بالتدقيق الإتصالي، ووصولاً في الأخير إلى قيادة ومتابعة وتنفيذ هذه الدعامات الإتصالية. وعموماً، يتضمن إعداد المخططات الإتصالية المراحل الآتية⁽²⁾:

الفرع الأول: التدقيق الإتصالي

هو أول خطوة في بناء المخططات الإتصالية. وغالبا ما يتم تجاهل وإهمال هذه المرحلة، والشروع في عملية الإنجاز إنطلاقاً من أهداف الإتصال، بحجة أن التدقيق الإتصالي يتحقق بمجرد توظيف كل من المنطق والحدس. إلا أن الواقع العملي هو على النقيض من ذلك، فمنهجية البناء السليم لمثل هذه الدعائم الإتصالية، تقتضي الإنطلاق من هذه الخطوة الأولى لعدة أسباب نذكر من أبرزها؛ أن التدقيق الإتصالي هو مرادف للإنصات لمختلف انتظارات الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية، فالإنصات يسمح بتحديد الإختلالات الناجمة عن عدم الإستجابة لتطلعات سابقة لم يتم تحقيقها من قبل، أو لم يتم الإنتباه لأهميتها ووقوعها على المنشأة.

أما ما يتعلق بمجال تطبيق التدقيق الإتصالي، فهو يتسع لعدة تخصصات، ويحتويها بالدراسة والإهتمام؛ فمجال التطبيق يتضمن على وجه الخصوص، كلا من ثقافة المنشأة، بما تتضمنه من تاريخ المنشأة عموماً، والأحداث التاريخية المرتبطة بالممارسة الإتصالية خصوصاً. كما يتضمن أيضاً تشخيصاً داخلياً وخارجياً دقيقاً، يقف عند نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية. ويتناول كذلك، جوانب تنظيمية ووظيفية مرتبطة بالإتصال داخل المنشأة. ويتطرق بالدراسة والتحليل للبيئة الخارجية، بمختلف محتوياتها ومتغيراتها التجارية والسياسية والإجتماعية والبيئية. بالإضافة إلى دراسة وتحليل الجوانب القانونية والتنظيمية والإقتصادية والتسويقية. واختصاراً يمكن القول، أن التدقيق الإتصالي يتناول شقين رئيسيين هما مجال الإتصال وبيئة المنشأة.

وفيما يخص كيفية إجراء التدقيق الإتصالي، يمكن القول أن هناك العديد من الأدوات نذكر من أبرزها التحقيقات الكمية؛ التي تعتبر كثيرة الإستخدام، حيث تتمثل في إستبيانات يتم توزيعها على الجماهير الداخلية (الأجراء)، والخارجية (كالزبائن). وعموماً، تقيس هذه الإستبيانات اتجاهات الرأي، وسلوك هذه الأطراف الفاعلة. هذه الأخيرة تساعد المنشأة بأرائها على إعداد شبكة تحليل صورة المنشأة، فيما يخص عدة جوانب، مثل: الثقة، الكفاءة، الفعالية، الإبداع، الإنصات⁽³⁾. إلى جانب هذه الأداة، يمكن أن نذكر أيضاً المقاربة النوعية؛ وتعتبر هذه الوسيلة مكتملة للتحقيقات الكمية، ومعمقة لتشخيص صورة المنشأة. إذ تتمثل في مقابلات يتم إجرائها على عينة، تتشكل من خمسة عشر مشاركاً، وتتمحور حول عدة جوانب معنوية مثل: القيم والمواقف.

(1) Joyce Béranger, 140 outils pour optimiser sa communication, Magnard -Vuibert, Paris, 2013, p.21.

(2) Thierry Libaert, op.cit., pp.79-174.

(3) Ibid., p.89.

بالإضافة إلى الأدوات السابقتين، يمكن أن ندرج أيضاً الملاحظة المستندية؛ والتي تتمثل في اختيار عينة من الوثائق، وتحليل مضمونها. ومن أبرز الأمثلة على هذه الوثائق، يمكن أن نذكر: الصحف والجرائد، التي تحظى باهتمام كبير ضمن هذه الأداة، فمن المهم التعرف على صورة المنشأة في أعين وسائل الإعلام، وكذا في أي ركن تكتب؟، وما هي التعليقات التي تكتب عليها؟

الفرع الثاني: تحديد الهدف

يمثل الهدف جوهر مخطط الإتصال، فعلى أساسه يتم ضبط المراحل اللاحقة للبناء الإتصالي، وعلى أساسه أيضاً تتوقف فعالية الإتصال.

تتمثل نقطة البداية في اختيار الهدف، وفي هذه الحالة هناك عدة أهداف؛ فقد يكون الهدف إستراتيجياً، وتتم صياغته في شكل أسئلة، مثل: هل يتعلق الأمر بتركيز النشاط حول سلع وخدمات معينة؟ أو رفع نصيب المنشأة في السوق الدولي؟ أو توسيع النشاط، ليشمل شبكة الأنترنت؟ أو توسيع حجم المنشأة، ليشمل حيازة منشآت أخرى في إطار العرض العام للشراء؟ أو التصدي لحملة خارجية، تريد حيازة المنشأة؟ إذن، هناك عدة احتمالات، قد تصل في بعض الأحيان إلى حد التناقض. فإذا تم اختيار أن تكون وجهة الهدف إستراتيجية، فما على المسيرين سوى تحديد الهدف بدقة، والعمل على تجسيده من خلال مخطط الإتصال.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون الهدف اتصالياً؛ وفي هذه الحالة، من الصعب اختيار هدف مضمونه اتصالي، قد يكون إما بالتركيز على التعريف بالمنشأة، أو بتحسين صورتها لدى أطرافها الفاعلة، أو باحتمالات أخرى. عادة ما نجد الإجابة تتمحور حول صورة المنشأة، حيث تتم مراقبتها عن طريق لوحة القيادة، فكلما انخفض مؤشر الصورة، وجب الرفع منها عن طريق اختيار أنشطة إتصالية.

كذلك، يمكن أن يكون الهدف مرتبطاً بالسمعة؛ فقبل أن يكون للمنشأة صورة، ينبغي عليها أن تبني سمعة. وبالتالي، فمن الأولوية بما كان بالنسبة لمنشأة فتية وبازغة (*Start-up*)، أن تكون معروفة بالنسبة لجمهورها الخارجي في أقل وقت ممكن. وأبرز مثال على ذلك هو قطاع موردي الولوج إلى شبكة الأنترنت (*Fournisseurs d'accès à Internet*)، فشركة مثل "ياهو" (*Yahoo!*)، معروفة لدى واحد من إثنتين أمريكيين⁽¹⁾. ونفس الكلام ينطبق على شركات تمت إعادة هيكلتها، أو تود خوض وولوج سوق جديد.

وقد يكون الهدف تشكيل صورة قوية للمنشأة في أعين جماهيرها؛ حيث تعتبر الصورة إحدى الركائز الرئيسية لاتصال المنشأة. و"بارومتر الصورة" الذي تعده مجلة "الإقتصادي

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.105.

الحديث " (*Le Nouvel Economiste*)، لهو أبرز مثال على ما أصبحت تحظى به الصورة، لدى الجمهور الفرنسي.

في الأخير، يمكن أن يكون الهدف هو تغيير المواقف تجاه منشأة أو منتج أو خدمة؛ وفي هذه الحالة يتم التركيز على السلوك. وأبرز مثالين على ذلك هما: نموذج الإتصال التسويقي " أيدا" (*AIDA*)، الذي أتى به الأمريكي " سان إلمو لويس" (*Saint Elmo Lewis*)، والملقب بـ "أبو البيع"، ونموذج (*4P*)، أي (*Photographier, Promettre, Prouver, Pousser à l'achat*)، الذي أتى به عالم النفس الأمريكي "هنري هوك" (*Henry Hocke*)⁽¹⁾، فكلاهما يهدف إلى تغيير الموقف السلوكي (الدفء إلى الشراء) للزبون. بعد اختيار الهدف على أساس الخمس احتمالات السابقة، نتحول إلى التأكد من مدى توفر الشروط المناسبة في الهدف المختار، لكي يكون أهلا للإختيار والتمسك بتجسيده، والتحقق من الوصول إلى أقصى فعالية من ورائه. ومن بين أبرز الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الهدف، نذكر: الواقعية والقابلية للقياس والتقييم، والقابلية للتواجد مع أهداف أخرى، والقابلية للمرونة وإعادة التشكيل جغرافيا وزمنيا.

الفرع الثالث: الرسائل، الأطراف المستهدفة والوسائل

بعد القيام بالتدقيق الإتصالي، وتحديد الهدف، والتأكد من توفره على كافة الشروط، ننتقل إلى المرحلة الأدواتية (*Phase Instrumentale*)، وفيها يتم تحويل الهدف المحدد سابقا وإنجازه، في شكل أدوات ملموسة، ومع التزام الترتيب الذي جاءت عليه هذه الأدوات. نبدأ أولا بتحديد الرسالة وفق معالم نحترم من خلالها تجانس الرسالة، والبحث عن رسالة يكون وقعها قويا على المستقبل، ويتم تكرارها بشكل دائم ومستمر من طرف المرسل، كلما سنحت الفرصة لذلك.

وعلى هذا الأساس، ينبغي معرفة مزايا الرسالة الجيدة؛ فأول ميزة يجب التقيدها هي التجانس، هذا الأخير يقاس من خلال الهوية والهدف؛ فرسالة دون هوية منشأة تعكسها، مآلها الرفض من قبل المستقبل، ورسالة دون هدف اتصال ورائها مصيرها عدم الفعالية. والتجانس مرغوب في الرسالة الواحدة، وفي الرسائل المتعددة. كما ينبغي أيضا أن يتوفر في الرسالة الجيدة التميز، وهو ترك بصمة متميزة وقوية لدى المستقبل. ويجب أن تكون مفهومة وبسيطة وواضحة، بعيدة بذلك عن كل لبس وغموض وتعقيد. كما يجب أن تتحقق فيها شروط الرسالة المستدامة، أي أن تكون مرافقة للمنشأة في كل مراحل تواجدها، شاهدة على حب الإبداع، والتغير الهادئ والفعال. بالإضافة إلى ذلك، من مزايا الرسالة الجيدة، نجد قدرتها على التأقلم زمنيا ومكانيا، ومع كافة أنواع الإتصال الموجودة.

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.115.

وتجدر الإشارة إلى أن صياغة الرسالة تحظى بأهمية كبيرة، ويمكن صياغتها في شكل شعار، ومن بين أبرز طرق الصياغة نذكر ما يعرف بـ"النسخة الإستراتيجية" (*Copy Strategy*)، وهي وثيقة مرجعية، تتضمن⁽¹⁾:

- **المشكلة المطروحة:** ما هو الهدف من الإتصال ؟

- **الطرف المستهدف:** إلى من نتوجه ؟

- **الوعد:** ما يحقق دافعا لتحسين الصورة (فعل الشراء)

- **التبرير:** كيف أن خصائص المنشأة تستجيب للوعد ؟

- **الرنين (*Tonalité*):** محور الرسالة

أما ما يتعلق بالأطراف المستهدفة، فيمكن القول أنها تمثل الأطراف المستقبلية للرسائل، وقد استخدمت بالموازاة مع انتشار مفهوم الدعاية (*Propagande*)، في الحرب العالمية الثانية⁽²⁾.

فيما يخص خصائص الأطراف المستهدفة، نرى وجود مدرستين؛ إحداها تمثل المدرسة الكمية، حيث تعتبر أنه ينبغي التعبير عن الأطراف المستهدفة عن طريق متغيرات كمية، كالسن والجنس وغيرهما. أما الأخرى، فتمثل المدرسة النوعية، إذ ترى أنه من الأنسب التعبير عن الأطراف المستهدفة من خلال متغيرات نوعية، مرتبطة بالسلوك، كالناشطين والماديين وغيرهما.

وتجدر الإشارة إلى أن التوافق والتناسب بين الأطراف المستهدفة والرسائل يعد مسألة هامة، ففي دراسة أجريت في فيفري 1999، وشملت 1600 منشأة أوروبية، أظهرت بأن مسؤولي الإتصال مقتنعون بأنه أصبح من الضروري عدم توجيه نفس الرسائل إلى الكل⁽³⁾.

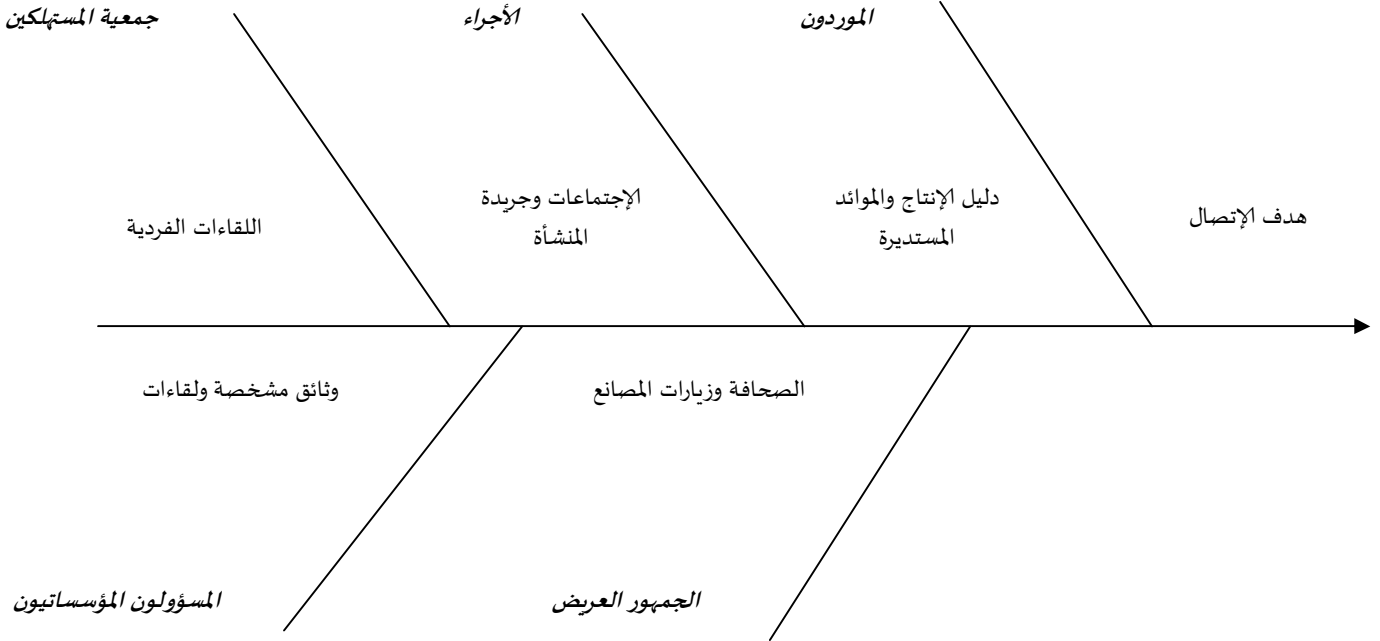
أما عن الوسائل، فتعد هي الأخرى هامة، بالنظر إلى الإسهام الكبير الذي تقدمه، من حيث ضمان وصول الرسالة في أوضح وأنسب شكل للجماهير المستقبل. وفي هذا الصدد، نشير إلى أهمية مسألة التوافق والتناسب بين الوسائل المستخدمة والأطراف المستهدفة والرسائل، حيث لا يمكن استخدام الوسيلة المناسبة بفعالية، دون تحديد مسبق للأطراف المستهدفة والرسائل. وهو ما يمكن عرضه من خلال الشكل الآتي:

(1) *Thierry Libaert, op.cit., p.136.*

(2) *Ibid., p.142.*

(3) *Ibid., p.147.*

الشكل رقم 28: التوافق الوسائل/الأطراف المستهدفة/الرسائل حسب مخطط إيشيكافا (Ishikawa)



المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003* (1^{re} édition 2000), p.158.

يظهر الهيكل العظمي للسبكة (مخطط إيشيكافا)، كيفية توزيع مختلف الأطراف المستهدفة والوسائل على الهيكل، مع وجود هدف الإتصال (الرسائل) كموجه.

الفرع الرابع: قيادة ومتابعة المخطط

لا ننتهي من إعداد وإنجاز المخطط الإتصالي، بمجرد تحديد الوسائل والأطراف المستهدفة والرسائل، حيث تبقى لنا مرحلة تنفيذه ومتابعة هذا التنفيذ.

تنحصر وسائل إنجاز مخطط الإتصال في الوسائل البشرية والموازناتية (المالية) تحديداً، واللازمة لإنجاز المخطط. فيما يخص الوسائل الموازناتية، يمكن القول أن كل مخطط لا يتحدد متطلباته المالية ولا تعرف بعد إعدادها، فمآله الفشل. أما الوسائل البشرية، فلا تقل أهمية عن نظيرتها الموازناتية، ومن بين عوامل النجاح في استغلال هذا النوع من الإمكانيات، نذكر التوزيع الجيد للمهام، على الموارد البشرية التي ستشارك في متابعة وتنفيذ الأنشطة الإتصالية. كما أن رزنامة تنفيذ مخطط الإتصال تحظى هي الأخرى بعناية كبيرة، وتتوفر على عدة أهداف نذكر من بينها، إرفاق كل نشاط إتصالي تتضمنه الرزنامة بمهلة زمنية محددة لتنفيذه، وهو ما يوفر لكل مشرف على تنفيذ المخطط، الدافعية

اللازمة لحسن إنجازه. وعلى أساس ما سبق، يمكن عرض الشكل النهائي لمخطط الإتصال، على النحو الآتي:

الجدول رقم 26: الشكل النهائي لمخطط الإتصال

الملاحظات المحتملة	مهلة التنفيذ	المشرف	الموازنة	الوسائل	الأطراف المستهدفة	الرسائل	أهداف الإتصال

المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003* (1^{re} édition 2000), p.165.

إذن، كل نشاط إتصالي يكون محددًا ومضبوطًا وفق المعايير الثمانية، التي وردت في الجدول السابق. وفيما يتعلق بتنفيذ المخطط ومتابعته، فينطلقان بمجرد بعث (*Lancement*) هذه الدعامة الإتصالية، ويتم تفعيل إجراءات الرقابة والقيادة بالموازاة مع ذلك. ومن بين أبرز عوامل النجاح في بعث المخطط؛ يمكن ذكر ضرورة حشد وتجنيد كافة الموارد البشرية، المسؤولة على عملية التنفيذ، في إطار مقارنة تشاركية يتم ترجمتها، من خلال الحضور القوي والفعال للموارد البشرية في مرحلة التنظيم والتحضير لتنفيذ المخطط. كذلك، ننوه بالحرص على توفير كافة الشروط المادية والإمدادية لإنجاح عملية البعث. والدور الفعال الذي يمكن أن تؤديه الخبرة الخارجية في الإستشارة والإرشاد. بعد عملية البعث، تأتي خطوة المرافقة، التي يحرص على تحقيقها مدير الإتصال، رفقة فريق مدرب على هذه تحقيق هذه الغاية، حيث يلتزم هذا الفريق بتنشيط الحوار والنقاش، حول كيفية تنفيذ المخطط ومتابعته.

بعد ذلك، نصل إلى مرحلة الرقابة والقيادة، فوجود وتوفير الإجراءات الرقابية الصارمة، من شأنه أن يعزز شرعية ومصداقية المخطط. أما ما يخص القيادة، فيتم ضمائها من خلال لوحة قيادة مخصصة لهذا الغرض، تدعم من جهة الرقابة، كما تساعد من جهة أخرى على الإشراف الفعال والمضبوط لعملية التنفيذ، عن طريق اختيار المؤشرات المناسبة والمساعدة على ذلك، وهو ما يتضح لنا عبر الجدول الآتي:

الجدول رقم 27: نموذج عن لوحة القيادة

المؤشرات المرتبطة بالأحداث	المؤشرات الموازناتية		المؤشرات الاقتصادية			مؤشرات الصورة		
	المقدرة	المستخدمة	سعر السهم	رقم الأعمال	النصيب من السوق	الوضع المرغوب	الوضع الحالي	الوضع السابق
الفرص، الأزمات، ...								

المصدر: Thierry Libaert, *Le plan de communication*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000), p.171.

قراءة الجدول السابق، تسمح لنا بالتعرف على المؤشرات الثلاثة التي تتشكل منها لوحة القيادة، مما يدل على الإهتمام الذي تحظى به كل من صورة المنشأة، والبعد الإقتصادي والبعد الموازناتي (المالي) بالنسبة للمسيرين، وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات المناسبة، لمعالجة الإختلالات الإتصالية الموجودة. وفي آخر خطوة من سيرورة الرقابة والقيادة، يبرز لنا دور لجنة المتابعة، في الحفاظ على الإتجاه العام للعملية، من حيث الإصرار على التقريب بين إستراتيجية الإتصال، من جهة، وما تم تنفيذه من أجل تحقيقها، من جهة أخرى. مع التأكيد على أن أعضاء هذه اللجنة، يختلفون على أعضاء تنفيذ إستراتيجية الإتصال، لضمان حياد العملية. هذا في الفترات العادية، أما في الفترات المتأزمة، فتمر مخططات الإتصال بدورها، على عدة مراحل

المطلب الرابع: مخطط اتصال الأزمات في مختلف مراحلها

تستقطب الأزمات اهتماماً متزايداً من قبل المنشآت، بل وتهتم بها قبل حدوثها، من خلال الإستعداد لها والتحصير لاحتوائها، ومن بين المسائل الهامة التي تحظى بالإهتمام الكبير، نذكر مخططات الإتصال.

فمن ناحية أهداف الإتصال، نجد بأنها تختلف بحسب درجة استعداد المنشأة لمواجهة الأزمة، وكيفية رؤيتها لموضوع الأزمات؛ فإذا افترضنا حالة منشأة مثل شركة "طوطال"، وحادثة غرق سفينتها "أوريكا"، نلاحظ بأن هدف المنشأة الإتصالي كان دفاعياً، منكرة بذلك ومبعدة كل مسؤولية ألقيت على عاتقها، من جانب الرأي العام ووسائل الإعلام⁽¹⁾. أما في حالة الحوادث الصناعية والأزمات الغذائية، نجد بأن هدف الإتصال يكون في اتجاه حماية بعض الأطراف المستهدفة، وتحديد الأطراف المسؤولة

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.230.

يبدو أمرا في غاية الصعوبة. لهذا، تتخذ المنشأة من توفير المعلومات وحماية أطراف مثل: المستهلكين في حالة سحب المنتوجات، أو السكان في حالة حادث صناعي (كانفجار أحد المصانع)، أو العمال في حالة مخطط إجتماعي (تسريح العمال) هدفا اتصاليا لها. كما قد تضع المنشآت من الأزمة نقطة انطلاق لها، من الناحية الإتصالية، وهو ما حدث مع منشأة "بيفالو غري" (*Buffalo Grill*)، التي اغتنمت فرصة مقاطعة لحم البقر الإنجليزي، لتنتقل من جديد في مسارها باتجاه استقطاب زبائن جدد. وفي أغلب الأحيان، تتخذ المنشأة من السيطرة على الساحة الإعلامية هدفا إتصاليا لها. فتحاول فرض وجودها الإتصالي على وسائل الإعلام، بحيث تصبح أول مصدر للمعلومات، بالنسبة للرأي العام والأطراف الفاعلة الأخرى.

أما من ناحية الرسائل، نجد بأن اتصال المنشأة والرسائل التي تتبعه، هما معيارين حقيقيين لدرجة تنظيم المنشأة، في مثل هذه الوضعيات المتأزمة. فحالة بث رسائل متناقضة وغير واضحة، تنم عن درجة التعامل المتدني مع الأوضاع الأزموية. وبصفة عامة، يمكن أن نفرق بين نوعين من الرسائل⁽¹⁾: لدينا أولا، ما يعرف بالرسائل المستعجلة التي تلي الساعات الأولى لوقوع الأزمات، وهي تدل أساسا على درجة تحكم المنشأة في الأوضاع. ومن أمثلة هذه الرسائل، يمكن أن نذكر: الرسائل الموجهة للضحايا، وأخرى توضح درجة إحتواء الوضع من طرف المنشأة، من خلال التعبير عن ذلك بالأرقام والنسب، بالإضافة إلى ذلك، هناك الرسائل المستعجلة التي تعرف بالإجراءات والتدابير المتخذة من طرف المنشأة، لتجاوز مستوى الأوضاع الحرجة، وأخيرا، تلك المتعلقة بالبحث عن أسباب حدوث الأزمة.

أما ثانيا، فلدينا ما يعرف بالرسائل العميقة (*Messages de Fond*)، التي تأتي مباشرة بعد الرسائل المستعجلة، وتتضمن معلومات مرتبطة بالتدابير المتخذة، بالموازاة مع توالي أيام الأزمة، وهي موجهة إلى أطراف معينة، كما تهدف إلى خلق انطباعات إيجابية حول المنشأة. وهو ما حدث بالفعل مع الشركة الكندية للكهرباء "إيدرو-كيبك" (*Hydro-Québec*)، خلال أزمة الجليد التي تعرضت لها مقاطعة الكيبك، في سنة 1998⁽²⁾، حيث رفعت هذه الشركة تحديا، يتمثل في السعي إلى إرجاع الأمور إلى نصابها، وأرفقت ذلك برسالة موجهة إلى الأطراف المعنية، مفادها محاولة إصلاح الشبكة الكهربائية خلال وقت قياسي (شهر فقط)، وهو ما تحقق فعلا، مما ساهم في تحسين صورة هذه المنشأة، وإظهارها كمنشأة رائدة.

وفيما يخص الأطراف المستهدفة، يمكن القول أنها تمثل بالنسبة لخلية الأزمة، أولوية قصوى تسعى إلى الوفاء بكل متطلباتها. ولا يتسنى ذلك، إلا عن طريق، أولا، تحديد هذه الأطراف بدقة، عبر إعداد ما يعرف بـ "بطاقة الأطراف المستهدفة"، ومحاولة عدم نسيان أي واحد منها. ثم ثانيا، تقييم إدراك هذه الأطراف، ورؤيتها وتصوراتها بالنسبة للأزمة، وهو ما يساعد المنشأة على تكييف الرسائل المناسبة، للرد على هذه التصورات والرؤى.

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.231.

(2) *Ibid.*, p.232.

أما فيما يتعلق بالوسائل، فهي عديدة ومختلفة. ومن بين الأخطاء التي ينبغي تلافيها في بداية الأزمة، مسألة التسرع في برمجة ندوة صحفية، في الساعات الأولى من حدوث الأزمة، نظرا لعدم توفر كل المعلومات الوافية والكاملة بخصوص حيثيات وتفاصيل الوضع الأزموي، وكبديل لذلك، يمكن إرسال بيانات صحفية، تتوفر على معلومات محددة جدا، وتتحكم فيها المنشأة. أو بإمكانها أيضا، أن تجعل من موقعها في الأنترنت، مصدر أساسي للمعلومات، يتوفر على كل التفاصيل، دون أن ننس مواقع التواصل الاجتماعي، وإسهامها في توفير المعلومات، بعدة أشكال (تعليقات، صور، فيديوهات). وفي آخر مرحلة من إعداد مخطط اتصال الأزمات، يتم الإهتمام بمسألة تقييم تسيير الأزمة من الناحيتين اللوجستية، المتعلقة أساسا بضمان مواصلة النشاط في أحسن الظروف. والإتصالية، المرتبطة بكيفية التواصل مع مختلف الأطراف الفاعلة.

يبقى وأن مخططات الإتصال هي وسيلة جد هامة، يمكن الإعتماد عليها خلال المواقف الحرجة التي قد تمر بها المنشآت، وهي بمثابة رد إتصالي جاهز للإستعمال أمام أطراف متكلفة جدا (كوسائل الإعلام) خلال الأزمات، مما يستدعي من المنشأة إستخدام وسيلة أخرى، هي العلاقات مع الصحافة.

المبحث الثالث: العلاقات مع الصحافة: وسيلة اتصالية بامتياز؛ خلال فترات الهدوء والأزمات

تنحدر العلاقات مع الصحافة من الإتصال المؤسسي، كما أنها تعتبر شقيقة العلاقات العامة، حيث ارتبط ظهورها التاريخي بأول بروز لهذه الأخيرة. وهي تتعلق بطرف فاعل جد هام، وهم الصحفيون، الذين لهم وزن ثقيل بالنسبة للمنشآت، إذ أنهم متغير معتبر في بيئتها الخارجية، يؤثر عليها في كل من فترات الهدوء والفترات الحرجة على حد سواء. ففي الفترات العادية، تساعد العلاقات مع الصحافة المنشآت في البروز والظهور بوجه مشرف في أعين جمهورها الخارجي، كما ترافقها في عدة مناسبات هامة بالنسبة لها، كحظة إطلاق وطرح منتج جديد، أو عند الإندماج مع منشآت أخرى. وفي المقابل، تجدها حاضرة أيضا في الفترات العصيبة، التي قد تمر بها أثناء فترة وجودها، أي مثلا، عند الإعلان عن مخطط إجتماعي، أو عند حدوث أي أزمة أخرى، من شأنها زعزعة إستقرارها. و يتوفر هذا التخصص الإتصالي على عدة أدوات اتصالية، تستخدم في التواصل بين هذين الطرفين، كما تساهم في خلق جو من الود والثقة فيما بينهما.

المطلب الأول: تعريف العلاقات مع الصحافة

يمكن تعريف العلاقات مع الصحافة بأنها "إحدى تقنيات الإتصال بشكل كامل، حيث أن دورها الإستراتيجي لا يزال في نمو وتطور، كما أنها تتطلب احترافية كبيرة"⁽¹⁾. وبالتالي، ركز هذا التعريف على

(1) Philippe Morel, *op.cit.*, p.33.

الدور المتنامي لهذه التقنية، وشرط الكفاءة والخبرة الذي يجب أن يتوفر في ممتني هذا التخصص الإتصالي.

كما يمكن تعريف "العلاقات مع الصحافة" (أو تحديدا «العلاقات مع وسائل الإعلام») بأنها تتضمن مجمل الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل المنظمة، العمومية أو الخاصة، من أجل خلق وربط علاقات إعلام واتصال مع الصحفيين، ونضيف إليهم كلا من وسائل الإعلام المتوفرة عبر الواب، وبعض المواقع الإلكترونية التي تعالج المعلومة وفق شكل شبيهه بالأسلوب الصحفي⁽¹⁾. إذن، هذا التعريف هو تعريف تقني، ارتكز على توسيع مجال الصحافة لتشمل كل وسائل الإعلام، التقليدية منها والحديثة. بالإضافة إلى التعريفين السابقين، تعرف هذه الأداة الإتصالية كذلك، بأنها "أحد الأشكال الخاصة للعلاقات العامة، باتجاه طرف مستهدف هو الصحفيين. يكمن الهدف من ذلك في الحصول على إسقاطات صحفية إيجابية ومثممة، وذلك عن طريق ربط علاقات جيدة مع الصحفيين، مع إمدادهم بمعلومات حول المنشأة، من شأنها أن تستقطب اهتمام قرائهم"⁽²⁾. نستنتج من آخر تعريف، أن الهدف من وراء ربط علاقات طيبة مع الصحفيين، هو الوصول في الأخير إلى استهداف القراء.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية مختصرة عن ظهور العلاقات مع الصحافة

ظهرت العلاقات مع الصحافة بالموازاة مع أول تواجد للصحافة والصحفيين، أي في سنة 1830⁽³⁾، أما نقطة الإنطلاق الحقيقية، فكانت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنة 1850، دون تمييز صريح بين العلاقات العامة والعلاقات مع الصحافة، فكلاهما واحد آنذاك، ويبدو أن هذا الخلط بقي بينهما إلى غاية أواخر القرن XX.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تقاطعا أيضا، بين تاريخ ظهور اتصال الأزمات وتاريخ ظهور العلاقات مع الصحافة، من حيث أن كلاهما ارتبط وجوده مع "إيفي لي". حيث يرجع الفضل إلى هذا الأخير، في فتح أول وكالة للعلاقات مع الصحافة، وكان ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع بداية القرن XX، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، ارتبط ظهور العلاقات مع الصحافة بشخصية "جون دافيسون روكفيلر" (*John Davison Rockefeller*)، الذي تعرض إلى حملة شرسة من قبل وسائل الإعلام، مما دفع بمجلس الشيوخ الأمريكي إلى فتح تحقيق حول حادثة العمال المضربين، التي كانت سببا في تدهور سمعة "روكفيلر". هذا الأخير، إستنجد بـ "إيفي لي" في سنة 1904، حيث اقترح عليه فكرة لتغيير صورته السيئة في أعين الرأي العام. وهو ما حدث فعلا، إذ قام "روكفيلر" بتأسيس جمعيات خيرية، كما ساعد الجامعات الأمريكية، وشجع البحوث التقنية. بالإضافة إلى ذلك، لجأ إلى فكرة النشر عبر

(1) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.23.

(2) Liliane Demont-Lugol et al, *op.cit.*, p.234.

(3) Philippe Morel, *Pratique des relations presse*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2008 (1^{re} édition 1998), p.11.

الصحف، لمبلغ الضرائب التي دفعها، والأجور التي منحها إلى آلاف العمال، ليعزز الدور الإقتصادي والإجتماعي الذي يقوم به، داخل المجتمع الأمريكي⁽¹⁾.

أما في فرنسا، فكان ظهور العلاقات مع الصحافة مقترنا بالعلاقات العامة، ويرجع الفضل في ذلك إلى "لوسيان ماترا" (Lucien Matrat)، الذي دافع من أجل الإعتراف بالعلاقات العامة (وضمنيا العلاقات مع الصحافة)، وذلك عبر إعداد ميثاق أخلاقي لهذه المهنة، في شكل وثيقة سميت بـ "قانون أثينا" (Code d'Athènes)، وكان ذلك في سنة 1965⁽²⁾.

المطلب الثالث: إلى من تسند مهمة العلاقات مع الصحافة؟

هناك عدة بدائل واحتمالات تطرح أمام المنشأة، فيما يتم تعيين ملحق صحفي (Attaché de Presse) من داخل المنشأة، أو يتم اللجوء إلى خدمات أطراف خارجية.

الفرع الأول: الملحق الصحفي الداخلي

يمكن تعريفه بأنه " أي شخص مكلف بالعلاقات مع وسائل الإعلام، سواء يتقلد بالموازاة مع ذلك، وظائف أخرى؛ تحمل أسماء أخرى (مسؤول على الإتصال، مسؤول على الأفراد)، وسواء كان من داخل أو خارج المنشأة"⁽³⁾. ولكن، من الأفضل أن يتفرغ بالكامل لهذه الوظيفة، لكي يكون مردوده أحسن وأكبر. كما أنه في هذه الحالة يكون من داخل المنشأة. بالإضافة إلى التعريف السابق، نورد تعريفاً آخر للملحق الصحفي الداخلي على أنه "الحلقة المحورية للسلسلة التي تربط المنشأة بالرأي العام، وبوساطة وسائل الإعلام"⁽⁴⁾. إذن، هذه الأخيرة هي همزة وصل بين الملحق الصحفي الداخلي (الذي يمثل المنشأة)، والرأي العام والجمهور الخارجي عامة.

لأداء مهمته على أحسن وجه، يستحسن أن يتحلى الملحق الصحفي الداخلي بعدة صفات إنسانية ومهنية على حد سواء. فمن بين هذه المزايا نذكر على وجه التحديد: التواجد (Disponibilité)؛ أي أن هذا الملحق الصحفي، ينبغي أن يتفرغ بالكامل لهذه المهمة، التي تتطلب منه تسخير كامل وقته للإستجابة لمتطلبات الصحفيين المتعددة (كطلب مقابلة الرئيس المدير العام، أو طلب الحصول على معلومات تقنية إضافية). كما يقتضي منه أن يكون أيضاً، لينا ومرنا في قراراته؛ أي أن يتعامل مع مختلف الوضعيات بحكمة، تجعل منه قابلاً للتغير والتحول بحسب ما تقتضيه الوضعيات الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى ما سبق، ينبغي أن يكون ملماً بمتطلبات وظيفته؛ حيث إليه توكل مهمة إعداد مختلف الوثائق الصحفية (كالملف الصحفي والبيان الصحفي)، والتحضير للندوات الصحفية، وغيرها من المهام الأخرى الموكلة إليه، التي تتطلب إلماماً واسعاً بالمعارف العملية، وتحكماً كبيراً في

(1) Philippe Morel, op.cit., pp.12-13.

(2) Ibid., p.14.

(3) Marie-Hélène Westphalen, op.cit., p.127.

(4) Ibid.

أبجديات هذه الوظيفة. ويجب أن يكون أيضا لطيفا في علاقاته مع الصحفيين، ويجعل من هذه الروابط التي تجمعها بوسائل الإعلام مليئة بالثقة المتبادلة، والإحترام والتفهم، وحسن الظن⁽¹⁾.

الفرع الثاني: مصلحة للصحافة

هو ثاني بديل يمكن أن يطرح أمام المنشأة. وعلى هذا الأساس، تكون هذه المصلحة تابعة للرئيس المدير العام مباشرة، أو لمديرية الإتصال⁽²⁾. وعض أن يكون المكلف بالعلاقات مع الصحافة فردا واحدا (مثلما هو الشأن في البديل الأول)، فالتكليف في هذه الحالة يشمل فرقة عمل متخصصة. وهذا التنظيم يناسب أكثر المنشآت الكبرى. وتجدر الإشارة إلى أن، مضمون عمل الملحق الصحفي الداخلي ومضمون عمل هذه المصلحة هو متطابق.

الفرع الثالث: طرف خارجي

في هذه الحالة، غالبا ما يتعلق الأمر، إما بملحق صحفي مستقل، أو وكالة متخصصة في العلاقات مع الصحافة، على أن يكون السبب في اللجوء إلى الخبرة الخارجية، ينحصر فيما يأتي⁽³⁾:

- في شكل تعويض للملحق الصحفي الداخلي؛ إذا كان حجم المهام الموكلة للعلاقات مع الصحافة داخل المنشأة قليل ومحدود جدا، وهو ما يبرر الإستغناء عن الملحق الصحفي الداخلي؛
- في شكل تكامل مع هذا الملحق، إذا تطلب الأمر ذلك؛ كعقد ندوة صحفية إستثنائية أو دولية؛
- في شكل تعزيز لهذا الملحق؛ إذا تعلق الأمر بإعداد إستراتيجية معقدة في العلاقات مع الصحافة.

أما عن دواعي ومخاطر اللجوء إلى طرف خارجي، فيمكن تلخيصها من خلال الجدول الآتي:

(1) Marie-Hélène Westphalen, *op. cit.*, pp.127-130.

(2) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *op. cit.*, p.25.

(3) *Ibid.*

الجدول رقم 28: فوائد ومخاطر اللجوء إلى الخبرة الخارجية

المخاطر	الفوائد
- الجهل: عندما لا ننتمي إلى منشأة، لا نجد التكلم عليها.	- التواجد: العلاقات مع الصحافة تتطلب كثيرا من الوقت.
- ضعف في المصدقية: خاصة إذا تعلق الأمر بقطاع جد متخصص، حيث لا يستطيع الملحق الصحفي العام، أن يواجه صحفيين ذوي تخصص عالي وخبرة كبيرة في القطاع.	- الإقتصاد: يتم تفادي إنشاء منصب دائم. وبالتالي، يتم الإعتماد على الخبرة الخارجية، إذا تطلب الأمر ذلك، ظرفيا.
- تدخل محدود: يجيد الملحق الصحفي الخارجي أداء الخدمات المرتبطة بالمسائل التنظيمية، كما يعتبر وسيطا جيدا في حالة تقديم المعلومات.	- الإحترافية: فيما يتعلق بسلسلة من الخدمات: تعيين الملفات؛ تصميم ملف صحفي؛ تنظيم إجتماع؛ اليقظة الصحفية (جمع المقالات، التسجيل،...).
- مخاطرة: من الصعب جدا الحكم المسبق على كفاءات شخص لا يعمل في المنشأة. الحل الوحيد هو: المغامرة، والمخاطرة!	

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, Communicator, 3^e édition, Dunod, Paris, 1998 (1^{re} édition 1989), p.130.

إذن، ما على المقررين سوى المفاضلة بين مختلف البدائل المحتملة، والتي يوفرها الإعتماد على خبير خارجي من عدمه. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليهم أيضا، المفاضلة بين اللجوء إلى خدمات وكالة متخصصة في العلاقات مع الصحافة، أو الإعتماد على ملحق صحفي مستقل. وبالتالي، فالإختيار يكون نسبيا؛ أي بحسب الإمكانيات والحجم، والنظرة المستقبلية والإستراتيجية للمنشأة. فإذا كانت الإمكانيات المالية للمنشأة محدودة، إذن، ما عليها إلا اختيار الملحق الصحفي المستقل، الذي لا يتطلب موازنة إتصال كبيرة. أما إذا كانت تتوفر على موارد مالية معتبرة، وكان حجمها كبير (منشأة كبرى أو شركة متعددة الجنسيات)، وكانت في نفس الوقت، منشأة طموحة، ولديها أهداف إستراتيجية واعدة، فما عليها إلا اختيار وكالة متخصصة في العلاقات مع الصحافة، تستجيب لكل هذه الأوصاف. وسندعرض أهم معايير المفاضلة بين الوكالة المتخصصة في العلاقات مع الصحافة، أو الملحق الصحفي المستقل، حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 29: إيجابيات وسلبيات الاعتماد على كل من الوكالة أو الملحق الصحفي المستقل

الملحق الصحفي المستقل	وكالة العلاقات مع الصحافة	
<p>- الإشراف (Implication): الشخصنة (Personnalisation): تتعرفون بسرعة على ملحقكم الصحفي، الذي يتكفل بكم شخصيا. الإلتزام: في حالة ما إذا حددتم أهدافا معينة معه، سيبذل كل ما بوسعه، لتشريف التزاماته معكم، لأنه واعي بأنه إذا لم يفعل ذلك، فسيتم تعويضه بآخر. - الخفة: علاقة رجل برجل: كل شيء ممكن، وقابل للتكيف. بأقل تكلفة: يتقاضى الملحق الصحفي أتعابا أقل بكثير مما تتقاضاه الوكالة (أعباؤه الثابتة هي أقل بكثير).</p>	<p>- ثراء في الخدمات المقترحة: الإبداع: فرقة من المحترفين، وليس فردا واحدا يتكفل بحالتكم. التعدد: مجموعة أدوات تحت تصرفكم، بالإضافة إلى توفير خبرات متعددة لخدمتكم. - الجدية: يتمكن الوكالة أن تضع نظام متابعة جد فعال.</p>	<p>الإيجابيات</p>
<p>- إتساع (Envergure) ضعيف: التواضع: الإمكانيات التي تتوفر عليها الملحق الصحفي المستقل هي أقل بكثير من إمكانيات الوكالة، وهو ما قد يؤثر على أدائه. - الكفاءة: لديكم الإختيار بين: المنافسة: الملحق الصحفي المتخصص في قطاعكم. لا يبذل أي جهد يذكر مع منافسكم (إعادة نفس العمل). المعرفة: الملحق الصحفي العام لا يعرف الكثير عن قطاع نشاطكم. ما الفائدة التي يجنيها من منشأتكم؟</p>	<p>- التستر (Anonymat): الإنتشار: المكلفين بالملف يتغيرون من حين لآخر، وهو ما يجعلهم يتهربون من المسؤولية (ليست مسؤوليتي، وإنما مسؤولية ...). لذلك من الواجب أن تفرضوا على الوكالة تحديد مخاطب وحيد معكم، على أن يتحمل هذا الأخير مسؤولية توزيع المهام على البقية. - المصداقية: عليكم أيضا أن تفرضوا على الوكالة تحديد ممثل خاص ودائم أمام الصحافة. لا يجب أن يأخذ الصحفيون انطبعا بتغيير الممثل في كل مرة.</p>	<p>السلبيات</p>

	<p>- المنافسة الداخلية:</p> <p>من مصلحة الوكالة أن تجمع عددا كبيرا من الزبائن الذين ينتمون لنفس القطاع، لأنها تستعمل نفس الملف، ولكن في المقابل، هناك إساءة للزبائن:</p> <p>تارة تتفاخر بواحد منهم. وتارة أخرى، تتباهى بالآخر، وهو ما قد تنتبه إليه الصحافة. لذلك، تأكّدوا من أن الوكالة لا تتعامل مع أحد منافسيكم.</p>	
--	---	--

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, *Communicator*, 3^e édition, Dunod, Paris, 1998 (1^{re} édition 1989), p.131.

المطلب الرابع: مراحل وضع وتنفيذ الإستراتيجية الإعلامية لوسائل الإعلام

يعتبر توفير المعلومات للصحفيين، إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها علاقة المنشآت مع وسائل الإعلام. وعلى هذا الأساس، ينظر إلى هذه الركيزة الأساسية، من زاوية إستراتيجية، تتضمن المراحل الآتية⁽¹⁾:

الفرع الأول: إختيار ومعالجة المعلومات

ترتبط هذه المرحلة، ارتباطا وثيقا بتصميم واختيار الرسائل، حيث أن توفير المعلومات للصحافة، يركز على الصياغة الجيدة للرسائل، من حيث الوضوح والدقة، والإرتباط المستمر بالأهداف العامة للمنشأة.

الفرع الثاني: تحديد الروابط الإعلامية وإعداد البطاقة الصحفية

تعد هذه المرحلة جوهر الإستراتيجية الإعلامية، لأنها تسمح من جهة، بالتحديد الدقيق لوسائل الإعلام التي ستتعامل معها المنشأة، حيث تصبح معروفة بالنسبة لها، وتعتمد عليها كروابط إعلامية (Relais) للوصول إلى جوهر الأطراف المستهدفة.

ومن جهة أخرى، يتم تشكيل ما يعرف بـ "البطاقة الصحفية" (*Fichier Presse*)، وهي عبارة عن وثيقة مفصلة ودقيقة، تتضمن مجموع العناوين الصحفية التي ستتعامل معها المنشأة، في أي ظرف كان، وبأي شكل كانت. وهي مرفوقة بأسماء الصحفيين، وأرقام هواتفهم، وبريدهم الإلكتروني، وحتى

⁽¹⁾ Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, pp.26-29.

أسماء حساباتهم في مواقع التواصل الإجتماعي (فايسبوك، تويتر على وجه التحديد). وتجدر الإشارة إلى أن، البطاقة الصحفية يتم إعدادها بالإستعانة ببرمجيات الإعلام الآلي⁽¹⁾. على أن يتم تحيين معلومات هذه البطاقة، من حين لآخر، لضمان مصداقية وملائمة مضمونها.

الفرع الثالث: تحديد الأطراف المستهدفة

فيما يتم التمييز بين الصحف الإلكترونية، التي تتصف بمعلوماتها بمصداقية عالية، والمواقع الخاصة بالصحفيين (*Blogs*)، التي تكون أقل مصداقية من الأولى، نظرا لأن 90% من المعلومات التي تتضمنها يكون مصدرها الأنترنت (أي أن قابليتها للتحقق منها ضعيفة).

الفرع الرابع: إعداد برنامج العلاقات مع الصحافة

يعتبر محور سياسة العلاقات مع الصحافة، فمن خلاله يتم معرفة الأنشطة المرتبطة بهذا التخصص الإتصالي. وعادة ما يتم تنفيذه في بداية السنة، حيث يتضمن عدة معلومات كالأهداف والوسائل والأطراف المستهدفة، والموازنة وتوقيت الأنشطة الإتصالية التي تتضمنها حملات العلاقات مع الصحافة.

المطلب الخامس: تقنيات العلاقات مع الصحافة

تتوفر العلاقات مع وسائل الإعلام عدة أدوات، وتتميز بالتنوع، كما تتصف بالتفرد نظرا لطابعها الخاص. وما يلاحظ على هذه التقنيات، تواجدها بعدد كثير ومفصلة إلى حد كبير. وفي المقابل نجد بأن وقت الصحفيين هو ثمين وقصير، في نفس الوقت، لا يتسع لقراءة كل هذه المعلومات. فالصحفي الواحد يستقبل يوميا من 50 إلى 100 معلومة مختلفة (دون حساب الرسائل الإلكترونية)⁽²⁾. لهذا، يبدو من الأنسب، مراعاة الدقة والإختصار عند توجيه الرسائل. وعموما تنقسم تقنيات العلاقات مع الصحافة، بحسب طبيعتها إلى ما يأتي⁽³⁾:

الفرع الأول: دعائم الإتصال الأحادي الإتجاه

تتمثل في مجموعة الأدوات التي لا تعتمد على الحوار، بقدر ما تعتمد على الكتابة، وهو ما يبرر إتجاهها الأحادي. والشكل الكتابي يبقى دائما ضروري وأساسي، حيث يطغى على الأشكال الأخرى بنسبة 63%⁽⁴⁾. وتنقسم هذه الوسائل إلى:

(1) Philippe Morel, *La communication d'entreprise*, Vuibert, Paris, 2000, p.39.

(2) Philippe Morel, *Pratique des relations presse*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2008 (1^{re} édition 1998), p.99.

(3) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, pp.29-41.

(4) Philippe Morel, *op.cit.*, p.100.

أولاً: البيان الصحفي

يمكن تعريفه بأنه "وسيلة سهلة وفعالة، من أجل ربط علاقات مع الصحفيين"⁽¹⁾، كما يمكن تعريفه، بأكثر تفصيلاً، على أنه "نص يحمل معلومات مختصرة (في صفحتين على العموم)، حول حدث معين: الإحتفال بتاريخ تأسيس المنشأة، طرح منتج جديد، إعادة هيكلة داخلية، الدخول إلى البورصة. وهذا النص تتم صياغته من طرف المنظمة المرسله باتجاه الصحافة، وهو موجه بالأساس لكي يعاد بثه، بالكامل أو جزء منه، وذلك عبر الدعامة التي تم إرساله منها"⁽²⁾. أما عن كيفية صياغته، فيمكن معرفتها، من خلال التعريف الآتي للبيان الصحفي بأنه "يتضمن معلومة وحيدة، دقيقة وتكون حديث الساعة. أما عن صياغته، فتكون مختصرة (نادرا ما تتجاوز صفحة مرقنة "Dactylographiée"). ويتضمن عنوان صريح، يعبر عن مضمونه. حيث يتجه قدما نحو الهدف. كما ينبغي أن يتضمن الإجابات على الأسئلة الآتية: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ لماذا؟ وهذه العناصر يمكن أن تكون محل تفصيل في ملف صحفي. ويتم في الأخير، الإشارة إلى الأسماء والمعلومات الإضافية، عن الأشخاص الذين يمكن الإتصال بهم"⁽³⁾. وعلى هذا الأساس، ينبغي التقيد عند إعداد البيان الصحفي بالقاعدة التي مفادها "موضوع واحد في كل بيان، ورسالة واحدة في كل فقرة، وفكرة واحدة في كل جملة"⁽⁴⁾. ويمكن القول اختصاراً، أن البيان الصحفي ينبغي أن يكون جاهزاً للإستخدام، لأن الصحفي ليس لديه الوقت الكافي لإعادة صياغته من جديد.

ومن المحاسن التي تتصف بها هذه الأداة، نذكر: الخفة والمرونة المطلقة، حيث يمكن إرسالها عبر الفاكس، أو البريد الإلكتروني. كما أنها غير ملكفة وسهلة الصياغة، إذ يكون استخدامها من طرف الصحفيين بنصها الأصلي. أما عن مساوئها، فيتم إيجازها، في أنه نظراً للعدد الهائل للبيانات الصحفية التي تصل لمقرات الصحف، فقد لا يستطيع الصحفيون الإنتباه للبيان الصحفي المرسل من طرف المنشأة⁽⁵⁾. وتستطيع هذه الأخيرة تجاوز هذه النقيصة، عن طريق العنونة الجيدة المثيرة للإنتباه.

ثانياً: الملف الصحفي

يعرف بأنه "وثيقة أشمل من البيان الصحفي. حيث يهدف إلى جلب معلومات تتوفر على أكبر قدر من التمام حول موضوع معين"⁽⁶⁾. إذن، تتصف معلومات هذه الدعامة الإتصالية، بأنها وافية وكاملة، من حيث شموليتها لكل الجوانب التي تتعلق بالموضوع المعالج. كما يعرف أيضا الملف الصحفي، بأنه "مجموع وثائق محضرة من طرف منظمة (منشأة، جماعة، خدمة عمومية...)، لفائدة الصحفيين، بهدف إعطائهم معلومات كاملة ومفصلة حول موضوع محدد"⁽⁷⁾.

(1) Philippe Morel, *op.cit.*, p.100.

(2) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.29.

(3) Liliane Demont-Lugol et al, *op.cit.*, p.236.

(4) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.29.

(5) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.39.

(6) *Ibid.*

(7) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.32.

على هذا الأساس، يختلف الملف الصحفي على البيان الصحفي؛ من حيث أن الوسيلة الأولى، تبث معلومات تتميز بمدة صلاحية تفوق بكثير الوسيلة الثانية، كما أن معلومات الأداة الأولى هي أكثر تفصيل من تلك الخاصة بالأداة الثانية، بالإضافة إلى أن المعلومات الأساسية التي تتوفر عليها الدعامات الأولى تكون مرفقة بتذكيرات أو مراجع، مما يجعلها تختلف عن معلومات الدعامات الثانية⁽¹⁾. وتجدر الإشارة إلى أن، تحرير الملف الصحفي، يستجيب إلى قواعد أساسية، تبعده عن الجوانب الإعلانية والتسويقية، التي عادة ما ترغب المنشآت إظهارها في هذا الصدد. وفي حالة ما إذا أمضت المنشأة على اتفاقية هامة من الناحية الإجتماعية (خلق مئات أو آلاف المناصب)، ومن الناحية الإقتصادية والمالية (كسب نصيب إضافي من السوق، نتيجة توسيع النشاط)، ومن الناحية التكنولوجية (تركيب خط إنتاج جديد، وبمواصفات حديثة)، فلا بأس من تقديم المعلومات الأساسية أولاً، ثم إرفاقها بمختلف النتائج السابقة التي تعد هي الأخرى مهمة⁽²⁾. أما من ناحية المحتوى والعرض؛ يمكن القول بأن الملف الصحفي المرسل إلى صحفيين منشغلين، ليس لديهم الوقت الكافي للإطلاع على كل الملفات، يستحق العناية التامة من قبل المسؤولين، والتميز، سواء من ناحية المضمون أو من الناحية الجمالية، لجذب اهتمام الصحفيين. وعلى هذا الأساس، ينبغي أن تتوفر هذه الدعامات الإتصالية على العناصر الآتية⁽³⁾:

- الورقات (يتشكل الملف الصحفي في المتوسط من 10 إلى 15 صفحة⁽⁴⁾) تكون موضوعة داخل حافظة أوراق (Chemise)، الكل داخل ملف، الكل داخل ظرف، وتقدم على أنها مجمل الملف الصحفي؛
- الورقات تكون مرقمة، ومختومة بشعار المنشأة (Logo)، ومشبوكة (Agrafées)، لكي يسهل على الصحفي إستخدامها (لوحدها، أو بالمقارنة مع ملفات صحفية أخرى)؛
- يستهل الملف الصحفي بفهرس، يوضح العناوين الرئيسية، وأرقام صفحاتها. ويتم الفصل بين العناوين بحافظات أوراق ملونة، لتسهيل تصفحها من قبل القارئ؛
- يرفق الملف الصحفي، في الأخير، بمعلومات إضافية (كالإسم ورقم الهاتف) خاصة بمعد الملف.

أما فيما يتعلق بموعد تسليم الملف الصحفي للصحفيين، فلا يوجد إجماع على وقت محدد، وقد يكون إما قبل تنظيم الندوة الصحفية، أو بعدها. في الحقيقة، يمثل هذا الوضع مأزقا، بالنسبة للمكلف بالعلاقات مع الصحافة، فكلتا الفترتين تتوفران على محاسن ومساوئ⁽⁵⁾. ويمكن توضيح ذلك، من خلال الجدول الآتي:

(1) Philippe Morel, *La communication d'entreprise*, Vuibert, Paris, 2000, p.41.

(2) Philippe Morel, *Pratique des relations presse*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2008 (1^{re} édition 1998), p.109.

(3) Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.136.

(4) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.40.

(5) Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.148.

الجدول رقم 30: إيجابيات وسلبيات موعد تسليم الملف الصحفي

بعد الندوة الصحفية	قبل الندوة الصحفية	
<ul style="list-style-type: none"> - إجبار المستمعين على المتابعة المركزة، والبقاء إلى غاية نهاية الندوة. - عدم تشويه الموضوع. 	<ul style="list-style-type: none"> - المتابعة الجيدة من قبل الحاضرين: حيث يكونون على علم مسبق، بموضوع الندوة. - ربح الوقت: يستمع الصحفيون للحديث، بالموازاة مع تصفح الملف الصحفي، ويشرعون في العمل مباشرة. - الفائدة: الأسئلة الجيدة تأتي مع العلم المسبق بالموضوع. 	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> - أسئلة أقل ملائمة: هناك إمكانية لإعادة ما هو موجود في الملف الصحفي. - ممكن على شرط: توفر مسبق لأقل ما يمكن من معلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التشويش: يكون عقب تصفح الملف الصحفي. - الكراسي فارغة: عادة ما يخرج الصحفيون قبل انتهاء الندوة. - ضعف الإستقبال (<i>Réceptivité</i>): يركز المستمعون في الملف الصحفي، أكثر من متابعة المتكلم. 	السلبيات

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, *Communicator*, 3^e édition, Dunod, Paris, 1998 (1^{re} édition 1989), p.148.

مهما كانت الإيجابيات والسلبيات، يبقى أنه من الأحسن، تجنب تسليم الملف الصحفي قبل الندوة بيوم، لأن ذلك قد يؤدي إلى غياب الصحفيين عن الموعد. كما أن التسليم الذي يكون بعد يوم (من انعقاد الندوة) للغائبين، من الأفضل أن يكون مرفقا بملخص عن مجريات الندوة (خطاب، وأسئلة وأجوبة)⁽¹⁾.

ثالثا: الكشف أو الرسالة الإعلامية

تعرف بأنها "نسخة مختصرة موجهة من طرف منظمة إلى فئة معينة من الصحفيين، والكشف الإعلامي (الذي يعرف أيضا بالرسالة الإعلامية "Lettre d'Information" أو كشف الصحافة "Bulletin de Presse") يتم تسليمه بانتظام معين (أسبوعيا، شهريا، ثلاثيا، سداسيا، سنويا... حسب الحالات)، حيث يتضمن معلومات مهنية ذات طابع غير إستراتيجي. فهذا الكشف هو في

(1) Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.148.

غالب الأحيان موجه في شكل رسالة إلكترونية⁽¹⁾. إذن، للرسالة الإعلامية خلفية تواصلية مع وسائل الإعلام، أكثر من الخلفية الإعلامية؛ فالهدف الأساسي هو خلق عادة حميدة مع بعض الإعلاميين على وجه الخصوص. حيث أن التمسك بثقافة المنشأة، يفرض على البعض ترسيخ هذه العادة في التعامل مع وسائل الإعلام، مما يزيد في روابط الثقة بين الطرفين، ويذهب بها بعيدا. خاصة إذا علمنا، أن بعض المنشآت يرفقون هذه الرسالة الإعلامية بجريدة المنشأة. سلوك تتمثل الغاية منه، في اعتبار بعض الصحفيين أطرافا فاعلة، في نفس المستوى مع الأطراف الداخلية (الأجراء)، من حيث الحق في الإعلام.

الفرع الثاني: دعائم الإتصال ثنائي الإتجاه

وفي هذا الفرع من الأدوات، يكون هناك لقاء مباشر بين المنشأة ووسائل الإعلام، وتنقسم هذه الدعائم إلى:

أولا: المقابلة الصحفية

تعرف بأنها "التقنية الأكثر إخافة (Redoutée)، نظرا للتفاعل المباشر بين وسائل الإعلام والمنشأة"⁽²⁾. كما يمكن تعريفها بأنها "إحدى تقنيات التقصي الأكثر دقة: العلاقة تعتبر مباشرة، والروابط ممكن أن تكون معمقة، والمعلومات تعد متكيفة مع الطرف المخاطب (Interlocuteur)، وذلك حسب الشكل الذي تأخذه المقابلة. إلا أنه، وفي المقابل، تعتبر الممارسة صعبة، ومخيفة للكثيرين الذين يخشون الوقوع في الفخ، بسبب الأسئلة الغير مناسبة"⁽³⁾. وبالتالي، فالأمور توضحت بخصوص الخوف والخشية من المقابلة الصحفية، والتي مصدرها المواجهة المباشرة بين الطرفين، وعدم الإستعداد الجيد لمثل هذه المواقف. وهو ما يدفعنا إلى توضيح القواعد التي تسمح بالتحضير الجيد لمثل هذه المواعيد، وهي⁽⁴⁾:

- العمل على استباق الرسائل التي يتم بثها عبر هذه المواجهات الإعلامية، مثلما هو الشأن بالنسبة للبيانات الصحفية، حيث يتم التركيز على توحيد وتجانس الرسائل؛

- القيام بمحاكاة، في إطار ما يعرف بالتدريب على مواجهة وسائل الإعلام (Media Training)^(*)، وهو ما يسمح للمتكلم (سواء أكان ناطقا رسميا أو موردا بشريا آخر)، بالتعود على ما يعرف بـ "لعبة الأسئلة والأجوبة" (Jeu des Questions Réponses)، مع الإعتناء أيضا بتحضير الحجج المقنعة؛

- التعرف على الوسيلة الإعلامية، من حيث طبيعة الفئة المشاهدة (Audience)، والتوجه الإعلامي لهذه الوسيلة (Ligne Editoriale)، وحتى معلومات على الصحفيين المكلفين بإجراء المقابلة الصحفية؛

(1) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., p.34.

(2) Thierry Libaert, op.cit., p.42.

(3) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., p.36.

(4) Thierry Libaert, op.cit., p.42.

(*) لمعرفة المزيد عن التدريب على مواجهة وسائل الإعلام، يرجى الرجوع إلى الصفحات: من 164 إلى 172.

- تحديد ممثل المنشأة (الناطق الرسمي)، الذي سيحضر إلى المقابلة الصحفية، وعادة ما يكون الرئيس المدير العام، إلا في الحالات الإستثنائية، حيث يتم تعويضه بشخصية أخرى، تطبيقا لما يعرف بـ "نظرية المنصهرين" (*Théorie des Fusibles*):

- تفادي التسرع في إجراء المقابلة الصحفية، وهو ما يجب أن تحرص المنشأة على التأكيد عليه، حتى ولو أن الطابع الغالب على برمجة مثل هذه المواعيد، عادة ما يكون إستعجاليا. وهو ما يسمح للناطق الرسمي بترتيب أموره، بشكل جيد. بالإضافة إلى هذه القواعد، نورد جملة من التوصيات التي ينبغي أخذها بعين الإعتبار، وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 31: ما ينصح به وما يحذر منه فيما يتعلق بالمقابلة الصحفية

ما يحذر منه	ما ينصح به
- الإملاء: التوقف عن الكلام، بمجرد رفع القلم من طرف الصحفي. مع محاولة قراءة ما يكتب.	- أخذ الوقت اللازم للتفكير.
- استخدام لغة تقنية ومتخصصة (<i>Jargon technique</i>).	- تركيز المقابلة الصحفية حول النقاط الأساسية.
- الإفتراد إلى أدنى مستوى من الموضوعية.	مع شد انتباه المستمع إلى عناصر معينة، مثل عبارات "تلك نقطة بسيطة" أو "أحيطكم علما بهذه النقطة المهمة".
- الإفراط في الرفق واللين.	- تقديم المعلومات التي تحظى بأكبر درجة من الإقناع.
- إفشاء معلومات "سرية" دون معرفة الصحفي بشكل جيد.	- الحرص على قول ما يمكن نشره. مع عدم التسرع في الإجابة.

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, *Communicator*, 3^e édition, Dunod, Paris, 1998 (1^{re} édition 1989), p.153.

وتجدر الإشارة إلى أنه، من الأفضل، إستفسار الصحفي عن المعلومات التي يود معرفتها، وعن مقدار ما استوعبه من معلومات. وعن أيضا، مدى الإجابة بوضوح عما تم طرحه من أسئلة. وعن النقاط التي لا تزال غامضة⁽¹⁾.

(1) Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, pp.152-153.

ثانيا: الندوة الصحفية:

يمكن تعريفها بأنها "تنظم بمبادرة من المنشأة، حيث تمثل لقاء يهدف إلى بث معلومات في نفس الوقت إلى عدد كبير من الصحفيين"⁽¹⁾. أما عن سيرورة هذه الوسيلة الإتصالية، فقد وردت في هذا التعريف للندوة الصحفية، بأنها "لقاء نقاش تنظم من طرف هيئة يهدف بث، بواسطة الصحفيين الحاضرين، معلومات إلى وسائل الإعلام. وعادة ما يسير هذا النوع من الإجتماعات على فترتين: يتوجه أولا، واحد أو مجموعة، من السلطات المستضيفة إلى الصحفيين؛ ثم تنظم حصة لطرح أسئلة حرة، عادة ما تكون متبوعة بكوكتيل، في جو أقل ما يقال عليه، أنه رسمي"⁽²⁾. وبخصوص شروط نجاح مثل هذه اللقاءات، فقد جاءت في هذا التعريف للندوة الصحفية، بأنها "تجمع العديد من الصحفيين، في مكان وزمان محددين، والمناسبات متعددة: كطرح منتج، أو عرض الحسابات، أو حوصلة عن عملية معينة، أو تكذيب إشاعة معينة... والنجاح في الندوة الصحفية يكون نتيجة تجمع عدة عوامل. جمهور مناسب، يضم مجموعة من خيرة الصحفيين المدعويين. وسيرورة ممتعة: مداخلات جيدة متبوعة بنقاش حيوي وبناء، الكل في مكان - قاعة، مشرب، هدايا - لائق"⁽³⁾.

في الحقيقة، تعتبر الندوة الصحفية فرصة ثمينة لتحقيق عدة أهداف، إعلامية واتصالية على حد سواء، فالندوة يسعى كل من منظمها والصحفيين إلى إرسال/إستقبال مجموعة من الرسائل الواضحة والدقيقة حول مضامين معينة، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، تعتبر الندوة مناسبة للتواصل بين ممثلي المنشأة والصحفيين، في جو ودي، يمتزج فيه الجو الرسمي مع نظيره الغير رسمي، في توليفة مناسبة تتحقق فيها أهداف الطرفين في آن واحد.

وإضافة إلى شروط النجاح التي وردت في التعريف السابق، يمكن تناول جملة من القواعد، التي تعد بدورها أيضا، ركائز تنظيمية وإجرائية أساسية، تسمح بتحقيق الفعالية في برمجة وتنظيم مثل هذه اللقاءات، وهي كالآتي⁽⁴⁾:

- التحضير الجيد لهذه الندوة يبدأ مسبقا، قبل فترة طويلة من برمجتها. باستثناء فترة الأزمات، حيث لا يكون للمنشأة متسع من الوقت، إذ يسبق الإستعجال فيها التريث؛

- التوزيع الجيد للأدوار؛ حيث يكون ممثل المنشأة مرفوقا بشخصين أو ثلاثة أشخاص، متخصصين في موضوع الندوة. ويعد هذا الإجراء احتياطيا واحترازيا، ففي حالة طرح أسئلة تقنية ومتخصصة من طرف الصحفيين، تستطيع هذه الأطراف التدخل، للإجابة بكل دقة وتفصيل عن مثل هذه الأسئلة؛

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.42.

(2) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.37.

(3) Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.140.

(4) Thierry Libaert, *op.cit.*, pp.42-43.

- التنظيم الجيد للندوة الصحفية، من خلال حسن اختيار مكان عقدها، حيث تكون مغلقة، لتوفير شروط الإستماع الجيد للمتحدثين، بالإضافة إلى كونها صغيرة نسبياً، تتوفر على عدد محدود من الكراسي، ودون بقاء أماكن كثيرة شاغرة، (لأن الفراغ قد يدل عند البعض فشلاً في تنظيم الندوة)؛
- الإستهداف الجيد للمشاركين؛ حيث يقاس نجاح الندوة بمعاييرين أساسيين هما: تواجد النواة الصلبة من خيرة الصحفيين، بالإضافة إلى تحريك (Véhiculer) الرسائل المفتاحية من قبل ممثلي المنشأة.

الفرع الثالث: فرص التواصل واللقاءات

تمثل آخرونوع من أنواع تقنيات العلاقات مع الصحافة، حيث يمتزج فيه البعد الغير رسمي للتواصل مع الجانب الودي للعلاقة بين ممثلي المنشأة من جهة، ووسائل الإعلام من جهة أخرى. ويمكن توضيح أشكال هذا النوع الأخير من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 32: المفاضلة بين مختلف أشكال النوع الأخير من تقنيات العلاقات مع الصحافة

النصائح	السلبيات	الإيجابيات	
<ul style="list-style-type: none"> - الدعوة تكون على 08.30 سا، على أن تكون البداية الحقيقية على 09.00 سا. - سهولة العبور: خاصة في وسط المدينة. وللفنادق الكبرى تنظيم خاص بها، يناسب كثيراً هذا النوع من الاجتماعات. - إستقبال المتأخرين: التفكير في تخصيص كراسي لهم، وإعطائهم نصيحتهم من الملفات الصحفية. - متغير آخر: برمجة فطور متأخر على 10.30 سا/11 سا. <p>هذه الصيغة هي محدودة من حيث الممارسة، لأنها تحد (تقطع) الفترة الصباحية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - صعب: المتأخرون عن الموعد هم كثر. - وجيز: كل شيء يجب أن ينتهي على 10.30 سا (11.00 سا على الأكثر). - محدود: هذه الصيغة غير ملائمة في الشتاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - إقتصادي. - ملائم: يمثل فترة زمنية مناسبة بالنسبة للصحفيين، حيث تكون نفسيتهم في أعلى وأريح مستوى، في جوتسوده المهنية. - سريع: يتقيد المدعوون بوقت محدود وغير طويل. 	الفطور
<ul style="list-style-type: none"> - السرعة: من الأفضل أن يستغرق الغداء ساعتين. - الخفة: يستحسن ألا ينوم الطعام المدعوين. - تشكيلة الموائد: من 6 إلى 8 أشخاص في المائدة الواحدة، في كل منها يتواجد شخص منشط، يمثل المنشأة. - التوقيت مدروس: من الأفضل أن تسبق الندوة 	<ul style="list-style-type: none"> - طويل: غداء الصحافة غير مرغوب فيه لدى الصحفيين، حيث يثبتهم لفترة طويلة (تقريباً 3 ساعات). 	<ul style="list-style-type: none"> - مشخص: يعتبر فرصة للتعرف على الصحفيين. - ثري: يتوفر المتكلمون على عدة إمكانيات لتقديم مداخلاتهم (في بداية الغداء، ما بين الأطباق، عند تناول القهوة)، لديهم كل الوقت للإجابة على الأسئلة. 	الغداء

<p>الغداء، وفي الحالة العكسية قد يصبح الغداء غير لائق - نظرا لعدم قول أي كلمة بعد - ، والصحفيون قد يصلون دون شك إلى تناول الفاكهة. كما أن البرمجة - ندوة ثم غداء- لا تخلو هي الأخرى من مساوئ، فلكيلا ينسحب الصحفيون عقب الندوة، دون تناول الغداء، يجب خلق الأعذار التي قد تبقمهم: توزيع الشخصيات المرموقة على الطاولات، تنظيم نقاش أثناء المأدبة، تخصيص مفاجأة.</p>			
<p>- كل شيء يمر بسرعة: مداخلة على المنبر وبمكبر صوت (لا تتعدى 20 دقيقة)، النقاش ثم اللقاء مع الصحفيين حول مائدة المأدبة.</p>	<p>- تافه. - عشوائي: عدة كوكتيلات يمكن أن تتواجد في نفس الوقت.</p>	<p>- خفي: لا يأخذ وقتا كثيرا من رزنامة الندوة.</p>	<p>الكوكتيل</p>
<p>- التبسيط: بالنسبة لمائدة المأدبة، من الأحسن طلب مرطبات خفيفة، تجنب كل ما له علاقة بالصحن والسكين: لأن الصحفي لا يستطيع أن يحمل في نفس الوقت كأس وكناشة وصحن... ويشرع في الكتابة.</p>	<p>- سطحي: يمر عليه الصحفيون مرور الكرام، الكل في عجلة من أمرهم.</p>	<p>- إقتصادي: باقتصاره على المدعويين فقط، يكون الكوكتيل أقل تكلفة من مأدبة حقيقية.</p>	<p>الكوكتيل</p>
<p>- لا تنظم هذه الأمسية إلا إذا تم التأكد كليا من حضور الصحفيين المرموقين، وإذا تم التأكد أيضا من قدرة المنشأة على تنظيم مثل هذه الأمسيات. مع عدم تفويت هذه الفرصة لدعوة زوجات الصحفيين، إذا تعلق الأمر بمأدبة عشاء ودية.</p>	<p>- غير أكيد: لابد أن يكون كل الصحفيين المدعويين متفرغين في نفس الليلة، ويقبلون تخصيص أمسية للمنشأة. - متكلف: ينبغي أن تفي المنشأة بكل وعودها، لا أن تترك انطبعا سيئا. - صعب: حسن الإستقبال يعد أساسيا. فحسن الإستقبال يعتبر أمرا ضروريا: تزيين الموائد، إختيار نوعية الطعام، سيرورة الأمسية.</p>	<p>- غريب: تعتبر هذه الصيغة غير ممارسة كثيرا. - ودي: اللقاء خارج الأوقات الرسمية، مما يزيد الجو لطافة.</p>	<p>العشاء</p>

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, Communicator, 3^e édition, Dunod, Paris, 1998 (1^{re} édition 1989), p.144.

ما يلاحظ على الجدول السابق، أن الثراء الموجود في هذه التقنيات، لا يسمح لنا بالقول أن هناك تقنية جيدة وأخرى سيئة، وإنما على المنشآت استخدام هذه الأنواع الثلاثة من تقنيات العلاقات مع

الصحافة في إطار توليفة من الوسائل، مما يزيد من فعاليتها. فمثلا كوكتيل الصحافة، لا يصلح للإستعمال بمفرده، بل يكون بالموازاة مع الندوة الصحفية⁽¹⁾. في الأخير، يمكن القول أن العلاقات مع الصحافة، كما أنها تصلح للفترات العادية، فهي أيضا تتلائم مع الأوضاع الأزمومية، حيث تستخدم من طرف المنشآت لتحقيق التوازن في العلاقة مع وسائل الإعلام، وإرجاعها إلى الوضع الطبيعي، بعد اختلالها من جراء الأزمات.

المطلب السادس: العلاقات مع الصحافة والأزمات المستهدفة إعلاميا

للعلاقات مع الصحافة روابط وطيدة مع الأزمات؛ فقد يتخذ منها الصحفيون حدثا غير مألوف، قد يتصدر العناوين الرئيسية لكبريات الصحف، والقنوات التلفزية والإذاعية، وكذا مواقع التواصل الإجتماعي، لفترة زمنية غير قصيرة. وهو ما يسمح لوسائل الإعلام ببيع أعداد كبيرة من الجرائد، وتحقيق نسبة مشاهدة معتبرة عبر كافة الدعائم السمعية والبصرية. لذا، وجب على المنشآت أن تعتني بكل تقنيات العلاقات مع الصحافة، دون استثناء، في هذه الفترات الحساسة. وذلك من خلال توفير المعلومات الوافية والدقيقة للصحفيين، من أجل مساعدتهم على أداء عملهم بكل أريحية وإتقان. وهو الدور - من بين عدة أدوار أخرى - الذي تسعى أن تقوم به باستمرار، طيلة فترة الأزمات. وفي المقابل، عليها تجنب العديد من المسائل، بغرض تلافي تأثيراتها السلبية على فعالية مردودها وأدائها خلال الأزمات.

الفرع الأول: ما تريده وسائل الإعلام من الأزمات

في جملة ما ترغبه وسائل الإعلام خلال هذه الفترات الحرجة، التي تمر بها المنشآت المتضررة، يمكن أن نذكر، السبق الصحفي، الذي يتجسد في الإنفراد بعدة صور ومعلومات وتعليقات وشهادات، من شأنها أن تحقق لوسائل الإعلام زيادة معتبرة في رقم أعمالها. وعموما، تفضل الصحافة عدة أمور، خلال الأزمات، يمكن ذكرها فيما يأتي⁽²⁾:

أولا: توفير معلومات مفهومة من طرف الجميع

مما يتطلب فهما وافيا وشاملا ومعتمدا لكل مجريات الأحداث، من قبل وسائل الإعلام. كما أن للمنشآت دور كبير في هذا الصدد، حيث بسعيها الدؤوب لتمرير المعلومات بكل صدق وشفافية، فإنها تخدم أغراض وسائل الإعلام، التي تحاول بدورها، استغلال العدد المحدود من الصحفيين، في البحث عن المعلومات من خلال الأنترنت، وتحديدًا عبر الفايسبوك وتويتر، لإيجاد شهادات وحجج وأدلة حول حيثيات الأزمات.

(1) Liliane Demont-Lugol et al, op.cit., p.237.

(2) Didier Heiderich, Plan de gestion de crise, Dunod, Paris, 2010, pp.118-120.

ثانيا: القيام بمقارنات وفق عدة زوايا

تستند وسائل الإعلام على إجراء مقارنات مع أزمات أخرى، أو مع الماضي، أو مع الوعود التي تقطعها المنشآت خلال الأزمات. وهو ما يقتضي منها العمل على تجانس وتوحيد رسائلها زمنيا، أو مع الأشخاص، أو مع الأحداث.

ثالثا: التواجد بجوار الجماهير والإستدلال بالشهادات

الصحفي لا يستطيع أن يقول كل شيء، وبالتالي يحتاج إلى شهادات مباشرة أو غير مباشرة؛ حيث تتمثل الشهادات المباشرة في الضحايا أنفسهم، إذا كان باستطاعة وسائل الإعلام أن تجدهم. وإلا يمكنها الإعتماد على الشهادات الغير مباشرة، مثل الأشخاص الذين كانوا بالقرب من الحدث. كما تستعين الصحافة كذلك بالخبراء، من أجل تحليل المعطيات المتوفرة، والتعليق عليها. كما يستطيع أي شخص في الشارع أن يدي برأيه في بعض المسائل، كالإحتباس الحراري مثلا.

رابعا: الإستجابة لمطالبات إتمام (Bouclage) المواضيع الصحفية

سواء تعلق الأمر بإتمام كتابة مقال صحفي، أو إتمام تركيب تقرير صحفي سمعي وبصري. فمتطلبات الإتمام الصحفي تختلف عن تلك المتعلقة بتسيير وإدارة الأزمات، من طرف المنشآت؛ هذه الأخيرة قد تنتظر إلى غاية توفر معلومات جيدة، لتتوجه بها إلى جمهور الصحفيين (وهو ما يمثل إتماما بالنسبة للمنشآت). على عكس وسائل الإعلام، التي تنتظر توفر المعلومات السيئة، بخصوص الأزمة، لتتوجه بها إلى الجمهور المتلقي.

خامسا: التركيز دوما على الهدف الإتصالي

يجب ربط كل عملية اتصال، بهدف يتحقق من ورائها. وهو الشأن بالنسبة للعلاقات مع الصحافة خلال الأزمات، حيث لا يجب ربطها بالهدف المتمثل في الإستجابة لوسائل الإعلام، بقدر ربطها بالطمأننة والإعلام والحد من الآثار السلبية للأزمات.

الفرع الثاني: ما لا يجب فعله عبر تقنيات العلاقات مع الصحافة

كثيرة هي الأخطاء التي يجب أن تتفادها المنشآت، من خلال تقنيات علاقاتها بوسائل الإعلام، أثناء حدوث الأزمات. وعموما ينبغي تفادي الأخطاء الآتية⁽¹⁾:

- إلتزام الصمت، وعدم المبادرة والإقدام على التواصل مع مختلف الأطراف الفاعلة، في وقت الحاجة الملحة إلى ذلك؛

- إخفاء الحقيقة عن طريق تشويهها، وعدم إظهار الكثير من أجزائها الأساسية؛

- الرغبة الجامحة في الطمأننة، حتى ولو على حساب إظهار حقيقة الأمور، والتي في جوهرها خطيرة وغير مطمئنة؛

⁽¹⁾ Philippe Morel, op.cit., p.179.

- الإستخدام المفرط للغة التقنية، وعلى حساب اللغة البسيطة التي تحبذها وتفهمها جيداً وسائل الإعلام والرأي العام؛

- حذف الحقائق الجزئية، والتي غالباً ما تشوه الحقائق في شكلها الكامل والشامل، وهو ما يعد في حد ذاته تشويهاً غير مرغوب فيه؛

- تجنب التواصل الدائم والمنتظم مع وسائل الإعلام.

وتجدر الإشارة إلى أن، إخفاء الحقائق والتزام السكوت (*Pas de Commentaire*)، يعد خطأ فادحاً من جانب المنشآت التي تلتزم بهذه الممارسة. فوسائل الإعلام لديها البدائل المناسبة لكشف المستور؛ حيث بإمكانها التواصل - في حالة الحوادث الخطيرة - مع الضحايا أنفسهم، أو عائلاتهم، أو الحماية المدنية، أو السلطات العمومية. وفي حالة الأزمات الإجتماعية، بإمكان الصحافة أن تتصل بالشركاء الإجتماعيين والأجراء. فالالتزام الصمت ليس في صالح المنشآت، لأنه يؤدي إلى تغذية التأويلات والإشاعات، وحتى الدعايات.

إضافة إلى الخطأ السابق، يعتبر عدم التواصل مع وسائل الإعلام في الفترات العادية، وتكثيف الإتصال معها في الأزمات، بدور خطاً جسيماً، قد يدفع بالصحفيين إلى مقاطعة المنشآت، في الأوقات الحرجة، التي تزيد فيها الحاجة الماسة إلى هذا الطرف الفاعل، والشريك المتميز. وهو ما يدفع أكثر إلى زيادة الشكوك، وعدم شرعية هذه المنشآت، وعدم مصداقيتها.

في الأخير، يمكن وصف الوسائل التي وردت في المباحث السابقة، بأنها أدوات تقليدية. أما فيما يتعلق بالوسائل الحديثة (الإلكترونية)، فسوف نتناولها في المبحث الموالي.

المبحث الرابع: توظيف الأنترنت والواب 2.0 في خدمة أغراض اتصال الأزمات

يوصف القرن XXI، بأنه عصر الأنترنت ومواقع التواصل الإجتماعي. حيث تم الانتقال من السلوك الإنساني التقليدي، الذي يركز على دعائم مادية ملموسة، إلى السلوك الإنساني الإلكتروني، الذي يتأسس على ركائز معنوية، مرتبطة بعالم الإعلام الآلي والحواسيب والبرمجيات والأنترنت بمختلف أجياله المتعاقبة. إنه باختصار خطوة بشرية تم تخطيها نحو عالم جديد وحديث، نحو العالم الافتراضي.

هذا التوجه نحو العالم اللامادي، يحتاج إلى دراسة وتمحيص، في جانبه المتعلق بالمنشآت، حيث أدى إلى تغيير طرق العمل، وتحويل مدخلات ومخرجات هذا النظام المفتوح على كل المتغيرات. ولا تستثنى الأزمات من هذا التحول العميق، الذي غير أساليب التعامل مع هذه الأوضاع الإستثنائية، التي تحتاج إلى إعادة تأهيل في مختلف أبعاد إدارة الأزمات.

فمثلما لدينا أزمات بشكلها التقليدي المعروف لدى الجميع، لدينا أيضا أزمات إلكترونية، مصدرها بشري، ولكن دعامتها إلكترونية، أي أن أصلها ومجال انتشارها إلكترونيان، يرتبطان ارتباطا وثيقا بالإنترنت. وهو ما يحتاج منا كل الدراسة والإحاطة المعرفية.

واتصال الأزمات بدوره يحتاج منا كل العناية البحثية، من حيث علاقته بما يتم تداوله عبر الإنترنت، فيما يخص كل المعلومات السيئة، حول المنشأة ومنتجاتها وخدماتها وعلامتها، وكيفية التعامل معها باستخدام دعائم إلكترونية، أي مواجهة ما يقال عبر الإنترنت بالإنترنت.

ولا تستبعد مواقع التواصل الإجتماعي من هذه المسألة، باعتبارها طرفا فاعلا في الأسباب والنتائج والحلول المتعلقة باتصال الأزمات؛ حيث أن أسباب حدوث الأزمات منشؤها من مواقع التواصل الإجتماعي، إذ تعد حاضنة لنوع من الأزمات ينشأ وينتشر عبر الكلمة المنقولة سابقا، ومواقع التواصل الإجتماعي حاليا، أو ما يعرف بـ "الطنين السيء" (*Bad Buzz*). ولتجاوز هذا النوع من الأزمات، نحتاج إلى جملة من الأدوات، ومواقع التواصل الإجتماعي تعد إحداها. وذلك في إطار عدة لادارة اتصال هذا النوع من الأزمات المرتبط بالكلمة المنقولة عبر الواب 2.0. وكل ما تم ذكره سابقا سيكون محل دراسة وإسهاب في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الأنترنت

للأنترنت تعريف وتاريخ لا يمكن تجاوزهما، كما أن لديه أنواع مختلفة، وأدوات متنوعة ومتعددة، لها عدة إستخدامات.

الفرع الأول: تعريف الأنترنت

قبل تعريفه، نتطرق باختصار إلى أصل كلمته "*Internet*"، التي هي مشتقة لغويا من العبارة الأمريكية "*Interconnected Networks*"، والتي تعني: "الشبكات المعلوماتية المتصلة ببعضها البعض"، ويمكن تسميتها أيضا "النت"، أو "شبكة الشبكات"، أو بكل بساطة، نقول "الشبكة"⁽¹⁾.

ويعرف الأنترنت بأنه "في نفس الوقت قناة معلومات، مجال تبادلات وحلقة توزيع"⁽²⁾. أي أن الأنترنت هو مجال واسع لتبادل وتوزيع المعلومات. كما يعرف أيضا بأنه "الوسيط التسويقي الكامل الجديد، الذي يسمح في نفس الوقت بالقيام باتصال الصورة والتسويق فردا نحو فرد والوفاء"⁽³⁾. إذن، هو دعامة تسويقية جديدة تمكن المنشآت بتسويق صورة حسنة عنها، وتجسيد ما يعرف بـ "التسويق المشخص"، أي بعبارة أخرى (*Marketing One-to-One*)، كما يستخدم أيضا لتدعيم وتعزيز وفاء الزبائن. ويمكن القول أن، هذا التعريف هو تعريف تسويقي بحت.

(1) Jacques Henno, *Internet, Le Cavalier Bleu édition, Paris, 2001, p. 4.*

(2) Marie-Hélène Westphalen, *op.cit., p. 399.*

(3) *Ibid., p.400.*

الفرع الثاني: لمحة تاريخية وجيزة عن ظهور الأنترنت

ترجع فكرة تبادل البيانات ما بين الحواسيب إلى سنة 1960. أما عن ظهور فكرة بروتوكول الأنترنت (IP)، الذي يسمح بتبادل المعطيات، فترجع إلى سنة 1970، حيث كان مسخرا لخدمة أغراض عسكرية وعلمية بالدرجة الأولى. وتعد سنوات التسعينات من القرن الماضي، مرحلة شيوع استخدام الأنترنت، بصيغة الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web)، حيث تم تعميم استخدامه، ليشمل كلا من المنشآت والأفراد على حد سواء. بعد ذلك، تم الرفع من سرعة الأنترنت، ليصل إلى ما يعرف بـ"الأنترنت ذو التدفق العالي" (ADSL)⁽¹⁾. ليصبح حاليا متوفرا في دعائم أخرى عدا الحواسيب (أي في كل من اللوحات والهواتف الذكية).

الفرع الثالث: أهمية الأنترنت

يمكن التعبير عن هذه الأهمية بلغة الأرقام، بالقول بأنه إذا استلزم الأمر 37 سنة و15 سنة بالنسبة لكل من الراديو والتلفزيون على التوالي، لتغطية 50 مليون مستخدم في العالم، فإن الأنترنت تجاوز هذه العتبة في 3 سنوات فقط. وأيضا إذا استلزم الأمر 45 سنة و10 سنوات بالنسبة لكل من الراديو والتلفزيون على التوالي، لتحقيق أرباح إعلانية تقدر بـ 1 مليار دولار، فإن الأنترنت بلغ نفس القيمة من الأرباح في 3 سنوات فقط⁽²⁾. يبدو أن هذه الأرقام كافية للتعبير عن الأهمية التي تحظى بها هذه الدعامات الإتصالية.

الفرع الرابع: خصائص الأنترنت

يتميز الأنترنت بعدة خصائص، يتفرد بها عن غيره من الدعائم الإتصالية الأخرى، وتتمثل هذه المزايا فيما يأتي⁽³⁾:

أولا: أسلوب اتصال جماهيري ومشخص على حد سواء

توفر مواقع الأنترنت شاشات متماثلة لكل المتصفحين، مثلما توفره تماما شاشات التلفزيون لكل مشاهدي الرسائل الإعلانية. وبذلك تتشابه الدعامتان، في أن كلاهما تعتبران أسلوبين للإتصال الجماهيري. ولكن مواقع الأنترنت توفر ميزة أخرى تنفرد بها عن باقي الدعائم الإتصالية الأخرى، تتمثل في أنها تسمح بتشخيص المعلومات حسب ميولات المتصفحين.

(1) Liliane Demont-Lugol et al, op.cit., p.144.

(2) Grégory Bressolles, Le marketing digital, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016 (1^{re} édition 2012), p.7.

(3) Jean-Marc Décaudin et Afifa Bouguerra, op.cit., pp.127-128.

ثانيا: أسلوب اتصال تفاعلي

أكبر ميزة يوفرها الأنترنت، هي ضمان حوار متزامن بين مصدر الرسالة (المرسل) والمستقبل على حد سواء، فبالرغم من أن هذه الخاصية تتطلب إمكانيات تكنولوجية كبيرة، إلا أن توفيرها مضمون في عدة أشكال مثل: المنتديات والمواقع الخاصة (Blogs).

ثالثا: أسلوب اتصال عالمي

تعتبر هذه الدعامة الإتصالية عالمية في الأصل، حيث تجمع بين عدة متصفحين من جنسيات مختلفة في موقع واحد، بشرط أن يتم تخطي بعض القيود، كاللغوية منها، عن طريق فرض لغة واحدة، كاللغة الإنجليزية.

رابعا: مقياس مشاهدة من السهل تكميمه

معرفة عدد المتصفحين المتصلين في نفس الموقع، ومعرفة تموقعهم الجغرافي تعد أمورا سهلة، في دعامة اتصالية مثل الأنترنت. فالتعرف على نسبة المشاهدة يكون ممكنا في ظرف زمني قياسي.

الفرع الخامس: أنواع الأنترنت

ينقسم الأنترنت بحسب نطاق الإستخدام، إلى⁽¹⁾:

أولا: الأنترانت

يعد شبكة داخلية للمنشآت، حيث يتم فيه استخدام التقنيات التي يوفرها الأنترنت، كالرسائل الإلكترونية، والروابط متعددة النصوص (Liens Hypertextes)، ومحركات البحث. ولكن في حلقة مغلقة؛ حيث يقتصر استخدامه على الموارد البشرية الداخلية لنفس المنشأة فقط. ويسمح الأنترانت بنقل وتقاسم النصوص والصور والتسجيلات الصوتية بين الأعضاء الداخليين، في كل أمان وبأقل التكاليف.

وتضمن شبكة الأنترانت تداول وثائق مصلاحية (Notes de Services)، وقاعدة بيانات وثائقية تتضمن عددا كبيرا من الكتب والوثائق الهامة، التي تتواجد في عدة أشكال إلكترونية مناسبة (كالأقراص والأوعية الإلكترونية "Flashs Disques")، وكذا تمكن من تداول مختلف البيانات الرسمية، كما تسمح هذه الشبكة أيضا بضمن نقل مباشر لما يعرف بـ "الندوات المرئية" (Visioconférences).

ثانيا: الإكسترانت

يوسع من مجال إستخدام الأنترانت، ليشمل أطرافا خارجية محددة، منتقاة بدقة (الزبائن والموردون). وتتماثل مزايا هذه الشبكة مع تلك المرتبطة بالأنترانت.

⁽¹⁾ Marie-Hélène Westphalen, op.cit., pp.396-399.

الفرع السادس: استخدامات الأنترنت

تتعدد استخدامات الأنترنت، ويمكن تناولها فيما يأتي:

أولاً: البريد الإلكتروني

يستخدم في عدة أوجه، حيث يستعمل في إرسال واستقبال مختلف الوثائق والمستندات: كالبريد المهني، والمراسلة الشخصية، والوثائق المصلحية، والمخططات البيانية، والرسومات، والصور، والبريد الإعلاني. كما يسمح بالإشتراك في المجالات الإلكترونية، والتخاطب والتحاوور مع موارد بشرية أخرى عبر المنتديات المهنية.

ويتوفر البريد الإلكتروني على عدة مزايا: فهو وسيلة اتصال سريعة، وملائمة، واقتصادية (عادة ما تكون مجانية). فالبريد الإلكتروني يعد في بعض الحالات بديلاً عن الفاكس والهاتف والبريد التقليدي؛ فعلى النقيض من الفاكس، فهو يسمح باسترجاع النصوص والجداول والمخططات البيانية، ثم تعديلها، إذا اقتضت الضرورة ذلك، ليتم فيما بعد إعادة إرسالها إلى الأطراف المعنية بها، دون أن تكون هناك حاجة إلى تشغيل الحاسوب المستقبل، مثلما هو الشأن بالنسبة للفاكس.

وعلى النقيض من الهاتف، يمكن القول أن البريد الإلكتروني يوفر عدة مزايا: فهو يسمح بالإتصال بالطرف الثاني، دون الحاجة إلى وقت محدد، أو التواجد في مكان معين، كما أن تكلفته أقل بكثير من تكلفة الهاتف.

أما فيما يتعلق بالبريد التقليدي، فهو على النقيض من هذا الأخير، يعتبر أكثر أماناً، وأكثر اقتصاداً، وأكثر سرعة. فبالإمكان عبر البريد الإلكتروني إرسال المئات من البيانات والمعطيات والملفات، دون الإنشغال بالقيود المرتبطة بالوقت أو احتمال وجود إضرابات مصالح البريد، أو الإهمام بالقيود الجغرافية. كما أن تكلفته أقل بكثير من البريد التقليدي.

وفي المقابل فإن هذه الدعامة الإلكترونية لا تخلو من مساوئ، تتمثل أساساً في: تشيع البريد الإلكتروني بالرسائل الترويجية، التي لا فائدة منها⁽¹⁾. كما أنه في حالة انقطاع الكهرباء، يصبح كل من الفاكس والهاتف بديلين ملائمين عن البريد الإلكتروني.

ثانياً: المواقع التجارية

تسمح للمتصفحين باقتناء العديد من السلع، والإستفادة من عدة خدمات، مع ميزة تسوية هذه العمليات عن طريق الدفع الإلكتروني.

ثالثاً: مواقع الخدمات الإلكترونية

تمكن المتصفحين من تسوية بعض العمليات البنكية إلكترونياً، والحجز الإلكتروني مثلاً، في مختلف شركات النقل بكل أنواعه.

(1) Marie-Hélène Westphalen, op.cit., pp.402-403.

رابعاً: المواقع الاعلانية

تركز على البعد التفاعلي، حيث تدفع بالمتصفحين، إلى البحث بكل وضوح، على المعلومات التي تخص المنشأة، ومنتجاتها وخدماتها، وعلامتها. وهي تشبه إلى حد كبير الكتيبات الاعلانية، التي تتوفر على كل جديد يخص النشاط التسويقي للمنشأة. فهي بذلك، تدعم وتعزز سمعة وصورة المنشأة. وأبرز مثال على ذلك هو ما قامت به منشأة "أديداس" (*Adidas*)، عبر موقعها الاعلاني في الأنترنت: www.adidas.fr، حيث توفر للمتصفحين شاشات عرض (*Fonds d'Ecran*)، بألوان المنشأة. وهي تسعى بذلك إلى تجميع المتصفحين، حول هواية مشتركة، تتمثل في الرياضة.

خامساً: المواقع الترويجية

يرتبط وجودها بالمناسبات الخاصة والتظاهرات الإستثنائية، كطرح المنتجات الجديدة في السوق. وهو ما استثمرت فيه منشأة "بي أم دبلو" (*BMW*)، حيث خصصت أحد مواقعها في الأنترنت: www.mini.com، لعرض سيارتها الجديدة "ميني" (*Mini*)، وإبراز كل القيم المتعلقة بهذا المنتج، كالأناقة⁽¹⁾.

سادساً: المواقع الخاصة

تغتنمها المنشآت لتوفير معلومات جديدة، وفق منطق المعلومة الجديدة تعوض المعلومة القديمة. كما تتوفر هذه المواقع على إمكانية التواصل، من خلال ترك تعليقات.

سابعاً: الويكي "Les Wikis"

تتمثل في مواقع تشاركية، أي تمنح فرصة لكل متصفح، للمشاركة في خلق معلومات مرجعية جديدة.

ثامناً: البودكاست "Les Podcasts"

هي عبارة عن مقاطع صوتية أو فيديو، قابلة للتحميل، عن طريق الإشتراك، أو في أوقات محددة.

تاسعاً: التطبيقات

تسمح للمتصفحين بتحميل عدة وظائف، مصدرها المنشآت. فقد يتعلق الأمر بمعلومات، أو تسهيلات الخدمات، أو غيرهما⁽²⁾.

إذن، هناك ثراء في استخدامات الأنترنت، يدل على الإمكانيات الكبيرة التي تتوفر عليها هذه الدعامة الإتصالية. وإلى جانب الأنترنت، توجد مواقع التواصل الإجتماعي، التي تتطلب منا، هي الأخرى، كل الإهتمام والدراسة.

المطلب الثاني: ماهية مواقع التواصل الإجتماعي أو الواب 2.0

يعد الواب 2.0 إمتداد وتطور لجيل ثان من الأنترنت، يستجيب لتطلعات وانتظارات جديدة، بصيغة جديدة، تتسم بالثراء والتخصص. حيث ظهرت مواقع التواصل الإجتماعي مع مطلع القرن XXI، ثم

(1) Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin, op.cit., p.49.

(2) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., p.51.

توجهت نحو التعدد والتخصص وفق عدة صيغ. كما أن حضور المنشآت في هذه الأشكال من المواقع يتطلب الإلتزام بعدة مبادئ.

الفرع الأول: تعريف مواقع التواصل الاجتماعي أو الواب 2.0

توجد عدة تعاريف في هذا الصدد، حيث يعرف الواب 2.0 باختصار على أنه "تطور للواب نحو بساطة وتفاعل أكثر"⁽¹⁾. حيث بإمكان كل متصفح، أن يشارك بفعالية مع الآخرين. "فمع الواب 2.0 ، أصبح المتصفحون هم أيضا منتجين للمضامين ويتفاعلون مع بعضهم البعض، خاصة مع وجود أدوات جديدة، تم تبسيطها ودمقرطتها"⁽²⁾. وكلما تكلمنا على الواب 2.0، إلا وذكرنا معه كمرادف مواقع التواصل الاجتماعي، التي يمكن تعريفها بأنها "مجموع خدمات تسمح بتنمية محادثات وتفاعلات إجتماعية في الأنترنت"⁽³⁾. أو بالأحرى "لقد تواجدت قبل الأنترنت، فموقع التواصل الاجتماعي ما هو إلا مجموعة أشخاص تشكل فيما بينها علاقات. كما أن التبادلات والتفاعلات فيما بين أعضائها هي التي تحدد نوع موقع التواصل الاجتماعي"⁽⁴⁾.

إذن، نقاط التقاطع واضحة بين المصطلحين، لاسيما البعد التفاعلي، الذي يعد ميزة جوهرية في كليهما. وإذا أردنا تعريفا أكثر تفصيلا لمواقع التواصل الاجتماعي، فيمكن القول أنها "فضاءات لتقاسم المعلومات بين الأصدقاء. حيث أن حجمها ونمط تشغيلها الشبه فوري - عن طريق النشر في الحيطان - يجعلان المعلومات تتداول بسرعة فائقة، كما تسمحان بالتجديدات على نطاق واسع"⁽⁵⁾. أي تشكيل تحالفات، وهو ما ذهب إليه هذا التعريف لمواقع التواصل الاجتماعي بأنها "مجموعة جزئية من وسائط التواصل الاجتماعي. وتتمثل وظيفتها الأساسية في إتاحة إمكانية خلق وصف، والدخول في علاقة مباشرة مع الشبكة الشخصية أو المهنية وخلق شبكة علاقات عبر الأنترنت"⁽⁶⁾. أما عن الفرق بين وسائط التواصل الاجتماعي ومواقع التواصل الاجتماعي، فيمكن القول باختصار أن الأولى هي عبارة عن مجموع التطبيقات التي تسمح، أولا، بنشر وتبادل صور ونصوص وفيديوهات. ثم ثانيا، بالتفاعل مع أشخاص آخرين، وهو ما يعني ضمنيا مواقع التواصل الاجتماعي.

(1) Grégory Bressolles, *op.cit.*, p.51.

(2) Anthony Poncier, *Les réseaux sociaux d'entreprise*, éditions Diateno, Paris, 2011, p.20.

(3) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator*, 6^e édition, Dunod, Paris, 2012 (1^{re} édition 1989), p.197.

(4) Marie Monziols, Olivier Raviart et Jean-Luc Lesueur, *Et si je me mettais aux réseaux sociaux !*, Groupe Eyrolles, Paris, 2014, p.6.

(5) Emmanuel Bloch, *Communication de crise et médias sociaux*, Dunod, Paris, 2012, p.58.

(6) Valérie March, *Comment développer votre activité grâce aux médias sociaux*, Dunod, Paris, 2011, p.10.

الفرع الثاني: أهمية مواقع التواصل الاجتماعي

تتضح لنا أهمية الواب 2.0 من خلال الدراسة التي أجريت سنة 2011، من قبل وكالة "بيرسون مارستيلر" (Burson-Marsteller). حيث جاء فيها أن هناك اهتمام بالغ بمواقع التواصل الاجتماعي، حيث أنه من بين 100 منشأة أولى عالميا، نجد أن 84 منها موجودة على الأقل في واحد من هذه المواقع، و25 منشأة تتواجد في 4 مواقع للتواصل الاجتماعي. كما أن تويتر يعد الموقع المفضل لهذه المنشآت بنسبة 78% من الحضور فيه، مقابل 61% لصالح فايسبوك. وتشارك هذه المنشآت بفعالية في مواقع التواصل الاجتماعي، بحدود 27 تغريدة في تويتر و4 رسائل فايسبوك أسبوعيا. مما يدل بكل وضوح على الإندماج الكبير لهذه المنشآت في الواب 2.0، ويوحى بالقدر الكبير الذي أصبحت تحظى به هذه المواقع في واقع المنشآت⁽¹⁾.

الفرع الثالث: خصائص مواقع التواصل الاجتماعي

تتميز هذه المواقع بعدة خصائص هي⁽²⁾:

- 1- لا يعد الواب 2.0 مجرد مجموع مواقع فحسب، بل يعتبر قاعدة خدمات وتطبيقات، من السهل الولوج إليها، عبر كل حاسوب مرتبط بشبكة الأنترنت.
- 2- يشكل المستخدمون المحور الرئيسي لتفعيل هذه المواقع، حيث يقومون بخلق مضامين هذا النوع من الواب، ثم يتم تقاسمها وتداولها عبر هذه المواقع. إذن، يساهم المستخدمون بكل فعالية في إثراء هذه المواقع.
- 3- يتشكل الذكاء الجماعي نتيجة نمو وتطور الأثر الشبكي، والأدوات التي تكون في خدمة المتصفحين.
- 4- تتطور بشكل دائم، تكنولوجيات هذه المواقع نحو واجهات أكثر بساطة وتفاعل وخفة.

الفرع الرابع: لمحة تاريخية وجيزة عن ظهور مواقع التواصل الاجتماعي

إستخدمت عبارة الواب 2.0 لأول مرة، من طرف "دايل دوغبرتي" (Dale Dougherty)، حيث وظفها خلال حديثه، أمام وسائل الإعلام، في 2004⁽³⁾. كما يعود الفضل إلى "تيم أوريلي" (Tim O'Reilly)، في نشر هذا المفهوم أمام الرأي العام، عبر مقاله "ما هو الواب 2.0"، إذ سجل فيه تطور الأنترنت من الجيل الأول (Web 1.0)، الذي اتسم فيه الأنترنت بمجرد توفير فرصة التصفح للمستخدمين (مثل التلفزيون)، دون التفاعل مع الآخرين. إلى الجيل الثاني، الذي يتميز بمنحه فرصة التعبير للمتصفحين، والتفاعل والمشاركة مع الآخرين، من خلال إنتاج وتقاسم مختلف المضامين (صور وفيديوهات

(1) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., p.197.

(2) Anthony poncier, op.cit., p.21.

(3) Grégory Bressolles, op.cit., p.12.

ونصوص⁽¹⁾. ولم يتوقف تطور الأنترنت عند هذا الحد، بل تعداه إلى الجيل الثالث (Web 3.0)، الذي يعرف بـ "واب الأشياء" (Web des Objets)⁽²⁾، أو ما يعرف أيضا بـ "الواب الذكي".

الفرع الخامس: أنواع مواقع التواصل الاجتماعي

تنقسم هذه المواقع، تبعا لأوجه إستخدامها، إلى ما يأتي⁽³⁾:

أولا: مواقع لتقاسم المعلومات

يهدف هذا النوع من المواقع، مثلما يدل عليه إسمه، إلى تداول المعلومات. ويتضمن مواقع مهنية وأخرى غير مهنية⁽⁴⁾. وأشهر موقع غير مهني في هذا النوع هو الفايسبوك، هذا الأخير يعتبر موقع تواصل إجتماعي افتراضي، تم إنشاؤه في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال سنة 2004. بعدها أصبح أكبر موقع تواصل إجتماعي في العالم. كما تستخدمه المنشآت، للتواصل مع زبائنها الحاليين والمرقبين، وهو ما سمح لهذا الموقع بالحصول على أرباح إعلانية كبيرة. لذلك، تستثمر العديد من المنشآت في هذا النوع من المواقع، حيث بلغ عدد المنشآت التي فتحت حسابات في الفايسبوك 1,5 مليون، مع أملها الكبير في استقطاب أكبر عدد من حيث نسبة المشاهدة⁽⁵⁾. وما زاد من انجذاب المنشآت إلى الفايسبوك هو سهولة وسرعة إنشاء الصفحات، كما يتميز أيضا بالمجانة في التسجيل، مما دفع إلى توجه عدد كبير من المنشآت إليه، بغية استغلال فرصة ظهورها الدائم في صفحات هذا الموقع، لتحقيق مكاسب تسويقية، نذكر من أبرزها الحفاظ على ولاء الزبائن، وإشراكهم في إبداء مختلف آرائهم حول منتجات وخدمات هذه المنشآت. إذن، فرصة الحصول على الأثر الرجعي من جانب الزبائن موجودة، فما على المنشآت إلا استغلالها، لصالح تصحيح مسارها التسويقي، والرفع من نصيبها في السوق، عن طريق استغلال الفايسبوك لاستمالة زبائن جدد.

إلى جانب هذا الموقع الغير مهني، هناك موقع مهني لا يقل تميزا عن الأول، يتمثل أساسا في "لينكدإين" (LinkedIn). هذا الأخير تم إنشاؤه في 2003، حيث يعد أكبر موقع تواصل إجتماعي مهني في الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁶⁾. وهو موقع مرتبط بالحياة المهنية للمسجلين فيه، وأكبر الفئات العمرية المستخدمة له، هي من 25 إلى 34 سنة، ومن 35 إلى 44 سنة⁽⁷⁾. وبالتالي، يمكن القول أن المتداولين على مثل هذه المواقع هم من الشباب الحاملين للشهادات. بالإضافة إلى ذلك، نجد بأن كل مورد بشري مسجل بإمكانه أن يفتح ما يعرف ببطاقة المنشأة، للتعريف بها وبكل زملاء العمل المرتبطين بهذه الشبكة، مما يساعد كثيرا المقاولين على القيام باستكشافات (Prospectings) معمقة حول

(1) Anthony poncier, op.cit., p.20.

(2) Grégory Bressolles, op.cit., p.13.

(3) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, op.cit., p.197.

(4) Emmanuel Bloch, op.cit., p.58.

(5) Valérie March, op.cit., pp.15-16.

(6) Ibid., p.20.

(7) Emmanuel Bloch, op.cit., p.61.

المنشآت المستهدفة. كما يسمح للمسجلين في هذا الموقع بالتواصل مع ما يعرف بـ "الجماعات المالية" (*Communautés Financières*)، مثل جماعة "بزنس أنجيلز" (*business Angels*)⁽¹⁾، أي ما يعرف بـ "المستثمرين الرعاة" (*Investisseurs Providentiels*)، فبالإضافة إلى تمويل مشاريعهم المبدعة الفتية، فإن هؤلاء المسجلين يحتاجون إلى خبرة وكفاءة هؤلاء المستثمرين الرعاة، لذلك يستعينون بمثل هذه الجماعات المالية، للتواصل معها خدمة لمشاريعهم، التي تكون في بداية الطريق، وتحتاج كل الدعم المالي والخبرة الكافية، وهو ما لا يتوفر إلا في هذا الموقع بالذات.

ثانياً: المواقع الخاصة الجزئية (*Microblogging*)

هي تشبه كثيرا المواقع الخاصة، إلا أنها تختلف عنها من حيث عدد الحروف التي يمكن بها كتابة الرسالة الواحدة، والتي لا ينبغي مثلاً أن تتجاوز 280 حرفاً، في حالة حسابات تويتر⁽²⁾، لهذا أطلق عليها إسم المواقع الخاصة الجزئية. وأهم موقع في هذا النوع هو تويتر، حيث تم إنشاؤه في 2006، ويعد من بين المواقع الأكثر شهرة في فرنسا. وتقوم فكرة هذا الموقع على إمكانية نشر رسائل نصية محدودة من حيث عدد الحروف (مثلما جاء أعلاه)، تسمى "تغريدات" (*Tweets*). يسمح هذا الموقع لكل المسجلين فيه، بأن يعبروا بكل حرية عن كل مجالات خبرتهم، ويقدموا دوماً جديدهم في هذا الصدد، كما يسمح تويتر أيضاً بالتواصل مع حسابات مواقع التواصل الاجتماعي المهنية "لينكدإين" في نفس الوقت. والملاحظ على هذا الموقع، أن أغلبية الصحفيين لديهم حسابات في تويتر، لذلك يسمى هذا الأخير بـ "الوسيط التأثيري" (*Média d'Influence*)، فإذا أراد المستخدمون التواصل مع وسائل الإعلام، فما عليهم سوى فتح حسابات في تويتر. وأهم ما يميز هذا الموقع أنه يساعد كثيراً الذين يمتنون وظيفتي الإستشارة والتدريب، في مجال صناعي معين، حيث يعينهم على التواصل الدائم مع المهتمين بذلك، وتحيين باستمرار المعلومات والمستجدات المرتبطة بالخدمات التي لها صلة بوظيفتهم⁽³⁾.

ثالثاً: مواقع تقاسم الصور

يسمح هذا النوع من المواقع، مثلما يدل عليه إسمه، بتداول الصور على وجه الخصوص، ما بين المهتمين بذلك، ومن أشهر مواقع هذا النوع نذكر "إنستاغرام" (*Instagram*)، و"فليكر" (*Flickr*)، حيث تسمح بتبادل ونشر الصور، كما تمكن من التواصل مع مستخدمين آخرين. ومن بين المستخدمين الذين يتواصلون على هذه المواقع، نخص بالذكر المصورين، والحرفيين الذين يرغبون في التعريف بمنتجاتهم، وأيضاً باعة الحلي الذين يعرضون مجوهراتهم⁽⁴⁾.

رابعاً: مواقع تقاسم ونشر الفيديوهات

تساعد مثل هذه المواقع على نشر وتداول الفيديوهات، ومن أشهر هذه المواقع نذكر كل من الموقع الأمريكي يوتيوب، الذي تم إنشاؤه في سنة 2005، وتمت حيازته من قبل المجمع "غوغل" (*Google*)،

(1) Valérie March, *op.cit.*, pp.21-22.

(2) Emmanuel Bloch, *op.cit.*, p.59.

(3) Valérie March, *op.cit.*, pp.24-25.

(4) *Ibid.*, p.30.

بعد سنة من تاريخ إنشائه. بالإضافة إلى هذا الموقع، هناك أيضا الموقع الفرنسي "دايليموشن" (Dailymotion)، الذي تم إنشاؤه في سنة 2005. ويسمح هذين الموقعين بإنشاء مواقع منشآت خاصة بالفيديوهات، أين يتم عرض مثلا أفلام حول المنشآت. كما يساعد المنشآت على إبراز مهاراتها وتخصصاتها، باستخدام فيديوهات جاهزة، يتم تحميلها من هذين الموقعين⁽¹⁾.

الفرع السادس: مبادئ حضور المنشآت في مواقع التواصل الاجتماعي

يتمثل الحضور الفعال من جانب المنشآت، في مواقع التواصل الاجتماعي، في جملة من المبادئ الأساسية، التي ينبغي أن تتقيد بها المنشآت، لتفعيل وجودها الدائم والمستمر في هذه المواقع. ومن هذه المبادئ يمكن أن نذكر ما يأتي⁽²⁾:

أولاً: تثبيت الأهداف

أبرز هدف بالنسبة لمواقع التواصل الاجتماعي، هو تحقيق التفاعل. أما بالنسبة للمنشآت، فيمكن الهدف من التواصل عبر هذه المواقع في تحقيق أكبر نسبة مشاهدة علمها. ولكن المهم هو تشكيل جماعة ودية، ولو صغيرة، أحسن من تشكيل جماعة كبيرة من المتصفحين المعجبين، دون التواصل معها بشكل جيد.

ثانياً: التجاوب الضروري

ينبغي أن يكون التواصل والتجاوب عبر هذه المواقع أنيا ومنتظما ومستمر، ذلك لأن مواقع التواصل الاجتماعي لا تتوقف. لهذا، على المنشآت أن تتقيد بالحدرواليقظة بشكل دائم.

ثالثاً: إحترافية متميزة

على المكلف بالتواصل مع هذه المواقع أن يتصف بالإحترافية المتفردة، وأن يجيد احتواء كل الإنتقادات المسجلة عبر هذه المواقع.

رابعاً: تنظيم داخلي مكيف

لا ينفصل حضور المنشأة في مثل هذه المواقع عن مواردها البشرية، هذه الأخيرة، بإمكانها أن تقوم بدورها على أحسن ما يرام، مثلما تفره نظرية السفير، وتمثل المنشأة في مواقع التواصل الاجتماعي أحسن تمثيل، خاصة إذا كانت تحس بروح الإلتساب إلى المنشأة. وفي حالة العكس، أي أن الموارد البشرية تسترسل في إحصاء عيوب المنشأة والأسرار المهنية، وتنشرها عبر هذه المواقع، نجد أن المنشأة ستتضرر كثيرا سمعتها وصورتها. ولتفادي هذه الوضعية، تقوم المنشآت بإملاء مختلف التوجهات والإرشادات، حول الكيفية التي ينبغي أن تحضر بها الموارد البشرية في مواقع التواصل الاجتماعي، وما يقال ولا يقال في هذه المواقع.

(1) Valérie March, *op.cit.*, p.27.

(2) Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *La communication externe des entreprises*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2014 (1^{re} édition 1997), pp.51-52.

خامسا: تناسق وتكامل الأنشطة

عادة ما تخشى المنشآت أن تتخلف عن العصرية، وبالتالي تيقنت من أن حضورها في هذه المواقع ضروري وأكد. لكن، الكثير منها لا يحدد جيدا الأهداف من وراء هذا الحضور، ولا حتى كيفية التميز والإختلاف عن الآخرين فيها. وعلى هذا الأساس، نجد بأن المنشأة التي تعيد دائما ما تقوله عبر هذه المواقع، تكون قد أخطأت خطأ جسيما. ولتفادي هذا الوضع، عليها بتنوع المعلومات في موقعها بالإنترنت، وفي مواقعها الخاصة، وكذا حسابها في كل من فايسبوك وتويتر. عليها أولا معرفة خصوصية كل منها؛ فتويتر يتوجه عادة إلى قادة الرأي (وسائل الإعلام)، وفايسبوك يتطلب أكثر تفاعلية مع المتصفحين، في حين مواقع الأنترنت تخصص للأهداف المؤسسية. وعليه، من الخطأ هدر إمكانيات المنشأة الإتصالية، في تكرار نفس الرسائل، لنفس الأطراف المستهدفة. كل ما تم قوله في هذين المطلبين يخص الظروف العادية، فماذا عن الأزمات؟

المطلب الثالث: توظيف الأنترنت ومواقع التواصل الإجتماعي خلال الأزمات

لكل من الأنترنت والوواب 2.0 دور حاسم في الحد من الأزمات واحتوائها؛ فالأنترنت مثلما قد يكون سببا في حدوث الأزمات، أو عاملا مقويا لها، قد يكون أيضا جزءا من الحل. أما فيما يتعلق بمواقع التواصل الإجتماعي، سنتعرف على مبادئ التعامل الفعال مع الأزمات التي أحدثها الطنين السيء، الناتج أساسا عن الأزمات 2.0.

الفرع الأول: الأنترنت: سبب في حدوث الأزمات، وعامل مقوي لها، وجزء أساسي من الحل

لقد أضحى الأنترنت في وقتنا الحالي، سلاح ذو حدين بالنسبة للمنشآت، فإما أن يكون سببا في انفجار الأزمات، وعنصر تقوية لها، أو أداة تستخدم بفعالية في احتواء الأزمات.

أولا: الأنترنت كمفجر للأزمات

هناك مصدرين للأزمات في الأنترنت، هما⁽¹⁾:

1 . إتصالي: توجد عدة عوامل ذات طبيعة إتصالية، تجعل من الأنترنت مصدرا للأزمات، نذكر منها: السرعة، الخيارات المتعددة للحصول على المعلومات، الطابع الخفي لمصدر بعض المعلومات، تزايد المنافسة التجارية الدولية.

2 . تقني: توجد عدة عوامل ذات طبيعة تقنية، تجعل من الأنترنت مصدرا للأزمات، نذكر منها: قرصنة بعض مواقع الأنترنت، إرسال الفيروسات، إرسال كمية كبيرة من المعلومات بهدف العمل على تشجيع، ومن ثم توقف مواقع الأنترنت عن العمل.

(1) Thierry Libaert, La communication de crise, Dunod, Paris, 2001, p.93.

ثانيا: الأنترنت كمقوي للأزمات

بإمكان هذه الوسيلة الإتصالية، أن تُوَجِّح وتظهر بقوة التسليط الإعلامي الموجه على المنشأة، كما يمكن أيضا أن تجعل من الحادث البسيط أزمة حقيقية. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي الرسائل الإلكترونية والمنتديات وحتى مواقع الإحتجاجات إلى تأجيج الأزمات القائمة؛ وهو ما حدث مع منشأة "طوطال"، بعدما غرقت سفينتها "أوريكا"، الأمر الذي دفع بعدة أطراف - وعلى رأسها المنظمة الغير حكومية "السلام الأخضر"- أن تعارض بشدة، ما ألحقته هذه المنشأة بالبيئة، وهو ما جعلها تتكتل في شكل جماعات، وتفتح مواقع في الأنترنت (مثل "www.amisdelaterre.org")، للتعبير عن إحتجاجاتها وغضبها. كما أنها أعادت صياغة شعارات إعلانية، كانت في الأصل خاصة بمنشأة "طوطال"، لإدانة هذه المنشأة؛ كعبارة: "طوطال تكذب، طوطال مسؤولة" (*Total ment, Totalement respon-sable*)، وأيضا عبارة: "طوطال، الشريك الرسمي لنهاية العالم" (*Total, partenaire officiel de la fin du monde*)، وعبارة: "لن تعودوا إلينا، ولو بالصدفة" (*Vous ne viendrez plus chez nous, même par hasard*)⁽¹⁾. مما أثر كثيرا على صورة وسمعة هذه المنشأة، وأظهر عدم قدرة "طوطال" على تسيير أزمتهما، ومحدودية اتصال أزمتهما.

ثالثا: الأنترنت كأداة تسيير للأزمات

على النقيض من الحالتين السابقتين، يعتبر الأنترنت في هذه المرة، جزء من الحل، وأداة فعالة في احتواء الأزمات، إذا ما أحسنت توظيفه المنشأة، دعما لجهودها الإتصالية ضد الأوضاع المتأزمة. فقد تستخدم هذه الوسيلة الإتصالية لممارسة اليقظة، تحسبا لأي طارئ غير مرغوب فيه. وعلى هذا الأساس، أصبح الأنترنت يستخدم بكثرة، كإجراء رقابي على بيئة المنشآت الداخلية والخارجية، فكل احتجاجات يتم رصدها من قبل الأنترنت، لا سيما إذا كانت منظمة، تعد تهديدا بالنسبة للمنشآت، وإنذارا مبكرا ينبغي أخذه في الحسبان، لكيلا يتحول إلى أزمة حقيقية، وهذه هي الغاية من استخدام الأنترنت. هذا الأخير، قد تستعين به المنشآت أيضا لدعم اتصال أزمتهما، المبني في الأصل على وسائل تقليدية. وهو ما حدث مع شركة الطيران الفرنسية، عند تحطم طائرتها "كونكورد" (*Concorde*)، في 25 جويلية 2000. حيث أجادت هذه المنشأة توظيف الأنترنت لصالحها، وبالأخص موقع "ياهو" (*Yahoo*)، كسند لها في هذه الفترة الحساسة؛ فبالإضافة إلى تخصيص مساحة على موقعها الرسمي لتغطية الحدث، قامت بإرسال بيانات صحفية على الأنترنت، الأول (17.45 سا) ساعة بعد حدوث الكارثة، أعلنت فيه عن الحادثة، إلى جانب عدد الركاب وجنسياتهم. والثاني (18.20 سا) لإعلان تشكيل خلية الأزمة. والثالث (21.30 سا) عبر من خلاله الرئيس المدير العام، عن تأسفه لوقوع الحادث. والرابع (22.30 سا) للإعلان عن أهم التدابير وإجراءات استقبال عائلات الضحايا، ومعلومات تقنية أخرى بشأن الطائرة المحطمة. الأمر الذي ساعد كثيرا شركة الطيران

(1) Thierry Libaert, op.cit.,p.97.

الفرنسية على إرسال المعلومات فور جمعها وصياغتها، وضمان بذلك سرعة تقديم المستجندات للصحافة الدولية، مما ساهم كثيرا في تخفيف الضغط الإعلامي على المنشأة⁽¹⁾. وتجدر الإشارة في الأخير، إلى إمكانية استخدام الأنترنت في شكل ما يعرف بـ "المواقع المخفية" (*Dark Sites*)، حيث تقوم بإنشائها المنشآت، بغرض تفعيلها وقت الحاجة إليها (أي أثناء حدوث الأزمات).

الفرع الثاني: مبادئ التعامل الفعال مع الأزمات باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي

قبل تناول المبادئ، من الأجدر أولا أن نتناول بالتعريف أحد أشكال الأزمات التي يفرزها الواب 2.0، حيث يعرف الطنين السيء بأنه "معلومة سلبية تم إرسالها أو تحريضها عبر الأنترنت من طرف شخص أو منظمة، حول علامة منشأة أو شخص، مع إثارتها لردود فعل أو نقاشات سلبية على النت وبعدها كبير غير معقول"⁽²⁾. وبالتالي، يعطي هذا الطنين انطبعا سيئا عن المنشآت، ويؤثر سلبيا على صورتها وسمعتها بإيعاز من مواقع التواصل الاجتماعي، كما يأخذ عدة أشكال (إشاعات أو هجومات أو مقاطعات). ومن أجل مواجهة هذا الشكل من الأزمات، ينبغي الإلتزام بالمبادئ الآتية⁽³⁾:

أولا: رصد الإشارات الضعيفة:

يتمثل أساسا في مراقبة دائمة ومستمرة للمواضيع التي تستقطب عددا كبيرا من المعلومات، وبشكل غير مألوف. حيث يتم فهرستها وتنظيمها، لكي يسهل متابعتها، لمعرفة المعلومات التي أثارت عددا كبيرا من التعليقات، وعلى غير العادة.

وتبدو مهمة الرصد السابقة صعبة، بالنظر إلى أن هذه المعلومات ليست في الظاهر عبارة عن تهديدات مباشرة. وعلى هذا الأساس، يتم اللجوء إلى الحدس والخبرة للتوفيق في التفسير الصحيح لهذه الإشارات الضعيفة أصلا، على أنها بدايات لأزمات حقيقية.

وتحتاج عملية الرصد إلى متابعة دائمة ومستمرة لكل ما يقال ويكتب في الأنترنت، وهو ما يقتضي نظام يقظة على درجة كبيرة من الجودة.

ثانيا: مراقبة المواضيع الحساسة

يعتبر هذا المبدأ نتيجة حتمية للمبدأ السابق، حيث يتم ممارسة الرقابة على ما يقال ويكتب في الأنترنت، بشأن المسيرين والمنتجات على وجه التحديد.

وممارسة الرقابة تتم على عدة أشكال، نذكر منها ربط المواضيع الحساسة بكلمات مفتاحية، توجي بوجود محتمل لطنين سيء. أو ممارسة الرقابة عن طريق ربطها بنسبة المشاهدة، فكلما حظيت بعض المواضيع بنسبة مشاهدة عالية، إلا ودل ذلك على طنين سيء محتمل.

(1) Thierry Libaert, *op.cit.*, p.98.

(2) Anthony Babkine et Mounira Hamdi, *Bad buzz, gérer une crise sur les médias sociaux*, Groupe Eyrolles, Paris, 2013, p.66.

(3) *Ibid.*, pp.120-137.

وعلى هذا الأساس، ينبغي تكثيف الرقابة، خاصة في المساء ونهاية الأسبوع، من طرف ما يعرف بـ "قائد مواقع التواصل الإجتماعي" (*Social Média Manager*)، حيث يشرف على قيادة نظام اليقظة الخاص بالمنشأة، والرد المناسب على التعليقات الموجودة، للدلالة على أن المنشأة على علم ودراية بالإنشغالات المطروحة والمشاكل الموجودة. وفي بعض المنشآت، يتم اعتماد أنظمة إنذار في ظرف وجيز (مثل "*Google Alerts*").

ثالثاً: التواجد بيقظة ثابتة وإنصات مفعّل

عادة ما ينتج الطنين السيء من الإمتعاض وعدم الرضى، أو أبعد من ذلك، نتيجة انتقادات بشأن منتجات وخدمات إحدى العلامات. ومع على المنشآت وقائد مواقع التواصل الإجتماعي سوى التأكد من مصدر وطبيعة هذه الإحتجاجات، هل هي عابرة، أم هي ناتجة عن انشغالات جماعية بناءة، صادرة عن زبائن المنشآت؟ هل هي حالة معزولة، أم هي وضع عام يتطلب التدخل الفوري لمعالجته، اعتماداً على الحجج والبراهين المناسبة؟

رابعاً: إشراك جماعة المنشأة وخلق الإلتزام

على المنشآت أن تبذل قصارى جهدها في العمل على خلق الوفاء لعلامة المنشأة، ومنتجاتها وخدماتها. وهذا الوفاء يتأتى من مدى قدرة فريق قائد مواقع التواصل الإجتماعي على التأثير في سلوكيات ومواقف الزبائن المتصفحين لمواقع المنشآت، وخلق اللحمة الكافية بينهما، والكفيلة بكسب إعجاب وتقدير هؤلاء المتصفحين. بعدها، يتحقق الإلتزام، الذي هو بمثابة العقد الذي يجمع المعجبين والمنشآت، ويجعلهم في صف واحد، ضد كل تهديد صادر عن طنين سيء محتمل. وبهذا، يتحقق الإشراف الحقيقي لجماعة (*Communauté*) المنشأة في الدفاع عنها ضد كل المخاطر، ويتجسد الإلتزام بين الطرفين.

خامساً: تجنب الصراع وتفضيل حل النزاع بالتراضي:

من أجل تجنب المصادمات والمشاحنات بين المنشآت والمستخدمين للوالب 2.0، يبدو من الأنسب بالنسبة للطرفين أن يجنحوا للحلول السلمية فيما بينهما. فمن جانب المنشآت، نجد أن اعتماد دراسة الحالات الناتجة عن امتعاض الزبائن وقلقهم وانشغالاتهم، هي الكفيلة بإيجاد المخرج المناسب من النزاعات القائمة. وفي حالة بقاء المشاكل قائمة بين الجانبين، يفضل اللجوء إلى الهواتف والرسائل الخاصة، بعيداً عن كل ضغط يصدر عن مواقع التواصل الإجتماعي، مما يجنب الجهتين الذهاب إلى اختيارات أكثر تعقيداً بالنسبة للطرفين (القضاء).

سادساً: الإلتزام على المتخصصين في الأنترنت

عدم وجود قائد لجماعات مواقع التواصل الإجتماعي ضمن أعضاء خلية الأزمة، يعد خطأ جسيماً، وخلافاً قد يؤثر كثيراً على قدرة المنشأة في احتواء الأزمات الإلكترونية. فعدم اللجوء إلى مثل هذه الكفاءات، يشكل خسارة معتبرة، وإخفاقاً من البداية. فمثل هؤلاء القادة يعدون أعضاء فاعلين في

فريق الإتصال، فهم بمثابة أعين وآذان وصوت المنشأة في الواب 2.0، فهم الذين يستقبلون مختلف التعليقات، ويردون عليها بكل جدية وحزم، حفاظاً على صورة وسمعة المنشآت. وبشكل عام، يؤدي هؤلاء القادة ثلاثة أدوار رئيسية هي⁽¹⁾:

- إجراء يقظة منتظمة ومستمرة؛

- تسيير النقاشات حول المنشأة في مواقع التواصل الإجتماعي؛

- ضمان دور همزة الوصل بين المنشأة وجمهورها الخارجي.

سابعاً: الحاجة إلى التدريب والإستعداد الداخلي

تعد الأزمات الإلكترونية فرصة بالنسبة للمنشآت، لإدراك الأهمية التي أصبحت تحظى بها مواقع التواصل الإجتماعي. وعلى هذا الأساس، تحتاج هذه المنشآت إلى تأهيل دائم ومستمر لمواردها البشرية، لاسيما قادة جماعات هذه المواقع، للقادرة على التصدي الفعال لمثل هذه الأزمات، في الوقت المناسب والكيفية الموائمة، وتشكيل ردود فعل فورية لدرأ أي تهديد محتمل.

وتجدر الإشارة في الأخير، إلى أهمية عودة التجارب والخبرات (*Retour d'Expériences*)، في صقل مواهب المنشأة والتعلم من الماضي، واستعدادها الداخلي الدائم لأي أزمة إلكترونية محتملة.

⁽¹⁾ Anthony Babkine et Mounira Hamdi, *op.cit.*, p.133.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل، اتضح لنا أن اللوحات القيادية الإتصالية لها عدة وظائف وأدوار. كما أن هناك تعددا في استخدامها، ينم عن تعدد مستخدميها؛ فمن المحترفين في الإتصال، والمديرية العامة، والمديرية المالية، إلى مديرية الموارد البشرية، ومديرية التسويق، والموارد البشرية عامة، كلهم يستعينون بهذه اللوحات القيادية الإتصالية، كل حسب حاجته. بالإضافة إلى ما سبق، توجد عدة مقاربات لتصميم وصياغة هذه الدعائم الإتصالية؛ فمن المقاربة الفرنسية التي تعد أقدم مقاربة، إلى مقاربة أمريكا الشمالية التي تعتبر أحدث مقاربة، ثم المقاربة السويدية التي تركز أساسا على رأس المال الفكري. وتمر صياغة وإعداد هذا النوع من اللوحات القيادية بعدة مراحل. ومثلما هناك حاجة ماسة لهذه الدعائم الإتصالية في الظروف العادية، نجد أيضا أن المنشآت بحاجة إليها في الظروف المتأزمة، وبمختلف مراحلها؛ حيث أن الجنوح إلى اعتماد مقاربة الذكاء الإقتصادي، هو من سمات فترة ما قبل الأزمات، واعتماد اللوحات القيادية المادية والإستراتيجية يكون خلال الأزمات، أما بعد الأزمات، تأتي مرحلة التقييم والتعلم من التجارب السابقة.

أما فيما يتعلق بمخططات الإتصال، فهي بدورها تعتمد على عدة مقاربات من أجل صياغتها، ونخص بالذكر المقاربة الفرعية، والمقاربة التطبيقية، والمقاربة بالأهداف. كما تمر هذه المخططات الإتصالية بعدة خطوات بناء وإعداد. أما في حالة الأزمات، نجد بأن لهذه الوسيلة الإتصالية إسهام من ناحية الأهداف، والرسائل، والأطراف المستهدفة، وكذا الوسائل المستخدمة.

من جهتها، تتقاطع العلاقات مع الصحافة، من حيث الظهور، مع اتصال الأزمات، ذلك أن كلاهما يرجع فيه الفضل في الوجود والبروز إلى "إيفي لي". أما عن إسناد مهمة العلاقات مع وسائل الإعلام، فقد يكلف بها الملحق الصحفي الداخلي، أو مصلحة الصحافة، أو طرف خارجي عن المنشأة في شكل ملحق صحفي مستقل، أو وكالة للعلاقات مع الصحافة، مع سرد مختلف الإيجابيات والسلبيات المقترنة بالاعتماد على الطرف الخارجي. في حين تمر الإستراتيجية الإعلامية لوسائل الإعلام بعدة مراحل، تخص الوضع والتنفيذ. أما عن أدوات هذه الدعامة الإتصالية، فهي تتعدد بحسب طبيعتها. وفي حالة الأزمات، ترغب وسائل الإعلام في عدة أمور، كما أنه من الضروري أن يتجنب الصحفيون عدة أخطاء. واتضح لنا في آخر هذه الأدوات، أن الأنترنت ومواقع التواصل الإجتماعي تؤديان دورا غاية في الأهمية، وهو ما دفع بنا إلى توضيح ماهيتهما بنوع من التفصيل والإسهاب. أما في حالة الأزمات، وجدنا بأن الأنترنت قد يؤدي عدة أدوار؛ فقد يكون سببا في تفجيرها، أو عاملا مقويا لها. أو عكس ذلك، قد يؤدي دورا فعالا وإيجابيا في احتواء الأزمات. من جهته، نجد بأن الواب 2.0 قد يسبب أضرارا بليغة لسمعة وصورة المنشأة، في شكل الآثار السلبية للطنين السيء. لهذا، وجب التقيد بمجموعة من المبادئ، التي تضمن التعامل الفعال مع هذا الشكل من الأزمات.

الفصل الخامس:

واقع إدارة الإتصال في

حالة الأزمات المستهدفة

إعلاميا على مستوى فرع

التوزيع التابع لسونلغاز

بقسنطينة

الفصل الخامس:

واقع إدارة الإتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا على مستوى فرع التوزيع التابع لسونلغاز بقسنطينة

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول الأربعة السابقة، الجانب النظري المتعلق بدراستنا. نأتي الآن إلى التطرق للجانب التطبيقي، من خلال القيام بدراسة ميدانية لتحليل واقع إدارة الإتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، على مستوى فرع التوزيع التابع لسونلغاز بقسنطينة.

تعد شركة سونلغاز من أكبر وأهم الشركات الجزائرية، وتتوفر على خلية للإتصال في هيكلها التنظيمي، مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام. بالتالي، سنحاول من خلال هذا الفصل، أن نقدم هذه الشركة من عدة جوانب، ونقف عند أهم المحطات التاريخية التي مرت بها، من تاريخ تأسيسها إلى غاية وقتنا الحالي. كما سنقوم باستعراض أبرز معطياتها المالية والبشرية والتسويقية.

بعد ذلك، سننتقل إلى تقديم فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة، الذي تتمحور حوله دراستنا الميدانية، حيث يعد مديرية جهوية تشرف على 16 ولاية بالشرق الجزائري، كما يعتبر من أهم الفروع والوحدات الرئيسية التي تتوفر عليها شركة سونلغاز. وسنقدم بإيجاز أبرز المعطيات الخاصة به.

بالإضافة إلى ما سبق، سنقوم بعرض سلسلة المقابلات التي أجريناها مع مختلف الأطراف الفاعلة في دراستنا الميدانية، وعلى رأسها المكلفة بالإتصال على مستوى الفرع. حيث سنستعرض هذه المقابلات في شكل فروع تتناول عدة مواضيع هامة، لها علاقة باتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا على مستوى هذا الفرع. ومن أمثلة هذه المواضيع نذكر: أهم الأزمات التي مر بها الفرع، خلية الأزمة، استراتيجية ومخططات الإتصال.

في الأخير، سنرفق دراستنا الميدانية بدراسة إحصائية حول أسلوب إدارة اتصال الفرع لأزماته المستهدفة إعلاميا، وذلك باستخدام النسخة التاسعة عشر من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، الذي يهتم أساسا بالمعالجة الإحصائية للمعطيات. ولقد شملت هذه الدراسة الإحصائية 142 مفردة على مستوى الفرع.

المبحث الأول: عرض عام لشركة سونلغاز وفرع التوزيع بقسنطينة

تعد هذه الشركة من بين أهم الشركات على المستوى الوطني، وقد مرت بعدة تحولات عميقة خلال مسارها التاريخي. كما أنها حافظت كمجمع صناعي على شعارها السابق، الذي كانت تعرف به في السنوات الماضية، في حين تم استحداث شعار جديد لوحداتها الأساسية. هذه الأخيرة، تشرف على مناطق جغرافية وطنية محددة. وتندرج هذه الوحدات الأساسية (ومن بينها فرع التوزيع بقسنطينة)، ضمن مجموع الفروع التي يتحكم فيها مجمع سونلغاز، في إطار مخططة المؤسسات. كما تجدر الإشارة، إلى أن هذه الشركة تتوفر على كم وكيف معتبرين من الموارد البشرية والزيائن على حد سواء، بالإضافة إلى إستثمارات معتبرة في مجالي الكهرباء والغاز، ومجهودات كبيرة في مجال الرعاية.

المطلب الأول: عرض عام لشركة سونلغاز

سنركز في هذا المطلب على استعراض مفصل لمختلف الجوانب التعريفية بهذه الشركة، إنطلاقا من تقديم هذا المجمع، ووصولاً إلى تناول العديد من المعطيات ذات الصلة بنشاط هذه المنشأة.

الفرع الأول: شركة سونلغاز: تقديم وأهداف

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، والتي تسمى اختصاراً "سونلغاز"⁽¹⁾، تعتبر حالياً مجمعا صناعيا أو شركة قابضة، حيث تحكمت إلى غاية 2012 في 35 فرعا و6 شركات مساهمة⁽²⁾. ويتواجد مقرها الرئيسي في 2 شارع العقيد كريم بلقاسم، الجزائر وسط. في حين بلغ رأسمالها الإجمالي في سنة 2006، ما قيمته 1.500.000.000 دج⁽³⁾. ونصت الجريدة الرسمية في مادتها الثانية على أن رأسمال مجمع سونلغاز يتميز بأنه غير قابل للتقادم (*imprescriptible*)، وغير قابل للتصرف (*indéniable*)⁽⁴⁾. ووفق المادة الثالثة من نفس المرسوم الرئاسي السابق، تتمثل أهداف المجمع فيما يأتي:

1 - "حيازة واكتساب وتسيير كل سهم أو أخذ حصص وتحقيق كل عملية مالية أخرى، لها علاقة مع هدفها الإجمالي.

(1) Sonelgaz Communication, Dossier de presse: Epic, en attendant SPA et Groupe, Comcep SYNAPSE COMMUNICATION, Alger, 2000, p.5.

(2) Daou Hocine, Les postes de transformation, Rapport sur le stage effectué du 17 Juin au 2 Juillet 2012, dans la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG), Encadré par l'ingénieur: Drif Radia, Ecole Nationale Polytechnique, Département de Génie Electrique -Electrotechnique-, Alger, p.7. [en ligne]: <https://fr.slideshare.net/enphoucine/les-postes-de-transformationdaouhocinealgrialger>, date de consul.: 17/06/2017.

(3) Sonelgaz Spa, Emprunt obligataire Sonelgaz : Notice d'information, Visa COSOB n° 06/01 du 26 Avril 2006, Alger, p.13. [en ligne]: www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-sonelgaz.pdf, date de consultation: 01/07/2017.

(4) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم رئاسي رقم 11 - 212 مؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1432 الموافق لـ 2 يونيو 2011، والمتمم والمعدل للمرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1423 الموافق لأول يونيو سنة 2002 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المسماة "سونلغاز ش.ذ.أ"، ص 16.

- 2- المراقبة الإستراتيجية والعملية لحقبة أسهمها والقيم المنقولة الأخرى.
 - 3 - تشجيع وتطوير الإدماج الوطني في ميادين البحث والهندسة والصنع والصيانة وإنجاز المشاريع الصناعية.
 - 4- ممارسة صلاحيات الجمعيات العامة لفروعها.
 - 5- إعداد وتطوير إستراتيجية التطوير والسياسة المالية بما في ذلك وسائل التمويل والسياسة الجبائية وتسيير خزينة المجمع وكذلك تسيير الأخطار (التأمينات وإعادة التأمين على الأخطار بالنسبة لمجموع الهيئات المماثلة).
 - 6- السهر على شروط ممارسة الفروع التابعة لها، لنشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها ونقل الغاز وتوزيعه بواسطة القنوات، في حدود احترام القوانين والأنظمة السارية المفعول وهذا القانون الأساسي.
 - 7- السهر على إنجاز فروعها للبرامج السنوية والمتعددة السنوات للإستثمار، في ميدان إنتاج الكهرباء وتطوير الشبكات العمومية للكهرباء والغاز.
 - 8- إنجاز نشاطات تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج بصفة منفردة أو بالشراكة.
 - 9- ممارسة عمليات تصدير الكهرباء.
 - 10- ممارسة عمليات استيراد الكهرباء لحساب فروعها.
 - 11 - تامين مجموع أصولها العقارية والمنقولة التي تحوزها أو التي تستعملها، ولا سيما عن طريق إستغلالها واللجوء إلى اكتساب أو تأجير أو تأجير التسيير لكل المنقولات والعقارات والمحلات التجارية.
 - 12- دراسة وترقية وتأمين كل شكل ومصدر للطاقة، عن طريق الفروع والمساهمات.
 - 13 - المشاركة بصفة مباشرة أو غير مباشرة في كل العمليات التي يمكن أن ترتبط بأحد الأهداف السالفة الذكر، عن طريق إنشاء الفروع أو أخذ أو تقديم مساهمات أو حصص أو اكتتاب أو شراء سندات أو حقوق اجتماعية وإدماج وشراكة.
 - 14 - التطوير بأي وسيلة كانت، لكل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة للشركة القابضة "سونلغاز"، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بهدف الشركة"⁽¹⁾.
- هذا عن تقديم المجمع، فماذا عن مخططه المؤسساتي؟

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 16-17.

الفرع الثاني: المخطط المؤسسي لمجمع سونلغاز

لكل شركة هيكلها التنظيمي الذي يبين بوضوح كيفية توضيح الأدوار والمهام في أي تنظيم. لكن في حالة المخطط (Shéma) المؤسسي لمجمع سونلغاز، فيقتصر الأمر على عرض مجموع الوحدات وكذا شركات المساهمة التي تتوفر عليها هذه الشركة القابضة، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 29: المخطط المؤسسي لمجمع سونلغاز



المصدر: Daou Hocine, *Les postes de transformation, Rapport sur le stage effectué du 17 Juin au 2 Juillet 2012, dans la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG), Encadré par l'ingénieur: Drif Radia, Ecole Nationale Polytechnique, Département de Génie Electrique -Electrotechnique-, Alger, p.9. [en ligne]:*

<https://fr.slideshare.net/enphoucine/les-postes-de-transformationdaouhocinealgrialger>, date de consultation: 17/06/2017.

قراءة الشكل السابق، تمكننا من توضيح الوحدات المكونة للمخطط المؤسسي لسونلغاز على النحو الآتي:

أولاً: وحدات المهن الأساسية

تشكل من الوحدات التي تندرج ضمن النشاط الأساسي لمجمع سونلغاز، المتمثل في إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، وتتكون هذه الوحدات مما يأتي:

- SDA شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة،
- SDE شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق،
- SDC شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط،
- SPE الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء،
- SDO شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب،
- OS متعامل النظام الكهربائي،
- GRTG الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز،
- GRTE الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.

ثانياً: وحدات الإنتاج بالشراكة

تتمثل في وحدات تابعة للدولة لإنتاج الكهرباء، وذلك بشكل منفرد أو بالشراكة مع الأجانب (مثل الشركة الأمريكية "جنرال إلكتريك" "General Electric" وشراكتها مع شركة كهرباء سكيكدة "SKS"). وتتكون هذه الوحدات مما يأتي:

- SKB شركة كهرباء البرواقية،
- SKT شركة كهرباء ترقية،
- SKD شركة كهرباء كدية الدراوش،
- SKS شركة كهرباء سكيكدة.

ثالثاً: وحدات الأشغال

هي عبارة عن شركات متخصصة في إنجاز المنشآت القاعدية الطاقوية⁽¹⁾. وتشكل هذه الوحدات مما يأتي:

- INERGA شركة إنجاز المنشآت القاعدية،
- CEEG شركة هندسة الكهرباء والغاز،
- KANAGHAZ شركة إنجاز القنوات،
- KAHRIF شركة أشغال الكهرباء،

(1) Groupe Sonelgaz, présentation du groupe, Alger, 2013, [en ligne]: <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=4>, date de consultation: 23/08/2017.

-KAHRAKIB شركة الأشغال والتركيب الكهربائي⁽¹⁾،

-ETTERKIB شركة التركيب الصناعي.

رابعاً: وحدات المهن المجاورة

تختص في الأنشطة الملحقه، كصيانة التجهيزات الطاقوية وتوزيع المعدات الكهربائية والغازية والنقل والمناولة الإستثنائية⁽²⁾. وتتمثل هذه الوحدات فيما يأتي⁽³⁾:

-SATINFO الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام،

-TRANSMEX شركة النقل والمناولة الإستثنائية للتجهيزات الصناعية والكهربائية،

-MPV شركة صيانة وأداءات المركبات،

-SKMK شركة خدمات المحولات الكهربائية،

-AMC شركة أجهزة القياس والرقابة،

-ARMEL شركة ورشات إصلاح المعدات الكهربائية،

-MEI شركة صيانة التجهيزات الصناعية،

-ELIT شركة الجزائر إعلام تكنولوجيا،

-SOPIEG شركة الذمة العقارية للصناعات الكهربائية والغازية،

-CREDEG مركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز،

-SMT شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية،

-FOSC صندوق الخدمات الإجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية،

-IFEG معهد التكوين في الكهرباء والغاز،

-SPAS شركة الوقاية وأنشطة الأمن،

-CAMEG العداد الجزائري للتجهيزات الكهربائية والغازية،

-HMP نزل عزبة المزارعين،

-ROUIBA ECLAIRAGE شركة صناعة وتسويق معدات الإنارة العمومية.

خامساً: شركات المساهمة

يتعلق الأمر بامتلاك سونلغاز لأسهم في رأس مال شركات أخرى، حيث نشاطها يرتبط بمجال الكهرباء والغاز⁽⁴⁾. وتتمثل هذه الشركات فيما يأتي:

-AEC الشركة الجزائرية للطاقة،

(1) La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, Rapport d'activités et comptes sociaux consolidés 2015, SATINFO, Alger, 2015, p.18. [en ligne]:

www.sonelgaz.dz/Media/upload/file/1482154123_rapport_d_activite_2015.pdf, date de consultation: 17/06/2017.

(2) Groupe Sonelgaz, op.cit., pas de numéro de page.

(3) La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, op.cit., pp.18-19.

(4) Groupe Sonelgaz, op.cit., pas de numéro de page.

-NEAL شركة الجزائر للطاقة المتجددة،

-SKH شركة كهرباء حجر النوس،

-AETC الشركة الجزائرية للمنشآت القاعدية للإتصالات،

-SAFIR الشركة الجزائرية لفرنسية للهندسة والإنجازات،

-ALGESCO الشركة الجزائرية لخدمات الهندسة⁽¹⁾.

الفرع الثالث: من كهرباء وغاز الجزائر إلى مجمع سونلغاز: محطات تاريخية مختصرة

لقد مر مجمع سونلغاز بعدة تحولات تنظيمية، قبل أن يصل إلى ما عليه الآن. فمن أبرز التحولات التاريخية التي مر بها، أنه بدأ مسيرته تحت إسم كهرباء وغاز الجزائر، قبل أن ينتقل إلى شكل تنظيمي وقانوني آخر في بداية القرن XXI، أي إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، لينتهي به المطاف في الأخير إلى التواجد في شكل شركة قابضة. وفيما يأتي نورد سردا تاريخيا مختصرا لأهم المحطات التي مر بها هذا الكيان⁽²⁾:

1- في سنة 1947: وفق المرسوم رقم 47. 1002 المؤرخ في 5 جوان 1947، تم نقل مهمة تسيير المنشآت المؤممة للكهرباء والغاز في الجزائر، للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري المسماة "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA). ذات المرسوم ينقل أيضا إلى نفس هذا الكيان، مهمة تسيير إنتاج ونقل وتوزيع وتصدير واستيراد الكهرباء والغاز.

2- في سنة 1964: قام وزير الصناعة والمناجم باسم الدولة، بالتنازل عن حق امتياز إنشاء واستغلال شبكات التوزيع العمومي للطاقة الكهربائية المتواجدة أو التي سيتم استحداثها عبر التراب الوطني، لفائدة كهرباء وغاز الجزائر.

3- في سنة 1969: حسب الأمر رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969، تم حل كهرباء وغاز الجزائر، واستحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، التي أوكلت لها مهمة إحتكار إنتاج ونقل وتوزيع وتصدير واستيراد الكهرباء والغاز المصنع. وتضمن سونلغاز في نفس الوقت تسويق الكهرباء والغاز لجميع فئات الزبائن المتواجدين في الجزائر.

4- في سنة 1983: حدثت أول إعادة هيكلة لسونلغاز في تاريخها، حيث تم تحويل كل وحدات الأشغال وصناعة التجهيزات، التي أنشئت خصيصا لتغطية النقص في القدرات الإنتاجية، إلى منشآت مستقلة بذاتها. وبذلك تم استحداث شركات مثل "كاناغاز" (Kanaghaz) و"التركيب" (Etterkib).

5- في سنة 1991: تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز وفق المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، حيث تحولت على إثره إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

(1) La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, op.cit., p. 19.

(2) Ibid., pp.14-16.

6 - في سنة 1995: أكد المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، على القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري. وأن هذا الكيان الجديد سيكون تحت وصاية وزارة الطاقة، كما يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية.

7 - في سنة 2002: قانون الكهرباء وتوزيع الغاز باستخدام القنوات، والذي تم إصداره في 05 فيفري 2002، نص في مضمونه على تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "سونلغاز"، إلى "سونلغاز شركة ذات أسهم" (Sonelgaz SPA). ويمارس هذا الكيان القانوني الجديد نشاطه، عن طريق وحداته المتخصصة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. كما أن رأس ماله مفتوح للشراكة أو للمساهمين الخواص وحتى العمال، وتبقى سونلغاز في جميع الأحوال المساهم الأساسي ذو الأغلبية الساحقة.

8 - في سنة 2004: عملية التحول إلى شركة ذات أسهم بدأت فعليا في 2004، حيث تم استحداث ثلاث وحدات أساسية؛ ويتعلق الأمر بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG).

9 - في سنة 2005: تم استحداث شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية (SMT)، ومركز البحث والتطوير للكهرباء والغاز (CREDEG). بالإضافة إلى العمل على جعل الأربع شركات المتخصصة في صيانة وأداء المركبات مندمجة في شركة واحدة، هي شركة صيانة وأداءات المركبات (MPV). وكذلك الشأن بالنسبة لشركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK)، التي اجتمعت فيها ثلاث شركات لصيانة المحولات الكهربائية. كما تم التحضير لاستحداث أربع مديريات عامة جهوية للتوزيع.

10 - في سنة 2006: تواصلت العملية التي شرع فيها في سنة 2005، حيث تم إنشاء أربع مديريات للتوزيع؛ ويتعلق الأمر بشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (SDA)، وشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)، وشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)، وشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO). بالإضافة إلى إنشاء شركة لتسيير النظام الكهربائي الوطني (OS). كما تم ربط وحدات الأشغال مباشرة بشركة سونلغاز، من أجل تحسين فعالية إنجاز المنشآت القاعدية الطاقوية.

11 - في سنة 2007: تم استحداث معهد التكوين في الكهرباء والغاز (IFEG).

12 - في سنة 2009: تم إنشاء شركات الهندسة ونظم المعلومات والتسيير العقاري؛ ويتعلق الأمر بكل من شركة هندسة الكهرباء والغاز (CEEG)، وشركة الجزائر إعلام تكنولوجيا (ELIT)، وشركة الذمة العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG). وبهذا تكون سونلغاز قد اقتربت من التحول النهائي إلى مجمع صناعي أو شركة قابضة.

13 - في سنة 2011: القوانين الأساسية التي تم تبنيها في 2002، راجعها وصادق عليها مجلس الوزراء في 2 ماي 2011. وبذلك أصبحت متطابقة مع عدة القانون رقم 02 - 01 المؤرخ في 05 فيفري 2002.

ومن الآن فصاعدا أصبحت سونلغاز ش.ذ.أ شركة قابضة، دون تغيير الشخصية المعنوية، حيث أوضحت تسمى "مجمع سونلغاز".

13 - في سنة 2013: تم استحداث وحدة جديدة لإنتاج الكهرباء، تسمى بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM).

14 - في سنة 2014: إمضاء إتفاقية شراكة بين مجمع سونلغاز من جهة و"جينرال إلكتريك" من جهة أخرى، وهو ما تمخض عنه إنشاء شركة "جينرال إلكتريك الجزائر للتوربينات" (GEAT). حيث يقتصر نشاطها في إنجاز واستغلال مركب صناعي بعين ياقوت (ولاية باتنة). هذا الأخير، سينحصر نشاطه في إنتاج عدة تجهيزات كهربائية مثل التوربينات البخار والتوربينات بالغاز. حيث في مرحلة أولى، سيعمل على تغطية الطلب الوطني، ثم في مرحلة ثانية، سيعمل على توجيه جزء من الإنتاج للتصدير. وسيدخل حيز الإنتاج في نهاية 2017.

كما شهدت هذه السنة أيضا، استحداث أربع شركات جهوية ناتجة عن إعادة هيكلة شركة الوقاية وأنشطة الأمن (SPAS). ويتعلق الأمر بكل من شركة وقاية وأمن المنشآت الطاقوية (SWAT)، وشركة أمن المنشآت الطاقوية (SAT)، وشركة أمن ورعاية المنشآت الطاقوية (SAR)، وشركة الأمن والحماية (SAH).

15 - في سنة 2015: تم إنشاء شركة الهندسة والتموين والبناء (HYENCO)، من خلال شراكة بين سونلغاز والشركتين الكوريتين "شركة هيونداي للهندسة والبناء" (Hyundai Enginnering and Construction Company)، و"شركة هيونداي للهندسة والبناء والشركة الدولية لدايو" (Hyundai Enginnering and Construction Company and Daewoo International Corporation). حيث يقتصر نشاطها على ضمان هندسة وحياسة وإنشاء وإجراء تجارب ووضع حيز الخدمة عدة منشآت طاقوية، من بينها محطات توليد الكهرباء.

16 - في سنة 2017: شهد مجمع سونلغاز إعادة هيكلة جديدة، أفرزت 16 وحدة فقط⁽¹⁾.

الفرع الرابع: عرض موجز للمعطيات المالية والبشرية والتسويقية لمجمع سونلغاز خلال سنة 2015 بعد أن عرجنا في المطلب السابق على سرد تاريخي مختصر، للمسيرة التنظيمية والقانونية لهذه الشركة القابضة. نأتي الآن، إلى تناول أبرز المؤشرات المرتبطة بنشاط هذه المنشأة⁽²⁾. ولقد توقفنا عند سنة 2015، لأنها آخر سنة توفرت لنا بشأنها المعلومات.

⁽¹⁾ APS, Sonelgaz: l'assemblée générale ordinaire approuve une nouvelle organisation, Maghreb Emergent, 12 février 2017, [en ligne]:

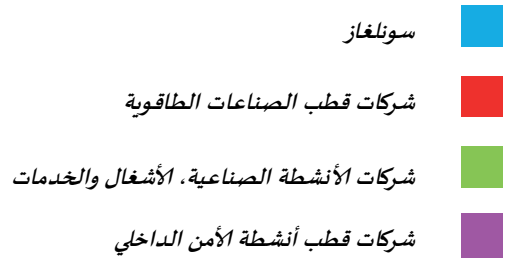
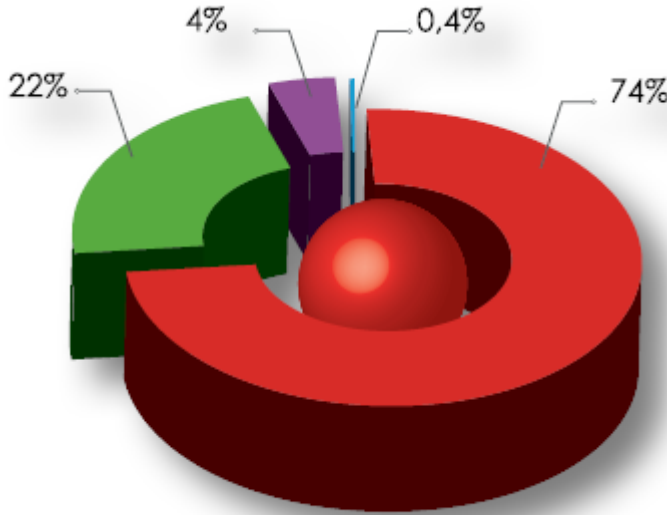
<http://www.maghrebemergent.info/actualite/breves/fil-maghreb/69369-sonelgaz-l-assemblee-generale-ordinaire-approuve-une-nouvelle-organisation.html>, date de consultation : 06/10/2017.

⁽²⁾ La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, op.cit., pp.24-73.

أولاً: المعطيات المالية

بلغ رقم الأعمال المحقق من طرف المجمع خلال سنة 2015، ما قيمته 328.008.000.000 دج، وبيزادة تقدر بـ 5% بالمقارنة مع سنة 2014. وهو ما يتضح لنا جليا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 30: توزيع رقم الأعمال بحسب أنواع الشركات التي يتوفر عليها مجمع سونلغاز خلال سنة 2015



المصدر: *La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, Rapport d'activités et comptes sociaux consolidés 2015, SATINFO, Alger, 2015, p.24.*

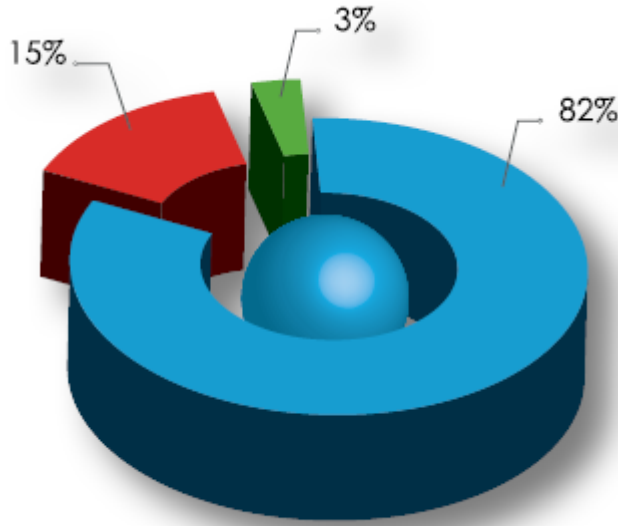
[en ligne]:

www.sonelgaz.dz/Media/upload/file/1482154123_rapport_d_activite_2015.pdf, date de consultation: 15/09/2017.

نلاحظ من خلال الشكل السابق، أن المديرية العامة لسونلغاز بالعاصمة تساهم بقدر قليل (0,4%) في رقم الأعمال الإجمالي للمجمع، كون نشاطها الأساسي إداري محض. أما القدر الكبير من رقم الأعمال الإجمالي (74%)، فتحققه الوحدات الأساسية للشركة القابضة، نظرا لطبيعة نشاطها المتمثلة في إنتاج

ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز. أما فيما يتعلق بمضمون رقم الأعمال الإجمالي لسونلغاز المرتبط بنشاط التوزيع، فيمكن عرضه حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم 31: مكونات رقم الأعمال الإجمالي لمجمع سونلغاز المرتبط بالتوزيع خلال سنة 2015



مبيعات الكهرباء
مبيعات الغاز
أشغال وأداءات قابلة للتعويض وأخرى

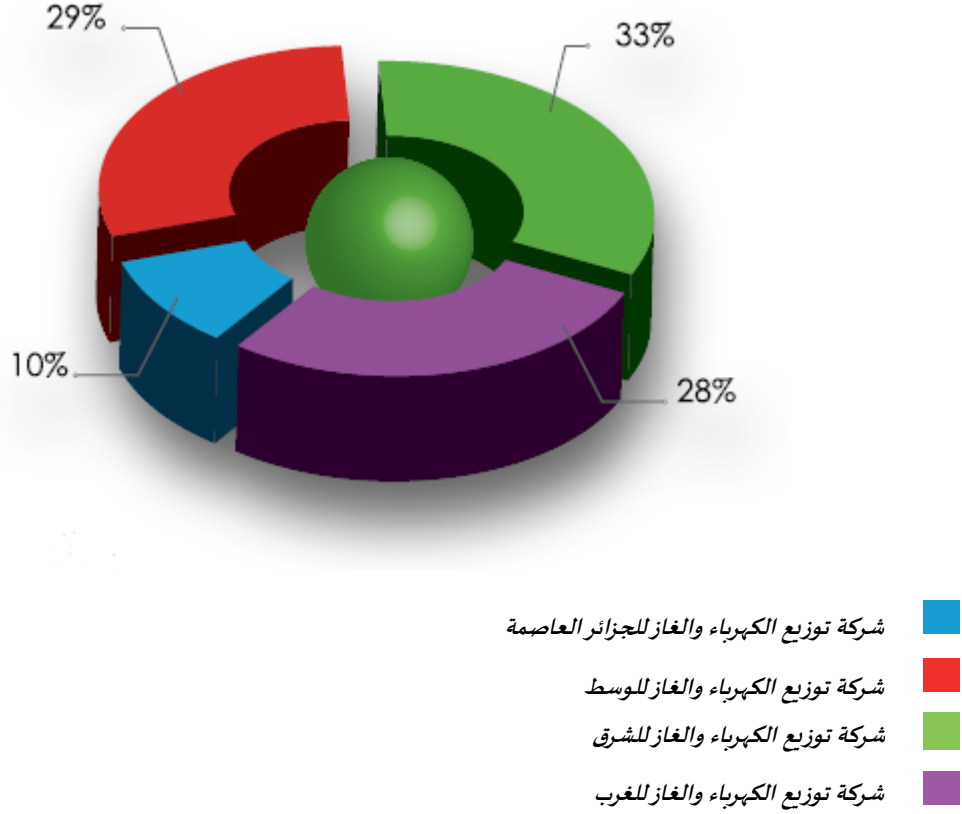
المصدر: La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, Rapport d'activités et comptes sociaux consolidés 2015, SATINFO, Alger, 2015, p.24.

[en ligne]:

www.sonelgaz.dz/Media/upload/file/1482154123_rapport_d_activite_2015.pdf, date de consultation: 16/09/2017.

قراءة الشكل السابق، تبين لنا أن أكبر حصة من مبيعات التوزيع ترجع إلى الكهرباء بمبلغ 199.920.000.000 دج، ثم مبيعات الغاز بقيمة 34.965.000.000 دج، فأخيرا مبيعات أشغال وأداءات قابلة للتعويض وأخرى بمبلغ 7.762.000.000 دج. ومرد ذلك حسب رأينا، إلى أن نسبة التزويد بالكهرباء تفوق بكثير نسبة التزويد بالغاز على مستوى التراب الوطني. أما عن إسهام المديرية الجهوية للتوزيع في تحقيق رقم الأعمال الإجمالي للتوزيع، فيمكن تبياناه وفق الشكل الموالي:

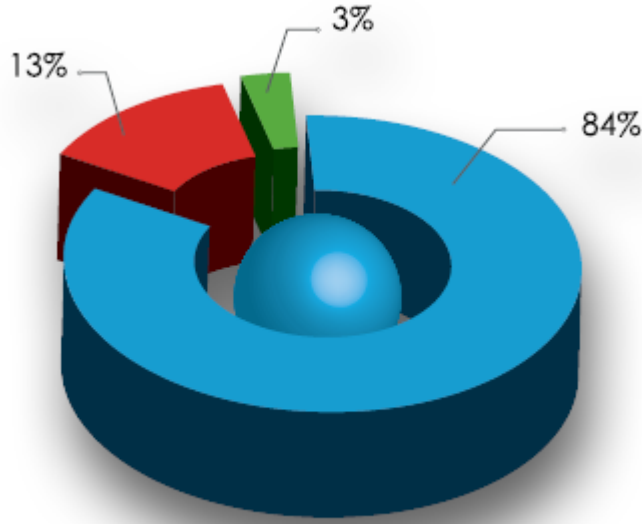
الشكل رقم 32: إسهام المديريات الجهوية الأربعة للتوزيع في تحقيق رقم الأعمال الإجمالي للتوزيع خلال سنة 2015



المصدر: *La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, Rapport d'activités et comptes sociaux consolidés 2015, SATINFO, Alger, 2015, p.24.*
[en ligne]:
www.sonelgaz.dz/Media/upload/file/1482154123_rapport_d_activite_2015.pdf, date de consultation: 17/09/2017.

ملاحظة الشكل السابق، تسمح لنا بأن نقف على الأهمية التي تحظى بها شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (والتي تندرج ضمن دراستنا الميدانية)، من حيث أنها ساهمت بشكل كبير (33%) في تحقيق رقم الأعمال الإجمالي للتوزيع خلال سنة 2015. أما ما يتعلق بالإستثمارات التي شيدتها هذه الشركة القابضة في مجال الكهرباء والغاز خلال سنة 2015، فيمكن عرضه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 33: نسبة الإستثمارات المنجزة في مجال الكهرباء والغاز خلال سنة 2015



الكهرباء
الغاز
أخرى

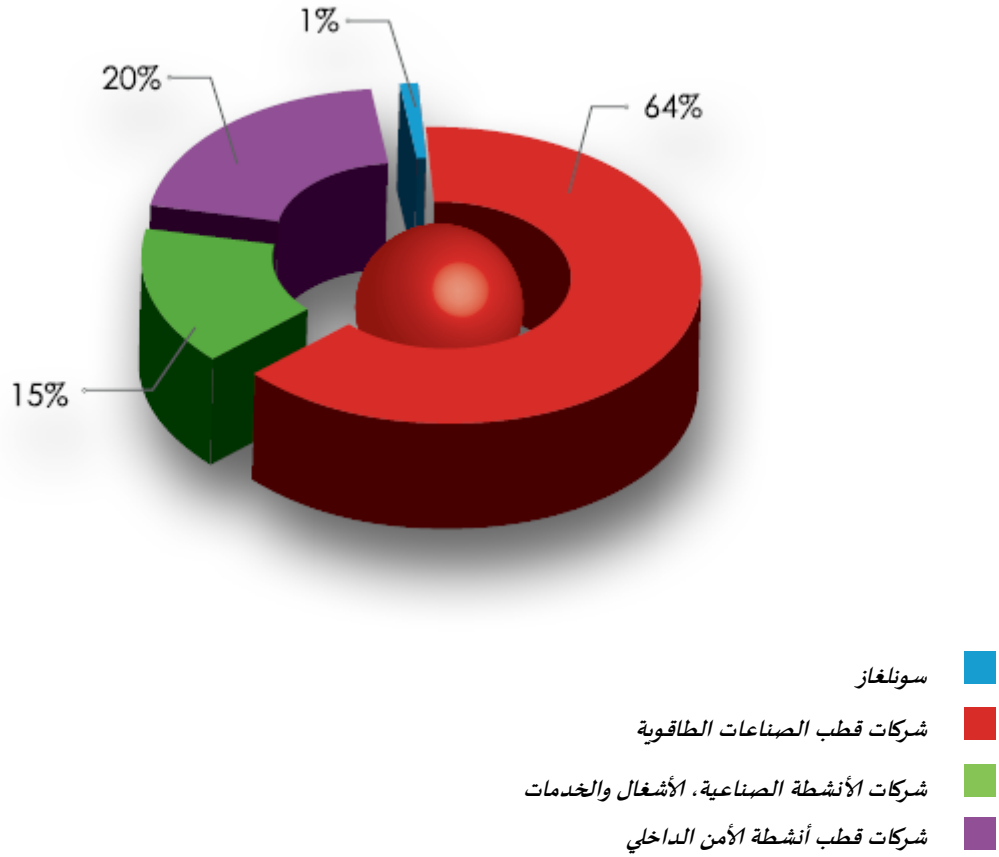
المصدر: *La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, Rapport d'activités et comptes sociaux consolidés 2015, SATINFO, Alger, 2015, p.25.*
[en ligne]:
www.sonelgaz.dz/Media/upload/file/1482154123_rapport_d_activite_2015.pdf, date de consultation: 18/09/2017.

معطيات الشكل السابق، تؤكد ما تم تحليله في الشكل رقم 30، بأن مبيعات الكهرباء أكبر بكثير من مبيعات الغاز، وهذا راجع إلى أن الإستثمارات المنجزة في الكهرباء أكبر من تلك المنجزة في الغاز.

ثانيا: المعطيات البشرية

توفر مجمع سونلغاز خلال سنة 2015 على تعداد بلغ 87.289 موردا بشريا، منهم 11.593 موردا بشريا جديدا. وفي شق التكوين، فقد تدرّب في تلك السنة 38.799 متدرّبا. أما من حيث توزيع التعداد الدائم للمجمع على مختلف الوحدات، فيمكن إظهاره وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم 34: توزيع التعداد الدائم لشركة سونلغاز على مختلف الوحدات خلال سنة 2015



المصدر: *La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, Rapport d'activités et comptes sociaux consolidés 2015, SATINFO, Alger, 2015, p.27.*
[en ligne]:
www.sonelgaz.dz/Media/upload/file/1482154123_rapport_d_activite_2015.pdf, date de consultation: 20/09/2017.

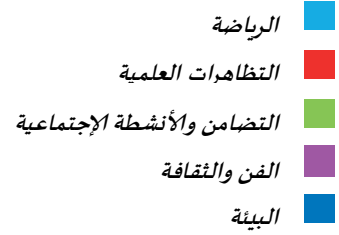
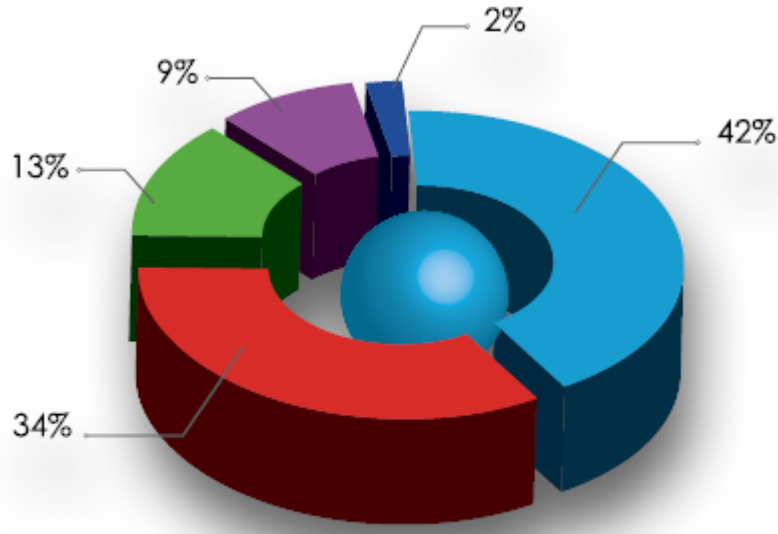
ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل السابق، هو أن أغلبية الموارد البشرية الدائمة (64%) تتواجد في وحدات المهن الأساسية لمجمع سونلغاز، أي في شركات إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

ثالثا: المعطيات التسويقية

تنحصر هذه المعطيات في عدد الزبائن (في مجالي الكهرباء والغاز) بمختلف الأصناف خلال سنة 2015. بالإضافة إلى الأنشطة التسويقية الممارسة من قبل سونلغاز (وبالتحديد ما تعلق منها بالرعاية "Sponsoring et Mécénat") في نفس تلك السنة.

- 1 . من حيث عدد الزبائن: لقد بلغ العدد الإجمالي للمشاركين في الكهرباء خلال سنة 2015، بمختلف أنواعهم 8.452.653 زبونا، مصنفيين على النحو الآتي:
- زبائن التوتر الكهربائي المنخفض بلغ عددهم 8.400.000 زبونا؛
 - زبائن التوتر الكهربائي المتوسط بلغ عددهم 53.000 زبونا؛
 - زبائن التوتر الكهربائي العالي بلغ عددهم 104 زبونا.
- أما فيما يخص الغاز، فقد بلغ العدد الإجمالي للمشاركين خلال نفس السنة، بمختلف أنواعهم 4.584.168 زبونا، موزعين على النحو الآتي:
- زبائن الضغط الغازي المنخفض بلغ عددهم 4.578.000 زبونا؛
 - زبائن الضغط الغازي المتوسط بلغ عددهم 5.700 زبونا؛
 - زبائن الضغط الغازي العالي بلغ عددهم 224 زبونا.
- 2 . من حيث أنشطة الرعاية: لقد تنوعت هذه الأنشطة التي قامت بها شركة سونلغاز خلال سنة 2015. ويمكن التعرف على أنواع أنشطة الرعاية، وكذا نصيب كل واحد منها بالمقارنة مع إجمالي الأنشطة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 35: نسب توزيع أنشطة الرعاية خلال سنة 2015



المصدر: La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, Rapport d'activités et comptes sociaux consolidés 2015, SATINFO, Alger, 2015, p.73.
[en ligne]:
www.sonelgaz.dz/Media/upload/file/1482154123_rapport_d_activite_2015.pdf, date de consultation: 21/09/2017.

يساهم مجمع سونلغاز سنويا في تجسيد مئات الأنشطة المتصلة بالرعاية. وبخصوص سنة 2015، فقد وافقت هذه الشركة على 50% (أي 186 طلبا) من الطلبات الإجمالية للرعاية، والتي بلغت 364 طلبا.

كما أن الموازنة المسخرة لتجسيد الأنشطة الموافق عليها تزيد عن 240.000.000 دج، وهو ما يمثل نسبة 75% من الموازنة التي عادة ما تسخرها هذه الشركة لمثل هذه الأنشطة، حيث تصل هذه الموازنة

في أقصاها إلى قيمة 320.000.000 دج⁽¹⁾. وبالرجوع إلى الشكل السابق، يمكن استنتاج أنواع أنشطة الرعاية التي تمارسها هذه الشركة القابضة، وهي كالآتي⁽²⁾:

أ . **أنشطة الرعاية الرياضية:** تحتل المرتبة الأولى من حيث الإهتمام التسويقي الذي يوليه هذا المجمع لمثل هذا النوع من الرعاية، حيث تم تسخير موازنة تقدر بمبلغ 200.000.000 دج، لتغطية 78 نشاطا. ومن بين أمثلة الأنشطة المغطاة، نذكر الدورة الكبرى للدراجات الهوائية التي نظمتها الجزائر (GTAC'2015). والطبعة الخامسة عشر لأيام البطولة العالمية للعدو (Cross Country) المنظمة في الصين، حيث رافقت شركة سونلغاز الفريق الوطني المشارك في هذه التظاهرة الرياضية. وترقية رياضة كرة القدم في كل سنة، من خلال الرعاية الرياضية لسبعة عشر فريق ينشط في البطولة الوطنية، مع تكريم الناديين الذين نشطا نهائي كأس الجمهورية لسنة 2015.

ب . **أنشطة الرعاية العلمية:** إحتلت المرتبة الثانية بعد الأنشطة السابقة، من حيث العدد وقيمة الموازنة، حيث يتعلق الأمر بتنفيذ 64 نشاطا. ولتجسيد ذلك، تم تخصيص موازنة بقيمة 23.000.000 دج.

من بين الأنشطة المنجزة، نذكر رعاية كل من الندوة الخامسة للجمعية الجزائرية لصناعة الغاز (AIG). والندوة الجزائرية لأكبر الشبكات الكهربائية في المستقبل (CAGRE'15). والندوة الدولية حول التكنولوجيات النظيفة، المنعقدة في تيبازة، أيام 05 و 06 أكتوبر 2015. وكذا تكريم الطلبة المتفوقين للمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات (ENP).

ج . **أنشطة الرعاية التضامنية والإجتماعية:** خصصت لها هذه الشركة موازنة تقدر بمبلغ يقارب 15.000.000 دج. ومن بين أمثلة هذا النوع من الأنشطة، نذكر منح إعانة ب 1.000.000 دج لفائدة الشبكة الجزائرية للدفاع عن حقوق الطفل (NADA)، من أجل المساهمة في بناء مركز إستقبال للأطفال ضحايا سوء المعاملة، أو المتواجدين في خطر. حيث سيسمى هذا المركز ب "دار القلب". والمشاركة في الطبعة الرابعة لأسبوع التضامن، والمنظمة في أدرار من قبل الجمعية الإنسانية والثقافية (TAGEMI)، حيث تم تخصيص هذه الطبعة للقيام بحملة طبية وإنسانية، تتمثل في إجراء عمليات جراحية على العيون مجانا، لفائدة 200 مريض معوز.

د . **أنشطة الرعاية الفنية والثقافية:** خصص لها مجمع سونلغاز موازنة بقيمة 9.000.000 دج، وذلك لتغطية 16 نشاطا. ومن بين أمثلة هذا الشكل من الأنشطة، نذكر المشاركة في الطبعة العشرين للصالون الدولي للكتاب المنظم في الجزائر. والمساهمة في إعداد ونشر المجلة السنوية المسماة "إكوزيم" (IKOSIM)، والتي تهتم بإبراز تراث شمال إفريقيا.

هـ . **أنشطة الرعاية البيئية:** خصصت لها هذه الشركة القابضة موازنة تزيد عن 1.000.000 دج، ومن بين أمثلة الأنشطة المجسدة، نذكر المشاركة في المشروع المسمى "المساهمة في تحسين نوعية مياه واد

(1) La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, op.cit., p.70.

(2) Ibid., pp.70-73.

تمزغيدة"، والذي يندرج ضمن مشروع منظمة الأمم المتحدة للتنمية البيئية في الجزائر. والمشاركة في الجلسة الثانية والعشرين للغابات والمسارات في الشرق الأوسط (CFPPO)، والتي انعقدت من 13 إلى 17 ديسمبر 2015 في تلمسان.

المطلب الثاني: عرض عام لفرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة

بعد أن عرضنا بإسهاب في المطلب السابق مجمع سونلغاز، سنركز إهتمامنا في هذا المطلب على تقديم أحد فروع التوزيعية. ويتعلق الأمر بفرع التوزيع بقسنطينة، حيث أخذنا كعينة مديرية التوزيع بقسنطينة، نظرا لكونها تعد من أبرز وأهم مديريات التوزيع على مستوى الفرع. وعلى هذا الأساس، سنقدم المديرية الجهوية، ثم نعرض هيكلها التنظيمي. كما سنقدم مديرية التوزيع بقسنطينة، ثم نعرض كذلك هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة: تقديمه وهيكله التنظيمي

يعد هذا الفرع أحد الفروع الثلاث التي استحدثت في إطار إعادة الهيكلة الجديدة التي خضع لها مجمع سونلغاز في فيفري 2017، حيث أصبحت تحت الوصاية المباشرة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC). وفيما يأتي، سنعرضها بإيجاز:

أولا: تقديم فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة

هو إحدى النواحي الثلاث (مع كل من ناحية التوزيع للوسط وناحية التوزيع للغرب) التي تتحكم في تسيير نشاط توزيع الكهرباء والغاز في الجزائر. ويقع مقره الرئيسي في نهج عامر حمو، الكدية، قسنطينة (2)، شارع ريمون بيشار سابقا). كما أنه كان في الهيكلة السابقة يشرف على 16 ولاية⁽¹⁾، هي: قسنطينة، سطيف، جيجل، خنشلة، قالمة، المسيلة، عنابة، باتنة، بجاية، الطارف، أم البواقي، تبسة، ميله، برج بوعريج، سكيكدة، سوق اهراس⁽²⁾. أما من حيث مهامه، فيمكن توضيحها فيما يأتي⁽³⁾:

- 1- توزيع الكهرباء والغاز عبر القنوات،
- 2- إستغلال، صيانة وتطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز، حسب مقاييس السلامة والأمان،
- 3- توصيل الكهرباء والغاز في الآجال المحددة، وكذا تسيير الزبائن الجدد،
- 4- ضمان إستمرارية الخدمة وتحسينها،
- 5- إحترام القوانين المتعلقة بالحفاظ على البيئة،
- 6 - إحترام خط سير سونلغاز، من حيث توجهاتها الإستراتيجية، والإنخراط في سياساتها المرسومة والمحددة،

(1) مقابلة مع السيدة: هيبية بوحوش، مكلفة بالإتصال على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول تقديم المديرية الجهوية. وذلك في يوم 2016/10/23، على الساعة: 11:00.

(2) SDE, Nos directions, 2014, p.1., [en ligne]: <http://www.sde.dz/?page=article&id=6>, date de consul. : 07/10/2017.

(3) Ibid.

7 - التأكد من أن مهام الخدمة العمومية الممارسة في إطار الإمتيازات (Concessions)، تستجيب لتطلعات الزبائن وتحظى برضاهم، كما تتطابق مع المعايير البيئية والإلتزامات المتفق عليها مع السلطات العمومية،

8 - تسويق الطاقات الكهربائية والغازية في أفضل شروط الجودة والأمان وأقل التكاليف،

9 - تنمية واقتراح خدمات طاغوية في مجال الكهرباء والغاز،

10 - تحقيق الأهداف الإقتصادية عن طريق تحسين التسيير، وذلك بالبحث عن أكبر تأزر وتحكم في التكاليف.

أما فيما يتعلق بعدد الزبائن الذي تتوفر عليه هذه الناحية، فقد بلغ عددهم في مجال الكهرباء، خلال سنة 2013 ما يمثل 2.709.811 زبونا. وفيما يخص الغاز، فقد بلغ عدد الزبائن في نفس السنة 1.573.250 زبونا.

فيما يخص طول شبكتي الكهرباء والغاز، نجد أن شبكة الكهرباء بلغت في سنة 2013 ما يقدر بـ 104.102 كم، في حين بلغ طول شبكة الغاز في نفس السنة 27.414 كم.

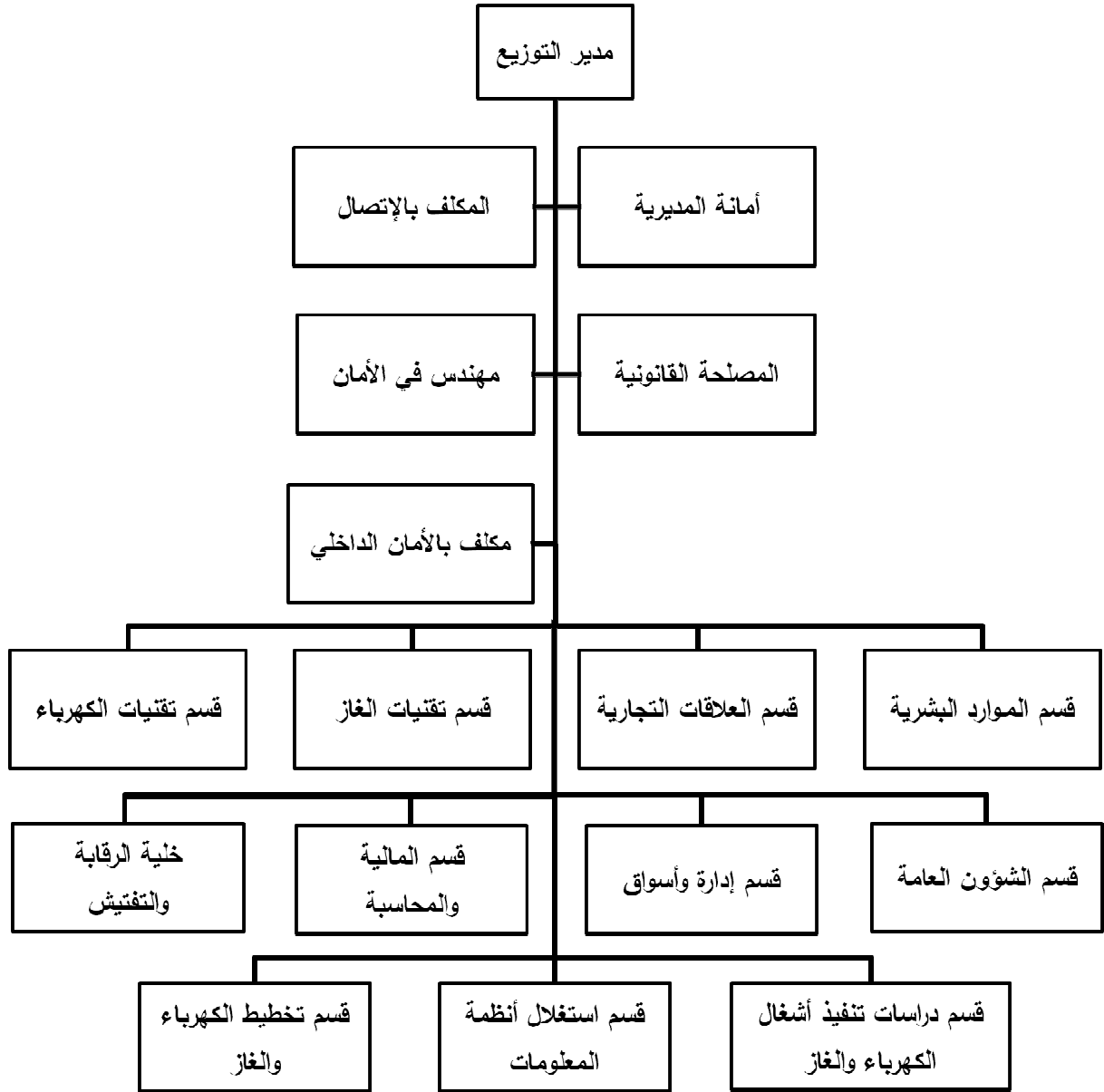
بالإضافة إلى ما سبق، بلغ تعداد الموارد البشرية في ناحية التوزيع للشرق في نفس السنة 8.375 موردا بشريا، منهم 1.056 موردا بشريا أنثويا⁽¹⁾.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لفرع التوزيع بقسنطينة

يمكن عرضه وفق الشكل الآتي:

⁽¹⁾ SDE, SDE par les chiffres, 2014, [en ligne]: <http://www.sde.dz/?page=article&id=13>, date de consul.:07/10/2017.

الشكل رقم 36: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع



المصدر: Direction de Distribution SDE, Décision n° 1419 PDG/2012, Constantine, 20 mars 2012

تجدر الإشارة إلى أن المكلف بالإتصال على مستوى هذه المديرية الجهوية، يعمل حاليا أيضا كمكلف بالإتصال على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مما سيخلق مشكلة تواجد (*Disponibilité*) بالنسبة لشاغل هذا المنصب الحساس، في حالة الحاجة إليه، ويحد من فعاليته في أداء مهامه.

الفرع الثاني: مديرية التوزيع بقسنطينة: تقديمها وهيكلها التنظيمي

تنقسم هذه المديرية إلى قسمين؛ القسم الأول تابع لمديرية التوزيع علي منجلي، والقسم الثاني تابع لمديرية التوزيع قسنطينة - وسط - وسنعرضها بإيجاز فيما يأتي:

أولا: تقديم مديرية التوزيع بقسنطينة

تتمثل في المديرتين الآتيتين:

1 . **مديرية التوزيع علي منجلي:** تعد أهم مديرية توزيع على مستوى ولاية قسنطينة، نظرا للعدد الكبير من الزبائن الذي تضمن تغطيته في مجال كل من شبكتي الكهرباء والغاز. ويقع مقرها الرئيسي بالمدينة الجديدة علي منجلي. تغطي هذه المديرية المقاطعة الريفية للولاية، حيث تشمل التغطية 12 بلدية، هي: الخروب، بن باديس، عين اعبيد، أولاد رحمون، ديدوش مراد، حامة بوزيان، زيغود يوسف، بني حميدان، مسعود بوجريو، بن زياد، عين سمارة، علي منجلي. ويبلغ فيها طول شبكة الكهرباء 3.182,662 كم، في حين يبلغ طول شبكة الغاز 1.284,853 كم. أما من حيث تعداد الموارد البشرية في نهاية سنة 2015، فقد بلغ 447 موردا بشريا، منهم 110 إطارا، و205 عون تحكم، و132 عون تنفيذ⁽¹⁾. وفيما يتعلق بعدد الزبائن، نجد بأنه يبلغ عددهم بالنسبة للكهرباء 122.200 زبونا، إلا أنه في الغاز يبلغ عددهم 101.318 زبونا⁽²⁾ (المعطيات السابقة هي خاصة بسنة 2013).

2 . **مديرية التوزيع قسنطينة - وسط - :** يقع مقرها الرئيسي في 2، شارع دباح لويزة. تغطي هذه المديرية دائرة قسنطينة، حيث تشمل التغطية كل من أحياء: سيرتا، باب القنطرة، المنظر الجميل، سيدي مبروك. ويبلغ فيها طول شبكة الكهرباء 1.228,69 كم، في حين يبلغ طول شبكة الغاز 71.675 كم. أما من حيث عدد الزبائن، نجد بأنه يبلغ عددهم بالنسبة للكهرباء 98.824 زبونا، إلا أنه في الغاز يبلغ عددهم 75.420 زبونا⁽³⁾ (المعطيات السابقة هي خاصة بسنة 2013).

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بقسنطينة:

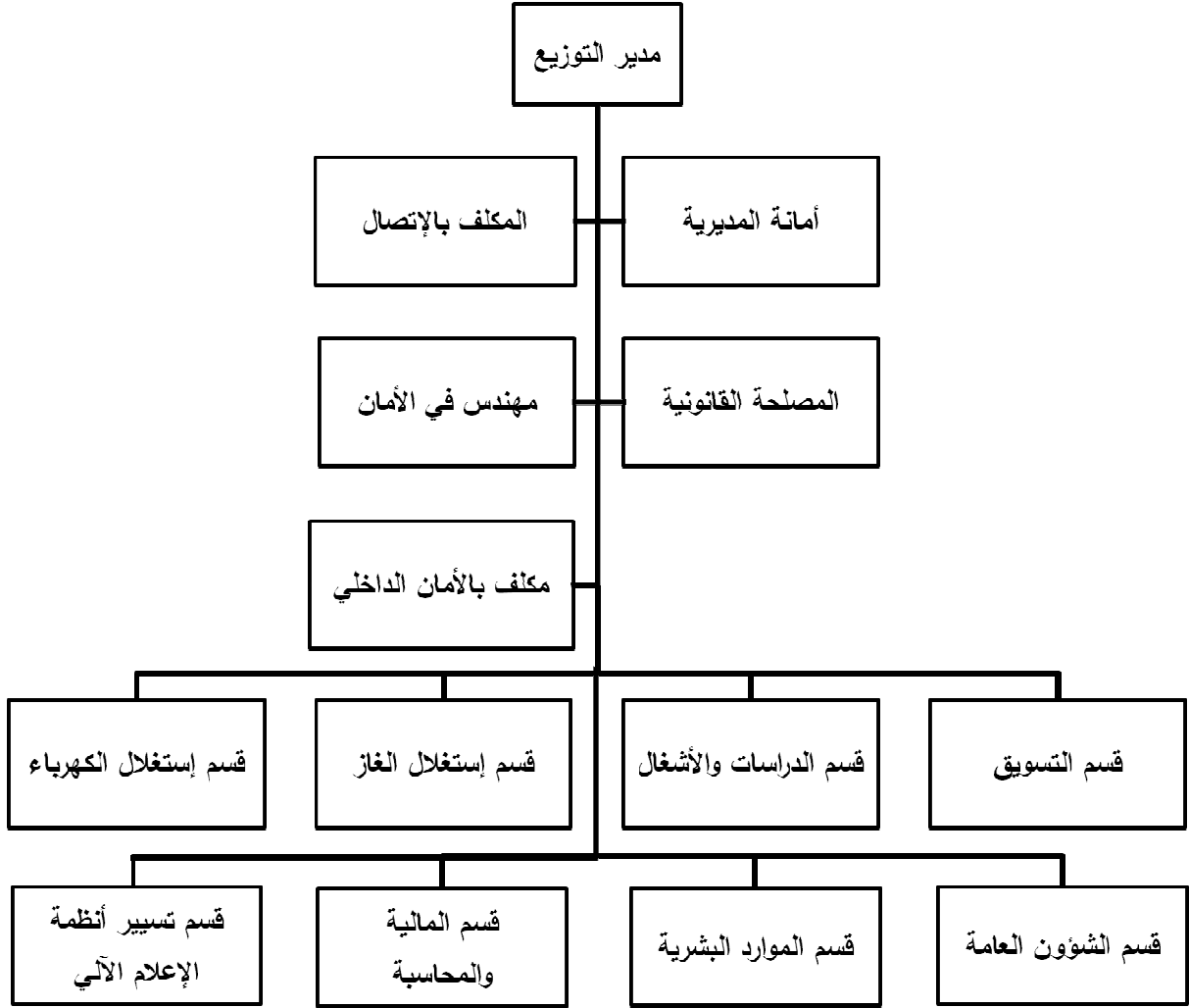
يمكن عرضه من خلال الشكل الآتي:

(1) SDE, Point de presse Avril 2015 de la Direction de Distribution d'Ali Mendjeli, chargée de communication, Constantine, 2015, p.26.

(2) SDE, DD Ali Mendjeli, 2014, [en ligne]: <http://www.sde.dz/?page=article&ida=9>, date de consul.:08/10/2017.

(3) SDE, DD Constantine, 2014, [en ligne]: <http://www.sde.dz/?page=article&ida=11>, date de consul.:08/10/2017.

الشكل رقم 37: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بقسنطينة



المصدر: مديرية التوزيع، القرار رقم: 467 ، قسنطينة، 16 ماي 2005.

فحسب ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية، فإن المكلفة بالإتصال تشغل نفس هذا المنصب في كل من مديرتي علي منجلي وقسنطينة - وسط - معا، مما يخلق أيضا (مثلا مر بنا سابقا مع حالة المكلف بالإتصال للمديرية الجهوية) مشكلة تواجد كبيرة في هذا المنصب، ويحد بدرجة كبيرة من فعالية عمل المكلفة بالإتصال.

المبحث الثاني: كيفية تعامل فرع التوزيع بقسنطينة مع الأزمات المستهدفة إعلاميا

بعد أن تناولنا في المبحث السابق تقديم مجمع سونلغاز وفرعه بقسنطينة، نأتي الآن إلى إبراز طريقة تعامل فرع التوزيع بقسنطينة مع ما يتعرض له من أزمات مستهدفة إعلاميا. حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى نقطتين أساسيتين؛ إذ نركز أولا على البعد التقني، أي طريقة تعامل الفرع مع الأزمات المستهدفة إعلاميا من الناحية التقنية. ثم ننتقل ثانيا إلى تناول البعد الإتصالي، بمعنى التعرف على أسلوب تعامل الفرع مع هذا الشكل من الأزمات من الناحية الإتصالية.

المطلب الأول: أسلوب تعامل الفرع مع الأزمات المستهدفة إعلاميا من الناحية التقنية

تتمثل طريقة التعامل في سلسلة من الإجراءات، ينبغي اتباعها واحترامها في كل مرة حدثت فيها الأزمات. ومن الناحية التقنية، ينحصر أسلوب تعامل الفرع مع الأزمات المستهدفة إعلاميا في ثلاثة مجالات هي:

الفرع الأول: في مجال الكهرباء

- في حالة تعرض الشبكة الكهربائية إلى حوادث أو أضرار أو تجاوزات، ينبغي اتباع الإجراءات الآتية⁽¹⁾:
- في حالة وجود حادث، يتم الإتصال بالمعالجة المعلوماتية للمكالمات (TIA):
- بعدها يتم الإتصال برئيس المنطقة (Chef de District):
- بدوره رئيس المنطقة يبلغ رئيس فرق العمل؛
- هذا الأخير يتصل بفرق العمل، والتي عادة ما تتشكل من عدة أعضاء هم: كهربائي التوزيع (Electricien de Distribution)، وفرق داخل أوقات العمل، وفرق خارج أوقات العمل وفي العطل؛
- تتدخل هذه الفرق محاولة عزل الجزء المتضرر. وفي نفس الوقت، تحرص على ضمان إستمرارية التموين بالكهرباء، لأكثر عدد ممكن من الزبائن.

الفرع الثاني: في مجال الغاز

في حالة ما إذا تعرضت قنوات الغاز إلى أعطاب خطيرة، سببها الغير (وعلى وجه التحديد المقاولون)، يتم تفعيل سلسلة من الإجراءات - تشبه إلى حد كبير نظيرتها في مجال الكهرباء - لمعالجة الخلل في أسرع وقت ممكن. وتتمثل هذه الإجراءات في⁽²⁾:

(1) مقابلة مع السيد: رياض سعادة ، مهندس دراسات في مراقبة إستغلال الكهرباء على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول إجراءات التدخل في حالة الأزمات. وذلك في يوم 2016/12/28، على الساعة: 10:36.

(2) مقابلة مع السيد: هشام بوزعاطة، مهندس دراسات في منشآت الغاز على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول إجراءات التدخل في حالة الأزمات. وذلك في يوم 2016/12/28، على الساعة: 09:34.

- تتصل الحماية المدنية بالمعالجة المعلوماتية للمكالمات؛
- هذه الأخيرة تتصل برئيس منطقة الغاز؛
- يقوم هذا الرئيس بدوره، بالإتصال برئيس الفرق؛
- يبلغ هذا الأخير فرق العمل بالتدخل في المكان المحدد؛
- تقوم فرق العمل بتحديد المكان المناسب لقطع الغاز، على أقل عدد ممكن من الزبائن. وتتدخل في هذا الصدد ثلاث فرق؛ تعمل الفرقة الأولى داخل أوقات العمل، من الساعة 08:00 إلى الساعة 16:30، وفي حالة ما إذا لم يتم الإنتهاء من معالجة الخلل في أوقات العمل، يتم اللجوء إلى فرقة أخرى تشتغل خارج أوقات العمل، من الساعة 16:30 إلى الساعة 22:30، ثم تعمل الفرقة الثالثة من الساعة 23:30 إلى الصباح؛
- بالموازاة مع الإجراءات السابقة، يتم إبلاغ وسائل الإعلام لتغطية الحدث.

الفرع الثالث: في مجال الأمان

في حالة ما إذا تعرضت الشبكة الكهربائية أو الغازية إلى أعطاب، بسبب الأحوال الجوية (الثلوج والعواصف)، أو إعتداءات من طرف الغير، يتم تفعيل سلسلة من الإجراءات في الحالتين الآتيتين⁽¹⁾:

أولاً: في حالة حدوث إنفجار

يتم اتباع الإجراءات الآتية:

- تحديد موقع الإنفجار (إما الشبكة الداخلية لدى الزبون أو الشبكة الخارجية لدى الموزع)؛
- إذا كان المصدر هو الشبكة الداخلية للزبون، فإن الشركة لديها مسؤولية معنوية فقط، حيث أن مسؤوليتها تنتهي عند العداد؛
- في حالة ما إذا كان المصدر هو الشبكة الخارجية للموزع، يتم التحقق من حسن احترام إجراءات الوقاية، كما يتم تحديد المسؤوليات؛
- إذا حدث الإنفجار في الورشات، يتم تعيين مسؤولين عن الأمان، كما يتم تفعيل خلية للتحقيق في أسباب ونتائج الحادث.

ثانياً: في حالة وجود ضحايا

يتم اتباع سلسلة الإجراءات الآتية:

- يذكر المسؤول عن الأمان كل العمال المعنيين بإجراءات الأمان، ويتم عقد إجتماع لذلك الغرض؛
- في حالة وجود حادث، يتم تشكيل خلية داخلية، تتكون من أعضاء محددين سلفاً، للتحقيق في حيثيات الحادث، وتحديد المسؤوليات؛

(1) مقابلة مع السيد: كمال شرقي ، مهندس دراسات الأمان على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول إجراءات التدخل في حالة الأزمات. وذلك في يوم 20/03/2017. على الساعة: 09:15.

- تحديد سيرورة الأشغال من الأول إلى الأخير؛

- في حالة ما إذا كان أحد العمال أو عدد منهم مسؤولون عن الحادث، فسيتحملون كل التبعات.

المطلب الثاني: أسلوب تعامل الفرع مع الأزمات المستهدفة إعلاميا من الناحية الإتصالية

يعتبر التعامل التقني مع الأزمات بعدا أساسيا في إدارة الأزمات، من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة، وهو ما التمسناه في طريقة تعامل الفرع مع مثل هذه الحالات في المطلب السابق. أما في هذا المطلب، فسننظر بالتفصيل لكيفية تعاطي الفرع مع الأزمات المستهدفة إعلاميا، ولكن في هذه المرة سنركز على بعد آخر لا يقل أهمية عن سابقه، بعد له علاقة وثيقة بكل ما تناولناه من أفكار في الجانب النظري سابقا، وسنحاول إسقاط هذه الأفكار على دراستنا الميدانية. لذلك، ارتأينا في المطلب الثاني أن نسهب في عرض حيثيات تخص إدارة الفرع (ممثلا في المكلفة بالإتصال) لاتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا؛ وذلك من خلال استعراض عدة جوانب أساسية في هذا الإطار، لا سيما أبرز الأزمات التي مر بها الفرع، وإستراتيجيته الإتصالية المعبر عنها من خلال مخططات اتصالية سنوية، وما تقتضيه من أنشطة اتصالية. دون أن ننس كذلك، استعراض أهم وسائل الإتصال التي يعتمد عليها الفرع في إدارة مثل هذه الأوضاع المتأزمة.

الفرع الأول: أبرز الأزمات التي مر بها الفرع

عادة ما ترتبط الأزمات التي يتعرض لها الفرع بالأحوال الجوية (وبالخصوص الثلوج والعواصف والحرارة الشديدة). ومن أصعب الأزمات التي واجهتها هذه المنشأة، نذكر أزمة صيف 2012؛ هذه الأخيرة استمرت لمدة أربعة أيام، والتي كان سببها الحرارة الشديدة، التي دفعت بسكان مدينة قسنطينة (وخاصة أحياء بوالصوف، ووسط المدينة، والدقسي، وسيدي مبروك) إلى اللجوء للإستعمال المفرط للمكيفات الكهربائية. مما أدى إلى التضاعف الأسّي في استهلاك الكهرباء، وانقطاعه في عدة أحياء بالمدينة، الأمر الذي دفع بالسكان إلى الخروج إلى الشوارع، للإحتجاج والمطالبة بالتدخل السريع لمعالجة الوضع.

أصعب ثاني أزمة تعرض لها الفرع، تتمثل في أزمة شتاء 2013؛ حيث سقطت الثلوج بكميات كبيرة، حتى وصل الأمر إلى تدخل أفراد الجيش الوطني الشعبي لاحتواء الوضع.

ورد فعل الفرع تجاه هاتين الأزميتين كان بالأساس وقائيا؛ من خلال تفعيل خلية أزمة دائمة، مستعدة يوميا لمواجهة أي خطر ممكن، ومتابعة باستمرار لتطور الأوضاع، مستعينة في ذلك بالمعلومات التي تتدفق إليها عموديا (إتصالات صاعدة ونازلة) وأفقيا (إتصالات أفقية). لقد ساعدتها في التكفل السريع

بالأزميتين عدة أطراف نذكر منها السلطات العمومية (كالحماية المدنية، الشرطة، الدرك الوطني، والجيش الوطني الشعبي)⁽¹⁾.

الفرع الثاني: إستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا المتبناة من طرف الفرع

ترتكز الإستراتيجية الإتصالية للفرع على فكرة جوهرية، ترتبط أساسا ببناء وتعزيز صورة قوية لشركة سونلغاز، في أعين مختلف فئات جمهورها الخارجي. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال كسب رأس مال الثقة بين الفرع ومختلف الأطراف الفاعلة في بيئته الداخلية والخارجية، وكذا الحفاظ وتدعيم رأس مال الود مع هذه الأطراف، لكي يتسنى للفرع في الأخير أن يشكل بها حصنا منيعا ضد أي أزمة يواجهها⁽²⁾.

وتقوم إستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، المتبناة من قبل المديرية الجهوية للتوزيع بالشرق (SDE)، على خطة عمل تتضمن شقين؛ يتمثل الأول في الشق التقني، الذي تضمن به هذه الشركة معالجة الأوضاع المتأزمة، بالكيفية والطريقة المناسبة. مع الحرص على ضمان إستمرارية الخدمة، من خلال الإعتماد على مخطط فعال لاستمرارية النشاط. في حين يكمن الثاني في الشق الإتصالي، والذي يمكن التعبير عنه بوضوح عبر استعراض جملة من المسائل الجوهرية الملزمة لأي إستراتيجية لاتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، وهي كالآتي⁽³⁾:

- في حالة وجود حوادث خطيرة، ينبغي أولا التحقق من حيثياتها. ثم ثانيا، ضمان المسيرة اليومية للحوادث، وتسجيل كل تفاصيلها؛
- ينبغي الإستفادة إلى أقصى درجة ممكنة من التطورات التكنولوجية، التي أفرزت عدة وسائل اتصالية فعالة وعملية، تساعد الفرع على تأدية مهامه بكل سلاسة وفعالية، وكسب الوقت والجهد. ومن أبرز هذه الوسائل، نذكر تدوين أرقام عدادات الكهرباء والغاز عن بعد (Télé Relève)؛
- من أهم سمات إستراتيجية اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، أنها شاملة لكل وحدات شركة سونلغاز. كما ينبغي أن تركز على الشفافية، بهدف تخفيف الهلع على المتضررين وطمأنتهم؛
- التركيز على أهمية الحوار مع مختلف الأطراف الفاعلة، لا سيما الزبائن، مع تزويدهم بكل المعلومات، وعدم التكتم عليهم؛
- دور المكلف بالإتصال في مثل هذه الأوضاع المتأزمة، هو إعلامي بحت؛

(1) مقابلة مع السيدة: وهيبة بوحوش ، مكلفة بالإتصال على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول عدة مواضيع تخص كيفية إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. وذلك في يوم 2016/12/27، على الساعة: 10:00.

(2) Sonelgaz, *Stratégie de communication 2001-2003, Alger, 2001, p.3.*

(3) مقابلة مع السيدة: وهيبة بوحوش ، مكلفة بالإتصال على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول عدة مواضيع تخص كيفية إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. وذلك في يوم 2016/12/27، على الساعة: 10:00.

- لاحتواء الأزمات، ينبغي على الفرع أن يبادر بسلسلة من الحملات الإعلامية، مساندة لتطور الأحداث. وفي الحالة العكسية، ستتجه الأوضاع المتأزمة نحو سد الطريق أمام اتصال الفرع. وهو ما يؤدي إلى ظهور الإشاعات، وفرض الإتصال الغير رسمي لمنطقه على حساب نظيره الرسمي. مما يعزز من مكانته كأول مصدر للمعلومات.

الفرع الثالث: مخططات اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا المعتمد عليها من طرف الفرع

ما يلاحظ بهذا الصدد، أن أغلبية مخططات الإتصال الأزمومية (ما عدا تلك الخاصة بأزمي صيف 2012 وشتاء 2013) المعتمدة من طرف الفرع هي وقائية بحتة، هدفها الأساسي هو التحسيس من مخاطر الكهرباء والغاز. أما فيما يتعلق بشروط التنفيذ الجيد والفعال لمخططات الإتصال الأزمومية، فيمكن توضيحها من خلال ما يأتي⁽¹⁾:

- يستدعي تنفيذ مخططات الإتصال الخاصة بالأزمات، توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية؛
- ومن جملة ما يستدعيه التنفيذ أيضا، توفير كل وسائل الإتصال من أجل تسهيل عملية بث الرسائل لكافة الأطراف الفاعلة المعنية؛

- ينبغي على المكلف بالإتصال أن يؤدي دوره على أكمل وجه، ومن بداية الأزمة إلى نهايتها. وذلك بالتنسيق مع الصحافة المكتوبة والمسموعة، وبالدرجة الأولى الصحافة المحلية؛

- توظيف قادة الرأي لإيصال المعلومات بحسب نوعها، سعيا لأجل الحد من الإشاعات وبث المعلومات الحقيقية في الوقت المناسب.

أما فيما يتعلق بمضمون هذه المخططات الإتصالية، فإنها تتشكل من جملة من الأنشطة والإجراءات الإتصالية المنتقاة بدقة ودراسة وعناية. وعلى هذا الأساس، نجد بأن تحديد هذه الأنشطة لا يكون بشكل فردي، بل جماعيا، أي بعد موافقة خلية الأزمة، وبعد استشارة كافة أعضائها. والأولى للقيام بأي إجراء تمر عبر معرفة كافة تفاصيل الأزمة.

ومن أجل تقريب فكرة مضامين مخططات الإتصال إلى الأذهان، اتخذنا كمثال ونموذج مخطط الإتصال الذي تم اعتماده من طرف الفرع، والذي يمتد على سنتين (2016 و2017)، حيث يتمحور موضوعه حول "الحملة التحسيسية للغير من مخاطر سوء استعمال الغاز الطبيعي". أما من حيث مضمونه، فيمكن التعبير عنه عبر ما يأتي⁽²⁾:

أولا: الأهداف

تتمثل أساسا في محاولة الحد والتقليل من الحوادث المنزلية، وكذا تقديم النصائح والإرشادات التي من شأنها حماية المشتركين من مخاطر الإختناقات والتسممات والإنفجارات والحرائق. وبلغة الإتصال،

(1) مقابلة مع السيدة: وهيبة بوحوش ، مكلفة بالإتصال على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول عدة مواضيع تخص كيفية إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. وذلك في يوم 2016/12/27، على الساعة: 10:00.

(2) Direction de Distribution Ali Mendjeli, Plan de communication : Campagne de sensibilisation des tiers sur les risques de la mauvaise utilisation du gaz naturel 2016-2017, chargée de communication, Constantine, 2016, pp.1-29.

يمكن القول أن أهداف أي مخطط للإتصال تقودنا مباشرة إلى مفهوم "الأثر الرجعي" (Feedback)، الذي يسمح بتحقيق الغاية من نماذج الإتصال.

ثانيا: دعائم الإتصال المستعملة

تعدد الوسائل المستخدمة، حيث يمكن إيجازها فيما يأتي:

1. **الومضات الإرشادية عبر القنوات الإذاعية:** يتم بثها بالتحديد عبر القناة الإذاعية المحلية "سيرتا أف أم" (Cirta FM)، في الفترة الممتدة من بداية شهر أكتوبر إلى غاية نهاية شهر مارس. وترتكز هذه العدة الإذاعية على ثلاثة محاور: أولا، الشروع في حملة تحسيسية من أجل تنظيف المداخل قبل بداية الشتاء. بالإضافة إلى التحسيس بأهمية صيانة المدفئات والتحقق من سلامة ووجود فتحات التهوية. ثانيا، بث ومضات إرشادية وتحسيسية (تصل في مجموعها إلى 96 مرورا إذاعيا)، كل يومين، للتذكير بمخاطر سوء استعمال الغاز الطبيعي. ثالثا، بث حصص إذاعية شهرية، تعنى بكيفيات التصرف في حالة تسربات الغاز، أو تواجد الغاز المحترق نتيجة خلل في الأجهزة المستعملة. مع فتح المجال لتدخل المستمعين على المباشر.

2. **عملية باب لباب (Porte à Porte):** نظرا لتسجيل عدة تجاوزات وخروقات في تركيب شبكات الغاز داخل المنازل، وذلك خلال مخطط الإتصال السابق، فقد تم اتخاذ قرار في هذا المخطط الإتصالي بتوسيع عينة المستهدفين، لتصل إلى 8000 منزل موزعين على 11 بلدية، حيث تتم زيارة هذه المنازل، والتحقق من سلامة تركيب الشبكات الداخلية للغاز. وتجدر الإشارة إلى أنه بالموازاة مع هذه الزيارات، فقد تم تنظيم مسابقة لأحسن شبكة غاز داخلية، بهدف تكريم النساء اللواتي يجدن احترام إرشادات الوقاية.

3. **التحسيس على مستوى المؤسسات التربوية:** لقد مست العملية خمس مؤسسات تربوية (في كل من الطورين الإبتدائي والمتوسط)، حيث يتعلق الأمر بالمتدربين في كل من مقاطعات عين عبيد وبن باديس والحامة بوزيان والمدينة الجديدة علي منجلي وبن زياد. ولقد استفاد التلاميذ من حصص بيداغوجية وإرشادية بالدرجة الأولى. كما تم تنظيم مسابقة لأحسن رسم، يتمحور حول موضوع الإستخدام الجيد للغاز الطبيعي، لتسلم بعد ذلك جوائز للفائزين.

4. **تنظيم يوم إعلامي وتحسيسي في الأحياء الجامعية:** يهدف هذا اليوم الإعلامي إلى تحسيس الطلبة والطالبات بمخاطر استخدام الأجهزة الكهربائية في التدفئة.

5. **تنظيم أبواب مفتوحة:** يستهدف من خلالها الجمهور العريض. حيث تشمل العديد من الأنشطة، نذكر من بينها ما يأتي:

- عرض عتاد الغاز؛
- عرض رسومات الأطفال المتدربين والمشاركين في مسابقة أحسن رسم؛
- توزيع المطويات على الزائرين.

6. المنشورات: لقد تم توزيع ثلاثة أنواع من المنشورات؛ حيث يتمحور المنشور الأول حول تحسيس الجمهور العريض بمخاطر الانفجارات والإحتراقات، وضرورة الوقاية منها، مثلما يتضح لنا من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 38: منشور تحسيبي حول مخاطر الانفجارات



المصدر: Direction de Distribution Ali Mendjeli, Plan de communication : Campagne de sensibilisation des tiers sur les risques de la mauvaise utilisation du gaz naturel 2016-2017, chargée de communication, Constantine, 2016, pp.1-29.

أما النوع الثاني من المنشورات، فيتمحور موضوعه حول الوقاية من التسممات التي يسببها أكسيد الكربون، وهو ما يتجلى لنا في الشكل الموالي:

الشكل رقم 39: منشور وقائي من التسمم بأكسيد الكربون



المصدر: Direction de Distribution Ali Mendjeli, Plan de communication : Campagne de sensibilisation des tiers sur les risques de la mauvaise utilisation du gaz naturel 2016-2017, chargée de communication, Constantine, 2016, pp.1-29.

في حين يتعلق المنشور الثالث بنوعية شعلة الغاز؛ فإذا كان لون الشعلة أزرقا، فهذا دليل على النوعية الجيدة للغاز، أما إذا كان اللون أصفرا، فهذا دليل على النوعية الرديئة للغاز، وهو ما يظهر لنا جليا عبر الشكل الموالي:

الشكل رقم 40: منشور إعلامي حول أسلوب التعرف على نوعية الغاز



المصدر: Direction de Distribution Ali Mendjeli, Plan de communication : Campagne de sensibilisation des tiers sur les risques de la mauvaise utilisation du gaz naturel 2016-2017, chargée de communication, Constantine, 2016, pp.1-29.

لقد تم توزيع هذه المنشورات في عدة أماكن، نذكر من بينها: البلديات والدوائر و بريد الجزائر واتصالات الجزائر والجزائرية للمياه. بالإضافة إلى ذلك، تم توزيع مطويات في أروقة الوكالات التجارية، تتمحور حول مخاطر التسمم بغاز أكسيد الكربون.

ثالثا: اختتام الحملة الإعلامية والتحسيسية

تم ذلك عن طريق تكريم الفائزين والفائزات في المسابقتين اللتين تم تنظيمهما خلال هذه الحملة.

الفرع الرابع: خلية الأزمة ودورها قبل وأثناء وبعد الأزمات المستهدفة إعلاميا

لقد تم تشكيل خلية أزمة على مستوى مديرية التوزيع للمدينة الجديدة علي منجلي، استجابة للإقتراحات التي تم تقديمها في أشغال ورشات تجمع المكلفين بالإتصال على مستوى مختلف وحدات

مجمع سونلغاز، حيث انعقد هذا التجمع يومي 06 و 07 ماي 2013، بمركز التكوين لبن عكنون، في الجزائر العاصمة. تتكون هذه الخلية من 10 أعضاء (أنظر الملحق رقم:1). أما من حيث دور الخلية خلال مختلف مراحل الأزمات المستهدفة إعلاميا، فيمكن توضيحه حسب ما يأتي⁽¹⁾:

أولاً: قبل الأزمات المستهدفة إعلاميا

تستعد المداومة (*Astreinte de Commandement*) لأي أزمة مرتقبة في بدايتي كل شتاء وصيف من كل سنة، وهو ما يجعلها تؤدي دائما دور اليقظة بكل عناية وفعالية. إلى جانب ذلك، تؤدي المداومة دورا رقابيا، من حيث الإشراف على ديمومة واستمرارية الخدمة. كما يتم الإتصال مع أعضاء المداومة مجانا عبر هواتفهم، أو أي وسائل اتصال أخرى متوفرة.

وتجدر الإشارة إلى أهمية التدريب والتكوين قبل حدوث الأزمات المستهدفة إعلاميا، ويتم التركيز هنا على ما يعرف بالمحاكاة، التي تقتصر بشكل كبير على الجانب التقني فقط.

أما عن دور المكلفة بالإتصال في خلية الأزمة قبل حدوث الأزمات المستهدفة إعلاميا، فهو إعلامي واتصالي (وخاصة تفعيل الإتصال الصاعد). بالإضافة إلى أداء دور الطمأنة، من خلال التفكير المركز في التحضير والصياغة الجيدة لرسائل الطمأنة لكل الأطراف الفاعلة (وخاصة الضحايا).

ثانياً: أثناء الأزمات المستهدفة إعلاميا

سنركز على دور أحد أبرز أعضاء خلية الأزمة، وهي المكلفة بالإتصال، حيث يقتصر دورها خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا على الإتصال بمختلف الدعائم الإعلامية؛ كالإذاعة المحلية (سيرتا أف أم)، وكذا الصحف المحلية ووكالة الأنباء. وتتصل أيضا بلجان الأحياء. يتمثل الهدف من إجراء هذه الإتصالات في الطمأنة والحرص على تطبيق إجراءات الأمان.

ثالثاً: بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا

يوجد عمل كبير ينتظر أعضاء خلية الأزمة خلال هذه المرحلة، بدء بالتقييم في شكل حوصلة لمختلف الإجراءات والتدابير التي تم اتخاذها لاحتواء الأزمة، وذلك من الناحية التقنية. يكمن الهدف من إجراء هذه الحوصلة في الوقوف على جوانب القوة والضعف المسجلة في مختلف التدخلات، لاستخلاص الدروس ورسمتها وجعلها كمرجعية في التصرف خلال الأزمات المستقبلية، وصولا إلى تقييم عمل المكلفة بالإتصال، من خلال متابعة المقالات الصحفية التي تم نشرها والتي لازالت تنشر، كما يتم تقييم التدخل الصحفي والإذاعي للمكلفة بالإتصال، وتجدر الإشارة إلى أنه بعد الأزمة، يتم عقد ندوة صحفية لتقديم المعطيات النهائية للصحفيين.

(1) مقابلة مع السيدة: وهبية بوحوش ، مكلفة بالإتصال. حول عدة مواضيع تخص كيفية إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. وذلك في يوم 2016/12/26، على الساعة: 10:00.

الفرع الخامس: ممارسة العلاقات مع الصحافة خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا

يمكن وصف علاقة المكلفة بالإتصال مع وسائل الإعلام بأنها مهنية وشخصية، بحكم وظيفتها السابقة كصحفية. لذلك، توجد علاقة ثقة بين الطرفين، بحكم مرافقة وسائل الإعلام لسونلغاز في كل المناسبات والأحداث⁽¹⁾.

تتوفر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدينة الجديدة علي منجلي على دليل صحفي يحمل عنوان كل وسيلة إعلام ورقم الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني الخاصة بها. وعلى هذا الأساس، عادة ما تتعامل المكلفة بالإتصال مع عدة عناوين إعلامية عربية، وهي: الخبر، الشروق اليومي، النهار، الشعب، المساء، الفجر، الجزائر نيوز، المستقبل، المجاهد الأسبوعي، الأيام الجزائرية، الحدث، البلاد، اليوم، المواطن، الأجواء، الحياة العربية، الأخبار، الجمهورية، المحقق، صوت الأحرار، الأصيل، النصر، الحوار، المسار العربي، الوسط، أخبار اليوم، الخبر الأسبوعي، منبر القراء، آخر ساعة، الأحرار، الحياة اليوم، الأمة العربية، الإقتصادي، وقت الجزائر. كما تتعامل أيضا مع عدة عناوين فرونكوفونية، وهي:

El Watan, Le Quotidien d'Oran, Liberté, Le Soir d'Algérie, L'Expression, La Tribune, El Moudjahid, Info Soir, La Dépêche de Kabylie, L'Authentique, La Nouvelle République, Le Jeune Indépendant, Horizons, Le Citoyen, Le Jour d'Algérie, Le Courrier d'Algérie, La Voix de l'Oranie, L'Echo d'Oran, Le Maghreb, Le Point Eco, Le Financier, L'Est Républicain, Tassili Magazine, Transactions d'Algérie, Le Temps, Le Carrefour d'Algérie, Alger Hebdo, Alger Républicain, Côte Ouest, L'Index, La Gazette d'Alger, La Gazette des Finances, Midi Libre, France-Maghreb News, Les Débats, Algérie News.

أما فيما يتعلق بالمجال السمعي البصري، فتتعامل المكلفة بالإتصال مع عدة قنوات إذاعية هي: القناة الأولى، القناة الثانية، القناة الثالثة، القناة الإذاعية الدولية، قناة البهجة، قناة سيرتا أف أم. بالإضافة إلى القنوات التلفزيونيتين التاليتين: الجزائرية الثالثة، كنال ألجيري. وكذلك، وكالة الأنباء الجزائرية.

الفرع السادس: وسائل الإتصال المستخدمة من قبل الفرع لاحتواء الأزمات المستهدفة إعلاميا

تتعدد الدعائم الإتصالية المستخدمة من طرف الفرع لهذا الغرض، حيث يمكن تصنيفها إلى نوعين: يتمثل النوع الأول في وسائل الإتصال الداخلي للأزمات المستهدفة إعلاميا، الذي يضم الأنترانت والهواتف النقالة، إذ تستخدم في تقديم التوجهات المناسبة (*Briefing*)، في إطار إجتماع مصغر، يستغرق 10 دقائق، بهدف توزيع المهام على الأعضاء. أما النوع الثاني، فيتمثل في وسائل الإتصال الخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا، حيث يتم التركيز بالأساس على كل من: البيانات الصحفية، التي

⁽¹⁾ مقابلة مع السيدة: وهيبه بوحوش ، مكلفة بالإتصال على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول عدة مواضيع تخص كيفية إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. وذلك في يوم 2016/12/27، على الساعة: 10:00.

ترسل إلى وكالة الأنباء الجزائرية، والإذاعة المحلية، والتلفزيون. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد المكلفة بالإتصال على الندوات الصحفية، من خلال استدعاء كل الصحفيين، وكذا المقابلات الصحفية، إذا تطلب الأمر ذلك.

أما مواقع التواصل الإجتماعي، فتعتبر الحلقة المفقودة في سياسة الفرع، بشأن اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. فبالرغم من أهمية هذه الدعائم الرقمية، وما أصبحت تقدمه من مزايا بالنسبة لاتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، مثل سهولة تناقل الأخبار وتداولها من طرف عدد كبير من الأفراد، في وقت جد قصير. وأيضا، ما تمثله من مخاطر للمنشآت، مثل تداول الشائعات والأخبار المغلوطة (*Fake News*)، والطنين السيئ (*Bad Buzz*). إلا أننا لاحظنا إهمال الفرع لمثل هذه الدعائم التكنولوجية، وهو ما من شأنه أن يمثل تهديدا حقيقيا، ويخلق أزمة إضافية للفرع. بعد الإسهاب في استعراض أبرز المحاور المرتبطة بسياسة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، التي يتبناها الفرع. ننتقل في المبحث الموالي، إلى التفصيل في تناول الدراسة الإحصائية التي أجريناها حول كيفية إدارة الفرع لاتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية لأسلوب إدارة الفرع لاتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا

إستكمالا لسلسلة المقابلات التي أجريناها مع مختلف الفاعلين في اتصال وإدارة الأزمات على مستوى الفرع، قمنا بتدعيم دراستنا الميدانية بدراسة إحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (*SPSS*) في نسخته التاسعة عشر، وذلك بغية التوصل إلى تقديم تشخيص أدق وأوضح لواقع ممارسة الفرع لاتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الإحصائية

لقد إعتدنا في دراستنا الإحصائية على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من إسهام في توفير وصف دقيق وشامل للظواهر الإنسانية، بالإضافة إلى تقديم تحليل وافي للظاهرة المدروسة. سندعرض في هذا المطلب كلا من مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في فرع التوزيع بقسنطينة التابع لشركة سونلغاز. ففيما يخص الأفراد المستجوبين، فقد تم التركيز في عينة الدراسة على كل من الإطارات وأعوان التحكم. إذن في الأخير، شملت العينة في المجموع 142 فردا (موزعين على الإطارات وأعوان التحكم). أما فيما يرتبط بالإستثمارات، فقد تم توزيع 160 إستمارة، إسترجعت منها في المجموع 147 إستمارة. ويمكن توضيح حيثيات الإستثمارات الموزعة والمسترجعة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 33: تفاصيل الإستثمارات الموزعة والمسترجعة

نسبة الإستثمارات المسترجعة	الإستثمارات المسترجعة	الإستثمارات الموزعة	عينة الدراسة
%91,87	147	160	مديرية التوزيع بقسنطينة

المصدر: من إعداد الباحث.

تجدر الإشارة إلى أنه من أصل 147 إستمارة مسترجعة، تم قبول 142 إستمارة (تم حذف خمس إستمارات)، نظرا لعدم إستيفائها لشروط ملء الإستمارة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

لقد إعتدنا في دراستنا الإحصائية على الإستمارة، حيث تضمنت هذه الأخيرة 28 فقرة، موزعة على أربعة محاور رئيسية، بالإضافة إلى البيانات الشخصية. وتتناول هذه المحاور المواضيع الآتية:

- 1- درجة الإستعداد الإتصالي للفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا؛
- 2- درجة التسيير التجاوبي (*Gestion Réactive*) الإتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا؛
- 3- درجة الإهتمام الإتصالي للفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا؛
- 4- درجة إعتداد الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا.

كما عرضنا محاور إستمارتنا وفق مقياس ليكرت الخماسي (*Echelle de Likert*)، حيث يمكن توضيح درجاته وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 34: درجات مقياس ليكرت المعتمدة في الإستبيان

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الإجابة
1	2	3	4	5	درجة المقياس

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: صدق وثبات الأداة

بعدما تطرقنا في المطلب الأول إلى منهجية الدراسة الإحصائية، من حيث مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة. نأتي الآن إلى إجراء إختباري صدق وثبات الأداة، وهو ما يمكننا في الأخير من الوقوف على مدى استقرار الإستمارة.

الفرع الأول: صدق الإتساق الداخلي

يقصد به قياس مدى تناسق فقرات محور معين مع الدرجة الكلية لذلك المحور. لهذا الغرض، أخذنا عينة تجريبية (20%) من 142 إستمارة مقبولة (أي 28 إستمارة)، حيث تم عرض نتائج كل محور في الجداول الآتية:

-المحور الأول: درجة الإستعداد الإتصالي للفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا
الجدول رقم 35: قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الأول

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الأول
.001	.589**	1. يعد تعيين الناطق الرسمي أمرا غاية في الأهمية، قبل وقوع الأزمات
.014	.458*	2. يعتبر تدريب الناطق الرسمي على مقابلة وسائل الإعلام، أمرا غاية في الأهمية قبل وقوع الأزمات
.000	.721**	3. تمثل تمارين المحاكاة باستخدام السيناريوهات، محفزا على توظيف الإتصال الداخلي للأزمات في استعداد أعضاء خلية الأزمة لمواجهة أزمات محتملة
.000	.722**	4. التأكد من مدى توفر وجاهزية وسائل الإتصال الداخلي والخارجي لدى أعضاء خلية الأزمة، يعد أمرا غاية في الأهمية قبل حدوث الأزمات
.194	.235	5. من المهم بالنسبة للمنشأة، أن تولي عناية قصوى لتحسين علاقتها بوسائل الإعلام، قبل حدوث الأزمات
.417	.160	6. من المهم بالنسبة لأعضاء خلية الأزمة، التحيين الدائم والمستمر لأرقام هواتف وعناوين وسائل الإعلام
.000	.813**	7. التكوين في كيفية ممارسة الإتصال الداخلي للأزمات بين كل الموارد البشرية، يعد أمرا غاية في الأهمية
.010	.827**	8. يلتزم أعضاء خلية الأزمة، بممارسة اليقظة الإعلامية، كإجراء اتصالي وقائي ضد الأزمات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة استطلاعية، قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 ودرجة حرية 26 تساوي 0,479 و 0,374 على التوالي.

-المحور الثاني: درجة التسيير التجاوبي الإتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا

الجدول رقم 36: قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني
.000	.623**	9. الإلتزام بسرعة الإستجابة الإتصالية، من خلال توفير المعلومات الملائمة، في وقتها وبالقدر الكافي، يعد أمرا غاية في الأهمية
.019	.441*	10. إكتساح الساحة الإعلامية، يعتبر أولوية اتصالية بالنسبة للمنشأة
.000	.625**	11. الإعتراف بالمسؤولية في وقوع الأزمة، يعد موقفا اتصاليا ينم عن مواطنة المنشأة، وتوفيقها في ممارسة مسؤوليتها المجتمعية، تجاه وسائل الإعلام والرأي العام
.000	.667**	12. تبني إستراتيجية الشفافية والصراحة، يمثل أحسن الإستراتيجيات الإتصالية المتبعة من طرف المنشأة
.000	.665**	13. نجاح الإستراتيجية الإتصالية يتوقف بدرجة كبيرة على ما تم تحقيقه من نجاح فعلي
.002	.555**	14. نجاح الإستراتيجية الإتصالية يتوقف على مدى تجانس رسائل المنشأة، فتعدها وتعارضها هو دليل على الإخفاق الإتصالي
.000	.623**	15. توفير عدة أرقام خضراء، هو إشارة على استجابة المنشأة للطلب المتزايد على المعلومات، خاصة من جانب وسائل الإعلام
.000	.748**	16. التوفيق في توظيف الإتصال الداخلي للأزمات ، ومن ثم الإشراك الفعال لجميع الموارد البشرية في تسيير الإتصال، يعد أمرا غاية في الأهمية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة استطلاعية، قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 ودرجة حرية 26 تساوي 0,479 و 0,374 على التوالي.

- المحور الثالث: درجة الإهتمام الإتصالي للفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا

الجدول رقم 37: قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الثالث

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الثالث
.000	.697**	17. التقييد باليقظة الإعلامية الشاملة، حتى بعد مرور الأزمة، لأن من خصائص الأزمات إعادة الظهور في أي لحظة
.000	.786**	18. على أعضاء خلية الأزمة الإلتزام بتقييم الإتصال الداخلي للأزمات، من خلال تناول نقاط القوة والضعف
.000	.873**	19. على أعضاء خلية الأزمة الإلتزام بتقييم الإتصال الخارجي للأزمات، من خلال تناول نقاط القوة والضعف
.000	.756**	20. من الواجب تقديم خالص الشكر والعرفان، لكل مورد بشري ساهم في تجاوز الأزمة
.000	.729**	21. يبدو أن تقييم العلاقات مع الصحافة، مسألة غاية في الأهمية
.000	.746**	22. على أعضاء خلية الأزمة اغتنام فرصة المرور عبر مرحلة الهدوء، لإعادة ترتيب الأمور، والتحضير اتصاليا لأي أزمة مرتقبة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة استطلاعية، قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 ودرجة حرية 26 تساوي 0,479 و 0,374 على التوالي.

- المحور الرابع: درجة إعتتماد الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا

الجدول رقم 38: قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الرابع

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الرابع
.000	.687**	23. تحتاج المنشأة إلى استخدام لوحات القيادة الإتصالية
.000	.663**	24. تحتاج المنشأة إلى استخدام مخططات الإتصال
.184	.258	25. تحتاج المنشأة إلى استخدام العلاقات مع الصحافة
.000	.659**	26. تحتاج المنشأة إلى استخدام مواقع التواصل الإجتماعي
.000	.816**	27. تحتاج المنشأة إلى استخدام المواقع المخفية
.001	.594**	28. تحتاج المنشأة إلى استخدام مجلة المنشأة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات *SPSS* لعينة استطلاعية، قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 ودرجة حرية 26 تساوي 0,479 و 0,374 على التوالي.

تبين الجداول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لفقراته، حيث أظهرت النتائج أن أغلب معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0,01، كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة (في أغلبها) أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية عند مستوى معنوية 0,01 ودرجة حرية 26 والتي تساوي 0,479. وبالتالي، فإن فقرات المحاور الأربعة في أغلبها صادقة في ما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: الصدق البنائي لأداة الدراسة

يقصد بالصدق البنائي مدى تناسق متوسطات المحاور مع الدرجة الكلية للإستمارة. ويتم توضيح ذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 39: قياس الصديق البنائي لمحاور الإستمارة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محاور الإستمارة
.000	.824**	المحور الأول: درجة الإستعداد الإتصالي للفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا
.000	.909**	المحور الثاني: درجة التسيير التجاوبي الإتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا
.000	.850**	المحور الثالث: درجة الإهتمام الإتصالي للفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا
.000	.812**	المحور الرابع: درجة إعتداد الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة استطلاعية، قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 ودرجة حرية 26 تساوي 0,479 و 0,374 على التوالي.

يبين الجدول أعلاه مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة، والذي يوضح أن محتوى كل محور من محاور الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية 0,01.

الفرع الثالث: ثبات الأداة

يتم قياس ثبات الإستمارة من خلال معامل "ألفا كرونباخ" (α Cronbach's). وكلما كانت نتائج القياس أكبر أو تساوي 0,6، كلما كان معه ثبات الأداة قويا. ويمكن عرض معامل "ألفا كرونباخ" المرتبط بأداة دراستنا حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 40: قياس ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عناوين المحاور
.727	8	المحور الأول: درجة الإستعداد الإتصالي للفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا
.768	8	المحور الثاني: درجة التسيير التجاوبي الإتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا
.856	6	المحور الثالث: درجة الإهتمام الإتصالي للفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا
.662	6	المحور الرابع: درجة إعتداد الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا
.911	28	جميع محاور الاستمارة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات *SPSS* لعينة استطلاعية.

قراءة نتائج الجدول السابق، تبين أن معاملات "ألفا كرونباخ" المحسوبة، تدل على تمتع الأداة بمعامل ثبات عال، وهو ما يقودنا إلى الحكم إيجابا على قدرة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات هو 0,856، ويتعلق الأمر بمعامل "ألفا كرونباخ" المرتبط بالمحور الثالث. فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت 0,662، ويتعلق الأمر بمعامل "ألفا كرونباخ" المرتبط بالمحور الرابع.

المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

بعدما أظهرت لنا نتائج إختبارات الصدق والثبات بأن أداة دراستنا تتمتع إجمالاً بصدق وثبات قويين. نأتي الآن إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي (تحليل البيانات الشخصية والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة) واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

تتشكل البيانات الشخصية لهذه الإستمارة من أربعة متغيرات هي: الجنس، والعمر، والوظيفة، والأقدمية. ويمكن تقديم تحليل البيانات الشخصية وفق ما يأتي:

أولاً: الجنس

يتم إظهار نتائج تحليل هذا المتغير حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 41: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
66,20%	94	ذكر
33,80%	48	أنثى
100%	142	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS، لعينة الدراسة.

تبين لنا نتائج الجدول السابق، أن الفئة التي تغطي على عينة الدراسة هي الذكور بنسبة 66,20%، بينما تمثل الإناث نسبة 33,80%. ويرجع هذا التفاوت بين الفئتين حسب رأينا إلى طبيعة نشاط شركة سونلغاز عموما، والذي يتطلب الحضور الذكوري (خاصة بالنسبة لأعوان التحكم). بالإضافة إلى ذلك، وبالإستعانة بمخرجات برنامج SPSS، وجدنا أن أغلبية الإناث التي تتوفر عليها العينة، تشغل رتبة إطار بالفرع (بنسبة 23,90%)، وهي رتبة يمكن شغلها من قبل الإناث، في حين سجلنا عزوف هذه الفئة عن شغل رتبة عون تحكم، حيث اقتصر الأمر على نسبة 9,90% من الإناث. لأن طبيعة عمل عون التحكم تتطلب التدخل الميداني، وهو ما يشكل عامل عزوف لدى الإناث.

ثانياً: العمر

يتم إظهار نتائج تحليل هذا المتغير حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 42: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
62%	88	أقل من 40 سنة
35,90%	51	ما بين 40 سنة و50 سنة
02,10%	3	أكبر من 50 سنة
100%	142	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS، لعينة الدراسة.

ما يلاحظ على نتائج الجدول السابق، أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة تتمثل في أقل من 40 سنة (بنسبة 62%)، بينما أقل فئة عمرية وجودا في العينة تتمثل في أكبر من 50 سنة (بنسبة 02,10%). وهذا راجع، حسب رأينا، إلى خروج عدد كبير من عمال الشركات الجزائرية إلى التقاعد، في هذه السنوات الأخيرة، مما فتح الباب واسعا أمام توظيف الشباب.

ثالثا: الوظيفة

يتم إظهار نتائج تحليل هذا المتغير حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 43: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الرتبة
51,40%	73	إطار
48,60%	69	عون تحكم
100%	142	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة الدراسة.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق، أن هناك تقارب بين أفراد العينة فيما يخص الوظيفة، إلا أن الغلبة ترجع للإطارات بنسبة 51,40%. بالإضافة إلى ذلك، وبالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS، لاحظنا بأن الفئة العمرية الغالبة على الرتبين هي فئة أقل من 40 سنة (بنسبة 35,90% فيما يتعلق بالإطارات، ونسبة 26,10% فيما يتعلق بأعوان التحكم).

رابعا: الأقدمية

يتم إظهار نتائج تحليل هذا المتغير حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 44: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
57%	81	أقل من 10 سنوات
33,10%	47	ما بين 10 سنوات و20 سنة
09,90%	14	أكبر من 20 سنة
100%	142	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة الدراسة.

قراءة الجدول السابق تمكننا من الوقوف على أن النسبة الغالبة على أفراد العينة حسب الأقدمية هي أقل من 10 سنوات (بنسبة 57%). بالإضافة إلى ذلك، وحسب مخرجات برنامج SPSS، نجد بأن الفئة العمرية التي تمثل أكبر حضور في أقدمية أقل من 10 سنوات، هي تلك التي تقتصر على فئة الشباب أقل من 40 سنة (بنسبة 52,80%).

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لوصف أسلوب إدارة فرع التوزيع بقسنطينة لاتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، إعتدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات كل محور، حيث تم الحكم على أسلوب الإدارة وفقا للمقاييس التي تختلف مسمياتها (ولكن لا تختلف طريقة حسابها وعرضها) حسب كل محور. ويمكن عرض حيثيات النتائج حسب ما يأتي:

أولا: نتائج المحور الأول

لقد إعتدنا في هذا المحور على مقياس درجة الإستعداد الإتصالي، وفق العلاقة الآتية:

مدى الإستعداد الإتصالي = (الإستعداد كبير جدا - الإستعداد صغير جدا) / (الإستعداد كبير جدا

$$\text{مدى الإستعداد الإتصالي} = 5 / (1-5) = 0,80$$

وتكون مجالات الحكم كما يأتي:

01,80-01,00 : الإستعداد صغير جدا.

02,61-01,81 : الإستعداد صغير

03,42-02,62 : الإستعداد متوسط

04,23-03,43 : الإستعداد كبير

04,24 فأكثر : الإستعداد كبير جدا

وكانت نتائج المحور الأول كما يأتي:

الجدول رقم 45: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى الإستعداد الإتصالي للمحور الأول

مدى الإستعداد	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الأول
كبير جدا	1	88,80	.690	4,44	1. يعد تعيين الناطق الرسمي أمرا غاية في الأهمية، قبل وقوع الأزمات
كبير جدا	3	85,60	.766	4,28	2. يعتبر تدريب الناطق الرسمي على مقابلة وسائل الإعلام، أمرا غاية في الأهمية قبل وقوع الأزمات
كبير	7	79,20	.985	3,96	3. تمثل تمارين المحاكاة باستخدام السيناريوهات، محفزا على توظيف الإتصال الداخلي للأزمات في استعداد أعضاء خلية الأزمة لمواجهة أزمات محتملة
كبير جدا	2	85,80	.720	4,29	4. التأكد من مدى توفر وجاهزية وسائل الإتصال الداخلي والخارجي لدى أعضاء خلية الأزمة، يعد أمرا غاية في الأهمية قبل حدوث الأزمات
كبير	6	83,00	.894	4,15	5. من المهم بالنسبة للمنشأة، أن تولي عناية قصوى لتحسين علاقتها بوسائل الإعلام، قبل حدوث الأزمات
كبير	5	83,20	.721	4,16	6. من المهم بالنسبة لأعضاء خلية الأزمة، التحيين الدائم والمستمر لأرقام هواتف وعناوين وسائل الإعلام
كبير	4	84,40	.809	4,22	7. التكوين في كيفية ممارسة الإتصال الداخلي للأزمات بين كل الموارد البشرية، يعد أمرا غاية في الأهمية
كبير	8	77,40	.844	3,87	8. يلتزم أعضاء خلية الأزمة، بممارسة اليقظة الإعلامية، كإجراء اتصالي وقائي ضد الأزمات
كبير	—	80,00	.510	4,00	جميع فقرات المحور

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة الدراسة.

تشير بيانات الجدول السابق، وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة، إلى ما يأتي:

- تعتبر درجة الإستعداد الإتصالي للفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا على العموم كبيرة، بوسط حسابي عام يقدر ب 4,00، ووزن نسبي عام يقدر ب 80%.

- تباينت تقديرات المستجوبين لفقرات المحور الأول، حيث احتلت الفقرة الأولى، التي تمحورت حول أهمية تعيين الناطق الرسمي قبل وقوع الأزمات، المركز الأول من حيث الأهمية النسبية. في حين ترتبت الفقرة الثامنة التي نصت على التزام أعضاء خلية الأزمة، بممارسة اليقظة الإعلامية، كإجراء اتصالي وقائي ضد الأزمات في آخر فقرات هذا المحور، من حيث الأهمية النسبية طبعاً.

- يعد انخفاض الإنحرافات المعيارية نوعاً ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية، مؤشراً قوياً على اتساق وانسجام إجابات المستجوبين مع مختلف العبارات.

- يمكن القول بشكل عام، أن الإستعداد الإتصالي في مرحلة ما قبل الأزمات مهم جداً بالنسبة لكل الشركات عموماً، ومديرية التوزيع بقسنطينة على وجه الخصوص، إذ أن تعيين الناطق الرسمي قبل وقوع الأزمات، يعد إجراءً إتصالياً ينم عن الوعي الكبير بمسألة التحضير للأزمات، وتفادي تعدد الأطراف التي تصرح باسم المنشأة، وهو ما يخلق لها مشكلة اتصالية كبيرة، تتمثل في عدم القدرة على التحكم في كل من الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلامياً. فالطلب الكبير والمتزايد على المعلومات من جانب وسائل الإعلام، ينبغي أن يقابله عرض دقيق ومحكم وموحد للمعلومات. كما أن مسألة تدريب الناطق الرسمي على مواجهة وسائل الإعلام، وبالرغم من إحتلالها المرتبة الثالثة، من حيث الأهمية النسبية، إلا أن هذا لا يعني التغافل عن هذا الإجراء الإتصالي، فهذا النوع من التدريب يوفر للناطق الرسمي عدة مزايا نذكر من بينها: إستباق أسئلة الصحفيين ومحاولة تحضير ردود مقنعة عليها، واغتنام الناطق الرسمي لهذه الفرصة للتدريب على الإتصال غير اللفظي، سواء المتعلق بشخصه، أو بالصحفيين. ومن أجل تدعيم هذا التدريب أكثر، ينبغي الإستعانة بما توفره التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، ونخص بالذكر أجهزة الواقع الافتراضي، وما تقدمه من مزايا للناطق الرسمي، خاصة في تقريب ومحاكاة الوضعيات المحرجة التي عادة ما يقع فيها الناطق الرسمي، أمام وسائل الإعلام.

ثانياً: نتائج المحور الثاني

لقد إعتدنا في هذا المحور على مقياس درجة التسيير التجاوبي الإتصالي، وفق العلاقة الآتية:

مدى التسيير التجاوبي الإتصالي = (التسيير محكم جدا - التسيير غير محكم جدا) / (التسيير محكم جدا

$$0,80 = 5 / (1-5) = \text{مدى التسيير التجاوبي الإتصالي}$$

وتكون مجالات الحكم كما يأتي:

01,80-01,00 : التسيير غير محكم جدا.

02,61-01,81 : التسيير غير محكم

03,42-02,62 : التسيير متوسط

04,23-03,43 : التسيير محكم

04,24 فأكثر : التسيير محكم جدا

وكانت نتائج المحور الثاني كما يأتي:

الجدول رقم 46: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى التسيير التجاوبي الإتصالي للمحور الثاني

مدى التسيير	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني
محكم	1	82,40	.668	4,12	9. الإلتزام بسرعة الإستجابة الإتصالية، من خلال توفير المعلومات الملائمة، في وقتها وبالقدر الكافي، يعد أمرا غاية في الأهمية
محكم	8	77,40	.841	3,87	10. إكتساح الساحة الإعلامية، يعتبر أولوية اتصالية بالنسبة للمنشأة
محكم	5	79,80	.871	3,99	11. الإعترا ف بالمسؤولية في وقوع الأزمة، يعد موقفا اتصاليا ينم عن مواطنة المنشأة، وتوفيقها في ممارسة مسؤوليتها المجتمعية، تجاه وسائل الإعلام والرأي العام
محكم	3	80,80	.902	4,04	12. تبني إستراتيجية الشفافية والصراحة، يمثل أحسن الإستراتيجيات الإتصالية المتبعة من طرف المنشأة
محكم	6	79,20	.771	3,96	13. نجاح الإستراتيجية الإتصالية يتوقف بدرجة كبيرة على ما تم تحقيقه من نجاح فعلي
محكم	2	81,40	.912	4,07	14. نجاح الإستراتيجية الإتصالية يتوقف على مدى تجانس رسائل المنشأة، فتعددتها وتعارضها هو دليل على الإخفاق الإتصالي
محكم	4	80,40	.854	4,02	15. توفير عدة أرقام خضراء، هو إشارة على استجابة المنشأة للطلب المتزايد على المعلومات، خاصة من جانب وسائل الإعلام
محكم	7	79,00	.784	3,95	16. التوفيق في توظيف الإتصال الداخلي للأزمات ، ومن ثم الإشراك الفعال لجميع الموارد البشرية في تسيير الإتصال، يعد أمرا غاية في الأهمية
محكم	—	80,00	.510	4,00	جميع فقرات المحور

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة الدراسة.

تشير بيانات الجدول السابق، وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة، إلى ما يأتي:

- يعتبر التسيير التجاوبي الإتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا على العموم محكما، بوسط حسابي عام يقدر بـ 4,00، ووزن نسبي عام يقدر بـ 80%.

- إختلفت تقديرات المستجوبين لفقرات المحور الثاني، حيث احتلت الفقرة الأولى، التي تعلق بأهمية الإلتزام بسرعة الإستجابة الإتصالية، من خلال توفير المعلومات الملائمة، في وقتها وبالقدر الكافي، المرتبة الأولى. أما المرتبة الأخيرة، من حيث الأهمية النسبية، فقد رجعت للفقرة الثانية التي تمحورت حول أهمية إكتساح الساحة الإعلامية. فهذا الترتيب يحمل في طياته، حسب رأينا، مفارقة واضحة، بين أول وآخر فقرة في هذا المحور، لأن إعطاء أهمية كبيرة لسرعة الإستجابة الإتصالية، يعني ضمنا إعطاء أهمية مماثلة لاكتساح الساحة الإعلامية، لأنها تحصيل حاصل للأولى، وشرط أساسي لتحكم الفرع في خطابه الإتصالي، وفرضه لمنطقه الإتصالي على حساب وسائل الإعلام. فأى استراتيجية اتصالية من جانب الفرع تركز على الصمت، تفتح الباب واسعا أمام تداول الإشاعات، وتفوق الخطاب الإعلامي.

- ينبغي الحرص على مسألة التسيير التجاوبي الإتصالي للأزمات المستهدفة إعلاميا، فالتجاوب الإتصالي أثناء حدوث الأزمات مؤشركوي وإيجابي، يدل على أنه كان هناك عمل اتصالي كبير جدا، تم بذله في المرحلة القبلية، تمهيدا لسرعة الإستجابة الإتصالية الملاحظة أثناء وقوع الأزمات المستهدفة إعلاميا. كما أنه مؤشركوي على وجود فرصة كبيرة لتجاوز واحتواء هذه الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن القول أن التسيير التجاوبي الإتصالي يعزز سمعة الفرع في أعين أطرافه الفاعلة الداخلية والخارجية، ويدعم رأس مال الثقة الموجودة بينها.

ثالثا: نتائج المحور الثالث

لقد إعتدنا في هذا المحور على مقياس درجة الإهتمام الإتصالي، وفق العلاقة الآتية:

$$\text{مدى الإهتمام الإتصالي} = (\text{الإهتمام كبير جدا} - \text{الإهتمام قليل جدا}) / (\text{الإهتمام كبير جدا} - \text{الإهتمام قليل جدا})$$
$$\text{مدى الإهتمام الإتصالي} = 5 / (1-5) = 0,80$$

وتكون مجالات الحكم كما يأتي:

01,80-01,00 : الإهتمام قليل جدا.

02,61-01,81 : الإهتمام قليل

03,42-02,62 : الإهتمام متوسط

04,23-03,43 : الإهتمام كبير

04,24 فأكثر : الإهتمام كبير جدا

وكانت نتائج المحور الثالث كما يأتي:

الجدول رقم 47: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى الإهتمام الإتصالي للمحور الثالث

مدى الإهتمام	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثالث
كبير	6	78,80	.801	3,94	17. التقيد باليقظة الإعلامية الشاملة، حتى بعد مرور الأزمة، لأن من خصائص الأزمات إعادة الظهور في أي لحظة
كبير	2	79,60	.854	3,98	18. على أعضاء خلية الأزمة الإلتزام بتقييم الإتصال الداخلي للأزمات، من خلال تناول نقاط القوة والضعف
كبير	2	79,60	.846	3,98	19. على أعضاء خلية الأزمة الإلتزام بتقييم الإتصال الخارجي للأزمات، من خلال تناول نقاط القوة والضعف
كبير	1	84,00	.792	4,20	20. من الواجب تقديم خالص الشكر والعرفان، لكل مورد بشري ساهم في تجاوز الأزمة
كبير	4	79,20	.789	3,96	21. يبدو أن تقييم العلاقات مع الصحافة، مسألة غاية في الأهمية
كبير	4	79,20	.849	3,96	22. على أعضاء خلية الأزمة اغتنام فرصة المرور عبر مرحلة الهدوء، لإعادة ترتيب الأمور، والتحضير اتصاليا لأي أزمة مرتقبة
كبير	—	80,00	.586	4,00	جميع فقرات المحور

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS، لعينة الدراسة.

تدل بيانات الجدول السابق، وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة، على ما يأتي:

- يعد الإهتمام الإتصالي للفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا في الإجمال كبيرا، بوسط حسابي عام يقدر بـ 4,00، ووزن نسبي عام يقدر بـ 80%.
- هناك تقارب كبير في ترتيب الفقرات، بحسب الأهمية النسبية، حيث تماثل ترتيب كل من الفقرتين الثانية والثالثة، وهو ما يدل على أن مسألتي تقييم وتشخيص كل من الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا، تحظيان بنفس القدر من الأهمية، بالنظر إلى أنهما يمثلان الركيزتين الأساسيتين لاتصال المنشأة. كما أن الفقرتين الخامسة والسادسة تماثلتا أيضا من حيث الترتيب، فقضيتي تقييم العلاقات مع الصحافة،

واغتنام فرصة مرور فترة الهدوء، للإستعداد الإتصالي لأي أزمة مرتقبة، لا تخرجان عن إطار الوعي بأهمية مرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا. كل ما سبق لا يعني بأن التقارب مطلق بين كل عبارات المحور الثالث، حيث احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى، وهو ما يوحي، حسب رأينا، بالحاجة الماسة للموارد البشرية للفرع إلى الإعتراف والتقدير، أكثر من أي شيء آخر. أما الفقرة المرتبة في الأخير، فهي تتمثل في الفقرة الأولى، وهذا لا يعني، حسب رأينا، أن مسألة اليقظة الإعلامية غير أساسية في هذه المرحلة، بل بالعكس، أي أن هذا النوع من اليقظة ضروري بالنسبة لأي منشأة، قبل وبعد الأزمات، حيث يساعدها على ترصد إشارات الإنذار المبكرة، التي قد توحى باقتراب حدوث أزمة حقيقية.

- إجمالاً، يمكن القول أن مرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا، عادة ما تعد الأب المسكين لإدارة الأزمات عموماً، واتصال الأزمات خصوصاً. لهذا، وجب إعطاء عناية خاصة لهذه المرحلة الحساسة، التي تحظى بقدر كبير، شأنها في ذلك، شأن المرحلتين الأخرتين. فهي تندرج أولاً، في إطار الإستعداد لمواجهة الأزمات المرتقبة، ثم تندرج ثانياً، في إطار إستخلاص العبر والدروس من آخر أزمة.

رابعاً: نتائج المحور الرابع

لقد إتمدنا في هذا المحور على مقياس درجة الإعتماد الإتصالي، وفق العلاقة الآتية:

مدى الإعتماد الإتصالي = (الإعتماد كبير جداً - الإعتماد قليل جداً) / الإعتماد كبير جداً

$$0,80 = 5 / (1-5) = \text{مدى الإعتماد الإتصالي}$$

وتكون مجالات الحكم كما يأتي:

01,80 - 01,00 : الإعتماد قليل جداً.

02,61 - 01,81 : الإعتماد قليل

03,42 - 02,62 : الإعتماد متوسط

04,23 - 03,43 : الإعتماد كبير

04,24 فأكثر : الإعتماد كبير جداً

وكانت نتائج المحور الثالث كما يأتي:

الجدول رقم 48: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى الإعتماد الإتصالي للمحور الرابع

مدى الإعتماد	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الرابع
كبير جدا	3	85,00	.755	4,25	23. تحتاج المنشأة إلى استخدام لوحات القيادة الإتصالية
كبير جدا	1	87,00	.695	4,35	24. تحتاج المنشأة إلى استخدام مخططات الإتصال
كبير جدا	2	86,02	.774	4,31	25. تحتاج المنشأة إلى استخدام العلاقات مع الصحافة
كبير	5	78,20	1.003	3,91	26. تحتاج المنشأة إلى استخدام مواقع التواصل الإجتماعي
متوسط	6	67,00	1.098	3,35	27. تحتاج المنشأة إلى استخدام المواقع المخفية
كبير	4	80,80	.918	4,04	28. تحتاج المنشأة إلى استخدام مجلة المنشأة
كبير	—	80,60	.593	4,03	جميع فقرات المحور

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة الدراسة.

توحي بيانات الجدول السابق، وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة، بما يأتي:

- يعتبر اعتماد الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا على العموم كبيرا، بوسط حسابي عام يقدر بـ 4,03، ووزن نسبي عام يقدر بـ 80,60%.
- يعد انخفاض الانحرافات المعيارية نوعا ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية، مؤشر قوي على اتساق وانسجام إجابات المستجوبين مع مختلف العبارات.
- لقد سجلنا تفوق الفقرة الثانية على باقي عبارات المحور الرابع، فمخططات الإتصال هي دعامة وركيزة أساسية في عدة إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، فهي تساعد على التحكم الجيد في برمجة الأنشطة الإتصالية الموجهة لاحتواء الوضع. كما أنها مؤشر قوي على مدى الإستعداد الكبير قبل الأزمات، واستباق مختلف العقبات الإتصالية التي تقف حاجزا أمام رجوع الأمور إلى وضعها الطبيعي، من خلال ضمان مرافقة جيدة لكل ما هو لوجيستيكي، مخصص لاستمرارية النشاط. وتجدر الإشارة إلى أن مرتبة الفقرة المتعلقة بمواقع التواصل الإجتماعي تعزز وتؤكد ما تم قوله في المبحث الثاني بخصوص هذه الدعامة الإتصالية، التي تزايدت أهميتها في هذه السنوات الأخيرة، وهو ما يحتم على الفرع مستقبلا، أن يولي أهمية بالغة لمواقع التواصل الإجتماعي، وما يمكن أن تقدمه من إضافة لاستراتيجيته الإتصالية الأزمومية، لأننا سجلنا حاليا في الفرع، إهمالا

لهذا النوع من الدعائم الإتصالية. ونشير في الأخير، إلى أن الفقرة الخامسة حظيت بالمرتبة الأخيرة في تصنيف هذا المحور، من حيث الأهمية النسبية. ويرجع ذلك، حسب رأينا، إلى محدودية الثقافة الأزموية لدى الموارد البشرية لهذا الفرع يمثل هذه الأداة الهامة، إذ أن المواقع الإلكترونية المخفية، تعتبر دعامة اتصالية هامة، وردا اتصاليا فعالا على الهجمات الرقمية (Cyber Attaques)، التي عادة ما أصبحت تتعرض لها المنشآت في الآونة الأخيرة.

- تمثل هذه الأدوات الستة التي تضمنتها فقرات المحور الرابع، قائمة غير محدودة، فهي أبرز أمثلة على الدعائم الأساسية التي عادة ما تستخدم في اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. إلا أن هذا لا يمنع من تواجد أدوات أخرى، متعارف عليها في اتصال المنشأة. فالتركيز على هذه الأدوات، لا يعد إقصاء لباقي الوسائل الأخرى، بل توظيفا لبعض الدعائم الإتصالية المحبذ تواجدها في عدة إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا.

الفرع الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

تنقسم فرضيات دراستنا إلى قسمين؛ يتمثل القسم الأول في الفرضية الرئيسية الأولى، التي تتفرع بدورها إلى أربع فرضيات فرعية. أما القسم الثاني فيتمثل في الفرضية الرئيسية الثانية، التي تتفرع هي الأخرى إلى أربع فرضيات فرعية. وسنسهب في توضيح حيثيات هذه الفرضيات من خلال ما يأتي:

أولا: الفرضية الرئيسية الأولى

تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد إدارة اتصال محكمة للفرع في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد إدارة اتصال محكمة للفرع في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا.

ولاختبار صحة هذه الفرضية، نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد إستعداد اتصالي لدى الفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد إستعداد اتصالي لدى الفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا.

وفيما يأتي، سنعرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى، وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم 49: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4,00	.510	141	23,428	1,96	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة الدراسة.

قراءة أرقام الجدول السابق، تمكنا من القول بأن هناك استعدادا اتصاليا لدى الفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا. حيث بلغت قيمة T المحسوبة 23,428، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، بالمقارنة مع T الجدولية، التي بلغت قيمتها 1,96. وبما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد إستعداد اتصالي لدى الفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا.

2. الفرضية الفرعية الثانية: تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تسيير تجاوبي اتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تسيير تجاوبي اتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا.

وسنقوم باستعراض نتائج إختبار هذه الفرضية الفرعية حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 50: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4,00	.510	141	23,428	1,96	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS، لعينة الدراسة.

تبين لنا نتائج الجدول السابق بأن هناك تسييرا تجاوبيا اتصاليا للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا. حيث بلغت قيمة T المحسوبة 23,428، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، بالمقارنة مع T الجدولية، التي بلغت قيمتها 1,96. وبما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد تسيير تجاوبي اتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اهتمام إتصالي لدى الفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد اهتمام إتصالي لدى الفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا.

ويمكن توضيح نتائج إختبار هذه الفرضية الفرعية عبر الجدول الآتي:

الجدول رقم 51: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4,00	.586	141	20,359	1,96	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS، لعينة الدراسة.

توضح لنا نتائج الجدول السابق بأن هناك اهتماما إتصاليا لدى الفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا. حيث بلغت قيمة T المحسوبة 20,359، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، بالمقارنة مع T الجدولية، التي بلغت قيمتها 1,96. وبما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد اهتمام إتصالي لدى الفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اعتماد من طرف الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد اعتماد من طرف الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا.

ويمكن إظهار نتائج إختبار هذه الفرضية الفرعية حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 52: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4,03	.593	141	20,727	1,96	.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS، لعينة الدراسة.

تظهر لنا نتائج الجدول السابق بأن هناك اعتمادا من طرف الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا. حيث بلغت قيمة T المحسوبة 20,727، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، بالمقارنة مع T الجدولية، التي بلغت قيمتها 1,96. وبما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فإننا

نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه يوجد اعتماد من طرف الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا. في الأخير، يمكن القول أنه نتيجة قبول الفرضيات البديلة للفرضيات الفرعية الأربعة، فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه توجد إدارة اتصال محكمة للفرع في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

تم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الجنس والعمر والوظيفة والأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05.

- **الفرضية البديلة H_1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الجنس والعمر والوظيفة والأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05.

ولاختبار صحة هذه الفرضية، نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الجنس، عند مستوى دلالة 0,05.

- **الفرضية البديلة H_1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الجنس، عند مستوى دلالة 0,05.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، إستعنا باختبار T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين. وكانت

النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 53: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفروق

مستوى الدلالة	قيمة F	الإنحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المحاور
		أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
.047	4,022	.409	.549	4,11	3,95	المحور الأول
.047	4,022	.409	.549	4,11	3,95	المحور الثاني
.843	.039	.582	.581	4,12	3,94	المحور الثالث
.714	.135	.551	.601	4,18	3,95	المحور الرابع
.349	.884	.394	.475	4,13	3,95	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة الدراسة.

نلاحظ من خلال أرقام الجدول السابق، أن قيمتي مستوى الدلالة الخاصتين بالمحورين الأول والثاني (أي 0,047)، هما دالتين إحصائيا، لأنهما أقل من مستوى الدلالة المرجعي 0,05، وتعود فيهما غلبة التأثير للإناث، لأن متوسطها الحسابي أكبر من ذلك المتعلق بالذكور. فيما قيم مستوى الدلالة الخاصة بالمحور الثالث والرابع وجميع المحاور (843، 714 و 349. على التوالي)، هي غير دالة إحصائيا، لأنها أكبر من مستوى الدلالة المرجعي 0,05. وبالتالي، بشكل عام، نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 ، التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الجنس، عند مستوى دلالة 0,05.

2. الفرضية الفرعية الثانية: تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى العمر، عند مستوى دلالة 0,05.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى العمر، عند مستوى دلالة 0,05.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، إستعنا باختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 54: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفروق

مستوى الدلالة	الجدولية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.775	.256	.067	2	.134	بين المجموعات	المحور الأول
		.263	139	36.536	داخل المجموعات	
		—	141	36.671	المجموع	
.775	.256	.067	2	.134	بين المجموعات	المحور الثاني
		.263	139	36.536	داخل المجموعات	
		—	141	36.671	المجموع	
.327	1.126	.386	2	.772	بين المجموعات	المحور الثالث
		.343	139	47.644	داخل المجموعات	
		—	141	48.416	المجموع	
.706	.349	.124	2	.248	بين المجموعات	المحور الرابع
		.355	139	49.360	داخل المجموعات	
		—	141	49.607	المجموع	
.868	.142	.030	2	.060	بين المجموعات	جميع المحاور
		.211	139	29.279	داخل المجموعات	
		—	141	29.339	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات *SPSS* لعينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة الخاصة بكامل الجدول هي غير دالة إحصائيا. وبالتالي، نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى العمر، عند مستوى دلالة 0,05.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الوظيفة، عند مستوى دلالة 0,05.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الوظيفة، عند مستوى دلالة 0,05.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، إستعنا باختبار T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين. وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 55: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفروق

مستوى الدلالة	قيمة F	الإنحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المحاور
		عون تحكم	إطار	عون تحكم	إطار	
.164	1,958	.551	.467	4,05	3,96	المحور الأول
.164	1,958	.551	.467	4,05	3,96	المحور الثاني
.563	.337	.601	.575	3,98	4,02	المحور الثالث
.487	.485	.552	.627	4,10	3,97	المحور الرابع
.656	.199	.453	.460	4,04	3,98	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS لعينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة الخاصة بكامل الجدول هي غير دالة إحصائيا. وبالتالي، نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الوظيفة، عند مستوى دلالة 0,05.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تتم صياغتها في شكل فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، إستعنا باختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 56: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفروق

مستوى الدلالة	الجدولية F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.582	.544	.142	2	.285	بين المجموعات	المحور الأول
		.262	139	36,386	داخل المجموعات	
		—	141	36,671	المجموع	
.582	.544	.142	2	.285	بين المجموعات	المحور الثاني
		.262	139	36,386	داخل المجموعات	
		—	141	36,671	المجموع	
.489	.719	.248	2	.496	بين المجموعات	المحور الثالث
		.345	139	47,921	داخل المجموعات	
		—	141	48,416	المجموع	
.750	.288	.102	2	.205	بين المجموعات	المحور الرابع
		.355	139	49,403	داخل المجموعات	
		—	141	49,607	المجموع	
.915	.089	.019	2	.038	بين المجموعات	جميع المحاور
		.211	139	29,302	داخل المجموعات	
		—	141	29,339	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS، لعينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة الخاصة بكامل الجدول هي غير دالة إحصائيا. وبالتالي، نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05. في الأخير، يمكن القول أنه نتيجة قبول الفرضيات الصفرية للفرضيات الفرعية الأربعة للفروق، فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الجنس والعمر والوظيفة والأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05.

خلاصة الفصل الخامس:

لقد تبين لنا، من خلال ما تم عرضه من أفكار في هذا الفصل، أن شركة سونلغاز قد مرت بعدة تحولات تنظيمية عبر مختلف محطات تواجدها؛ فمن كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، والشركة الوطنية للكهرباء والغاز، والمسماة "سونلغاز" سنة 1969، إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC) سنة 1991، فشركة ذات أسهم سنة 2002، لتتحول بعدها إلى مجمع صناعي سنة 2011. وآخر إعادة هيكلة مرت بها، كانت في فيفري 2017، حيث أصبحت تتوفر على 16 وحدة فقط، بدل 39 وحدة. والمتمعن في هذه السلسلة الطويلة من عمليات التغيير التنظيمي، يجد بأن الهدف من إجراءاتها هو مساهمة التحولات والمعطيات الإقتصادية في كل مرحلة. كما أن تقارير أنشطتها السنوية (خاصة تقرير النشاط لسنة 2015) كانت ثرية ومفصلة من حيث المؤشرات والمعطيات، لا سيما ما تعلق منها بالمعطيات المالية والبشرية والتسويقية.

من جهته، حظي فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة بنصيبه من التقديم، حيث تم التركيز على مديريته الرئيسيتين، المتواجدين بكل من قسنطينة - وسط - والمدينة الجديدة علي منجلي، وشمل التقديم عرض الهيكل التنظيمي وتناول بعض المؤشرات الأساسية الملازمة لنشاط الفرع. بالإضافة إلى ما سبق، تبين لنا المحاور الرئيسية لعدة الفرع المتعلقة بإدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، والتي تركز أساسا على خلية الأزمة، واستراتيجية الإتصال، والمخططات الإتصالية، والأنشطة الإتصالية، والعلاقات مع الصحافة، ووسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا.

أما ما يتعلق بالدراسة الإحصائية التي قمنا بها على مستوى الفرع، فقد تم توزيع إستمارات تضمنت أربعة محاور و28 فقرة. على عينة تتكون من 142 مفردة. وقد شملت الدراسة كلا من الإطارات وأعوان التحكم. وقد خضعت هذه الدراسة إلى جملة من الإختبارات الإحصائية لتأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعية. ومن جملة ما تم التوصل إليه من نتائج هو التأكيد على أنه توجد إدارة اتصال محكمة للفرع في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا.

خاتمة:

لقد اتضح لنا من خلال مضمون الجانب النظري، مدى الأهمية الكبيرة للإستعداد والتحضير الإتصالي لمرحلة ما قبل حدوث الأزمات المستهدفة إعلاميا؛ فعليه تتوقف مدى قدرة فريق الإتصال على التحكم في الساحة الإعلامية، وفرض منطقته الإتصالي كأول مصدر رسمي للمعلومات خلال الأزمات، عن طريق تحريك الرسائل المناسبة كما وكيفا باتجاه الأطراف الفاعلة (وعلى رأسها الضحايا ووسائل الإعلام).

كما اتضح لنا كذلك، الوزن الكبير الذي أصبحت تحظى به وسائل الإعلام، ومدى تأثيرها على سمعة المنشآت، سواء إيجابيا أو سلبا، فعن طريق الإستهداف الإعلامي للشركات خلال الأزمات، تستطيع وسائل الإعلام أن تحقق السبق الإعلامي، وترفع من رقم أعمالها. إذن، مسألة الإستهداف الإعلامي هي مصيرية بالنسبة لهذا الطرف الحساس.

ولكي تتفادى المنشآت أن تكون ضحية إعلامية، عليها أن تستعد اتصاليا، عن طريق اكتساب ردود الفعل الفورية المناسبة لتجاوز الأوضاع الحرجة، سواء من الناحية العملية أو الإتصالية. وفي كل الأحوال، على المنشآت، إن أرادت أن تتحكم في الأوضاع الأزمومية المستهدفة إعلاميا، أن تجعل من وسائل الإعلام حليفا وليس ندا، من خلال ممارسة علاقات فعالة مع الصحافة، واستغلال كل الوسائل التي توفرها هذه التقنية، لكي تتحول في الأخير من إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، إلى إدارة العلاقات العامة للأزمات المستهدفة إعلاميا. وهو انتقال وتحول منطقي وطبيعي، حسب وجهة نظر المتخصصين في اتصال الأزمات، ورؤية حديثة لهذا التخصص الإتصالي.

ولا يمكن الخوض في موضوع إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، دون التطرق ضمينا إلى مواقع التواصل الإجتماعي، والوزن الثقيل الذي أصبحت تحظى به في معادلة اتصال الأزمات، فالمنشآت التي لا تأبه بما يتم تداوله من معلومات بشأنها في الفايسبوك والتويتر وغيرهما، تكون قد وقعت في خطأ إتصالي كبير، قد تدفع ثمنه في شكل أزمة إلكترونية، سرعان ما يتم تداولها في وسائل الإعلام، ويصبح من الصعب عليها أن تتحكم في الأوضاع. ومن النماذج الناجحة في هذا المجال، ما قامت به دار النشر الفرنسية "ناتان" (Nathan)، في أزمته الأخيرة التي واجهتها خلال سنة 2017، حيث تعرضت لحملة شرسة في مواقع التواصل الإجتماعي، بسبب تمرين في كتاب الرياضيات الذي أصدرته مؤخرا، وقد نص هذا التمرين على مثال حول اللاجئيين، مرفوق بصورة لهم، مما تم تفسيره على أنه موقف غير إنساني من جانب دار النشر الفرنسية، وهو ما دفع بها إلى الإسراع للإعتذار في بيان صحفي، مع التزامها بسحب هذا الكتاب من المكتبات، وتعويضه بنسخة أخرى، محذوف منها هذا التمرين.

1. نتائج الدراسة:

في الجانب التطبيقي، توصلنا إلى جملة من النتائج، بخصوص الدراسة الإحصائية التي أجريناها بالفرع، يمكن عرضها على النحو الآتي:

- تعتبر درجة الإستعداد الإتصالي للفرع لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا على العموم كبيرة، بوسط حسابي عام يقدر بـ 4,00، ووزن نسبي عام يقدر بـ 80%؛
 - يعتبر التسيير التجاوبي الإتصالي للفرع مع الأزمات الفعلية المستهدفة إعلاميا على العموم محكما، بوسط حسابي عام يقدر بـ 4,00، ووزن نسبي عام يقدر بـ 80%؛
 - يعد الإهتمام الإتصالي للفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا في الإجمال كبيرا، بوسط حسابي عام يقدر بـ 4,00، ووزن نسبي عام يقدر بـ 80%؛
 - يعتبر اعتماد الفرع على وسائل الإتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا على العموم كبيرا، بوسط حسابي عام يقدر بـ 4,03، ووزن نسبي عام يقدر بـ 80,60%.
- وعلى هذا الأساس، فقد تم تأكيد صحة الفرضية البديلة H_1 للفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على أنه توجد إدارة اتصال محكمة لفرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، وتحقق ذلك من خلال قبول الفرضيات البديلة H_1 للفرضيات الفرعية الأربعة، هذا من جهة. من جهة أخرى، فقد تم تأكيد صحة الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول الأسلوب الذي يديره الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، تعود إلى الجنس والعمر والوظيفة والأقدمية، عند مستوى دلالة 0,05، وتحقق ذلك من خلال قبول الفرضيات الصفرية H_0 للفرضيات الفرعية الأربعة للفروق.
- مما سبق، يمكن القول أنه بالرغم من أن كل مؤشرات الدراسة الإحصائية، توجي بأن هناك تحكما من قبل الفرع في إدارة اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا، إلا أن ذلك لا يمنعنا من ذكر بعض جوانب القصور والضعف في عدة إدارة اتصال الفرع، والتي سجلناها خلال دراستنا الميدانية. ويمكن تلخيصها فيما يأتي:
- غياب فريق لإدارة الإتصال، حيث لاحظنا أن ثقل الإلتزامات الإتصالية يقع على كاهل المكلفة بالإتصال لوحدها، وهو ما يؤثر كثيرا على أدائها ومردوديتها الإتصالية؛
 - غياب ممثل عن المصلحة القانونية في خلية الأزمة على مستوى الفرع، فكما مر بنا في الجانب النظري، وجود مسؤول عن المصلحة القانونية في خلية الأزمة يعد أمرا ضروريا وملحا بالنسبة للفرع، نظرا لأن كل أزمة تتطلب معالجة قانونية، خاصة فيما يتعلق بملف التعويضات؛
 - الناطق الرسمي للفرع يفتقد للتكوين على مواجهة وسائل الإعلام، أو ما يعرف بـ "*Média Training*"، هذا الأخير يعد ممارسة اتصالية هامة جدا، لا يمكن التنازل عنها، لأنها تمثل أحد أشكال الإستعداد الإتصالي لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا، إذ تضمن للناطق الرسمي اكتساب ردود فعل اتصالية فورية في مواجهة وسائل الإعلام، خاصة خلال الندوات الصحفية؛

● غياب ما يعرف بقائد مواقع التواصل الإجتماعي (*Community Manager*) عن خلية الأزمة المشكلة على مستوى الفرع، فخلافا لما هو متعارف عليه في منشآت الدول المتقدمة، تفتقد خلية الأزمة على مستوى الفرع لمثل هذا العضو الحساس؛

● عدم التحضير الكافي لإدارة الإتصال في حالة الأزمات على مواقع التواصل الإجتماعي، فتواجد طنين سيء (*Bad Buzz*) قوي قد يفجر أزمة في مواقع التواصل الإجتماعي، سرعان ما تمتد إلى وسائل الإعلام؛

● محدودية الثقافة الأزموية للموارد البشرية التي يتوفر عليها الفرع، وهذا راجع حسب رأينا، إلى عدة عوامل، نذكر من بينها: غياب التكوين في مجال إدارة الأزمات عامة، واتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا خاصة، وانتشار الأوهام المحصنة على مستوى الفرع؛

● عدم توظيف مواقع التواصل الإجتماعي لخدمة أغراض اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، فلو أخذنا مثلا موقع تويتر، والذي يتوفر على حسابات للصحفيين. نلاحظ أنه لا يوجد تواصل بين الفرع والصحفيين على مستوى هذا الموقع، ولا حتى يقظة إعلامية لما يتداول من أخبار ومعلومات حول شركة سونلغاز عامة وفرع التوزيع بقسنطينة خاصة في هذا الموقع؛

● غياب مقاربة شاملة تركز على تمارين المحاكاة، تجمع بين كل المتدخلين (الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ والمكلفين بالإتصال والسلطات العمومية)؛

● مخططات الإتصال تفتقد لتصميم واضح وجلي لأهم الرسائل الواجب تحريكها تجاه الجمهور المستقبل؛

● غياب مخططات الإتصال الداخلي للأزمات، باتجاه الموارد البشرية. هذا الطرف الحساس، الذي قد يقوم بدور إتصالي فاعل خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا؛

● الرسائل التحسيسية يطغى عليها الطابع الهزلي، مما يفقدها الكثير من المصدقية والجدية في مثل هذه المواقف الحساسة؛

● عدم الإعتماد على ما يعرف بقائمة أبرز الصحفيين والمؤثرين (*Bucket List*)، وإدراجها في عدة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا؛

● عدم إشراك مختلف الأطراف الفاعلة (وعلى رأسها الضحايا ووسائل الإعلام) في عملية التقييم الإتصالي لمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا.

2. الإقتراحات:

لمعالجة جوانب القصور في عدة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا على مستوى الفرع، نورد جملة من الإقتراحات الآتية:

● تشكيل فريق لإدارة الإتصال، ترأسه المكلف بالإتصال على مستوى الفرع، ويتشكل من عدة أعضاء، نذكر من بينهم: مكلف بالعلاقات العامة، ومكلف بالعلاقات مع الصحافة، ومكلف بالإتصال الداخلي، وقائد مواقع التواصل الإجتماعي. تتمثل المهمة الأساسية لهذا الفريق في إرساء قواعد العمل

الإتصالي المحترف خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا، حيث يعتمد عمل هذا الفريق على مقاربة شاملة (360°) للإتصال، وهو ما من شأنه أن يوفر الفعالية والمردودية على أداء هذا الفريق الإتصالي؛

• إضافة عضو ممثل للمصلحة القانونية إلى خلية الأزمة المشكلة على مستوى الفرع، مما يضيف مزيدا من الفعالية والمردودية على أداء هذا التنظيم الأزموي، خاصة ما تعلق بالجوانب القانونية، التي لا تغيب عن أي أزمة مستهدفة إعلاميا؛

• خلق عادة وعرف إتصالي جديد داخل الفرع، يتمثل في توفير تكوين دائم ومستمر ومنتظم للناطق الرسمي في كيفية مواجهة وسائل الإعلام، وهي ممارسة اتصالية هامة جدا، من شأنها المساعدة على خلق ردود فعل اتصالية فورية لدى الناطق الرسمي، تسمح له بقيادة ناجحة لهذه المناظرة الإعلامية، التي تجمعها مع الصحفيين، وهو ما يمنح مصداقية أكبر لخطاب الناطق الرسمي، ويترك إنطباعا إيجابيا لدى جمهور الصحفيين، ويبرز التفوق الإتصالي للفرع في أعين الرأي العام؛

• إضافة قائد لمواقع التواصل الإجتماعي إلى خلية الأزمة المشكلة على مستوى الفرع، فالدور الهام الذي يؤديه في تسيير هذه المواقع والتأثير على الناشطين فيها، وتقديم الرد المناسب على كل الإستفسارات، وطلبات المعلومات، والتعليقات المنتشرة بكثرة في هذه المواقع، بالإضافة إلى ممارسة يقظة إعلامية في مواقع التواصل الإجتماعي، خاصة قبل وأثناء الأوضاع الحرجة، من شأنه أن يضيف الكثير لعدة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا على مستوى الفرع؛

• تفعيل حسابات للفرع في مواقع التواصل الإجتماعي، وتنشيطها بانتظام وباستمرار، قد يساعد الفرع على الإستفادة من مزايا الواب 2.0 ، ويسمح له باحتواء هذه المواقع والتحكم فيما يتداول فيها، ورصد إشارات الإنذار المبكرة، ومعالجتها في الوقت المناسب، قبل أن تتحول إلى أزمات حادة، تصعب السيطرة عليها؛

• توفير دورات تدريبية للموارد البشرية في مجال إدارة الأزمات عامة، واتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا خاصة، وهو ما من شأنه أن يدعم ويعزز الثقافة الأزموية للموارد البشرية، ويحد من الأوهام المحصنة المنتشرة في أوساطهم، بخصوص الأزمات؛

• إجراء تمارين محاكاة، بانتظام وباستمرار، تجمع بين كل المتدخلين، إجراء من شأنه أن يعزز التنسيق فيما بينهم، ويضفي الطابع الجماعي على أدائهم خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا، ويخلق أثر التآزر (*Effet de Synergie*) في أنشطتهم؛

• تصميم رسائل مشخصة (*Messages Personnalisés*)، وفق ما تقتضيه انتظارات وتطلعات الأطراف المستهدفة، إجراء إتصالي قد يضيف مزيدا من الدقة والفعالية على مخططات اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا؛

• تخصيص مخطط اتصال داخلي للأزمات المستهدفة إعلاميا، وتفعيله في الوقت المناسب، باتجاه الموارد البشرية، التي هي بحاجة ماسة لمثل هذه المخططات الإتصالية. فالواجب الإتصالي يملي على

الفرع بأن يوفر لهذا الطرف الفعال خلال الأزمات الأزموية، مثل هذه المخططات التي قد تجعل منه سفيرا حقيقيا للفرع لدى الجمهور الخارجي (وخاصة وسائل الإعلام)؛

- إضفاء مزيد من الجدية والمصداقية تجاه الجمهور المستهدف، من خلال تصميم مناسب للرسائل التحسيسية، يستجيب لتطلعاته وانتظاراته؛

- تفعيل قائمة أبرز الصحفيين والمؤثرين، إجراء إتصالي من شأنه أن يضيف الكثير لعدة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا، فالإستفادة من شعبية بعض الصحفيين والمؤثرين، قد يساهم في التأثير الإيجابي على الجمهور المستهدف، ويدعم سمعة الفرع. هذه الأخيرة كما يقول عنها "وارين بيفي" (*Warren Buffet*)، "تبنى في عشرين سنة، وقد تحطم في خمس دقائق"؛

- إشراك مختلف الفاعلين في التقييم الإتصالي لمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا، قد يرفع من القيمة المضافة لهذا التقييم، ويسمح باستخلاص أفضل للدروس، ويطغى الواقعية على عملية التقييم الإتصالي.

الملحق رقم 02
الإستمارة باللغة الفرنسية

*Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion
-Université de Sétif-
Département des sciences économiques*

Dans le cadre de la préparation de thèse du doctorat scientifique intitulée:

*Management de la communication en situation de crises médiatisées,
le cas de la direction de Distribution De Constantine rattachée à la société de Sonelgaz*

Sondage

Chers cadres et agents de maitrise ;

Ce sondage a comme objectif principal la détermination des différents points de vue des cadres et agents de maitrise, concernant le style de management de la communication adopté par la Société de Distribution d'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE), pour réagir face aux multiples crises médiatisées.

Et parce que nous sommes convaincus par votre savoir faire qui peut nous aidé dans ce domaine. Pour cette raison, nous vous prions de bien partager avec nous votre point de vue en toute objectivité, à propos des paragraphes et axes de ce sondage, en cochant la case que vous jugez adéquate.

Nous vous faisons savoir que vos réponses seront exploitées seulement à des fins de recherche scientifique.

Nous saisissons cette occasion pour vous remercier, et nous sommes très reconnaissants de votre collaboration et celle de votre entreprise, une collaboration qui va nous permettre de finaliser notre projet de recherche.

***Cordialement
Chercheur/Aïmeur Saïd,
2017***

Cochez la case que vous jugez adéquate:

I-Les données personnelles:

Sexe : Masculin Féminin

Âge: Moins de 40 ans Entre 40 ans et 50 ans Plus de 50 ans

Fonction : Cadre Agent de maîtrise

Ancienneté: Moins de 10 ans Entre 10 ans et 20 ans Plus de 20 ans

II-Les axes du sondage :

II-1-Premier axe: Il existe une préparation au sein des filiales de la Société de Distribution Est -en termes de communication- pour affronter une éventuelle crise médiatisée

N ^o	Paragraphes	Très favorable	Favorable	Neutre	Défavorable	Très défavorable
1	La désignation du porte parole avant les crises est un élément très important.					
2	La formation du porte parole sur la prise de parole devant les médias est un élément crucial avant les crises.					
3	Les exercices de simulation avec les scénarios pratiqués avant les crises sont considérées comme un stimulateur pour intégrer la communication interne par les membres de cellule de crise dans le dispositif de préparation pour contenir d'éventuel-les crises.					
4	La vérification de la disponibilité des moyens de communication interne et externe utilisés par la cellule de crise lors de la survenue des crises potentielles est un élément très important.					
5	Il est très bénéfique pour l'entreprise de consolider ses relations avec les médias avant l'avènement de crises.					
6	Il est très important pour la cellule de crise d'actualiser les numéros de téléphone et les adresses des médias.					
7	Former préalablement les ressources humaines sur la manière de communiquer en interne pendant une crise est jugé très intéressant.					
8	Les membres de cellule de crises s'engagent préalablement à pratiquer la veille médiatique comme procédure préventive contre toute crise éventuelle.					

II-2-Deuxième axe: Il existe au sein des filiales de la Société de Distribution Est -en termes de communication- une gestion réactive des crises médiatisées effectives

N=°	Paragraphes	Très favorable	Favorable	Neutre	Défavorable	Très défavorable
1	<i>L'engagement pour une réactivité rapide de communication en alimentant les parties prenantes par des informations fiables et pertinentes en temps et en quantités, est considéré comme un élément très important.</i>					
2	<i>Occupation du terrain médiatique est une priorité en termes de communication pour l'entreprise.</i>					
3	<i>Assumer sa responsabilité dans le déclenchement d'une crise, est un acte de citoyenneté envers les médias et l'opinion publique.</i>					
4	<i>Adopter une stratégie de transparence et de franchise est l'une des meilleures stratégies de communication pour l'entreprise.</i>					
5	<i>Le succès d'une stratégie de communication dépend du succès réalisé sur le terrain.</i>					
6	<i>Le succès d'une stratégie de communication dépend en grande partie de l'homogénéité et la cohésion des messages de l'entreprise. Par contre, la multitude et la contradiction des messages est un fiasco en communication.</i>					
7	<i>La mise en service des numéros verts est un signe de bonne réactivité devant l'afflux de demandes d'informations, surtout de la part des médias.</i>					
8	<i>La réussite à insérer la communication interne dans le processus de gestion de crises et notamment l'application efficace des ressources humaines dans ce dispositif, sont considéré comme deux éléments très importants.</i>					

II-3-Troisième axe: Il existe au sein des filiales de la Société de Distribution Est une prise de conscience très importante -en termes de communication-concernant la phase de l'après crises médiatisées

N=°	Paragraphes	Très favorable	Favorable	Neutre	Défavorable	Très défavorable
1	<i>L'engagement pour instaurer la veille médiatique totale. même après la phase de cicatrisation, la crise est toujours et encore là. Elle peut réapparaître à n'importe quel moment.</i>					
2	<i>L'engagement pour évaluer la communication interne de crises en abordant ses points forts et ses faiblesses, est un élément très important.</i>					
3	<i>L'engagement pour évaluer la communication externe de crises en abordant ses points forts et ses faiblesses est un élément très important.</i>					
4	<i>Il est souhaitable de saluer et remercier toutes les ressources humaines qui ont participé à la cicatrisation de la crise.</i>					

5	<i>La question de l'évaluation des relations presse est un élément très important.</i>					
6	<i>Il faut bien saisir l'opportunité de ce passage calme pour bien se préparer à la prochaine crise.</i>					

II-4- Quatrième axe: Il existe un besoin vital pour l'usage des principaux outils de communication interne et externe pendant les crises médiatisées

<i>N^o</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Très favorable</i>	<i>Favorable</i>	<i>Neutre</i>	<i>Défavorable</i>	<i>Très défavorable</i>
1	<i>L'entreprise a besoin d'utiliser les tableaux de bord de communication</i>					
2	<i>L'entreprise a besoin d'utiliser les plans de communication.</i>					
3	<i>L'entreprise a besoin d'utiliser les relations presse.</i>					
4	<i>L'entreprise a besoin d'utiliser les réseaux sociaux.</i>					
5	<i>L'entreprise a besoin d'utiliser les sites cachés.</i>					
6	<i>L'entreprise a besoin d'utiliser la revue d'entreprise.</i>					

الملحق رقم 03

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

أولاً: صدق وثبات الأداة:

1. صدق الإتساق الداخلي:

المحور الأول

يعد تعيين الناطق الرسمي أمراً غاية في الأهمية، قبل وقوع الأزمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,589** .001 28
يعتبر تدريب الناطق الرسمي على مقابلة وسائل الإعلام، أمراً غاية في الأهمية قبل وقوع الأزمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,458* .014 28
تمثل تمارين المحاكاة باستخدام السيناريوهات، محفزا على توظيف الإتصال الداخلي للأزمات في استعداد أعضاء خلية الأزمة لمواجهة أزمات محتملة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,721** .000 28
التأكد من مدى توفر وجاهزية وسائل الإتصال الداخلي والخارجي لدى أعضاء خلية الأزمة، يعد أمراً غاية في الأهمية قبل حدوث الأزمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,722** .000 28
من المهم بالنسبة للمنشأة، أن تولي عناية قصوى لتحسين علاقتها بوسائل الإعلام، قبل حدوث الأزمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.253 .194 28
من المهم بالنسبة لأعضاء خلية الأزمة، التحيين الدائم والمستمر لأرقام هواتف وعناوين وسائل الإعلام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.160 .417 28
التكوين في كيفية ممارسة الإتصال الداخلي للأزمات بين كل الموارد البشرية، يعد أمراً غاية في الأهمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,813** .000 28
يلتزم أعضاء خلية الأزمة، بممارسة اليقظة الإعلامية، كإجراء اتصالي وقائي ضد الأزمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,827** .000 28

المحور الثاني

الإلتزام بسرعة الإستجابة الإتصالية، من خلال توفير المعلومات الملائمة، في وقتها وبالقدر الكافي، يعد أمرا غاية في الأهمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,623** .000 28
إكتساح الساحة الإعلامية، يعتبر أولوية اتصالية بالنسبة للمنشأة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,441* .019 28
الإعتراف بالمسؤولية في وقوع الأزمة، يعد موقفا اتصاليا ينم عن مواطنة المنشأة، وتوفيقها في ممارسة مسؤوليتها المجتمعية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,625** .000 28
تبني إستراتيجية الشفافية والصراحة، يمثل أحسن الإستراتيجيات الإتصالية المتبعة من طرف المنشأة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,667** .000 28
نجاح الإستراتيجية الإتصالية يتوقف بدرجة كبيرة على ما تم تحقيقه من نجاح فعلي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,665** .000 28
نجاح الإستراتيجية الإتصالية يتوقف على مدى تجانس رسائل المنشأة، فتعددتها وتعارضها هو دليل على الإخفاق الإتصالي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,555** .002 28
توفير عدة أرقام خضراء، هو إشارة على استجابة المنشأة للطلب المتزايد على المعلومات، خاصة من جانب وسائل الإعلام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,623** .000 28
التوفيق في توظيف الإتصال الداخلي للأزمات ، ومن ثم الإشراك الفعال لجميع الموارد البشرية في تسيير الإتصال، يعد أمرا غاية في الأهمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,748** .000 28

المحور الثالث

التقيد باليقظة الإعلامية الشاملة، حتى بعد مرور الأزمة، لأن من خصائص الأزمات إعادة الظهور في أي لحظة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,697** .000 28
على أعضاء خلية الأزمة الإلتزام بتقييم الإتصال الداخلي للأزمات، من خلال تناول نقاط القوة والضعف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,786** .000 28
على أعضاء خلية الأزمة الإلتزام بتقييم الإتصال الخارجي للأزمات، من خلال تناول نقاط القوة والضعف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,873** .000 28
من الواجب تقديم خالص الشكر والعرفان، لكل مورد بشري ساهم في تجاوز الأزمة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,756** .000 28
يبدو أن تقييم العلاقات مع الصحافة، مسألة غاية في الأهمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,729** .000 28
على أعضاء خلية الأزمة اغتنام فرصة المرور عبر مرحلة الهدوء، لإعادة ترتيب الأمور، والتحضير اتصاليا لأي أزمة مرتقبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,746** .000 28

المحور الرابع

تحتاج المنشأة إلى استخدام لوحات القيادة الإتصالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,687** .000 28
تحتاج المنشأة إلى استخدام مخططات الإتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,663** .000 28
تحتاج المنشأة إلى استخدام العلاقات مع الصحافة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.258 .184 28
تحتاج المنشأة إلى استخدام مواقع التواصل الإجتماعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,659** .000 28
تحتاج المنشأة إلى استخدام المواقع المخفية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,816** .000 28
تحتاج المنشأة إلى استخدام مجلة المنشأة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,594** .001 28

2. الصدق البنائي:

متوسط فقرات المحور الأول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,824** .000 28
متوسط فقرات المحور الثاني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,909** .000 28
متوسط فقرات المحور الثالث	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,850** .000 28
متوسط فقرات المحور الرابع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,812** .000 28

3. ثبات أداة الدراسة:

المحور الأول	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.727	8
المحور الثاني	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.768	8
المحور الثالث	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.856	6
المحور الرابع	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.662	6
جميع المحاور	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.911	28

ثانيا: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
1. تحليل البيانات الشخصية:

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	94	66.2	66.2	66.2
	أنثى	48	33.8	33.8	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 40 سنة	88	62.0	62.0	62.0
	ما بين 40 سنة و50 سنة	51	35.9	35.9	97.9
	أكبر من 50 سنة	3	2.1	2.1	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	73	51.4	51.4	51.4
	عون تحكم	69	48.6	48.6	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

الأقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	81	57.0	57.0	57.0
	ما بين 10 و20 سنة	47	33.1	33.1	90.1
	أكبر من 20 سنة	14	9.9	9.9	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

2. الجداول المتقاطعة:

الجنس * الوظيفة <i>Tableau croisé</i>						
			الوظيفة		Total	
			إطار	عون تحكم		
الجنس	ذكر	<i>Effectif</i>	39	55	94	
		% du total	27.5%	38.7%	66.2%	
	أنثى	<i>Effectif</i>	34	14	48	
		% du total	23.9%	9.9%	33.8%	
Total		<i>Effectif</i>	73	69	142	
		% du total	51.4%	48.6%	100.0%	
العمر * الوظيفة <i>Tableau croisé</i>						
			الوظيفة		Total	
			إطار	عون تحكم		
العمر	أقل من 40 سنة	<i>Effectif</i>	51	37	88	
		% du total	35.9%	26.1%	62.0%	
	ما بين 40 سنة و50 سنة	<i>Effectif</i>	21	30	51	
		% du total	14.8%	21.1%	35.9%	
	أكبر من 50 سنة	<i>Effectif</i>	1	2	3	
		% du total	.7%	1.4%	2.1%	
	Total		<i>Effectif</i>	73	69	142
			% du total	51.4%	48.6%	100.0%
الأقدمية * الوظيفة <i>Tableau croisé</i>						
			الوظيفة		Total	
			إطار	عون تحكم		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	<i>Effectif</i>	42	39	81	
		% du total	29.6%	27.5%	57.0%	
	ما بين 10 و20 سنة	<i>Effectif</i>	28	19	47	
		% du total	19.7%	13.4%	33.1%	
	أكبر من 20 سنة	<i>Effectif</i>	3	11	14	
		% du total	2.1%	7.7%	9.9%	
	Total		<i>Effectif</i>	73	69	142
			% du total	51.4%	48.6%	100.0%

الأقدمية * العمر <i>Tableau croisé</i>						
		العمر			Total	
		أقل من 40 سنة	ما بين 40 سنة و50 سنة	أكبر من 50 سنة		
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	<i>Effectif</i>	75	6	0	81
		<i>% du total</i>	52.8%	4.2%	.0%	57.0%
	ما بين 10 و20 سنة	<i>Effectif</i>	13	34	0	47
		<i>% du total</i>	9.2%	23.9%	.0%	33.1%
	أكبر من 20 سنة	<i>Effectif</i>	0	11	3	14
		<i>% du total</i>	.0%	7.7%	2.1%	9.9%
<i>Total</i>		<i>Effectif</i>	88	51	3	142
		<i>% du total</i>	62.0%	35.9%	2.1%	100.0%

3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

فقرات المحاور	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
يعد تعيين الناطق الرسمي أمرا غاية في الأهمية، قبل وقوع الأزمات	4.44	.690
يعتبر تدريب الناطق الرسمي على مقابلة وسائل الإعلام، أمرا غاية في الأهمية قبل وقوع الأزمات	4.28	.766
تمثل تمارين المحاكاة باستخدام السيناريوهات، محفزا على توظيف الإتصال الداخلي للأزمات في استعداد أعضاء خلية الأزمة لمواجهة أزمات محتملة	3.96	.985
التأكد من مدى توفر وجاهزية وسائل الإتصال الداخلي والخارجي لدى أعضاء خلية الأزمة، يعد أمرا غاية في الأهمية قبل حدوث الأزمات	4.29	.720
من المهم بالنسبة للمنشأة، أن تولي عناية قصوى لتحسين علاقتها بوسائل الإعلام، قبل حدوث الأزمات	4.15	.894
من المهم بالنسبة لأعضاء خلية الأزمة، التحيين الدائم والمستمر لأرقام هواتف وعناوين وسائل الإعلام	4.16	.721
التكوين في كيفية ممارسة الإتصال الداخلي للأزمات بين كل الموارد البشرية، يعد أمرا غاية في الأهمية	4.22	.809
يلتزم أعضاء خلية الأزمة، بممارسة اليقظة الإعلامية، كإجراء اتصالي وقائي ضد الأزمات	3.87	.844
الإلتزام بسرعة الإستجابة الإتصالية، من خلال توفير المعلومات الملائمة، في وقتها وبالقدر الكافي، يعد أمرا غاية في الأهمية	4.12	.668

إكتساح الساحة الإعلامية، يعتبر أولوية اتصالية بالنسبة للمنشأة.	3.87	.841
الإعتراف بالمسؤولية في وقوع الأزمة، يعد موقفا اتصاليا ينم عن مواطنة المنشأة، وتوفيقها في ممارسة مسؤوليتها المجتمعية	3.99	.871
تبني إستراتيجية الشفافية والصراحة، يمثل أحسن الإستراتيجيات الاتصالية المتبعة من طرف المنشأة	4.04	.902
نجاح الإستراتيجية الاتصالية يتوقف بدرجة كبيرة على ما تم تحقيقه من نجاح فعلي	3.96	.771
نجاح الإستراتيجية الاتصالية يتوقف على مدى تجانس رسائل المنشأة، فتعددتها وتعارضها هو دليل على الإخفاق الاتصالي	4.07	.912
توفير عدة أرقام خضراء، هو إشارة على استجابة المنشأة للطلب المتزايد على المعلومات، خاصة من جانب وسائل الإعلام	4.02	.854
التوفيق في توظيف الإتصال الداخلي للأزمات ، ومن ثم الإشراف الفعال لجميع الموارد البشرية في تسيير الإتصال، يعد أمرا غاية في الأهمية	3.95	.784
التقيد بالليقظة الإعلامية الشاملة، حتى بعد مرور الأزمة، لأن من خصائص الأزمات إعادة الظهور في أي لحظة	3.94	.801
على أعضاء خلية الأزمة الإلتزام بتقييم الإتصال الداخلي للأزمات، من خلال تناول نقاط القوة والضعف	3.98	.854
على أعضاء خلية الأزمة الإلتزام بتقييم الإتصال الخارجي للأزمات، من خلال تناول نقاط القوة والضعف	3.98	.846
من الواجب تقديم خالص الشكر والعرفان، لكل مورد بشري ساهم في تجاوز الأزمة.	4.20	.792
يبدو أن تقييم العلاقات مع الصحافة، مسألة غاية في الأهمية	3.96	.789
على أعضاء خلية الأزمة اغتنام فرصة المرور عبر مرحلة الهدوء، لإعادة ترتيب الأمور، والتحضير اتصاليا لأي أزمة مرتقبة	3.96	.849
تحتاج المنشأة إلى استخدام لوحات القيادة الاتصالية	4.25	.755
تحتاج المنشأة إلى استخدام مخططات الإتصال	4.35	.695
تحتاج المنشأة إلى استخدام العلاقات مع الصحافة	4.31	.774
تحتاج المنشأة إلى استخدام مواقع التواصل الإجتماعي	3.91	1.003
تحتاج المنشأة إلى استخدام المواقع المخفية	3.35	1.098
تحتاج المنشأة إلى استخدام مجلة المنشأة	4.04	.918

4. إختبار فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

Statistiques sur échantillon unique

	<i>N</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>	<i>Erreur standard moyenne</i>
متوسط فقرات المحور الأول	142	4.0026	.50998	.04280
متوسط فقرات المحور الثاني	142	4.0026	.50998	.04280
متوسط فقرات المحور الثالث	142	4.0012	.58599	.04917
متوسط فقرات المحور الرابع	142	4.0317	.59315	.04978

	<i>Valeur du test = 3</i>			
	<i>t</i>	<i>ddl</i>	<i>Sig. (bilatérale)</i>	<i>Différence moyenne</i>
متوسط فقرات المحور الأول	23.428	141	.000	1.00264
متوسط فقرات المحور الثاني	23.428	141	.000	1.00264
متوسط فقرات المحور الثالث	20.359	141	.000	1.00117
متوسط فقرات المحور الرابع	20.727	141	.000	1.03169

ب. الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى للفروق (الجنس)

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
متوسط ذكر	94	3.9495	.54880	.05660
فقرات المحور الأول أنثى	48	4.1068	.40932	.05908
متوسط ذكر	94	3.9495	.54880	.05660
فقرات المحور الثاني أنثى	48	4.1068	.40932	.05908
متوسط ذكر	94	3.9379	.58095	.05992
فقرات المحور الثالث أنثى	48	4.1250	.58194	.08400
متوسط ذكر	94	3.9539	.60137	.06203
فقرات المحور الرابع أنثى	48	4.1840	.55142	.07959
متوسط ذكر	94	3.9477	.47509	.04900
فقرات جميع المحاور أنثى	48	4.1306	.39369	.05682

Test d'échantillons indépendants

	<i>Test de Levene sur l'égalité des variances</i>	
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
متوسط فقرات المحور الأول	4.022	.047
متوسط فقرات المحور الثاني	4.022	.047
متوسط فقرات المحور الثالث	.039	.843
متوسط فقرات المحور الرابع	.135	.714
متوسط فقرات جميع المحاور	.884	.349

الفرضية الفرعية الثانية للفروق (العمر)

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
متوسط فقرات المحور الأول	.134	2	.067	.256	.775
متوسط فقرات المحور الثاني	.134	2	.067	.256	.775
متوسط فقرات المحور الثالث	.772	2	.386	1.126	.327
متوسط فقرات المحور الرابع	.248	2	.124	.349	.706
متوسط فقرات جميع المحاور	.060	2	.030	.142	.868
<i>Inter-groupes</i>					
<i>Intra-groupes</i>					
<i>Total</i>					

الفرضية الفرعية الثالثة للفروق (الوظيفة)

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	
	F	Sig.
متوسط فقرات المحور الأول	1.958	.164
متوسط فقرات المحور الثاني	1.958	.164
متوسط فقرات المحور الثالث	.337	.563
متوسط فقرات المحور الرابع	.485	.487
متوسط فقرات جميع المحاور	.199	.656

Statistiques de groupe

الوظيفة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إطار متوسط فقرات المحور الأول	73	3.9572	.46734	.05470
عون فقرات المحور الأول	69	4.0507	.55087	.06632
إطار متوسط فقرات المحور الثاني	73	3.9572	.46734	.05470
عون فقرات المحور الثاني	69	4.0507	.55087	.06632
إطار متوسط فقرات المحور الثالث	73	4.0228	.57488	.06728
عون فقرات المحور الثالث	69	3.9783	.60087	.07234
إطار متوسط فقرات المحور الرابع	73	3.9703	.62691	.07337
عون فقرات المحور الرابع	69	4.0966	.55233	.06649
إطار متوسط فقرات جميع المحاور	73	3.9769	.45999	.05384
عون فقرات جميع المحاور	69	4.0441	.45283	.05451

الفرضية الفرعية الرابعة للفروق (الأقدمية)

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
متوسط <i>Inter-groupes</i>	.285	2	.142	.544	.582
فقرات المحور <i>Intra-groupes</i>	36.386	139	.262		
الأول <i>Total</i>	36.671	141			
متوسط <i>Inter-groupes</i>	.285	2	.142	.544	.582
فقرات المحور <i>Intra-groupes</i>	36.386	139	.262		
الثاني <i>Total</i>	36.671	141			
متوسط <i>Inter-groupes</i>	.496	2	.248	.719	.489
فقرات المحور <i>Intra-groupes</i>	47.921	139	.345		
الثالث <i>Total</i>	48.416	141			
متوسط <i>Inter-groupes</i>	.205	2	.102	.288	.750
فقرات المحور <i>Intra-groupes</i>	49.403	139	.355		
الرابع <i>Total</i>	49.607	141			
متوسط <i>Inter-groupes</i>	.038	2	.019	.089	.915
فقرات جميع <i>Intra-groupes</i>	29.302	139	.211		
المحاور <i>Total</i>	29.339	141			

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيف الأزمات بحسب الطبيعة والمنشأ	12
02	تصنيف الأزمات حسب ميتروف، بيرسون وهارينغتون	14
03	شبكة تقييم العوائق الذهنية لإدارة الأزمات	36
04	الفرق بين اتصال الأزمات والإتصال الكلاسيكي	66
05	مصفوفة تحليل الإنسجام بين الإتصاليين الداخلي والخارجي	86
06	أمثلة عن وسائل الإتصال الداخلي	87
07	أوجه الإختلاف بين الإتصال الخارجي والإتصال الداخلي	98
08	وسائل الإتصال الخارجي	108
09	تصنيفات المقاطعة	111
10	أمثلة عن عائلات الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت المكتتبة في البورصات	117
11	أنواع الإشاعات	123
12	شبكة تقييم درجة مصداقية الإشاعة	125
13	نصيب وسائل الإعلام الفرنسية من سوق الإعلانات	134
14	مزايا ومساوي الصحف	135
15	لوحة القيادة السنوية للصورة والمرتبطة بالمديرية العامة	202
16	لوحة القيادة المرتبطة بمراقبة التسيير	203
17	نموذج عن لوحة قيادة لمتابعة أحد معايير الإتصال المالي	204
18	لوحة القيادة الخاصة بتصفح بعض الأركان الإجتماعية للأنترانت	205
19	أحد محاور لوحة القيادة الإتصالية الموجهة نحو مديرية التسويق	206
20	أبرز تساؤلات مرحلة ما بعد الأزمات	219
21	مضمون أغلب مخططات الإتصال	221
22	تحقيق المقاربة الفرعية من خلال تقاطع المستوى الأول مع المستوى الثاني	222
23	تحقيق المقاربة الفرعية من خلال تقاطع المستوى الأول مع المستوى الثالث	223
24	تحقيق المقاربة الفرعية من خلال تقاطع المستوى الثاني مع المستوى الثالث	223
25	تصور مخطط الإتصال وفق منظور المقاربة التنظيمية	226
26	الشكل النهائي لمخطط الإتصال	234
27	نموذج عن لوحة القيادة	235
28	فوائد ومخاطر اللجوء إلى الخبرة الخارجية	241

242	إيجابيات وسلبيات الإعتماد على كل من الوكالة أو الملحق الصحفي المستقل	29
247	إيجابيات وسلبيات موعد تسليم الملف الصحفي	30
249	ما ينصح به وما يحذر منه فيما يتعلق بالمقابلة الصحفية	31
251	المفاضلة بين مختلف أشكال النوع الأخير من تقنيات العلاقات مع الصحافة	32
307	تفاصيل الإستثمارات الموزعة والمسترجعة	33
307	درجات مقياس ليكرت المعتمدة في الإستبيان	34
309	قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الأول	35
310	قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني	36
311	قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الثالث	37
312	قياس صدق الإتساق الداخلي للمحور الرابع	38
313	قياس الصدق البنائي لمحاور الإستثمار	39
314	قياس ثبات أداة الدراسة	40
315	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	41
315	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	42
316	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	43
316	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	44
318	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى الإستعداد الإتصالي للمحور الأول	45
321	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى التسيير التجاوبي الإتصالي للمحور الثاني	46
323	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى الإهتمام الإتصالي للمحور الثالث	47
325	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى الإعتماد الإتصالي للمحور الرابع	48
326	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	49
327	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	50
328	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	51
328	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	52
330	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفروق	53
331	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفروق	54
332	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفروق	55
334	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفروق	56

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تصنيف الأزمات حسب درجتي الخطر والسيطرة	17
02	عرض بياني لمراحل تطور الأزمات	22
03	مخلفات الحدث المفجر	24
04	معايير التمييز بين الوضعية العادية ووضعية الأزمة	27
05	العلاقة بين أبعاد الإستعداد والعوائق الذهنية لإدارة الأزمات	37
06	وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الأولى	40
07	وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الثانية	42
08	وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الثالثة	43
09	وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الرابعة	44
10	وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة الخامسة	45
11	وصف أبعاد استعداد المنشأة حسب الحالة السادسة	46
12	الإستعداد الشامل	47
13	اتصال الأزمات كعنصر توافق بين مختلف المفارقات الإتصالية	76
14	المورد البشري والأزمات	90
15	أهداف الإتصال الخارجي	97
16	الفرق بين الإتصال المؤسسي والإتصال التجاري	103
17	الأطراف المستهدفة من اتصال التأثير	106
18	شبكة تسيير الإتصال غير الرسمي خلال الأزمات	127
19	ميزان القوى في الأوضاع العادية	142
20	آلية عمل العلاقات العامة	143
21	ميزان القوى في الأوضاع المتأزمة	144
22	مضمون الرسالة في أي عملية اتصال	168
23	محاور تعريف لوحة القيادة بحسب الخصائص	195
24	مربع التشخيص الإتصالي	197
25	المحاور الأساسية للوحات قيادة الأداء الشامل	208
26	نموذج التخطيط الوظيفي	227
27	نموذج التخطيط المصنوعي	228
28	التوافق الوسائل/الأطراف المستهدفة/الرسائل حسب مخطط إيشيكافا (Ishikawa)	233

276	المخطط المؤسسي لمجمع سونلغاز	29
282	توزيع رقم الأعمال بحسب أنواع الشركات التي يتوفر عليها مجمع سونلغاز خلال سنة 2015	30
283	مكونات رقم الأعمال الإجمالي لمجمع سونلغاز المرتبط بالتوزيع خلال سنة 2015	31
284	إسهام المديريات الجهوية الأربعة للتوزيع في تحقيق رقم الأعمال الإجمالي للتوزيع خلال سنة 2015	32
285	نسبة الإستثمارات المنجزة في مجال الكهرباء والغاز خلال سنة 2015	33
286	توزيع التعداد الدائم لشركة سونلغاز على مختلف الوحدات خلال سنة 2015	34
288	نسب توزيع أنشطة الرعاية خلال سنة 2015	35
292	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع	36
294	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بقسنطينة	37
301	منشور تحسيبي حول مخاطر الانفجارات	38
302	منشور وقائي من التسمم بأكسيد الكربون	39
303	منشور إعلامي حول أسلوب التعرف على نوعية الغاز	40

قائمة المراجع

1 - الكتب:

■ باللغة العربية:

- 1 - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 2 - علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
- 3 - قدرى علي عبد المجيد، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- 4 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008.
- 5 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 6 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

■ باللغة الفرنسية:

- 7- Adary Assaël et Volatier Benoit, *Evaluer vos actions de communications*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2012 (1^{re} édition 2008).
- 8- Aim Roger, *Indicateurs et tableaux de bord*, Afnor, Paris, 2011.
- 9- Babkine Anthony et Hamdi Mounira, *Bad buzz, gérer une crise sur les médias sociaux*, Groupe Eyrolles, Paris, 2013.
- 10- Balle Francis, et al., *Lexique d'Information Communication*, Dalloz, Paris, 2006.
- 11- Bardon Pierre et Libaert Thierry, *Le lobbying*, Paris, Dunod, 2012.
- 12- Béranger Joyce, *140 outils pour optimiser sa communication*, Magnard -Vuibert, Paris, 2013.
- 13- Bloch Emmanuel, *Communication de crise et médias sociaux*, Dunod, Paris, 2012.
- 14- Bressolles Grégory, *Le marketing digital*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2016 (1^{re} édition 2012).
- 15- Bressolles Grégory, *L'e-marketing*, Dunod, Paris, 2012.
- 16- Caumont Daniel, *La publicité*, 3^e édition, Dunod, Paris, 2014 (1^{re} édition 2001).
- 17- Chauvin Pascal, *Communiquer avec un petit budget*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2005 (1^{re} édition 2001).

- 18- D'almeida Nicole et Libaert Thierry, *La communication interne des entreprises*, 7^e édition, Dunod, Paris, 2014(1^{re} édition 1998).
- 19-Darsa Jean-David, *La gestion de crise en entreprise*, Gereso édition, le Mans, 2010.
- 20-Dearnell Adrian, *Le média training, réussir face aux journalistes*, Groupe Eyrolles, Paris, 2015.
- 21- Décaudin Jean-Marc et Bouguerra Afifa, *La communication marketing intégrée*, 4^e édition, édition Economica, Paris, 2011 (1^{re} édition 1996).
- 22- Décaudin Jean-Marc et Igalens Jacques, *La communication interne*, 3^e édition, Dunod, Paris, 2013 (1^{re} édition 2006).
- 23- Demont-Lugol Liliane, et al., *Communication des entreprises*, 2^e édition, Armand Colin, Paris, 2005(1^{re} édition 1996).
- 24- Do Espirito Thierry, *La communication de changement, les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, CFPJ éditions, Paris, 2006.
- 25- Gabay Michèle, *La nouvelle communication de crise, concepts et outils*, éditions Stratégies, Issy-les-Moulineaux, 2001.
- 26- Gaultier-Gaillard Sophie, Persin Michel et Vraie Benoît, *Gestion de crise, les exercices de simulation: de l'apprentissage à l'alerte*, Afnor éditions, Saint-Denis, 2012.
- 27- Germain Christophe, *Tableau de bord, E-theque*, Valenciennes, 2002.
- 28- Guerin-Talpin Gilles, *Communication de crise*, éditions Préventique, Bordeaux, 2003.
- 29-Henno Jacques, *Internet*, Le Cavalier Bleu édition, Paris, 2001.
- 30- Jean-Devirieux Claude, *Pour une communication efficace*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2008.
- 31-Léger Jean-Yves, *La communication financière*, Dunod, Paris, 2010.
- 32-Lendrevie Jacques et Lévy Julien, *Mercator, théories et nouvelles pratiques du marketing*, 10^e édition, Dunod, Paris, 2012 (1^{re} édition 1974).
- 33- Libaert Thierry et De Marco André, *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, Paris, 2006.
- 34-Libaert Thierry et Johannes Karine, *La communication corporate*, Dunod, Paris, 2010.
- 35-Libaert Thierry, *La communication de crise*, Dunod, Paris, 2001.
- 36-Libaert Thierry, *La communication d'entreprise*, éditions Economica, Paris, 1998.
- 37- Libaert Thierry, *Le plan de communication*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003 (1^{re} édition 2000).
- 38- Libaert Thierry et Westphalen Marie-Hélène, *La communication externe des entreprises*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2014 (1^{re} édition 1997).
- 39- Liker Jeffrey et Ogden Timothy, *Toyota, un modèle de gestion de crise*, Pearson, Paris, 2011.

- 40- Malaval Philippe et Décaudin Jean-Marc, *Pentacom, communication: théorie et pratique*, Pearson Education, Paris, 2005.
- 41- March Valérie, *Comment développer votre activité grâce aux médias sociaux*, Dunod, Paris, 2011.
- 42- Monziols Marie, Raviart Olivier et Lesueur Jean-Luc, *Et si je me mettais aux réseaux sociaux !*, Groupe Eyrolles, Paris, 2014.
- 43- Morel Philippe, *La communication d'entreprise*, Vuibert, Paris, 2000.
- 44- Morel Philippe, *Pratique des relations presse*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2008 (1^{re} édition 1998).
- 45- Ogrizek Michel et Guillery Jean-Michel, *La communication de crise*, Presses Universitaires de France, Paris, 1997.
- 46- Poncier Anthony, *Les réseaux sociaux d'entreprise*, éditions Diateino, Paris, 2011.
- 47- Roux-Dufort Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, 2^e éd., Dunod, Paris, 2003 (1^{re} éd. 2000).
- 48- Sarboni Marie-Christine, *Réussir vos actions de communication*, Dunod, Paris, 2012.
- 49- Sartre Véronique, *La communication de crise, anticiper et communiquer en situation de crise*, les éditions Demos, Paris, 2003.
- 50- Tran Thanh Tam Emmanuelle et De Pesloïan Tea Lucas, *Manager les situations difficiles*, éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- 51- Westphalen Marie-Hélène, *Communicator*, 3^e édition, Dunod, Paris, 1998 (1^{re} édition 1989).
- 52- Womack James et Jones Daniel, *Système lean, penser l'entreprise au plus juste*, 2^e édition, Pearson Education, Paris, 2009 (1^{re} édition 1996).

■ باللغة الإنجليزية:

- 53- K. Rampersad Hubert, *Total performance scorecard*, Springer, Paris, 2005.

2- المجلات:

- 54- Brasseur Marion et Forgues Bernard, « Communiquer en temps de crise », *Revue Française de Gestion*, Vol 28/137, Paris, 2002.
- 55- Hennebelle Isabelle, « Equipe: les sept piliers de la remobilisation », *l'Entreprise*, n° 228 (Novembre 2004), Paris.
- 56- Libaert Thierry, « Communication de crise: le choix des messages », *Humanisme et Entreprise*, n°236, Paris, (Septembre 1999).

- 57- Alaoui Lamia, *La sélection des moyens de communication*, 2009, [en ligne]: www.est-usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/plan_mÃ©dia.pdf, date de cons.: 20/03/2015.
- 58- APS, *Sonelgaz :l'assemblée générale ordinaire approuve une nouvelle organisation*, *Maghreb Emergent*, 12 février 2017, [en ligne]: <http://www.maghrebemergent.info/actualite/breves/fil-maghreb/69369-sonelgaz-l-assemblee-generale-ordinaire-approuve-une-nouvelle-organisation.html>, date de consultation : 06/10/2017.
- 59- Bathelot Bertrand, *Définition communication commerciale*, 2012, [en ligne]: <http://www.definitions-marketing.com/definition-communication-commerciale>, date de consultation: 24/12/2014.
- 60- Bloch Emmanuel, *La communication de crise*, 2013, [en ligne]: <http://pnrs.ensosp.fr/content/download/32582/548393/file/ENSOSP-PNRS-ARTICLE%20LA%20COMMUNICATION%20DE%20CRISE-EMMANUEL%20BLOCH.pdf>, date de consultation: 04/06/2015.
- 61- Boissière Jean-Michel, *Choisir son porte-parole en pleine crise*, 2013, [en ligne]: <http://blogs.lentreprise.com/l-entreprise-et-les-medias/2013/09/25/choisir-son-porte-parole-en-pleine-crise/>, date de consultation: 04/06/2015.
- 62- Capelli Sonia, Legrand Pascal et Sabadie William, *Se taire, nier ou s'excuser: comment répondre à un appel au boycott*, 2013, [en ligne]: <https://hal.inria.fr/halshs-00787774/document>, date de consultation: 31/12/2014.
- 63- Chauvet Célia, *RSE: Communiquer en temps de crise sur le "doing well by doing good"*, 2011, [en ligne]: <https://communicoscope.wordpress.com/2011/11/10/rse-communiquer-en-temps-de-crise-sur-le-doing-well-by-doing-good/>, date de consultation: 17/01/2015.
- 64- Chekkar Rahma et Onnée Stéphane, *Gestion de la relation avec les parties prenantes et communication financière dans un contexte de crise*, 2010, [en ligne]: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00465804>, date de consultation: 11/01/2015.
- 65- Comcowich William, *Media monitoring: the complete guide*, 2010, [en ligne]: http://www.cyberalert.com/downloads/media_monitoring_whitepaper.pdf, date de consultation: 23/07/2015.
- 66- De Jette Sacré-Cœur et Defosse Maxime, *Quelle est l'influence des médias audiovisuels sur une population ?*, 2012, [en ligne]: www.espacecours.be/TFE/TFE_PDF/2012/CSSC.1745.pdf, date de consultation: 26/02/2015.
- 67- Fontaine Stéphane, *Veille informationnelle*, 2012, [en ligne]: <http://missiontice.ac-besancon.fr/documentation/index.php/veille-informationnelle/>, date de consultation: 22/07/2015.
- 68- Gaston-Breton Tristan, « Ivy Lee », *les échos*, (11/08/2011), [en ligne]: http://www.lesechos.fr/11/08/2011/LesEchos/20993-052-ECH_ivy-lee.htm, date de consultation: 20/10/2014.

- 69- Goethals Véronique, *Les 6 qualités qui doivent figurer sur le CV d'un bon porte-parole d'entreprise*, [en ligne]:
http://www.akkanto.com/site_content/672-media-relations/223-les-6-qualites-qui-doivent-figurer-sur-le-cv-d-un-bon-porte-parole-d-entreprise, date de consultation: 01/06/2015.
- 70- Gossement Arnaud, *Communication environnementale et de développement durable : le risque juridique*, 2010, [en ligne]:
<http://www.arnaudgossement.com/archive/2010/11/27/communication-environnementale-et-de-developpement-durable-q.html>, date de consultation: 30/12/2014.
- 71- Gradt Jean Michel, « Toyota rappelle 1,75 million de voitures », *les échos*, (15/10/2014), [en ligne]:
<http://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/0203860416271-toyota-rappelle-175-million-de-voitures-a-travers-le-monde-1053860.php>, date de consultation: 17/10/2014.
- 72- Jappy Pascal, *Mieux gérer les crises avec la veille médias en 10 points*, 2012, [en ligne]:
<http://www.augure.com/fr/blog/mieux-gerer-les-crises-avec-la-veille-medias-en-10-points-20120411>,
date de consultation: 24/07/2015.
- 73- Lagadec Patrick et Guilhou Xavier, *Conditions et mécanismes de production des défaillances, accidents et crises*, 2003, [en ligne]: http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/crises_graves.pdf, date de consul.: 03/09/2014.
- 74- Lagadec Patrick, *La gestion des crises*, 1991, [en ligne] :
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/integral_livre1.pdf, date de consultation: 03/09/2014.
- 75- Martin Stéphanie, *Les étapes d'une stratégie de communication réussie*, 2013, [en ligne]:
<http://www.dynamique-mag.com/les-etapes-d-une-strategie-de-communication-reussie.3667>
date de consultation: 27/07/2015.
- 76- Moch Olivier, *Communication externe vs communication interne*, 2011, [en ligne]:
<http://www.fichier-pdf.fr/2011/09/05/2011-09-12-ce-vs-ci/>, date de consultation: 22/12/2014.
- 77- Moch Olivier, *Une bonne communication externe*, 2014, [en ligne] :
<http://olivier-moch.over-blog.net/article-une-bonne-communication-externe-123134135.html>.
date de consultation: 22/12/2014.
- 78- Poivre-Le Iohé Yonnel, « Ivy Lee et la première charte de "communication responsable" », (23/05/2014), [en ligne]:
<http://www.communicationresponsable.fr/ivy-lee-et-la-premiere-charte-de-communication-responsable/>, date de consultation : 20/10/2014.
- 79- Russell Géraldine, *Cinq questions pour comprendre le scandale Volkswagen*, 2015, [en ligne]:
<http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/explicateur/2015/09/22/29004-20150922ARTFIG00230-cinq-questions-pour-comprendre-le-scandale-volkswagen.php>,
date de consultation: 24/09/2015.
- 80- Saint Pol Stéphane, *Wei Ji, retour au sources*, *Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, *Observatoire International des Crises*, Vol.12, Naves, Novembre 2006, [en ligne] :
<http://www.communication-sensible.com/articles/article0151.php>,
date de consultation: 03/09/2014.

81- Shili Asma et Bouslama Néji, *Le comportement de boycott basé sur le sentiment d'animosité: proposition d'un cadre conceptuel*, 2009, [en ligne]:

http://www.marketingtrendscongress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/Asma_BenAbdlelatif_Bouslama.pdf, date de consultation: 31/12/2014.

82- Soulier Vincent, *Porte-parole d'entreprise: quand les opérationnels prennent la parole*, 2014, [en ligne]:

<http://www.journaldunet.com/management/expert/58945/porte-parole-d-entreprise-quand-les-operationnels-prennent-la-parole.shtml>, date de consultation: 05/06/2015.

4 - المذكرات:

83- Daou Hocine, *Les postes de transformation, Rapport sur le stage effectué du 17 Juin au 2 Juillet 2012, dans la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG), Encadré par l'ingénieur: Drif Radia, Ecole Nationale Polytechnique, Département de Génie Electrique -Electrotechnique-, Alger, [en ligne]:*

<https://fr.slideshare.net/enphoucine/les-postes-de-transformationdaouhocinealgriegalger>, date de consultation: 17/06/2017.

84- Miaux Jean-François, *Mise en œuvre d'une activité de veille, le cas de réseau ferré de France, mémoire pour obtenir le titre professionnel "chef de projet en ingénierie documentaire"INTD niveau 1, France, 2010, [en ligne]:*

http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document, date de consultation: 20/07/2015.

85- Prud'Homme Stéphane, *Etude sur les facteurs de crédibilité des porte-parole: Une compréhension de la crédibilité par la théorie générale des systèmes, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en communication, université du Québec, Canada, 2004, [en ligne]:*

www.gestiondecrise.ca/wp.../memoire-credibilite_porte-parole.pdf, date de consultation: 01/06/2015.

5 - الجرائد الرسمية:

86- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم رئاسي رقم 11 – 212 مؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1432 الموافق لـ 2 يونيو 2011، والمتمم والمعدل للمرسوم الرئاسي رقم 02 – 195 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1423 الموافق لأول يونيو سنة 2002 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، المسماة "سونلغازش.ذ.أ".

6 - المقابلات:

87 - مقابلة مع السيدة: بوحوش وهيبة ، مكلفة بالإتصال على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول تقديم المديرية الجهوية. وذلك في يوم 2016/10/23، على الساعة: 11:00.

88 - مقابلة مع السيدة: بوحوش وهيبة ، مكلفة بالإتصال. حول عدة مواضيع تخص كيفية إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. وذلك في يوم 2016/12/26، على الساعة: 10:00.

89 - مقابلة مع السيدة: بوحوش وهيبة ، مكلفة بالإتصال على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول عدة مواضيع تخص كيفية إدارة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا. وذلك في يوم 2016/12/27، على الساعة: 10:00.

90 - مقابلة مع السيد: بوزعباطة هشام ، مهندس دراسات في منشآت الغاز على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول إجراءات التدخل في حالة الأزمات. وذلك في يوم 2016/12/28، على الساعة: 09:34.

91 - مقابلة مع السيد: سعادة رياض ، مهندس دراسات في مراقبة إستغلال الكهرباء على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول إجراءات التدخل في حالة الأزمات. وذلك في يوم 2016/12/28، على الساعة: 10:36.

92 - مقابلة مع السيد: شرفي كمال ، مهندس دراسات الأمان على مستوى مديرية التوزيع بقسنطينة. حول إجراءات التدخل في حالة الأزمات. وذلك في يوم 2017/03/20، على الساعة: 09:15.

7 - الوثائق الداخلية للفرع:

■ باللغة العربية:

93 - مديرية التوزيع، القرار رقم: 467 ، قسنطينة، 16 ماي 2005.

■ باللغة الفرنسية:

94- *Direction de Distribution Ali Mendjeli, Plan de communication : Campagne de sensibilisation des tiers sur les risques de la mauvaise utilisation du gaz naturel 2016-2017, chargée de communication, Constantine, 2016.*

95- *Direction de Distribution SDE, Décision n° 1419 PDG/2012, Constantine, 20 mars 2012.*

96- *Groupe Sonelgaz, présentation du groupe, Alger, 2013, [en ligne]:*

<http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id=4>, date de consultation: 23/08/2017.

97- *La Direction Exécutive de la Stratégie Financière et de la Consolidation, Rapport d'activités et comptes sociaux consolidés 2015, SATINFO, Alger, 2015, [en ligne]:*

www.sonelgaz.dz/Media/upload/file/1482154123_rapport_d_activite_2015.pdf, date de consultation: 17/06/2017.

98- *SDE, DD Ali Mendjeli, 2014, [en ligne]: <http://www.sde.dz/?page=article&ida=9>, date de consultation: 08/10/2017.*

99- *SDE, DD Constantine, 2014, [en ligne]: <http://www.sde.dz/?page=article&ida=11>, date de consultation: 08/10/2017.*

100- *SDE, Nos directions, 2014, [en ligne]: <http://www.sde.dz/?page=article&id=-6>, date de consultation: 07/10/2017.*

101- SDE, *Point de presse Avril 2015 de la Direction de Distribution d'Ali Mendjeli, chargée de communication, Constantine, 2015.*

102- SDE, *SDE par les chiffres, 2014, [en ligne]: <http://www.sde.dz/?page=article&id=13>, date de consultation:07/10/2017.*

103- *Sonelgaz Communication, Dossier de presse: Epic, en attendant SPA et Groupe, Comcep SYNAPSE COMMUNICATION, Alger, 2000.*

104- *Sonelgaz, Stratégie de communication 2001-2003, Alger, 2001.*