

دور الاتصال في إدارة الأزمات

The Role of Communication in Crises Management

د. بن لعربي يحيى

أستاذ محاضر - ب - قسم الإعلام والاتصال جامعة وهران 1 أحمد بن بلة
benlarbi11@yahoo.fr

ملخص

شكلت الأزمات والكوارث ولا زالت على مر العصور تهديدا واضحا للاستقرار البشري وفرضت نفسها كإحدى التحديات أمام متخذ القرار على أعلى المستويات وذلك من منطلق صيانة وحماية الحياة البشرية ومن منطلق التغلب على تداعياتها (سواء كانت أزمة أو كارثة) عن طريق تسييرها في جانبها التقني من جهة وبعدها الاتصالي خصوصا ، سواء في مرحلة ما قبل الأزمة بمحاولة التنبؤ بها إذا أمكن بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي كمنهج في دراسة الأزمات والأخطار، أو أثناء الأزمة بحسن إدارتها ومواجهتها بسياسة المبادرة قبل رد الفعل، أو مرحلة ما بعد الأزمة من حيث التعلم والاستفادة من الدروس والأخطاء في مرحلة التنفيذ الفعلي للمواجهة والتوثيق للأزمة وأبعادها المستقبلية في مواجهة الأزمات المستقبلية.

الكلمات الدالة: الاتصال، إدارة الأزمات.

Abstract

Crises and disasters Formed and still throughout the ages clear threat to human stability and imposed itself as one of the challenges in front of decision makers at the highest levels and so out of the maintenance and protection of human life and spirit to overcome its consequences (whether crisis or catastrophe) by runs in the technical side of the hand, and then communication in particular, whether in the pre-crisis stage of trying to predict if possible planning based on the scientific method as a method to study the crises and dangers, or during the crisis in good management and response policy initiative by the reaction, or post-crisis in terms of learning and benefiting from the lessons and errors in phase the actual implementation of the face and documentation of the crisis and future dimensions in the face of future crises.

Keywords: Communication, Crises Management.

مقدمة

والهيئات في بداية القرن الحادي والعشرين، مرغمة على تطوير وسائلها، أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة لهذه الأزمات التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها.

إن المؤسسات أمام كم هائل من التهديدات التي يصعب توصيفها بدقة، إذ لابد من التعرف على الأزمات و الكوارث من حيث المفهوم والأبعاد والمسببات والمداخل المختلفة لدراستها بعمق لأنها أول خطوات التخطيط الاستراتيجي للاتصال.

هذا ما سيقودنا في هذا المقال لتناول سيرورة اتصال الأزمة، كيف تجري هذه العملية ؟ وكيف أن الاتصال قبل الأزمة وتقييمه وتقويمه بعد الأزمة، يساهم في الحد وتقليص الخسائر الناجمة عن الأزمة ويسرع في فك عقدتها.

تتعدد أنواع الأزمات والكوارث التي قد يتسبب الإنسان فيها وتتعدد العوامل والأسباب المؤدية لها، إلا أن ما يجمع بينها هو أن الفعل الإنساني وأنواعه وصوره هو السبب الرئيس في حدوثها ومن أهم أسبابها الإهمال والخطأ البشري في التعامل مع الظواهر الطبيعية وتأخذ تلك المخاطر صورا متعددة كالحرائق الكبيرة في مراكز التجمعات الإنسانية والمصانع والمنشآت الحيوية وتصادم وانقلاب القطارات وسقوط الطائرات وغرق السفن والانفجارات في المنشآت الصناعية والبترونية والمعامل والمخازن ومحطات توليد الطاقة النووية وانهيار السدود.

و أمام ذلك تجد إدارات الاتصال نفسها على مستوى المؤسسات

I- مفهوم الأزمة

والتأييد من الجماهير أثناء تعرضها للأزمات"، حسب "Mara" في نموذجها للعلاقات العامة في الأزمات⁽⁶⁾.

ب- مفهوم اتصال الأزمة : هي "العملية القائمة على خطط موضوعية مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة ، حيث تشمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها ، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة، رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية." حسب "مارا"⁽⁷⁾ ، ويعرف ميشال أورغريزيك و"جون ميشال قيليري"، اتصال الأزمة بأنه : "مجموع تحاليل ، مفاهيم ، مبادئ ، وطرق عمل، تطبيق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالأنثروبولوجيا ، علم الاجتماع ، علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية ... حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة ، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الإستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية"⁽⁸⁾.

ونقصد باتصال الأزمة في هذه الدراسة: تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسات ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها- تأخذ بعين الاعتبار العلاقات ومضامين الرسائل المتبادلة- والتي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل بعد نهايته ، بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتدخلة لحد من الخسائر المادية والبشرية في حالة وقوع أزمات.

III- سيرورة اتصال الأزمات

سنعتمد أساسا في التعريف بدور الاتصال في إدارة الأزمات، على النموذج المقترح من طرف "Horsley Suzanne" و"Randolph Barker" سنة 2002، بحيث ستحلل هذه العملية الاتصالية التفاعلية وفق التسلسل الزمني التالي:(أنظر المخطط رقم 01)

1- اتصال المبادرة (communication proactive)

يقابله أو يناسبه المراحل الثلاثة الأولى لنموذج "هورسلي وباركر": جهود العلاقات العامة المتواصلة/ تحديد وتحضير الأزمات الكامنة/ التدريب والتمارين الداخلية.

2- الاتصال التفاعلي "communication réactive"

يقابله الاتصال المعتمد أثناء الأزمة كما ذكرنا سابقا.

3- اتصال ما بعد الأزمة "communication post-crise"

والذي يحدث بعد نهاية الأزمة ويقابله طور التقييم والمراجعة لجهود العلاقات العامة المقترح من طرف "هورسلي وباركر".

يعرف إدغار موران الأزمة على أنها "حالة من التردد و الغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتباك ويختم بقوله "أن أزمة مفهوم الأزمة هي بداية لنظرية الأزمة"⁽¹⁾ ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات"باتريك لغاديك" بأنها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل و انتقادات وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري، تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها"⁽²⁾.

ويعرفها "كريستوف ديفور" على أنها : "انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب و التردد من ناحية سيرورة الأحداث و نتائج اتخاذ القرارات"⁽³⁾.

مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة

يعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية والمفاهيم الآتية من ناحية أخرى:

1- المشكلة: تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها وقد تؤدي إلى نشوء الأزمة، لكنها ليست أزمة بذاتها.

2- الصراع: يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا والانهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم .

3- النزاع: يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية و هو ليس أزمة بذاته ولكنه يؤدي إلى نشوء الأزمة.

4- الحادث: شيء فجائي تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا و إنما تكون فقط إحدى نتائجه⁽⁴⁾.

5- الكارثة: يقصد بها التغيير المفاجئ، ذو أثر حاد أو تدميري، مما ينتج عنه تغيرات و نتائج تتعلق بعملية التوازن و الكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة⁽⁵⁾.

II- ماهية الاتصال في حالات المخاطر والأزمات

أ- مفهوم اتصال المخاطرة

يقصد به: "العمليات التفاعلية التي تتم بين المنظمة وجماهيرها وخاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل وهي تعني إعلام وتنشيف الجماهير المعنية بالمنظمة عن أنشطة مستمرة طويلة الأمد مع الجماهير الخارجية للمنظمة ، يمكن قياسها كيفيا وليس كميا ومن ثم هي عبارة عن سياسات والمنظمات التي تأخذ بسياسات اتصال المخاطرة، ستلقى السند والدعم

مختلف شركاء المؤسسة وتصور الإجابات عنها.

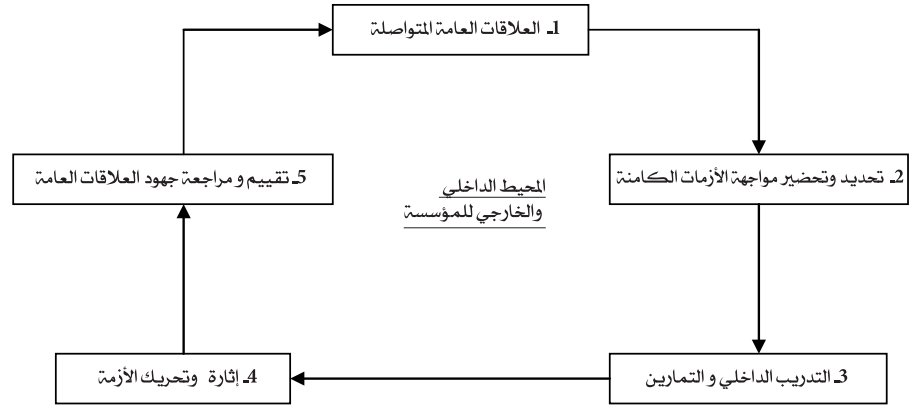
-القيام بانتظام، بتدريبات افتراضية(simulations)لأزمة ما.

وتقام كل مرحلة من مراحل تحضير اتصال الأزمة عن طريق ما يسمى العصف الذهني⁽¹²⁾ (brainstorming).

إن مخطط اتصال الأزمة الذي يجب أن يكون مرنا، يتموضع في التراث المعرفي لهذا الحقل،

كقاعدة معدة سلفا لأية عملية من اتصال الأزمة كما أشار إلى ذلك، "ليبيارت"⁽¹³⁾، "قابي"⁽¹⁴⁾ "هورسلي وباركر"، لأنه يتيح رد فعل سريع، يقلص ويحد من الخسائر التي يسببها الحادث وذلك بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية عن الأشخاص والمنظمات التي يمكن الاتصال بها مباشرة في حالة وقوع الأزمة وبالتالي السبق في التصريح المباشر من طرف المؤسسة، لأن أي تأخر في عملية الاتصال، سيفسر بعدم اكتراثها واهتمامها بالأزمة ويظهرها بالتالي كمؤسسة غير مسؤولة اجتماعيا خصوصا.

تبقى مختلف المقالات المهتمة بتحضير الأزمة نمطية، لكنها في الوقت ذاته، تفتح فضاءات واسعة لمهنيي المجال، كما أن هذا الشغف الأدبي بالموضوع تظهر شرعيته، بما أن الدراسات الإمبريقية التي دارت حول الضغط، العلاقات الشخصية والاتصال في حالة الأزمة، أثبتت أهمية وضرورة التدريب والتحضير قبل الأزمة، حيث يرى "كارل ويك" أن المجموعات التي لا تكون قادرة على التصرف بسهولة أو ليس لها بنية رسمية أو غير رسمية تسمح لها بردود فعل سريعة، تكون مهياة وعرضة للضغط.⁽¹⁵⁾ كما أن حالة الضغط هذه، تخل بالعلاقات الشخصية وتصورات البيئة، مما يقود بصفة عامة إلى أخطاء جماعية وتفاقم الأزمة، وقد أشار "كارل ويك" إلى أنه في حالة الضغط، يقوم الأفراد بردود فعل تعود إلى معارفهم الأولية، مما يجعل تكوين وتدريب المستخدمين المسيرين لاتصال الأزمة ضروريا لتجنب أي انحراف، يمكن أن يؤول من طرف وسائل الإعلام كإنكار للأزمة أو نقص في مراعاة واحترام الضحايا وعائلاتهم، كما أن إعداد مخطط الاتصال وتحضير حوامله(قنواته)، يضيف إطارا رسميا يسمح برد فعل سريع في حالة الأزمة، لأنه يحتوي أساسا مختلف المعلومات عن الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة طارئة (الوالي، المحافظ، وحدة الدفاع والحماية المدنية...)، وكذا الإشارات المرسل، التعليمات الواجب توزيعها، إعداد الخط الهاتفي الأخضر...، حيث يستطيع كل عضو من فريق تسيير الأزمة، التعرف على دوره والمهام المحددة التي يساهم في إنجازها.



المخطط رقم 01: نموذج هورسلي وباركر لسيرورة اتصال الأزمة⁽⁹⁾

1- قبل الأزمة: اتصال المبادرة (La communication proactive)

لا نتبع في هذا العرض التسلسل الزمني المقترح في نموذج "هورسلي وباركر" على اعتبار أن طور التدريب يمثل جزءا من طور التحديد والتحضير للأزمة، حيث سنرى في هذا الجزء، كيف يحضر لاتصال الأزمة في المؤسسات المهددة بالأخطار وكيف أن التحضير ضروري لنجاح عملية اتصال الأزمة وذلك قبل التعرف على اتصال ما قبل الأزمة وعلاقته بالاتصال الذي تناور به المؤسسة أثناء الأزمة.

أ- تحضير اتصال الأزمة

إن تحضير اتصال الأزمة رغم أن هذه الأخيرة تعرف على أنها حدث غير منتظر، يمكن أن يظهر على أنه عمل غير منسجم أو غير منسق، وكما ذكرنا سابقا، فالكارثة مرتبطة بنشاطات المؤسسة المهددة بالأخطار الصناعية، حيث لا يمكن لهذه الأخيرة معرفة أين ومتى ستباغتها الأزمة.

و إضافة إلى الوقاية من الخطر، فإن: "إعداد وإنجاز مخطط الاتصال الذي يحدد إطار منظما أو منسقا لمتطلبات الاتصال"⁽¹⁰⁾ حيث يمكننا إضافة متطلبات أخرى كالتحضير المسبق للرسائل وتكوين المعنيين على الخطابات الإعلامية.

كما أن تحضير اتصال الأزمة يعني حسب "وليامس وأولانبيرون": "الاستعداد لمواجهة عدم التأكد (incertain) والتغيرات التي تولدها الأزمة."⁽¹¹⁾ وهذا ليكون الرد على أحسن حال. ولقد اقترحت في هذا الإطار "جوديت هوفمان" تطبيق إستراتيجية (p4) لاتصال فعال في مواجهة الأزمة يقوم على: الوقاية (prévent)، التخطيط (plan)، التحضير (prépare) والتدريب (practice). ويعني ذلك حسب "هوفمان" توقع الإختلالات ونقاط ضعف المؤسسة الممكنة التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات معينة وذلك بتشكيل وجعل موضع تنفيذ مخطط اتصال يفصل:

- الإجراءات الأولية التي تطبق في حالة وقوع حادث ما.

- توقع الأسئلة التي يمكن أن تطرح من طرف وسائل الإعلام أو

ويجب أن يقام التحضير لمواجهة الأزمة بالتنسيق مع الجماعات المحلية، الذين يمثلون السلطة الشرعية الوحيدة لتوزيع "إشارة الخطر"⁽¹⁶⁾. ونخلص في الأخير إلى أن العلاقات والاتصال ما قبل الأزمة، لها دور كبير في نجاح اتصال الأزمة الشامل.

بداية اتصال ما قبل الأزمة

تكنى هذه المرحلة "اتصال ما قبل الأزمة" بعدة أسماء منها: "اتصال الخطر" أو "الاتصال البيئي" أو "اتصال المحيط"، حيث يعرفه مجلس البحث الفرنسي على أنه: "عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعلومة والرأي بين الأفراد، المجموعات والمؤسسات وهذا يتضمن رسائل متعددة حول طبيعة الخطر ولكن رسائل أخرى - ليس فقط حول الخطر- تعبر عن الاضطراب والآراء أو ردود الفعل حول المعلومة المتعلقة بالخطر أو حول الإدارة المؤسساتية والشرعية (القانونية) للخطر"⁽¹⁷⁾. ويتعلق الأمر إذا بعملية أو سيرورة كما عرفناها في مقدمة البحث، ومما يلاحظ أنها لم يتم إدماجها وضمها لسيرورة اتصال الأزمة إلا حديثاً في أدبيات الحقل.

فكما أوضح "وليامس وأولانيرون" في مقال تحت عنوان "وظيفة إعداد مخطط الأزمة: عناصر اتصال الخطر المهددة لتطبيق اتصال الأزمة"، إلى أن المدرستين (اتصال الخطر/ اتصال الأزمة) تكونان قد طورتا معا وبسطتا الواحدة مع الأخرى، استراتيجيات اتصال أحياناً متناقضة، لكن يبقى وأن دمج اتصال الخطر ضمن سيرورة اتصال الأزمة، يسمح بتنسيق المعلومات المرسلّة أو المنقولة قبل وأثناء الأزمة وهذا كله نحو بناء وتشبيد علاقة ثقة بين المؤسسة ومحيطها، بالرغم من أن هذا الجانب الأخير من اتصال الخطر يبقى جديدا نسبياً⁽¹⁸⁾.

وقد أوضح "Lynn Frewer" من جهته، بأن سنوات السبعينات كانت البداية لجهود اتصال الخطر التي كان هدفها إلحاق وجهة نظر الجمهور حول تقبل خطر ما، مع وجهات نظر خبراء في هذا المجال ولم تقضي هذه الاستراتيجيات إلا، إلى نقص ثقة الجمهور في المنظمات الموزعة للمعلومات حول الخطر (المؤسسات، الجماعات...) ⁽¹⁹⁾.

وهذا ما جعل الباحثين المهتمين بهذا النقص في الثقة ولأسباب تتعلق بمحاولة علاجه، يفتحون المجال من جهتهم لاستراتيجيات جديدة تقوم على المكونات الأساسية التالية:

ب-1 إدراك الخطر.

ب-2 الثقة والمصداقية.

ب-3 الشك والتعقيد.

بداية إدراك الخطر

يعتبر عنصر إدراك الخطر معقدا جدا، حيث كان موضوعا لدراسات في حقول متعددة كالعلوم، التسيير، علم النفس، فقد عرفه "Marion Brasseur" على أنه: "عملية ذهنية يعي من خلالها الفرد أنه في بيئة مهددة بالخطر، حيث يؤول ذلك

بكيفية، لها علاقة وطيدة بمراجعته"⁽²⁰⁾.

وقد تناولت العديد من الدراسات المهتمة بإدراك الأفراد والجماعات للخطر عن طريق متغيرات اجتماعية: الجنس، السن، الحالة المهنية، مكان الإقامة.

إن الإعلام والمعلومة بصفة عامة لا يؤسسان لتفسير نهائي وشامل للخطر، فالثقافة والقيم والتخصصات أو المسؤوليات ومصلحة كل فرد في تفسير الخطر، هي متغيرات مهمة أكثر من المعطيات التقنية. وتبرز أهمية "اتصال ما قبل الأزمة" بفضل التأثير القوي لوسائل الإعلام على إدراك الجمهور للخطر، ومن مصلحة المؤسسة المهددة بالخطر تقديم معلومات عن الخطر إلى وسائل الإعلام في الحالات العادية أي خارج الأزمة من جهة وقيامها بصفة مباشرة بتزويد الأفراد بمعلومات تسمح بفهم الخطر بطريقة فعالة من جهة أخرى، تجعلهم يكتسبون في آن واحد ثقافة الأمان والخطر.

وترتكز عملية الاتصال حول الخطر على فتح الحوار و قنواته بينها وبين مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة به، فالمؤسسات المهددة بالخطر، تشارك في البناء الاجتماعي والمعرفي لمحيطها⁽²¹⁾. ويظهر اتصال الخطر فعلا حسب تقرير "مجلس البحث الفرنسي" لأنه "يحسن مستوى فهم الإشكاليات المطروحة والإجراءات المناسبة كما يرضي ويقنع الأفراد المعنيين، كونه يقوم بإعلامهم بشكل صحيح وذلك طبعا في حدود المعارف المهيأة والمتوفرة."⁽²²⁾

بداية الثقة والمصداقية

إن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة المهددة بالأخطار أو الجماعات المحلية، لا يتم تقبلها بالضرورة من طرف الجماهير، فحسب دراسة أقيمت على وحدة سكنية "فرانكو بلجيكية"، من قبل "Carlé Benny" وزملائه، فإن معظم الأشخاص يعتقدون بأن هذه المؤسسات لا تقول الحقيقة بشأن الخطر. وهذا يعني نقص الثقة اتجاه إجراءات الحماية والمعلومات المتوفرة حول الخطر التي تقدمها السلطات المؤهلة لتسيير الخطر (الدولة أو المؤسسة)⁽²³⁾، هذا يجعل الثقة والمصداقية التي يتمتع بها المرسل أو القارئ بالاتصال حسب "Lynn Frewer" ضرورية في ظروف لا يملك فيها الأفراد القدرة الكبيرة على التحكم في الخطر⁽²⁴⁾.

يوضح "Vincent covello" المختص في اتصال الخطر بأن الهدف الأول من هذه العملية هو بناء الثقة والمصداقية ويتحقق ذلك بأربعة خصائص من طرف مصدر الخطر والسلطات المؤهلة والمخولة لمواجهته وهي:

معرفة الغير اجتماعيا، الكفاءة والخبرة، النزاهة والشفافية، الإلتقان والوفاء⁽²⁵⁾.

ومن الضروري تبني إستراتيجيات الإصغاء، الأبواب المفتوحة، تقسيم السلطات. وهذا لتأسيس علاقات الثقة بين الجمهور ووسائل الإعلام ومصدر الخطر وتكتسب هذه الثقة والمصداقية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والاهتمامات

أ. خلية الأزمة

يتم تأسيس هذه الخلية سلفاً ضمن مخطط اتصال الأزمة، ليس لغاية الاتصال فقط ولكن بهدف " القيام في آن واحد وبكيفية منسقة بعمل اتخاذ القرار وعمل الإجراءات المناسبة لتنفيذه على جبهات متعددة، التسيير اللوجستيكي والتقني للحدث، وتسيير الاتصال على جميع مستوياته، الداخلي والخارجي، أين يعتبر ذلك مهما جداً".⁽³⁰⁾

وفيما يخص الاتصال، فإن أعضاء خلية الأزمة الذين يقتصر عددهم على 15 شخصاً⁽³¹⁾، يجب عليهم قبل كل شيء إحكام وضبط مخطط اتصال الأزمة والذي رغم أنه عامل ضروري في نجاح تسيير الأزمة، لا يمكنه توقع جميع حالات الأزمة وردود الفعل اتجاهها، حيث غالباً ما يهجر، لكن الأفكار والتدريبات التي يثيرها عندما يتم إعدادها سلفاً، تسمح بمعالجة وتوزيع سريعين للمعلومة وتفاعل مهم جداً.

ومع أنها ضرورية لأي تنظيم عادي، تشكل التفاعلية في مجال الاتصال ضمن المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية، حاجة جوهرية في تسيير الأزمة وذلك بالنظر إلى رهانات وتحديات الوضع التي تتجاوز بصورة كبيرة، مصالح المؤسسة أو المنظمة بصفة عامة.

يجب على أعضاء خلية الأزمة من: منشط، خبراء (قانون، بيئة...)، مسؤول اتصال، ناطق رسمي، أن يقوموا بمراجعة يومية لوسائل الاتصال التي هم بحاجة إليها في تسيير الأزمة، حيث من الممكن جداً أن تتعرض خطوط المؤسسة الهاتفية إلى التلف أثناء حادث ما أو إلى تشعب في المكالمات نتيجة الطلب المتزايد وفي نفس الوقت للمعلومات من طرف عائلات الضحايا، وسائل الإعلام وغيرها من جماهير المؤسسة، مما يعرض شبكة الاتصال كلها للخطر⁽³²⁾ وفي هذا السياق، فإن وظيفة الاتصال التي تقوم بها خلية الأزمة، ستتدخل سريعاً مع وظائف أخرى على غرار التسيير اللوجستيكي للأزمة، مخططات التدخل التي تصف معايير وشروط و كفاءات الإخلاء، مخططات لإعلام السكان وشبكات الاتصال الأخرى المتوفرة⁽³³⁾، كما تضطلع خلية الأزمة بمهمة أخرى تتعلق بمادة الاتصال وهي المعالجة الإعلامية للمعلومة، فسرعة توزيع المعلومة وشغف وسائل الإعلام بها، حيث تمثل الأزمة فرصة سانحة لمؤسسات الإعلام، يمكن أن تقود سريعاً إلى تضخيم معلوماتي (إعلامي) حول الخسائر أو الأسباب الحقيقية للأزمة، يزيد من تفاقمها هي الأخرى ومعرضاً كافة الجهود المبذولة إلى الفشل. ويترجم شغف وسائل الإعلام بالكارثة والأحاسيس الفريدة من نوعها التي تولدها عن طريق توزيع سريع للمعلومة، يتميز غالباً بالتهويل وخلق رمز أو شخصية الأزمة والذي قد يكون كبش فداها، مع معالجة بسيطة للحدث⁽³⁴⁾.

ومع أن خلية الأزمة تبقى من المواضيع الكبرى للكتب المرشدة لكيفية تسيير الأزمة المخصصة لرجال ميدان اتصال الأزمة، فإنها لم تتل مثل هذا الحماس في التراث العلمي، أين يتضمن

بين مختلف الفاعلين على المدى الطويل وتسمح بتجنب اتساع الأزمة، هذا ما يؤكد ما جرى في أحداث القطب الكيماوي ل"تولوز"(سبتمبر 2001)، أين أجمع مختلف الفاعلين (المديريات العامة لمؤسسات القطب الكيماوي...) بأن: "ضعف الاتصال بوسائل الإعلام قبل الكارثة شكل عاملاً أثر سلباً على تسيير الأزمة موسعاً كذلك الضعف في الرسائل المستقبلية"⁽²⁶⁾.

ب.3 الشك والتعقيد

إن النقص العام في ثقة الجمهور اتجاه السلطات والمؤسسات المهددة بالأخطار، نتج على الخصوص من المختصين في تطبيق اتصال الخطر والخبراء العلميين، الذين يعتبرون أن الجمهور له ضعف في فهم عدم اليقين والتعقد العلميين والذي تعرفه "دنيس هيلان" على أساس عدم قدرة العلماء في حل أو توضيح أسباب مشاكل عرضية ممكنة. ويبرر هذا الخطأ في الحكم بتخوف المجلس العلمي من أن نقص الثقة في العلم والخوف من الرسائل التي تحمل مضموناً غير متأكد منه، سيكون أقل استقبالية⁽²⁷⁾.

وزيادة على ذلك، فإن الاتصال حول ما لم يتم "التأكد منه" يزيد من الثقة اتجاه القائمين بالاتصال، كما يسمح أيضاً بخفض إدراك الخطر لدى الأفراد الذين تعرضوا له. والعكس من ذلك بالنسبة للأفراد الذين لم يتعرضوا للخطر⁽²⁸⁾.

يوجد عدة استراتيجيات اتصال تسمح للجمهور غير العلمي بفهم التعقيد وعدم اليقين واحتمال مصادفة الخطر، حيث اقترح "وليامس وأولانيرون" رسائل مختلفة الشكل، تركز على مقارنات مع أنواع أخرى من الخطر، حيث تسمح هذه المقارنات للجمهور المتخوف من الخطر أو المتعرض له، بفهم كيف أن المؤسسة التي تشكل نشاطاتها خطراً، تقر بوجود الخطر، إلا أنه ضعيف وهذا ما يزيد من التفاعلات بين المؤسسة و جماهيرها المعنية⁽²⁹⁾.

يسمح اتصال ما قبل الأزمة بقياس علاقات المؤسسة ومحيطها، حيث تصبح المعلومات الموزعة حول طبيعة وأسباب الحادث أثناء وقوع الأزمة، مفهومة واضحة، بفضل استعمال مفاهيم مشتركة من جهة، كما تتدنى وتضعف مظاهر الحيطة والحذر من الأقوال والمشاعر التي تعبر عنها المؤسسة في شكل رسائل مكتوبة أو شفوية أو رمزية من جهة أخرى، مما يجعل اتصال الخطر يتبوأ مكانة هامة في سيروية اتصال الأزمة.

2. أثناء الأزمة: الاتصال التفاعلي

يعتبر الاتصال أثناء الأزمة عامل تنسيق مهم، يسمح بالحد من نطاق ومدة الأزمة، كما يمكن للتصورات القائمة حول الأزمة والمعلومات المقدمة حولها أن تزيد من تفاقمها، حيث تنتشر الخرافات والإنذارات الكاذبة والإشاعات.

يمر تنظيم اتصال الأزمة التفاعلي ميدانياً من خلال " خلية الأزمة " كأول رمز يميز تسيير الأزمة وكذا عن طريق مواصلة واستمرار العلاقات المبنية قبل الأزمة، كمحرك حقيقي للتنسيق والربط أثناء الأزمة.

الاتصال التفاعلي للأزمة أساسا تبني إستراتيجية مناسبة- كما رأينا ذلك في مبحث إستراتيجيات اتصال الأزمة - ومواصلة عملية اتصال الأزمة كعامل جوهري في التنسيق والرباط الاجتماعي.

بد التنسيق والرباط الاجتماعي في أثناء الأزمة: الاتصال المفتوح

يشارك الاتصال أثناء الأزمة كما أشار " Sellnow Timothy " في مقالتهما العديدة حول اتصال الأزمة، في " تنظيم وتناسق الموارد من عتاد (أجهزة)، مستخدمين ومعلومات "، فهو يسمح أساسا بتنظيم وتنسيق الإجراءات والعلاقات التي أشار إليها اتصال ما قبل الأزمة والتي تتيح " بناء جماعي لمفهوم مشترك و مقبول للحالة " (36)، كما يسهل من جهته استخدام مفاهيم مفتاحية، مفردات متطابقة، يتجنب من خلالها سوء الفهم أثناء الأزمة. ولا يمكن اكتساب هذا التنسيق والتنظيم بسهولة أثناء الطور الحاد للأزمة (إحصاء الخسائر والضحايا، تنظيم الإسعافات، الإعلام...)، كون أن الأزمة تزعزع البنيات المعتادة، حيث تتجه إلى تغيير العلاقات الشخصية والعلاقات التنظيمية الداخلية بجعلها أكثر تحجرا (37).

وكما أوضح " Paul Shrivastava " وآخرون، فإن معظم الإجابات وردود الفعل اتجاه الأزمة، تتم ضمن مناخ يسوده ضغط دائم ومستمر راجع أساسا إلى:

- سرعة رد الفعل الواجبة اتجاه المعلومات الخلافية و غير المناسبة، المنتشرة هي الأخرى بسرعة و منها الإشاعات على الخصوص.

- بيئة أو محيط مضطرب، متأثر ومشحون.

- انشقاق النظام الاجتماعي الذي يواجه الأزمة (38).

لقد قاد نقص التفاعلات والاتصالات في العديد من الكوارث إلى توسيع مشاعر الذعر والخوف لدى الأفراد المتأثرين بها سواء كانوا موظفين، سكانا مجاورين أو الجمهور الواسع، كما أن الاتصال بالمشاركة و الدعم الاجتماعي من طرف المؤسسة المتسببة في الكارثة، السلطات المحلية أو منظمات اجتماعية أخرى، تظهر كعوامل حاسمة في نجاح تسيير الأزمة (39).

يوصي العديد من الباحثين، مهنيي اتصال الأزمة، بضمان حضورهم في كل الأوقات عبر وسائل الإعلام إلى غاية نهاية الأزمة، ورغم ذلك يبقى التوزيع الدائم للمعلومات في شكل مراسلات أو نشرات تقنية عامة من طرف هؤلاء (القائمون بالاتصال) غير كاف لبناء اتصال تفاعلي فعال يكون هدفه الأول: التأثير الضمني أو الداخلي للحد من الأزمة، لأن هذه التقارير التقنية، لا تسمح بالتبادل انطلاقا من جهة على أنه يوجد القليل من الأشخاص، عدا الخبراء المؤهلين لفهمها، كما لا تسمح بأي تبادل اتصالي من جهة أخرى. وتشكل معرفة الغير و إنسانية المؤسسة خاصيتين أساسيتين لحفظ و بقاء العلاقات و حل الأزمة حسب " هورسلي وباركر " و في هذا يصوغ " Didier Heiderich " هذا المثال الذي ينقل فيه تصريح "Thierry Desmarets" المدير العام لمجمع "Total"

Finælf "عقب انفجار مصنع AZF بتولوز سنة 2001 الذي يدرج في إطار إستراتيجيات الدعم الاجتماعي للمؤسسة ويظهر التعاون القوي من جانب المؤسسة المسببة للحادث، من خلال حديثه التالي: " يشكل هذا الانفجار مأساة رهيبية رؤية الموقع مخربا هي رؤية مشوهة، كروية شيء قبيح جدا..... يتجه تفكيري لأول وهلة إلى كل الضحايا و عائلات و كذا أهالي تولوز الذين مستهم الفاجعة وسيبذل المجمع كل الوسائل الممكنة ليظهر تضامنه مع عائلات الضحايا و سكان تولوز الذين مستهم الكارثة لقد كان الانفجار رهيبا و حتى الساعة التي نحدثكم فيها فإن الحصيلة المحتملة ثقيلة و لم يفصل فيها بعد..... لا ننسى أن نعبير عن عميق عرفاننا لفرق الإنقاذ، الإسعاف و التدخل الذين تحركوا بسرعة لأداء واجبهم بكفاءة كبيرة جدا..... لا نعرف بعد الأسباب الحقيقية وراء الانفجار وقد انطلقت التحقيقات في حينها كما عين المجمع - و بالتوازي- لجنة تحقيق " (40) ونخلص في الأخير أن التعاون و الحفاظ على الرباط الاجتماعي بين مختلف الفاعلين في الأزمة (المتسبب، الضحايا، السلطات ...) يولد اتصال مفتوحا، يسمح أيضا بزيادة التفاعل والتنسيق مشكلا اتصالا فعالا يحقق غاية تسهيل تسيير الأزمة و الحد من خسائرها.

3 - بعد الأزمة: اتصال ما بعد الأزمة

بعد نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث، فإن كل الفاعلين في الأزمة يشروعون في طي صفحاتها ومن جهته فإن التراث المعرفي لاتصال الأزمة اهتم أكثر بالقيادة اللازمة أثناء الطور الإعلامي النقدي بالمقارنة مع النتائج العلائقية والاتصالية التي تنتجها الأزمة، فإن بعض الباحثين لاسيما المتمرسين منهم، أشاروا إلى أهمية اتصال ما بعد الأزمة والذي يتعلق أساسا، ببقاء المؤسسة يقظة وهي تدخل في آن واحد طور "الالتزام والاحتراف" وهو ما يسميه "هورسلي وباركر" (41) في نموذجهما الموضح سابقا "تقييم و مراجعة جهود الاتصال" ومباشرة عقب الأزمة، أين تهدأ وسائل الإعلام، تبقى اليقظة واجبة لتفادي حدوث حادث آخر نتيجة هشاشة المنشآت أو لأخطاء بشرية أو استغلال فرصة إعلامية متأخرة مثل "إباحة متأخرة لأسرار من طرف متحدث رئيسي أو إصدار حكم قضائي بعد عدة سنوات، الذكرى السنوية للأزمة أو الكارثة التي تفتح أفقا لحصيلة جديدة أو حادث مشابه تعرضت له مؤسسة أخرى" (42)، لكن يبقى أنه من الصعب إدراك النهاية الإعلامية للأزمة.

أ. طور التقييم والمراجعة: (اتصال ما بعد الأزمة)

رغم أنه يكون من المؤلم استخلاص الدروس من الأزمة، فإن اتصال الأزمة كأي إجراء يقام في إطار تسيير الأزمة، يجب أن يكون موضوعا للتقييم، لاسيما في المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية التي تتموضع اليوم في خاتمة المؤسسات ذات الثقافة الأمنية، أين يسمح التقييم والتدريب التنظيمي على مواجهة الحوادث، بتحسين نظام الأمن، حيث يحظى هذا الطور بنصيب مهم جدا في حلقة الوقاية وتسيير الأزمة (43).

من جهة وفي اتجاه الكشف عن الأسباب والمسؤولين عن الأزمة أو الكارثة وبالرغم بالاتصال ما بعد الأزمة يتمثل في مرحلة الالتئام بواسطة خطابات التكريم المعنوي والتعويضات المادية، إلا أنه يبقى مهما من طرف عائلات الضحايا أو المنكوبين .

و تمثل حالة AZF تمثيلا واقعيًا واسعًا للتوترات التي تسببها الأزمة، فقد قدم الاحتفال بالذكرى الثانية للانفجار حصيلة: " ... 10000 طلب خبرة طبية شرعية هي في طريقها للمعالجة، أضف إلى ذلك توسع الكارثة ... كما أحصى الصندوق الأولي لتأمينات المرضى سنتين بعد الحادث 5732 ضحية من أصل 6677 خبرة طبية⁽⁴⁶⁾ ويظهر طور الالتئام من هذه الأزمة طويلا ، بالنظر إلى " الأسباب الحقيقية للحادث، تشير اليوم أيضا ، إشكاليات وتساؤلات عديدة. "⁽⁴⁷⁾ وبالتوازي مع هذه التساؤلات حول الحادث، فإن التدخلات الإعلامية لرئيس بلدية المدينة و الرئيس المدير العام لـ Total finaelf قوبلت بالانتقادات الكبرى من طرف الجمعيات المنكوبة و وسائل الإعلام أساسا التي لم تلق اهتماما كبيرا ، ولا تكريما بسبب اهتمامها أكثر بالمنكوبين⁽⁴⁸⁾.

ورغم إهماله في غالب الأحيان، فإن اتصال ما بعد الأزمة، له موقعه في سيرورة اتصال الأزمة ، لأن غيابه ينذر بظهور أزمة إعلامية محققة ، كما أن هشاشة الوضعية النفسية لشهود عيان الكارثة ، يمكن أن يكون مصدرا لحادث جديد و مشاكل نفسية مستمرة.

خاتمة

إن اتصال الأزمة في المؤسسات، كما رأينا سالفًا، لا يتحدد ولا يجب أن يتحدد في نقل المعلومات عن عدد الضحايا، الجرحى، أسباب الحادث أو خطابات اعتذار و تأسف من طرف المسؤولين وذلك عندما تصل الأزمة إلى مرحلة إعلامية حادة، فقد بينت البحوث والدراسات بأن اتصال الأزمة عملية تحضير قبل وصول أو وقوع الأزمة الصناعية وتتواصل قبل نهايتها وهذا قبل تحضير الإجراءات والوسائل المستعملة أثناء الأزمة وعمل تقييم لتحسين مخطط اتصال الأزمة. وفضلا عن ذلك، فإن اتصال الأزمة تقع ضمن العملية العامة لاتصال المؤسسة، لأن نجاح الإجراءات الإعلامية وتسيير الأزمة يرتبط أساسا بالعلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها (stakeholders) قبل الأزمة.

المراجع

- 1- Edgar.Morin. Pour une crisiologie. communication n°25. Paris : seuil, 1976. p149
- 2- Patrick.Lagadec. Stratégies de communication de crise. Paris.futuribles. Juillet, Août, 1986.pp 6-8.
- 3- Christophe.Roux Dufourt. Gérer et décider en situation de crise. outils de diagnostique de prévention et de décision. Paris : édition Dunod. p229.
- 4- فاروق حلمي. الأزمة ذات الطبيعة الإدارية . القاهرة: ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1993، ص.08.
- 5- السيد عليوة . إدارة الأزمات في المستشفيات . القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر

إن العودة إلى تقييم تجربة المؤسسة في تسيير الأزمة (retour d'expérience etdébrieffing) يسمح بتحليل نقاط الضعف وعجز ميدان الاتصال وتوزيع المعلومات قبل، أثناء وبعد الأزمة و القيام عند الحاجة بتحسينات لمخطط الاتصال.

إن تقييم تأثير الأزمة وخاصة تأثير إجراءات اتصال الأزمة على العلاقات التنظيمية المتبادلة، يبقى غير دقيق نسبيا بالنظر إلى أن تقييم تجربة المؤسسة في مواجهة الأزمة، يضطلع بها أعضاء خلية الأزمة مع إضافة منشط حيادي وذلك انطلاقا من محصلة مقالات وسائل الإعلام وجدول المؤشرات (tableau de bord) التي أخذت أثناء الأزمة ويمكن أن نلاحظ بوضوح أن الأطراف المؤثرة والمتأثرة (الجماعات المحلية، وسائل الإعلام، ...) لا تشارك في تقييم متقاطع للتجربة، حيث يسمح تبادل الأفكار والتجارب والملاحظات، إثراء الاقتراحات المحسنة لمخطط اتصال الأزمة، حيث تعكف كل مؤسسة بنفسها على القيام بتقييمها الخاص.

بد طور الالتئام: (Phase de cicatrisation)

يشارك طور الالتئام أساسا في بناء ذاكرة المجموعة، بحيث يتضمن بصفة أساسية، تسيير ما بعد الصدمة أي تسيير عواقب الأزمة، حيث جاء في التقرير الاجتماعي والبيئي لمجمع "Total" سنة 2003 أن "أعراض الضغط الملازمة لما بعد الصدمة، المرتكزة على تكرار وانبعث وتجدد الحدث والذي تتأخر بدايته أحيانا إلى ستة أشهر بعد الحدث المسبب، يمكن أن يجر إلى تغيير أو إفساد مستمر للتوازن النفسي ونوعية حياة الأفراد الذين كانوا ضحايا الحدث، هذا ما يجعل مواجهة هذه الأعراض، يتطلب مقاربة إستشرافية (استباقية) وخاصة."⁽⁴⁴⁾

وفي مصنع AZF، فإن مجموع المستخدمين، كانوا متحدين إلى غاية شهر جانفي أي بعد أربعة أشهر من الكارثة، أين " حدث طور انحطاط مجموع المستخدمين، المرتبط بمؤشر ما بعد الصدمة و الهجومات المتكررة لوسائل الإعلام و التي سوف تترجم إلى إرهاق معنوي كبير جدا "⁽⁴⁵⁾.

وأوصى "كارل ويك" أيضا باتصال ديمقراطي قائم على المشاركة ووجها لوجه في المؤسسات المهتدة بالأخطار و ذلك لمواجهة جماعية للأزمة و ما بعدها و يجعل هذا النوع من الاتصال تأسيس و بناء الثقة بين أعضاء المؤسسة يتم بسهولة كبيرة وهذا الدعم والتفاعلات تبقى ملحة في اتصال ما بعد الأزمة. ويمكن أن نرى فيه مساهمة أساسية في مهمة إحياء الذكرى السنوية لمرور الكارثة ، كرمز للالتئام حيث تتعدد عند اقتراب موعدها التدخلات الإعلامية للممثلين السياسيين و عائلات الضحايا و مسيري المؤسسات المتسببة في الكارثة. وزيادة على تقديم الحصيلة المطلوبة في هذا التاريخ، فإن تكريم وتعويض الضحايا و تشجيع الأفراد الذين شاركوا في الإنقاذ، يفرض نفسه في عملية اتصال الأزمة.

ويظهر الاحتفال بالذكرى السنوية لمرور الكارثة، في ذروة مرحلة الالتئام، لأنه يسعى لتضميد الجراح و إزالة التوترات

Ed.d'Organisation, 1996, pp57- 64.

33-Michel Bessière. Analyse des liens sociaux et de la culture du risque après une catastrophe: le cas d'AZF Grande Paroisse Toulouse. Cahier du Lirhe. n°12, Septembre2003. p41

34-Luc, Marcenac et Alain, Million. Communication des entr - prises. Paris : Hachette éducation, 1996. p124.

35- Sellnow, Timothy and Seeger, Matthew. Exploring the boundaries of crisis communication: the case of the 1997 Red River Vallery Flood. Communication studies, vol52, n°2, 2001, pp56-64.

36- Alex, Mucchielli. Op.Cit, 1998, p143.

37- Karl Weik. Op.Cit. pp 580-583.

38- Paul Shrivastava.Understanding industriel crisis. Journal of management studies. Vol 04, n° 25, 1998., pp292-293.

39- Karl Weick. Op.Cit. p588-590.

40- Didier, Heiderich. Rumeurs sur Internet. Paris : éd Pearson éducation, village mondial, 2004.

41- Randolph, Barker and Suzanne, Horsley.Op.Cit. p15.

42-Thierry Libaert. Op.Cit. p130.

43- Karl Weick. Op.Cit. pp591-593.

44- Rapport sociétal et environnemental de total: www.total.com/csr2003/fr/p4/p4_8_1.htm

45-Michel Bessière.Op.Cit. p48.

46- Revue de presse France Sud-Ouest: www.francesudouest.com/magazine/revue_presse/079_15092003.htm

47- Rapport sociétal et environnemental de total. op.cit. pp5-6.

48- Delphine Bondran.Op.Cit. p49.

والتوزيع، 2000، صص 12، 13.

6- سمحي محمد القحطاني. دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، صص 109.

7- سمحي محمد القحطاني. المرجع نفسه، صص 110.

8- Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery. La communication de crise. Paris : presse universitaires de France, 1997, pp 04.05.

9-Randolph, Barker and Suzanne, Horsley. Toward a synthesis model for crisis communication in the publique sector: An initial investigation. Journal of Business and technical communication, vol 16, n°04, 2002, pp406-408.

10-Thierry Libaert.La communication de crise, p119.

11- Olaniran Bolanle and David Williams. Expanding the crisis planning function: introducing elements of risk communication to crisis communication practice.Publique relation review, vol24, n°3, 1998, pp387-394.

12- Delphine Bondran. Op.Cit. p35.

13- Thierry Libaert. la communication de crise. Paris: Dunod, les topos, 2001, p120.

14- Michelle Gaby. la nouvelle communication de crise: concepts et outils. Paris: éditions stratégies, 2001, p235.

15- Karl Weick. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. Journal of management, vol16, n°3, 1990, p373.

16- Karl Weick.Ibid. pp578-579.

17-Brasseur, Marion. Repenser la communication interne en situation de risque: prévenir la crise en se basant sur la perception du risque des individus. actes de colloque. regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication. Nice, 2001, pp37-44.

18- Alex, Mucchielli.Les sciences de l'information et de la communication. Paris: éd hachette supérieur, 1998, p141.

19- Lynn, Frewer. The public and effective risk communication. Toxicology letters, n°149, 2004, pp391-395.

20- Marion Brasseur.Op.Cit. p38.

21- Marion Brasseur et Forgues B. communiquer en temps de crise. revue française de gestion, n°186, 2002, pp61-70.

22- Marion Brasseur. Op.Cit. p40.

23- Carlé Benny and al. An inquiry of the opinion of the French and Belgian populations as regards risk. Journal of hazardous materials, 2004, p09.

24- Lynn Frewer. Op.Cit. p397.

25- Keith, Sheldon. Credibility is risky business: an interview with Vincent Covello.Communication world, n°13, vol 4, April1996, and p14.

26-Michel Bessière. Op.Cit.p38.

27- Helene, Dennis. Managing disasters involving hazardous substances in Canada: technical and sociopolitical issues. Journal of hazardous materials, n°88, pp195-211, 2001.

28- Delphine Bondran.Op.Cit. p40.

29- Olaniran Bolanle and David Williams. Op.Cit. p p396-400.

30- Michel Orgizek et Jean Michel Guillery. Op.Cit. p129.

31-Thierry Libaert. La communication de crise, p123.

32- Emmanuelle, Tran Thanh Tam. L'entreprise anti-crisis. Paris :