

الاستراتيجيات الإعلامية لإدارة الأزمة داخل المؤسسة

دراسة تطبيقية على مؤسستي BNP Paris Bas , Société G

د/ياسين بورهان



مقدمة:

بعض البنوك والمؤسسات المالية التي كانت

تتاجر في الديون (1)

كانت عواقب هذه الأزمة وخيمة ليس فقط على أمريكا أو أوروبا بل على العالم أجمع، على اعتبار أن الأزمة تخلق الذعر والشكوك في نفوس الأشخاص، كما تخلق الفوضى العارمة والانهيار إذا ما استهين بمخاطرها، ولم تحدث استجابة سريعة ومعالجة للأوضاع في أسرع وقت من قبل الحكومات والمؤسسات. لذا فالتعاطي مع الأزمات سواء قبل حدوثها أم حين حدوثها أم بعد حدوثها، ومحاولة الخروج منها بأخف الأضرار هو من لب التسيير الأمثل والإدارة المثلى للأزمات، لذا ارتأينا في هذه المداخلة أن نتناول موضوع معالجة الأزمة المالية العالمية من منظور اتصالي، أو ما يطلق عليه في أدبيات الاتصال بالاتصال بالأزمات.

شهد العالم أزمة مالية عنيفة بدأت منذ عام 2008 أفضت إلى تطورات خطيرة وامتساعة وبات علاجها عسيراً. أثارت موجة ذعر في الأسواق وفي أوساط المجتمعات، ولم تعد الأزمة المالية الحالية جزئية تقتصر على العقارات، بل طالت كافة مجالات الحياة البشرية، ولم تولد الأزمات المالية من فراغ بل تفاعلت مع الوضع الاقتصادي الكلي الذي عانى في الولايات المتحدة وفي أوروبا من مشاكل خطيرة، في مقدمتها عجز الميزانية واختلال الميزان التجاري، وتضاقم المديونية الخاصة والعامة، إضافة إلى الارتقاع المستمر لمؤشرات البطالة والتضخم والفقير. وقادت المعاملات المالية السابقة في النهاية إلى إفسار مالي خطير وجسيم وشلل في التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، أدى إلى انهيار

بينها في عوامل كثيرة، والمقارنة بينها فيما يتعلق بنوعية الاستجابة، وما الخصائص التي ميزت كل أزمة وكيف كان رد الفعل حيالها سيساعدنا على فهم الأزمة المالية العالمية أكثر، وسيمدنا بمقارنات مفيدة لاستخلاص مسببات الأزمة وعوامل علاجها، وبالتالي سيجعلنا ذلك نختصر المسافات كثيراً ونريح الوقت.

تعد مواجهة الأزمات أحد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المؤسسات والمنظمات، حيث تتطوي الأزمة عادة على معلومات مفرعة وتضارب في التصريحات، وعدم دقة البيانات، وقلة الوقت اللازم للتأكد وتحديد المسؤوليات، وتساعد خبرات القائمين على الاتصال في تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى حدها الأدنى، وأحياناً تساعد كفاءة الاتصال في تحويل تهديد سمعة المؤسسات الناتج عن الأزمة إلى فرصة للاستثمار والخروج بمكاسب مادية ومعنوية، فعند مواجهة الأزمة لا يوجد يقين لما هو أسود أو أبيض، أو ما هو صواب وخطأ، فبعض التصرفات غير المدروسة قد تفتح العديد من المشكلات، وتصرفات أخرى قد تؤدي إلى مشاكل كثيرة.⁽³⁾

رغم أن بعض الأزمات تؤدي إلى نتائج مأسوية، إلا أن معظم الأزمات لحسن الحظ

يكمن أساس الاتصالات الفعالة بعد الأزمة في إعلام الرأي العام سواء الجمهور بصفة عامة أم الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسات والشركات بمخاطر الأزمة وخلق الشعور بالثقة في نفوسهم، وإبعاد الخوف والإحباط عنهم، وذلك باتباع خطوات استراتيجية لإدارة الاتصال الأزماتي بهدف التخفيف من آثار الأزمة المالية عليهم، أو لإعادة الثقة إليهم مستقبلاً، وذلك بغرض إقناعهم ودفعهم للتعامل مجدداً مع المؤسسات الاقتصادية، وإعادة بناء صورة المؤسسات أو تحسينها أكثر أمام الزبائن. (2)

كفاءة الاتصال في فهم طبيعة الأزمات:

قبل أن نتحدث عن سيناريوهات واستراتيجيات الاتصال الأزماتي ودوره في التخفيف من حدة آثار الأزمة المالية العالمية، وذكر بعض النماذج الواقعية عن استراتيجيات تبنتها مؤسسات عالمية لكسب ثقة جماهيرها وطمأنتهم بأنها في صحة جيدة وإعادة بناء ثقتهم فيها من جديد، قبل كل هذا نجد من الضروري الحديث عن المقصود بالاتصال الأزماتي وما هي الاستراتيجيات المتبناة للحد أو علاج الأزمات باختلاف أنواعها ودرجة حدتها، لأننا سنستفيد من دراسة ومعرفة كفاءات تعامل مؤسسات ومنظمات فيما سبق مع أزمات تتشابه فيما

هنا يأتي دور الاتصال الأزماتية في إدارة الأزمة التي تمر بها المؤسسة، حتى يتم تطبيق هذه المشكلة إعلاميا بشكل عقلاني ومنطقي قبل حدوثها وأثناء حدوثها، وبعد حدوثها، الشق الاتصالي للأزمة في اعتقادنا قد يكون أكثر أهمية من الشق الإداري لها، وفي حالات كثيرة تعتمد كثير من المؤسسات الكبرى عند تشكيل فريق إدارة الأزمة إلى تشكيل فريقين الأول إداري، والثاني مواز للإداري هو الشق الاتصالي، بحيث يعمل الفريقان بشكل متكامل، وتبدأ مهمتهما بشكل متزامن. وفيما يفترض بالفريقين مع التعامل مع طبيعة المعلومات التي تقدم للأجهزة الرسمية، سيكون على فريق الاتصال مواجهة الإعلام، ومن خلاله قطاعات الجمهور المستهدفة، فيكون بذلك فريق إدارة الأزمة اتصاليا مكلفا بإعلام الرأي العام حول حيثيات الأزمة ومحاولة طمأنته وزرع الثقة فيه، على مستويين اثنين، داخل المؤسسة، وذلك بإعلام الجمهور الداخلي من عمال وموظفين، وخارج المؤسسة، وذلك بإعلام الجمهور الخارجي من زبائن، مؤسسات أخرى، مساهمين..

- ما المقصود بالاتصال الأزماتية؟

يعرف "برنارد دوباكي" (B. Doubaiki)، اتصال الأزمة على أنه عملية الاتصال خلال

لا تسبب فقدان الحياة أو القضاء التام على المؤسسات، ولعل تحقيق الاتصال بفعالية يكون العامل الحاسم في صيانة سمعة المؤسسات من التشويه في مواجهة الهستيريا المتصاعدة من جماعات الضغط ووسائل الإعلام العدائية التي تنتفع من الهجوم على الأشخاص أو المنظمات ذات الشهرة والمكانة.

حين تمر المؤسسة بأية أزمة، كحدوث حالة تدهور اقتصادي أو إفلاس، أو تضطر إلى اتخاذ قرارات صعبة كتسريح العمال، أو حدوث أحداث مأساوية، سيقرع حينها جرس الإنذار وسيسمع القاضي والداني بهذه الأزمة التي تمر بها المؤسسة، فإذا ما أراد مسئولو هذه المؤسسة كتم الأخبار إلى غاية إيجاد حلول لهذه الأزمة أو معالجة تداعياتها في السر والكتمان، فإنهم حتما لا يستطيعون، لأن أول من يسمع الخبر هم الصحفيون! وإذا سمعه هؤلاء، فإن المؤسسة ستكون أمام تحد متعدد الوجوه، عليها أن تشرح ما يجري للجمهور، خاصة إذا كان الطارئ سيؤثر عليهم، ومن بين هذا الجمهور قطاعات مختلفة تستهدفها المؤسسة بأعمالها (من موردين وشركاء وعملاء ومساهمين وغير ذلك)، وقبل ذلك هنالك الموظفون الذين من حقهم أن يعرفوا ما الذي جرى! (4)

حدوث العديد من الكوارث الطبيعية والبيئية والمشاكل الإدارية والصناعية. (7)

هكذا فإن إدارة الأزمة في المنظور الاتصالي تعني إدارة السمعة (Crisis Reputation)، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة. (8)

إن نشاطات الاتصال التي تستهدف معالجة الأزمات أو التقليل من أضرارها لا تجرى أو تقام بطرق عشوائية غير مدروسة، بل نجاح الاتصال الأزماتي مشروط بإعداد استراتيجيات وخطط مدروسة بطرق علمية، لأن أي عشوائية أو خطوة غير مدروسة قد تؤثر بشكل سلبي، الأمر الذي يضاعف من مخاطر الأزمة ويجعل نتائجها كارثية، كما سيخلق موجة زعر وهلع كبيرتين لدى الجمهور، لأنهم كانوا يتوقعون عكس ذلك، أي كانوا ينتظرون معالجة الأزمة، وزوال مخاطرها، لذا يجب تكليف فريق اتصالي كفاء، يمتلك مهارات اتصالية وقادر على العمل في أوقات الأزمات وتحت ظروف قاسية، وفي جو قد يكون مشحوناً وملئاً بالصراعات والمشاكل والنزاعات، إلا أن الأشخاص الذين يكلفون بمهمة الاتصال ومعالجة الأزمات يجب أن يتكيفون مع هذه الظروف وأن يتوقعوا مسبقاً

فترة الصعوبات والكوارث والاضطرابات التي تمر بها المؤسسة (5)، عرفته الموسوعة الإعلامية لمنير حجاب بأنه عملية التفاعل اللفظي الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المنظمة وجمهورها باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وقوع الأحداث السلبية الملزمة، وهذه الاتصالات صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المنظمة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة والاتصال المؤسساتي في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، يتعامل فيها مندوبو وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة، ويضمن نقل رسائل تحمل معلومات دقيقة وصحيحة وكافية. (6)

يقصد بالاتصال الأزماتي أيضاً، كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في إطار اتصالات الأزمة، إن علم اتصالات الأزمة ليس علماً دقيقاً، حيث بدأ الحديث عنه مع بدايات التسعينيات من القرن العشرين، حيث شهدت

دقة وصحة المعلومات التي يقدمها ومناسبة تقديمها. أحيانا قد يكون المطلوب تجنب زعر عام غير مبرر، لذلك تقدم معلومة ما بطريقة ما، لكن في ظرف آخر، تكون المعلومة هي الأهم وليس طريقة صياغتها، وهذا ما يضيفه التدريب إلى قدرات الناطق الإعلامي.

لقد تطور الاتصال الأزماتي مع بدايات التسعينيات من القرن العشرين، وأصبح يدرس حاليا في الجامعات، ولا تخلو برامج ومناهج الاتصال المؤسساتي من محور الاتصال الأزماتي، كما أصبحت وكالات الاتصال والعلاقات العامة تقدم استشارات متخصصة للمؤسسات الخاصة والعمومية حول سياسات معالجة الأزمات التي تعترض المؤسسات، أيضا تحتوي أغلب المؤسسات الكبرى على متخصصين في الاتصال والعلاقات العامة من مهامهم الأساسية إدارة الاتصال بفعالية في أوقات الأزمات، وتقديم استشارات ونصائح لمدراءهم ومسؤوليهم بغرض تفادي الصراعات والنزاعات والكوارث التي تهدد المؤسسة.

لم يظهر تخصص الاتصال الأزماتي من عدم، ولم يتطور بالصدفة، بل هناك عوامل عدة ساهمت في تطوير هذا المجال، نتيجة التطورات الكبيرة التي شهدتها السنوات الأخيرة: كظهور الكوارث الصحية، مثل

المخاطر التي تتهددهم جراء إقبالهم على معالجة الأزمة التي هم بصدد إيجاد حلول لها أو التقليل من مخاطرها.

أضحى الاتصال الأزماتي حاليا وظيفة أساسية من وظائف إدارة الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسات، إذ يعد القائمون بالاتصال ويكثرون مهنيين لمعالجة حالات الأزمات والكوارث التي تمر بها المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي، أي تحدث الأزمة داخل المؤسسة كحدوث صراعات بين العمال، وحدثت كوارث معينة كوفاة، إفلاس مثلا، أم على المستوى الخارجي، أي يمتد أثر الكارثة ويمس الزبائن والمؤسسات الأخرى والمساهمين... وتلعب الصحافة دورا مهما في إعلام الرأي العام بالأزمة، ومهما حاولت المؤسسة إخفاء الأزمة عن الرأي العام الخارجي فالصحفيون ستصلهم الأخبار وسينشرونها، لذا يجب أن يتحدث أحد ما للصحافة، ومن المهم أن يكون هنالك ناطق محدد باسم المؤسسة مدرب لهذه الغايات، وهذا الناطق قد لا يكون بالضرورة المسؤول الأول أو الناطق الإعلامي المعتاد... المهم أن يكون مدربا، ومطلعا على ما يتصل بالأزمة، وقادرا على تقديم إجابات موضوعية خاصة للأسئلة المفاجئة، وأن يكون جزءا من فريق إدارة الأزمة، والأهم من ذلك كله، أن يدرك

اتخاذ إجراءات مشددة تجاه بعض المنظمات المتسببة بالأزمة، سيما مع تزايد دور القانون، في تأييد جانب الضحايا عند وقوع الأزمات، هذا يعني أن المؤسسات ستحظى بعقوبات شديدة حين تقع في الأخطاء، فيما سبق كان الضحايا يبحثون عن محام يقبل الدفاع عنهم مقابل أتعاب قليلة، لكن الآن يتطوع المحامون عبر وسائل الإعلام لإثبات حقوق الضحايا ويقومون بتوعية الناس بعدم التفريط في حقوقهم.

كيف يصور الإعلام الواقع في أوقات الأزمات؟

يبني الأشخاص آراءهم واتجاهاتهم من خلال ما يقرؤونه أو يسمعونه أو يشاهدونه عن طريق وسائل الإعلام، وكما يقول ملفين ديفلر (M. Deffleur) فسلك هؤلاء الأشخاص الشخصي والاجتماعي يمكن أن يتحدد جزئياً من خلال التفسيرات التي تقدمها وسائل الإعلام للأحداث الجارية، لذا ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار دور وسائل الإعلام عند حديثنا عن الأزمة، وخطورة الأزمة لا تكمن فيما حدث فعلاً، بل الأهم فيما يتصور أنه حدث (11)، أي حين تحدث كارثة أو أزمة ما ثم تحاط بالسر والكتمان فأثرها سيكون ضعيفاً، أما إذا حدثت أزمة ما وبلغت مسامع الصحافة فستقوم الدنيا، ويحدث هلع في

أنفلونزا الطيور ثم الخنازير، الأمراض المستعصية كالسيدا، السرطان، الكوارث البيئية كالتلوث البيئي، أزمات التغذية، إعادة هيكلة المؤسسات وخصوصتها مما أدى إلى تسريح العمال، كل هذه الأزمات جعلت المؤسسات والمنظمات أمام رهانات كبيرة لإعادة كسب ثقة الرأي العام بعد حدوثها.⁽⁹⁾

كما ساهم التطور التكنولوجي في مجال الإعلام والاتصال في اقتراب أجزاء العالم من بعضها البعض، وبرزت وسائل اتصال جديدة تتيح نشر المعلومات على نطاق واسع وبأقصى سرعة، وتزايدت قدرات وسائل الإعلام في التشهير والنيل من بعض المؤسسات التي تهاجمها من أجل جذب الجماهير لمتابعتها وتحقيق سبق الإعلامي الذي يضمن لها السيطرة والبقاء. (10)

تصاعد دور جماعات الضغط كان من العوامل المساهمة في تطوير الاتصال المؤسسي أيضاً، فحين تقع أزمة ما داخل المؤسسة تقوم جماعات الضغط بإثارة وسائل الإعلام بهدف الكشف عن الشرير الذي تسبب في وقوعها، أي لا بد أن يكون هناك شخص ما مذنب، وغالباً ما تقوم هذه الجماعات بإمداد وسائل الإعلام بالقصص الإخبارية المثيرة، والتي تحرك التعاطف الإنساني وتحفز السياسيين والمحامين على

وسائل الإعلام " الواقع المدرك " من خلال بث حصص إعلامية وتقارير عن طبيعة المرض ومسبباته وكيفية انتقاله بين البشر، وطرق الوقاية منه، فكانت هذه التقارير الصحفية أساليب اتصالية لإعلان حقيقة المرض، وبالتالي تم إنجاز معالجة جيدة لتلك الأزمة في المرحلة الأخيرة من تطور المرض للأسباب التالية:

- تحويل بعض صانعي الرسائل الإخبارية إلى مصادر مستقلة مرئية.
- معالجة القضية على محمل الجد دون تهوين أو تهويل.
- سرعة التصرف.

- جعل الجمهور يشاهد هذا السلوك حتى تصل الحقائق إلى مدركاته.⁽¹²⁾

عند التخطيط لمعالجة الأزمات أيا كان شكلها ودرجة حدتها لا بد من التعامل بشكل أولوي مع وسائل الإعلام، المكتوبة، السمعية والمرئية، إلى جانب الأنترنت كوسيلة اتصال حديثة، فوسائل الإعلام هي الوسائل الأكثر فعالية للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الرأي العام، وتكثيف قنوات الاتصال والتفاعل معه، لرفع درجة الوعي لديه ودفعه للتعاون لحل الأزمة أو الخروج منها بأخف الأضرار، وبمفنيات مرتفعة، وذلك من خلال مده بكافة المعلومات والتداعيات والتطورات

أوساط الرأي العام، وقد لا تحدث الأزمة إطلاقاً وتكون مجرد إشاعة، لكن حين تنتشر تلك الإشاعات سيصدقها الناس وستحدث الفزع في قلوبهم. من الضروري إذن عند دراسة الأزمة أن نعرف ما يدركه الناس عبر تعرضهم لوسائل الإعلام فيتحول ما رآه الناس وسمعوه وشاهدوه إلى واقع لا يقبل الشك، وبالتالي لا بد أن يعرف القائم بالاتصال كيف يخاطب اهتمامات الناس، فالهم هو الاهتمامات، وليس الوقائع، ذلك أن ما يمثل لنا الواقع الخاص هو بناء للمعنى الداخلي أو الإنساني الناتج عن مؤثرات خارجية تصنع تصوراتنا عن الواقع.

سنعطي مثالا واقعيا عن الإعلام وكيف يصور الواقع في أوقات الأزمات، وهي أزمة أنفلونزا الخنازير التي يشهدها العالم منذ 2008 ووصلت إلى حالة وبائية، حيث أصيب الناس بحالة من الهلع والهستيريا نتيجة نقص المعلومات الدقيقة المتصلة بهذا المرض مما أدى إلى تصاعد الأزمة، ولم تذكر كثير من وسائل الإعلام حقيقة أن الخنازير غير مصابة بالمرض وليست هي من ينقل العدوى إلى البشر، لذا اعتقد كثير من الناس أن كل الخنازير تهدد الجنس البشري، وحدث أن تم إبادة قطعان كاملة في عدد من أنحاء العالم، لكن في الآونة الأخيرة استوعبت

أزمة ثقة بين المؤسسة الحكومية الجزائرية والشعب، انتشرت الشائعات حين ذاك أن الرئيس قتل إثر كمين نصبه الإرهابيون، وقيل أيضا إن الرئيس مرض ومات، إلا أن مؤسسة الرئاسة لم تضع حدا لهذه الشائعات وتقدم معلومات رسمية للإعلام لطمأنة الشعب الجزائري، حتى قدم مصدر غير رسمي هو المغني "مامي" معلومات تفيد بأنه قابل الرئيس وهو في صحة جيدة.

غياب المعلومات من المصادر الرسمية في أوقات الأزمات يتيح إذن المجال لانتشار الشائعات، لذا يجب التبكير بإعلام الرأي العام عن طريق الصحافة، كوسيلة فاعلة لعلاج الأزمة في وقت مبكر، ولم لا تحويل الأزمة إلى فرصة، من خلال كسب شهرة وسمعة لدى الجماهير؟ فحين يتم تداول اسم المؤسسة في الإعلام سيترسخ اسم هذه المؤسسة في الأذهان، وسيتذكر الجمهور هذا الاسم لاحقا، فتكون تلك الأزمة سببا أو عاملا إيجابيا حول الأزمة التي مرت بها هته المؤسسة إلى مكسب إيجابي. إضافة إلى هذا الجانب الإيجابي للسبق في إعلام الصحافة بكل طوعية، يوجد عامل آخر مهم أيضا هو إعلام الصحافة طوعية خير من إعلامها بالإكراه، وقد تحدث "بيتر ساندمان" عن هذه القضية، وسماها "بالمخاطرة الطوعية"⁽¹³⁾، إذ أشار إلى

الحاصلة والمرافقة للأزمة، وتعين وسائل الإعلام أيضا على إيصال المعلومات الصحيحة والصادقة ونشرها بسرعة وحجم كبيرين بين جماهير المؤسسة، لفلق المجال أمام الشائعات والكلام المثبط للمعنويات والمحرف، فذلك من شأنه أن يشوه صورة المؤسسة لدى جماهيرها، وبالتالي فقدان ثقته بها، الأمر الذي يحدث خسارة الطرفين، الجمهور سيحبط نفسيا ويفزع، والمؤسسة ستسوء سمعتها وستخسر زياتتها ومكانتها في السوق.

لا بد للمؤسسات أو المنظمات التي تتعرض لأزمة ما أن تبادر بإعلام الصحافة والاتصال بالصحفيين وإخبارهم بما حدث فعلا باكرا، فلا ينبغي الانتظار حتى تشيع الأخبار لدى القاصي والداني ثم يتم إعلام الصحافة، حينها من الصعب التفاهم مع الصحفيين وكسب ودهم لصناعة قصص إخبارية تخدم المؤسسة وتحول الأزمة إلى فرصة إيجابية، بل العكس من ذلك فتتحول ربما الأزمة إلى كارثة بفعل الانتشار الكثيف للشائعات وعدم وجود معلومات صادقة من مصدر رسمي، نذكر مثلا عن ذلك حين مرض الرئيس الجزائري عبد العزيز بوتفليقة لمدة تفوق شهرا كاملا، وكان بمستشفى عسكري فرنسي، غابت المعلومة الرسمية حول صحة الرئيس مما خلق

لن يكون تعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمة بطريقة فوضوية، بل يجب التخطيط لذلك وفق استراتيجية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة، وإحدى خطط الجاهزية الاتصالية المقترحة هنا تفترض بفريق الاتصال أو القوائم بالاتصال المكلف بمتابعة الأزمة تحضير قوائم مسبقة مفصلة وتتضمن عناوين الاتصال بجميع المديرين ورؤساء التحرير والمحررين المتخصصين بالموضوع الذي له علاقة بالأزمة الحاصلة، وكذا إعداد ملفات صحفية بالمعلومات الكاملة التي يمكن الحاجة إليها عن الشركة وأعمالها وتاريخها، بما في ذلك سير ذاتية مفصلة للشخصيات الأساسية في الشركة، وكل ما يتعلق بموضوع الأزمة. وعلى فريق الاتصال أن يكون جاهزا بتحليل للأزمات المتوقعة، بشكل يجعله قادرا على توقع ما هي الأسئلة التي ستطرح من قبل الصحفيين أو الرأي العام، سواء كانت أسئلة معتادة أم غير معتادة. والمطلوب عند التعامل مع الصحافة لمواجهة الأزمات مراعاة ما يلي:

- التعرف على الإعلاميين، وإقامة علاقات معهم، ويجب التمييز بين أنواع مختلفة من الإعلاميين (محرر، مراسل، متعاون، مندوب أخبار، مندوب إعلانات).

أن المخاطرة الطوعية أكثر قبولا لدى عامة الناس من المخاطرة المكروهة، أي أن السلوك الذي نختار القيام به طواعية أفضل من السلوك الذي نجد أنفسنا خلاله مجبرين على الطاعة، ذلك الإجبار حسبه هو الذي يسبب الإساءة، لذا فالمؤسسة التي تتعرض لأزمة، كالأفلاس مثلا، الأفضل لها أن تعلم جمهورها بطريقتها عن طريق الإعلام، أفضل من أن يسمعوا عن ذلك بطرق غير رسمية، فذلك قد يجعلهم ينهارون وربما لن يثقوا إطلاقا بعد ذلك في تصريحات المؤسسة، وربما أيضا يقاضون المؤسسة أو يستخدمون أسلوب القوة والعنف للتعامل مع المؤسسة.

لقد تزايد الاهتمام بأهمية وسائل الإعلام في أوقات الأزمات إلى عقد الستينيات من القرن العشرين، حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير من الكوارث، وأهمية صياغة الرسائل الإعلامية وخصائصها أثناء وقوع الأزمة والكارثة، وقد اعتقد الباحثون ومنهم "مور" (MORE) أن اتصالات الأزمة المبنية على علاقات وطيدة مع الجماهير وبوساطة وسائل الإعلام لها فرصة كبيرة في حماية سمعة المنظمة في أوقات الشدة، ولها فرصة كبيرة كذلك في تحسين سمعة المنظمة بوجه عام.(14)

- ابتكار القصة الخبرية، أي قبل مد الصحفيين بالأخبار لا بد أن تتوفر لدى المكلف بإدارة الأزمة اتصاليا قصة خبرية، معتمدا على التركيز على أهم عناصر الخبر، الأكثر جذبا لانتباه المتلقي.
- عقد المقابلات الصحفية: فيمكن استخدام المقابلات لتحويل الأزمة إلى فرصة بدلا من كونها تهديدا، وكذلك باعتبارها أفضل من الإعلانات المدفوعة، لكونها دون تكلفة وأكثر مصداقية، والمقابلة الجيدة فرصة لترك انطباع جيد لدى الجمهور عن المؤسسة، إذا ما أحسن المكلف إدارة الأزمة الإجابة عن أسئلة الصحفيين، وهذا منوط بأن يكون ذا شخصية قوية وذا حضور ملموس أثناء إجراء المقابلات، لكي يستطيع إقناع الآخرين والتأثير فيهم إيجابيا.
- **المبادئ الأساسية لمراحل معالجة الأزمة**
وفق "جون بيرش" (J. Birch): (15)
- 1- **مرحلة ما قبل الأزمة:**
 - رسم خطة الاتصال لاحتمالات الأزمة.
 - التدريب على تنفيذ الخطة من خلال محاكاة مواقف الأزمة.
 - إقامة ودعم العلاقات الإيجابية مع الحلفاء الحاليين والمحتملين والعمل على تحييد الخصوم والمنافسين.
- بناء سمعة جيدة للمنظمة.
- 2- **مرحلة الأزمة:**
 - التعرف على المشكلة وتحديد أهدافها بدقة.
 - السيطرة على الإجراءات والرسائل الاتصالية (البيانات).
 - تفصيل الخطة الموضوعية من قبل بعد تعديلها لمواكبة التطورات الراهنة.
 - سرعة الاستجابة لمتطلبات الجماهير وتلبية حاجاتها للمعرفة.
 - إقامة روابط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الاتصال مع التركيز على الحقائق المؤكدة فقط.
- 3- **مرحلة ما بعد الأزمة:**
 - الاستمرار في إقامة العلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام والجماهير.
 - اتخاذ الإجراءات العلاجية لضمان عدم تكرار الأزمة والحد من أضرارها.
 - إعادة بناء سمعة المنظمة على النحو المرغوب. (16)
 - بعد أن تعرضنا فيما سبق لأهم ما يتعلق بالإدارة الاتصالية للأزمة، على اعتبار أنها الوسيلة الفضلى لإعادة بناء الثقة مع الجماهير بعد حدوث الأزمة، وطريقة مثلى

كطريقة لمواجهة تداعيات الأزمة في المجتمعات العربية. لكن قيل ذلك سنعرج قليلا على مفهوم الأزمة المالية العالمية وسنقدم تعريفا موجزا لها حتى نفهم طبيعة الأزمة قبل الحديث عن الاستراتيجيات الاتصالية.

-تقديم موجز للأزمة المالية العالمية-

مر العالم بأزمة اقتصادية عصفت باقتصاديات الكثير من الدول، ويأتي في مركز الأزمة العالم الغربي، وفي القلب منها الولايات المتحدة "عملاق الاقتصاد العالمي" التي عصفت بها مشكلات اقتصادية لم تشهدها في تاريخها منذ نكسة "الكساد العظيم" في أواخر العشرينيات من القرن الماضي. (18)

إن عدوى هذه الأزمة المالية الأمريكية امتدت إلى باقي دول العالم بسبب عولمة الاقتصاد، مؤكدة مقولة إنه: "إذا أصيب الاقتصاد الأمريكي بالأنفلونزا، فإن اقتصاد العالم كله يعطس." (19)، تبتأ كثيرون بامتداد أثر الأزمة فترة طويلة من الزمن. وقد أعلنت عدة دول أن اقتصادها دخل مرحلة الكساد، وفعلا فقد أعلنت الكثير من المؤسسات إفلاسها، لقد كانت شرارة الأزمة التي عرفت باسم "تسونامي الرهن العقاري" قد اندلعت حين تزايد عدد العاجزين عن سداد قروضهم العقارية في

إعادة بناء صورة طيبة عن المؤسسة ومحاولة الخروج بأقل الأضرار الممكنة، ولم لا تحويل تلك الكارثة إلى استثمار وفرص إيجابية من خلال التعرف على اسم المؤسسة وترسيخ صورتها في أذهانهم؟ نأتي الآن فيما يلي لتحليل ودراسة نموذج لأزمة حدثت مع بدايات سنة 2008، تعد من أهم الكوارث والأزمات التي شهدتها العالم منذ زمن بعيد، هي أزمة على مستوى المال والاقتصاد، والاقتصاد هو عصب الحياة بطبيعة الحال، وأي خلل أو أزمة تصيب هذا العصب سينتج عنه حتما شلل وعطب جسيم في الجسم المصاب، وقد صنعت الأزمة المالية العالمية الحدث الأبرز في وسائل الإعلام منذ بدايات الأزمة إلى غاية وقت كتابة هذا المقال، والعديد من الباحثين والاقتصاديين أكدوا أن الأزمة المالية الحالية هي الأسوأ منذ الكساد الكبير منذ ثلاثينيات القرن العشرين، وقد وصفها كثيرون "بأنها 11 سبتمبر جديد." (17)

سنتحدث فيما يلي عن الاستراتيجيات الاتصالية المتبناة من قبل بعض المؤسسات في العالم لمواجهة آثار الأزمة المالية، وآليات استغلال الاتصال الأزمتي لإعادة بناء صورة المؤسسة لدى الجماهير، وسنحاول التمسك حول ما إذا أولت المؤسسات العربية أهمية للاتصال الأزمتي

بعض الدول على التجارة الدولية، بأن: "اقتصاد العالم قد يعاني من كساد طويل، لكنه ربما ينجو من الانهيار". (22)

كما اعتبر "آلان غرينسبين" (Alain Grinsbein)، الرئيس السابق للاحتياطي الفدرالي الأمريكي، أن الأزمة المالية الراهنة هي الأخطر منذ 50 عاما، وعلى الأرجح منذ قرن، موضحا أن حل هذه المشكلة ما زال بعيدا. (23)

ولو أن البعض الآخر من الخبراء والاقتصاديين يستبشرون بوجود انفراج للأزمة مع بدايات النصف الثاني من عام 2009، ويؤكدون أن الكثير من المؤسسات المالية بدأت تستعيد عافيتها بعد أن فقدت الكثير، لكن تداعيات هذه الكوارث المالية لن تزول ببساطة، بعد أن جرد الملايين من الأشخاص من وظائفهم وأفلست الكثير من المؤسسات، فالأزمة إذن انفجرت أو لا ستفرز وضعاً جديداً، وبالتأكيد سوف تؤدي إلى إعادة تقييم وإعادة نظر ومراجعة كبيرة لكثير من الممارسات المالية والاقتصادية التي اعتبرت لفترة طويلة من المسلمات (24)، البعض الآخر من المتشائمين يؤمن بأن الانفراج الوشيك للأزمة لن يكون دائما ومستمرا، بل هو مجرد عمليات تسكين مؤقتة.

الولايات المتحدة بسبب ارتفاع أسعار الفائدة المفروضة على أرقام شراء العقارات.. وأغرى ذلك شركات الرهن العقاري لتقوم بشراء ديون المقترضين مع زيادة الفائدة وبتسهيلات في الدفع، وقامت هذه الشركات بعد ذلك بتقسيم تلك الحزم من القروض إلى أجزاء صغيرة وطرحها في صورة أسهم وسندات مؤسسية، وبيعها لكافة المؤسسات والشركات التي تبحث عن عائد إضافي، وعندما انهار السوق العقاري دون أن يتمكن الناس من تغطية قيمة الرهن أو بيع منازلهم فقدت تلك الأسهم قيمتها، وخسرت البنوك التي تحتفظ بها جزءا كبيرا من رأسمالها، وبدأ الهرم كله يتداعى. (20)

ولم تفلح مئات المليارات التي ضختم في أسواق المال العالمية في وضع حد لأزمة الرهن العقارية التي ظلت تستشري في أجساد المؤسسات كما تستشري النار في الهشيم، حتى تطورت إلى أزمة عالمية انفجرت في سبتمبر 2008، ولم يخف الكثير من المسؤولين وزعماء الدول خشيتهم من أن تطيح بنظم اقتصادية عالمية وأن تصل تداعياتها إلى الكثير من أنحاء العالم (21)، وقد قال الاقتصادي "بول كروغمان" (Paul Krogman) الفائز بجائزة نوبل عام 2008 عن أعماله التي ساعدت في تفسير سبب هيمنة

والمحتاجين الذين يعيشون على الإعانات الاجتماعية والصدقات. (25)

لقد أدت الانتكاسات المالية التي شهدتها المصارف والمؤسسات المالية العالمية إلى إسراع الدول إلى تنفيذ خطط إنقاذ الأسواق لمواجهة تداعياتها المستمرة والمهدد بحدوث انهيار تام للاقتصاد العالمي، فعلى سبيل المثال نذكر الخطة التي صاغها وزير الخزانة الأمريكي "هنري بولسون"، والتي تبلغ تكلفتها 700 مليار دولار، وذلك لإنقاذ النظام المالي الأمريكي، وتهدف إلى تأمين حماية أفضل للمدخرات والأموال العقارية، والتي تعود لدافعي الضرائب، كما تهدف إلى حماية الملكية وتشجيع النمو الاقتصادي، وزيادة عائدات الاستثمارات إلى أقصى حد ممكن.

كما تدخلت الدولة لضخ السيولة في عدد من دول العالم المتضررة بغية رفع الكتلة النقدية في الأسواق، فقد تدخلت الحكومة الأمريكية في سوق المال وذلك بمنع البيع على المكشوف لنحو 799 سهم مدرجة في سوق الأسهم الأمريكية. ولجأت الحكومة لورقة التأمين كحل للدفاع عن الاقتصاد القومي. وقد عرفت الكثير من المؤسسات في أمريكا وأوروبا تأميماً من طرف الدولة، كمؤسسة "إندي ماك

من مظاهر عولمة الأزمة المالية واستشرائها في كثير من دول العالم، قيام العديد من المؤسسات المالية بتجميد منح القروض للشركات والأفراد خوفاً من عدم استردادها، وقد حدث ذلك فعلاً في الجزائر حين أقرت الحكومة منع البنوك من تقديم قروض استهلاكية للمواطنين مخافة حدوث أزمة في السيولة المالية، بعد عدم استرجاع تلك الأموال الممنوحة للأفراد. من مظاهر الأزمة المالية أيضاً هرولة الأفراد والمؤسسات إلى سحب إيداعاتهم من البنوك، مما خلق نقصاً في السيولة المالية المتداولة بين الأفراد والشركات والمؤسسات المالية، وهذا أدى إلى انكماش حاد في النشاط الاقتصادي وفي كافة نواحي الحياة، مما أدى إلى توقف المقترضين عن سداد دينهم، وأحدث أيضاً ارتباكاً وانخفاضاً في مستوى التداولات في أسواق النقد والمال.

كل ذلك أثر سلباً على النظام المالي العالمي، وخلق ذعراً وقلقاً أصاب الناس جميعاً على حد سواء، بداية من رؤساء الدول والحكام وكذا أصحاب المؤسسات المالية، وأصحاب الودائع المالية في البنوك والمصارف، وأيضاً العمال والموظفون المهددون بفقد وظائفهم، وصولاً إلى الفقراء

لأجل طمأنة جماهيرها واستعادة ثقتهم بعد تأثر المؤسساتين بالأزمة المالية على غرار المؤسسات الأخرى.

استراتيجيات الاتصال الأزمات في التصدي لتأثيرات الأزمة المالية:

إن الأزمة المالية العالمية لم تكن متوقعة وحدثت فجأة، خاصة مع انتعاش أسواق المال العالمية وارتفاع أسعار النفط في السنوات الأخيرة، الأمر الذي أدى إلى حدوث طفرة في الإعلام الاقتصادي الذي أتخم بأخبار المشاريع وأسواق المال والتحليلات الاقتصادية، بحيث أصبح عنصر جذب جماهيري، (27). والمصدر الأول الذي يتبعه القارئ لمعرفة مؤشرات الأسواق المالية والتوجهات الاقتصادية، لقد غدت المعلومة الاقتصادية مع التطور الاقتصادي الذي شهده العالم مطلباً ضرورياً وأصبح هناك إعلام اقتصادي متخصص، وصحفيون متخصصون يتابعون كل ما يتعلق بأخبار الأسواق والتبادلات التجارية، لكن حدوث الأزمة المالية العالمية بشكل مفاجئ جعل الإعلاميين والمتخصصين في الاتصال المؤسساتي يقعون في ورطة غير متوقعة، لأنهم غير متمرنين على تغطية الأزمات الحادة بهذا

إحدى أكبر مؤسسات القروض العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك في يوليو 2008. فضلاً عن إنقاذ شركة التأمين الكبرى (Aig) مقابل امتلاك الحكومة لحصة تبلغ حوالي 80% من الشركة. وفي أوروبا أيضاً تم تأمين عدد من المؤسسات، نذكر مثلاً مؤسسة "برادفورد & بينجلى" Bradford & Bingley، أكبر مؤسسات القروض العقارية في بريطانيا، كذلك قامت حكومة أيسلندا بشراء حصة 75% من "Glitnir bank"، ثالث أكبر مؤسسة إقراض في أيسلندا(26).

هذه الجهود المبذولة من قبل الدول ومؤسساتها التشريعية والتنفيذية ترمي لاستعادة المؤسسات المالية لتوازنها الذي فقدته في ظل الأزمة المالية العالمية، نكتفي بهذا التقديم الموجز للأزمة ومظاهرها وآثارها على الاقتصاد العالمي، لأننا لسنا بصدد التحليل الاقتصادي أو المالي الدقيق للأزمة، تاركين هذا الجهد للمتخصصين في هذا المجال، ما يفيدنا أكثر هو ذكر الدور الذي لعبه الاتصال الأزمات في معالجة أو التخفيف من آثار الأزمة، لذا سنعرض فيما يلي مختلف السيناريوهات الاتصالية المتنبأة من قبل بعض المؤسسات (كمؤسستي سوسيتي جنرال وبينب باري با الفرنسيين)

بشكل طبيعي. كما أن الصحفيين لم يتمكنوا من رؤية مسيرة الاقتصاد العالمي بصورة كلية، حيث اكتفوا بتغطية أخبار متفرقة، مما حال دون إضافة تقييم عام وشامل للوضع الاقتصادي العالمي.

في نفس الاتجاه يذهب الباحث محمد عارف المدير التنفيذي لمعهد الاقتصاد المالي، إذ رأى أن الأزمة كانت تتطور لعقدين من الزمن، وفي غمرة التقارير المتفائلة التي كان ينشرها الأخصائيون المتخصصون، لم تجرؤ الصحافة على نشر آراء مضادة للمزاج العام وتوقع مثل هذا الانهيار الاقتصادي، لذا تمهل الصحفيون خوفاً من صدم الرأي العام العالمي.

بخصوص وضع المنطقة العربية بشأن متابعتها الاتصالية لحيثيات الأزمة، فقد أشار عدد من الباحثين خلال ندوة عقدت بمقر (CNN) دبي الإمارات العربية المتحدة، تحت عنوان "أين كان الإعلام الاقتصادي قبل الأزمة المالية العالمي"، أن قطاعات الأعمال والتجارة هي حديثة العهد في المنطقة، وبالتالي فما تزال التغطية لهذا النوع من الإعلام فتية، وقد أشار إحسان جواد، مدير موقع زاوية الإلكتروني المتخصص بشؤون الأعمال، إلى افتقارها للنضج والتجربة الكافية. وحول مسألة الشفافية

الشكل، وأكثر الإعلاميين أو المكلفين بالاتصال على مستوى المؤسسات كانوا يتعاملون مع أزمات بسيطة ومحدودة الأجل، لذا وجدوا أنفسهم محرجين بشكل كبير، كما أدى الخوف والذعر المستشري في نفوس الناس إلى تسابقهم لاتهم وسائل الإعلام الاقتصادية ومكاتب الاتصال على مستوى المؤسسات بإخفاء الحقائق وتضليلهم، وبالتالي فقدانهم للثقة في الإعلام، (28) سيما إذا ما تعلق الأمر بكون الأزمة المالية هي أزمة ثقة قبل أي شيء آخر على حد تعبير "إليزابيث فارابي" Elizabeth FARABEE، فالمؤسسات المهتدة بأي شكل من أشكال الأزمة مطالبة بإعادة بناء الثقة مع زبائنهم وجماهيرها قبل كل شيء، لأن الثقة أساس استرجاع المؤسسة لمكانتها في السوق، وإذا ما فقدت ثقتها بجماهيرها فلن تعود مرة أخرى لسابق عهدها (29).

من ناحية أخرى كان لتقصير أو لغياب المعلومة الاقتصادية أو عدم قوة حضور الاتصال المؤسسي أثناء الأزمة مبررات عند بعض الباحثين والمختصين في الاتصال، فقد رأى تود بينجامين أن الصحافة وخلايا الاتصال لدى المؤسسات بريئة من الإهمال أو التقصير في إيصال المعلومات للمواطنين، لأن الأزمة باغتتهم بطبيعة الحال ولم تترك لهم مجالاً للعمل

معلومات عن تأثيرات الأزمة وانعكاساتها على الاقتصاد العربي. كما أكد قيراط أن في الكثير من الحالات مارست وسائل الإعلام نوعاً من التعتيم والعزوف عن تقديم حقائق مهمة جداً تهم المواطن العربي. كما لاحظ أن بعض الوسائل الإعلامية العربية أكدت أن الوضع الاقتصادي في الدول العربية خبير ومستقر، ولا آثار للأزمة المالية العالمية عليه. (30)

من جهة أخرى أكد الباحث أيضاً أن الإعلام العربي تعامل مع الأزمة عن طريق النشرات الإخبارية وبعض البرامج الحوارية القليلة، وهذا غير كاف، حيث إن موضوع الأزمة احتاج إلى متابعة مستمرة وأخصائين ومحللين لهم باع في الموضوع، وهذا ما لم نشاهده في معظم الوسائل الإعلامية العربية، التي سيطر عليها أسلوب التعتيم تارة والتهويل والتبسيط تارة أخرى. وهنا نلاحظ أن ما نقلته وسائل الإعلام هو عرض للأزمة وليس تحليلاً لأسبابها وانعكاساتها. (31)

من جانب آخر لوحظ تحفظ مكاتب الاتصال المكلفة بإدارة الأزمة اتصالياً على مستوى المؤسسات العربية في نقل المعلومة، فحين يسأل الصحفي عن وضع هذه المؤسسات، وهل هي متأثرة بالأزمة؟ لا تمنح له معلومات وبيانات صادقة وكافية، تحفظ

التي ينبغي أن تتحلى بها المؤسسات في تعاملها بالمعلومات في أوقات الأزمات، رأى جواد أن الصحافة الاقتصادية قد ورثت حالة الخوف والرقابة الذاتية التي عانت منها نظيرتها السياسية، مما فرض عليها قيوداً ذاتية بالدرجة الأولى، مؤكداً أنه رغم أن الجهات الرسمية العربية لا تتدخل بشكل مباشر في هذا النوع من الإعلام إلا أنها بالمقابل لا تشجعه.

كما رأى خالد الزومان رئيس القسم الاقتصادي في صحيفة "إيلاف" أن مشكلة الإعلام الاقتصادي العربي اكتفت بنقل تلميحات كبيرة لمسؤولين على المستوى المحلي بأن المجتمعات العربية بعيدة عن الخطر، إضافة إلى تركيزها على نقل وإيصال ما يجري من تطورات للأزمة على المستوى العالمي، دون التطرق لانعكاساتها على الاقتصاد العربي، بطرح متخصص ذي درجة عالية من الشفافية.

نذكر على سبيل المثال ما قدمته الفضائيات العربية عن الأزمة المالية العالمية فمعظمه على حد تعبير محمد قيراط هو نقل لما حدث ويحدث من تطورات ناتجة عن الأزمة في الولايات المتحدة الأميركية وغيرها من الدول الغربية، وهذا شيء مهم لكن غير كاف، لأن المواطن العربي كان بحاجة إلى

وإن اعترضتها أزمات ما فلن تنهار كلية، بل باستطاعتها أن تقف على قدميها من جديد.

1- المرحلة الأولى: تحديد الأزمة:

الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو فهم أسباب الأزمة المالية العالمية، أي يجب أن تفهم المؤسسة أسبابها ثم انعكاساتها على المستهلكين والموظفين والجمهور، وتكون التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسة هي بناء وتطوير نظام معلومات للأزمة، وذلك بالاستعانة بعدد من الأساليب والوسائل البحثية في بناء هذا النظام المعلوماتي، فيمكن الاستفادة من بحوث التسويق للتعرف على الجمهور، والاستفادة أيضا من علم النفس للتعرف على اتجاهات ونفسيات الجمهور، وتقدير ردود أفعالهم وتصرفاتهم في أوقات الأزمات، وما هي أنجع الأساليب لإقناعهم والتأثير عليهم (32).

وعلى ذلك يمكن لإدارة الاتصال الأزمات إنشاء مصفوفة للأزمات، تساعد على توقع الأزمات، وتجعل فريق الأزمة مهياً نفسياً لمواجهةها، لذا فمرحلة تحديد الأزمة هي خطوة مهمة لفهم مدى خطورة الأزمة المالية العالمية، وفهم تأثيراتها وانعكاساتها على جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية.

من أهم الخطوات المهمة لفهم الأزمة المالية العالمية تحديد الأهداف، فكي تواجه

وسرية المؤسسات في إمداد الصحفيين بالمعلومات دليل على غياب ثقافة الاتصال المؤسساتي على مستوى الدول العربية، والذنب ليس ذنب مسؤولي الاتصال، لأنهم في كثير من الأحيان يغيبون عن مصادر المعلومات، وتمارس عليهم ضغوطات بشأن تعاملهم مع الصحافة والجمهور، فلا تعطى لهم حرية في أداء مهامهم الاتصالية، مما أدى إلى خلق فجوة اتصالية كبيرة بين المؤسسة والصحافة، لأن أفضل من يحسن التعامل مع الصحفيين هو مسؤول الاتصال، وإذا ما أعيق عن أداء هذه المهمة، فستحدث حتما أزمة اتصال بين المؤسسة والصحافة.

-استراتيجية إدارة الأزمة المالية-

العالمية اتصاليا:

المقصود باستراتيجيات الاتصال حسب كتاب Publicitor، مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معنية، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة. إن تبني استراتيجية فعّالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسات، التي تريد أن تتجهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة تجاه الجماهير. حتى

« Nous adoptons un discours fondé sur la confiance et la sérénité » (33)

اختارت المؤسسة إذن سياسة التقرب ببساطة من زبائنها، عوض بيعهم الوعود، فالبساطة والحقيقة هما أساس الحفاظ على الثقة وكسب المصادقية حسب دينيس ماركي، وقد استهدفت أيضا سياستها الاتصالية تسويق صورة المؤسسة كبنك مستقر وثابت أكثر من أي شيء آخر، كما قامت المؤسسة بإجراء دراسة بدأت منذ 15 سبتمبر إلى غاية 8 ديسمبر، وذلك بتوزيع بيانات صحفية، فأكدت نتائج الدراسة أن المؤسسة لا زالت تحافظ على سمعتها.

استهدف البنك أيضا الترويج لصورة ثابتة ومستقرة الإعلان عن عملية banker's stories في 17 نوفمبر 2008، وهي سلسلة مكونة من 13 فيديو منشور في شبكة الأنترنت في أوروبا وآسيا، ومبث في التلفزيون الفرنسي، وتعرض أشرطة الفيديو موظفين ومسؤولين بالبنك يتحدثون عن مهنتهم، والهدف الأساسي لهذه الأشرطة إيصال رسالة للجماهير، وهي أنهم هنا لأجل زبائنهم « ils sont là pour leurs clients » جون بوردونكل "Jean Bourdoncle" مدير العلامة التجارية بالبنك، حين قال: إن هذه الاستراتيجية ترمي إلى تأكيد المؤسسة أنها

المؤسسة مخاطر تعرضها لتهديدات الأزمة، لا بد أن تحدد من البداية أهدافا واضحة، حتى تتمكن من مواجهة انتقادات وتعليقات الصحافة في حال أظهرت عجزا في مواجهتها، وكى تتمكن من زرع الثقة من جديد في جماهيرها، سواء الموظفين أم الزبائن والمؤسسات الأخرى، وحتى تظهر أيضا مصداقيتها واحترافيتها وقدرتها على مواجهة الأزمات.

تحديد الأهداف يكون على المديين القصير والطويل، فعلى المدى القصير تتعلق بالطرق السريعة والفعالة لتطويق الأزمة والحد من تضخمها، وأهداف متوسطة وطويلة المدى عبر تعويض المتضررين ومساعدتهم اجتماعيا، وكذا استعادة صورة المؤسسة الطيبة مع مرور الوقت.

نستشهد بمؤسستين فرنسيتين لنرى كيف قامت بتحديد أهدافها الاتصالية لمواجهة الأزمة المالية، هما مؤسستا Société BNP Paris Bas, Générale سوسيتي جنرال استراتيجياتها الاتصالية استهدفت أساسا الحفاظ على ثقة زبائنهم وموظفيها بها، وحسب ما أكد " دينيس ماركي" Denis Marquet فالسر الاتصالي لمؤسستهم هو تبني خطاب قائم على الثقة والحقيقة.

المؤسسة تتواصل مع زبائنها في أوقات المناسبات الكبرى قبل اتصالها بالصحافة، باستخدام تقنيات اتصالية عدة كموقع المؤسسة في شبكة الأنترنت، والنشرات الإلكترونية Newsletter التي تصلهم إلى بريدهم الإلكتروني دوريا، كما تقوم المؤسسة بإنشاء نواد للزبائن Clubs-clients لجعلهم يتقربون من البنك أكثر، فذلك يجعلهم على ترابط وتواصل مستمر مع مؤسستهم.⁽³⁵⁾

أثناء الومضات أو الحملات الإشهارية التي تعدها المؤسسة للإعلان عن نفسها، أو الإعلان عن خدماتها، خلال مراحل الأزمة المالية أعدت BNP إشهاراتها بشكل خاص لتبرز على أنها في صحة جيدة وأنها قوية ومستقرة، لأن الظهور بقوة يجعل جماهيرها مطمئن وثق فيها.

نلاحظ إذن أن الأهداف المرجوة من كل الاستراتيجيات المحددة من قبل المؤسسات، ترمي في المقام الأول إلى تحقيق مبدأ الشفافية في إيصال المعلومات إلى الجماهير، كصمام أمان تجاه المخاطر المحدقة، جراء تهديدات الأزمة المالية العالمية، وكل الجهود المادية والمعنوية المبذولة من قبل هذه المؤسسات استهدفت استرجاع مكانتها

بحق تقف بالقرب من زبائنها في الظرف الحالي، وإنها تدعم الاقتصاد الحقيقي. (34) وحسب دينيس ماركي مدير الإعلام بالبنك فالأزمة المالية العالمية كانت فرصة أيضا للتركيز على جانب التناسق والترابط بين مختلف جماهير المؤسسة، داخليا وخارجيا، فهو صمام الأمان للحفاظ على مصداقية واحترافية المؤسسة أمام تعرضها للأزمات والانتكاسات، كما كانت الأزمة فرصة أيضا حول جمع الجميع حول القيم المشتركة، فهي ما يربط الجميع.

مؤسسة BNP Paris Bas بدورها اعتمدت على استراتيجية اتصالية مبنية على الوضوح والاتصال الجوّاري، وهذا ما أكدّه أريان برنارد ميشلر Ariane Benard-Mechler مسؤول الاتصال الداخلي بالمؤسسة حين قال: "إن بنك BNP ليس بالبنك الذي يخذع أو يكذب على زبائنه، فنحن لا نكثر الكلام، واستراتيجيتنا الاتصالية ألا نبالغ كثيرا في الاتصال، فليست كل الحقائق تقال، ففي وقت الأزمة قد يفيد الصمت أكثر من الكلام."⁽³⁴⁾

الاتصال الجوّاري مع الزبائن والمتعاملين الاقتصاديين، وكذا إيجاد تناسق وترابط اتصالي عضوي بين مختلف مستويات المؤسسة هي أهم أهداف BNP، كما أن

إلى النمط العلاجي، من خلال استخدام الأساليب التي تقلل من قدر الدمار والتأثيرات السلبية، وتتطلب هذه المرحلة اتباع الخطوات الثلاث التالية: (37)

- تقييم استجابة المؤسسة للأزمة المالية ومدى تأثرها بها.

- محاولة تقليل النشر السلبي الضار بمكونات المؤسسة من قبل وسائل الإعلام في حال تأثر المؤسسة السلبي بالأزمة، وذلك عن طريق الاتصال بالصحافة، وإقامة علاقات طيبة معهم كما أشرنا إلى ذلك في موضع سابق.

- إعداد وتنفيذ الرسائل (البيانات الصحفية خاصة) المناسبة التي تبرر ما حدث، والسعي لكسب تأييد طرف ثالث من الخبراء، فالإتصال بالخبراء ونشر آرائهم وتحليلاتهم قد يقلل من مخاوف الجمهور، ويكون وسيلة فاعلة لطمأنتهم وتهدئتهم وإقناعهم.

3 - مرحلة ما بعد الأزمة:

هذه المرحلة تأتي في حالة إذا ما لم تكن الأزمة مدمرة، أثناءها تسعى المؤسسات التي تعرضت لمخاطر الأزمة المالية إلى إعادة بناء السمعة، والتأهب لاستعادة أيام التآلق، وتحرص المؤسسات في هذه المرحلة على اتباع ما يلي:

في السوق وكسب ثقة جماهيرها من جديد. (36)

2 - التعامل مع الأزمة:

يقوم مسؤولو المؤسسة في هذه المرحلة بتشكيل فريق أزمة، من مهام هذا الفريق إدارة الاتصال والإعلام، وقد يشكل فريق مواز آخر لفريق الأزمة يتكفل فقط بإدارة الاتصال هو فريق الاتصال الأزمتي، ويقوم هذا الفريق بإعداد خطط طوارئ ويقترح استراتيجيات اتصالية محددة لتمكين المؤسسة من الحفاظ على صورتها الطيبة لدى الرأي العام، وبعد تحديد الاستراتيجية العملية ينتقل الفريق إلى المرحلة العملية وذلك باستخدام مختلف التقنيات الاتصالية كالبيانات الصحفية، عقد الندوات الصحفية، إرسال نشرات إعلامية إلى الزبائن عبر بريدهم الإلكتروني، إعداد مجلات وجرائد للجمهور الداخلي والخارجي... كل هذه التقنيات تكون متاحة أمام مسؤولي الاتصال للتعامل مع الأزمة المالية العالمية، وقد ذكرنا سابقا كيف تعاملت مؤسستا Société Générale ، BNP ، Paris Bas مع هذه الأزمة إعلاميا.

عندما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة تكون قد فقدت كل عناصر الوقاية، وتتحول الاستجابة للأزمة من النمط الوقائي

- تطوير استراتيجية اتصال طويلة الأمد لتقليل الدمار الناتج عن الأزمة.

خاتمة:

نصل في نهاية هذا المقال لنؤكد نتيجة أساسية، وهي أن أساس نجاح استراتيجيات الاتصال أثناء الأزمات الحادة، كالأزمة المالية التي شهدها العالم مؤخراً وخلقت ذعراً وهلعاً كبيرين هو الاهتمام أساساً بالتواصل المباشر والجريء مع المجتمعات الجماهير، والتعامل معها عن قرب وبكل شفافية، فالاتصال الجوارى كفيل بأن يلعب دوراً حيوياً في إدارة الأزمة المالية العالمية، خصوصاً وأن «المشكل النفسي» يظل لاجئاً خطيراً في حالة التوتر التي تسود العالم اليوم. هنا يأتي دور التواصل الإيجابي مع الإعلام، تواصل مبني على حقائق وأرقام تعكس الحالة الاقتصادية الحقيقية التي هي عليها المؤسسة، بغض النظر عن إيجابية أو سلبية الواقع، من المسؤولية أن يتواصل مسئولو القطاعات المصرفية والمالية مع الناس في مجتمعاتهم للمساعدة في فهم ما يجري.

إن واحدة من أدبيات التعامل مع الأزمات هي التواصل السريع والمباشر مع الناس، هذا يتطلب نظاماً للاتصال ذا شفافية ومهنية وبشكل سريع، لقطع الطريق عن مروجي الإشاعات والأكاذيب، وما أكثرهم

- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المؤسسة، رغم الانتكاسات والمشاكل التي اعترضتها في السابق، فإعطاء الأولوية للجماهير والتمسك بهم رغم كل شيء هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة، وهو أيضاً المكسب الكبير الذي حققته بعد نهاية الأزمة.

- الاستمرار في مراقبة تداعيات الأزمة، حتى تقل حدتها وتتلاشى، فلا تتسرع المؤسسة وتباشر نشاطاتها بشكل عادي كما في السابق، فيجب أن تترقب وتستشعر بذكاء ما يسمى بالهزات الارتدادية التي قد تتعرض لها، أي الأزمات الخفيفة والتداعيات التي تعقب مرحلة حدة الأزمة.

- الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات حول الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لإعادة البناء، وكسب ثقة هذه الوسائل.

- إعادة تقييم خطة إدارة الأزمة اتصالياً، وكيفية استجابة الإدارة والعاملين بالمؤسسة لموقف الأزمة.

- رصد ردود الأفعال الرسمية والجماهيرية واتجاهات المؤسسات الصديقة والمنافسة للاستفادة منها في تجنب أزمات مستقبلية.

المكلفين بالاتصال والعلاقات العامة أن يسارعوا في التجاوب مع مخاوف الناس وقلقهم، وكذا وضع الخطط الاتصالية الرامية إلى كسب ود الناس ومحبتهم وصدقتهم لتحفيزهم على التنازل والعمل بعقلانية وواقعية، وعلى الأخص التفاعل الإيجابي والتواصل المباشر مع الناس بلغة مرحلة الأزمة وظروفها، حوار متواصل لا يتوقف عند مقابلة صحفية واحدة أو حوار تلفزيوني واحد، بل عبر كل مراحل الأزمة، بدءاً من استشعارها والتنبؤ بها، إلى غاية ما بعد الأزمة، أي مرحلة العلاج وإعادة التقييم.

قائمة المراجع:

- (1) صباح نعوش، **خطورة الأزمة المالية الأميركية على الاقتصاد العالمي**، قضايا اقتصادية، الجزيرة، 2008/2/7.
- (2) Bland.M, **Communicating out of a crisis**, Macmillan press LTD, 1998, p31.
- (3) حسن عماد مكاي، عادل عبد الغفار، **الإعلام والمجتمع في عالم متغير**، القاهرة:الدار المصرية اللبنانية، 2008، ص 49- 50.
- (4) جهاد صعيديك، **التخطيط للأزمة والتعامل معها، متى نبدأ؟** ArabianBusiness.com، الإمارات العربية المتحدة، 11 سبتمبر 2008.

خصوصاً في الأوقات القلقة، لكن الأهم هنا هو الدقة والمصداقية في المعلومة التي تشر وتذاع وتبث، لكي لا تؤدي التطمينات إلى تسبب مزيد من الخسائر للناس.

أغلب حالات انهيار المؤسسات كان بسبب غياب الوعي والمعلومات الدقيقة بظروف السوق ومناخات الاقتصاد العالمي لدى قطاع واسع من المتعاملين مع أسواق الأسهم والعقار والتجارة العالمية، مما تسبب في تدهور الحالة النفسية للكثير من مسؤولي هذا المؤسسات، وبالتالي عدم تحكمهم في الأزمة والتعامل معها بكفاءة، خاصة مع الجماهير ووسائل الإعلام، وذلك أدى إلى انتشار معلومات تفيد بأن المؤسسة لم تستطع الصمود أمام الأزمة، وأنها مهددة بالانهيار، والناس بطبيعة الحال تتأثر بما يتردد من كلام حولها فيصدقون ما يقال، فهذا من أسباب فقدانهم الثقة بالمؤسسات التي يتعاملون معها. ولهذا يأتي التحدي كبيراً، وهو أن تحافظ تلك المؤسسات على ثقة الناس فيهم وعلى مقدرة أجهزتهم المحلية على التعامل بجدية مع هذه التحديات.

طبيعي أن تقلق الناس على مدخراتها ومستقبلها، ومن حقهم أن يشككوا أحياناً في بعض الأخبار والتقارير. لكنها مسؤولية المعنيين عن حركة الاقتصاد، ومسؤولية

- (14) J. Birch, **News factors in Crisis planning and response**, Public relations quarterly , Vol 39, 1994, p 31-34.
- (15) Brich, 1994, 31-34.
- (16) - عبد الحلیم غریبی، رؤی استشرافیة فی ضوء الأزمة المالیة العالمیة، مجلة العلم والإیمان، العدد 27، نوفمبر 2008.
- (17) سامر مظهر قنطقجي، **ضوابط الاقتصاد الإسلامی**، دار النهضة، دمشق، 2008، ص 28.
- (18) غریبی، مرجع سابق.
- (19) أحمد عبد الحمید حسین، **"تسونامي الرهن العقاري"**.. أسباب وتداعیات وحلول، إسلام اون لاین.
- (20) Christian Noyer, **Crise financière mondiale: stratégies publiques et privées pour faire face à la crise**, Discours de Christian Noyer, gouverneur de la Banque de France - Paris-Europalace, Émirats Arabes Unis, janvier 2009.
- (21) غریبی، مرجع سابق.
- (22) حازم الببلاوی، **الأزمة المالیة العالمیة الحالیة "محاولة للفهم"**، -http://www.iid- alraid.com
- (5) Bernard Dobeiki, **Communication des entreprises et des organisation** , Paris: éditions ellips, 1996 , 159.
- (6) محمد منیر حجاب، **العلاقات العامة فی المؤسسات الحدیثة**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزیع، 2007، ص 300.
- (7) Libaert T., « **La Communication de Crise** », Paris, Dunod, 2001.
- (8) Ferrero et Pratt, **How to manage a crisis before – or whenever – it hits** Public relations quarterly , vol 40,1995, 1995, 26-29.
- (8) حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 51.
- (9) المرجع نفسه.
- (10) المرجع نفسه، ص 53.
- (11) المرجع نفسه، ص 54.
- (12) Bland ,op-cit, 15-17
- (13) قدری عبد المجید، **دور وسائل الإعلام فی إدارة الأزمات**، القاهرة: مجلة كلية الدراسات العليا بأكادیمیة مبارک للآمن، العدد 8 2003، ص 19.

- (23) جاسم المناعي، الأزمة المالية العالمية.. وقفة مراجعة، صحيفة "الوطن" السعودية، 17 نوفمبر 2008.
- (24) حسين شحاتة، أزمة النظام المالي العالمي في ميزان الاقتصاد الإسلامي، الرياض، المكتب التعاوني للدعوة وتوعية الجاليات بالربوة، 2008، ص 5.
- (25) محمد احمد محمد يونس، الأزمة المالية العالمية وأثرها على خطط التدريب المستقبلية، إدارة مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مصر، 2008، ص 19.
- (26) الإعلام الاقتصادي والأزمة المالية العالمية، منتدى الإعلام العربي، دبي، ماي 2009.
- (27) أحمد بشتو، محمد كركوتي، عبد المجيد فاضل، دور الإعلام العربي الاقتصادي في تغطية الأزمة المالية، برنامج الاقتصاد والناس، مارس 2009.
- (28) -Elizabeth FARABEE, Aurore LE BERRIGAUD, **La communication des établissements bancaires face à la crise financière**, Document publié dans le Magazine de la Communication de Crise et Sensible <http://www.communication-sensible.com>, 2008.
- (29) محمد قيراط، الأزمة المالية العالمية والإعلام العربي، جريدة البيان، العدد 10556، بتاريخ 13/5/2009.
- (30) نفس المرجع.
- (31) راسم محمد الجمال وخيرت معوض عباد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص 305.2005.
- (32) Cf. GIRARD, Laurence, « **Avec la crise, les banques revoient leur discours** », Le Monde, le3 décembre 2008.
- (33) Elizabeth FARABEE, op.cit.
- (34) Ibid.
- (35) GIRARD, Laurence, « **Avec la crise, les banques revoient leur discours** », Le Monde, le3 décembre 2008.
- (36) Thierry Libaert, Interview de Denis Marquet, directeur de l'information à la direction de la communication , Société Générale, **Magazine de la Communication de crise et sensible** - Vol. 17 – Février 2009.
- (37) حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 73.