

الإستراتيجيات النظرية لاتصال الازمة

استراتيجيات السمعة وحماية صورة المؤسسة

الإستراتيجيات الإجتماعية- التشاركية-

# استراتيجيات السمعة وحماية صورة المؤسسة

استراتيجيات إستعادة الصورة  
( نموذج وليام بونوا )

الخطاب الإعلامي لإعادة الصورة  
( نموذج ويني جوهانسون و فين فرندسون )

اقترح "وليام بونوا" أبو إستراتيجيات السمعة في نظريته حول إحياء صورة المؤسسة خمس إستراتيجيات يمكن للمؤسسات تبنيها أثناء الأزمة وأشار إلى أن نظريته يمكن تطبيقها على جميع أنواع الأزمات (مالية، صناعية، تجارية، مؤسساتية...) وأن مختلف الإستراتيجيات يمكنها أن تتزاج أو تترابط، بهدف استهداف جماهير كبيرة.

### نموذج وليام بونوا (Benoit) (استراتيجيات إعادة الصورة):

يمكن تلخيص نظرية اتصال الأزمة التي جاء بها " وليام بونوا" في النموذج التالي المكون من مرحلتين أساسيتين

## 1- من التهديد (الهجوم) إلى الأزمة:

تكون الصورة مهددة أو معرضة للهجوم عند وقوع فعل أو حادث غير مرغوب فيهما، حيث يقدر شخص ما أو الجمهور أن المؤسسة أو المنظمة "س" مسؤولة عن هذا الفعل أو الحادث وذلك من غير أن يكون ل"س" يد فيه أو لم يول له الأهمية الكافية. ولكن ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن المعنيين بالحادث أو المستهدفين يفكرون في أن "س" مسؤول وأنه على علم، كما أن مفاهيم الحدث والفعل يجب فهمهما بالمعنى العام، ابتداءً من الأفعال الشفهية إلى غير الشفهية والقيام بأفعال سلبية أو سيئة إلى إهمال الفعل أو نسيانه.

## 2- من الأزمة إلى إعادة الصورة:

يمكن أن يؤدي الهجوم على صورة المؤسسة إلى رد شفهي (كلامي) مستمد من مجموعة استراتيجيات استرجاعية التي يمكن أن تسمح بإعادة الصورة، إذا أحدثت الأثر المطلوب، أي أن شخص ما / الجمهور يظن أن "س" ليس مسؤولاً عن الحادث غير المرغوب فيه أو أنه يمكنه تبرير نصيبه من القضية، واستراتيجيات إعادة الهجوم، مثلما تتعلق بطبيعة الحدث المعني. هذه تتعلق بطبيعة

# استراتيجيات إستعادة الصورة ( نموذج وليام بونوا )

## 1- هجوم - أزمة:

أ- حادث غير مرغوب فيه وقع.

ب- الجمهور يظن أن "س" «مؤسسة أو منظمة مسؤولة عن الحادث».

ج- صورة "س" مهددة.

2- أزمة -إعادة صورة:

أ" -س" يرد كلاميا (شفهيا).

## أ- 1- النفي:

-نفي بسيط.

-الإلقاء بالخطأ على طرف آخر.

## أ- 2- التهرب من المسؤولية

- رد فعل الإستثارة.

- عدم الامكانية (التفنيد).

- الحادث.

- حسن النية

# استراتيجيات إعادة الصورة ( نموذج وليام بونوا )

## أ-3- التقليل من أهمية أو مدى الهجوم:

- الدعم (تدعيم الموقف)
- التحجيم أو التقليل من حدة الشعور السلبي
- تقديم البدائل (المفاضلة).
- التجاوز (الترقى من شأن الحادث)
- مهاجمة المتهم.
- التعويض

## أ-4- تصحيح الفعل.

## أ-5- الرجوع عن الخطأ.

ب- شخص ما / الجمهور يظن أن المؤسسة أو المنظمة "س" ليس مسؤولاً عن الحادث غير المرغوب فيها.

ج- إعادة صورة "س".

حاول " وليام بونوا" وضع مجموعة من الاستراتيجيات الكلامية (الشفهية) الأكثر أهمية، المستعملة لإعادة صورة متعرضة للهجوم، حيث أسفرت دراساته عن خمس استراتيجيات أساسية هي:

- الإنكار.
- التهرب من المسؤولية.
- التقليل من حجم الهجوم.
- تصحيح الفعل.
- الاعتراف و الرجوع عن الخطأ

## 1- استراتيجية الإنكار:

نفرق أولا في إستراتيجية النفي بين النفي البسيط أي أن ننفي ببساطة وقوع الحادث أو أن تكون لنا يد فيه أو مسؤولون عنه وكذا الإلقاء بالخطأ على طرف أو شخص آخر للابتعاد عن أي شبهة

## 2- استراتيجية التهرب من المسؤولية:

نحاول أن نقلل أو نخفض من دورنا في الحادث غير المرغوب فيه، إذ قسم "بونوا" هذه الإستراتيجية إلى أربع استراتيجيات فرعية:

أولا / رد فعل الاستثارة: أين ندعي أن هذا السلوك جاء كردة فعل على تصرف سيئ أقدم عليه شخص ما هاجم المنظمة أي أننا حررنا على المشاركة في الفعل.

ثانيا / عدم الامكانية (التفنيد): وذلك بإدعاء العجز وفقدان السيطرة نظرا لنقص المعلومات مثلا.

ثالثا / الحادث: أي نتذرع بظروف طارئة غير مألوفة أو حادث عارض.

رابعا / حسن النية: وهو إثبات الانقياد عن حسن النية.



### 3- استراتيجية التقليل من حجم الهجوم:

الغرض منها الحد من سلبيات الهجوم، هذه الإستراتيجية منقسمة إلى ست فرعية وهي:

- 1- الدعم: وهي محاولة لفت نظر وانتباه الجمهور ووسائل الإعلام، بذكر مزايا المؤسسة أو بذكر الماضي المشرف لها.
- 2- التحجيم أو التقليل: بالإدعاء إلى أن الحادث أقل خطرا مما يظهر.
- 3- المفاضلة: أين نقارن الحادث، بحوادث أخرى مشابهة لإثبات أنها كانت أكثر خطرا منه.
- 4- التجاوز: وهو بمحاولة تغيير سياق الفعل، بالتأكيد مثلا أنه ارتكب لصالح المجتمع.
- 5- مهاجمة المتهم: بانتقاده للتقليل من أهمية اتهاماته، ولفت النظر عنها.
- 6- التعويض: وهي التقليل من الآثار السلبية بتقديم تعويضات للضحايا.

## 4- تصحيح الفعل:

القيام بإجراءات تصحيحية لإصلاح الأخطاء المسببة للأزمة والحيلولة دون تكرارها

## 5- الاعتراف و الرجوع عن الخطأ:

سياق اتصال الأزمة، يشرحه "بونوا" بأنه ظاهرة الاعتراف بالمسؤولية و الاعتذار و الندم و إهانة النفس لنيل الصفح .

إنه من المفاجئ، أن لا تكون إستراتيجية الصمت ضمن تصنيف "بونوا"، إلا أنه يفسر ذلك بأنه قرر استبعادها لأنه تناول فقط الإستراتيجيات الكلامية المستعملة لاستعادة الصورة، باعتبار أن السكوت (الصمت) أو تجاهل الاتهامات هو إستراتيجية غير كلامية، يؤمل من خلالها ترك الأزمة تمر من تلقاء نفسها دون أي رد

# نموذج الخطاب الخاص بإعادة الصورة لـ "ويني"

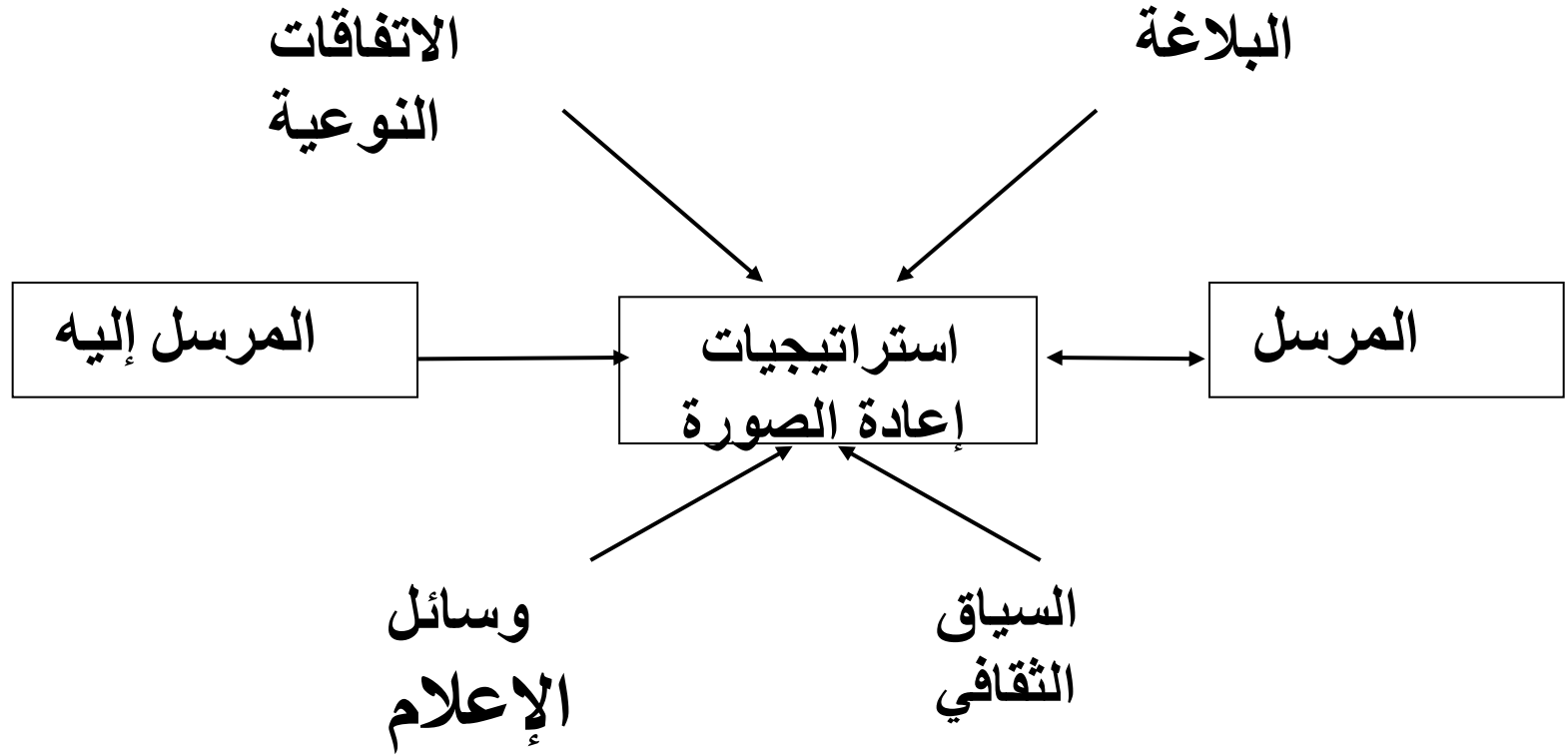
## جوهانسون و فين فروندسون

رغم صلابتها وثباتها إمبريقيا، فإن نظرية "وليام بونوا" تحمل العديد من السلبيات، حيث يرى "ويني جوهانسون و فين فروندسون" أن المشكلة الأساسية في نظرية "وليام بونوا" أنها تلمح إلى أن الإستراتيجيات المذكورة تتم بصفة غير مباشرة أو غير متناولة إعلاميا و هذا يعني أن "بونوا" يهمل مجموعة من العوامل الهامة في تحليل الخطاب الخاص بإعادة الصورة و الاتصال في حالة الأزمة و هذا ما جعلها يطوران نموذجه بإضافة أربعة عناصر جديدة وهي : البلاغة ، الاتفاقيات النوعية ، وسائل الإعلام و السياق الثقافي

# استراتيجيات الشهرة وحماية صورة المؤسسة

## الخطاب الإعلامي لإعادة الصورة

( نموذج ويني جوهانسون و فين فرندسون )



# البلاغة: la rhétorique

من الغريب أن يهمل " وليام بونوا" الوسائل البلاغية التي عن طريقها تتحقق كل إستراتيجية في تصنيفه، كيف تظهر إستراتيجية النفي بلاغيا؟ أو بتعبير آخر: ماهية المعايير و القواعد و الأشكال البلاغية التي تمكننا من معرفة أن خطابا ما هو نفي أو تفنيدي؟

السؤال مهم لأن الإستراتيجيات الخمس ل " بونوا" الرئيسية تظل مجردة ، مما يفتح مجالا واسعا للتأويلات و يمكن القول دائما حسب الباحثين "ويني جوهانسون وفين فروندسون"، أن نظرية "بونوا" تنطوي على وظائف اتصالية و ليس على مظاهر خطابية، لا ندع أنه يوجد هناك علاقة بسيطة ووحيدة بين أصناف الردود و الأجوبة و كذا الوسائل الخطابية المستعملة، الأمر الذي يشير إليه "بونوا" ذاته و لكن يمكن أن تقوم بخطوة إلى الأمام بالقيام بتحليل على مستوى أكثر واقعية ( مثلا بأخذ بعين الاعتبار الأفعال الكلامية المباشرة و الغير المباشرة ، اختيار الكلمات ، أنماط الإقناع، الأشكال و الصور ... )

## الاتفاقيات النوعية :

لقد أهمل "وليام بونوا" أيضا كون أن الأنواع والوسائل الصحفية المستعملة في اتصال الأزمات (بيانات صحفية، ندوات صحفية، مواقع إلكترونية...)، تمثل مجموعة من الاتفاقيات النصية التي لها أثر معتبر على كيفية الدفاع عن النفس خطابيا و يمكن أن نلقي نظرة على سبيل المثال على البيان الصحفي الذي يعتبر من الأنواع الأكثر استعمالا في اتصال الأزمة، فالبيان الصحفي الذي يرسل إلى مراكز تحرير وسائل الإعلام الكبرى، من المفروض أن يكون موجها لكي تستهلكه أنواع صحفية أخرى، قبل كل شيء من طرف المقالات الصحفية المكتوبة أو النشرات المذاعة أو المتلفزة، مما يستدعي أن يكون البيان الصحفي مصاغا بطريقة إستراتيجية، حيث يتوقع المرسل (المؤسسة) المسار التحريري لبيانه الصحفي و ذلك بتقديمه في شكله الصحفي النهائي

و يوصي "ويني جو هانسون وفين فروندسون" بإستراتيجيتين للصياغة الأولية هما:

أ- استعمال المعايير الحالية الخاصة بالصحافيين التي تزيد من حظوظ بلوغ الرسالة غايتها.

ب- استعمال البنية النصية للمقالات " الهرم المقلوب " أين نقدم المعلومات الأكثر أهمية في بداية النص.

- إن كتابة البيان الصحفي للمؤسسة وفق القواعد الصحفية، يسمح بتقليل الحاجة إلى إعادة الصياغة، مما يسهل عمل الصحفيين و يزيل أخطار تحويل أو تشويه الرسالة المعنية

### • 3- وسائل الإعلام:

• يهمل "وليام بونوا" أيضا الدور البالغ الأهمية لوسائل الإعلام بصفقتها مولدة للأزمات والوسائط في نقلها ومن خلال الجانب الذي يتصل من جهة أخرى بإشكالية الأنواع، فضرورة قيام المؤسسات و المنظمات اليوم بالاتصال عبر وسائل الإعلام، تفرض عليها توسيع الأفق، و هذا ما يفسر أهمية الأخذ في الاعتبار تأويل الرسائل من طرف وسائل الإعلام رغم أن الشبكة العالمية للاتصال (الإنترنت) بإمكانها تحسين قدرة المؤسسة على التحكم في اتصالها الخاص .

• يمكن التمييز في اتصال الأزمة بين حالتين مختلفتين لعملية الاتصال:



## الحالة الأولى: استهداف المؤسسة جماهيرها عبر وسائل الإعلام:

يؤدي ذلك إلى نوع من التفاعل المعقد جدا بين المرسل والمستقبل، باعتبار أن وسائل الإعلام تعمل كسلطة اتصالية فريدة من نوعها، تلعب بداية دور المستقبل بالنسبة للمؤسسة ودور المرسل بالنسبة للجمهور، حيث تقوم بنشر الرسالة المعينة، باختصار نحن أمام تحويل وتشويه الرسالة المعينة سواء عن قصد أو دون قصد من طرف وسائل الإعلام.

## • الحالة الثانية: استهداف المؤسسة جماهيرها مباشرة:

تستهدف المؤسسة مختلف جماهيرها إما عبر مقالات، إعلانات، ومضات منشورة باسمها الخاص في الصحافة المكتوبة و الإذاعة و التلفزيون وإما بواسطة توزيع القصاصات و المنشورات باستخدام أسلوب دق الأبواب و الأبواب المفتوحة أو عن طريق مواقعها الإلكترونية التي توجه من خلالها المستهلكين أو المواطنين المعنيين و تتمثل المزية الكبرى هنا في أن المؤسسة نفسها هي التي تقرر ما يرغب في الاتصال بشأنه و كيفية ذلك، متجنبه بهذه الطريقة كل تحويل أو تشويه لرسائلها من طرف وسائل الإعلام، فالبيانات الصحفية الموجودة على مواقع الإنترنت لم يعد محكوما عليها بالاستهلاك و الاستبدال بالمقالة الصحفية، الأمر الذي سوف يساهم بالضرورة في اتفاقيات نصية جديدة لهذا النوع

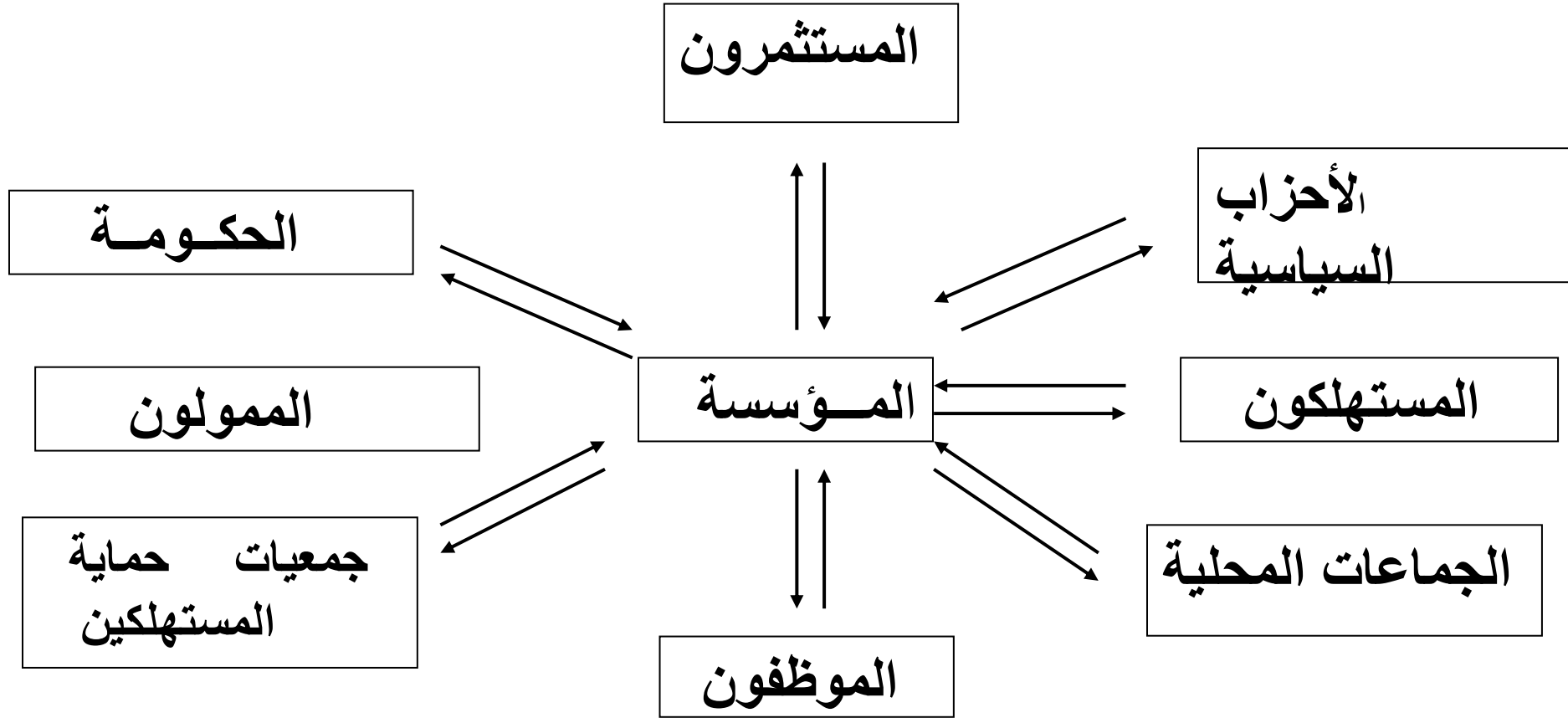
## 4- السياق الثقافي:

لم تأخذ نظرية "بونوا" بعين الاعتبار السياق الثقافي والاختلاف ما بين الثقافات و لكن اقتصرت على تحليل حصري لأمثلة أمريكية، هذا ما يدل عليه تصنيفه للإستراتيجيات، فإستراتيجية التآلم الأكثر استعمالا في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بفرنسا أو الدول الاسكنديناافية، حيث ينتظر الجمهور الاعتذار و التأسف و التذلل أمامه، إذا كنا مسؤولين عن رد الفعل أو حدث سلبي، بغض النظر عن أن تكون رجلا سياسيا ( بيل كلينتون) أو مديرا عاما، فإذا اعتذرتنا و وعدنا بعدم إعادة هذا الفعل، نتوصل غالبا لغلق القضايا ونيل الصفح وهذا الطلب للصفح الجماهيري غير مألوف في فرنسا واسكنديناافية حسب "ويني جوهانسون وفين فروندسون".

يصبح السياق الثقافي مهما جدا عندما يعبر الاتصال الحدود، أي بتعدي الأزمة الإطار الوطني، لتصير دولية مع تداعيات في الدول التي تتم معها تبادلات تخص المؤسسة المعنية ، فخطر المواجهة والصدام الثقافي يكون كبيرا جدا عند الالتقاء مع ثقافة وطنية، مع لغة، نظام سياسي واجتماعي، شبكة إعلامية مغايرة، تروج قيما ومعايير أخرى وتراهن على أشكال أخرى للاتصال



# الإستراتيجيات الإجتماعية- التشاركية



(stakeholders) نموذج الأطراف المؤثرة و المتأثرة

## ج- الإستراتيجيات الاجتماعية (stratégies sociétales):

تأخذ هذه الإستراتيجيات-التي سميت بالاجتماعية نتيجة خاصيتها التفاعلية- بعين الاعتبار مصالح الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطات المؤسسة، وهي إستراتيجيات حديثة في حقل اتصال الأزيمة، مرتكزة على نموذج المسؤولية الاجتماعية في التسيير اتجاه المجموعة.

ويمكن أن نتساءل من جهة عن أهداف واهتمام أية مقاربة لاتصال الأزيمة والتعرف على فعاليتها في مواجهة الأزمات في حالة تبنيها وأخيرا ما هي حدود مثل هذه الإستراتيجيات من جهة أخرى.

## ج1- اهتمامات اتصال الأزمة:

إن هدف اتصال الأزمة كما ذكرنا سابقا هو الحد من تأثير الأزمة على الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطات المؤسسة وعلى المحيط أو البيئة بصفة عامة وذلك بتسهيل وتسريع تسيير وحل الأزمة. واهتمام اتصال الأزمة الذي يتخذ صورة اجتماعية، هو إذن إمكانية دمج وإشراك هذه الأطراف في هذا الحل. فتطوير علاقات الاتصال المتبادلة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة، سيعود بالفائدة على المؤسسة لأن هذه الأطراف بإمكانها تأسيس أثناء الأزمة شبكة مساندة للمؤسسة المهددة بالأخطار، ورغم أن هذه الأطراف تكون غالبا أثناء الأزمة مستهدفة سلبا هذا من جهة وبالنظر إلى كثافة الخسائر التي تتكبدها المؤسسة في هذه الحالات ( تشويه صورتها، خسائر مالية ومادية...) من جهة أخرى

## ج2- فعالية الإستراتيجية الاجتماعية في حل الأزمة:

أوضح "Robert Ulmer" أن الأطراف المؤثرة والمتأثرة الأولية، يمكن أن يكونوا مدافعين عن المؤسسة أثناء الأزمة، حيث تصنف كل مجموعة من الأطراف المؤثرة والمتأثرة إلى مجموعة أولية وأخرى ثانوية، حسب القيم والمصالح التي تجمع بين المجموعة والمؤسسة، وكما ذكرنا آنفاً، فإن الجماعات المجاورة للمؤسسة تجدها في حالة المؤسسات المهددة بالأخطار، منشغلة بتأثير نشاطاتها على محيطها وجوارها، مما يجعلها تصنف ضمن المجموعات الأولية

■ ورغم أن الأخطار المهددة للمحيط الناجمة عنها، تظهر ضعيفة نسبياً، فإن مؤسسة "Malden Mills" لصناعة النسيج، اختارت البعد الاجتماعي للمؤسسة، معلنة عن مبادئها التالية: الثقة، المعاملة بالمثل، الإخلاص والنجاح.

■ ومن ناحية أخرى تفاعل قوي ومتواتر مع أطرافها المؤثرة والمتأثرة وتعهدات بالوفاء بالنسبة لجمهورها العام، وعندما مرت المؤسسة بأزمة، جعلت بقائها واستمرارها في خطر على غرار أطرافها المؤثرة والمتأثرة الأولية ( الموظفين والمجموعات المجاورة ) ، وذلك بعد حادث صناعي سببه حريق، تجمع كل من يهمله شأن المؤسسة للتفكير في مخرج للأزمة، يفيد في استمرار المؤسسة، حيث وافق الموظفون على العمل لشهرين متتاليين دون تقاضي رواتبهم في حينها، كما أن وسائل الإعلام لم توبخ المؤسسة نظراً لثقتها في نزاهة مسيرتها، مما سمح للمؤسسة باستعادة نشاطها أشهر قليلة بعد الحادث، فالرباط (العلاقة) الذي نسج بين المؤسسة وأطرافها المؤثرة والمتأثرة قبل الأزمة، كان له تأثير سمح بالحد من شكوكهم وتخوفاتهم، متجنبين بذلك كل جدال إعلامي وصراع اجتماعي أثناء الأزمة.

ونستشف من هذا المثال لـ "Robert Ulmer" فعالية إستراتيجية اتصال الأزيمة الاجتماعي، لكن يبقى وأن قلة البحث الإمبريقي في هذا الموضوع لا يسمح بتأكيد نجاعتها ونجاحها الدائمين، حيث تناقض بعض البحوث فعالية إستراتيجية التفاعل مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة وترى استحالة مشاركة هذه الأطراف في تسيير الأزيمة واتخاذ القرار، وأضاف باحثون آخرون أن الخبراء فقط هم الجهة المؤهلة لاتخاذ القرار في حالة أزيمة صناعية .