

إستراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة المصرية

أثناء الأزمات: دراسة تحليلية

إعداد 

د/ يسرا حسنى عبد الخالق
مدرس العلاقات العامة والإعلان
قسم الإعلام - كلية الآداب - جامعة أسيوط

٢٠١٣

وعلى الرغم من ظهور وسائل إعلامية حديثة أتاحت للسياسيين وسيطاً جديداً للاتصال بالجمهور، فإنها تركتهم في الوقت نفسه معرضين للهجوم من قبل المعارضين لهم، كذلك فإن نمو وتعاضم قوة الرأي العام، وظهور مصطلحات جديدة متعلقة بالمسئولية الاجتماعية، وانتشار الديمقراطية في العديد من البلدان تطلب من المؤسسات السياسية أن تكون على وعي بأهمية عملية إدارة الصورة الذهنية، فهي بمثابة الأداة التي يدافع بها الأفراد والمؤسسات ضد الهجوم الذي يقع عليهم من جهات عدة.^٤

وقد مثلت التغييرات السياسية التي شهدتها الساحة المصرية بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير تحدياً كبيراً أمام صانعي القرار والمؤسسات السياسية، فقبل ثورة الخامس والعشرين من يناير كان الحديث عن أثر الرسالة الإعلامية من جانب المؤسسة السياسية على الجمهور سواء أكان سلبياً أو إيجابياً من الأمور التي لا تحظى بأهمية لدى الساسة نظراً للثقة المفرطة في قوة النظام السياسي واحتوائه للأزمات، من خلال منطق القوة لا من خلال منطق الاستجابة لرغبات الجماهير، والإيمان بدور الرأي العام في صنع وصياغة الحياة السياسية، إلا أن الحديث عن أهمية وقيمة مضمون الخطاب السياسي بات مختلفاً من حيث قدرته على التأثير في الرأي العام وتغيير اتجاهاته ومواقفه إزاء القضايا المختلفة، والتي بدورها تشكل وتحدد مدى قدرته على البقاء بوصفه لاعباً أساسياً في الحياة السياسية، ولتأكيد شرعيتها بالكيفية التي تجعلها موضع قبول الرأي العام، وبما يمكنها من مواجهة المشاكل والأزمات داخلياً وخارجياً؛ ومن ثم أصبحت عملية إدارة الصورة الذهنية وإصلاحها من أهم المجالات التي تشغل بال المؤسسات ولاسيما السياسية، ويأتى على رأسها مؤسسة الرئاسة بوصفها المؤسسة المنوط بها إدارة شئون البلاد.

مقدمة:

تصاعد في الخمس عشر سنة الأخيرة الاهتمام بموضوع أبحاث إدارة الاتصال فى الأزمات والتركيز فيها على ماهية رد فعل المنظمة، والطريقة المثلى للاستفادة من نظريات الاتصال فى إدارة الصورة الذهنية للأفراد والمؤسسات أثناء الأزمات.

وعلى الرغم من أن الأزمة أو موقف الأزمة ليس هو العلاقة بين المنظمة وجمهورها، فإنه أحد الحلقات المهمة فى تاريخ هذه العلاقة؛ أى هو نتاج لمجموعة الإجراءات والمواقف التى دارت بين المنظمة وجمهورها؛ وبالتالي فإن أصحاب المصلحة يستخدمون تاريخ العلاقة التى بينهم وبين المنظمة كمنظور أو عدسة لرؤية الأزمة التى تمر بها^١.

ومن ثم فإن عملية إدارة الصورة الذهنية أثناء الأزمات تؤدى دوراً مهماً فى بناء وتطوير الصورة العامة للهيئات والمنظمات، وكذلك الشخصيات العامة والقيادات السياسية فى المجتمعات المختلفة؛ حيث إذا ما عجزت هذه المؤسسات عن تفسير ما تتخذه من قرارات، ونفى أى شبهة يمكن أن تؤثر على نزاهتها وحرصها على الصالح العام، تهتز صورتها أمام الجمهور، ويصبح من السهل على خصومها تغذية التفسيرات المغرضة وتحويل الانتقادات إلى اتهامات؛ وهو ما يؤدي فى النهاية إلى فقدان الثقة وتشويه الصورة^٢، لاسيما أن صورة المؤسسة ترتبط بإدراك المستهلك السياسي لأدائها ومصداقيتها فى تنفيذ وعودها، حيث إذا ما فقدت المؤسسة السياسية سمعتها ومصداقيتها فى السوق السياسي كان ذلك بمثابة أزمة سياسية لها تتطلب إعادة بناء تنظيماتها، وكذلك إعادة صياغة سياساتها وإستراتيجياتها بما يتواءم مع متطلبات الرأي العام^٣.

وقد تعرضت مؤسسة الرئاسة المصرية منذ تولي الدكتور محمد مرسى رئاسة الجمهورية لكثير من الأزمات المتلاحقة بدأت بإلغاء المحكمة الدستورية العليا قرار رئيس الجمهورية بإعادة انعقاد مجلس الشعب المنحل بقرار سابق من المحكمة نفسها بعد أن صدق المجلس العسكري على قرار الحل، حين كان يحكم البلاد قبل انتخاب الرئيس، ومروراً بأزمة استشهاد الجنود المصريين فى رفح؛ وما تبع ذلك من اضطرابات فى سيناء، ثم عزل المشير طنطاوي والفريق عنان؛ وما تلا ذلك من دعاوى الأخونة والأسلمة، حتى تفجر الوضع تماماً بعد الإعلان الدستوري فى ٢٢ نوفمبر ٢٠١٢، وما تلا ذلك من أحداث وأزمات، وأمام كل هذه الأزمات نالت مؤسسة الرئاسة الكثير من النقد من المعارضين لسياساتها، وبدا الاتفاق على نقد المؤسسة الرئاسية، وأنها تضم من الأشخاص من هو غير مؤهل لتبوء مثل هذه المسؤولية.

من هنا كانت خطابات مؤسسة الرئاسة بمثابة أهم المكونات التي كان من المنتظر فيها إدارة الصورة الذهنية للرئيس بشكل يحقق القبول والرضا لدى كافة قطاعات الرأي العام، ويعمل على إصلاح الصورة الذهنية للرئيس بعد حجم الانتقادات والتهامات والتشويه التي تعرض لها.

ومن هذا المنطلق نتحدد مشكلة الدراسة فى التعرف على كيفية إدارة مؤسسة الرئاسة المصرية لصورتها الذهنية أثناء الأزمات، وذلك من خلال تحديد الأطراف الفاعلة المؤثرة فى الأزمة ودورها وسماتها، ورصد الركائز المعرفية والمرجعيات الأيدلوجية، وأهم الحجج التي انطلق منها خطاب مؤسسة الرئاسة، وكذلك الاستراتيجيات التي تستخدمها لإصلاح صورتها الذهنية، لما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، من خلال تحليل الخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة متمثلاً فى (خطب الرئيس محمد مرسى أثناء الأزمات)،

للقوف على دلالات تتعلق بخصائص وسمات الخطاب السياسى لمؤسسة الرئاسة المصرية أثناء الأزمات، وكذلك تحديد ماهية الإستراتيجيات التى استخدمتها مؤسسة الرئاسة لإدارة الاتصال فى الأزمات.

-أهمية الدراسة:

١- تواكب هذه الدراسة الاتجاهات الحديثة فى مجال دراسات إصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة، والتي لاقت اهتمام القليل من الدراسات العربية، فى مقابل التركيز على الدراسات التي تعنى بإدارة الأزمات، دون التطرق لإدارة الاتصال فى الأزمات، والتي تؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة.

٢- على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت تحليل الخطاب، فإن الملاحظ غلبة الدراسات التي تهتم برصد وتحليل خطاب الصحف وربطه بالتوجهات السياسية المختلفة، مع قلة الدراسات العربية التي تهتم بتحليل الخطاب الإعلامى للمؤسسات والمنظمات المختلفة ولاسيما السياسية، أو التي ترتبط بشخصيات سياسية للتعرف على توجهاتها ورؤاها إزاء القضايا التي تشغل بال الرأي العام.

٣- تظهر أهمية هذه الدراسة لرصدها لاستراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة المصرية، وربطها بين إصلاح الصورة وبين أزمات سياسية مثلت الأحداث السياسية فيها منعطفاً مهماً فى تطور الحياة السياسية المصرية.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ١- رصد وتحليل وتفسير أهم إستراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية بالخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة أثناء الأزمات.
 - ٢- رصد وتوصيف القوى الفاعلة وتحديد سماتها ودورها أثناء الأزمات، كما جاءت فى الخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة.
 - ٣- تحليل وتوصيف أهم مسارات البرهنة التى اعتمد عليها الخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة لإصلاح صورته الذهنية أثناء الأزمات.
 - ٤- تحليل وتفسير الإطار المرجعي المستخدم بالخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة، وكيفية توظيف الإطار المرجعي بالخطاب والسياقات المرتبطة بإنتاجه لإصلاح الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة أثناء الأزمات.
- تساؤلات الدراسة:

- ١- ما القوى الفاعلة التي جاءت فى الخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة؟
- ٢- ما أهم مسارات البرهنة التي اعتمد عليها الخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة لإصلاح صورته الذهنية أثناء الأزمات؟
- ٣- ما الإطار المرجعي المستخدم بالخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة لإصلاح صورتها الذهنية أثناء الأزمات؟
- ٤- كيف تم توظيف الإطار المرجعي بالخطاب والسياقات المرتبطة بإنتاجه لإصلاح الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة أثناء الأزمات؟
- ٥- ما إستراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية المستخدمة بالخطاب السياسي لمؤسسة الرئاسة أثناء الأزمات؟

أثناء الأزمات: دراسة تحليلية

- نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية حيث إنها تهدف إلى الحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف كاملة ودقيقة عن استراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية أثناء الأزمات، وتصنيف هذه البيانات وتفسيرها وتحليلها تحليلًا شاملاً لاستخلاص نتائج ودلالات تتعلق بخصائص وسمات الخطاب السياسى لمؤسسة الرئاسة المصرية أثناء الأزمات.

- منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة بوصفه جهداً علمياً منظماً للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف للظواهر ومعرفة كافة جوانبها المختلفة.

- أدوات الدراسة التحليلية:

استخدمت الدراسة:

- ١- أسلوب تحليل الخطاب من خلال تحليل كل من القوى الفاعلة، مسار البرهنة، الأطر المرجعية، وذلك للخروج باستدلالات، وخلفيات تسهم فى تقييم شكل الاستجابة الاتصالية لإدارة الأزمات التى تعرضت لها مؤسسة الرئاسة.
- ٢- أداة تحليل المضمون الكمي والكيفي: لتوصيف وتحليل وتفسير استراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة أثناء الأزمات.

- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة فى تحليل خطاب عينة من أبرز وأهم الأزمات التى واجهت مؤسسة الرئاسة المصرية منذ تولى الرئيس محمد مرسى الرئاسة فى ١/٧/٢٠١٢، وحتى ١٤/٣/٢٠١٣، وفى إطار ذلك تم استخدام الحصر الشامل لجميع خطابات الرئيس مرسى أثناء تلك الأزمات، والتى تحددت فى:

١- أزمة مقتل الجنود برفح.

٢- أزمة الإعلان الدستوري.

٣- أزمة بورسعيد.

واعتمد اختيار تلك الأزمات على:

أولاً: شكلت هذه الأزمات أهم وأبرز الأزمات التي تعرضت لها مؤسسة الرئاسة، حيث مثلت أزمة رفح أولى الأزمات التي واجهت مرسى بعد توليه الرئاسة، كما مثلت كل من أزمة الإعلان الدستوري، وما نتج عنها من أزمات، وكذلك أزمة بورسعيد الأزمات العاصفة بمؤسسة الرئاسة. كما ارتبطت تلك الأزمات بخروج مظاهرات واحتجاجات عنيفة ضد الرئيس محمد مرسى.

ثانياً: وفقاً لتصنيف نظرية كومبس "إدارة الاتصال فى الأزمات"، والتي تعتمد عليها هذه الدراسة، يتم تصنيف مسئولية المنظمة عن الحدث المسبب للأزمة وفقاً إلى ثلاثة مستويات، الأول: تكون فيه المنظمة مسؤولة عن الحدث بأقل حد أدنى من المسئولية وهو ما انطبق على أزمة مقتل الجنود برفح، والثانى: تكون فيه مسئولية المنظمة عن الحدث محدودة، وهو ما انطبق على أزمة بورسعيد، والثالث: تكون فيه المنظمة مسؤولة عن الحدث مسئولية مباشرة وهو ما انطبق على أزمة الإعلان الدستوري.

جدول رقم (١) يوضح توصيف الأزمات عينة الدراسة

الأزمة	عدد الخطابات	تاريخ الخطاب	مسئولية المنظمة
١- أزمة مقتل الجنود برفح	٢	٢٠١٢/٨/٥ ٢٠١٢/٨/٦	حد أدنى من المسئولية عن الحدث
٢- أزمة الإعلان الدستوري	٢	٢٠١٢/١١/٢٣ ٢٠١٣/١٢/٦	مسئولية مباشرة
٣- أزمة بورسعيد	٢	٢٠١٣/١/٢٧ ٢٠١٣/٣/١٤	مسئولية محدودة

- الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف مجموعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة في إطار محورين رئيسيين:

- المحور الأول: دراسات تناولت تحليل الخطاب السياسي:

وفى هذا المحور اهتمت دراسة سهير عثمان (٢٠١٢)^٥ بالتحرف على التفسيرات والتبريرات التي قدمها النظام السياسي من خلال الصحافة المصرية في التعامل مع أزمة قطار الصعيد، وتوصلت إلى أن هناك تشابهاً في الخطاب الصحفي لجريدتي الأهرام والحرية والعدالة فيما يتعلق بألية التنصل من المسؤولية وإلقاء اللوم على أشخاص آخرين في أسفل السلم الوظيفي؛ لتسببهم في وقوع الأزمة، كذلك اتفق خطاب جريدتي الأهرام، والحرية والعدالة فيما يتعلق بإلقاء المسؤولية كاملة على النظام السابق، بينما انفردت جريدة التحرير بإلقاء المسؤولية على الرئيس مرسي، وحكومته، والمرشد العام لجماعة الإخوان المسلمين.

وفى السياق ذاته عنيت دراسة عبد العزيز السيد (٢٠١٣)^٦ بالكشف عن الأنساق السيميائية الخاصة بإنتاج خطاب الرئيس مرسي في ميدان التحرير يوم ٢٩/٦/٢٠١٢، وكذلك الأيديولوجيات المختلفة المتوارية خلف الخطاب، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: ثمة وجود ارتباط بين الترتيب والأهمية فيما يتعلق بخطابه الداخلي لجموع المصريين، حيث أخذت ترتيب أولويات الخطاب أول منحى لها بالتأكيد على صلاحيات الرئيس، ثم أردف لها أهداف الثورة كمرادف سيميائي معناه أن أهداف الثورة لا تتحقق إلا بصلاحيات كاملة للرئيس، كما أظهر الخطاب الارتباط الشديد بين مرسي وجماعة الإخوان المسلمين بشكل ضمني، من خلال ذلك ذكر أن جماعة الإخوان المسلمين هم الذين قاموا بالتضحيات في بداية الثورة، وكذلك عرضه للحقب

التاريخية المختلفة بداية من العشرينيات وهي بداية دعوة الإمام حسن البنا منشئ الحركة، بالإضافة إلى غلبة الروح الدينية على الخطاب في الكثير من جملة وعباراته.

وفي إطار توظيف الخطاب الدينى فى التعبئة السياسية تناولت دراسة عبد الناصر محمد سرور (٢٠١١)^٧ أهم المجالات التي ارتكز عليها الخطاب الناصري التعبوي أثناء حرب ١٩٦٧، وكذلك التعرف على كيفية ترجمة عبد الناصر لأهدافه الأيديولوجية أثناء فترة حكمه. وانتهت إلى تنوع وتعدد الأساليب التي اعتمد عليها عبد الناصر فى إدارة الصراع مع القوى الأجنبية خلال فترة ١٩٥٦ - ١٩٦٧، وأنه نجح فى استخدام الدين كأداة للتأثير، ليس فقط على الشعب المصري، بل متوجهاً بها للجند معتمداً على خطاب شعبي بسيط ملئ بالاستدلالات والمترادفات الدينية والحماسية.

وعن الخطاب السياسي المقدم أثناء فترة حكم المجلس العسكري رصدت دراسة فاطمة الزهراء عبد الفتاح (٢٠١٢)^٨ الكيفية التي قدم بها المجلس العسكري نفسه، ورؤيته للفاعلين الآخرين، من خلال قراءة تحليلية لنحو ١٤٠ مادة إعلامية صادرة عن المجلس، وتوصلت إلى اعتماد المجلس خطاباً يقوم على التماهى بينه وبين القوات المسلحة، بما يقدم صفته العسكرية على صفته السياسية فى تلك الفترة، حارصاً على تقديم نفسه من خلال ثلاثة أدوار رئيسة هي: حامى الثورة، درع المواطن الذي ينأى بنفسه عن الصراع، ومصدر الحقائق.

وعلى صعيد خطاب الإصلاح السياسي اهتمت دراسة ماهيناز رمزي (٢٠٠٦)^٩ بتحليل العناصر الخاصة بمضمون أطروحات خطاب الإصلاح السياسي الخاصتين بقتاة "الجزيرة ومحطة البى بى سى العربية"، وكذلك تحليل العناصر الخاصة بأسلوب تقديم أطروحات خطاب الإصلاح السياسي،

أثناء الأزمات: دراسة تحليلية

٤٩

وتوصلت إلى تنوع الموضوعات التى تناولتها أطروحات الخطاب ، وتأرجح الخطاب بين مفهومي التغيير والاستقرار كسبيل للإصلاح السياسي، كذلك غلب على الخطاب عدم تحديد الجماهير المستهدفة، واعتماد الخطاب بالدرجة الأكبر على الأمثلة ومشاهدات الواقع للتدليل على أطروحاته.

وأخيراً أنصب اهتمام دراسة إبراهيم إسماعيل عبده محمد (٢٠١٠)^{١٠} بصفة أساسية على إنجاز هدف محوري تمثل في محاولة الوقوف على مدى الاتساق أو التباين بين أطروحات الخطاب السياسي المصري وفقاً لتوجهاته المعلنة بصدد معالجة القضايا الحيوية المتعلقة بالشباب، وكل من: توقعات الشباب، واحتياجاتهم، أو مطالبهم الملحة في هذا الخصوص؛ بوصفهم جماعات مصالح من جهة، والحاجة الماسة إلى تعامل كل من القيادة السياسية والحكومة بواقعية وفاعلية مع قضايا الشباب من جهة أخرى.

- المحور الثانى: دراسات تناولت إصلاح الصورة الذهنية أثناء

الأزمات:

وقد عنيت دراسات هذا المحور على توصيف وتحديد استراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية أثناء الأزمات حيث اهتمت دراسة Helene Stavem (٢٠٠٨)^{١١} بالتعرف على ماهية نظرية إدارة الاتصال فى الأزمات، وما طرأ عليها من تطور منذ عام ١٩٩٥ حتى عام ٢٠٠٧، واختبار تلك النظرية، ومدى فاعليتها عندما يكون جمهور المنظمة متعدد الفئات.

وتناولت دراسة Rachel Marie Knoespel (٢٠١١)^{١٢} أزمة شركة نويوتا عام ٢٠١٠ حينما استدعت عدداً كبيراً من السيارات لإصلاح عيب فني في دواسة الوقود، وكيف كان شكل الاتصال في الأزمة واستراتيجيات الرد المناسبة، وتوصلت إلى استخدام الشركة لاستراتيجية

التدعيم من خلال التذكير بالتاريخ الجيد للمنظمة مع عملاتها، ثم استراتيجيات الاعتذار عن الخطأ الفني.

وعن إصلاح الصورة الذهنية السياسية عنيت دراسة JESSICA JOY MYERS (٢٠٠٥)^{١٣} بخطاب الإدارة الأمريكية خلال أزمة الحادي عشر من سبتمبر اعتماداً على نموذج بينويت لإصلاح الصورة الذهنية، وذلك من خلال تحليل ٣٠ خطاباً للرئيس بوش وإدارته في الفترة ما بين ١١ سبتمبر ٢٠٠١ إلى ١١ سبتمبر ٢٠٠٢. وتوصلت إلى أنه على الرغم من تقديم المتحدثين الرسميين لسيناريوهات متعددة أثناء إدارة الأزمة والتي بدت مختلفة عن بعضها البعض، فإنها أسهمت في عملية إعادة إصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة.

كما ركزت دراسة Margrat Moran (٢٠١٢)^{١٤} على تطبيق نظرية بينويت في الاتصال في الأزمات، فيما يتعلق بالفضائح الجنسية الخاصة بالسياسيين الأمريكيين منذ عام ١٩٨٩ حتى عام ٢٠١١، وكيف تعامل الخطاب الرسمي في الرد على تلك الاتهامات، وأي من الاستراتيجيات الخمس من نظرية بينويت استخدمت للتعاطي مع الأزمة.

وفى السياق ذاته اعتمدت دراسة Holtzhausen (٢٠٠٩)^{١٥} على تحليل محتوى النشرات والتقارير الإعلامية المتعلقة بسلسلة الاعتداءات الجنسية بأكاديمية سلاح الجو الأمريكي عام ٢٠٠٢، للتعرف على فعالية استراتيجيات إصلاح الصورة في تلك الأزمة، وتوصلت إلى أن اتباع النهج الاستباقي في التعامل مع الأزمة كان ذا فعالية في توليد التغطية الإعلامية الإيجابية تجاه الأزمة. وأن استراتيجيات الاعتذار كانت غير فعالة في إصلاح الصورة.

كما رصدت دراسة Liu, Brooke (٢٠٠٧)^{١١} الاستراتيجيات التي استخدمها السيناتور الجمهوري جورج ألين في إصلاح صورته الذهنية أثناء جولة إعادة الانتخابات في نوفمبر ٢٠٠٦ ، بعد وقوعه في ثلاثة أخطاء أثرت على صورته الذهنية أمام الرأي العام، وانتهت إلى أن الحملة قد أساءت استخدام استراتيجيات إصلاح الصورة نظراً لعدم استخدام أسلوب الاعتذار بشكل سريع في الاستجابة لأزمة التوصيفات العنصرية، وكذلك عدم استخدام إستراتيجية التقليل من شأن الحدث، في مقابل التركيز على مهاجمة المنافسين.

وتناولت دراسة السيد سعيد عبد الوهاب (٢٠١٢)^{١٧} استراتيجيات الخطاب الاتصالي الذي يستخدمه المسؤولون في البيانات الرسمية الصادرة عن الثلاث مؤسسات المعنية بإدارة الأحداث في الدولة، وهي (المجلس الأعلى للقوات المسلحة، رئاسة مجلس الوزراء، جماعة الإخوان المسلمين). وتوصلت إلى أن كلاً من المجلس الأعلى للقوات المسلحة ومجلس الوزراء قد استخدموا نمطاً خطابياً واحداً في كل الأزمات التي حدثت خلال المرحلة الانتقالية، وهو خطاب التهرب من المسؤولية وعدم الاعتراف بأي أخطاء.

الإطار النظري:

تعتمد هذه الدراسة في إطارها النظري على مجموعة من المداخل النظرية المرتبطة بكيفية إدارة وإصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة، من خلال إدارة الاتصال في الأزمات، وذلك على النحو التالي:

١- نموذج إدارة صورة المنظمة Organizational Image Management Model

تعتمد عليه الدراسة الحالية من خلال طرح المراحل الثلاث التي تمر بها صورة المؤسسة، والتي تتضمن في المرحلة الثالثة عملية إصلاح الصورة، والتي تركز عليها الدراسة، حيث يطرح هذا النموذج ضرورة أن تعمل

المنظمات على تحسين وتدعيم صورتها أمام الجمهور، لكي تعظم وتعزز من فرص نجاح الصورة الذهنية التي تبتغيها المنظمة لنفسها. وتعد عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة بمثابة تكامل البناء الاجتماعي بين الإدارة العليا للمنظمة وبين الأطراف المعنية، أو ما يشكل جمهور المنظمة من خلال الاعتماد على تشارك الاتجاهات والمعرفة والآراء لخلق صورة المنظمة.^{١٨}

ووفقاً لهذا النموذج تمر عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة بثلاث مراحل، هي:

المرحلة الأولى: بناء الصورة	Creating
المرحلة الثانية: صيانة الصورة	Maintaining
المرحلة الثالثة: إصلاح الصورة	Restoration

وفيما يلي شرح لكل مرحلة:

- المرحلة الأولى: بناء الصورة Creating:

تفترض هذه المرحلة أن المنظمة عندما تبدأ العمل أول مرة تكون غير معروفة؛ لذا عليها أن تكون لنفسها صورة عند جميع من لهم مصلحة في التعرف على تلك الصورة^{١٩}، ويصعب على المنظمة في هذه المرحلة بناء تلك الصورة بسهولة عند جمهور لا يعرفها، أو يتشكك منها.^{٢٠}

- المرحلة الثانية: صيانة الصورة Maintaining:

في هذه المرحلة تعمل المنظمة بعد بناء الصورة لدى الجمهور على الحفاظ على تلك الصورة وصيانتها، وهي عملية مستمرة تتطلب من المنظمة الاتصال الدائم مع الجمهور، مع الحرص على الحصول على رجع الصدى من الجمهور لضبط أدائها على تلك النتائج المرتدة، بما يتواءم مع إستراتيجية المنظمة، ويضمن لها عملية الصيانة الناجحة للصورة، وعلى العكس إذا

فشلت المنظمة فى التعامل الجيد مع التغذية المرتدة من الجمهور فى هذه المرحلة، فإن ذلك قد يؤثر سلباً على نجاح المرحلة الثالثة.

- المرحلة الثالثة: إصلاح الصورة Restoration: ٢١

تلجأ المنظمة لهذه المرحلة عندما تواجه نوعاً من الأزمات، وهذه المرحلة لا تتعرض لها كل المنظمات، حيث قد يقتصر تعرض بعض المنظمات على المرحلة الثانية فقط، ولكن بسبب زيادة الأزمات تتعرض الكثير من المنظمات لهذه المرحلة. وعندما تنتقل المنظمة للمرحلة الثالثة ينبغي عليها اتباع إستراتيجية اتصال ناجحة وفعالة لإصلاح الصورة، وإذا ما تم إصلاح الصورة بشكل جيد تعود المنظمة لممارسة المرحلة الثانية، وهى صيانة الصورة، أما إذا فشلت المنظمة فى إصلاح الصورة الحالية لها فينبغي عليها إعادة بناء صورة جديدة غير التي فشلت فى إصلاحها، وهو ما يتطلب على الأقل بناء هوية جديدة للمنظمة **New Identity** أو قد يستوجب فى حالات خاصة تغيير اسم المنظمة والظهور باسم جديد أمام الجمهور.^{٢٣}

٢- نظرية إصلاح الصورة الذهنية **Image Repair Theory**:

تعتمد الدراسة على تلك النظرية لتوصيف إستراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة أثناء الأزمات، وقد اقترح ويليام بينويت **William Benoit** هذه النظرية عام ١٩٩٥، ويعد موضوع إصلاح الصورة بمثابة تطور فى مجال العلاقات العامة بالنسبة للأفراد والشركات والمنظمات، كما يعد مصطلح إصلاح الصورة (**Image Repair** أو **Image Restoration**) تطوراً لمصطلح إدارة السمعة (**Reputation Management**)،^{٢٤} وفى هذا الصدد يميل بينويت إلى تفضيل مصطلح (**Image Repair**) عن مصطلح (**Image Restoration**) لأن (**Restoration**) تعنى إعادة الشئ تماماً كما كان عليه من قبل، أما **Repair** فتعنى إصلاح الصورة قدر

الإمكان دون التأكيد على عودة الشيء لما كان عليه من قبل، فقد يؤدي الإصلاح إلى رجوع الصورة أقل أو أفضل مما كانت عليه في الماضي.^{٢٥}

ووفقاً لبيّنويت فإن إصلاح الصورة يكون ضرورة عندما يكون هناك حدث يراه الجمهور مستحق التوبيخ أو اللوم، وتتهم فيه مؤسسة أو شخص ما بالمسئولية عن هذا الحدث^{٢٦}. فالأزمة تهدد وتضر سمعة المنظمة؛ لأنها تعطي الجمهور الفرصة والمبرر لإعادة التفكير في المنظمة بشكل سيئ.^{٢٧}

وتمثل التهديدات التي تواجه المنظمة سواء كانت تلك التهديدات حقيقية أو تصور الجمهور أنها حقيقية خطراً يعرض صورة وسمعة المنظمة للخطر، لاسيما وأن تكون صورة تلك المنظمة قد أنفق وأستثمر فيها أموال طائلة على مدار عقود.^{٢٨}

وترتكز نظرية إصلاح الصورة على فرضين رئيسيين هما:^{٢٩}

١- أن الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة يتطلب دائماً مضموناً اتصالياً هادفاً.

٢- أن أحد الأهداف الرئيسة للاتصال هو الحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية المدركة.

- إستراتيجيات وتكتيكات إصلاح الصورة الذهنية:

وضع بينويت نموذجاً يتضمن سلسلة من الإستراتيجيات الخطابية التي يمكن للفرد أو المؤسسة أن يعتمد عليها لإصلاح أو تحقيق أفضل صورة ذهنية للمنظمة بعد الهجوم الذي تتعرض له، ويندرج تحت هذه الإستراتيجيات فروع أخرى،^{٣٠} أطلق عليها طرق إصلاح الصورة الذهنية وهي:

أولاً: إستراتيجية الإنكار: Denial

وتأخذ إستراتيجية الإنكار تكتيكين أساسيين هما:

١- الإنكار البسيط Simple Denial : ويتم فيها التأكيد على أن الشخص المتهم، أو المتورط فى المسؤولية لم يقم بهذا الأمر، أو أن هذا الأمر لم يحدث على الإطلاق ، أو أن الحدث ليس له آثار ضارة.^{٣١}

٢- تحويل اللوم إلى الطرف المهاجم Shifting Blame: وهو التكتيك الثانى فى الإنكار، ويقوم فيه الشخص المتهم أو المنظمة بتصدير الأزمة إلى طرف آخر^{٣٢}، وهذا التكتيك إذا ما استخدم بشكل خاطئ، قد يترتب عليه آثار سلبية على صورة الفرد أو المؤسسة، لاسيما فى مجال العمل السياسى؛ لأنه إذا ما ثبت دليل دقيق يكذب تحويل اللوم، فإن ذلك يؤثر ليس فقط فى تشويه الصورة، بل القضاء على مصداقية المؤسسة، وكذلك مستقبلها السياسى.^{٣٣}

ثانياً: إستراتيجية التهرب من المسؤولية Evasion of Responsibility:^{٣٤}

وهذه الإستراتيجية تشتمل على أربعة تكتيكات هى:

١- التبرير Provocation: وفيها يكون المتهم فى حالة رد على فعل قد ارتكب من طرف آخر، وفى بعض الحالات يبدو هذا التكتيك كمبرر لأفعال تبدو عدائية تجاهه.

٢- الضعف Defeasibility: وهذا التكتيك يشير إلى نقص المعلومات عن موقف الأزمة، وأدق مصطلح أو عبارة تعبر عن مضمون هذا التكتيك عبارة " الجهل نعمة Ignorance Is Bliss ويمكن أن يستخدم هذا التكتيك كنوع من التبرير للأزمة.

٣- الحادثة Accidents: وفيه يتم الدفاع عن الموقف بأنه مجرد حادث مؤسف، وخارج عن السيطرة.

٤- النوايا الحسنة **Good Intention**: ويعتمد هذا التكتيك على أن الشخص المتهم أو المنظمة كانت فى سياق هذا التصرف، وهى حسنة النية، وأن النتيجة التى حدثت جاءت عكس المتوقع.

ثالثاً: التقليل من شأن الحدث **Reducing Offensiveness Of**

The Event

وفىها يتم التأكيد على أن الأزمة، وإن كانت المنظمة مسؤولة عنها إلا أن المنظمة ليست بالسوء الذى يعتقد أصحاب المصلحة عنها، وأنها لم تفقد السيطرة على الأزمة، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى التقليل من حجم الحدث، أو الأزمة التى أدت إلى وقوع الحدث، وهو ما يكون من شأنه تعزيز المشاعر الإيجابية تجاه المسؤولين عن الحدث، والحد من إدراك الرأي العام للخسائر التى سببها الحدث، وهو ما يسهم فى خلق سياق إيجابى يساعد على تحسين صورة المتسبب فى الحدث^{٣٥}، وتعتمد هذه الإستراتيجية على ستة تكتيكات، هى:^{٣٦}

١- التدعيم **Bolstering**: وفىها يتم إظهار الصفات الإيجابية للمسئول عن الأزمة، أو عن طريق سرد وقائع إيجابية قامت بها المؤسسة أو الفرد فى الماضى، أو أثناء الأزمة.^{٣٧}

٢- التهوين **Minimization**: وفىها تسعى المنظمة أو الشخص إلى التقليل من شأن الأضرار التى سببها الحدث، وأنها أقل مما تبدو للعامه.^{٣٨}

٣- المقارنة **Comparison**: وفىها يتم مقارنة الحدث محل الأزمة بأحداث أخرى مشابهة أشد خطورة وجسامه، وإظهاره على أنه الأقل ضرراً من الأحداث الأخرى.^{٣٩}

- ٤- التسامي **Transcendence**: وهو يعتمد على تبرير الحدث من خلال وضعه فى سياق مقبول ومرغوب من الجماهير، عن طريق الإشارة إلى أن هناك ما هو أهم وأسمى يمكن الاهتمام به من النظر للأزمة الحالية.^{٤٠}
- ٥- الهجوم **Attack Accuser**: وفى هذا التكتيك تسعى المنظمة أو المتهم بالحدث إلى مهاجمة موجه الاتهام، وتدمير مصداقيته والتي سنناقضي معها بالتبعية المسئولية عن الحدث.^{٤١}
- ٦- التعويض **Compensation**: وفيها يقوم الشخص أو المتهم بتعويض ضحايا الحدث أو الأزمة، وذلك عندما يتأكد للجميع أن الخطأ هو خطأ المنظمة.

رابعاً: إستراتيجية الأفعال التصحيحية **Corrective Action**:^{٤٢}

وفيها يقدم الشخص المتهم أو المنظمة خطة لإصلاح الخطأ، ومنع حدوثه فى المستقبل، وأهم ما يميز هذه الإستراتيجية أنها تخفف من حالات عدم الرضا أو الاستياء الناتجة عن الأزمة.

خامساً: إستراتيجية الاعتذار **Mortification**:^{٤٣}

وهى تعتمد على الاعتذار عن العمل المسئى، ويرى بينويت أن تلك الإستراتيجية قد تجدي نفعاً مع المنظمات العامة أو الشركات، وكذلك الشخصيات المشهورة أو السياسيين، إلا أن تكرار استخدام تلك الإستراتيجية مع السياسيين قد يأتي بردود فعل سلبية على صورتهم؛ ومن ثم يجب على السياسيين عدم اللجوء لتلك الإستراتيجية قدر الإمكان؛ نظراً لطبيعة العمل السياسي وارتباطه بالحياة اليومية للأفراد، والتي قد لا يجدي معها الاعتذار فى حينه.

٣-نظرية كومبس **SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY**

تعتمد الدراسة على تلك النظرية لتحديد وتوصيف نوع الأزمات التى تعرضت لها مؤسسة الرئاسة، وكذلك تحديد درجة مسئولية مؤسسة الرئاسة عن الأزمة، بالإضافة إلى تحديد العناصر التى تؤثر فى إدراك الجمهور للأزمة؛ وبالتالي تؤثر على اختيار استراتيجية الاتصال المناسبة للرد على الأزمة.

وفى هذه النظرية قدم كومبس **Coombs** تطويراً لنظرية بينويت بإضافة علاقة ربط علمي بين استراتيجيات الاتصال فى الأزمات وبين نوع الأزمة، حيث ركز فى بحثه على الأشكال المهمة والرئيسية، والتي يمكن بها وصف الأزمات وقولية المواقف التي تُعرض صورة المنظمة للخطر والتهديد فى أربعة أشكال رئيسية، مما يسهل من عملية تصنيف الأزمة، وكذلك وضع الإستراتيجية الفعالة لكل أزمة لحماية سمعة وصورة المنظمة.^{٤٤}

وقد أكد كل من **(Coombs & Holladay)** أنه بدمج النظريتين بينويت وكومبس تكون إستراتيجيات الاتصال فى إدارة الأزمات تهدف إلى أحد الأمور التالية:

- إقناع أصحاب المصلحة بأنه لا توجد أزمة.
 - أن يرى أصحاب المصلحة أن الأزمة أقل ضرراً مما يتوقعون.
 - أن يرى أصحاب المصلحة المنظمة بشكل أكثر إيجابية.^{٤٥}
- ويصنف كومبس الأزمات وفقاً لدرجة مسئولية المنظمة عن الحدث إلى :
- ١- أن تكون المنظمة غير مسؤولة عن الحدث (**Victim cluster**): وتشمل الأزمات المتعلقة بالكوارث الطبيعية، مثل الأعاصير والزلازل، وكذلك الإشاعات والأكاذيب والمعلومات المغلوطة، التي قد تدور حول المنظمة.

٢- أن تكون مسئولية المؤسسة عن الحدث محدودة (Accident cluster):

وهي الأزمات التي يدعى فيها أصحاب المصلحة بأن المنظمة تعمل بشكل غير لائق أو غير مقبول، أو أن تكون الأزمة مرتبطة بعيوب الإنتاج، أو حوادث الأخطاء التقنية، أو الفنية التي تؤدي إلى حادثة صناعية.

٣- أن تكون المنظمة مسؤولة عن الأزمة بشكل مباشر (Preventable Cluster):

وهي تلك الأزمات التي كان من الممكن تفاديها، وتكون فيها المنظمة مسؤولة عنها بشكل مباشر.

وطبقاً لنظرية (Coombs) فإن من أهم عناصر تقييم الأزمات، هو تاريخ المنظمة (Performance History) والذي يعد بمثابة أحد العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة، ولاسيما المنظمات أو الشخصيات السياسية والتي إذا ما كان لها تاريخ مماثل من الأخطاء نفسها، ولم تقم بعمل صيانة أو إصلاح لصورتها، فإن ذلك يعرض صورتها لمستوى أعلى من المسئولية بالمقارنة مع منظمة أخرى لديها عناصر الأزمة نفسها، ولكن لها تاريخ جيد في مثل الظروف نفسها، ولم تقع في الأخطاء السابقة للمنظمة الأخرى في الماضي.^{٦١} وهو ما يتطابق مع تعريف Cornelissen للسمعة بأنها " الإدراك الحسي لصورة المنظمة بأدائها الحالي والغائت والمتوقع منها في المستقبل، وجمع مكوناتها الرئيسية مقارنة بمثيلاتها من الشركات والمنظمات الأخرى المماثلة".^{٦٢}

وانطلاقاً من تعريف Coombs للأزمة بأنها عبارة عن الإدراك الحسي وفهم أصحاب المصلحة بأنه توجد أزمة أم لا^{٦٣}، تقدم النظرية ثلاثة عناصر رئيسة للأزمة، هي:

١- الموقف المشكل للأزمة.

٢- استراتيجيات الاتصال للتعامل مع الأزمة.

٣- إستراتيجية الرد المناسبة لكل موقف على حدة.^{١٩}

وقد قسم كومبس الاستجابة للأزمة إلى نوعين:

أولاً: الشكل، ويعنى الشكل الذي تأخذه الاستجابة للأزمات وكيفية الاتصال معها، مع مراعاة أن أهم ما يميز الشكل هو سرعة استجابة المنظمة فى الرد، والشفافية فى التعامل مع الأزمة؛ لأنه غالباً ما تحوى تلك الاستجابة مع الأزمة مخاطبة أصحاب المصلحة فيما يجب أن يتم فعله، وماذا يجب ألا يتم.^{٢٠} ففى بعض الأحيان قد يتطور الحدث العادي الذي تتعامل معه المنظمة بشكل مفاجئ إلى أزمة نتيجة لقصور فى اتصالات الأزمة، وإذا ما تعاملت معه المنظمة بشكل خاطئ يضعف ذلك من صورتها لدى العامة. بل تعد تلك الأزمة المتعلقة بالاتصال بمثابة أزمة مزدوجة (-A double crisis is a crisis)، تحدث عندما تفشل المنظمة فى إدارة اتصال الأزمة، فتصبح أزمة الاتصال أزمة أخرى غير الأزمة الأصلية.^{٢١}

وفى المقابل قد تستفيد منظمات أخرى من أزماتها بطريقة تعزز من صورتها أمام الجماهير من خلال رسم صورة ذهنية عن المنظمة مفادها أن العاملين بتلك المنظمة لديهم من الجدارة والكفاءة ما يؤهلهم للقيام بأدائهم على أكمل وجه، وذلك من خلال الإدارة المتميزة لاتصالات الأزمة.^{٥٢}

ثانياً: المحتوى، ويعنى المحتوى "ماذا ينبغى أن تقول"، وهو ما يعد بمثابة أهم عنصر فى إدارة اتصال الأزمة، وينطلق المحتوى من أن أهم النقاط أو الأهداف التى ينبغى الارتكاز عليها فى إدارة اتصال الأزمة هى أولاً: عملية "منع تشويه الصورة" أو على الأقل التقليل قدر الإمكان من حجم الأضرار التى تؤثر على الصورة، ثانياً: استمرار المنظمة فى نشاطها بشكل

طبيعي دون لفت الأنظار بأن نشاطها قد تأثر بالأزمة، وأخيراً محاولة إصلاح الضرر الذي لحق بالصورة.^{٥٣}

ويتضمن المحتوى فى إدارة اتصال الأزمة العناصر المتتابعة التالية:

الأول: مجموعة التعليمات والإرشادات (Instructing Information)

التي توجه من المنظمة لأصحاب المصلحة الذين تأثروا بالأزمة.

الثانى: مد أصحاب المصلحة بالمعلومات الملائمة التى تساعدهم نفسياً

فى التعامل مع حجم وطبيعة الأزمة.

الثالث: جمع واستيعاب المعلومات التى تشكل إدراك الجمهور لصورة

المنظمة والأزمة بشكل مستمر (قبل وأثناء وما بعد الأزمة).^{٥٤}

وقد رسمت نظرية Coombs مصفوفة توضح أنواع الأزمات التى

تعرض لها المنظمة، وصنفتها إلى أربعة أشكال رئيسية، وفيها التصنيف

مبنى على مدى عمدية أو غير عمدية الخطأ من جهة، ومن الجهة الأخرى

ما إذا كان هذا الفعل من داخل المنظمة أو من خارجها.^{٥٥}

شكل رقم (٢) يوضح مصفوفة أنواع الأزمات وفقاً لكومبس^{٥٦}

	داخلي Internal	خارجي External
عمدي Intentional	الخطيئة (Transgression)	الإرهاب (Terrorism)
غير عمدي Unintentional	الحادثة (Accident)	الذلة (Faux Pas)

وفيما يلي شرح لهذه التصنيفات:

١- الخطيئة (Transgression):^{٥٧} وفى هذا الموقف يفترض أن

المنظمة نفسها هى التى تسببت فى الأزمة Internal، وأن موقف المنظمة

عند قيامها بهذا الفعل أو التصرف كان موقفاً عمدياً "Intentional"، وفى

هذا الموقف التي تتعرض له سمعة المنظمة للخطر يستوجب على المنظمة أن تتعامل بحرص شديد مع صورتها وكيفية إصلاحها بالطريقة التي تراها فعالة في إصلاح ما وقع من أخطاء، ومن أهم الإستراتيجيات التي ثبت نجاحها فى مثل هذا الموقف استخدام تكتيك التدعيم (Bolstering).

٢- الإرهاب (Terrorism):^{٥٨} وفيه يفترض أن الفعل المرتكب والمسبب للأزمة فعل عمدي ارتكب من خارج دائرة المنظمة (External)، مثل اختطاف رهائن أو أعمال تخريب ضد المنشأة، وللتعامل مع مثل هذه الأزمات لابد من التأكيد على طبيعة الفعل العمدية والتي مصدرها ما هو خارج عن المنظمة، والتي يكون لها مردود كبير فى تخفيف حدة الاستياء العام تجاه المنظمة.

٣- الحادثة (Accident):^{٥٩} وفيها يفترض أن الفعل المسبب للأزمة حادث داخلي (Internal) أي المنظمة فعلته بنفسها، ولكن يصطبغ بالصبغة غير العمدية؛ وبالتالي ينصح فيه بأن يكون رد المنظمة مبنياً على أساس التأكيد على عدم عمدية الحدث، والتهوين من مسؤولية المنظمة عن الفعل أو الموقف Downplaying The Organization's Responsibility.

٤- التعتش (Faux Pas):^{٦٠} وفي تلك الأزمات تفترض النظرية أن صورة المنظمة تعرضت لفعل خارجي من جماعات خارجية، والحدث هنا غير عمدي، والمثال على مثل هذا النوع من الأزمات حملات المقاطعة التي تتعرض لها المنظمات، وهنا تسنح الفرصة للمنظمة لإقناع أصحاب المصلحة أو جمهورها بأنه لا توجد أزمة، ويجب استخدام إستراتيجيات الإنكار فى تلك النوعية من الأزمات.

وبالإضافة للعناصر الأساسية السابقة، والتي تشكل إدراك الجمهور لشكل وماهية الأزمة، ولمن تنسب مسؤوليتها، توجد عناصر أخرى تؤثر فى إدراك الجمهور للأزمة، وبالتالي تؤثر على اختيار إستراتيجية الاتصال المناسبة للرد على الأزمة، وهي كالتالى:

أولاً: مدى وصحة قوة الدليل (Veracity Of The Evidence)، والمقصود هنا هل يوجد دليل على حدوث الفعل المشكل والمسبب للأزمة أم لا، أم أنه يوجد غموض في تفاصيل الحدث.

ثانياً: الخسائر الناجمة عن الحدث أو الفعل (Damage)، ويقصد بها ماهية النتائج المترتبة على الحدث، وهل هي بسيطة ويمكن تداركها، أم أنها خطيرة ولا يمكن تداركها بسهولة.

ثالثاً: تاريخ أداء المنظمة (Performance History)، وفيها يفترض أن أي منظمة تتمتع إما بتاريخ إيجابي أو تاريخ سلبي، ويكون التاريخ سلبياً عندما تكون الأزمة قد تكررت مع المنظمة، وأن مسبب الحدث ثابت (Stable)، بينما يكون التاريخ إيجابياً عندما يكون الحدث جديداً على المنظمة (Unstable).^{١١}

وفي هذا الصدد يضيف (Coombs) أنه في حال وقوع أي حدث بوصفه غير متوقع أو سلبي وما يترتب عليه من نتائج، يعمل جمهور المنظمة في البحث والكشف عن المتسبب والمسئول عن تلك النتائج؛ وبناءً عليه يُبنى تقييم الجمهور على ثلاثة عناصر، هي:

١- أبعاد الحدث (Dimension of Locus).

٢- ثباته (Stability).

٣- شكل السيطرة عليه (Controllability).

ويقصد بأبعاد الحدث (Dimension of Locus) هو كون الحدث داخلياً أم خارجياً، ويقصد بالثبات (Stability) هل مسبب الحدث ثابت ولا يتغير (Stable)، أم أنه غير ثابت وطارئ (Unstable)، ويقصد بشكل السيطرة (Controllability) هل الفاعل أو المتسبب في الحدث كان يمكنه السيطرة في أحداث تلك النتيجة (Controllable)، أو أنه غير قادر على السيطرة على التحكم في النتيجة (Uncontrollable).^{١٢}

نتائج الدراسة التحليلية :

يوضح الجدول السابق تباين القوى الفاعلة طبقاً لتباين الأزمات، وذلك

على التالي:

بالنسبة لأزمة رفح:

- مثلت هذه الأزمة أولى الأزمات التى واجهتها مؤسسة الرئاسة المصرية فى عهد الرئيس مرسي، قتل فيها ١٦ جندياً مصرياً، وأصيب ١٧ آخرون من أفراد حرس الحدود المصرية فى هجوم شنه مسلحون بمنطقة رفح بسيناء، وقد تمثلت أهم القوى الفاعلة بأزمة رفح فى كل من القوات المسلحة والشرطة المصرية، وهو ما يرجع إلى الطبيعة الأمنية للأزمة، التى حاول فيها مرسي أن يؤكد للرأى العام الداخلى والخارجى قدرة أجهزة الأمن المصرية على فرض السيطرة على سيناء، لاسيما بعد الاضطرابات الأمنية التى شهدتها بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير.

- ظهر الرئيس مرسي نفسه كقوى فاعلة فى الأزمة، وفى هذه الأزمة حاول مرسي بأن يظهر فى شكل الرئيس المتواصل مع الرأى العام، مع سرعة الاستجابة للأزمة، حيث ظهر فى خطاب على التلفزيون المصرى فور وقوع الحادث مباشرة من أمام قصر الرئاسة، أكد فيه على متابعتة للموقف واتخاذ كافة الإجراءات التى من شأنها فرض السيطرة على سيناء، كما حرص على متابعة الأزمة من خلال زيارة لمنطقة رفح فى اليوم الثانى للأزمة، فى محاولة منه لإرسال رسالة للرأى العام المصرى يؤكد فيه أنه يشرف بنفسه على اتخاذ الإجراءات التى من شأنها حماية القوات المصرية بسيناء.

- قدم مرسي العديد من الرسائل غير المباشرة فى هذه الأزمة منها، تأكيده على أن مؤسسات الدولة كلها تعمل ككيان واحد من أجل مصلحة الوطن، وتأكيدده على سيطرته على الأجهزة الأمنية بالرغم من أنه رئيس

مدنى، وهو ما حرص عليه بظهوره بجانب كل من المشير طنطاوى والشرطة بمنطقة رفح، مع توجيه التعليمات لهم، إلا أنه على الرغم من تأكيد الخطاب على دور القوات المسلحة، إلا أننا نستطيع أن نلمح بوادر صراع خفى بين مرسى وبين قيادات القوات العسكرية فى ذلك الوقت، وهو ما يتضح من تأكيده ثلاث مرات على عبارة " أصدرت الأوامر واضحة للقوات المسلحة والشرطة"، للتأكيد على أنه صاحب الكلمة العليا، وهو ما انعكس بعد ذلك فى إقالة المشير طنطاوى وقيادات المجلس العسكرى.

- بالنسبة لأزمة الإعلان الدستوري: تعد هذه الأزمة من الأزمات العاصفة لمؤسسة الرئاسة، والتي شكلت بأبعادها مجموعة من الأزمات المتتالية، حيث أصدر مرسى إعلاناً دستورياً بشكل مفاجئ يوم ٢١ / ١١ / ٢٠١٢، أعلن بمقتضاه تحصين قرارته، والإعلانات الدستورية الصادرة عن الرئاسة من الطعن عليها أمام القضاء، وجعلها واجبة التنفيذ، وتضمنت استعادة الرئيس لصلاحياته كاملة بما فيها التشريع، وإقرار السياسة العامة للدولة، والموازنة العامة، ومراقبة تنفيذها، وتسبب الإعلان الدستوري فى إثارة احتجاجات قوية من المعارضة، وتفاقم الخلاف بين الرئيس مرسى وجهات قضائية أعلنت عن تعليق العمل ببعض المحاكم، فضلاً عن أعمال عنف شملت حرق مقرات الإخوان وحزبها الحرية والعدالة، وزاد من تفاقم الأزمة تعيين المستشار طلعت إبراهيم يوم ٢٣ / ١١ / ٢٠١٢ بدلاً من المستشار عبد المجيد محمود، وتلاها فى ديسمبر اندلاع اشتباكات بين مؤيدى ومعارضى مرسى أمام قصر الاتحادية، اعتراضاً على الإعلان الدستوري، وتلا أحداث الاتحادية استقالة سبعة من هيئة مستشارى الرئيس، والتي كانت تضم إجمالاً سبعة عشر مستشاراً كانوا قد اعترضوا على إصدار الإعلان الدستوري دون استشارتهم مسبقاً؛ وعلى أثر هذه الأزمة وجه

مرسى خطابه للرأى العام يوم ٢٣ / ١١ / ٢٠١٢ فى محاولة منه لكسب تأييد الرأى العام لإعلانه الدستورى، حيث ألقى الخطاب فى مناخ جماهيرى حاشد أمام قصر الاتحادية، وسط هتافات وتصفيق من مؤيديه فى محاولة للظهور بصورة " الزعيم الشعبى"، ولرسم صورة توضح أن الإعلان الدستورى يلقى قبولاً شعبياً واسعاً لدى كافة قطاعات الرأى العام المصرى، مستهلاً خطابه بوصف الشعب المصرى " بالأحباب"، و"الجمع الكريم"، وإخوانى الأعزاء المخلصين"، للدلالة على عمق الصلة بينه وبين الشعب. وقد تمثلت أهم القوى الفاعلة بأزمة الإعلان الدستورى فى الثورة المضادة للتأكيد على أن الأزمة سببها الثورة المضادة، التى يدعمها فلول النظام السابق، وقوى من الداخل والخارج لإثارة الرأى العام، والقضاء على ثورة يناير، وعلى الرغم من وصف المعارضين بأنهم يدافعون عن مكتسبات ثورة يناير" من جاء يدافع عن الشعب المصرى". إلا أن خطابه لم يخل من توجيه الانتقادات غير المباشرة للمعارضين، حيث ظل خطابه مركزاً على محاور رئيسية، وهى ضرورة احترام القوانين، مراعاة مصالح الوطن، التفريق بين الاحتجاج السلمى وتخريب المنشآت، كما ألمح لوجود فلول النظام السابق بين المعارضين لإشغال الأزمة للتأكيد على أن الأزمة بسيطة، وأن الإعلان الدستورى يحظى بتأييد القطاع الأوسع من الرأى العام .

- جاء الرئيس نفسه كقوى فاعلة من خلال عدة أمور، حيث حاول أن يظهر أنه على علم ببواطن الأمور، وأن واجبه كرئيس منتخب المحافظة على مكتسبات ثورة يناير، والتأكيد على عدم استخدام الإعلان الدستورى فى غير موضعه، أو لأغراض خاصة. مع إظهار القواسم المشتركة بينه وبين المعارضين، والتى على رأسها الحرص على محاربة الظلم والفساد.

- جاء القضاء فى المرتبة الثالثة من القوى الفاعلة، وعلى الرغم من محاولة مرسى الحديث بشكل إيجابى عن السلطة القضائية بأنها مؤسسة لها قدرها، وأن أحكامها واجبة الاحترام، فإن خطاب مرسى خلال أزمة الإعلان الدستورى كان صريحاً وواضحاً تجاه اتهام القضاء بتعطيل المسار الثورى.

- بالنسبة لأزمة بورسعيد: جاءت أزمة بورسعيد بعد إعلان إحالة أوراق ٢١ متهماً فى أحداث ستاد بورسعيد، وعقب هذا الحكم شهدت بورسعيد أعمالاً تخريبية للتنديد بالحكم، راح ضحيتها العديد من القتلى والجرحى، واندلعت أحداث عنف بالمدينة، واتهم أهالى بورسعيد مرسى بتسليم مدينة بورسعيد كبش فداء، وأنه استصدر حكماً قضائياً مسيئاً لاستيعاب غضب التراس النادى الأهلى، الذى هدد بالتصعيد العنيف إذا لم يقتص القضاء للقتلى. وقد تمثلت أهم القوى الفاعلة بأزمة بورسعيد فى الرئيس نفسه، حيث عكست هذه الأزمة حالة الانفلات الأمنى الشديد الذى شهدته مدن القناة، وهو ما أثار العديد من الاتهامات ضد مؤسسة الرئاسة بعدم قدرتها على السيطرة على مجريات الأمور، وهو ما حاول أن ينفيه الرئيس بخطابه الأول فى الأزمة (٢٠١٣/١/٢٧) من خلال إصدار العديد من القرارات السياسية، والتي كان على رأسها فرض حظر التجوال، وإعلان حالة الطوارئ، إلا أن الخطاب الثانى للأزمة (٢٠١٣/٣/١٤) بدا فيه مرسى كقوى فاعلة بشكل مختلف تماماً عن الخطاب الأول، من خلال التذكير بدوره مع أهالى بورسعيد قبل وأثناء الأزمة.

أثناء الأزمات: دراسة تحليلية

٦٩

جدول رقم (٣) يوضح مسارات البرهنة المنطقية المستخدمة فى خطاب الأزمات

مجموع	أرقام وإحصائيات		وقائع معاصرة		مواقف وقرارات سياسية		ربط الأسباب بالنتائج		وقائع تاريخية		مسارات البرهنة المنطقية الأزمات
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١٠٠	٤	-	-	-	٥٠	٦	-	-	٥٠	٦	أزمة رفح
١٠٠	١٠	٢٠	٦	٢٠	١٠	١	٥٠	٥	-	٠	أزمة الإعلان الدستوري
١٠٠	١٠	-	-	-	٤٠	٤	٦٠	٦	٤٠	٤	أزمة بورسعيد

توضح بيانات الجدول ما يأتى:

- كانت مسارات البرهنة العقلية الأكثر استخداماً بالأزمات هى ربط الأسباب بالنتائج، للتدليل على ما يحاك من الثورة المضادة للقضاء على ثورة يناير، وكذلك المواقف والقرارات السياسية، والتي تم توظيفها بأزمة بورسعيد للتذكير بدور مرسي مع أهالى بورسعيد " أنا كنت عضو فى مجلس الشعب ، وكل الناس عارفة إنى وقفت وقلت لأ" إشارة إلى موقفه الرفض لإلغاء المنطقة الحرة حينما كان عضواً بمجلس الشعب عام ٢٠٠٥، وكذلك توظيف الوقائع التاريخية للإشادة بالتاريخ النضالى لأهالى بورسعيد فى الدفاع عن مصر وأرضها وأهلها.

- كان استخدام الأرقام والإحصاءات الأقل فى مسارات البرهنة المنطقية، على الرغم من أهميته فى التأكيد على صحة المعلومة، وإقناع الجمهور، إلا أنه يمكن القول بأن استخدام القرارات والمواقف السياسية من شأنه طمأنة الرأي العام بأن هناك إجراءات من شأنها حل الأزمة.

جدول رقم (٤)

يوضح مسارات البرهنة الوجدانية المستخدمة بخطاب الأزمات

المجموع		عبارات دينية		شعارات رنانة		مسارات البرهنة الوجدانية الأزمات
%	ك	%	ك	%	ك	
١٠٠	٨	-	-	١٠٠	٨	أزمة رفح
١٠٠	٣٨	٤٤.٧	١٧	٥٥.٣	٢١	أزمة الإعلان الدستورى
١٠٠	١٢	-	-	١٠٠	١٢	أزمة بورسعيد

تشير بيانات الجدول السابق إلى اعتماد مرسي فيما يتعلق بمسارات البرهنة الوجدانية على مسارين أساسيين في خطابته للجمهور، هما الشعارات الرنانة والعبارات الدينية، مع غلبة استخدام الشعارات الرنانة، والتي اعتمد عليها مرسي بأزمته رفح وبورسعيد، بينما مزج بينها وبين العبارات الدينية بأزمة الإعلان الدستورى، وعلى الرغم من أهمية استخدام الشعارات الرنانة فى التأثير على عواطف الجمهور، فإن الاعتماد عليها بشكل متزايد يفقدها مصداقيتها، ويجعلها شعارات مزيفة وفاقدة للسوعي السياسي البناء والطامح.

وبصفة عامة يمكن القول إن ملامح الخطاب الدينى تبدو على الخطابات، والتي تعتمد بالأساس على تكرار الجمل والعبارات، وكذلك الارتكاز على الخطاب الدوار الذى يبدأ من نقطة معينة ثم يعود إلى النقطة نفسها مرة أخرى للتأكيد عليها، وهو ما يضيف عليه شكل الخطاب الدعوى عن الخطاب السياسي.

وإجمالاً من خلال استقراء بيانات الجدولين السابقين يتضح أن خطاب الأزمات كان يعتمد بشكل أكبر على مسارات البرهنة الوجدانية أكثر من مسارات البرهنة العقلية.

جدول رقم (٥) يوضح الإطار المرجعي المستخدم في خطابات الأزمة

المجموع	إطار ديني		إطار اقتصادي		إطار اجتماعي		إطار أمني		إطار حقوقي		إطار قانوني		إطار تاريخي		إطار ثوري		الإطار المرجعي
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١٠٠	٨	١٢.٥	١	-	-	-	٤	٥٠	٢	٢٥	-	-	١	١٢.٥	-	-	أزمة رفح
١٠٠	١٦	١٢.٥	٢	٦.٢٥	١	١٢.٥	٢	-	٥	٣١.٢٥	٣	١٨.٧٥	-	-	٣	١٨.٧٥	أزمة الإعلان المستوري
١٠٠	١١	-	-	٩.١	١	٩.١	-	-	٢	١٨.٢	٢	١٨.٢	٢	١٨.٢	٢	٢٧.٢	أزمة بورسعيد

تشير بيانات جدول الإطار المرجعي المستخدم بخطابات الأزمات إلى عدة مؤشرات، يمكن رصدها كالتالي:

- بالنسبة لأزمة رفح: كان الإطار الأمني هو الأكثر استخداماً فى معالجة الأزمة، يليه الإطار الحقوقي، وحاول مرسى من خلاله التأكيد على حقوق أهالى سيناء فى العيش بأمان من خلال تكرار جملة " حقوق أبناء سيناء" ثلاث مرات.

- بالنسبة لأزمة الإعلان الدستوري: كان الإطار الحقوقي هو الأكثر استخداماً بالأزمة، وهو ما يمكن ربطه بالأحداث العنيفة، والاشتباكات التى صحبت الأزمة، وأدت إلى وقوع العديد من الإصابات والقتلى؛ مما جعل المشهد يبدو كما لو كان هناك عودة للنظام القمعى مرة أخرى، والحياد عن أهداف ثورة يناير؛ وهو ما أثر بالسلب على صورة مؤسسة الرئاسة لدى قطاعات عريضة من الشعب المصرى، ولاسيما الشباب الذين مثلوا عماد الثورة، وبالتالي انعكاس تلك الأحداث فى ضرورة تبنى مؤسسة الرئاسة لخطاب يدافع فيه عن الحقوق والحريات لكافة أطراف المجتمع، وهو ما اتضح بعد ذلك فى ظهور الإطار الثورى فى الترتيب الثانى ليؤكد للمتظاهرين والقوى السياسية المختلفة أنهم شركاء فى هذه الثورة، وأنه أبداً لن يحيد عن المسار الديمقراطى، بل جاء الخطاب مطالباً المعارضة باحترام الديمقراطية التى جاءت به كرئيس منتخب؛ ومن هنا جاء توجيه الخطاب من منطلق "نحن وأنتم"، ونحن هى التى تمثل الشرعية المنتخبة التى لا بد أن ينصاع إليها الأقلية المعارضة، وأنتم تمثل الأقلية المعارضة " القرار الصائب تنزل فيه الأقلية على رأى الأغلبية، أليست هذه الديمقراطية أن تنزل الأقلية على رأى الأغلبية!!". وعلى الرغم من عمق أزمة الإعلان الدستوري، ومن خلال استقراء خطابات الأزمة يتضح أن الرئيس مرسى كان لا يزال ينظر إلى

المعارضين للإعلان الدستوري على أنهم قلة، وأنه لا يزال متمسكا بقراراته، وهو ما زاد من حدة استياء الجماهير تجاه مؤسسة الرئاسة، ورفض هذا الإعلان حتى من داخل مؤسسة الرئاسة نفسها، والتي تصاعدت بها الاحتجاجات باستقالة بعض مستشارى الرئيس، علاوة على استنكار مؤيدين الرئيس لهذا الإعلان.

-بالنسبة لأزمة بورسعيد: كان الإطار الثورى هو الأكثر استخداماً في خطاب أزمات بورسعيد، ووظف فيها مرسى هذا الإطار لمحاولة احتواء الأزمة من خلال التأكيد على أن هناك مطالب أسمى ممثلة فى أهداف ثورة يناير ينبغي أن يلتف حولها الجميع، لعبور مرحلة التحول الديمقراطي، مؤكداً على حرصه على مصالح أهالى بورسعيد، من خلال مواقفه الداعمة لمدينة بورسعيد قبل وبعد الثورة ، كما اعتمد أيضاً على الإطار الحقوقي والتاريخي، والذي جاء في المرتبة الثانية؛ وذلك في محاولة منه لرأب الصدع بينه وبين أهالى بورسعيد، لاسيما مع تصاعد الاحتجاجات بعد القرارات التي اتخذها والمتمثلة فى إعلان حالة الطوارئ وفرض حظر التجوال، والتي جعلت البعض يصفه بالديكتاتور، وهو ما حاول أن ينفيه بتأكيدده على الحفاظ على حقوق أهالى بورسعيد كاملة.

تشير بيانات الجدول إلى عدة مؤشرات:

١- مثلت أزمة رفح نموذجاً لأزمة الإرهاب وفقاً لتصنيف كومبوس للأزمات، والتي تكون فيها الأزمة من خارج المؤسسة، وعمدية، وارتبطت بوقوع خسائر فادحة، واعتمد خطاب إصلاح الصورة لدى الرأى العام على إستراتيجية التقليل من شأن الحدث من خلال تكتيك التعويض، وذلك من خلال التأكيد على حقوق المصابين، إلا أننا يمكننا القول إن استخدام تكتيك التعويض لم يكن ناجحاً بالقدر الكافى، لإغفاله الحديث عن آليات تعويض الشهداء رغم فداحة الخسائر فى الأرواح والتي وصلت لسبعة عشر شهيداً. ووفقاً لكومبوس فإن أزمة رفح تعد من أولى الأزمات التى واجهت مؤسسة الرئاسة؛ وبالتالي كانت الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة تخلو من تقييم سلبي للمؤسسة، وهو ما كان على مؤسسة الرئاسة فى ذلك التوقيت استغلال الاتجاهات الإيجابية لدى البعض والحيادية لدى البعض الآخر فى دعم تكوين صورة إيجابية قوية عن مؤسسة الرئاسة من خلال استخدام إستراتيجية الأفعال التصحيحية والتي تدعم من قوة صورة مؤسسة الرئاسة، كما تخلق انطباعاً جديداً عن تلك المؤسسة بأن هناك تغييراً جذرياً فى إدارة سياستها، وأنها قادرة على اتخاذ إجراءات من شأنها استقرار الوضع السياسى.

٢- مثلت أزمة الإعلان الدستورى نموذجاً لأزمة الخطيئة التى توافر فيها عنصران أساسيان وهى أنها أزمة عمدية، ومن داخل المؤسسة، ومسئولة عنها المؤسسة مسئولية مباشرة، كما توافر بها كل من صحة وقوة الدليل، ووقوع خسائر فادحة، وهو ما انعكس على استخدام عدة إستراتيجيات لاحتواء الأزمة وإصلاح الصورة كان على رأسها إستراتيجية التهرب من المسئولية باستخدام كل من:

أ- تكتيك التبرير: وتم توظيفه من قبل الرئيس مرسى لإيجاد التفسيرات والمبررات التى دفعتة لإصدار هذا الإعلان، والتى كان على رأسها الأدوار التى تقوم بها الثورة المضادة للقضاء على مكتسبات ثورة يناير، وتأكيدة على أن هذا الإعلان جاء لإنجاز الدستور، وبناء مصر الجديدة، والتى تكررت مراراً فى خطابى أزمة الإعلان الدستورى.

ب- تكتيك النوايا الحسنة: وتم توظيفه لطمأنة الرأى العام، من خلال التأكيد على أن هذا الإعلان لن يستخدم للاتحياز لفئة دون أخرى، وكذلك ربطه بالإطار الدينى الذى أظهر فيه مرسى أنه يراقب الله فى كل تصرفاته "يعلم الله سبحانه وتعالى أننى أبداً ما كنت ولا استحق أن أظلم أحداً أبداً"، كما تم ربط تكتيك النوايا الحسنة بالإطار الثورى من خلال تأكيدة على أن هذه القرارات الاستثنائية تم أخذها لحماية الثورة.

- وفى الترتيب الثانى جاء استخدام إستراتيجية التقليل من شأن الحدث، وتم توظيفها من خلال استخدام تكتيكات مختلفة على رأسها تكتيك الهجوم والذى ركز فيه على الهجوم على شكل الاحتجاجات التى صاحبت رفض الإعلان الدستورى، فوجه هجومه تارة للمتظاهرين، وتارة للمندسين داخل المظاهرات السلمية، ومن يدعمهم من فلول النظام السابق، وتارة أخرى للقوى السياسية التى تدعم تلك الاحتجاجات.

- تم استخدام تكتيك المقارنة من خلال مقارنة الوضع الحالى برئيس منتخب بنظام سابق فاسد لا يوجد به أى نوع من العدالة الاجتماعية والحرية التى تتوافر فى عهده.

- تم استخدام تكتيك التذكير بإنجازات قبل وأثناء الأزمة، وربطها بالإطار الثورى حاول من خلاله التأكيد على أنه جزء أساسى من مكونات الثورة المصرية، وذلك فى محاولة منه لتدعيم صورته أمام الرأى العام.

أثناء الأزمات: دراسة تحليلية

W

- وفى الترتيب الثالث إستراتيجية الإنكار، من خلال تكتيك تحويل اللوم بتحويل اللوم الموجه للرئيس لفلول النظام السابق واصفاً إياهم بالثورة المضادة؛ وذلك فى محاولة لاستمالة رأى العام معه ولاسيما القوى الثورية التى تعى مخططات الثورة المضادة.

وإجمالاً مثلت الإستراتيجيات المستخدمة بأزمة الإعلان الدستوري فى ازدياد حدة الأزمة، وفشل إدارة الاتصال فى الأزمة نظراً لمهاجمة قطاعات عدة من المجتمع منها القوى السياسية، والقضاء، ورجال الأعمال، والمؤسسات الإعلامية، ما أدى إلى إدخال مؤسسة الرئاسة فى أزمات أخرى غير الأزمة الرئيسة.

كذلك غابت بعض الإستراتيجيات الأساسية لإصلاح الصورة، والتى كان من شأنها احتواء غضب رأى العام مثل تكتيك الاعتذار عن إصدار الإعلان الدستوري وما نجم عنه من آثار، والذى كان من الممكن أن يسهم بفاعلية فى الحد من إستياء الجماهير، وحتى مع استخدام إستراتيجية الأفعال التصحيحية، والتى جاءت بإلغاء المادة رقم (٦) فقط من الإعلان الدستوري، إلا أن استخدامها بالخطاب كان محدوداً حيث تم استخدامها بالخطاب الثانى للأزمة يوم ٢٠١٣/١٢/٢٦ أى بفارق زمنى يزيد عن الشهر عن الخطاب الأول، مما جعل هذه الإستراتيجية تبدو ضعيفة للغاية نظراً لجسامة الأحداث التى شهدتها تلك الفترة، ووقوع الضحايا؛ علاوة على تشابك وتعاقد الأزمة.

٤- مثلت أزمة بورسعيد نموذجاً لأزمة الحادثة، فهى أزمة لم تكن فيها مؤسسة الرئاسة مسؤولة مسؤولة مباشرة فيها عن الأحداث، إلا أنه توافر فيها التاريخ السلبي للمؤسسة، مع وقوع خسائر فادحة. واعتمد فيها خطاب مرسى على إستراتيجية الإنكار من خلال تكتيك تحويل اللوم على المتظاهرين، وإلى مساهم بالثورة المضادة وفلول النظام السابق، وهو ما

حرص على التأكيد عليه خلال مختلف الأزمات التي تعرض لها، فكان دائم التأكيد على أنها أعمال مدبرة لإفشال المؤسسة الرئاسية.

ويأتي توظيف مرسى لهذا التكتيك بشكل دائم لكى يظهر مؤسسة الرئاسة في مظهر المستهدف من قوى النظام السابق؛ وبالتالي على الرأي العام أن يقف بجانبه ويسانده ويتفهم طبيعة ما يحاك ضده، إلا أن كثرة اعتماده على ذلك التكتيك وإلقاء اللوم على الثورة المضادة، أظهره بمظهر الرئيس الضعيف غير القادر على السيطرة على مجريات الأمور؛ وبالتالي زاد استخدام هذا التكتيك من حدة استياء الرأي العام، كذلك حاول مرسى التقليل من شأن الحدث عن طريق تذكير أهالي بورسعيد بمواقفه قبل الأزمة ودفاعه عنهم وعن تجارتهم قبل وبعد الثورة.

وإجمالاً من خلال استقراء الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة اتصال أزمة بورسعيد، يمكن القول إن الخطاب قد أغفل إستراتيجيات مهمة كإستراتيجية الأفعال التصحيحية، فبالرغم من أن المؤسسة الرئاسية لم تكن المسؤولة بشكل مباشر عن تلك الأزمة، فإنها مسؤولة بشكل رئيس عن تلافي تبعات الأزمة، وفرض الأمن والحفاظ على أرواح المصريين.

التعليق العام ومناقشة النتائج:

١- من خلال استقراء خطاب الأزمات التي تعرضت لها مؤسسة الرئاسة، يتضح أن معالجة مؤسسة الرئاسة للأزمات، كان يبدو عليه عدم استخدام إستراتيجية واضحة ومخططة لإدارة الاتصال فى الأزمة، بل يمكن القول إن إدارة الاتصال بالأزمات، قد كانت لمؤسسة الرئاسة بمثابة أزمة مزدوجة (A double-crisis is a crisis)، وهى التى تحدث عندما

تفشل المنظمة في إدارة اتصال الأزمة، فتصبح أزمة الاتصال أزمة أخرى غير الأزمة الأصلية، وقد ظهر ذلك بشكل بارز كالتالي:

أ- بالنسبة لأزمة الإعلان الدستوري:

- جاء الخطاب الأول للأزمة على مدار ٤٧ دقيقة، وكان خطاباً مرتجلاً، مع الدخول في تفاصيل كثيرة بعيدة عن الأزمة مثل الحديث عن أزمة سوريا، مما أفقد الخطاب التركيز على مضمون الأزمة، كذلك غلب على الخطاب الاستفاضة المتكررة لنفس المعاني، بتفصيل التفصيل.

- اختيار مكان إلقاء الخطاب، أسهم في تفاقم حدة استياء الجماهير تجاه مؤسسة الرئاسة، فالخطاب ألقاه الرئيس مرسى في الجموع من أنصاره في ساحة قصر الاتحادية، في الوقت الذي كان يعتصم الآلاف من معارضيه في التحرير، وبدلاً من أن يعمل الخطاب على استرضاء الجماهير المعارضة، بدا مستقطباً لجمهوره؛ مما أفقد الخطاب مصداقيته، والتي كانت من أهم العوامل المؤثرة على إدارة اتصال الأزمة. وهنا يمكن القول أن الأداء السياسي للرئيس مرسى قد عكس منذ توليه السلطة فكرة كونه يمثل حزب الأغلبية أو الحزب الفائز في الانتخابات.

وعليه؛ كانت قراراته في الإعلان الدستوري تنم عن سلوك سياسي مرتبط بفكرة اعتماد ما يراه حزب الأغلبية من إجراءات سياسية ملائمة، وليس ما تفرضه قيادة البلاد للمرحلة الانتقالية؛ وهو ما أربك الرئاسة المصرية وجعلها تبدو ممثلة لتيار واحد.

ب- بالنسبة لأزمة بورسعيد:

كان الخطاب الأول لأزمة بورسعيد مليئاً بالتهديدات وإصدار القرارات السياسية التي زادت من اشتعال الأزمة "إذا اضطررت سأفعل وها أنا ذا" ، بينما بدا الخطاب الثانى بلهجة مختلفة عن الخطاب الأول من خلال إصدار القرارات السياسية المطمئنة لأهالى بورسعيد، ومخاطبتهم بلغة عاطفية " أهالى بورسعيد فى عينا، فى قلبى زى باقى المصريين مع التذكير بالدور التاريخى لأهالى بورسعيد عام ٥٦، وهو ما يوضح أن الإستراتيجية التى كان لابد من اتباعها فى إدارة اتصال الأزمة هو استخدام لغة الخطاب الثانى فى بداية الأزمة لتهدئة الرأى العام، بدلاً من لغة الخطاب الأول، والتى على أثرها زادت الأزمة اشتعالاً بتحدى أهالى بورسعيد قرارات الرئيس مرسى، وكسر حظر التجوال؛ مما انعكس على صورة مؤسسة الرئاسة بأنها ضعيفة، وغير قادرة على معالجة التحديات التى تجابهها، مع الأخذ فى الاعتبار بأن أزمة بورسعيد كانت التالية لأزمة الإعلان الدستورى؛ وما تلاها من أزمة النائب العام، وأحداث قصر الاتحادية، وهو ما شكل تاريخاً سلبياً لمؤسسة الرئاسة لدى الرأى العام، والذي يعد وفقاً لنظرية كومبس بمثابة العنصر الثانى الذى يزيد من حدة الأزمة؛ نظراً لأنه يعكس إدراكاً أقوى لدى أصحاب المصلحة بمسؤولية المنظمة عن الأزمة.

٢- تنوعت القوى الفاعلة بخطاب الأزمات، وإن برز فى إطارها كل من الثورة المضادة والرئيس نفسه، كطرفين أساسيين تتشكل فى إطارهما الأزمات السياسية التى شكلت بتطوراتها رسم العلاقة بين مؤسسة الرئاسة، والجهة المعارضة للرئيس، فمن خلال استقراء الأزمات نستطيع القول إن أزمة رفح قد عكست بوادر الصراع الخفى بين مرسى والمجلس العسكرى،

والتأكيد فى تلك الأزمة على أنه صاحب الكلمة العليا فى البلاد. كما ظهرت الجبهة المعارضة كقوى فاعلة بخطاب أزمة الإعلان الدستورى وبورسعيد، وتمثلت فى القوى السياسية والقضاء ورجال الأعمال والمؤسسات الإعلامية كطرف فاعل ورئيس لمهاجمة النظام والسعى لإفشال مؤسسة الرئاسة.

٣- على الرغم من اعتماد خطاب الأزمات بشكل رئيس على استخدام الإطار الحقوقى، فإن هذا الإطار لم يتم توظيفه بشكل يحقق تلبية حقوق متضررى الأزمات، حيث اعتمدت الخطابات على الشعارات والعبارات الرنانة، لبعث رسائل الطمأنينة والاسترضاء، دون توضيح آليات، وتشريعات، وإجراءات محددة لتحقيق هذه الوعود، وهو ما يمكن ربطه بازدياد الأزمات اشتعالاً الواحدة تلو الأخرى لمؤسسة الرئاسة، حيث أسهم توظيف الإطار الحقوقى بهذا الشكل فى فشل إدارة اتصال الأزمة.

٤- اعتمد خطاب الأزمات على مسارات البرهنة الوجدانية أكثر من مسارات البرهنة العقلية، وقد جاءت خطابات مرسى خلال الأزمات بمنطق عاطفى، حاول فيها رسم صورة ذهنية لدى المصريين بأنه الرئيس المنتمى لتلك الطبقات والتي عاش معهم نفس الظروف، ونفس المعاناة عبر سنوات طويلة من التهميش والفقير طالبت جموع المصريين الذى هو واحد منهم؛ وبالتالي هو الأكثر قدرة على التعبير عن آمالهم وطموحاتهم، وعلى الرغم من أهمية التقمص مع الجمهور، فإن استخدام مسارات البرهنة الوجدانية فى الاتصال خلال الأزمات كانت من العوامل المؤثرة على فشل إدارة اتصالات الأزمة، نظراً لافتقارها للحجج العقلية التى تخاطب وعى وإدراك الجماهير، والتي ينطلق تقييمها للأزمة من خلال حلول واقعية معبرة عن تطلعاتها وآمالها للخروج من الأزمة.

٥- اعتمد خطاب الأزمات على عدة إستراتيجيات لإصلاح الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة، واختلفت تلك الإستراتيجيات وفقاً لطبيعة الأزمة، إلا أنه يمكن القول إن الإستراتيجيات المستخدمة لإصلاح الصورة قد أسهمت فى فشل إدارة اتصالات الأزمات، نظراً لطبيعة الأوضاع التى شهدتها مصر خلال أحداث ما بعد ٢٥ يناير، والتى جعلت الرأى العام مترقباً لإدارة مؤسسة الرئاسة للأزمات والمواقف السياسية، فبدلاً من أن تعمل مؤسسة الرئاسة على تكوين صورة إيجابية قوية عن مؤسسة الرئاسة من خلال استخدام إستراتيجية الأفعال التصحيحية، لكى تخلق انطباعاً جديداً عن تلك المؤسسة بأن هناك تغييراً جذرياً فى إدارة سياستها، وأنها قادرة على اتخاذ إجراءات من شأنها استقرار الوضع السياسى، جاءت الإستراتيجيات المستخدمة لتزيد من حدة تفاقم الأزمات نظراً لاعتمادها على إستراتيجية التهرب من المسؤولية باستخدام كل من تكتيك التبرير لإيجاد التفسيرات والمبررات للأزمات السياسية، وكذلك تكتيك النوايا الحسنة وربطه بالإطار الدينى الذى أظهر فيه مرسى أنه يراقب الله فى كل تصرفاته، ولن ينحاز لفئة دون أخرى. كذلك وعلى الرغم من أن أزمة بورسعيد تعد أزمة من خارج المؤسسة فإن توافر التاريخ السلبى لمؤسسة الرئاسة الذى عبرت عنه أزمة الإعلان الدستورى التى شكلت بأبعادها مجموعة من الأزمات المتتالية؛ أدى إلى مزيد من التدهور فى الصورة الذهنية لمؤسسة الرئاسة، والتى تفاقمت أيضاً نظراً لاستخدام إستراتيجية الإنكار وتحويل اللوم على المتظاهرين.

قائمة المراجع:

- 1 - Coombs, W. T. (2000), Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective. In Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (red.). Public Relations as Relationship Management, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. p. 74-76
- 2- علي عجوة (١٩٨٣)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط١ (القاهرة، عالم الكتب)، ص١١٣.
- ٣- راسم محمد الجمال ، خيرت معوض عياد (٢٠٠٥)، التسويق السياسي والإعلام: الإصلاح السياسي في مصر (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية) ص٤٦.
- 4- Simon Goldsworthy & Trevor Morris (2008), Public Relations For The New Europe, (Newyork, Palgrave Macmillan), p. 29.
- ٥ - سهير عثمان (٢٠١٢)، استراتيجية التبشير في خطاب النظام السياسي لمواجهة الأزمات: حادث أسبوط نموذجاً "دراسة مقارنة بين صحف الأهرام، الحرية والعدالة، التحرير"، جامعة الأهرام الكندية، المؤتمر الثانى ، إعلام الأزمات وأزمة الإعلام، ٢٠١٣.
- ٦ - عبد العزيز السيد (٢٠١٣)، التحليل السيميائي لخطاب الرئيس مرسى فى ميدان التحرير: دراسة تأويلية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، المؤتمر الدولي السنوي لكلية الإعلام جامعة الأزهر بعنوان "المهنية الإعلامية والتحول الديمقراطي".
- ٧- عبد الناصر محمد سرور (٢٠١١)، دور الخطاب الدينى فى التعبئة السياسية فى عهد الرئيس عبد الناصر (أزمتى ١٩٥٦، ١٩٦٧ نموذجاً)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٣، العدد ١.
- ٨ - فاطمة الزهراء عبد الفتاح (٢٠١٢)، قراءة فى تحولات الخطاب الاعلامى للمجلس العسكرى خلال عام، القاهرة: مركز المصرى للدراسات والمعلومات،

- ٩ - ماهيناز رمزى (٢٠٠٦)، بنية أطروحات خطاب الإصلاح السياسي داخل ساحات النقاش على المواقع الإذاعية والتلفزيونية بشبكة الانترنت، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد السابع، العدد الأول، يناير/يونيو ٢٠٠٦.
- ١٠ - إبراهيم إسماعيل عبده محمد (٢٠١٠)، قضايا الشباب في الخطاب السياسي: دراسة حالة مصر (القاهرة : مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات).

11 - Kyhn, H. S. (2008), Situational Crisis Communication Theory: Its Use in A Complex Crisis With Scandinavian Airlines'. Grounding Of Dash 8-Q400 Airplanes, Master Thesis, Aarhus School of Business.

12 - Knoespel, R. M. (2011). " How Did Toyota Stay on Top?" Revisiting Crisis Communication Discourse.

13 - Myers, J. J. (2005). Are Americans Ready For Take-Off?: A Rhetorical Analysis Of President George W. Bush And His Administration's September 11, 2001, Crisis Communication Rhetoric (Doctoral Dissertation, Wichita State University).

14- Moran, M. (2012). Image Restoration in Political Sex Scandals: What To Do (And What Not To Do) When You're Caught With Your Pants Down. Elon Journal of Undergraduate Research in Communications, 3(2).

15- Holtzhausen, D. R., & Roberts, G. F. (2009). An Investigation Into The Role Of Image Repair Theory In Strategic Conflict Management. Journal of Public Relations Research, 21(2), 165-186

16 - Liu, B. F. (2008). From aspiring presidential candidate to accidental racist? An analysis of Senator George Allen's image

repair during his 2006 reelection campaign. Public Relations Review, 34(4), 331-336.

١٧ - السيد سعيد عبد الوهاب (٢٠١٢)، إستراتيجيات الخطاب الاتصالي المؤسسي إدارة الأزمات: دراسة تحليلية للبيانات الرسمية بشأن عينة من أزمات المرحلة الانتقالية، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، المؤتمر العلمي الثامن عشر ، الإعلام وبناء الدولة الحديثة.

18 - Millar, D. P., & Heath, R. L. (Eds.). (2003). Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication. Routledge., p.234.

19 - Massey, J. E. (2003, April). A Theory Of Organizational Image Management Antecedents Processes Outcomes. In International Academy of Business Disciplines Annual Conference, Held In Orlando. P.17

20 - Garbett, T. (1988). How to Build a Corporation's Identity And Project Its Image. Lexington, MA: Lexington Books.p.23.

21 -Brown, K. A. (2012). Off the field: An Empirical Examination Of The Impact Of Athlete Transgressions And Response Strategy On The Image Repair And Crisis Communication Process (Doctoral Dissertation, The University of Alabama Tuscaloosa)..P.32

22 -Massey, J. E.Op.cit, P.17

23 -Massey, J. E.Op.cit., p.18

24- Sheldon, C. A. (2006). Image Repair On The Political Front: An Experiment Testing Effects Of Communication Strategy And Performance History In A Political Faux Pas (Doctoral Dissertation, Uga),P.3.

- 25- Benoit, W. L. (2000). Another Visit To The Theory Of Image Restoration Strategies, *Communication Quarterly*, 48(1), 40-43., P.40
- 26 - Benoit, W. L. (2004). Image Restoration Discourse and Crisis Communication. In D.P Millar & R.L Heath (Eds.) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach To Crisis Communication* (p. 263-280). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.P.264
- 27 - Coombs, W. T. (2007). "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory". *Corporate Reputations Review*, 10(3): P. 164
- 28 -Regester, Michael and Judy Larkin. (2008). *Risk Issues And Crisis Management: A Casebook Of Best Practice*. London: Kogan Page. 3rd. ed,P.2
- 29- Robert E. Denton, Rachel L, Holloway (2003), *Images, Scandal, and Communication Strategies of the Clinton Presidency*,(U.S.A, Greenwood publishing) P,221
- 30- Jessica Joy Myers, Op.cit, p.iv.
- 31 - Benoit, W. L., & McHale, J. P. (1999). Kenneth Starr's Image Repair Discourse Viewed in 20/20. *Communication Quarterly*, 47(3),.p. 265-268.

- 32- Benoit, W. L. (1997). Hugh Grant's Image Restoration Discourse: An Actor Apologizes. *Communication Quarterly*, 45(3), P. 251
- 33- Sheldon, Catherine Adelle, Op.Cit, P.5 .
- 34 - Benoit, W. L. (2004). Op.Cit, p. 268
- 35 - Benoit, W. L., & McHale, J. P. (1999) Op.Cit.,P.268.
- 36- Benoit, William L , (1997). Op.Cit, P.258
- 37- Moran, M. (2012). Image Restoration in Political Sex Scandals: What To Do (And What Not To Do) When You're Caught With Your Pants Down. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 3(2). P. 45
- 38- Benoit, W. L., & Nill, D. M. (1998). A Critical Analysis Of JUDGE Clarence Thomas' Statement Before The Senate Judiciary Committee. *Communication Studies*, 49(3), P.183
- 39 - Benoit, William L ,(1997) ,Op.Cit, P.254.
- 40 - Benoit, William L ,(1997), Op.cit, p.254.
- 41 - Brinson, S. L., & Benoit, W. L. (1999). The Tarnished Star Restoring Texaco's Damaged Public Image. *Management Communication Quarterly*, 12(4), p. 494.
- 42 - Blaney, J. R., & Benoit, W. L. (2001). The Clinton scandals and the politics of image restoration. Taylor & Francis US, p. 18
- 43 - Benoit, W. L. (1995). Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies (p. 69). Albany: State University of New York Press.p.25

- 44 - Coombs, W.T. & Holladay, S. J. (2004). Reasoned Action In Crisis Communication: An Attribution Theory-Based Approach To Crisis Management. In D.P. Millar & R.L. Heath (Eds.) Responding to crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication. Mahwah, NJ: Erlbaum, P.95.
- 45 - Ibid, p.98.
- 46 - Coombs, W. T., & Holladay, S. J.(2001). "An Extended Examination Of The Crisis Situation: A Fusion Of The Relational Management And Symbolic Approaches". Journal Of Public Relations Research, 13.P.338.
- 47 - Cornelissen, Joep.(2006). Corporate Communications: Theory and Practice. 3th ed. London: SAGE Publications Ltd..P. 83
- 48 -Coombs, W. T. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, And Responding. Thousand Oaks, CA: Sage.P.3
- 49 - Lee, Kayman Betty.(2005). "Hong Kong Consumers' Evaluation in an Airline Crash: A Path Model Analysis". Journal of Public Relations Research, 17(4): 363-391.
- 50 - Coombs, W. T. (2006), Crisis Management: A Communicative Approach. In Botan, C. H. & Hazleton, V. (Eds.). Public Relations Theory II. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, P.172.
- 51 -Kyhn, H. S. (2008), Situational Crisis Communication Theory: Its Use in A Complex Crisis With Scandinavian Airlines'.
- 52 - Conrad, C. R., & Poole, M. S. (2011), Strategic Organizational Communication: In A Global Economy. John Wiley & Sons. P.455

- 53 - Coombs, W. T. (2007), Ongoing crisis communication, Op.Cit, P.133
- 54 - ibid, P.133-137.
- 55 - Sheldon, C. A. (2006), Op.cit, p.14
- 56 - ibid, P.14
- 57 - Coombs, W. T. & Holladay, S .J. (1996). Communication and attributions in a crisis: an experimental study in crisis communication. Journal of Public Relations Research, 8(4),p, 279.
- 58 - Coombs, W. T. (1995). Choosing The Right Words: The Development Of Guidelines For The Selection Of The Appropriate|| Crisis-Response Strategies, Management Communication Quarterly, 8, 4, p.448.
- 59 -Ibid P. 455-456
- 60 - Coombs, W. T. & Holladay, S .J. (1996). Op.Cit, P. 285.
- 61 - Coombs, W. T. (1995), Op.Cit,.P. 457-461
- 62 - Coombs, W. T. (1995), Op.cit, P.448.