

مدخل نظري لإدارة أزمة الصورة الذهنية للشركات

A theoretical approach to managing the corporate image crisis

نجيب كامل

University of Algiers 3

Nadjibkamel3@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/05/24

تاريخ الاستلام: 2018/08/24

الملخص: إن كل شركة ستعرض في مرحلة ما إلى حدوث شيء خارج عن إطارها يساهم في حدوث أزمة تؤثر على سمعتها وصورتها أمام الجماهير، هذا يجعل من إدارة أزمة الصورة الذهنية للشركة فاصلا مهما في علاج الانطباعات السلبية المشككة عنها قبل أن تصل إلى مرحلة النمطية السلبية التي تعصف بحياتها وتؤدي بها إلى الزوال. من هذا الطرح فإن الهدف من المقال هو تقديم العلاج الذي من شأنه أن يرجع للمؤسسة سمعتها وصورتها الإيجابية أمام محيطها المؤسساتي والاجتماعي، ومنه جاء معالجتنا للموضوع كدراسة نظرية-استكشافية لتفسير وفهم نظرية إصلاح الصورة التي قدمها "Benoit" في استراتيجيات الدفاع الخمس: "الإنكار، التهرب من المسؤولية، تقليل العداء، الإجراءات التصحيحية، الاعتراف بالذنب"، وإضافة إلى هذا حاولنا إبراز أهمية الاستراتيجيات الاتصالية في علاج هذه الأزمة، وهو ما تجلّى من خلال النتائج التي تؤكد على أهمية تكوين ووجود مختصين في إدارة أزمة الصورة، وأيضا أن تولي الشركة اهتماما كبيرا لما يشاع ويذاع عنها ولكل مشكل يبساطته التي تصبح أزمة مع مرور الوقت.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمة، سمعة الشركة، صورة الشركة، الصورة النمطية، استراتيجيات الاتصال.

Abstract : Every company will at some point to happen something outside its framework contributes to the crisis affects the image and image in front of the masses, This makes managing the crisis of the company's mental image an important chapter in the treatment of the negative impressions that it poses before it reaches the negative stereotypical stage that floods her life and leads to the disappearance. From this point of view, the aim of the article is to provide treatment that would give the institution its reputation and positive image in front of its institutional and societal surroundings, From here came our treatment of the subject as a theoretical-exploratory study to explain and understand the theory of image reform presented by "Benoit" in the five defense strategies: Danial, evading responsibility, reducing offensiveness, corrective action, mortification, In addition, we tried to highlight the importance of communicative strategies in dealing with this crisis, Which was demonstrated by the results that emphasize the importance of the composition and existence of specialists in the management of the crisis image, And also to give the company a great interest in what is rumored and sold for each problem and its simplicity, which becomes a crisis over time.

Key Words: Crisis, Crisis Management, company reputation, Corporate image, Stereotype, Communication strategies.

JEL Classification: B 25, M 14, M 31.

المقدمة:

لا يمكن لنا الحديث عن موضوع الصورة الذهنية في معزل عن السياق التاريخي لتطورها الذي تعلق بعدد العلوم والمجالات، فالتتبع التاريخي يوضح لنا مباشرة تلك المجالات التي تبنت موضوع الصورة الذهنية بداية بالفلسفة إلى الفن والأدب وعلم النفس في دراسته للسلوك الإنساني، وعلم الاجتماع تنتقل إلى المجال المؤسساتي خاصة في ما تعلق بالتسويق والحفاظ على المؤسسة وعلى ميزتها التنافسية، فتصبح الصورة مجالاً في علم الاتصال والتسويق والإدارة، فقد أصبحت ضمن الظواهر الإنسانية والمؤسساتية وبشكل عام الظواهر النسقية التي يدرسها علم الاعلام والاتصال ضمن بحوث الرأي العام وأيضاً بحوث العلاقات العامة وكل ما تعلق بإدارة صورة المؤسسة، ويرجع أول ظهور لمصطلح الصورة الذهنية للعالم الأمريكي Graham Dalas عام 1908 في كتاب الطبيعة البشرية والسياسية، والذي يتعلق بالمجال السياسي والانتخابي تحديداً، لتأتي بحوث الأمريكي الآخر Kenneth Boulding الذي أسس للصورة الذهنية في كتابه "الصورة: المعرفة في الحياة والمجتمع" عام 1956، لينقله إلى عالم المنظمات، وهذا لطبيعة الأهمية التي تلعبها الصورة الذهنية المشكلة في أذهان الجماهير عن الشركات فهي بمثابة آراء شخصية أو قد تكون جماعية عن الشركة ولطبيعتها السلبية أو الإيجابية فإنها إما تحافظ على الشركة وتؤدي بها إلى الاندثار والزوال إذا ما رفضها المجتمع بأفراده ومؤسساته، وهذا الاندثار والزوال أكيد تسبقه الازمات التي تؤدي إلى تكوين شيء سلبى عن الشركة لهذا كان ولا بد ان تتعامل الشركة مع هذا موضوع أزمة الصورة الذهنية لتحافظ على كينونتها في المجتمع المؤسساتي والأسواق وبشكل كبير الأفراد، ونأتي في هذه الورقة البحثية لندرس مجال أزمة الصورة الذهنية ونحاول إعطاء تشخيص نظري وعلاج من خلال استراتيجيات إدارة أزمة صورة الشركات، إضافة إلى التطرق لاتصال الأزمات كعلاج فعال لإدارة أزمة صورة الشركة، فالموضوع شديد الأهمية في عالم المؤسسات المفتوح الذي يعترف بأن البقاء لمن يملك صورة حسنة ويملك سمعة طيبة مع مختلف الجماهير، وقد عالجتنا هذا الموضوع من خلال اعتماد مبحثين أساسيين يغطيان الموضوع وهما: الأزمة والصورة الذهنية لغوص في لب كل منهما ونغطي جوهر موضوعنا الذي يتعلق بإدارة أزمة الصورة الذهنية.

من هذا التقديم جاء طرحنا لسؤال الإشكالية كالاتي:

- ما هو جوهر استراتيجيات إدارة أزمة صورة الشركة؟

ومنه نفكك هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية كالاتي:

- ماهية الصورة الذهنية للشركة؟

- ماهية إدارة الأزمة وما هي الاستراتيجيات المصممة لعلاج الأزمة؟

- ما هي مراحل نشأة أزمة الصورة الذهنية للشركة؟

- ماهي أبرز الاستراتيجيات المساهمة في ترميم وعلاج أزمة صورة الشركات؟

أهمية الدراسة: إن نشوء أزمة في الصورة الذهنية المشككة عن الشركة هو إنذار عن أزمة من نوع آخر لا تقل أهمية عن الأزمات الأخرى بل تتعداها، هذا يستدعي وجود طرق فعالة للتصدي والعلاج، قبل اندثار أسهم صورة الشركة لدى الجماهير، ما يؤدي فرضاً إلى اندثارها، وهذه الدراسة جاءت كفاصل نظري له أهميته العلمية والعملية لعلاج مختلف التساؤلات المثارة عن أزمة صورة الشركة، وتسلب الضوء على أهم الاستراتيجيات التي صاغها الباحثون على خطى تجارب لشركات عالمية عانت من أزمة الصورة الذهنية، ومنه تشكل هذه الدراسة دليل مرشد وجب استعماله في علاج أزمة صورة الشركة.

أهداف الدراسة: إن الهدف من هذا البحث العلمي هو إعطاء بطاقة إرشادية وتوفير قاعدة وفق أطر علمية تعالج الجانب الروحي أو غير الملموس المكون عن الشركة والمتمثل في الصورة الذهنية، ونحاول أن نعرض هنا ونبرز استراتيجيات تسيير الأزمة وأيضاً استراتيجيات علاج صورة الشركة لحماية واحد من أصولها "الصورة"، وكما كان الهدف إعطاء لمحة عن موضوع بحثي مهم في الشركات والتنظيمات عموماً، كان الهدف الآخر عدم التوقف في تلك اللحظة بل التركيز على إعطاء علاج يساهم في تسيير أزمة الصورة الذهنية للشركة والقضاء عليها.

1. مدخل للصورة الذهنية للشركة:

ونحوض هنا في بعض أدبيات الصورة الذهنية، نبدأها أولاً ضبط مفهوم الصورة الذهنية للشركة مع التنويه إلى أن أغلب الباحثين يستعمل مصطلحات "المنظمة، المؤسسة، الشركة بشكل متبادل":

1.1. مفهوم صورة الشركة: وهو مصطلح ارتبط بالفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع ويعرف تالياً كآتي:

- تعرف الصورة الذهنية في المجال الفلسفي بأنها احتواء الذهن على قسمين من التصورات، بسيطة ومركبة أو أولية وثانوية تنتج عن علاقة ترابطية فيما بينهما، وتطورات جديدة تحتل الاحكام والقرارات.
- وفي مجال علم النفس فإن الباحث الأمريكي كريسي ليو "L. Crespi" يرى أن هناك تنوعاً في مجالات استخدام الصورة الذهنية، فيقول: "هذا التنوع في مجالات استخدام الصورة الذهنية له مغزى هام فهو دليل على النمو المتزايد لأهمية البعد النفسي في الشؤون النفسية (نيقن، 2008) وركز هنا على البعد السيكولوجي وتأثيراته على بناء الصورة الذهنية، كما نجد تعريفاً آخر أكثر وضوحاً بوصفه للصورة الذهنية بأنها تصوير حي أو صور في غياب المثير الأصلي، بأن نتصوره ببصرنا العقلي. (باقر، 2014) وهو نفس التوجه الذي عولج به المصطلح في المعجم الفلسفي بوصف آخر للصورة الذهنية بأنها: العودة إلى الإحساس في الذهن مع غياب الأشياء التي تثيرها أو تعبر عنها. (الحاج، 2014) ونجد ان هذه التعريفات لخصت لنا الصورة الذهنية من الجانب السيكولوجي في نقاط مهمة هي: تأثيرات هذا الجانب على عملية تكوين الصورة الذهنية للفرد ونقطة ثانية تتعلق بعملية التذكر التي تتم على المستوى العقلي للشيء في غياب المثير الأصلي.

- ومن المنظور النفسي أيضا فإن الصورة الذهنية ما يختزنه الفرد من معلومات وأفكار ومعان وانطباعات عن موجودات معينة بما في ذلك شخصية الفرد في ابعاده الذاتية والاجتماعية وكذلك لما هو موجود في الوسط المحيط به اعتمادا على تواصل من نوع ما. (رسميه، 2007)
- اما في مجال علم الاجتماع فالصورة الذهنية تعني ان ادراكها للآخرين لا يقوم على معرفة حقيقتهم في الواقع وانما ما نحمله من أفكار وتصورات وتمثيلات ذهنية تنتج عنها عمليات استنتاج لاشعورية تمكننا من تشكيل انطباعات عن الآخرين بناء على أدلة (صور ذهنية) محدودة بشأنهم. (باقر، 2014)
- وبالنسبة لتعريف الصورة الذهنية للمنظمة فنجد ان كلا من الباحثين "كلود روبينسون" و"والتربارلو" كتبنا فيما يخص الدراسة التي قام بها مركز بحوث الرأي العام في برنستون بالولايات المتحدة الامريكية عام 1958 وخاضا في مفهوم الصورة الذهنية للتنظيم (المنشأة) فرأى كل منهما:
- ان صورة المنشأة Corporate image مفهوم جديد يفيدنا كثيرا في دراسة اتصالات أي منشأة وان هذا المفهوم سوف ينمو ويتطور وسوف يصبح شائعا في لغة الاتصال... وإذا كانت الكلمة بصفة عامة وسيلة لنقل المعنى او التعبير عن العواطف، واذا كان هذا المعنى الذي تحمله الكلمة عرضة للتغير او التطور، فان مقياس نجاح الكلمة في نقل المعنى يتمثل في مدى قدرتها على تصوير ما تشير اليه من هذا العالم في داخل العقل البشري، وبمعنى شديد الايجاز فأن نجاح الكلمة يتوقف على قدرتها على تصوير العالم ذهنيا.
- ويرى "روبينسون" و"بارلو" ان المفهوم البسيط لمصطلح "صورة المنشأة" يعني ببساطة الصور العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية او غير رشيدة وقد تعتمد على الاذلة والوثائق، او على الشائعات والاقوال غير الموثقة، ولكنها في نهاية الامر تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم. (عجوة، 2003)
- ويعرفها الباحث KlementPodnar بانها: "انطباع شخصي أو صورة ذهنية حول كيان مدرك، فهو مفهوم عقلي للصورة التي وضعت في عقل المستهلك عن المنظمة، كما ان الصورة الذهنية هي عبارة عن تصورات أو مجموعات من المعتقدات والمواقف والانطباعات التي ينشئها الفرد في عقله اتجاه كيان ما. (Pondar, 2015)

2.1. أنواع صورة الشركة:

- نجد أن الباحث Beatch خاض في مفهوم الصورة الذهنية وعرض ثلاث صور متميزة هي الصورة القيمية وتعلق بالمبادئ، والصورة الاستراتيجية المتعلقة بالإجراءات والخطط وتنظيمها، والصورة المستهدفة أو صورة المسار وتعلق بأهداف المؤسسة: (Lee roy, 2010)
- أ. الصورة القيمية: ويتعلق هذا النوع من الصور بمبادئ صانع القرار، والتي يجب ان تكون وفقا لسلوك المنظمة وتكون بمثابة معايير صارمة للصحة او الخطأ

ب. الصورة المستهدفة او صورة المسار: وهي الصورة التي تتعلق بأهداف المؤسسة، وتعتبر عما يأمل أو يضعه صانع القرار أو تريد بلوغه المؤسسة بشكل عام، وبالتالي وبشكل أدق هي تعبر عن الرؤية المستقبلية لأهداف وخطط المؤسسة.

ت. الصورة الاستراتيجية: وتتكون من الخطط المختلفة التي اعتمدت عليها المؤسسة للوصول إلى أهدافها والتي لها علاقة بالصورة المستهدفة (صورة المسار)، وكل خطة هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المحتملة بدءاً من اعتماد الهدف إلى غاية تحقيق الهدف. (Lee roy, 1993)

3.1. عوامل تشكل الصورة الذهنية للشركة:

قسمت الأستاذة "فاطمة حسين عواد" العوامل التي تساهم في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة في ثلاث هي السمات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية تأتي على ذكرها كالآتي:

أ. عوامل شخصية: وتتمثل في:

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم...).

- قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة. (عواد، 2011)

وأشار كل من Leblanc, Nguyen إلى أن صورة الشركة يمكن ان تتغير بسبب أحداث معينة أو تغيرات في بيئة المستهلك أو شخصيته، (Virvilaite, Daubaraitė, 2011) وبالتالي فإن الصورة التي تتشكل عن المؤسسة تتأثر مباشرة بالفرد وانطباعاته الشخصية وأيضاً بالتجربة الشخصية للفرد لخدمات المؤسسة.

ب. عوامل اجتماعية: تتمثل في :

- تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات.

- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير.

- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.

ت. عوامل تنظيمية: ويتمثل أهمها فيما يلي:

- الاعمال الحقيقية للمنظمة، سياساتها ومنتجاتها.

- الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة.

- نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل.

- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.

- الاعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع. (عواد، 2011)

2. مدخل لإدارة الازمات.

ونحوض هنا في مفهوم مهم وهو إدارة الأزمة بصفته فاعل في علاج أزمة الصورة الذهنية، ونحوض آنفاً في أهم أدبيات إدارة الأزمة واتصالات الأزمة كاستراتيجية للمواجهة.

1.2. إدارة الأزمة:

تساءل هنا أولاً عن ماهية الأزمة؟ لنعالج توالي مفهوم إدارة الأزمة: وهنا يأتي Barton ليعرفها بأنها حادث غير متوقع وسليبي، (W. Timothy, Sherry, 2010) وهو نفس التوجه المعرفي الذي ذهب إليه كل من Jennings Bryant, Dolf Zillmann بوصفهما للأزمة بأنها حدث رئيسي مع وجود نتيجة سلبية محتملة تؤثر على المؤسسة أو الشركة بشكل عام، وكذلك على جمهورها أو منتجاتها أو خدماتها أو اسمها. (Bryant, 2011) وترتبط الأزمة بالمنظمات فيأتي تعريف عبد الكريم أحمد جميل فيقول: أنها موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات المتعلقة بموقف الأزمة. (جميل، 2016) وبعد هذا العرض لمفهوم الأزمة تنتقل لنعالج مفهوم إدارة الأزمة فهو مصطلح يعبر عن كفاءات التغلب وإدارة الأزمات من خلال عناصر اكتشاف الأزمة ثم التخطيط والتنظيم والمتابعة إلى غاية التقييم وزوال الأزمة، ويأتي Jonathan Bernstein ليعتبر ان إدارة الأزمة هي: فن تجنب المشاكل عندما يكون ذلك في الاستطاعة والتفاعل بشكل مناسب مع الأزمة في حال صعوبة تجنبها، (Bernstein, 2011) وتعرف أيضاً إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية مستمرة تهتم باستشعار الأزمات المحتملة من خلال رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها. (الحميدي، 2010)

2.2. الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمة:

- أ. استراتيجية تحويل المسار: ويتم التعامل هنا مع الأزمة بحذر وبدقة كبير، فمع الامام بمختلف جوانب الأزمة من مسببات ونتائج وحلول، يقوم هنا فريق الأزمة بالسير مع موجة الأزمة ودراسة المتغيرات في كل مرة حتى يصل الفريق إلى أقرب طريق لعلاجها، يتم هنا اعتماد مبدأ القضاء على الجزئي والمتدرج بتحويل الأزمة مسار الأزمة إلى الهدف الذي يضمن أقل الأضرار على المؤسسة.
- ب. استراتيجية تفتيت الأزمة: وهنا يتم دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة على حدى ثم تفتيتها إلى أزمات صغيرة وكل منها يتولاها فريق تحت فريق إدارة الأزمة ويتم القضاء على كل أزمة صغيرة والتي تحقق الهدف الأكبر وهو جلاء واندثار الأزمة الكبيرة.
- ت. استراتيجية احتواء الأزمة: وهنا تتطلب إدارة الأزمة ميزة أساسية وهي السرعة باحتواء الأزمة بسرعة قبل ان تكبر وتحقق ضرر أكثر، وهذه الاستراتيجية تطبق أكثر حال بداية الأزمة وتمكن المؤسسة من اكتشافها.

ث. استراتيجية إجهاض الأزمة: وهذا من خلال إجهاض مسببات الأزمة، والفكر الصانع للأزمة هو محور الأزمة ووفق هذه الاستراتيجية ينبغي التأثير على هذا الفكر ومحاولة إضعاف الأسس الفكرية التي يقوم عليها بحجج وأفكار مضادة تساهم في إضعاف الأزمة حتى زوالها.

ج. استراتيجية تدمير الأزمة: وهو بمثابة ممارسة العنف ضد الأزمة، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها وبتابع الخطوات التالية: ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة، استقطاب بعض قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين، استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال ابعادهم وتصفيتهم وإيجاد قادة بديل للأزمة أكثر اعتدالا يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية. (الناجي، 2012)

3.2. اتصالات الأزمة كاستراتيجية للمواجهة: Crisis Communication-Communication de Crise

وهي مجمل الآليات الاتصالية التي يتم وضعها للرد على تغير مفاجئ للرأي العام تجاه صورة المؤسسة أو إدارة ما غالبا ما تتناقله وتغذيه وسائل الاعلام، أو قد يأخذ بعدا استباقيا يتم من خلاله وضع خطط بديلة في حال الازمات، وما ينبغي على المؤسسة أو المنظمة اتخاذه من قرارات تترجم في سلسلة خطوات ونشاطات اتصالية قبل وأثناء وبعد الأزمة المفترضة والمتوقعة مستقبلا. (العبد لله، 2014) ويعتبر هذا النوع من الاتصال مهما في تسيير الأزمة من بدايتها إلى نهايتها وإلى ما بعد النهاية، ففوق أزمة ما يتطلب عاجلا فعلا اتصاليا يعلمنا بالأزمة وبدوره يحتاج الأشخاص أو الهيئات أو المؤسسات إلى وجود عمليات اتصالية توضح الأزمة وتساهم في تسييرها وتعطي حلولاً من شأنها ان تخفف من حدة الضغط والذي يصحبه انتهاء الأزمة، ويتطلب اتصال الازمات أن يقدم الشخص أفضل رسالة بأكثر الطرق الفاعلية للجمهور المحدد، (Fearn. Banks, 2011) واتصالات الازمات أو الاتصال في حالة الازمات هو الحوار الذي يكون بين المنظمة وجمهورها قبل وأثناء وبعد وقوع أحداث سلبية. (Fearn.Banks, 2007) ونطرح في النقاط التالية الدور الذي يلعبه الاتصال في علاج الأزمة:

- الاتصال مهم في عمليات إدارة الأزمة في كل مراحلها، فالمعلومة الجيدة والدقيقة والتي تصل في الوقت المناسب وللمكان المناسب وبسرعة تساهم في الحد من تفاقم الأزمة.
- ان الاتصال الاستراتيجي يساهم في الحد من الاشاعات التي تتسبب في زيادة حجم الأزمة عبر التدفق الجيد للمعلومات.
- للاتصال شأن مهم في الحفاظ على العلاقات الجيدة مع الجماهير الداخلية والخارجية وبالتالي الحفاظ على سمعة وصورة المؤسسة وقت الازمات.
- الاتصال يتطلب تنظيمي يسمح بكبح بوادر او مسببات حدوث الازمات.

- ان الاتصال بين أطراف الازمة من شأنه ان يصحح المفاهيم لكل منهما عند الآخر والأشياء تبدو مختلفة عند ما ينظر إليها طرفان متبينا الخلفية والانطباعات والاتجاهات والمواقف السابقة، ولا يبدد ذلك سوى الاتصال والحوار وإيضاح وجهات النظر لكي تبدو الرؤية أكثر وضوحا. (المرعول، 2014)

3. إدارة أزمة صورة الشركة.

1.3. دورة حياة أزمة الصورة الذهنية للشركة: بما ان الأزمات تميل إلى التطور بسرعة وبطريقة غير متوقعة، فإن الامام بدورة حياة حياتها يمكن ان يساعد على التنبؤ بمسارها، ويقدم Gonzalez-Herrero and Pratt أربع مراحل في حياة الأزمة هي: الولادة، النمو، النضج، الانحدار، ويتوافق هذا التقسيم مع النموذج البيولوجي الذي يصف دورة حياة الأزمة بأنها لدورة حياة الكائن الحي والتي تتوسع أو تكبر بسرعة ثم تتلاشى، ويقترح Combs نموذجاً تخطيطياً يمثل دورة حياة الأزمة وإدارتها، فيقدم عملية ثلاثية تخص حياة الأزمة وهي:

أ. **مرحلة ما قبل الأزمة:** هنا تنخرط المنظمات في الوقاية والتحصير للظروف المحتملة التي تحدث أزمة، ويتمشى هذا مع الكشف عن الأزمات وتطوير الاستعدادات للأزمات وإقامة علاقات إيجابية مع وسائل الاعلام والجمهور المستهدف وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

ب. **مرحلة إدارة حدث الازمة:** وتنقسم إلى ثلاث مراحل فرعية وهي: التعرف على الأزمات واحتواء الازمة واستئناف العمل.

ت. **مرحلة ما بعد الأزمة:** حيث تتحقق المنظمات من أن الزمة قد انتهت وتقوم بإعداد نفسها للأحداث المستقبلية. (Ayraham, Ketter, 2008).

وتتناسب تقسيمات دورة حياة الازمة مع دورة حياة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة مع وجود تغيير مهم يتعلق بمرحلة ما بعد الازمة والتأثيرات التي تتركها على صورة المؤسسة والتي يمكن أن نقول أنها تنتقل من الصورة الذهنية إلى مرحلة الترميم، أي الصورة النمطية التي توصف بأنها فكرة ثابتة، (Brunsch, 2005) هذه الفكرة الثابتة هي عبارة عن صورة مكونة عن المؤسسة وبوجود صورة سلبية خصوصا وقت الازمات وعدم استيعاب المؤسسة لعملية إدارة الصورة الذهنية اثناء وبعد الازمات فإن هذا سيبيي مع مرور الوقت صورة نمطية سلبية تتميز بالتجذر وصعوبة التغيير ومن هذا فإننا نحدد دور حياة الصورة الذهنية للمؤسسة انطلاقا من مراحل تشكل الصورة الذهنية التي حددها Dan Pyle Millar, Robert L. Heath في ثلاث مراحل هي: مرحلة انشاء الصورة، مرحلة صيانة الصورة ومرحلة استعادة الصورة ويكون النموذج متوافقا مع مرحلة حياة الازمة:

1. **أ. مرحلة نشأة الصورة الذهنية أثناء الأزمة:** في هذه المرحلة عموما تكون المؤسسة مسؤولة عن بناء صورتها في أذهان الجماهير في بدايتها الأولى، ولكن بالنسبة لازمة الصورة الذهنية وحدثها المرتبط بالأزمات

التي تصيب المؤسسة كفساد المنتج، تعريضه المستهلك للخطر، مشاكل قانونية تؤثر على سمعة المؤسسة... الخ، ما يجعل من الجمهور يبنى صورة سلبية عن المؤسسة قد تتميز بالانتهاء بنهاية الازمة أو بالاستمرارية اذا ما أثرت جذريا في الفرد او في المؤسسات المتعامل معها، وهنا وجب التعامل سريعا مع الازمة وإعادة بعث صورة إيجابية أخرى من شأنها أن تقضي على تنميط الصورة السلبية. وما يجب الانتباه اليه هنا هو ان تلك المؤسسات التي تمتلك صورة نمطية إيجابية عنها في اذهان الجماهير يمكن ان تتجنب بشكل كبير بناء صورة سلبية عنها، عكس المؤسسات الصغيرة ذات النشأة الجديدة.

2. أ. مرحلة صيانة الصورة أثناء الأزمة: وهي المرحلة الثانية بعد بناء الصورة السلبية والتي تعبر عن أزمة من شأنها أن تقضي على المؤسسة باعتبار الصورة عامل مهم في الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ويرى الأستاذ سليمان صالح ان هذه العملية تحتاج إلى عملية اتصال مستمرة مع حملة الأسهم والجمهور وعلى المؤسسة في هذه المرحلة ان تحصل على المعلومات عن ردود أفعال الجمهور وإذا فشلت المؤسسة في الحصول على رد الفعل، فإن ذلك يشكل تهديدا لصورة المؤسسة، كما ان على المؤسسة ان تقيم اتصالات حواريا دائما مع جمهورها حتى تستطيع أن تحافظ على صورتها الإيجابية وان تواجه أي تهديد لهذه الصورة. (صالح، 2005) وما يضاف أيضا في عملية تعزيز تلك الصورة الإيجابية عن المؤسسة هو الوقوف على مختلف الاختلالات والتي قد تكون على مستوى الاتصال، جودة الخدمة، جودة التعامل مع الأفراد... الخ، والسعي إلى تحسينها وربطها بالجودة لتواصل بناء وسيورة الصورة الإيجابية عن المؤسسة. ويعبر هذا كله عن العلاج الواجب اتخاذه للحد من انتشار الصورة السلبية ومعالجة الاختلالات التي أدت إلى تفشيها

3. أ. مرحلة استعادة الصورة الذهنية الإيجابية بعد الأزمة: وتعتبر هذه المرحلة عن ثالث عنصر يتعلق بما بعد الازمة ومحاولة استعادة الصورة الإيجابية ومحو الصورة السلبية عن المؤسسة، وهذا ما اوضحه Gottschalk لمواجهة الازمات التي تعصف بصورة المؤسسة من خلال الإدارة والتخطيط لصورة ذهنية إيجابية عن المنظمة عبر الحملات الدعائية الجيدة وأيضا المصادقية في نشر أخبار الازمة وتجنب التضليل، وهذا لا ينقص من مكانة صورة المؤسسة لدى الجماهير، بل يمكن أن يساهم في زيادة قوة الصورة الذهنية عن المنظمة، ولكن في حالة صعوبة استرجاع الصورة الإيجابية فإنه يلجأ إلى إعادة تشكيل المنظمة واكسابها هوية جديدة وهو ما يمكن ان يكون عن طريق استراتيجية الاحلال Positioning وتعني ان تضع صورة ذهنية قوية عن منتجك أو منظمك في ذهن العميل.. كما تعني استراتيجية إعادة الاحلال الغاء الصورة الماضية من ذهن العميل وإثبات صورة جديدة (Repositioning) وهي تعتبر الحل الأمثل في حالة الإخلال بإيجاد المكانة الذهنية الجيدة لدى العملاء. (حسين إسماعيل، 2013)، وهذا قد يتطلب تخلي المنظمة عن اسمها القديم وشعارها وبمس التغيير أيضا ديكور المنظمة وزى موظفيها وحتى تغيير إطارها المكاني إلى مكان جديد وهذا كله لإلغاء تلك الصورة السلبية عن المؤسسة، وهذا الطرح يذهب إليه الأستاذ سليمان صالح فيما يتعلق بهذه المرحلة هو انه

لابد على المؤسسة ان تقوم بصياغة استراتيجية اتصالية لاستعادة صورتها وفي حال عدم النجاح في استعادة صورتها فإنه لابد عليها ان تعيد تشكيل نفسها بتطوير ذاتية جديدة ويمكن أن يكون ذلك عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو إعادة تسمية نفسها باسم جديد أو بتوجيه نفسها للقيام بوظائف جديدة.

2.3. نظرية إصلاح الصورة كمنطلق لعلاج أزمة الصورة الذهنية:

ساهم Littlejohn في مجال إدارة الازمات من خلال تطوير مجموعة من 6 خطوات تضم: البنية، تصميم الفريق، التدريب، التدقيق، التخطيط، الجهد الفعلي لإدارة الازمات، كما طور Allen & Caillouet قائمة تضم 20 تقنية إدارية تخص المنظمة لتستخدم أثناء وقوع أزمة ما، كما ان الباحث benoit طور خمس فئات أساسية لنماذج إعادة بناء الصورة العامة للمنظمة وهي: الإنكار، التهرب من المسؤولية، تقليل العدا، الإجراءات التصحيحية، الاعتراف بالذنب، وترتبط نظريات إصلاح الصورة ارتباطا وثيقا بنظريات اتصال الازمات. (AnnMyers, 2011) ويمكن ان نفصل في هذه الاستراتيجيات على النحو التالي:

أ. **الإنكار:** وحدده Benoit في شكلين مختلفين هما: الإنكار البسيط وتحويل اللوم، فالإنكار البسيط يعبر عن انحراط الشركة في إنكار بسيط بادعاء أنها لم تقم بذلك الفعل الذي اتهمت به، وتحويل اللوم بادعاء المنظمة ان شخصا آخر خارجي هو من قام وتسبب في وقع الفعل الذي اتهمت به المؤسسة.

ب. **التهرب من المسؤولية:** ويحدث من خلال أربعة طرق: الإثارة من خلال تبني المنظمة ان فعلها (يعبر هذا الفعل عن الازمة) هو رد فعل لعمل آخر يستهدف المؤسسة، وعدم الامكانية Defeasibility وهنا يدعي شخص داخل المنظمة أن نقص المعلومات المعطاة له جعلهم عاجزين عن السيطرة على الاحداث التي سببتها الازمة، وتأتي ثالثا الحوادث وهنا تقدم الازمة على أنها خطأ حدث عن غير قصد ويتعذر السيطرة عليه من قبل المنظمة وأخيرا حسن النوايا ويشير هذا إلى ان الأخطاء التي حصلت كانت عن حسن نية ولم تكن مقصودة وهنا المنظمة تكون أقل عرضة للمساءلة عن الأضرار لأنها لم تكن تنوي حدوثها.

ت. **تقليل العدا:** يأتي الحد من العنف كاستراتيجية ثالثة تعتمد على الخطاب لإصلاح الصورة، ولديه ستة أنواع هي: التعزيز: من خلال زيادة حجم المشاعر الإيجابية لدى الجمهور تجاه المنظمة، والتقليل: وهذا من خلال تقليل الاضرار المتصورة من الفعل (الازمة)، التمييز او المفاضلة وهذا بمقارنة الفعل بأفعال أخرى مشابهة وأكثر ضررا، التسامح أو التنزيه: وهو محاولة وضع الحدث او الفعل في سياق أكثر ملائمة لتحسين صورة المنظمة، مهاجمة المتهم: وهذا عند وجود اعتداء على مصداقية المؤسسة فيما يخص وجود الازمة، وأخيرا التعويض: من خلال تعويض ضحايا الفعل (الازمة) كطريقة لتقليل الآثار السلبية لفعل الازمة في حد ذاته.

ث. **الإجراءات التصحيحية:** وهي الاستراتيجية الرابعة ولها نوعان: اما ان تعرض المؤسسة تصحيح الضرر، أو قد تعرض المنظمة اتخاذ مجموعة من الخطوات التي تمنع حدوث ذلك في المستقبل، ويمكن لهذه الأنواع ان تحدث مع او بشكل منفصل.

ج. الاعتراف بالذنب: وهي الاستراتيجية الأخيرة ويعترف المتهمون (المنظمة) بالأزمة ويقدموا الاعتذار عنها مع طلب الصفح. هذه الاستراتيجية يمكن ان تعمل بشكل إيجابي وبشكل سلبي على المنظمة، فمن الممكن ان يتقبل الجمهور الاعتذار ويتحرك إلى الامام بشكل إيجابي كما يمكن ان يوفر الاعتذار منفذا مهما للدعاوي القضائية الموجهة ضد المنظمة وبالتالي صورة سلبية. (AnnMyers, 2011)

3.3. استراتيجية الاتصال كدعامة لعلاج صورة الشركة:

ويتعلق مصطلح الاستراتيجية تاريخيا بالمجال العسكري، وتم تعميمه ليشمل المجالات الأخرى الإدارية والاتصالية على وجه التحديد، والاستراتيجية هي الخطط والوسائل التي تسعى إلى معالجة الوضع الكلي لصراع أو مشكلة، من أجل تحقيق هدف يتعدى تنفيذه من دون تصميم وتخطيط، (العبد لله، 2014) ومنه فإن استراتيجية الاتصال هي مجمل الخطط الاتصالية وكذا الوسائل والاهداف من الاتصال والتي تحدد سابقا وتسعى المؤسسة من خلال الاستراتيجية الاتصالية للوصول اليها، وحسب Holtzhausen, Zerfass فإن الاتصالات الاستراتيجية تصور على أنها تسلسل زمني لعدة خطوات. (Holtzhausen, Zerfass, 2015) تكون هذه الخطوات محددة وفق تخطيط مسبق ينتج هدف معين، ويرتبط الاتصال بشكل مباشر بالصورة الذهنية باعتباره رابط العلاقة بين المؤسسة والفرد وبالتالي ستتعلم جودة الاتصال بتحقيق الصورة الإيجابية عن المؤسسة في ذهن الفرد.

إن الاتصالات تمثل جزءا جوهريا من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، فمن خلالها تنقل المنظمة رسائلها إلى مجموعات المصالح الأساسية بما يحقق أهدافها، إضافة إلى أنها من خلال عملها على نشر ثقافة المنظمة ورسالتها تدفع بالموظفين على تحقيق أهدافها وتساهم في احتفاظها بعلاقات داخلية وخارجية قوية مع جماهيرها، كما تعمل وتساهم الاتصالات في خلق صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة تترجم قيمتها وثقافتها ورؤيتها للجماهير المختلفة. ويرى الباحثون ان عملية تشكيل الصورة الذهنية وسمعة المنظمة تتشكل من خلال ثلاث مستويات من الاتصالات على النحو التالي:

أ. الاتصالات الشخصية المباشرة بين الجمهور والعاملين بالشركة أثناء التعاملات اليومية بينهم، حيث ينقل العاملون بالشركة فلسفة الشركة وسياساتها في اتصالاتهم الشخصية الرسمية وغير الرسمية بالجمهور وهم يتفاعلهم مع المجموعات الخارجية في المجتمع يوسعون من نطاق هذه الاتصالات الشخصية وتأثيرها وقد كشفت نظريات الاقناع عن قوة تأثير الاتصالات الشخصية في عمليات نقل الصورة الذهنية للمنظمة على نطاق واسع.

ب. الاتصالات التنظيمية بين المنظمة وجمهورها وتظهر في عدة أشكال مثال: المعارض والندوات والمؤتمرات ومطبوعات الشركة والاحتفالات والمهرجانات التي تنظمها الشركة وغير ذلك.

ت. الاتصالات الجماهيرية حيث تتشكل الصورة الذهنية للشركة من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية للشركة والتي تنقلها عبر وسائل الاعلام الجماهيرية، سواء من خلال الحملات الإعلامية او الرسائل الاتصالية

المنفصلة وهي قد تأخذ عدة أشكال اتصالية منها: إعلانات الصورة الذهنية والبيانات الصحفية والقصص

الإخبارية عن الشركة والاعلانات الإعلامية. (البكري، 2015)

كما أن الأستاذة "شديوان علي شيبه" حددت مجموعة من المؤثرات الاتصالية الخاصة بتشكيل الصورة الذهنية، والتي لها من الأهمية لعلاج أزمة صورة المؤسسة، نذكرها كالآتي:

- الأحداث الخاصة.
- الاتصال الشخصي.
- مطبوعات المؤسسة.
- الوسائل السمعية والبصرية الخاصة.
- برامج الصورة الذهنية.

كما يطرح Le Blanc, Nguyen مجموعة من الصفات التي يجب ان يتميز بها القائم بالاتصال في حالة تواصله مع الافراد لبناء صورة إيجابية عن المؤسسة، ويعتبر كل منهما ان الاتصال بالأفراد ذو أهمية استثنائية في تشكيل موقف المستهلك اتجاه الشركة ومنتجاتها وتشكيل صورتها، وأنه على الموظفين ان يتميزوا بمزايا اتصالية كان يكونوا ودودين ومهذبين ومهتمين ويتمتعون بمظهر جذاب، وهذا يعطي صورة إيجابية، في حين يمكن للموظفين ان يكون لهم تأثير سلبي على صورة الشركة إذا أحسوا بعدم الرضا اتجاه العملاء بسبب المزاج السيء وأيضاً ضعف المواقف، (Virvilaite, Daubaraitė, 2011) ويتعلق ضعف الموقف بضعف الموظف في ارسال رسالة اتصالية تسمح بالتعريف والتأثير على رضا المستهلك بالخدمة او المنتج، وعموماً هذا ما يجب ان تنتبه اليه المؤسسات فيما يتعلق بالاتصال لرسم صورة إيجابية عنها.

إن الاستراتيجية الاتصالية هي معادلة مهمة في علاج أزمة الصورة الذهنية من خلال تكثيف الاتصالات والتعامل مع الجماهير المختلفة والذي من شأنه أن يحسن من صورة المؤسسة ويجنبها أزمة الصورة النمطية السلبية التي يكون لها أثر كبير يصل حد توقف المؤسسة وزوالها، فدائماً العلاج الاتصالي مهم ومركزي في علاج مختلف الأزمات وقبل هذا تسييرها وإدارتها.

الخلاصة:

إن موضوع الصورة الذهنية الذي شكل زخماً كبيراً في المعالجات الإعلامية والاتصالية المؤسساتية، هو موضوع خطير ينبغي معالجته بحذر خاصة إذا ما تعلق بتكوين تلك الصورة التي تتحول إلى صورة سلبية نمطية تقضي على كينونة الشخص او المؤسسة المكون عنها تلك الصورة السلبية، وفي هذه الأخيرة يكون التعامل مع الصورة بحذر كبير لأنها تمثل تاريخ وحاضر الشركة والجانب الذي يجعل منها عضواً مجتمعياً يحافظ على استمراريتها وسيورتها.

إنه من الاستنتاجات العلمية التي تعالج أزمة الصورة الذهنية هو أن هذه الأزمة تعبر عن حالة الشغور في الاتصال وأيضاً في العلاج التي تعاني منها المؤسسات، التي يعتبر تعرضها إلى أزمات بمثابة فصل من فصول حياتها، لذا يجب تدارك الأزمة قبل تفاقمها وتوسعها، هنا يأتي العلاج من خلال التعامل مع متغيري السمعة والصورة الذي يعالج

كيفية استرجاع تلك الصورة الذهنية الإيجابية عن الشركة والذي له هامش كبير ومباشر في مواصلة الشركة لعملها وخدماتها. هذا جوهر المعالجة التي أتى بها Benoit من خلال طرحه لنظرية إصلاح الصورة عبر مجموع من الاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة لتحافظ وتستعيد صورتها التي تريدها، وهو ما يجب على الشركات أن تركز عليه وتولييه اهتماما كبيرا في سبيل تحقيقها للاستقرار والحفاظ على صورتها في الظروف العادية وفي الأزمات أيضا.

المراجع:

- البكري فؤادة عبد المنعم (2015)، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، ط01، عالم الكتب، القاهرة.
- الحاج الفضل الطاهر (2014)، دور العلاقات العامة في تحسين صورة السودان لدى العالم الخارجي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في علم الاتصال، قسم العلاقات العامة والإعلان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الحميدي (2010)، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- المرعول محمد عبد الله (2014)، الأزمات: مفهوماً وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض.
- العبد للهمي شين، عبد الكريم شين (2014)، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال: المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- المرعول محمد عبد الله (2014)، الأزمات: مفهوماً وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض.
- باقر موسى (2014)، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جميل عبد الكريم أحمد (2016)، إدارة الأزمات والكوارث، ط01، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين إسماعيل حسين محمد (2013)، التسويق باختصار، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رسميه عبد القادر (2007)، الصورة الذهنية عن المؤشد التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين كما يدركها المديرون والمديرات فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 21 (3).
- صالح سليمان (2005)، وسائل الاعلام وصناعة الصور الذهنية، مكتبة الفلاح، الكويت.
- عجوة علي (2003)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة.
- عواد فاطمة حسين (2011)، الاتصال والاعلام التسويقي، ط 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فهد علي الناجي (2012)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- نيقن أحمد غباشي (2008)، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية، صورة المنشأة-آليات إدارة الازمات، دار النهضة العربية، القاهرة.
- Ann Myers Ashley (2011), Crisis Communication and Image Repair Strategies: Audience Attitude and Perceptions of Toyota in an Online Environment, in partial fulfillment of requirements for the degree of master of arts in Communication, A Thesis submitted to the Graduate School Valdosta State University.
- Avraham Eli, Ketter Eran (2008), Media Strategies for Marketing Places in Crisis Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations, Published by Elsevier, Great Britain.
- Bernstein Jonathan (2011), Manager's Guide to Crisis Management, McGraw-Hill, New York.
- Brunsch Claudia (2005), Stereotyping as a Phenomenon in Intercultural Communication, grinverlag, Norderstedt Germany.
- Bryant Jennings, Dolf Zillmann (2011), crisis communication, 4th edition, by rout ledge, New York & London.
- Derina Holtzhausen, Ansgar Zerfass (2015), The Rout ledge Handbook of Strategic Communication, by rout ledge, New York.
- Fearn-Banks Kathleen (2007), crisis communication a Case book Approach, 3th edition, by rout ledge, New York & London.
- Fearn-Banks Kathleen (2011), crisis communication a Case book Approach, 4th edition, by rout ledge, New York & London.
- Lee roybeach (1993), image theory an alternative to normative decision theory, in na-advances in consumer research, volume 20.
- Lee roybeach (2010), image theory, theoretical and empirical foundations, Lawrence Erlbaum associates, New Jersey.
- Pondarklement (2015), corporate communication: a marketing viewpoint, published by rout ledge, New York.
- Virvilaiteregina, Ugne Daubaraitė (2011), Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 22(5).
- W. timothycoombs, sherry j. Holladay (2010), the handbook of crisis communication, wiley-blackwell, Singapore, United Kingdom.