

## الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة - مقارنة وصفية تحليلية -

### Strategic communication and its role in crisis management - An analytical descriptive approach -

<sup>1</sup>إيمان عبادي، <sup>2</sup> حياة ابراهيمي

<sup>1</sup> جامعة الجزائر 03 /كلية علوم الإعلام والاتصال، @hotmail.fr 171992 imen

<sup>2</sup> جامعة الجزائر 03 /كلية علوم الإعلام والاتصال، maleklina@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2019/02/15؛ تاريخ المراجعة: 2019/04/09؛ تاريخ القبول: 2019/05/27

#### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مسار الاتصال الإستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة (قبل، أثناء، وبعد الأزمة) بالمؤسسة، والتعرف على أنواع ووسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات بالمؤسسة، إضافة إلى إبراز مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات بفعالية. وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها: ما هو دور الاتصال الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسة ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه وطبيعة البحث وأهدافه، حيث يسعى إلى جمع المعلومات الدقيقة والشاملة عن الأزمات التي قد تعترض المؤسسة وكيفية إدارتها بواسطة الاتصال الإستراتيجي، ومن ثم تحليلها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تفعيل المؤسسة لمنظومة الاتصال داخل هيكلها التنظيمي يعد المفتاح الرئيسي لتحقيق الاتصال المنشود مع جمهورها الداخلي والخارجي وكذا البيئة المحيطة بها وإدارة الأزمات بنجاح والوقاية أو التقليل من الأضرار والخسائر، كما لا يمكن إغفال دور الإستراتيجية الاتصالية في

### Abstract :

**This research aims to identify the strategic communication path at each stage of crisis management (before, during, and after the crisis) in the institution, and Identify the types and means of communication used in crisis management in the institution, In addition to highlighting the contribution of the communication strategy in crisis management effectively. The study started from the dilemma of: What is the role of strategic communication in crisis management at the institution?**

**The study relied on descriptive analytical methodology for its compatibility and the nature of the research and its objectives, Where it seeks to collect accurate and comprehensive information about the crises that may face the institution and how to manage them through strategic communication, and then analyzed.**

**The study reached a number of results, the most important of which is that the activation of the organization of the communication system within its organizational structure is the key to achieving the desired communication with its internal and external audiences as well as the surrounding environment and to successfully manage crises and prevent or reduce the damage and losses. The role of communication strategy in dealing with crises .**

**Keywords: Strategic Communication, Crisis, Crisis Management, Institution.**

### 1. مقدمة

تعيش المؤسسات باختلاف أشكالها عصر الأزمات التي يصعب تشخيصها والتحكم فيها في معظم الأحيان: أزمة تسويقية، أزمة مالية، أزمة قضائية وغيرها، وتهدد الأزمة القيم الجوهرية التي تركز عليها المؤسسة، كما تهدد من قدرتها على المنافسة مما قد يعرضها للانهايار والزوال، كونها موقفا غير متوقع يحدث بشكل مفاجئ يضع متخذ القرار في محك حقيقي، لهذا ظهرت الحاجة إلى الاتصال

الإستراتيجي -القائم على التخطيط وعلى الأهداف الإستراتيجية- كركيزة أساسية توجه المؤسسة وتعمل على تعزيز وجودها في عالم الأعمال اليوم، وأداة رئيسية لانتهاج سياسة اتصال متماسكة، كما يعد الاتصال الإستراتيجي المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة والذي من المفترض أن يؤدي أدوارا محددة في جميع مراحل الأزمة، هذا ويتطلب الاتصال الإستراتيجي القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة كمرحلة أولى من خلال تحليل البيئة الداخلية وتحديد مناطق القوة والضعف في المؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة مما يساعدها في معرفة موقعها في السوق، ويمكنها من التنبؤ بالتحديات والأزمات التي يمكن أن تواجهها وتعرض سير عملها، كما يبرز الاتصال الإستراتيجي أكثر أثناء الأزمات من خلال ما يقدمه أعضاء فريق إدارة الاتصال وخلية الأزمة من نشاطات ومجهودات اتصالية تتطلب التوزيع الجيد للمهام والأدوار، إلى جانب الاختيار الدقيق للأفراد المناسبين لأداء هذه المهام، ووضع إستراتيجية اتصالية فعالة تمكن المؤسسة من الحفاظ على صورتها الجيدة لدى جمهورها، وبالتالي يكون الهدف من الاتصال الإستراتيجي أثناء الأزمة هو ضمان نقل المعلومات الصادقة عن الأزمة بالسرعة المطلوبة لجمهور المؤسسة خاصة وسائل الإعلام لإدراك ما يحدث، وتخفيف حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها. انطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية: ما هو دور الاتصال الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسة ؟

## 2. العنوان الرئيسي الأول

الاتصال الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة  
تساؤلات الدراسة:

من أجل أن نصل إلى تصور أكثر تكاملا عن هذه الإشكالية نطرح بالإضافة إلى ذلك التساؤلات التالية:

1. ما هي طبيعة الأزمات المتوقع أن تواجه المؤسسة؟

2. ما هي عناصر الإستراتيجية الاتصالية التي تتبعها المؤسسة لإدارة أزماتها ؟  
3. ما هي النشاطات والإجراءات الاتصالية التي تتبعها المؤسسة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة (قبل، أثناء، وبعد) ؟  
منهج الدراسة:

يعتمد البحث بالدرجة الأولى على المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه وطبيعة البحث وأهدافه، حيث يسعى إلى جمع المعلومات الدقيقة والشاملة عن الأزمات التي قد تعترض المؤسسة وكيفية إدارتها بواسطة الاتصال الإستراتيجي، ومن ثم تحليلها.  
تحديد مفاهيم البحث:

### الاتصال

الاتصال هو " أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ والتأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً". (العلاق، 2014، ص 07)

### الاتصال الإستراتيجي

الاتصال الإستراتيجي هو "أداة إدارة حقيقية للمنظمة، تشمل القرار، وتمارس على مستويين هما: أن تقرر المؤسسة بأفضل طريقة لتحقيق أهدافها، وأن تحقق الأهداف المسطرة نفسها" (Dagenais,1999, P130)، وينصب تركيز الاتصال الإستراتيجي على التطبيق الإستراتيجي للاتصال وكيف تعمل المنظمة كفاعل اجتماعي للنهوض بمهمتها، والطبيعة الهادفة للاتصال الإستراتيجي أمر بالغ الأهمية، كما يركز الاتصال الإستراتيجي على كيفية قيام المنظمة نفسها بعرض وتعزيز نفسها من خلال الأنشطة المتعمدة لقادتها وموظفيها وممارسيها في مجال الاتصال، وبطبيعة الحال هنا لا يستبعد استخدامها لبناء علاقات وشبكات في العملية الإستراتيجية. (Hallahan and others, 2007, P 07)

## الإستراتيجية الاتصالية

الإستراتيجية الاتصالية هي صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف نطرحها في حملة الاتصال أو العلاقات العامة لتحقيق أو إنجاز هدف إجرائي محدد، وهي بذلك تمثل الخطوط الأساسية التي تربط معا كل الإجراءات والممارسات التي سوف نقوم بها أثناء تنفيذ الحملة. (راسم محمد، معوض، 2004، ص 208)

## الأزمة

عرف باتريك لاقاديك \* Patrick lagadec الأزمة بأنها: "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات، وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري تتيح له وسائل الاتصال التغطية الإعلامية لها". (Heiderich, 2003, P02)

## اتصال الأزمة

اتصال الأزمة يشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل من أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة. (شومان، 2002، ص 132)

\* باتريك لاقاديك Patrick lagadec هو باحث فرنسي ولد 29 سبتمبر 1948 ودكتور دولة في العلوم السياسية، متخصص في إدارة المخاطر وإدارة الأزمات، وهو مختص في إدارة الحالات المعقدة والفوضوية للمؤسسات التي تعمل في بيئات مضطربة، كما عمل في المعهد الوطني للثقافة والمناجم في باريس ومعهد الفنون والمناظر، وقد ركز في آخر أعماله على الأزمات الكبرى كمرض جنون البقر L'ESB والجمرة الخبيثة عام 2001، والموجة الحرارية الفرنسية عام 2003.

العنوان: كلية علوم الإعلام والاتصال، 11 طريق دودو مختار البناية الجديدة- بن عكنون- الجزائر العاصمة

البريد الإلكتروني: [revuefsic@gmail.com](mailto:revuefsic@gmail.com)

## إدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس، واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً. (شومان، 2002، ص 23)

## المؤسسة

هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. (صخري، 2006، ص 24)

## المحور الأول: الاتصال الإستراتيجي في إدارة الأزمات

يعتبر الاتصال الإستراتيجي العمود الفقري والركيزة الأساسية التي توجه المؤسسة وتعمل على تعزيز وجودها في عالم الأعمال اليوم، كما يعد أداة رئيسية لانتهاج سياسة اتصال متماسكة، وتتجلى أهمية الاتصال الإستراتيجي أكثر عندما تواجه المؤسسة أزمة معينة، حيث يعد هذا الأخير جزءاً أساسياً لإدارة الأزمات، ولعل المبدأ الرئيسي الذي يقوم عليه الاتصال الإستراتيجي خلال الأزمات هو الدقة والسرعة في تقديم المعلومات الصريحة والصادقة لجمهور المؤسسة، فاتباع المؤسسة لسياسة الاتصال المفتوح مع جمهورها من شأنه أن يسهل عملية إدارة الأزمات والتحسين من فعاليتها، ومحاولة التقليل من حدة الأزمة والاستفادة من نتائجها إن أمكن.

### 1.1 أنواع الأزمات التي تعترض المؤسسة وأسبابها

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة كالتالي:

1. أزمات المنافسة: يبرز هذا النوع عندما تواجه المؤسسة جماعة تهاجمها وتنتقد تصرفاتها.

2. أزمات إدارية: تنتج عن سوء الإهمال وسوء التشغيل وضعف الرقابة (مكاوي، 2005، ص 73)، وتتعلق الأزمة الإدارية بالمؤسسة كاحتراق ملفات المؤسسة، نقص المواد الخام، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا. (حريز، 2007، ص 24)
3. أزمات مالية: وهي مرحلة حرجة تواجه المنظومة المالية، وينتج عنها خلل أو توقف في بعض الوظائف الحيوية لهذه المنظومة أو كلها، ويصاحبها تطور سريع في الأحداث ينجم عنه عدم استقرار في النظام السياسي لهذه المنظومة ويدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها وإعادة التوازن لهذا النظام. (مراد، 2009، ب.ص)
4. أزمات اقتصادية: هي اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي في قطر ما أو عدة أقطار، وهي تطلق بصفة خاصة على الاضطراب الناشئ عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك (خالد، 2014، ص 258)، مثل: أزمات أسواق رأس المال، ندرة الموارد، نقص العمالة.
5. أزمات تسويقية: تعرف الأزمة التسويقية على أنها تراكم وتتابع أحداث محتملة في البيئة التسويقية للمؤسسة (الداخلية والخارجية) الذي يؤدي إلى انقطاع نشاط هذه الأخيرة، ما يؤثر على مكونات أطراف هذه البيئة من أفراد ومجتمعات وكذا المؤسسة ذاتها على المستوى المادي والمعنوي وحتى الحيوي. (عيون، 2011-2012، 07)
6. أزمات صناعية: مثل حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي، وتتسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها واتساع مجالها. (جبرا، 2015، ص 257)
- وتتنوع وتتعدد أسباب حدوث الأزمات بالمؤسسة، ويمكن إيضاح هذه الأسباب على النحو التالي:

- سوء الفهم والذي ينشأ من جانبيين هما المعلومات المبتورة، والتسرع في إصدار القرارات، وسوء التقييم الذي ينشأ في كثير من الأحيان نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.

-الإدارة العشوائية التي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب، إضافة إلى الإشاعات وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات. (الهدمي، محمد، 2008، ص 96-98)

- تضارب في المصالح والمواقف.

- عدم إشراك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار.

- سوء العلاقة مع وسائل الإعلام. (عطوي، 2016).

### 2.1. فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة

إن فريق إدارة الأزمة هو تمثيل لأعلى سلطة بالمؤسسة، حيث أن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية بضيق الوقت وضغط الوقت (سليمان، 2015، ص 80). ينبغي أن يشتمل فريق إدارة الأزمات على ممثلين من كل من: (الطنطاوي، 2009،

### ص ص 11-12)

- مدير (أحد كبار التنفيذيين للشركة، وربما الرئيس التنفيذي)، مساعد، أفراد الشؤون القانونية، المالية، وسائل الإعلام، الموارد البشرية، الأمن.

وربما بعض من المستشارين الخارجيين ما يلي:

- الموظفين العاديين، العلاقات العامة لمواجهة الأزمة، القسم القانوني، متابعة المنتج، التفاوض، الخدمات الطبية / الاجتماعية، بحوث السوق.

### 3.1. الاتصال الإستراتيجي في مرحلة ما قبل الأزمة

في هذه المرحلة يتم رصد بيئة عمل المؤسسة ووضع تصور شامل عن تاريخها ونشاطها، ومركزها المالي والقانوني، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة، وعلاقات العمل في الداخل والخارج، إضافة إلى رصد جوانب قوة المؤسسة وكيفية توظيف هذه الجوانب في حالة تعرضها لأزمة، وعلاقتها مع



مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية، وكذا مراجعة سجلاتها التي تحتوي على كافة الإحصاءات التي تستخدمها في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة (كموش، 2007-2008، ص 131)، وهنا يقوم المخطط الإستراتيجي بطرح الأسئلة التالية: ما النواحي الايجابية التي تتمتع بها المؤسسة؟ وما النواحي السلبية التي تعاني منها المؤسسة؟ ما نقاط القوة؟ وما نقاط الضعف؟ ، وبهذا يقوم المخطط الإستراتيجي بتقييم الوضع المؤسسي وتحديد نقاط القوة والضعف، أو أن يطلب من أفراد الفريق أن يقوم كل منهم بذلك بمفرده كتابة ويقوم هو بجمعها و دراستها جيدا، ثم يتوصل إلى تقييم شامل لكافة عناصر المؤسسة، ويمكن الاعتماد على المناقشة الجماعية المتعمقة بين أفراد الفريق وفي النهاية يقوم المخطط الإستراتيجي أو أحد أفراد الفريق بإعداد قائمة تفصيلية بنقاط القوة وأخرى بنقاط الضعف(الزنفلي، 2013، ص 117)، وبعد تحليل بيئة المؤسسة الداخلية لا بد أن يلي ذلك تحليل وفحص المتغيرات خارج المؤسسة، فعندما تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية فإنها تتفاعل مع أحداث وعوامل بيئية متغيرة ومؤثرة يجب معرفتها وتحليلها جيدا، ومعرفة كيفية استغلالها لصالح المؤسسة والأطراف المستفيدة منها، وتتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مختلف القوى والعوامل (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها، وتقع ضمنيا خارج المؤسسة. (مزهودة، 2006، ص 90) كما يجب في هذه المرحلة أن تنظر في علاقتها مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية، وكذا مراجعة سجلاتها التي تحتوي على كافة الإحصاءات التي تستخدمها في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة (كموش، 2007-2008، ص 131)، كما يجب أن تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها على إدارة الأزمات، وهناك جهتين تهتمان بالتدريب هما: أقسام التدريب بالمنشأة، ومراكز التدريب التي تعمل ككيانات مستقلة تنظم وتدير الدورات العامة

التي يحضرها المشاركون من منشآت مختلفة، كما تنظم وتدير دورات خاصة لصالح منشأة ما، بناء على طلبها بأسلوب التعاقد. (الحميري، 2009، ص 40) كما يتم في مرحلة ما قبل الأزمة وضع دليل إرشادي عن خطوات التعامل مع الأزمة لتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في فريق إدارة الأزمة، ومن الضروري أن يكون الدليل الإرشادي تحت تصرف كل من المعنيين بمسألة إدارة وتسيير الأزمة في مختلف كل المعنيين بمسألة إدارة وتسيير الأزمة في مختلف أماكنهم ومنزلهم إلى جانب وضع نسخة منه بالإدارة العليا وإدارة الاتصال، ويتضمن الدليل الإرشادي توفير قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وعن محيطها الخارجي وعن طبيعة الأزمة، وتحديد مسؤوليات وأدوار كل أعضاء إدارة الأزمة وتحديد علاقتها مع الهيئات الإدارية الأخرى ومسؤوليات وأدوار هذه الأخيرة، حيث تضمن التعاون الكبير والتكامل فيما بينها، إلى جانب تخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات التعامل مع الجمهور اتصاليا وتنظيميا باعتبار أن هذا المركز هو الجهاز العصبي لإدارة الأزمة. (هامل، 2009، ص 104)

#### 4.1. الاتصال الإستراتيجي أثناء الأزمة

يتسم الطرف الاتصالي للأزمة بالعديد من السمات لعل من أهمها الحاجة للمعلومات من قبل جماهير المؤسسة حول الأزمة، وهذا الواقع إذا لم تتعامل معه المؤسسة بشكل صحيح فقد يؤثر على صورة وسمعة المؤسسة. (بيت المال، 2011)

هناك مجموعة من الإجراءات وجب إتباعها بأقصى سرعة عند وقوع الأزمة وتتمثل هذه الإجراءات في:

1. الاستحواذ على الحدث: لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول أو أن تفعل؟

**2. إصدار البيان:** يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة ويتم هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقا وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز، حيث يجب أن تركز مديرية الاتصال في المؤسسة على نقطة مهمة وهي تزويد وسائل الإعلام على الفور ببيان صحفي خلال دقائق معدودة من حدوث الأزمة يتضمن (تفاصيل الحدث - مكان الأزمة، الأضرار الناجمة عنها، عدد المصابين أو الموتى-)، ماذا تفعل المؤسسة لمواجهة الحدث ومحاولة إظهار التعاطف الإنساني وبث الطمأنينة في نفوس الجماهير)، فوسائل الإعلام تحتاج للمؤسسة للحصول على المعلومات التي تهتم الجمهور عن الأزمة، كما أن المؤسسة تحتاج إلى وسائل الإعلام للتأثير في الرأي العام والاتصال بالجمهور الذي يتابع تطور الأزمات من خلال ما تقدمه هذه الوسائل، وبالتالي كلما كان هناك تعاون كلما كان ذلك أفضل للطرفين خاصة وأن وسائل الإعلام ستقدم المعلومات عن الأزمة للجمهور سواء وافقت أو رفضت المؤسسة التعاون معها.

**3. اجتماع فريق الأزمة:** يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد إستراتيجية مواجهة الرأي العام، لا يجب أن نتوقع وجود جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة ما حدث ومهما كان هيكل الفريق... فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب.

ويقوم الفريق باختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما حدث، ويتفق على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تتعلق بالأزمة، وهي: (كموش، 2007-2008، ص134) - ما هي أسوأ حالة محتملة للحدث؟ وما الرهان الفعلي أو المخاطرة؟ ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة ؟ وهنا قد يكون السؤال الأكثر أهمية هو "الأزمة ليست فيما حدث، ولكن فيما يعتقد الناس أنه حدث"، فسمعة المؤسسة تظل تحت التهديد ليس بسبب ما تم بشأن الأزمة ولكن بسبب أفكار واتجاهات

الناس حول المؤسسة، ومن المهم أن يدرك أعضاء فريق الأزمة هل حدث تغيير في أفكار الناس بشأن المؤسسة وللتأثير على ردود أفعال الجمهور، يمكن الاستعانة بكبار الإعلاميين في وسائل الإعلام.

وعندما لا تستطيع المنظمة تلبية كل هذه المطالب تكون قد ارتكبت خطأ جسيماً لذلك يجب أن يظهر الفريق الأساسي لاتصالات الأزمة ويجتمع مع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة، وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة مواجهة نفسها بالأسئلة الصحيحة سوف تحدد بنجاح الإستراتيجية المناسبة. (مكاوي، ص ص 151-153)

من المؤكد أن غياب إستراتيجية واضحة أثناء وقوع الأزمة سيدفع المؤسسة نحو القيام بأعمال تفرضا الأحداث أو ظروف الواقع التي من الممكن أن تفرض نفسها، وربما تتحكم في طبيعة أعمال المؤسسة وحرف مسارها، لذلك فإنه يترتب على القائمين بالاتصال في المؤسسة أثناء حدوث الأزمة اختيار إستراتيجية اتصالية مناسبة، وتتمثل خطوات إعداد إستراتيجية اتصالية لإدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية في:

**1. تحديد الهدف:** حيث ينبغي على إدارة الأزمة أن ترسم الأهداف وتحددها بوضوح وفق تنوع طبيعة الأزمات وتشعب نتائجها.

**2. تحديد الجمهور المستهدف:** يجدر بمدير الأزمة أن يحدد نوعية وطبيعة الجمهور الذي سيخاطبه قبل وقوع الأزمة، وعليه أن يختار المتحدث المناسب للإدلاء بالمعلومات الضرورية التي يسعى الجمهور للتعرف عليها والوقوف على أبعادها، وتشمل الجماهير الداخلية للمنظمة والجماهير الخارجية، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهوراً خاصاً بها وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة (شحادة، 1998، ص 108)، وتشمل قائمة الجماهير الرئيسية سواء الخارجية أو الداخلية التي يتعين على المؤسسة أن تتواصل معها أثناء الأزمة ما يلي: (Banks, 2011, P 309)

- أعضاء مجلس الإدارة، المساهمين أو الشركاء الماليين، المستثمرين، الزبائن أو العملاء، الموردن والباعه، جيران المؤسسة ومنافسيها، الموظفين بالمؤسسة، الممثلين القانونيين للمؤسسة، وسائل الإعلام، المسؤولين النقابيين، المتقاعدين، إضافة إلى المسؤولين الحكوميين (المدينة، الولاية، المقاطعة).

**3. إعداد الرسالة:** يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ أن ما نقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعله، خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمات، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل قطاع من الجمهور المستهدف.

**4. تحديد وسائل الاتصال:** وتتوفر العديد من أدوات الاتصال التي يمكن اللجوء إليها أثناء الأزمة ومنها البيانات الصحفية وهي خطابات مكتوبة مختصرة يزود بها رجال الصحافة والمراسلين لتوضيح أبعاد المشكلة وآخر المستجدات، والمؤتمرات الصحفية التي يجري عقدها بين الحين والآخر لتزويد وسائل الإعلام المتنوعة بالمعلومات المتعلقة بالأزمة، ويتولى الإعداد لمثل هذه المؤتمرات الصحفية أشخاص لهم خبرة متميزة في التعامل مع الأجهزة الإعلامية خاصة أن المعلومات التي يدلون بها تنتشر في مختلف أنحاء العالم وعلى الهواء مباشرة، ويترتب عليها شأن هام في كيفية التصدي للأزمة وإدارتها بنجاح. (شحادة، 1998، ص 108)

#### **5. تحديد المتحدث الرسمي:**

إن وظيفة المتحدث أو الناطق الرسمي هي فن التعامل مع وسائل الإعلام وتحسين صورة المنظمة للجمهور الداخلي والخارجي، وذلك للتعبير عن موقف أو رأي نحو مختلف الموضوعات الشائكة. (فرجاني، 2015، ص 13)

#### **5.1. الاتصال الإستراتيجي في مرحلة ما بعد الأزمة**

يتم في هذه المرحلة اعتماد إستراتيجية استعادة السيطرة أو إعادة التوازن والعودة إلى وضع الاستقرار الطبيعي، ويجب على إدارة الاتصال في المؤسسة أن تجري تحليلا شاملا عن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصالات التي تمت

أثناء الأزمة مع جماهير المؤسسة، وعلى الأخص من المفترض أن تجيب عملية التقييم على الأسئلة التالية: كيف علم الناس لأول مرة بالأزمة؟ كيف كانت استجابة المؤسسة و مدى فعاليتها؟ هل نقلت الرسالة أو سلسلة الرسائل إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة؟ هل هناك أطرف شعرت بالإهانة، أو أنها خارج دائرة الاهتمام، أو لم يكن من الممكن الاتصال بها؟ ما هي الرسائل التي كانت أكثر فعالية في تطويق حدة الأزمة؟ وما هي أقل الرسائل فعالية؟ كيف كان الحوار مع الأطراف المعنية؟ وتعد الإجابة على هذه الأسئلة غاية الأهمية، فنهاية الأزمة لا تعني نهاية إدارة الأزمة فبعد زوال الأزمة هناك سؤال هام يجب أن تجيب عليه الاتصال والعلاقات العامة إلى أي مدى تشوهت سمعة المؤسسة من جراء الأزمة أمام الجمهور والرأي العام؟ (القحطاني، 2003، ص 103) ولابد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمة كل المواقف التي تعترضها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمات، وتكون بمثابة ذاكرة للمنظمة حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة للدراسة والتعرف على إمكانيات الحل (سليمان، 2015، ص 80)، كما يجب تطوير الخطة الفعالة لمواجهة الأزمات مستقبلا، وتوثيق المستندات الخاصة بالإستراتيجية الاتصالية التي تم اعتمادها لمواجهة الأزمة.

### خلاصة:

يتبين لنا مما تقدم أن المؤسسة مهما كان طابعها وحجمها ليست بمنأى عن الأزمات التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر، وتجعلها تعيش حالة من الرعب والهلع، وتظهر الأزمات عندما تخرج المشكلات عن نطاق سيطرة الفرد أو الجماعة وتتلاقى الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، لذلك كان لزاما عليها أن تأبه لهذه الأزمات التي من شأنها أن تعرقل نشاطها وطريقة عملها، وذلك من خلال إدارة هذه الأزمات وفق منهجية قائمة على أسس علمية وواضحة، وتفعيل منظومة الاتصال داخل هيكلها التنظيمي باعتبارها المفتاح الرئيسي لتحقيق الاتصال المنشود مع

جمهورها الداخلي والخارجي وكذا البيئة المحيطة بها وإدارة الأزمات بنجاح والوقاية أو التقليل من الأضرار والخسائر، كما لا يمكن إغفال دور الإستراتيجية الاتصالية في التعامل مع الأزمات.

**الإحالات والمراجع:**

### أولاً: باللغة العربية

1. بيت المال، حمزة (11-12 أوت 2011). الإعلام الأمني والأزمات، ندوة علمية بعنوان برامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. جبرا، كمال محمود (2015). التأمين وإدارة الخطر، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
3. حريز، سامي محمد هشام (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الحميري، باسم (2009). التدريب الفعال، منهجي وتطبيقي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. خالد، جميل محمد (2014). أساسيات الاقتصاد الدولي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
6. راسم محمد جمال، معوض خيرت عياد (2004). إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
7. الزنفلي، أحمد محمود (2013). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

8. سليمان، أشرف إبراهيم (2015). مبادئ علم الإدارة والعمل الشرطي، دراسة تطبيقية على أعمال الأمن، ط1، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، مصر.
9. شحادة، يوسف حلمي (1998). نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد12، العدد 1، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. شومان، محمد (2002). الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
11. صخري، عمر (2006). اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
12. الطنطاوي، طلعت حامد (2009). فن التفاوض وإدارة الأزمات، محاضرة مقدمة في الدورة التدريبية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، صنعاء.
13. عطوي، مليكة (2016). محاضرات في تحليل الاتصال والأزمات الجديدة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3.
14. العلاق، بشير (2014). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.
15. عيون، سهيلة (2011-2012). دور التسويق العملي في المحافظة على صورة العلامة أثناء الأزمات التسويقية، دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم الجزائر للاتصالات **Djezzy**، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
16. فرجاني، علي (2015). مهارات المتحدث الإعلامي طريقك للمنصات الإعلامية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
17. القحطاني، محمد سمحي (2003). دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع



المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإنسانية.

18. كموش، مراد (2007-2008). العلاقات العامة و إدارة الأزمات، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة.

19. مراد، ناصر (20-21 أكتوبر 2009). الأزمة المالية العالمية الأسباب والآثار وسياسات مواجهتها، ورقة بحثية قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

20. مزهودة، عبد المليك (2006). التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

21. مكايوي، حسن عماد (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

22. هامل، مهدية (2009). اتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

23. الهدي ماجد سلام، محمد جاسم (2008). مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً : باللغة الأجنبية

1. Dagenais Bernard (1999). **Le métier de relationniste**, 5<sup>ème</sup> tirage, les presses de l'université de laval, Sainte-Foy, Canada.
2. Fearn-Banks Kathleen (2011). **Crisis Communications, A Casebook Approach**, 4th Ed, Routledge, New york, United States.



3. Hallahan Kirk and others (2007). **Defining Strategic Communication**, international Journal of strategic communication, 3-35.
4. Heiderich Didier (mars 2003). **Plan média de crise**, le magazine de la communication de crise et sensible. **www.communication-sensible.com**, consulté le 15.01.2016 à 18.20.
5. Pasquier Martial (2011). **Communication publique**, 1<sup>re</sup> édition, De boeck, Bruxelles-Belgique.