

الإتصال الأزماتي وتفعيل إدارة الأزمات

-قراءة في الإستراتيجيات والنماذج-

The crisis communication and the activation of the management crises

حمزة سلولة^{1*}، أحمد براح²

¹جامعة البليدة 2، (الجزائر)، hamzaselloula@gmail.com

²المدرسة العليا للعلوم التطبيقية، (الجزائر)، a.berrah@g.essa-alger.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05/06 تاريخ القبول: 2021/05/28 تاريخ النشر: 2021/07/15

ملخص:

أضحى الإتصال الأزماتي حاليا وظيفة أساسية من وظائف إدارة الإتصال و العلاقات العامة داخل التنظيمات، إذ يعد القائمون بالإتصال ويكونون مهيين لمعالجة حالات الأزمات التي يمر بها التنظيم، سواء على المستوى الداخلي (صراعات بين العمال، إفلاس، نقص العمالة... إلخ) أو على المستوى الخارجي (امتداد أثر الأزمة إلى الزبائن، المؤسسات، المساهمين، المجتمع) وما يفسر هذا الكلام هو ذهاب التنظيمات والمؤسسات الرائدة والمحترفة في حال تعرضها لأزمات إلى تعيين شقين أو فريقين لإدارتها، الفريق الأول فريق إداري أما الفريق الثاني فهو فريق اتصالي يعمل على إدارة الأزمة اتصاليا وإعلاميا من خلال فتح خطوط مباشرة مع جمهور التنظيم و تبني سياسة الإتصال المفتوح في الإتجاهين، والسهر على تفادي تشويه الرسائل الإتصالية، كما أن هذا الفريق تكون لديه مؤهلات خاصة كالمعرفة الجيدة بثقافة التنظيم، توجهاته، قيمه وفلسفته والإحاطة الدقيقة بجوانب الأزمة و حيثياتها الأطراف المتضررة منها، على أن يكون هذا الفريق عموما و المتحدث الرسمي باسمه على درجة عالية من المصدقية والثقة و الوعي و القدرة على السيطرة و إدارة النقاش و الحوار، إذ أن التنظيم عندما يتعامل مع الأزمة اتصاليا إنما يقوم بإدارة سمعته وصورته من الإنهيار، فعنصر الثقة عنصر ضروري في تخطي الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار بل وحتى الخروج منها بفوائد. ومع التسليم بالدور الكبير الذي يلعبه اتصال الأزمة في إدارتها فإن إدارة الأزمة ومعه اتصالاتها تبني وفق أسس واستراتيجيات ونماذج علمية مدروسة، قد تفرضها طبيعة الأزمة أو الأطراف المتضررة منها. الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، اتصالات الأزمة، استراتيجيات الإتصال، نماذج إتصال الأزمة.

Abstract: Crisis communication has now become an essential function of communication and public relations management within organizations. The communicators are prepared to deal with crisis situations the organization is going through, whether at the internal level (conflicts between workers, bankruptcy, lack of employment, etc.) or On the external level (the impact of the crisis extending to customers, institutions, shareholders, society) My contact works on crisis management. Automated and informative by opening direct lines with the audience of the organization and adopting the policy of open communication in both directions.

Key words: Crisis; crisis management; crisis communication; communication strategies.

1. مقدمة:

ىربىب العالم اللىوم بالىطوراى المذىلة على جمىع المىاىىن والأصعدة خصوصا مىدان الإىىصلاى لدرىة الذىقت معها توقعاى "مارشال ماكلوهان" فى الذىق "القرىة الكونىة" فصار الأفراد و المىجمعاى فى تقارب كبرى تكاد معه فىنلاشى قىود المسافاى والىودود، لكن المفارقة العىبىة أن العالم الذى ىقدم هذه فىنكولوجىاى والىسهىلاى هو عالم الأزماى بامىىاز، أزماى سىاسىة، أزماى اقىصاىة، أزماى مالىة، أزماى اجىماعىة، أزماى صناعىة بل وحقى بىولوجىة (أزماى سارز، المىمرة الخىبىة، كورون)، و صار العالم اللىوم ىنام على أزماى وىسقىظ على أزماى أخرى، وقد قىل أن المنىظماى (مؤسساى، شركاى، هىفاى، دول) على فىلن اىنن: منىظماى فىواجه أزماى وأخرى فىنظر أن فىواجه أزماى وىكون فى نفس وصىة الأولى، إذ فىننىظماى أنساى مفتوحة فىنأثر فىبىئىها.

ولا شك أن الأزماى لا فىنشا من العدم، بل هى مرىة ماقدمة من مراحلى فىراكم المىشاكل فىنرىة عدة أسباب، لهذا فىساهم المرفة بأسباب الأزماى فى فىحقىق اسىجابة صعىبة فىنجلى فى فىاخذ قرار صاىب، فاعلى وسرىع، لكن بالرغم من هذا فىن الخاصىة الأساسىة للأزماى هى فىجائىاها، فمن الصعب جدا على الدول الماقدمة والمنىظماى الرائدة المىخرىة فىصلا عن الأقل فىقدا والمىنخلفة أن فىنوقع الأزماى وفىوقىىها مما ىضع فىننىظماى أمام فىنحدىاى ضىق الوقت وقلة المعلوماى والفىباراى وهى أسباب قد فىفضى إلى فىاخذ فىرااى خاطئة.

والفىقىة أن إدارة الأزماى لم ىعد فىنلك فىرىة العشوائىة الذى فىنفتقر إلى العلمىة والفىحرفاىة والرؤىة الواصحة الاسىراىىجىة بل صارى علما رائدا ىدرس فى كبرىاى المعاهد والجماعاى، والمفاىل فى أذىباى إدارة الأزماى ىلاىظ فىركىز الكبرى على عنصر ىعد فاعلا أساسىا فى الماعلجة الفىحرفاىة والفعاة للأزماى وهو عنصر الإىىصال وبالضبط الإىىصال الأزماى.

فىعد فىىصلااى الأزماى القلب النابض فى عملىة إدارة الأزماى وفىرمىم الصورة، فىلقىامون فىىصلااى الأزماى ىلعبون دور رجل الإطفاء، الذى ىحاول فىنقاذاى المنىظمة من الخسائر المىحتملة خصوصا ما ىتعلق بجملاى فىشوبه السمعة وضرى مصادقىة المنىظمة، فىعادة ما فىنطرح الأزماى سىلا من الأسئلة (ماذا فىنحدث؟ كىف فىنحدث؟ لماذا فىنحدث؟ ما هو فىنالحل؟) هذه الأسئلة قد لا فىنقبل فىنأخىر، ضف إلى ذلك فىنغطىة الإعلامىة الذى قد فىنسىم بالسلبىة ونشر المعلوماى المعلوطة، لهذا فىنفتح فىنطوط فىىصال مع مىنخلف أطراف الأزماى وفىزوىدهم بالمعلومات الكافىة ىعد أمرا ضرورىا.

وكما أشرنا فىن إدارة الأزماى ومعه فىىصلااىها فىبنى وفق أسس واسىراىىجىاى ونماىج علمىة مدروسة، وهذا ما فىنحاول فىنطرق له من فىنلال هذا المقال، مع فىنسىلم بالذور الكبرى الذى ىلعبه فىىصال الأزماى فى فىنارىها، ومن أجل الفىحاطة بالموضوع فىنطلقنا من فىنساؤلاى فىنالىة:

- ماهى الأزماى وماهى فىنطلباى فىنارىها؟
- ما هو فىىصال الأزماى وماهى أسباب الفىهىام به؟
- ما هى أهم اسىراىىجىاى فىىصلااى الأزماى؟
- وماهى أهم نماىج فىىصلااى الأزماى؟

2. مدخل مفاهيمي:

من أجل القيام بدراسة علمية دقيقة، على الباحث أن يحدد ويعرف مفاهيم بحثه بدقة ووضوح، والتي تعتبر بمثابة المفاتيح لفهم الدراسة، ولهذا الغرض تم تحديد وتعريف جملة من المفاهيم المتعلقة بالبحث وهي كالتالي:

1.2. الأزمة:

في اللغة الأزمة تعني: "الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم" (نجد بن أبي بكر الرازي، 1967، ص15)، و يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة" (عليوة السيد، 2002، ص13)، أما من المنظور الإتصالي والإعلامي فإن الأزمة هي: "عبارة عن موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام...ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والسياسيين" (حسن عماد مكاوي، 2009، ص48)، من خلال استقراء التعاريف السابقة نلاحظ مدى التباين في وجهات النظر للازمة، غير ان هناك خصائص يمكن اعتبارها مشتركة بين كافة الأزمات يلخصها عليوة السيد في الآتي: (عليوة السيد، 2003، ص ص81-82)

- ✓ تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومدى الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ✓ ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- ✓ التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- ✓ المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- ✓ التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- ✓ سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

2.2. إدارة الأزمات:

إن موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات الحيوية التي لها تأثير على حياة و بقاء المنظمة لذا فقد تعددت الآراء حول مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الباحثين، فتعرف بأنها: "الإستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط و تنفيذ عدد من الإستراتيجيات التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المنظمة" (راسم نجد الجمال وخيرت معوض عياد، 2008، ص341)، هناك من يعرف إدارة الأزمات بأنها: "نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة و القضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد ابراهيم أحمد، 2002، ص33).

3.2. الإتصال:

عرف الإتصال حسب قاموس علم الاجتماع بأنه: "انتقال المعلومات، أو الأفكار، أو الاتجاهات، أو العواطف من شخص إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الإتصال بأنه فعال عندما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، والإتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، وبيسر التفاهم بين الأفراد" (مُجَّد عاطف غيث، 2006، ص65)، هذا من الناحية الإجتماعية و الإنسانية، أما من الناحية التنظيمية المؤسساتية فإن الإتصال هو: "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفقتها القائمة بعمليات الإتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي يجوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها" (فضيل دليو، 2003، ص32).

4.2. إستراتيجية الإتصال:

تعرف الإستراتيجية الإتصالية بأنها: "صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف نطرحها في حملة الإتصال 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 مُجَّد الجمال و خيرت معوض عياد، 2004، ص208) و يقصد بالإستراتيجية الاتصالية في هذا البحث وضع الخطط والبرامج الاتصالية من أجل إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية وفعالية.

5.2. اتصال الأزمة:

غالبا ما يكون غياب الإتصال أو ضعفه بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري الواحد سببا من أسباب ظهور الأزمة وغيابه يؤدي أيضا غلى استفحالها و تفاقمها (وسام صبحي مصباح إسلیم، 2007، ص43)، وقد عرف "منير حجاب" الإتصال الأزموي بأنه: "عملية التفاعل اللفظي الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المنظمة و جماهيرها باستخدام وسائل و أساليب اتصالية متنوعة تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل و أثناء وقوع الأحداث السلبية الملازمة، و هذه الإتصالات صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المنظمة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة و الإتصال المؤسسي في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، يتعامل فيها مندوبو وسائل الإعلام المسموعة و المرئية و المطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة، و يضمن نقل رسائل تحمل معلومات دقيقة و صحيحة و كافية" (مُجَّد منير حجاب، 2007، ص300)، أما "شومان مُجَّد" فقد عرف اتصال الأزمة بأنه: "اتصالي شمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل من أنواع الإتصال 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" (مُجَّد شومان، 2002، ص132).

3. مقارنة في إدارة الأزمات:

1.3. أنواع الأزمات: إن فهم أي أزمة و طريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة، وتتعد الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظومة المجتمعية أو أحد مكوناتها، ونذكر من أمثلة ذلك: (رضا خلاصي، 2016، ص 67).

✓ أزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية أو الطقس: وهي في العادة تكون فجائية ولا دخل للإنسان فيها، لكن عواقبها قد تكون وخيمة على المؤسسة أو على المجتمع ككل كفيضانات باب الواد وزلزال بومرداس.

✓ أزمات ترتبط بالسلع و المنتجات و الخدمات: وهو ما يعبر عنه في أدبيات الإدارة بأزمات المنافسة حيث تتعرض المؤسسة إلى دعايات مغرزة وإشاعات من المؤسسات المنافسة، وكذا يطلق عليها الأزمات التسويقية التي قد تؤدي إلى الإضرار بالنشاط التسويقي أو توقفه بسبب أحداث في البيئة التسويقية للمؤسسة.

✓ أزمات ترتبط بالإقتصاد أو النظام المالي: وهو ما يعرف بالأزمات الإقتصادية أو الأزمات المالية سواء على مستوى المؤسسة (كنقص العمالة الإفلاس، قلة مصادر التمويل والتمويل)، أو الدولة أو حتى على المستوى العالمي كأزمة الكساد العالمي (1929) والأزمة المالية العالمية (2008)، وهي في الحقيقة عبارة عن اختلال التوازن بين الإنتاج والإستهلاك.

✓ أزمات ترتبط بالتكنولوجيا والأنماط الصناعية: فالتكنولوجيا وإن كانت تسهل وتسرع الأعمال إلا أن مخاطرها متوقعة فسوء استخدام التكنولوجيا أو الأخطاء الصناعية قد يؤدي إلى أزمات يمتد مداها حتى إلى خارج المؤسسة أو البلد، كالتسربات في المفاعلات النووية (أزمة تشرنوبل في الإتحاد السوفياتي سابقاً).

✓ أزمات ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمات: و عادة ما يعبر عنها بالأزمات الإدارية حيث تنشأ عادة بسبب الصراعات بين المستويات الإدارية أو حتى داخل المستوى الواحد، الإهمال ضعف الإتصال بين المستويات و ضعف نظام الرقابة.

إن للأزمة و طريقة التعامل معها يعتمد بالدرجة الأولى درجة معرفتنا بنوع و طبيعة هذه الأزمة.

2.3. آثار الأزمة على التنظيم:

لا شك أن حدوث الأزمة في أي تنظيم هي لحظة حرجة لأنها قد ترهن مصير التنظيم الذي حدثت فيه، لأنها عادة ما تحدث فجأة و في جو من الغموض وقلة أو غياب المعلومات الدقيقة و هو ما يشكل صعوبة لدى متخذي القرار في اختيار الحل الأمثل و الأنجع للخروج منها، وهو ما يجعل تداعياتها في الغالب خطيرة على التنظيم، لكن هذا لا يعني أبدا أنه ليس للأزمات آثارا إيجابية، إذ يمكن لمتخذي القرار الاستفادة من إيجابيات الأزمة، ويمكن أن نلخص آثار الأزمة على التنظيم كالآتي: (حسن عماد مكاوي، 2009، ص 28)

1.2.3. الآثار السلبية للأزمة:

✓ تهديد وإعاقة التنظيم عن تحقيق أهدافه، فعادة ما ينتج عن الأزمة توقف في النظام أو حتى الأعمال الروتينية للتنظيم.

✓ إحداه الحسائر المادية والبشرية، فلا شك أنه من أهم تداعيات الأزمة حدوث خسائر قد تكون مادية كاحتراق جزء من التنظيم (احتراق مخزن متعامل كوندور) أو حتى بشرية (سقوط الرفاعة على الحرم المكي في حج 2017).

✓ اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي نظرا لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة، وكذا غياب المعلومات والبيانات السليمة والواقعية حول وقوعها.

✓ زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المؤسسة، فالأزمة عادة ما تسبب حالة من الشك سواء لدى متخذي القرار أو حتى من جمهور التنظيم الداخلي والخارجي.

2.2.3. الآثار الإيجابية للأزمة:

✓ إحداه التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل التنظيم، فالأزمة كما يقال تتيح لمتخذي القرار فرصة ترتيب البيت واتخاذ قرارات بإحداه تغييرات إيجابية و التي قد تقابل بالمقاومة لو اتخذ قرار التغيير في الأوقات العادية

✓ إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة التنظيم من أجل تلافيتها، فلا شك أن الأزمة تعبر في طياتها عن جوانب قصور قد تكون مخفية وانفجار الأزمة يجعل هذه الأسباب ظاهرة ما يسمح بمعالجتها.

✓ تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلا، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية واستخلاص الدروس والعبر منها لمنع حدوثها مستقبلا فتصبح الأزمات كقاعدة معلومات تسمح بالتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها و تفعيل إدارتها بعد حدوثها. (تعلم التنظيم)

3.3. متطلبات إدارة الأزمات: إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق

معالجة الأزمة مجالا واسعا للتحرك بدون أية قيود أو معوقات، والذي يعد أخصائيو العلاقات العامة ومسؤولو الإتصال الأزماتي من أهم عناصره، ويتحقق ذلك بوجود تنسيق بين مختلف أقسام التنظيم ومتخذي القرار، معا لمتابعة المستمرة للمخاطر التي يمكن أن تهدد المنظمة، حتى يكون هناك استعداد لمواجهة الأزمات حال ظهورها، وفي الوقت المناسب، وضمان سرعة توجيه الموارد والجهود للتعامل مع الأزمة، وفي مايلي أهم متطلبات إدارة الأزمات: (سليم بطرس جلدة، 2010، ص28)

✓ **عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة:** فالتنظيم يحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصرا حاسما في هذا السياق.

✓ **التخطيط الجيد:** حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

✓ **تحديد الأولويات:** فبناء على تقدير الأزمة توضع الخطط و البدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة، و هذا ما يمكن القادة في التنظيم من اتخاذ قراراتهم وفقا للأولويات المطروحة و البدائل المتوقعة.

✓ **التسيق الفعال:** حيث لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفير التسيق الفعال فيما بينهم، ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرها لحل الأزمة، حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق، وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة.

✓ **التواجد المستمر:** حيث من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان تدخلهم الفوري والمباشر.

✓ **تفويض السلطة:** حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع ودون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول، والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه، وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري، خاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.

✓ **نظام اتصالات داخلي و خارجي:** إن وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعال وقوي من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة إذ انه يساعد على توافر المعلومات بشكل سريع ومبكر، ذلك أن أكثر ما يكتنف الأزمات قلة موارد المعلومات وعدم دقتها و صعوبة الوصول إليها ما يفتح الباب واسعاً أمام الإشاعات التي تزيد الوضع تعقيداً، و من يمتلك المعلومة يمتلك القوة و القدرة على اتخاذ قرارات سريعة و صحيحة.

✓ **وجود فريق مهمات خاصة:** و هذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية اللوجيستية، و لذلك فإن انشاء فرق المهمات الخاصة أمر ضروري و ذلك للتدخل الفوري حال الحاجة إليها، كأزمة تيقنتورين في الصحراء الجزائرية.

✓ **توعية المواطنين:** في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون توعية المواطنين بالدور المطلوب منهم في وقت الأزمة، حيث أن وعيهم بهذا الدور يساهم في المساعدة على إدارة الأزمة و تجاوزها، مما يتطلب إعداد و تنفيذ خطط اتصالية مع المواطنين تساهم في الرفع من وعيهم و درجة المسؤولية المطلوبة منهم، هذه الخطط الاتصالية تعمل على توضيح الإجراءات المتبعة لمواجهة الأزمة و حجم و نوعية المساعدة المنظرة من المواطنين. (رضا خلاصي، 2016، ص 117)

4.3. مراحل إدارة الأزمات:

يجدر بالمسؤولين و متخذي القرار التعرف على مراحل الأزمة إذ أن هذا يعد نوعاً من التشخيص و بناء عليه يتحدد نوع العلاج، و الخطأ في التشخيص يعني بالضرورة الخطأ في العلاج، فوجود خطة لإدارة الأزمة يعد مؤشراً حيويًا في تجاوزها و العكس من ذلك الأساليب الإرتجالية و غير المدروسة تؤدي إلى استفحالها و زيادة آثارها

السلبية على التنظيم، ولا شك أن القائمين على العلاقات العامة لهم الدور الكبير في دراسة الأزمة و تحديد مراحل إدارتها وفيما يلي سنحاول التعرّيج على أهم هذه المراحل:

1.4.3. تحديد مدخل لإدارة الأزمة: وذلك بوضع خطة إدارة الأزمة بصياغة بيان موجز يحدد مدخل إدارة الأزمة في المنظمة، هذا البيان يمثل أسس اتخاذ القرار، والإتجاه العام للسلوكيات التي يتوجب القيام بها، ويلخص هذا البيان فلسفة المنظمة وأخلاقياتها ويرسم الخطوط العريضة ويطلق البعض على هذا البيان ضمير المنظمة ووعيتها، فوجود هذا المدخل يسرع من عملية اتخاذ القرار ويجعلها تلقى صدق وقبولاً لدى الجميع.

2.4.3. بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة: يعد هذا الميكانيزم بمثابة نظام رادار تعتمد عليه المنظمة في جمع المعلومات عن الأزمات المتوقعة، فالمنظمة تفوت على نفسها الفرصة في منع الأزمة إذا افتقدت لنظام فعال لجمع وتقييم المعلومات عن الأزمات المتوقعة، ويتضمن هذا النظام ثلاثة عناصر أساسية: إدارة القضايا، إدارة الخطر وإدارة العلاقات، فالمنظمات تجمع معلومات حول القضايا المثارة والتي يمكن أن تتحول إلى أزمات وإدارة هذه القضايا يحد من وقوع الأزمات، كذلك لا بد من إدارة وتحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها خاصة التي عندها علاقة بطبيعة العمل بالإضافة لتتبع سير العلاقات مع الجماهير.

3.4.3. بناء سمعة قوية للمنظمة: أكدت دراسات إدارة الأزمة أن المنظمات ذات السمعة القوية والمتماسكة والتي تعنى بمسؤولياتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة، و أنه من الصعب بناء علاقات مع الجماهير أثناء الأزمة فالجمهور ينظر في سجل المنظمة وما لها من رصيد لديهم، فالسمعة القوية تتكون في مسار المنظمة وليس أثناء الأزمة.

4.4.3. تشكيل فريق ومركز إدارة الأزمة: تشكيل فريق الأزمة و تحديده سلفاً أمر حيوي في إدارة الأزمة، و يجب أن يكون تسلسل السلطة و المسؤولية لهذا الفريق محدد سلفاً، حيث يمثل هذا الفريق كافة قطاعات التنظيم من فريق الاتصالات والعلاقات العامة، القسم القانوني، إدارة الموارد والقسم الطبي، حيث يعمل على تحديد الأزمات المتوقعة والاستجابات الممكنة مع وضع خطة إدارة الأزمات وفق الأولويات توقع حدوثها.

5.4.3. إعداد المواد الإعلامية مسبقاً: بينما تختلف المنظمات والأزمات نجد أن الإستجابات للازمات تتشابه، ومن ثم يمكن إعداد مواد اتصالات الأزمة مقدماً لإدارة الأزمات، و تتضمن هذه المواد:

- ✓ إعداد معلومات كاملة عن المنظمة و سجلها ومنتجاتها.
- ✓ إعداد معلومات عامة إيجابية عن الشركة تتعلق بالأزمة، فإعداد مصنع للمواد الغذائية لمواد إعلامية اتصالية عن طرق الإنتاج و مدى احترام شروط النظافة في الإنتاج و طرق الحفظ و معدل الثقة في منتجاتها، كل هذه البيانات تفيد في حال تسمم فئة من الناس استهلكت منتجاتها.
- ✓ إعداد إجابات عن التساؤلات التي تثار حول أية أزمة يمكن أن يتعرض لها التنظيم.

كل هذه المعلومات تفيد في الإستجابة لوسائل الإعلام من قبل خلية اتصال الأزمة، و هذا ما ينعكس على تقليل الآثار السلبية للأزمة (وسنعرج بالتفصيل على كيفية تفعيل اتصالات الأزمة بما يحقق الإدارة الفعالة للأزمة لاحقاً)، (راسم مُجّد الجمال وخيرت معوض عياد، 2008، ص ص346-351)

6.4.3. مرحلة الحد من انتشار الأزمة: وفيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الإستراتيجية، وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها، وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

7.4.3. مرحلة استعادة النشاط: وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

8.4.3. مرحلة التعلم: وفيها يتم تقييم وتقويم عملية إدارة الأزمة، وذلك على مستويين هما:

- ✓ التقويم الاستراتيجي وفيه يتم تقييم وتقويم خطة إدارة الأزمة ككل.
- ✓ التقويم التكتيكي الفني، وفيه تقيم وتقوم الأساليب والوسائل التنفيذية، الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها، ويتم استخلاص الدروس المستفادة، وكيفية مراعاتها في المستقبل.(علي عجوة وكريمان فريد، 2005، ص175)

هذه بشكل عام أهم المراحل التي تتبع في إدارة الأزمات، حاولنا التركيز على الجوانب الاتصالية الأزموية لارتباط موضوعنا بها.

5.3. معوقات إدارة الأزمات: يعمل فريق إدارة الأزمة (ومنه خلية اتصال الأزمة) على الخروج بالتنظيم من الأزمة بأسرع وقت و ممكن و أقل قدر ممكن من الخسائر، لكن عادة ما تعترض هذا الفريق عدد من العراقيل التي قد تطيل من عمر الأزمة في التنظيم و آثارها الوخيمة عليه، إضافة إلى العراقيل المالية التي عادة ما تصاحب الأزمات (ففي فترة الأزمة عادة ما تنخفض قيمة مبيعاتها و انخفاض أسهمها في السوق) و التي تشل من قدرة فريق إدارة الأزمة على توفير ما تحتاجه من مخصصات مالية و حتى معدات ضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، نذكر المعوقات التالية:

1.5.3. معوقات تنظيمية: و تتمثل في عدم تحديد واضح للسلطة، و اختلاف الثقافة بين الأفراد العاملين بالتنظيم، و قصورهم في فهم و معرفة طبيعة المخاطر والأزمات، إضافة على ضعف تدريب هؤلاء الأفراد في مجال إدارة الأزمات، إضافة إلى إهمال الإدارة العليا لضرورة تنفيذ برامج عملية تطبيقية في إدارة الأزمات (الإدارة بالأزمات).

2.5.3. معوقات متعلقة بالمعلومات: تعد المعلومات القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات السليمة و الفاعلة التي تحقق أهداف التنظيم خاصة في حالة الأزمات، و تتعلق هذه المعوقات بصحة و دقة المعلومات و ضمان مصادرها، و مدى توافر المعلومات المطلوبة و الكافية لدى متخذ القرار، - و قد أشرنا سابقا- ان افتقاد المعلومات الكافية و الدقيقة يحول دون القدرة على التشخيص السليم للمشكلة و من ثم اتخاذ القرارات السليمة و هذا ما يزيد من حدة الأزمة و تفاقمها.

3.5.3. معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل و تبادل المعلومات سواء داخل التنظيم (بين مختلف المستويات) او خارجها (جمهورها و وسائل الإعلام) وكذا محدودية الاستفادة من وسائل الإتصال الحديثة و هذا ما يضعف برامج اتصال الأزمة و يجد من نجاحتها وفعاليتها في الحد إدارة الأزمة اتصاليا والحد من آثارها و تبعاتها.(فهد علي صالح الناجي، 2012، ص28).

4. مقارنة في اتصال الأزمة:

تعد مواجهة الأزمات أحد أهم التحديات المرتبطة بكفاءة الإتصال في التنظيمات و المؤسسات، حيث عادة ما تنطوي الأزمة على معلومات مفزعة و تضارب في التصريحات وعدم دقة البيانات، و قلة الوقت اللازم للتأكد و تحديد المسؤوليات، وتساعد خبرات القائمين على الإتصال في تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمات إلى حدها الأدنى، و أحيانا تساعد كفاءة الإتصال الأزماتي في تحويل تهديد سمعة التنظيم الناتج عن الأزمة إلى فرصة للإستثمار و الخروج بمكاسب مادية و معنوية، فعند مواجهة الأزمة تسود حالة من اللايقين والضبابية لما صائب أو خاطئ، فبعض التصرفات غير المدروسة قد تزيد الوضع سوءا و تعقيدا، والعكس بالعكس فالتصرف بكفاءة و عقلانية خصوصا في الجانب الإتصالي قد يعظم من مكاسب التنظيم(عماد حسن مكايوي و عادل عبد الغفار، 2008، ص ص 49-50).

1.4. بين الإتصال و الإتصال الأزماتي: مما لا شك فيه أن الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة في أي

تنظيم هي وظيفة اتصالية بالدرجة الأولى، ولا يخفى علينا دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات اتصاليا (اتصال الأزمة)، من هذا المنطلق ارتأينا إزالة اللبس والخلط بين الإتصال العادية للعلاقات العامة والإتصالات في حال الأزمات و نجمل هذه الإختلافات في النقاط التالية:(حمروش دليلة، 2014، ص ص 73-74)

✓ اتصالات الأزمة تتم في ظل ظروف و ضغوط غير عادية، تتسم بقلّة المعلومات والإرتباك، إلى جانب الضغوط الداخلية و الخارجية مما يمثل تهديدا للمؤسسة، كما أن وسائل الإعلام تحاول بمختلف السبل الوصول لما تريد من خلال التغطية السلبية، فضلا عن أن الرأي العام يكون مهينا في مثل هذا الموقف إلى تصديق أسوأ ما يمكن نشره عن التنظيم، و من ثم فإن الإتصالات الضعيفة و غير السليمة يمكن أن تزيد من حجم الأزمة.

✓ تعمل اتصالات الأزمة على استبعاد وسائل الإعلام وتغطياتها السلبية التي تتهم التنظيم و تهدد صورته لدى الجمهور، بينما الإتصالات العادية تعمل على كسب وسائل الإعلام و السعي إليها و ذلك من خلال تقديم النشرات التي تفسر سياسة التنظيم للجمهور، ودعوة الصحفيين لزيارة التنظيم، و عقد المؤتمرات الصحفية و غيرها من الوسائل الأخرى.

✓ تسعى اتصالات الأزمة إلى بناء مصدر واحد للمعلومات عن التنظيم و الأزمة لإطلاع الجمهور و العاملين عن الموقف من أجل تخفيف درجة السلبية والعداء وعدم حدوث بلبلة، والحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات و جماعات الضغط وغيرها و التي يمكن أن تكون لها تداعيات سلبية على التنظيم، بينما تسعى الإتصالات العادية إلى رسم صورة مشرقة عن التنظيم وبناء علاقات وثيقة مع الجماهير، و خلق تفاهم و تعاطف و انتماء هذه الجماهير للمؤسسة.

✓ ينبغي التخطيط لاتصالات الأزمة بكل عناية، وتتسم بالسرعة والقدرة على التكيف السريع و المرونة لكي تصبح عاملا إيجابيا لنجاح الإدارة في تعاملها مع الأزمة، و أن يسمح بإدخال عناصر جديدة في عناصر نظام الإتصال و خطوط جديدة لاتصالات الأزمة كلما تطورت الأزمة والمسارات التي تتخذها.

2.4. أهمية اتصالات الأزمة: تتجلى أهمية اتصالات الأزمة في النقاط التالية:

- ✓ تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية و البيئية المحدقة بالجماهير، واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تفصي الحقائق، بالإضافة للتأثير العميق والمدمر للأزمات على التنظيمات والهياكل و ما يترتب عن ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للتنظيم.
 - ✓ تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة من وسائل الإعلام (و وسائل التواصل الاجتماعي) باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار الواسع لوسائل التواصل، وتلبي حاجة الناس في الاستطلاع والكشف عن الحقائق.
 - ✓ يعد المشتغلون بالاتصال والعلاقات العامة أحد المصادر المهمة لتدفق المعلومات والأخبار في وسائل الإعلام، كما تؤثر طبيعة تعاملهم مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية اللازمة، إيجاباً أو سلباً.
 - ✓ تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الذين يحاولون استثمارها لمصلحتهم.(عماد حسن مكاوي وعادل عبد الغفار، 2008، ص65)
 - و لاتصال الأزمات أهمية تبرز من خلال جهود القائمين عليها (فريق اتصال الأزمة) فيما يخص الإجراءات و المهام الإتصالية تجاه جمهور التنظيم و المتمثلة في: (اسماعيل حماني، دس، 172)
 - ✓ إقامة شبكة مباشرة من الإتصالات، تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة وكذا جمهورها الخارجي من الزبائن و المرددين و المساهمين...إلخ
 - ✓ شرح وبدقة الذي حدث وتسبب في حدوث الأزمة، والإجراءات التي اتخذتها المنظمة لمواجهة الأزمة، وما هي الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً.
 - ✓ إصدار نشرات توزع على جميع العاملين وشريحة من الجمهور الخارجي تتضمن تلك المعلومات.
- 3.4. قواعد اتصال الأزمة:**(اسماعيل حماني، دس، ص ص174-175)
- حدّد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عملية اتصالات الأزمة، ويرى "سام بلاك" أن التعامل مع الأزمات الطارئة يمكن أن يكون سهلاً إذا تم الإستعداد الكافي لمواجهة الأزمات المحتملة، خاصة إذا التزم القائمون بالاتصال الأزماي بالقواعد التالية:
- ✓ التعامل الفوري مع تساؤلات ومتطلبات وسائل الإعلام، هو أمر هام وضروري في مواجهة ومعالجة الأزمات.
 - ✓ توفير المعلومات الحقائق الفعلية، وعدم التخمين.
 - ✓ عقد المؤتمرات الصحفية طالما وجدت معلومات، ويجب الإجابة على كل التساؤلات كما أنهنم الأهمية بمكان حضور المسؤولين الكبار، لأن ذلك يعطي مصداقية أكبر لتلك المؤتمرات.
 - ✓ استغلال الفرصة من خلال الطريقة التي يتم التفاعل بها مع أقارب الضحايا والمصابين، فهي مناسبة لإظهار التقدير والإحترام والكرم لهم، كما ينبغي التعامل بحذر مع المحامين وفتح قنوات اتصال معهم.

4.4. متطلبات اتصال الأزمة:

حتى يكون اتصال الأزمة في أعلى درجات الكفاية لا بد له من متطلبات نوجزها كالآتي:

- ✓ إنشاء خلية خاصة باتصالات الأزمة تعمل بالتنسيق مع خلية الأزمة، إذ أشرنا سابقا ان الأزمة تدار وفق شقين الأول إداري و الثاني اتصالي.
- ✓ توافر مركز لاتصالات الأزمة يكون وفق تجهيز خاص خصوصا الإمكانيات الإتصالية (هاتف، فاكس، أنترنت) فكفاءة الوسيلة تضمن لحد كبير كفاءة الإتصال، مع وجود قاعة لعقد الندوات و المؤتمرات الصحفية بما يضمن وصول المعلومات للأهداف المحددة و بالطريقة الصحيحة المرجوة.
- ✓ تمتع القائم بالإتصال حال الأزمة (المتحدث الرسمي عموما) على المهارات الإتصالية اللازمة التي تمكنه من إيصال المعلومة بشكل واضح و دقيق مع القدرة على التفاوض و الإقناع.
- ✓ إعداد سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها.
- ✓ إعداد نموذج بيان صحفي سابق التجهيز يتم ملؤه قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل في حالة وقوع الأزمة، و يرفق بنشرة تتضمن معلومات كاملة عن المنظمة.
- ✓ إعداد فهرس كامل يتضمن أسماء و عناوين و هواتف أعضاء فريق إدارة الأزمة وكافة أطراف الأزمة.
- ✓ وجود خطة اتصال أزموي تضم تحديدا دقيقا للهدف من كل اتصال، الجمهور المستهدف، محتوى الرسائل والإتصالات.

5.4. معوقات الإتصال الأزموي:

نذكر من هذه المعوقات:

- ✓ افتقار القائم بالإتصال إلى مهارات التخاطب و التواصل سواء لفظية أو تقنية.
- ✓ افتقار مستلم الرسالة لمهارات الإنصات، القراءة، التحليل او الإستقراء.
- ✓ المعنى المبهم للرسالة او التناقض في التصريحات و المعلومات المقدمة حول الأزمة.
- ✓ الوقوع في فخ الوقت من خلال التأخر في تنصيب خلية الإتصال أو التأخر في التصريحات.
- ✓ الإعلام المضاد الذي قد يحاول إفشال الخطط الإتصالية الأزموية، من خلال التشويش و نشر الإشاعات و الدعايات المغرضة. (طيبب نسيم، 2018، ص23)
- ✓ السعي وراء المنافسة في تغطية الأزمة يؤدي للوقوع في بعض الأخطاء مما يخلق ضغوطات جديدة على فريق إدارة الأزمة و خصوصا خلية اتصال الأزمة لأنها تكون في دائما في الواجهة. (ميلود مراد، 2013، ص98)

5. استراتيجيات و نماذج الإتصال الأزموي:

- 1.5. اعتبارات رسم استراتيجية الاتصال الأزماتي: إن رسم خطة و استراتيجية لاتصالات الأزمة لا يتم بطريقة اعتباطية و إنما وفق اعتبارات معينة يمكن ان نذكرها كالاتي: (جابر محمد الماوي، 2005، ص193)
- ✓ توفير المعلومات و البيانات المتعلقة بالأزمات، و التي يمكن ان تنشر من خلال الوسائل و الوسائط المتعددة حسب نوع الرسالة و الجمهور المستهدف (وسائل إعلام، منصات تواصل اجتماعي... إلخ) دون حدوث أضرار تمس و تضر سمعتها.

✓ التأكيد على الإيجابيات و محاولة تحييد السلبيات، و ذلك من أجل تقوية الروح المعنوية لجمهور المنظمة.

✓ وجوب مراعات التكافؤ في الإهتمام بين الإتصالات الموجهة للجمهور الداخلي والأخرى الموجهة للجمهور الخارجي، من خلال توظيف كافة الوسائل الإتصالية الناجعة المتاحة، و ذلك في جميع مراحل الأزمة (قبل، أثناء و بعد)، كما يجب الإهتمام بتنوع الرسائل الموجهة للفئات المختلفة (فما يصلح للفئات الشبانية قد لا يصلح للفئات الأكبر عمرا و أقل تعليما)، مع التنوع في الأساليب الإتصالية في عرض الموضوعات المختلفة عن الأزمة.

✓ العمل على تنمية روح التعاون والإلتناء للتنظيم بين أفراد التنظيم، وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة عن التنظيم و ما يمر به من أزمة، و هذا ما لأفراد التنظيم من دور فاعل سواء بالتغلب على الأزمة أو تعميقها خصوصا في حالة الشك في مصداقية التنظيم و أهدافه.

✓ العمل على عدم تحييد الشرائح العريضة التي تتعامل مع المنظمة من زبائن، مستهلكين، مساهمين، شركاء اجتماعيين... إلخ و هذا ما يسد الباب أمام المنظمات المنافسة و وسائل الإعلام في نشر المعلومات المغلوطة عن التنظيم و الأزمة.

2.5. استراتيجيات اتصالات الأزمة:

تسعى الإدارة لإنهاء أية أزمة بأقل الخسائر الممكنة، لذا عليها أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأحداث و عدم الإكتفاء برد الفعل فقط، فعندما تواجه الإنتقادات أو الإتهامات من الأطراف الخارجية (المؤسسات المنافسة، الإعلام، الرأي العام، الجهات الحكومية أو حتى جمهورها)، فلا بد لها من تقديم استجابات اتصالية و إعلامية للدفاع عن نفسها و العمل على كسب تفهم الجماهير لسياساتها و السعي لكسب ثقتهم و تأييدهم، و هي استراتيجيات يقوم بها فريق إدارة الأزمة و خلية اتصال الأزمة و تختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الأزمات: (عيشوش فريد، 2011، ص120)

1.2.5. استراتيجية الصمت (حائط الصد): الهدف من هذه الإستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل

الإعلام وعدم تقديم المعلومات (لهذا تستخدم غالبا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية وأخلاقية معروضة في المحاكم)، مع الإشارة إلى أنها استراتيجية غير معتمدة كثيرا لأنها تتأثر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة، كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، لأن المؤسسة إذا كانت فضلت الصمت فإن أشخاصا آخرين سينشرون خبر الأزمة، مع الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية ترتبط بثقافة المنظمة، فبعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، بالتالي لا يظهر أي فعل اتصالي وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى، مما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة، لذا يطلق عليه البعض استراتيجية التجاهل أو التعتيم. (حكيمه جاب الله، 2019، ص107)

لكن السكوت في حالة الأزمات العنيفة قد يضر بالمنظمة من خلال تفشي الإشاعة و كذلك تفسيره على أنه هروب من المسؤولية و هو ما من شأنه أن يضر بصورة المنظمة لدى جماهيرها.

2.2.5. استراتيجية الإعتراف: تحسب المنظمة في هذه الإستراتيجية احتمالات امتداد الأزمة، و تدرس احتمال التدخل القانوني و الإعلامي و مدى تماشي هذا كله مع قدراتها، فهي استراتيجية تنطلق من مبدأ الإعتراف بالأزمة و بأقصى سرعة ممكنة، إذ انه إذا اكتشفت وسائل الإعلام الأزمة قبل أن تعلن عنها المنظمة هذا يعني الإتصال في هذه المنظمة ليس جيدا و أن الأزمة قد خرجت عن نطاق التحكم فيها وأصبحت لا تخصها لوحدها، و حتى تتفادى المنظمة مثل هذه الوضعية عليها أن تحضر نفسها بسرعة و تعرف إذا كانت قدرتها على الإتصال في نفس قدرة انفجار الأزمة.

و يكون اتصال الأزمة في هذه الإستراتيجية فعالا وذا مصداقية إذا عرفت المنظمة كيف تبني لصورتها أما وسائل الإعلام، الجمهور، المستهلكين، المحيط السياسي، النقابات و حتى أما جمهورها الداخلي، و حتى تحقق هذه الإستراتيجية نجاحها لابد أن تتسم ب:

✓ الإعتراف الصارم: هذه الصرامة في الإعتراف تكون مرفقة بإجراءات الشرح، و حتى تكون عملية الشرح فعالة لابد على المنظمة ان تمتلك معلومات دقيقة عن اسباب و مخلفات الأزمة.

✓ السرعة في الإعتراف: لابد أن يكون الإعتراف في نفس الخط مع جهود المنظمة لحل الوضعية الازموية، و إلا سوف يفسر فيما بعد تفسيرات على أن الإعتراف جاء بضغوطات من قوى على المنظمة و هو ما سيطعن حتما في صورتها.

✓ تحمل المسؤولية: الإعتراف بالمسؤولية شرط أساسي في هذه الإستراتيجية حيث يكون اعترافا مباشرا و صريحا.

3.2.5. استراتيجية فصل المنظمة عن رجالها: و في هذه الإستراتيجية تعمد المنظمة إلى فصل الاسم أو الماركة عن المتسببين في الأزمة، و عادة ما تستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية في قضايا الفساد المالي (رشوة، فواتور مزورة، تحويل أموال... إلخ) هي عادة ممارسات تقدم خارج المنظمة، لهذا فالمنظمة تعترف بوجود المشكلة، لكنها تلحقها بمجال الحياة الخاصة للقائمين بها.

4.2.5. استراتيجية الهجوم المضاد: و فيها يعمد القائمون على اتصالات الأزمة إلى عدم الإجابة على الأسئلة التي تدور في فلك المشكل و الدخول في أعماقه، لكن يحول الهجوم إلى وجهة أخرى او إلى شخص آخر، فعوض الحديث عن فساد مسؤول في مصنع ما من مصانع المنظمة يحول الحديث و النقاش إلى مشكل اقتصادي تعاني منه المنظمة، أو تحويل الحديث من أزمة إفلاس بسبب الفساد إلى نقاش حول وجود أزمة مالية ناجمة عن الأزمة العالمية، و عادة ما تستعمل هذه الإستراتيجية في المجالات الإقتصادية حيث المنافسة شديدة جدا و ضد حملات التشهير التي قد تتعرض لها المنظمة، فتعمل المنظمة على تفتيت دعايا الأطراف المهاجمة لها، و حتى قد تلجأ إلى القضاء.

5.2.5. استراتيجية تجنب الأسوأ: حيث يكون هدف محتوى الرسائل الإتصالية فيها هو التخفيف و الإخماد، و يحدث ذلك من خلال قيام المتدخلين بمقارنة الوضع الكارثي الذي كان قد حدث في السابق و تمت معالجته و بين ما يحدث وقت الأزمة، كما يقوم القائم بالإتصال بتوجيه الرسائل بالتقليل من روع الحادث بمنظور تجنب الأسوأ، و إذا ما تمت المقارنة بينهما فيتم إظهار أن للارزمة الحالية جانبا إيجابيا لأنها ستمنح الفرصة

للخروج منها و الإستفادة من التجربة مهما كانت مخلفاتها، كتصريح الرئيس الامريكى "دونالد ترامب" بأن الإقتصاد الأمريكى و الأوروبى سينطلق كالصاروخ بعد انجلاء جائحة كورونا.(نصيرة بن عمرة، 2011-2012، ص ص269-276)

6.2.5. الإستراتيجية القانونية: وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة، والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الإتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى (فطيمة بوهاني، 2008-2009، ص49)، و عادة ما يكون المستشار القانونى هو الموجه لهذه الإستراتيجية، حيث يحاول حماية المنظمة من أي مساءلة قانونية حيث يعمل على:

- ✓ التقليل من حجم المعلومات المصرحة حول المنظمة، وطبيعة الأزمة وكل ما يخص سياسة المنظمة.
- ✓ عدم التصريح بأي معلومة خاصة يمكن أن تورط المنظمة وتحملها مسؤولية الأزمة.
- ✓ التحلي بالحذر الشديد من اللغة الإعلامية التي تستخدمها المنظمة تفاديا للوقوع في أي فخ قد يعود بنتائج وخيمة على المنظمة ويهدد بقاءها و استمرارها.

7.2.5. إستراتيجية وقف النمو: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر وبذل الجهد لمنع تدهوره، مع السعي في الوقت ذاته إلى تقليل مشاعر الغضب، وتقوم هذه الإستراتيجية على:

- ✓ الإهتمام والاستماع لقوى الأزمة.
- ✓ الإعلان على تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية.
- ✓ التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة.
- ✓ تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير.
- ✓ تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض المباشر.

8.2.5. إستراتيجية التريث: هذه الإستراتيجية تركز على إعداد وبناء الرسائل الاتصالية من خلال الدراسة الدقيقة لمختلف جوانب الأزمة، إلا أنه يعاب عليها عدم الأخذ بالمبادرة، لأن ظرف الأزمة ضيق ومتسارع الأحداث، ونحن نعلم أن سرعة اتصالات الأزمة يعد من أهم القواعد التي تعزز فعاليتها.(فريد كرىمان، 1999، ص14)

9.2.5. إستراتيجية الإنكار: حيث تنكر المنظمة مسؤوليتها أو حتى وجود أزمة أصلا، كما تعتمد إلى تقديم المعلومات التي توضح ذلك، و تعد هذه الإستراتيجية ناجعة، لكن إذا ظهرت الحقيقة و كان للمنظمة مسؤولية في حدوث الأزمة فأن هذا بلا شك قد يلحق بالمنظمة أضرارا قد تفوق حتى أضرار الأزمة في حد ذاتها، لأن صورة المنظمة ستكون في حالة تدهور تام و سمعتها في الحضيض.

10.2.5. إستراتيجية حائط الصد: و في هذه الإستراتيجية لا تعترف المنظمة بالخطأ، و ترفض الإستجابة لضغوط القوى الخارجية، كما تحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة الحصول على معلومات عن موضوع الأزمة، لكم هذه الإستراتيجية قد تضر بالمنظمة من حيث ازدياد انتقادات الجماهير لها و تفسيرهم لهذه الإستراتيجية على أنها محاولة إخفاء أخطاء كبيرة من المنظمة سببت الأزمة.

11.2.5. استراتيجية الأفعال التصحيحية: هي استراتيجية تقوم على الإعتراف بالمشكلة و التأكيد على العمل لمنع تكرارها، و ذكر الخطوات التي اتباعها لإصلاح الأوضاع و الأضرار الناجمة عن الأزمة، و التصريح بسياسة المنظمة في هذا الشأن، حيث يتميز أسلوب الخطاب الإعلامي في هذه الاستراتيجية بالصدق و الصراحة و تحري الدقة، حتى ان بعض الباحثين يطلق عليها استراتيجية العلاقات العامة، لكنها في المقابل تلقى معارضة شديدة من المستشارين القانونيين لمنظمة من منطلق -الإعتراف سيد الأدلة- فالإعتراف بالخطأ يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوي قضائية ضد المنظمة و هو ما قد يزيد عليها أتعابا مادية إضافية.

12.2.5. إستراتيجية تقليل التوتر: ويعتمد فيها على استخدام استمالات التخويف والترهيب، حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف الجمهور من النتائج السلبية المترتبة عن عدم القيام بسلوكيات مخالفة لما ترضاه المنظمة و هو نفس ما نراه اليوم من تحذيرات من أخطار فايروس كورونا من الدولة و من مختلف الهيئات، فمخالفة الإجراءات الوقائية قد تعرض صاحبها لخطر الإصابة بالفايروس.

13.2.5. استراتيجية الدفاع الهجومي: تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية للتعامل بذكاء مع أطراف الأزمة ومنع تدهور الموقف الأزموي وغالبا ما تستخدم في الأزمات ذات العلاقة بالرأي العام محاولة خلق رأي عام مساند للمنظمة من خلال محاولة تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع للمنظمة كما تحاول أن تؤكد أنها تستهدف الصالح العام وذلك من خلال نشر معلومات مفصلة تتجاوز توقعات الجماهير، لذلك هناك من يطلق عليها استراتيجية الصالح العام وكل ذلك من أجل التخفيض من حدة الهجوم عليها، وذلك باستخدامها لعدة أساليب من بينها:

✓ حرص المنظمة على الإجراءات ذات الصالح العام.

✓ التركيز على الجوانب الإيجابية للمنظمة والتشكيك في مصداقية الناقدين.

✓ مواساة وتعويض المتضررين من الأزمة. (علي عدوة وفريد كريمان، 2005، ص ص 13-14)

14.2.5. استراتيجية الإتصال عبر مرحلتين: تعد نظرية الإتصال على مرحلتين "لكاتر ولازارسفيلد" رغم مرور عقود من الزمن على النظرية (خمسينات القرن الماضي) إلا أن مبادئها لا تزال فاعلة إلى اليوم، حيث تقوم النظرية على مبدأ أساسي هو انه حتى تحقق الرسالة الإتصالية مبتغاها وهدفها يلزم أن تنتقل الرسالة عبر مرحلتين، بدءا بمرسل الرسالة مرورا على الوسطاء و الذين يعبر عنهم بقيادة الرأي وصولا إلى المتلقين، و السبب في توظيف قادة الرأي في توصيل الرسالة لما لهم من المكانة العالية والمقامات المرموقة، و عادة ما يكونون علماء دين أو شخصيات تاريخية او سياسية، من هذا المنطلق يمكن للمنظمة و في سبيل إدارتها للأزمة أن تستعين بقيادة الرأي في تمرير رسائلها لما لهم من ثقة لدى الجماهير و هو ما يسهم بدوره في إقناع الجماهير برسائل المنظمة، و كمثال على هذا الوثيقة التي أصدرتها اللجنة الوزارية للفتوى في الجزائر حول عدم جواز الإشاعة و نقل الأخبار المغلوطة خصوصا في وقت الأزمات و هذا تماشيا مع الإشاعات التي كثرت تزامنا مع انتشار "فايروس كورونا" خصوصا الشائعات التي تقول أن التموين بالمواد الإستهلاكية والطاقوية سيتوقف بسب انتشار المرض.

لقد حاولنا من خلال هذا العنصر إبراز أهم استراتيجيات اتصالات الأزمة، و قد تعمدنا ذكرها مجملة دون تصنيفات بسبب الكم الهائل من الاستراتيجيات و التي قد لا يسمح المجال بذكرها، على أننا نقول أنه لا يمكن

أن نحكم على استراتيجية معينة أنها أنجح من الأخرى لذاتها، بل الحكم على فعالية استراتيجية دون أخرى يتوقف على طبيعة الموقف، أي أنه لكل أزمة استراتيجيات خاصة بل اختيار الاستراتيجية يكون وفق الهدف المطلوب و فلسفة المنظمة في مواجهة الأزمات.

3.5. النماذج الاتصالية لإدارة الأزمات: لا شك أن هناك اختلافات في طبيعة الأزمات التي تعترض المنظمات و هناك اختلافات في طرق المعالجة بين منظمة و أخرى حسب ظروفها وفلسفتها، لكن اليوم هناك محاولات لوضع نماذج عامة سواء لإدارة الأزمات أو اتصالات الأزمة على وجه التحديد، هذه النماذج حاولت تفسير دور الإتصال في إدارة الأزمات، و الأكيد أن هذه النماذج بنيت على جهود أكاديمية وخبرات ميدانية، هذه النماذج خرجت بإدارة الأزمات من العشوائية إلى العلمية التطبيقية، و من أهم هذه النماذج نذكر:

1.3.5. نموذج "لوكازيسكي lukaziwsky": (رهام علي حامد نوير، 2017، ص ص 125-126) تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة وذلك على النحو التالي:

1.1.3.5. السياسة العامة للاتصال: وقد وضع لها عدة معايير أساسية وهي:

- ✓ المصدقية في الحقائق والأمانة واعتبارها سياسة في التعامل مع الأزمة.
 - ✓ الإنفتاح على الآخرين والقدرة على الوصول إليهم والرد عليهم، مع عدم إخفاء أية حقائق عليهم.
 - ✓ الإستجابة الفورية للأحداث وطريقة التعامل معها والخطط والقرارات الإستراتيجية.
- 2.1.3.5. تحديد أولويات الاتصال:** إذ هناك اعتبارات عدة في تحديد أولويات الاتصال و قد رتبها

كالآتي:

- ✓ الأولوية الأولى: خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة وهم الضحايا.
 - ✓ الأولوية الثانية: العاملون حيث أنهم قد يكونون من الضحايا أيضا، كما أنهم طرف مهم في إدارة الأزمة.
 - ✓ الأولوية الثالثة: يمثل الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من الأزمة.
 - ✓ الأولوية الرابعة: وسائل الاتصال والإعلام.
- إن تحديد أولويات الإتصال يسهم بشكل واضح في الرفع من فعالية إدارة الأزمة، إذ أنه يجعل أهداف الإتصال واضحة، كما يسهم في كسب المنظمة للتعاطف.

3.1.3.5. تحديد القواعد الأساسية في الاتصال: و تشمل هذه القواعد على:

- ✓ الاتصال بالأفراد الأكثر تضررا.
- ✓ الإعلام المحلي هو الأفضل.
- ✓ توجيه الخطاب بشكل موحد.
- ✓ ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام.
- ✓ اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية محكمة و واضحة و مدروسة.
- ✓ التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة، هذا إضافة إلى اتخاذ القرارات بشأن حل الأزمة من خلال المراحل التالية:

- تحليل الموقف العام من خلال دراسة الأزمة من كافة حيثياتها.
- تحديد كافة الخيارات و البدائل المتوفرة للحل.
- المفاضلة بين الخيارات من أجل اختيار أفضل الحلول
- متابعة سير خطة العمل و مدى تحقيقها للأهداف المرجوة مع العمل على معالجة النتائج الغير متوقعة.
- 4.3.3.5. وضع معايير الاتصال التطبيقية (الإتصالات في مرحلة الأزمة):** و ذلك من خلال:
 - ✓ الاستجابة للأزمة من حيث الاستعداد ووضع الخطط والاستجابة على المستوى الداخلي والخارجي.
 - ✓ الإنفتاح على المجتمع وعلى الجماعات المتضررة بسرعة وبشكل متكامل.
 - ✓ الإلتزام بالإحترام واللباقة حتى في ظل مهاجمة المنظمة من قبل الأطراف الأخرى (وسائل الإعلام، الزبائن، الحقوقيين... إلخ).
 - ✓ التعاون مع وسائل الإعلام والجهات المعنية بالأزمة.
 - ✓ تحمل كامل المسؤولية أثناء معالجة الأزمة.
- 2.3.5. نموذج "جون بارنت John Burnett" (1998):** (راسم مُجدّ الجمال وخيرت معوض عياد، 2008، ص ص351-353) يقدم "جون بارنت" نموذجا لإدارة الأزمة و معه اتصالات الأزمة، حيث يقدم رؤية استراتيجية لمسؤولي اتصالات الأزمة (الذين هم اختصاص العلاقات العامة في التنظيم)، هذا النموذج يساعدهم في اتخاذ القرارات الصحيحة و الصائبة أثناء الأزمة. و يقوم هذا النموذج على أساس الخصائص التي تميز الأزمة عن القرارات الإستراتيجية الأخرى و التي لخصها في: ضغط الوقت، مستوى التهديد الذي تسببه الأزمة، خيارات الإستجابة لها وإمكانية السيطرة عليها. من خلال هذا النموذج يذهب "جون بارنت" أن حل الأزمة و التعامل معها يتطلب من المدير و معه القائم باتصالات الأزمة أن يقوم بست مهام أساسية تشكل استراتيجية إدارة الأزمة و اتصالاتها، و هذه المهام هي: وضع الأهداف، تحليل البيئة، صياغة استراتيجية الإتصال، تنفيذها، الرقابة و السيطرة عليها، وأخيرا تقييم وتقوم استراتيجية الإتصال. لكن يقر "بارنت" القيام بهذه المهام الإدارية الإتصالية تعترضها أربعة قيود أساسية تمثل تحديا للمدير في مدى قرته على أداء المهام الستة السابقة و هذه القيود هي:
 - ✓ ضغط الوقت إذ أن الأزمات تتطلب استجابة فورية و هو ما يقلل من قدرة المدير و القائم بالإتصال على الإلتباه لكل المهام الستة، ما قد يوقع العملية الإتصالية في فخ التسرع و هو ما يحد من فاعليتها أو ربما حتى أنها تشوه عن السياق المطلوب.
 - ✓ قدرة الإدارة على السيطرة على كافة القضايا المطروحة: فالأزمة تؤدي إلى إحداث حالة من اللايقين ويكون عنصر المفاجأة فيها واردا، و من ثم فمن الصعوبة بمكان السيطرة على ردود الأفعال خصوصا الغاضبة، لذا فالقيام باستراتيجيات اتصالية في مثل هذه الظروف يكون أمرا في غاية الصعوبة
 - ✓ مستوى التهديد للمنظمة: تختلف درجة التهديد للمنظمة من أزمة لأخرى و كلما كان مستوى التهديد مرتفعا كلما زادت صعوبة اتخاذ القرار و القيام بالعملية الإتصالية بأريحية.

✓ فرص و خيارات الإستجابة للأزمة: فهناك علاقة طردية بين فرص و خيارات الإستجابة و الحرية في اتخاذ القرار.

وعلى ذلك يمكن القول أن إدارة واتصالات الأزمة تتطلب حساسية لأساسيات الغدارة، و قد أجمل دور الإدارة في ثلاث أنشطة رئيسة و هي:

➤ **تحديد الأزمة:** و هي أول خطوة مهمة في إدارة الأزمة و تتطلب القيام بتحليل بيئة المنظمة و تحديد الأهداف (المهام الستة)

➤ **مواجهة الأزمة:** و تتضمن هذه المرحلة وضع استراتيجية الإدارة و الإتصال للأزمة و عرض البدائل المتاحة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

➤ **إعادة ترتيب أوضاع المنظمة:** و تتضمن هذه الخطوة تنفيذ الإستراتيجية (الإدارية و الإتصالية) و الرقابة عليها

3.3.5. نموذج اتصالات الأزمة الموقفية: (أحمد فاروق رضوان، 2012، ص ص172-174) يقدم هذا

النموذج إطارًا عن كيفية استخدام الإتصال لإصلاح سمعة المنظمة ووفقا للنموذج فإن الموقف الأزموي يتألف من أربعة عناصر تستخدم لتقييم التأثير المحتمل للأزمة على السمعة وهي: نوع الأزمة، مدى الضرر الناتج عن الأزمة، تاريخ الأزمة مع المنظمة وعلاقة المنظمة بالأزمة، ووفقا لذلك التصور فإن عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الإستجابة الإتصالية الملائمة وفقا للعناصر السابقة.

ويؤكد النموذج على أن تهديد سمعة المنظمة والتأثير عليها سلبا خلال الأزمة يرتبط بمدى مسؤولية المنظمة عن الأزمة وكذلك بالأزمات السابقة أو المشابهة التي مرت بها المنظمة ومدى تأثير سمعتها بهذه الأزمات، ووفقا لذلك أيضا فإن مسؤولية المنظمة عن وقوع الأزمة تتحدد في ثلاث حالات الأولى هي:

✓ **المسؤولية الضعيفة:** في حالة أن تكون المنظمة ضحية أحداث معينة أو أن الأزمة تسبب فيها عوامل طبيعية.

✓ **الثانية مسؤولية متوسطة:** في حالة وقوع حادث عرضي كالحوادث التقنية.

✓ **الثالثة المسؤولية القوية:** حيث تكون المنظمة مسببة للأزمة من خلال سياسات أو قرارات خاطئة، أو أن تسببها أخطاء بشرية.

أما فيما يتعلق بتعرض المنظمة لأزمات سابقة فإن تكرار نفس الأزمة يعرض المنظمة لموقف صعب ويضر بسمعتها لأنه يعطي انطباعا بأن المنظمة غير قادرة على توقع الأزمة أو إدارتها و حلها، كما أن الإدارة الخاطئة للأزمات السابقة تؤدي إلى نفس التأثير السلبي في سمعة المنظمة، وبالتالي فإن التاريخ غير الناجح للمنظمة مع الأزمات التي تعرضت لها، و عدم وجود علاقات فعالة مع أطراف الأزمة يضر بالمنظمة، و هو ما يحتم عليها التخطيط الجيد لاتخاذ الإستجابة الإتصالية المناسبة للتعامل مع تداعيات الأزمة.

ووفقا لهذا التصور ذكر "كومبس Coombs" أن كلا من المنظمة و الجمهور المتضرر في الأزمة أو وسائل الإعلام يعملون على إسناد أسباب وقوع الأزمة لشخص أو جهة معينة و ذلك لأن الجمهور دائما ما يطلب تفسيراً لأسباب الأزمة، فإذا ما أسند الجمهور أو الإعلام الأزمة إلى أخطاء وقعت فيها المنظمة فإن ذلك حري

بأن يفسد سمعة المنظمة ويضر بأعمالها ومبيعاتها وهو ما أطلق عليه نظرية الإسناد، وذلك يدفع المنظمة إلى اختيار موقف معين أو استراتيجية اتصالية معينة تفسر من خلالها للجمهور علاقتها بالأزمة و رد فعلها تجاهها. وأضاف "كلايس Claey's"، "كفبورغ Cavberghe" و "فينش Vynche" أن طبيعة الأزمة و درجة مسؤولية المنظمة عنها تحدد الإجراء المطلوب اتخاذه، فالأزمات التي لا دخل للمنظمة فيها مثل الأزمات الناتجة عن شائعات يصلح للتعامل معها استراتيجيات الهجوم على المدعي و التكذيب القاطع، والأزمات الناتجة عن أخطاء تكنولوجية في عملية الإنتاج يصلح لها التهذئة من خلال الاعتذار والتبرير، والأزمات الناتجة عن أخطاء بشرية و قرارات خاطئة للمنظمة و ينتج عنها ضحايا لا بد أن تقوم المنظمة بالاعتذار والتعويض.

وتوجد مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة نذكرها كالآتي:

✓ إقناع الجماهير بأنه لا توجد أزمة من خلال إنكار وجود الأزمة، أو الإيضاح من خلال إيضاح أسباب الموقف وأنه لا يمثل أزمة، أو الهجوم على من يزعم وجود أزمة أو التهديد برفع قضايا قانونية على من يهاجم المنظمة.

✓ السعي لجعل الجماهير ترى الأزمة بشكل أقل قوة وسلبية من خلال صنع الأعداء عبر إنكار وجود النية و القصد المسبق أو إنكار إرادة المنظمة في الوقوع في الخطأ، أيضا يتم ذلك من خلال التبرير عبر التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة أو بيان أن الضحايا تسببوا في الضرر الذي لحق بهم لسبب من الأسباب كالتقصير في أسباب الوقاية و الأمن، أو التأكيد على أن الأزمة ضخمت و بولغ فيها.

✓ السعي لجعل الجماهير تنظر للمنظمة ككل بشكل أكثر إيجابية من خلال ربط المنظمة بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور وتذكره بجوانب إيجابية في المنظمة، أو خلق قبول عند جماعة من الجماعات (قادة الرأي مثلا)، إلى جانب اتخاذ إجراءات علاجية من خلال دفع تعويضات أو مساعدة الضحايا، والاعتذار عن الأزمة واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها.

4.3.5. النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة: قام الباحثان "هيريرو Herero" و "برات Pratt" بوضع نموذج اتصالي للتعامل مع الأزمات في مختلف مراحلها، و توصلوا إلى أن اتصالات الأزمة تكون وفق أربع خطوات أساسية:

- **إدارة القضايا:** وتشمل مسح البيئة والبحث عن التوجهات التي قد تؤثر على المنظمة مستقبلا وجمع المعلومات ثم تطوير استراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمة.
- **التخطيط من أجل المنع:** وذلك عن طريق استحداث سياسة وقائية والتحضير لخطط عامة أو خاصة وتحديد الرسائل، الوسائل والأهداف في خطة الاتصال.
- **الأزمة:** أثناء الأزمة تعمل المنظمة على تكوين فريق إدارة الأزمة وتحليل التغطية السلبية لوسائل الإعلام وتحديد الخطة متى تطلب الأمر ذلك ثم العمل على استهداف الجماهير المناسبة وكسب تأييدها.
- **ما بعد الأزمة:** مواصلة الاتصال بالجمهور وبوسائل الإعلام وإمدادهم بالمعلومات الجديدة والتقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها مع تحسينها وفقا للتغذية العكسية المرتدة من توجهات الجمهور.

5.3.5. نموذج "مارا Marra": (1992) يقوم نموذج "مارا" على قياس قوة العلاقات بين المنظمة وجماهيرها كمتغير رئيسي مستقل لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة، وقد حددت "مارا" أربعة متغيرات أساسية تؤثر في نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمة (من خلال البعد الاتصالي الأزمات) وهي:

➤ العلاقات: وهي المتغير الرئيسي في النموذج و يقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها الداخلية الخارجية، وتكون هذه العلاقة إما سلبية أو إيجابية أو محايدة، وعندما تكون هذه العلاقات ضعيفة فإنها تزداد سوءاً أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية كما يوضح هذا النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصداقية، التعاون والتوافق بين أهداف المنظمة و الجماهير.

➤ اتصالات الأزمة (الإستراتيجيات): قد تتعرض صورة المنظمة للتشويه أثناء حدوث أزمة ما، ولهذا تعتبر اتصالات الأزمة عملية ضرورية لوقاية الصورة المرغوبة للمنظمة أو إعادة بنائها من جديد بعدما انكسرت، فالعلاقات العامة (و منها فريق اتصالات الأزمة) عندما تواجه أزمة ما فإنها تختار واحدة من الاستراتيجيات التي ذكرناها سابقاً (وفق ما يتناسب مع طبيعة، قوة وأطراف الأزمة).

➤ اتصالات الخطر: وتعني قيام المنظمة قبل وقوع الأزمة بوقت طويل بإعلام الجماهير و تثقيفهم عن احتمال تعرضها لأزمات في المستقبل، وذلك من أجل استعداد الجماهير لتقبل هذه الأزمات وضمان تأييدها للمنظمة في وقت الحاجة لذلك.

➤ اتصالات الأزمة (التكتيكات): وتعني أنه يجب أن يكون لدى المنظمة و خصوصاً فريق العلاقات العامة (الذي سيكون طرفاً أساسياً في إدارة الأزمة اتصالي) برامج اتصالية مخطط لها مسبقاً من أجل التعامل مع ظروف الأزمة (و قد بينا هذا الأمر بشئ من التفصيل في العنصر الخاص باتصالات الأزمة).⁵⁶ (مانع فاطمة، 2013، ص76).

6.3.5. نموذج الخمس خطوات في الاستجابة للأزمة "ألبريشت Albrecht": هذا النموذج يتكون

من أربع خطوات رئيسية وتمثل في:

- ✓ القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطار، حدتها، خطورتها، حجمها وتحديد حجم الضرر.
- ✓ تحديد الأدوار والواجبات عند إدارة الأزمة، وذلك بتحديد السلطة المسؤولة عن قيادة الفريق.
- ✓ تحديد الهدف والغرض من إدارة الأزمة، وكذا تحديد أنواع الأحداث الأزمات ومدى تأثيرها على المنظمة.
- ✓ الاستجابة والتعامل مع تقرير المخاطر من خلال ضرورة اهتمام الإدارة بالإجراء المسحي لتقدير الأضرار والمخاطر.

هذه على العموم أهم النماذج الاتصالية، والتي حاول أصحابها إعطاء قوالب جاهزة لمتخذي القرار من أجل الإستفادة منها في تسيير الأزمات، منها ما اهتم بتقديم قواعد ونماذج للتعامل مع جمهور المنظمة في كافة مراحل الأزمة كتفضيل جمهور على آخر، و منها ما اهتم بأنواع الإتصال و استراتيجياته، و منها ما اهتم بمضامين الرسائل الاتصالية مع الجمهور، كل هذه النماذج تسعى إلى إدارة الأزمة بفاعلية والخروج منها بأقل الأضرار

الممكنة بل وبمكاسب، وكذا الحفاظ على صورة و سمعة المنظمة، على أنه لا بد من القول أن النماذج وحدها لا تكفي للخروج من الأزمة بل يستدعي الأمر وجود طاقم إدارة أزمة ذا إمكانيات إدارية و فكرية واسعة.

6. الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا المقال تسليط الضوء على الأزمات واستراتيجيات ونماذج إدارتها اتصاليا وهو ما عرفناه باتصال الأزمة، كما حاولنا أيضا التأكيد والبرهنة على أن إدارة الأزمات لم يعد بتلك الطريقة العشوائية الإرتجالية، بل هي قواعد وأسس لا بد للمسير الناجح الإمام بها كأدبيات وقواعد ومن ثم استخدامها في إدارته للأزمة.

لا تخلو الأزمة أبدا من القلق والحيرة لدى كافة جمهور المنظمة، كما أنها لا تخلو من الضغوط، منها ما هي متعلقة بضيق الوقت، ومنها ما يتعلق بقلة المعلومات ومصادرها، ومنها ما يتعلق بضغوط الإعلام وكافة أطراف الأزمة، من هذا المنطلق كان للإتصال الأزماتي في كافة مراحل الأزمة الدور المحوري في إدارة الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار بل وبمكاسب إضافية، كيف لا؟ و الإتصال الأزماتي يعمل على بناء علاقات حسنة تسودها الثقة بين المنظمة و جماهيرها على اختلافهم، ما يزيد من تضامن الجماهير وولائها حتى في أوقات الأزمات، كما أن توعية الجماهير بأسباب الأزمة وحيثياتها والمطلوب منهم يعد ربما العلامة الفارقة في إدارة الأزمة، وهو ما نراه اليوم خصوصا في ظل "أزمة جائحة كورونا" وهو التركيز الكبير على توعية المواطنين بأساليب السلامة وطرق التصرف ما قد يخفف من مدة بقائها وآثارها وتبعاتها.

ولنجاح اتصالات الأزمة في تفعيل إدارة الأزمات يمكن أن نقترح ما يلي:

- ✓ حرص المنظمات على وضع خطط مسبقة لإدارة الأزمة خصوصا ما يتعلق بالشق الإتصالي.
- ✓ العمل على الإستفادة من نتائج بحوث الأزمات، وكذا أزمات المنظمات الأخرى.
- ✓ الإهتمام أكثر بالعلاقات العامة والوظائف الإتصالية التي تقدمها في المنظمة وخصوصا في وقت الأزمات.
- ✓ التقييم الدوري لاستراتيجيات المنظمة وكذا بيئتها من أجل تفعيل الإنذار المبكر بالأزمات قبل وقوعها.

6. قائمة المراجع:

1.6 المؤلفات:

- 1- أحمد إبراهيم احمد، إدارة الأزمات: الأسباب و العلاج، دار الفكر العربي، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2002)؛
- 2- جابر مُجد الطماوي، العلاقات العامة و تطبيقاتها العملية، العالمية للنشر والتوزيع، (القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع، 2005)؛
- 3- حسن عماد مكاي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، (مصر: الدار المصرية اللبنانية، 2009)؛
- 4- راسم مُجد جمال وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008)؛

- 5- راسم مُجَّد جمال ومعوّض خيرت عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2004)؛
- 6- رضا خلاصي، مروج إدارة الأزمات، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، (الجزائر: دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، 2016)؛
- 7- رهام علي حامد نوير، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، (الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2017)؛
- 8- سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010)؛
- 9- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002)؛
- 10- السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003)؛
- 11- شومان مُجَّد، الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، (القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002)؛
- 12- علي عوجة وكريم انفريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، (القاهرة، عالم الكتب، 2005)؛
- 13- عماد حسن مكاوي و عادل عبد الغفار، الإعلام والمجتمع في عالم متغير، الدار المصرية اللبنانية، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008)؛
- 14- عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية، (الجزائر: دار الخلدونية، 2011)؛
- 15- فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003)؛
- 16- كريمان فريد، تقييم كفاءة الإتصالات في إدارة الأزمة -دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية-، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد06، 1999؛
- 17- مُجَّد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، (بيروت: دار الكتاب العربي، 1967)؛
- 18- مُجَّد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار الأمين للنشر والتوزيع، (الإسكندرية: مصر، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2006)؛
- 19- مُجَّد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع، (القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007)؛
- 20- ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى، (الجزائر، دار الهدى، 2013)؛

2.6. المقالات والرسائل:

- 1- أحمد فاروق رضوان، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة -دراسة حالة على شركة تويوتا-، المجلة العربية للإعلام و الإتصال، العدد08، ماي 2012؛
- 2- اسماعيل حماني، التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمت في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر03؛
- 3- حكيمه جاب الله، استراتيجيات الإتصال في إدارة الأزمت، مقال بالمجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد01، العدد02، 2019؛
- 4- حمروش دليلة، العلاقات العامة و إدارة الأزمت، مقال منشور بمجلة الصورة و الإتصال، العدد 7-8، فيفري 2014؛
- 5- طيلىب نسيمه، الإتصال الفعال أساس إدارة الأزمت في المؤسسة الإقتصادية، مقال بمجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، العدد19، 2018؛
- 6- فطيمه بوهاني، دور الإتصال في إدارة الأزمت -أزمة فيضانات غرداية أنموذجا-، رسالة ماجيسترسر، جامعة الجزائر، قسم الإعلام و الإتصال، (الجزائر: جامعة الجزائر، قسم الإعلام و الإتصال 2008-2009)؛
- 7- فهد علي صالح الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمت الحديثة على الأداء التسويقي -دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية في مدينة عمان الكبرى-، رسالة ماجيستير، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، 2012)
- 8- نصيرة بن عمرة، الإتصال و تسيير الازمت -مقاربة نسقية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، قسم الإعلام و الإتصال، (الجزائر: جامعة الجزائر3، قسم الإعلام و الإتصال 2011-2012)؛
- 9- وسام صبحي مصباح إسلیم، سمات إدارة الأزمت في المؤسسات الحكومية الفلسطينية -دراسة ميدانية على وزارة المالية بغزة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2007)؛
- 10- مانع فاطمة، النماذج الاتصالية للعلاقات العامة في التعامل مع الأزمة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد04، أكتوبر 2013؛