



رهانات إدارة الأزمات المؤسسية: من تجاوز التهديدات المحتملة إلى اغتنام الفرص الممكنة.

## Institutional Crisis Management Bets: From Overcoming Potential Threats to Seizing Potential Opportunities.

بومشعل يوسف\*

<sup>1</sup>كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي (الجزائر)، youcefboumechal@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/09

تاريخ الاستلام: 2022/01/09

Doi: 10.53284/2120-009-003-008

### الملخص

تعتبر الأزمات المؤسسية من المواضيع الهامة التي استقطبت اهتمام الباحثين والمختصين في المجالات الإدارية والتنظيمية، وتعد الأزمات المؤسسية عبارة عن خلل يصيب السير العام للتنظيم الأمر الذي يؤدي إلى حدوث صعوبات في اتخاذ القرارات التنظيمية، الأمر الذي يتطلب معالجة سريعة واستثنائية، وذلك حفاظاً على كيان المؤسسة من الزوال، وتشكل الأزمة تهديدات عديدة على المؤسسة، فهي تهدد استقرارها وسير عملها وتشوه صورتها، كما يمكن أن تؤثر الأزمة المؤسسية على علاقات المؤسسة بجماعيتها، علاوة على إمكانية اهتزاز ثقتهم بها، لكن بالرغم من هذه التهديدات التي تفرضها الأزمة المؤسسية، إلا أنه يمكن اعتبارها فرصة جيدة وسانحة من أجل كسب بعض التحديات على غرار توسيع شهرة المؤسسة، والسعي لتحسين صورتها وتعزيز سمعتها والتأكيد على مصداقيتها، وكل هذه الرهانات تكتسب وتتحقق إلا من خلال الإدارة الجيدة والفاعلة للأزمة المؤسسية، والتي تقوم بالأساس على فهم حيثيات الأزمة انطلاقاً من المعلومات التي يتم تجميعها، وحسن دراستها وتحليلها، ومن ثم اختيار أنسب الاستراتيجيات والأساليب للحد منها أو القضاء عليها.

**كلمات مفتاحية:** الأزمة، اتصال الأزمة، صورة المؤسسة، خلية الأزمة، إدارة الأزمة المؤسسية.

### **Abstract:**

Institutional crises are an important topic that has attracted the attention of specialists in the administrative and organizational fields, and institutional crises are a defect in the general functioning of the organization, which leads to difficulties in regulatory decision-making, which requires quick treatment, in order to preserve the entity of the institution from disappearing, and the crisis poses many threats to the institution, it threatens its stability, functioning and distorts its image, as well as the possibility of shaking their confidence in it, but despite these threats posed by the institutional crisis, it can be considered a good opportunity to win some challenges such as expanding the reputation of the institution, seeking to improve its image and emphasizing its credibility, all of these bets are gained and achieved only through good and effective management, which is based mainly on understanding the merits of the crisis based on the information collected, well studied, and then choose the most appropriate strategies to eliminate them.

**Keywords:** Crisis; Communication Crisis; Enterprise image; Crisis Cell. Institutional Crisis Management.



## 1. مقدمة:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الهامة في الفكر الاجتماعي والإداري والمؤسسي والتنظيمي ذلك أنها متعددة الأبعاد والمنطلقات ومختلفة في المسببات والنتائج التي تؤدي إليها، فالأزمة تشير إلى حالة حرجة يمر بها أو تهدد استقرار كيان ما سواء كان هذا الكيان إنسانا أو مجتمعا أو نظاما أو مؤسسة، وعلى هذا الأساس فالأزمات متنوعة ومتعددة بحسب الطرف الذي أصابته أو حلت به، ومن أهم الأزمات الشائعة نجد ما يعرف بالأزمات المؤسسية.

وتعد الأزمات المؤسسية عبارة عن خلل يصيب السير العام للتنظيم الأمر الذي يؤدي إلى حدوث صعوبات في اتخاذ القرارات التنظيمية، كما أن هذه الاختلالات تشكل عائقا أما المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة مسبقا، كما أن الأزمة المؤسسية تتم عن سيادة أوضاع غير اعتيادية وغير مستقرة داخل المؤسسة الأمر الذي يتطلب معالجة سريعة واستثنائية وإجراءات غير مألوفة تبعا للطرف أو الوضع الجديد، وذلك حفاظا على كيان المؤسسة من الزوال، وعليه يمكن القول أن الأزمات التي تصيب المؤسسة أحيانا تعد من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لذلك وجب الحيلة والحذر في التعامل مع هذا النوع من المشاكل والأزمات، وذلك من خلال حسن إدارتها وتسييرها.

وعليه فإن إدارة الأزمات المؤسسية عملية هامة ومعقدة تبعا لخصوصية الأزمات التي قد تصيب المؤسسة، فالأزمة فجائية ففي غالب الأحيان تكون الأزمات المؤسسية غير متوقعة أي لا وجود لمؤشرات ميدانية مسبقة تنبأ بحدوث أزمة مستقبلية، كما أنها تحث قلق وارتباك داخل التنظيم الذي حلت به، زيادة على كونها معقدة ومتعددة في أسبابها وعواملها وعناصرها علاوة على نقص المعلومات والبيانات حولها الأمر الذي يشكل صعوبات كبيرة أمام متخذ القرار، وبالتالي فعملية إدارة الأزمات المؤسسية يستلزم إجراءات متنوعة للحد من خطورتها وتهدداتها وللحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها من الاهتزاز والتشويه سواء لدى جمهورها الداخلي أو الخارجي، وحتى لدى الرأي العام ووسائل الإعلام كذلك، لان الأزمات المؤسسية عادة ما تكون مادة دسمة تنهم منها وسائل الإعلام المختلفة لتكون "الطبق" والموضوع الرئيسي الذي يتصدر أجندتها الإعلامية خاصة إذا كانت المؤسسة كبيرة ومشهورة على المستويين المحلي والدولي، ويشير العديد من الباحثين والمختصين في إدارة الأزمات إلى أن تناول ومعالجة وسائل الإعلام للازمات عموما يكون سلبيا (إلا المؤسسات الإعلامية الموالية والصديقة للمؤسسة التي أصابتها الأزمة فإنها تتجاهل الحديث عنها) حيث أنها تلقي اللوم والعتاب والتهم وتحمل المؤسسة مسؤولية حدوث الأزمة التي أصابتها بالرغم من نقص المعلومات أو عدم اكتمال التحقيقات بشأن أسباب حدوث الأزمة والنتائج المترتبة عنها، فكلما كانت للمؤسسة شهرة واسعة كلما زاد اهتمام وسائل الإعلام بها وبالأزمة التي أصابتها فوسائل الإعلام تبتغي تحقيق سبق الصحفي بالاعتماد على عنصرى الإثارة والتهويل عادة لاستمالة قرائها أو مستمعيها أو مشاهديها.

إن النظرة السلبية التي ينظر بها إلى الأزمة التي أصابت المؤسسة سواء من قبل وسائل الإعلام والرأي العام وحتى الإدارة العليا للمؤسسة هي حقيقة ثابتة ولا مفر منها، أكدتها عديد التيارات البحثية والفكرية المهتمة بالجوانب الإدارية والمؤسسية، وهي نابعة من جملة التهديدات التي تتسبب فيها هذه الأزمات، فهي تشكل تهديد واضح وصريح على استقرار المؤسسة، كما أنها تخلط حساباتها المالية وتعيق تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية، علاوة على أنها تؤثر على علاقات المؤسسة مع جماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية ما قد يفقدها ثقة هذه الجماهير فيها، بالإضافة إلى أن الأزمات المؤسسية تؤدي إلى اهتزاز سمعة المؤسسة وتشويه صورتها أمام وسائل الإعلام والرأي العام ومختلف المتعاملين والشركاء الاقتصاديين، لكن بالرغم مما تشكله الأزمات من



تهديدات واضحة على المؤسسة إلا أن هناك اتجاهات بحثية وفكرية حديثة تدعو إلى تجاوز النظرة السلبية لتهديدات الأزمة وعدم الوقوف عندها، لأن الأزمات تشكّل تحدياً حقيقياً أمام الإدارة العليا للمؤسسة للتغلب عليها وإبراز مدى كفاءتها وحسن تديرها وتسييرها وتعاملها مع مختلف المشاكل والعراقيل والأزمات التي تتعرض لها، كما أن الأزمات تمنح بعض الفرص للمؤسسة، لذا وجب عليها اغتنامها من أجل تحسين وتطوير بعض الجوانب الهامة في المؤسسة وتحقيق عديد الأهداف.

إذن ومن هذا المنطلق فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول التساؤل التالي: ماهي التحديات التي تفرضها الأزمة

المؤسسية؟ وهل يمكن لإدارة الأزمة في المؤسسة أن تكسب تلك التحديات أو الرهانات؟

وللإجابة على هذا التساؤل سنقوم بتفكيكه إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما هي أسباب نشوء الأزمات المؤسسية؟

- ماهي الاستراتيجيات والمتطلبات اللازمة لإدارة الأزمة المؤسسية؟

- ما طبيعة التهديدات التي تفرضها الأزمة على المؤسسة؟

- كيف يمكن تحويل واستغلال تهديدات الأزمة المؤسسية إلى نقاط إيجابية لصالح المؤسسة؟

2. ماهية الأزمات المؤسسية:

## 1.2 مفهومها

تعرف الأزمة المؤسسية على أنها " حدث يؤدي بالمنظمة إلى حالة من الفوضى، ويهدد قدرتها المستقبلية على تحقيق الربح والنمو والبقاء" (الفقيه، 2011) حيث أن الأزمة تسبب حالة من القلق والتوتر الذي ينجم عنه حالة من اللااستقرار وتداخل في المهام بين الأفراد الأمر الذي يخلق الفوضى، بالإضافة إلى أن الأزمة تعيق المؤسسة في تحقيق بعض الأهداف المسطرة مسبقاً كالتوسع في النشاط التجاري، تسويق حجم كبير من المنتجات وتحقيق عوائد مالية كبيرة، كما تعرف الأزمة المؤسسية على أنها " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة أمام متخذ القرار... " (قحف، 1999) وتنتج هذه الصعوبات نتيجة نقص أو غياب المعلومات الكافية بخصوص الأزمة التي أصابت المؤسسة، وتعدد مسببات وعوامل حدوث الأزمة، بالإضافة إلى عامل الوقت الذي يشكل عامل ضغط على متخذي القرار، إذ هم مطالبون باتخاذ تدابير وإجراءات سريعة وفاعلة للحد من انتشار وتفاقم الأزمة.

كما يمكن القول أن الأزمة المؤسسية تمثل حالة غير اعتيادية وغير مستقرة تصيب المؤسسة، وتؤثر على السير العام لنشاطها، الأمر الذي يحدث بعض الاختلالات الوظيفية التي من شأنها عرقلة المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، وتتميز الأزمة المؤسسية بجملة من الصفات تتمثل في:

أولاً: المفاجأة: إن معظم الأزمات المؤسسية تحدث فجأة، أي أنها تكون في الغالب غير متوقعة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، خاصة تلك الأزمات المتولدة عن اضطرابات سياسية أو اقتصادية أو أمنية أو اجتماعية وخارجة عن إرادة أو نطاق المؤسسة.

ثانياً: التعقيد والتشابك من حيث مسبباتها وعناصرها ونتائجها والأطراف التي لها صلة بالأزمة.

ثالثاً: ضيق الوقت أمام متخذ القرار، فالأزمات المؤسسية تتفاقم بشكل سريع، وبالتالي اجتناباً لتفاقمها وإمكانية إحداثها لأضرار جسيمة بالمؤسسة وجب على متخذي القرار إيجاد حلول سريعة للحد من انتشارها أو للقضاء عليها.



رابعاً: نقص المعلومات: غالباً ما يصاحب انفجار الأزمات المؤسسية شح في المعلومات المتعلقة بها، وهذا ما يسبب القلق والارتباك لدى متخذي القرار، في اتخاذ القرارات الصائبة حولها.

خامساً: تسبب الأزمات المؤسسية حالة من الخوف والارتباك والقلق لدى متخذي القرار وذلك بسبب عنصر المفاجأة وكذا التهديدات المحتملة على المؤسسة ككل.

سادساً: يتطلب تسيير الأزمات المؤسسية تدابير وإجراءات استثنائية وغير معهودة، أي الخروج عن السير العام العادي والمألوف للعمل وذلك بغرض معالجة الأزمة والحد من انتشارها أو القضاء عليها.

## 2.2 أسباب نشوء الأزمات المؤسسية

تعدد عوامل نشوء وظهور الأزمات المؤسسية فمنها ماهو داخلي ومنها ماهو خارجي:

أولاً العوامل الداخلية: وتتمثل في أسباب تسييرية وأخرى تنظيمية أسباب مالية، أسباب تسويقية، وأسباب قانونية وأخلاقية. - أسباب اقتصادية مالية: تنتج إما عن اختلال في التوازنات والنسب الاقتصادية المالية في المؤسسات الميسورة أو المثقلة بالديون، أو عن عجز المؤسسة في تغطية تكاليف الإنتاج المتغيرة والمتزايدة مما يضعها على عتبة الإفلاس أو الإغلاق وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى خفض عدد العمال والتأخر في تسديد أجور العمال والموظفين أيضاً، ومن هذه الأمثلة نذكر الهزات المباعثة في سوق الأوراق المالية، أو سوء إدارة تعاملات المؤسسة مع هذه السوق، اختلالات في سعر صرف العملات الدولية... الخ (العزوري، 2007).

- أسباب تسييرية: ويمكن إرجاعها إلى غياب سياسة وإستراتيجية واضحة تسيير وفقها المؤسسة لبلوغ لأهدافها، بالإضافة إلى إغلاق المؤسسة على نفسها وعدم قدرتها على ربط علاقات اقتصادية مع المتعاملين والشركاء سواء على المستوى المحلي أو الدولي، علاوة على عدم إسناد زمام الإدارة إلى أشخاص أكفاء ومسؤولين، كما أن التسيير العشوائي والارتجالي يتسبب عادة في اتخاذ قرارات خاطئة والوصول إلى نتائج وخيمة تنعكس سلباً على المؤسسة.

- أسباب تسويقية وسلوكية: وتنتج عن عدم اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تسويقية ملائمة وفعالة أو عن ظهور شائعات مضرة ييئها المنافسون، أو عن ظهور مفاجئ لمنافس قوي أو نتيجة ظهور أخطاء في منتج تمّ تصنيعه وتسويقه، أو نتيجة لإخفاق حملة إعلانية، أو من جراء إثارة هذه الحملة لردود فعل جماهيرية سلبية نتيجة تعارضها مع قيمهم ومعتقداتهم، بالإضافة إلى أن التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين وأسلوب حياتهم ونمط استهلاكهم تدفع بالعملاء والزبائن إلى هجر منتجات المؤسسة والتخلي عنها (العزوري، 2007).

- أسباب تنظيمية: وترجع بالأساس إلى هشاشة التنظيم داخل المؤسسة أي عدم قيام الهيكل التنظيمي على أسس إدارية وعلمية مدروسة، وكذا عدم احترام السلم الوظيفي والتداخل في المهام والصلاحيات بين بعض الموظفين، زيادة على بعض التجاوزات القانونية والتنظيمية التي يتسبب فيها بعض العمال، علاوة على ضعف التنسيق بين الرؤساء والعمال، بالإضافة إلى ضعف شبكة الاتصالات سواء الداخلية أو الخارجية، وهو الأمر الذي يعيق السريان الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

- أسباب قانونية أخلاقية: تتمثل في الحالات والأحكام القضائية المضرة بوضع المؤسسة وسمعتها، فقد يتعلق الأمر باكتشاف مفاجئ لفضائح مالية أو أخلاقية تتورط فيها عناصر من المؤسسة، أو قد يتعلق الأمر بإيقاف صناعة منتج أو سحب كميات



كبيرة منه من الأسواق بعد اكتشاف أخطاء فيه تضر بمصلحة أو صحة المستهلكين أو المستعملين، الأمر الذي يدخل المؤسسة في منازعات علنية وقضائية مع بعض الأطراف والجهات (العزوري، 2007).

ثانيا العوامل الخارجية: وتتعلق أساسا بالظروف والمتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة، فالصراعات والحروب والتوترات السياسية سواء الداخلية أو الخارجية تؤثر وتعيق عمل ونشاط المؤسسة الإنتاجي، كما أن الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية من شأنها كذلك التسبب في مشاكل كبيرة للمؤسسة، علاوة على أن انتشار بعض الأمراض والأوبئة على المستوى العالمي أو المحلي وما يترتب عنه من قرارات سياسية وصحية من شأنه خلق أزمات ومشاكل للمؤسسة.

### 3. استراتيجيات إدارة الأزمات المؤسسية:

#### 1.3 مفهوم إدارة الأزمة المؤسسية:

إدارة الأزمة " كوظيفة تتجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها سواء في إمكانيات المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى جمهورها، إلى جانب ذلك أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة " (سعيد، 2006) حيث لا بد على إدارة المؤسسة من اتخاذ التدابير اللازمة والفاعلة التي تمكنها من السيطرة على الأزمة وعدم السماح لها بالانتشار أكثر، وذلك تفاديا لأي عواقب سلبية محتملة كتراجع في المبيعات أو فقدان ثقة جماهيرها، أو اهتزاز صورتها أمام وسائل الإعلام والرأي العام، كما تعرف إدارة الأزمة المؤسسية على أنها " كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات " (الفتاح، 2012) وذلك يقوم بالأساس على مدى خبرة وكفاءة الطاقم الإداري بالمؤسسة وحسن توظيف واستغلال الإمكانيات المتوفرة بالمؤسسة، للتمكن من السيطرة على الأزمة والتغلب عليها، أي الانتقال من كونها تهديد للمؤسسة إلى اعتبارها فرصة وجب استغلالها لتحقيق مكاسب عدة للمؤسسة.

وفي هذه الدراسة فإن إدارة الأزمات المؤسسية تعني مختلف الجهود والإجراءات والتدابير الإدارية سواء المعتادة أو الاستثنائية، التي تتخذها المؤسسة عند انفجار الأزمة بغرض محاصرتها والسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومن مختلف آثارها السلبية.

#### 2.3 استراتيجيات إدارة الأزمات:

يشير الباحثون إلى وجود عدة استراتيجيات في إدارة الأزمات، كما أنهم يتفقون أنه لا توجد إستراتيجية ثابتة وجاهزة تمكن من حل كل الأزمات المؤسسية، لذلك فإن اختيار أي إستراتيجية لا بد أن يتناسب وطبيعة الأزمة المؤسسية وعلى العموم فإن أهم استراتيجيات إدارة الأزمات تتمثل في (قحف، 1999):

- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات المجهولة التي لا توجد معلومات كافية عنها، وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنشر بسرعة وبشكل سرطاني وفي عدة اتجاهات، وكذلك مع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها، كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

- إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى مرحلة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا



الرأي العام والإضرابات العمالية والشعبية، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المطالب من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

- إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية، حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط اقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات.

- إستراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صنع الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات معتبرة لتكون مصدرا للصراع بين بعض الأطراف المسببة للأزمة.

- إستراتيجية تغيير المسار: تهدف إلى التعامل مع الأزمات الشديدة والجارفة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات أخرى بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة.

- إستراتيجية إنكار الأزمة: تقوم هذه الإستراتيجية على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة جيدة ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المؤسسة على أنها قد حققت إنجازات كبيرة وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على عدة أطراف، ومعنى ذلك أن المؤسسة تعتمد على التعتيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة وتوائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المؤسسة، وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها (الدين، 1998) حيث تسعى المؤسسة إلى عدم معرفة الجماهير ووسائل الإعلام بالأزمة التي أصابها وذلك احتجابا للاهتمامات والمضايقات والتأويلات التي يمكن أن تتعرض لها، وبالمقابل العمل على تعزيز الثقة بينها وبين جماهيرها والسعي لطمأننتهم باستمرار.

### 3-3 متطلبات إدارة الأزمات المؤسسية:

تختلف الأزمات المؤسسية حسب طبيعة الأزمة التي أصابها لذلك لا توجد إستراتيجية أو أسلوب موحد يمكن الاعتماد عليه بصفة أساسية لمعالجة الأزمة وحلها، فلكل أزمة خصوصية معينة ولكل مؤسسة سياسة إدارية وتنظيمية تعتمد عليها في تسيير شؤونها، وبالتالي يمكن القول أنه من الصعب وجود استراتيجيات جاهزة لإدارة الأزمات المؤسسية، لكن على العموم يمكن الجزم بأن هناك بعض الأمور والمتطلبات الضرورية اللازمة لإدارة الأزمات المؤسسية، وتتمثل هذه المتطلبات في خلية الأزمة وهناك من يسميه بفريق إدارة الأزمة، نظام معلوماتي، ونظام اتصالي متكامل.

#### ➤ خلية الأزمة:

تمثل خلية الأزمة العنصر المهم في إدارة الأزمة وتتكون خلية الأزمة من مجموعة من الأفراد تتلخص مهامهم في التحضير لقرارات مستعجلة ليأخذ بها مسيرو المؤسسة فيما بعد، وهؤلاء الأفراد يتحملون جزءا من الوظيفة الاتصالية بالمؤسسة (libert & karine, 2010)، كما تشير خلية الأزمة إلى تلك الهيئة الإدارية المصغرة التي تتشكل من عدد محدد من الأعضاء، تعمل في فضاء أو مكان منظم ومجهز، تهدف إلى التسيير العقلاني للأزمة وضمان سريان وانسياب المعلومات عبر مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي سيمكن من معالجة الأزمة وحلها، وفي هذا الصدد فقد اقترح الباحث Patrick Lagadek بأن لا يتجاوز عدد أفراد الخلية خمسة عشر عضوا(15) وذلك حفاظا على السرية وتفاديا للاضطرابات والصراعات التي قد تحدث في حال وجود عدد كبير من الأفراد داخل الخلية.



وللسير الجيد لعمل الخلية فيجب أن يتمتع أعضاؤها بالمواصفات التالية (الدليمي، 2012): الفهم الجيد للأهداف المطلوب تحقيقها، ووضوح أدوار ومهام أعضاء الخلية أو الفريق، وتحديد أسلوب اتخاذ القرارات وطرق تنفيذها، والتنسيق والتكامل بين أعضاء الخلية وحتى تؤدي خلية الأزمة الأدوار المنوطة بها فلا بد أن تتمتع ببعض المواصفات التي تمكنها من القيام بذلك (لوتسبرغ وسيلفر، 1996):

- أن تكون مؤمنة بشكل كامل بحيث يصعب اختراقها ماديا أو معنويا من قبل القوى الصانعة للأزمة.
- أن تكون مجهزة تجهيزا عاليا بوسائل الاتصال الفعالة، ومزودة بالشاشات التي تعكس تطور الأزمة وكذلك أجهزة الكمبيوتر لإجراء كافة الحسابات والتحليل بسرعة وبدقة.
- أن تكون صالحة ومريحة من حيث الحجم والاتساع للقيام بالغرض المطلوب، ولاستيعاب فريق العمل الذي سيقوم بمعالجة الأزمة وحلها، والسماح بحرية الحركة الفاعلة داخلها.
- أن تكفل هدوء الأعصاب والراحة لأفراد الخلية أي يجب أن تكون بعيدة كل البعد عن الضوضاء والفوضى، وألا تجعلهم طرفا في الصراع بين قوى تصعيد الأزمة وبين قوى أو عناصر إخمادها.
- أن تتشكل من الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة والذكاء والقدرة على الإبداع، بمعنى القدرة على ابتكار وإنتاج الأفكار الجديدة والقدرة على العمل الجماعي والجدية والجرأة في اتخاذ القرارات، ومدى الاستجابة لتلبية نداء المؤسسة وحضور اجتماعات الخلية مهما كانت الظروف.

### ➤ نظام المعلومات:

إن المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الأزمة فالمعلومات التي تتصف بالدقة والوضوح والموضوعية والمصادقية هي الركيزة الأساسية لإدراك خصوصية الأزمة والقيام بالتحليل والتقييم المناسب وصياغة الفرضيات واستخلاص الاستنتاجات الملائمة (الدليمي، 2012)، إن حسن تسيير الأزمة المؤسسية وإدارتها يستلزم على فريق إدارة الأزمة جمع المعلومات اللازمة حول الأزمة سواء ما تعلق بأسبابها أو العوامل المساعدة على تطورها وتفاقمها أو الأطراف التي لها صلة مباشرة بالأزمة أو النتائج المحتملة التي يمكن للأزمة أن تحدثها، ومن ثم العمل على تصفية المعلومات ومعالجتها حتى تتضح الرؤية جيدا بخصوص الأزمة، الأمر الذي سيمكن من اختيار الإستراتيجية أو الأسلوب الأنجع لمواجهتها والحد من خطورتها، وبالتالي فوجود المعلومات يسمح لمتخذي القرار من اتخاذ القرارات الصائبة.

### ➤ النظام الاتصالي:

ويشتمل هذا العنصر على متغيرين أساسيين، الأول متعلق بمدى توفر وسائل الاتصال التي تسمح بنقل الرسائل والمعلومات بين عناصر فريق إدارة الأزمة أو بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وحتى بين فريق إدارة الأزمة وبعض الأطراف الخارجية عن المؤسسة التي من شأنها تقديم يد المساعدة لمعالجة الأزمة كبعض الخبراء والمختصين في مجال إدارة الأزمات، ومن هذه الوسائل نذكر الهاتف، الفاكس، الحواسيب، شبكة الانترنت، الانترنت والاكسترات... الخ، أما المتغير الثاني فهو متعلق بطبيعة الأسلوب الاتصالي المعتمد من قبل المؤسسة للتواصل مع وسائل الإعلام والرأي العام أو مع جمهورها سواء كانوا مستهلكين أو عملاء أو مساهمين أو شركاء اقتصاديين، حيث يعرف هذا النمط أو الأسلوب الاتصالي المنتهج أثناء الأزمات باتصال الأزمة، ويشير اتصال الأزمة إلى مجموع الأنشطة الاتصالية التي تباشرها المؤسسة خلال وضعية صعبة وحادة وحرجة تمر بها، وذلك بهدف



اجتناب التفهق أو التراجع المحتمل في صورة المؤسسة، كما أكد " باتريك لاقاديك " Patrik Lagadac أن اتصال الأزمة لا يجب أن يكون في أي ظرف من الظروف آخر ما تبقى للمنظمة العاجزة، إذ لا يمكنه استدراك مسؤوليته بمساعدة أحدث تقنيات الاتصال لهذا استلزم الأمر التأكيد أولاً على فكرة هامة من شأنها الهام اتصال الأزمة " فهو توجيه الاتصال مباشرة على الأفعال وليس على الوعود والاقتراحات مع وجوب تحمل الأحداث إلى النهاية" (Roux, 2003)

إن اتصال الأزمة المعتمد من قبل المؤسسة يحدد بدرجة كبيرة إمكانية سيطرتها على الأزمة والسرعة في معالجتها وذلك من خلال توفير المعلومات والتواصل المستمر مع وسائل الإعلام والرأي العام وتزويده بالمعلومات اللازمة والضرورية حول مجريات إدارة الأزمة، وذلك من شأنه دحض مختلف الشائعات وتفنيد كل الأخبار الخاطئة والمزيفة والمغلوبة، من جهة أخرى فاتصال الأزمة يسمح للمؤسسة بطمأنة مختلف الجماهير المتعاملة معها، ويرتكز اتصال الأزمة على ثلاثة عوامل أساسية\* أولها الشفافية والمصدقية بحيث على القائم بالاتصال في المؤسسة قول الحقيقة فقط واجتناب التعقيم أو الكذب أو التضليل، وثانيها الانسجام ونعني به نشر معلومات موحدة بين مختلف الأطراف التي يمكن أن تدلي بالمعلومات لوسائل الإعلام بخصوص الأزمة وذلك اجتناباً لحدوث تناقضات وتضاربات في الآراء والتصريحات، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على الإدارة الجيدة والفاعلة للأزمة، وثالثها السرعة والدقة في نقل الأخبار والمعلومات للرأي العام ووسائل الإعلام للطمأنة الأمر الذي يمكن من إيقاف ظهور وانتشار الشائعات.

#### 4. إدارة الأزمة المؤسسية: من التهديدات المتوقعة إلى اغتنام الفرص الممكنة

تتعد أسباب حدوث الأزمة المؤسسية بين داخلية وأخرى خارجية، فقد يكون أحد مكونات أو عناصر المؤسسة أحد أسباب نشوئها وقد تكون عناصر أو أطراف خارجة عن كيان المؤسسة هي المتسببة في حدوثها، وعلى هذا الأساس فإن التهديدات المحتملة للأزمة على المؤسسة تختلف باختلاف شدة الأزمة وقوتها وحجمها وتوقيتها، وأياً كانت طبيعة هذه التهديدات فلا بد على إدارة المؤسسة مواجهتها ومجابهتها بكل جدية، وذلك بالاستناد على إدارة جيدة لها، حتى تتمكن من التصدي لها والاستجابة للتحديات أو الرهانات التي تفرضها هذه الأزمة، وعلى العموم فإن أهم التحديات التي تواجه إدارة الأزمة بالمؤسسة نتيجة للأزمة التي تعرضت لها تتعلق بصورة المؤسسة وسمعتها، وبالعلاقات المؤسسة مع جمهورها، وبمصدقية المؤسسة.

#### 4-1 سمعة المؤسسة:

وتعتبر من بين المتغيرات الهامة التي يطالها تهديد الأزمة، حيث أن التغطية السلبية والمستمرة لوسائل الإعلام وتركيزها على نقل تفاصيل ومجريات الأزمة، وما يتناقله المنافسون من إشاعات وأخبار كاذبة ومغالطات عبر مختلف الفضاءات التكنولوجية والالكترونية، بالإضافة إلى إمكانية دخول المؤسسة في نزاعات قانونية وقضائية مع بعض الأطراف المتضررة من جراء الأزمة، زيادة على حالة الارتباك والقلق الذي تعيشه المؤسسة والذي قد ينعكس سلباً على إدارتها للأزمة، فطول عمر " مدّة" الأزمة وعدم الإسراع في معالجتها قد يؤدي بجماهيرها والرأي العام عموماً إلى تغيير ادراكاته واتجاهاته نحو المؤسسة.

وتشير السمعة " إلى مجموع القناعات التي يشكّلها الناس عن المؤسسة اعتماداً على خبرتهم في التعامل معها من خلال استخدام خدماتها أو شراء منتجاتها، أو اعتماداً على ما قرؤوه أو سمعوه من الآخرين وكذلك من خلال الطريقة التي يتصرف بها موظفو المؤسسة وخاصة أولئك الذين في المراتب العليا أو في المقدمة" (كيتشن، 2008) أما "شارل فومبران" فيرى أن السمعة





عبارة عن "مجموع تصورات" ادراكات " لأنشطة مؤسسية ماضية، ورؤى مستقبلية والتي من شأنها تقديم جاذبية المؤسسة للجماهير الرئيسية بالمقارنة مع منافسيها" (libert & karine, 2010)، حيث أن سياسات المؤسسة الحالية والمستقبلية وطريقة إدارتها للآزمة وتعاملها معها علاوة على نشاطاتها وخدماتها الحالية، تقود إلى تشكيل انطباعات إيجابية وجيدة نحو المؤسسة، فكلما كانت هذه السياسات والاستراتيجيات متوافقة مع تطلعات الجماهير والمجتمع، كلما أدى ذلك إلى خلق صورة إيجابية عن المؤسسة لدى جمهورها ومتعاملها، وهو الأمر الذي سيؤدي إلى تمسك الجماهير بها ومساندتها في الأزمة التي تعرضت لها كما.

وعلى هذا الأساس فإن كسب إدارة المؤسسة لرهان وتحدي المحافظة على سمعة المؤسسة بالرغم من تهديدات الأزمة يعد عامل هام في سبيل موضوعة المؤسسة في موضع جيد أمام منافسيها، وتتجلى أهمية السمعة المؤسسية فيما يلي (داولينغ، 2003): تعطي قيمة سيكولوجية إضافية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما تؤدي السمعة الجيدة إلى توطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع، بالإضافة إلى أنها تضاعف فعالية الإعلان وتأثير قوة المبيعات، فالسمعة الإيجابية لها شأن كبير في مصداقية إعلانات المؤسسة، زيادة على أنها تدعم ولوج المنتجات الجديدة في الأسواق، علاوة على كونها تتيح فرصة الوصول إلى أفضل المؤسسات المقدمة للخدمات المهنية، كما تتيح الوصول إلى موظفين ذوي الكفاءات العليا والجيدة.

#### 4-2 صورة المؤسسة:

تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسة من المتغيرات الهامة التي تحظى باهتمام المؤسسة وعنايتها، إذ تعمل المؤسسة على بناء صورة إيجابية عنها وترسيخها لدى جماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية، فموقع المؤسسة بشكل جيد في السوق أو المحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه مرتبط بدرجة كبيرة بطبيعة الصورة الذهنية المشكّلة حولها من قبل الآخرين، وتعرف صورة المؤسسة على أنها " مجموعة التمثيلات الذهنية والإدراكية التي تتميز بكونها شخصية وثابتة ومنحازة وانتقائية ومبسطة" (Jacque & Julien, 2014)، أي أن صورة المؤسسة تتشكل بصفة شخصية وبحسب درجة إدراك الفرد ومدى تعامله مع المؤسسة ومع خدماتها ومنتجاتها، وبالنسبة لهارولد ماركس فصورة المؤسسة " تعبر عن إجمالي الانطباعات الذاتية للعملاء عن المؤسسة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد لآخر، وهي المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى العملاء بتأثير ما تقدمه من منتجات وخدمات مع العملاء وعلاقتها مع المجتمع واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة" (علي عوجة وكريمان فريد، 2008، ص128) .

يشكل تعرض المؤسسة للآزمات تهديد كبير وواضح على صورتها كما هو الحال بالنسبة لسمعتها، وتبعث خطورة هذا التهديد الأزموي انطلاقاً من بعض العوامل المرتبطة بظهور الأزمة وانفجارها، أول هذه العوامل هو حجم وطبيعة التغطية الإعلامية للآزمة، فالتغطية الكثيفة والسلبية للآزمة من قبل وسائل الإعلام يؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة خاصة إذا تم تحميل المؤسسة مسؤولية تسببها في انفجار الأزمة، وما ينجم عنها من أحداث أو خسائر أو ضحايا، ثانيها كيفية إدارة المؤسسة للآزمة، إذ يشكل حسن تسيير الأزمة وإدارتها والتحكم فيها عامل مهم للحفاظ على الصورة الطيبة والإيجابية للمؤسسة، ويرتبط حسن إدارة الأزمة بدرجة كبيرة بالجانب أو الأسلوب الاتصالي المعتمد من قبل إدارة الأزمة، إذ لا بد أن تعرف المؤسسة متى تتكلم وتحديث لوسائل الإعلام وتدلي بالمعلومات المتعلقة بسير إدارة الأزمة، ومتى تتكلم عن الأزمة وتلتزم الصمت، وبالتالي فأى إخفاق أو فشل في إدارة الأزمة المؤسسية سيؤدي إلى اهتزاز وتأثر صورتها الذهنية لدى جماهيرها الداخلية والخارجية، وثالثها هو



النتائج المترتبة عن الأزمة، فإذا ألحقت الأزمة أضرارا ماديا أو معنوية بالمؤسسة فإن هذا الأمر سينعكس سلبا على صورتها لدى الرأي العام.

وعلى العموم فصورة المؤسسة من العناصر الهامة التي قد تتأثر تهديدات الأزمة، لكن في نفس الوقت يمكن أن تصبح

الأزمة نقطة تحول أو فرصة هامة لا بد من اغتنامها من أجل ترسيخ صورتها وتعزيزها وتحسينها، وذلك يتم من خلال:

- الإدارة الجيدة اللازمة والتحكم فيها وسرعة معالجتها وذلك يعكس مدى كفاءة وذكاء وجدية وقدرة الطاقم الإداري للمؤسسة في مواجهة مختلف المشاكل والأزمات التي قد تعترضها، وبالتالي ستصبح طريقة إدارة هذه الأزمة المؤسسية أمودجا يحتذى به من قبل مؤسسات أخرى في حال تعرضها لازمات مستقبلية مشابهة.

- حسن تعامل فريق إدارة الأزمة مع بعض الأطراف المتضررة من الأزمة، وعدم تخلي المؤسسة عنهم، وضرورة التكفل بهم ماديا ومعنويا، مع ضرورة إعلام وسائل الإعلام والرأي العام بهذه الإجراءات المتخذة.

- إبراز أن حجم الخسائر أو الأضرار التي خلفتها الأزمة ضئيل ولا يكاد يذكر، وأن هذه الأضرار ليست بالمؤثر الكبير على نمو وتطور المؤسسة مستقبلا.

إن حرص المؤسسة على بناء صورة ايجابية عنها لدى جمهورها والعمل على تعزيزها بصفة مستمرة سواء تعرضت للازمات أم لم تتعرض لها، يعد عامل هام في سبيل تحقيق عدة مكاسب مادية ومعنوية، حيث أن الصورة الايجابية للمؤسسة يسهل عليها عملية تشكيل علاقات متعددة مع المحيط الخارجي، كما تساعد الصورة الايجابية للمؤسسة على تسهيل عملية البيع، علاوة على أنها تمنحها الأولوية والأفضلية مع المنافسين خاصة في المجالين المالي والتجاري، بالإضافة إلى أن الصورة الايجابية للمؤسسة يساعد في توقع المؤسسة بشكل جيد في الأسواق المحلية والدولية، كما تسهم في نجاح مشاريع المؤسسة من خلال القبول والإجماع الذي تحظى به المؤسسة لدى السلطات المحلية ومختلف الشركاء.

#### 4-3 علاقات المؤسسة بالجمهور:

إن وجود وبقاء أي مؤسسة في مجال عملها واستمرار في تقديم نشاطاتها ومنتجاتها يرتبط بالأساس بوجود جماهير تتوجه إليها بجملة مخرجاتها المادية أو المعنوية، فالجمهور متغير هام في بيئة المؤسسة وحياتها، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة ومجبرة على ربط علاقات واسعة ومتعددة مع مختلف الجماهير التي لها صلة بها، ويعرف جمهور المؤسسة بأنه " مجموع الأفراد الذين تربطهم علاقات ما تحت تأثير موقف ما أو نشاط مشترك، بحيث يعبر عن ذلك الاهتمام الذي يؤثر في سلوكهم" (Maisonneuve, 2004)، كما أن جمهور المؤسسة ينقسم إلى قسمين جمهور داخلي وآخر خارجي، فبالنسبة للجمهور الداخلي فهو يشمل جميع العاملين بالمؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية والوحدات التي تتكون منها المؤسسة، ويتميز هذا النمط من الجمهور بالصفات التالية (فرجاني، 2018):

- جماعة من الناس تربط بين أفرادها وحدة اجتماعية، وتجمع بين أفرادها عناصر الولاء للمنظمة وللوحدة الاجتماعية التي تضمهم، ويقرون بالصدقة والتعاون والتضامن.

- الاستقرار نتيجة لتواجدهم داخل بناء تنظيمي له قواعده وأنظمتها وإجراءاته التي تطبق عليهم ويخضعون لها، هذه الأنظمة والإجراءات تساعد على خلق المواقف الاجتماعية المشتركة.



أما بالنسبة للجمهور الخارجي فهو يشمل جميع الأفراد المتعاملين مع المؤسسة من الخارج، والذين يرتبطون بها ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر، ويتمثل الجمهور الخارجي في المستهلكين، العملاء، الموزعين، الموردين، المساهمين، الشركاء الماليين والاقتصاديين والمستثمرين، وبالتالي جماهير المؤسسة متعددة ومتنوعة مابين داخلية وخارجية، لكن يعدّ نشوء الأزمات المؤسسية من التهديدات القوية والمؤثرة على علاقة المؤسسة بجمهورها، وتتمثل مظاهر هذا التهديد في إمكانية اهتزاز ثقة الجمهور في المؤسسة، لان عنصر الثقة هو أساس قيام العلاقة بين الطرفين، فعلى المستوى الخارجي فقد تؤدي الأزمة كذلك إلى تخلي المستهلكين وبعض العملاء عن اقتناء منتجات المؤسسة والتحول إلى شراء منتجات لمؤسسات أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تراجع في مبيعاتها، ومن ثم حصول المشاكل المالية، كما يمكن أن تؤدي الأزمة إلى تراجع بعض الممولين أو المؤسسات المالية والبنكية عن تمويل بعض المشاريع والنشاطات التي كانت المؤسسة ترغب في تحسيدهم على أرض الواقع، أما على المستوى الداخلي فقد تؤدي الأزمة إلى اهتزاز ثقة العمال في الإدارة العليا للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق بعض الصراعات أو النزاعات مابين الطرفين، علاوة على احتمال دخول العمال في احتجاجات وإضرابات قد تزيد من تأزيم الأوضاع وزيادة قلق وتوتر وارتباك فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة.

إذن يمكن القول أن علاقات المؤسسة بجماهيرها معرضة لتهديد الأزمة المؤسسية، وحتى تحافظ إدارة الأزمة بالمؤسسة على هذه العلاقات، فلا بد أن تحسن إدارة الأزمة التي أصابها، وأن تعتبرها فرصة لتعزيز هذه العلاقات ولتقوية ثقة الجماهير بها، ويتم ذلك من خلال إجراءين هامين، الأول: يرتبط بوضع الجماهير الداخلية والخارجية في الصورة، أي الاعتراف بوجود الأزمة وعدم الكذب عليهم، وتزويدهم بكل الأخبار والمعلومات المتعلقة بمجريات إدارتها، أما الثاني: فهو يرتبط بإشراك بعض الجماهير في إدارة الأزمة، وذلك من خلال ما يقدمونه من حلول واقتراحات قد تجدي نفعا في معالجة الأزمة، وبالتالي فمثل هذه الإجراءات من شأنها أن تعزز ثقة الجمهور في المؤسسة، تزيد من ارتباطهم بها.

#### 4-4 مصداقية المؤسسة:

وترتبط أساساً بجملة المضامين والرسائل الاتصالية التي تتوجه بها المؤسسة للجماهير سواء الداخلية أو الخارجية فالمؤسسة في سيرها العادي تقدم فيض كبير من الأخبار والمعلومات والرسائل المتنوعة والمختلفة للجماهير بغرض تسهيل الأداء المهني وتحقيق الانسجام والتفاهم معهم، ولتحقيق الغرض المطلوب فلا بد أن تحلّي رسائل المؤسسة بمجموعة من المميزات الهامة المتمثلة في الوضوح، والصدق، أن تحمل قيم المؤسسة بالإضافة إلى رؤية المؤسسة، فبالنسبة للوضوح فيجب أن تتناسب الرسائل الاتصالية مع المستوى العلمي والمعرفي للجمهور المستهدف، كما يجب أن تصاغ باللغة التي يفهمها الجمهور ويدركها.

وفيما يخص الصدق فيجب على المؤسسة قول الحقيقة دائماً لجماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية، وأن لا تمارس الكذب أو التضليل والتزييف، لان صدق أقوالها وأفعالها يعد الحجر الأساس في تعزيز الثقة بينها وبين جماهيرها، وبالنسبة لقيم المؤسسة فلا بد أن يتم تضمين الرسائل الاتصالية المختلفة بالقيم والمبادئ التي تؤمن بها المؤسسة وتقوم عليها، والسعي للتأكيد عليها دائماً ودعوة الجماهير للتمسك بها وعدم التخلي عنها، لأنها تعد جزء لا يتجزأ من ذاكرة المؤسسة وثقافتها، وبالنسبة لرؤية المؤسسة فيجب أن تتضمن الرسائل الاتصالية للمؤسسة توضيحاً لما تستهدفه المؤسسة وتسعى لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة، وأن تقدم مؤشرات واضحة للاتجاهات النهائية التي تتطلع الإدارة لتحقيقها على المدى البعيد، كما يجب أن تتضمن القيم والمبادئ التي تسترشد بها المؤسسة في صناعة قراراتها الهامة في كل المجالات وليس على مستوى التعاملات التجارية والربحية فقط (فرجاني، 2018).



وبالتالي فإن تعرض المؤسسة للأزمة يشكل لها تهديد ورهان حقيقي يضع مصداقيتها على المحك، إذ في خضم الشك والتوتر والقلق الذي تسببه الأزمة وحالة نقص المعلومات وشحها تارة، فالمؤسسة مطالبة بالتواصل مع وسائل الإعلام والرأي العام وجماهيرها خاصة لكي تطلعهم على مجريات إدارتها للأزمة وتزويدهم بالمعلومات الكافية واللازمة، وبالتالي فالرهان الحقيقي يتمثل في كيفية الحفاظ على مصداقية رسائلها في خضم كل الضغوطات التي تواجهها، وعلى هذا الأساس فعلى فريق إدارة الأزمة اعتماد إستراتيجية اتصالية ذكية تقوم على أساس الصدق وعدم الكذب على الجمهور بتقديم الأرقام والمعلومات الخاطئة، لذلك على فريق إدارة الأزمة معرفة متى يصح بالمعلومات ومتى يتكتم عنها، عموماً على المؤسسة تحري الصدق والموضوعية وقول الحقيقة في رسائلها الموجهة إلى الجمهور والابتعاد كلياً عن الكذب والتزييف والتضليل.

بالإضافة إلى التحديات السابقة التي تفرضها الأزمة على المؤسسة، فهناك بعض الفرص التي يمكن لفريق إدارة الأزمة من اغتنامها وتوظيفها لصالح المؤسسة، فبالإضافة إلى إمكانية تحسين صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها، وتقوية علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي، وتعزيز عنصر الثقة لديهم، فهناك أيضاً فرصة لزيادة شهرتها، وللتعلم " المؤسسي".

- زيادة شهرة المؤسسة: تعكس الشهرة مستوى معرفة الفرد بالمؤسسة أو بعلامتها التجارية، كما أنها تفترض إمكانية ربط الفرد أو الزبون بين اسم المؤسسة وبين مجال عملها أو أحد منتجاتها (Malaval, 2009) وكما سبق الذكر فإن تعرض المؤسسة للأزمة يعد فرصة كبيرة لتوسيع شهرتها، وذلك يتم من خلال الإجراءات الاتصالية والإعلامية المعتمدة من قبلها في إدارتها للأزمة التي حلت بها، ويتم ذلك من خلال التغطية الإعلامية الموسعة للأزمة حيث تقوم وسائل الإعلام أثناء تغطيتها للأزمة بنشر أخبار وتقارير وإعداد ريبورتاجات عن المؤسسة وما يتعلق بطبيعة نشاطها والمنتجات التي تقوم بإنتاجها، والمحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تتعامل معه فهذه التغطية تعتبر في حد ذاتها عبارة عن إشهار مجاني للمؤسسة ومنتجاتها، بالإضافة إلى ذلك يمكن لإدارة الأزمة أن تستغل هذه الفرصة من أجل إعداد فيلم قصير حول المؤسسة تبين فيه طبيعة نشاطها ومنتجاتها وظروف العمل داخل المؤسسة، وإجراءات السلامة والأمن المعتمدة من قبلها، شروط النظافة، وأساليب الإنتاج المعتمدة والتكنولوجيات الموظفة في عملية الإنتاج، ومن ثمّ عرض هذا الفيلم القصير في بعض الوسائل الإعلامية، وكذا نشره عبر مختلف شبكات التواصل الاجتماعي ومختلف الفضاءات الافتراضية.

كما يمكن لإدارة الأزمة من نشر بعض الفيديوهات والتقارير التي تبين فيها كذلك تاريخ المؤسسة وأهدافها ورؤاها المستقبلية، فهذه الإجراءات من شأنها طمأنة جماهير المؤسسة خاصة أثناء الأزمة، وتعريف الرأي العام وبقية الجماهير بالمؤسسة بغية استقطابهم مستقبلاً، وبالتالي يمكن القول أن الأزمة المؤسسية فرصة مواتية للمؤسسة كي تركز عليها لتوسيع شهرتها سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

- التعلم المؤسسي: وتتضمن هذه العملية التفكير فيما حدث وفي الطريقة التي تم الاستجابة بها وما تم عمله بشكل ملائم، وما لم يتم عمله بشكل غير مناسب، على أساس أن يتم التعلم بمعزل عن إلقاء اللوم والهدف من التعلم هو تحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة للأزمة والتعامل معها، وبما يؤدي إلى تصميم وتطوير برامج الإصلاح المناسبة بما في ذلك إعادة النظر في خطة إدارة الأزمات، ومن المهم عدم الانتظار طويلاً بعد حدوث الأزمة لبدء عملية التعلم، لأن المؤسسة بمرور الوقت يمكن أن تفقد الدافعية لتقييم ما حدث والتعلم منه (الفقيه، 2011).



إن التعلم المؤسسي يقصد به عملية تقييم شامل لما حصل من أحداث خلال الأزمة التي مرت بها المؤسسة، ومن ثم استخلاص الدروس والعبر، وتتضمن عملية التقييم تحديد نقاط قوة المؤسسة، واكتشاف جوانب الضعف والقصور فيها خاصة على المستويات الإدارية والتنظيمية والاتصالية، وفي هذا الصدد يوضح فيل VEIL " أن الأزمات تولد جموحا يجبرنا على تعديل تفسيراتنا للنظم القائمة، وبالتالي تعزيز التعلم ، إن هذا الجموح يسبب فراغا أو شعورا بأنه لم تعد لدينا سيطرة على فهمنا للعالم، إن التعلم هو الذي يملأ بالفعل هذا الفراغ الذي يتولد نتيجة لحدوث الأزمات، إن فهمنا يجب أن يتوسع من خلال عملية التعلم" (أولر، 2015)، إن أول خطوة في التعلم هي تحديد نتيجة التعامل وإدارة المؤسسة للازمة سواء بالإخفاق والفشل أو النجاح في ذلك، ففي حال نجاح المؤسسة في إدارتها للازمة فهذا يعني نجاعة استراتيجياتها الإدارية والتنظيمية والاتصالية لذا وجب الاحتفاظ بها في ذاكرة المؤسسة، والعمل على تعزيزها وتدعيمها، أما في حال الإخفاق في إدارة الأزمة فهنا لا بد من إعادة النظر في عديد الإجراءات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة في تسيير شؤونها وبالتالي العمل على معالجة مختلف الثغرات والسلبيات المسجلة والعمل على تلافيتها لاجتناب وقوع المؤسسة في أزمات مستقبلية مشابهة.

## 5. خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا المقال تسليط الضوء على أحد أنماط الأزمات الهامة، والمتمثلة في الأزمة المؤسسية وذلك بالنظر لأهمية المؤسسات في المجتمع باعتبارها لبنة أساسية في البناء الاجتماعي والاقتصادي له، ولما تقدمه من خدمات لصالح الفرد والمجتمع، فالمؤسسات معرضة بشكل دائم للهزات والأزمات التي يمكن أن تخلق لها مشاكل وصعوبات جمة قد تعرقها عن تأدية مهامها وبلوغ أهدافها، وكما سبق الإشارة إليه فإن الأزمات المؤسسية تتسم بالمباغنة والمفاجأة لذا فهي تحدث حالة من الفوضى والتوتر والقلق على مستوى إدارة المؤسسة، علاوة على كونها متعددة في الأسباب والعوامل المؤدية إلى حدوثها، بالإضافة إلى ذلك فإن فريق إدارة الأزمة يجد صعوبة في اتخاذ القرارات بشأنها نتيجة لنقص المعلومات وشحها، زيادة على عامل ضيق الوقت، كما تبين كذلك أن أسباب حدوث الأزمات المؤسسية تتوزع ما بين خارجية متعلقة بالتغيرات والنزاعات الحاصلة على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الأمني، وداخلية مرتبطة بعوامل تنظيمية أو قانونية أو تسويقية أو مالية أو تقنية.

إن تهديدات الأزمة تتطلب من المؤسسة استحداث فريق إداري يتولى مهمة تسيير الأزمة وإدارتها وذلك للحد من خطورتها والتقليل من آثارها السلبية خاصة، وذلك يتم من خلال اعتماد بعض الأساليب الاستراتيجية المناسبة لخصوصية الأزمة وملائمتها، كما يتوقف نجاح عملية إدارة الأزمة على ثلاثة متغيرات هامة أولها إنشاء خلية الأزمة بكل ما تتضمنه من عناصر بشرية مؤهلة وأخرى مادية وتقنية، وثانيها وجود نظام معلوماتي كاف ومناسب لسيرورة إدارة الأزمة وبما تتطلبه من وجود المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، وثالثها اعتماد نظام اتصالي متكامل وفاعل يتحقق من خلاله التواصل الجيد مع وسائل الإعلام ومع جماهير المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية .

كما أتضح لنا من خلال هذا المقال أن الأزمة المؤسسية وبالرغم مما تشكله من تهديدات واضحة على المؤسسة إلا أنها أي الأزمة تعتبر تحديا حقيقيا ورهانا يمكن كسبه، واعتباره فرصة مواتية لتحقيق بعض المكاسب لفائدة المؤسسة، فيمكن لفريق إدارة الأزمة من أن يستثمر في هذه الأزمة لتحسين صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وذلك يتم من خلال حسن إدارتها وتعاملها مع الأزمة، كما يستطيع فريق إدارة الأزمة مت استغلال الفرصة لتقوية علاقات المؤسسة مع جماهيرها



الداخلية والخارجية وتعزيز ثقتهم فيها، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في عملية إدارة الأزمة من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وحلول، بالإضافة إلى إمكانية التأكيد على مصداقية المؤسسة في التعامل مع الأزمة، وذلك من خلال اعتمادها على الشفافية الموضوعية وقول الحقائق لوسائل الإعلام ولجمهورها واجتنابها للكذب والتضليل في كل ما يتعلق بالأزمة ومجريات إدارتها، علاوة على ذلك فالأزمة المؤسسية فرصة مواتية وساحة لتوسيع شهرة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي، ومناسبة للتعلم والتقييم واستخلاص الدروس والعب من الأزمة، ومن ثم إعادة ترتيب وهيكله وتنظيم ومعالجة الجوانب السلبية التي كشفتها الأزمة، وذلك لتلافي لوقوع المؤسسة في أزمات مستقبلية ممكنة ومشابهة.



## 6. قائمة المراجع:

- 1- إسماعيل عبد الفتاح، الإعلام وإدارة الأزمات، (دار العالم العربي، القاهرة، 2012)
- 2- آرك لوتسبرغ وسيلفر بيرغ، توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة، مجلة الثقافة العالمية، عمان، العدد 79، نوفمبر 1996.
- 3- روبرت أولمر وآخرون، التواصل الفعال مع الأزمات، ترجمة أحمد الغريبي، (دار الفجر للنشر، القاهرة، 2015)
- 4- السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، (دار العلوم للنشر، القاهرة، 2006)
- 5- شريف منى صلاح الدين، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، (البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1998)
- 6- عبد الرزاق الديلمي، الإعلام وإدارة الأزمات، (دار المسيرة، عمان، 2012)
- 7- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأزمات، (مطبعة الإشعاع، القاهرة، 1999)
- 8- عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، (دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011)
- 9- علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط2، (عالم الكتاب، القاهرة، 2008).
- 10- علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، (دار أمجد للنشر، عمان، 2018)
- 11- غراهام داوول لينغ، تكوين سمعة الشركة، ترجمة وليد شحادة، (مكتبة عبيكان، السعودية، 2003)
- 12- فيليب كيتشن، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ترجمة نزار ميهوب، (الأكاديمية السورية للتدريب والتطوير، دمشق، 2008).
- 13- ميلود العزوري، الاتصال المؤسسي، (مطبعة النجاح الجديد، الدار البيضاء، 2007).
- 14- Christophe Roux(2003), gérer et décider en situation de crise, 2<sup>é</sup>édition, Dunod, Paris.
- 15-Danielle Maisonneuve et autre (2004), les relations publique dans une société en mouvance, 3<sup>é</sup>mé édition. Québec.
- 16-Lendreville Jacques et Julien Lévy(2014), Mercator, 11<sup>é</sup> édition, Dunod, Paris.
- 17-Thierry Libeart et Karine Johannes (2010), la communication corporate, Dunod, Paris.
- 18-PHILIPPE MALAVAL ET AUTRES(2009), PENTATOMES; 2 EDITION, PEARSON EDUCATION, FRANCE.