

تاريخ الاستلام: 2022/10/05 تاريخ القبول: 2023/05/28 تاريخ النشر: 2023/06/18

خالد نايلي^{*1}

جامعة 08 ماي 1945 – قالمة (الجزائر)

مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال

Email : naili.khaled@univ-guelma.dz

حسان حجاج²

جامعة صالح بوبنيدر – قسنطينة 3 (الجزائر)

Email : hacene.hadjadj@univ-constantine3.dz

الملخص:

لقد أصبح اتصال الأزمة من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل، أثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات. وتهدف من خلال ورقة بحثنا هذه، التعرف على مفهوم اتصال الأزمة ونماذجها باعتبارها مقارنة مؤسساتية، أصبح يستخدم في مؤسسة Toyota وغيرها من المؤسسات ذات الصيت والسمعة الطيبة العالمية. حيث اعتمدنا في هذا المقال على مفهوم اتصال الأزمة ودوافع الاهتمام به، كما عرجنا على مختلف نماذج اتصال الأزمة لنقف على قوة وضعف النماذج، ولتأكيد، ما تم استنتاجه، من طرفنا، فهناك اتفاق بين الباحثين على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمة، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصال ومجالاته أثناء الأزمات.

الكلمات المفتاحية: اتصال، الأزمة، اتصال الأزمة، نماذج اتصال الأزمة.

Abstract:

Crisis communication has become one of the most widely used areas in organizations, due to the great role it plays before, during and after the crisis, as well as the goals it achieves such as improving the image and reputation of the community. As well as reducing losses to a minimum during crises. Through this paper, we aim to define the concept and models of crisis communication as a corporate approach, which is used by Toyota and other organizations with a global reputation. And to confirm his findings from our side, there is agreement among researchers that communication plays a very important role in the various stages of a crisis. Hence the growing theoretical and practical interest in the field of crisis communications, which extends to include all types of communication and its fields during crises.

Keywords: Communication – Crisis - Crisis communication- Crisis Communication Forms.

المقدمة

ترجع بداية الاهتمام بدراسة وظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى عقد الستينات من القرن العشرين، حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الكوارث، وأهمية صياغة الرسائل الإعلامية وخصائصها أثناء وقوع الأزمة والكارثة، غير أن معظم هذه الدراسات لم تول عمليات الاتصال ما قبل الأزمة ومرحلة ما بعدها الاهتمام الكافي والوافي.

وقد ظهرت في هذه الفترة محاولات فردية لتحليل الجوانب المختلفة لإعلام الأزمات، حيث أعد (*Ewell williams*) عام 1953م، رسالة ماجستير، تضمنت تحليل مضمون لصحيفة نشرت وسائل، تقارير وصور عن إعصار ضرب إحدى المدن الأمريكية. وقد قام "هاري مور" (*Harry More*) عام 1958م، بإعادة شرح وتحليل المواد الصحفية التي قام بها "وليامز" بتحليلها عن نفس الكارثة.

ومن جهة أخرى، أخفق الباحثون الأوائل في إدراك الدور المزدوج للإعلام في الأزمات والكوارث، فوسائل الإعلام تقرر الأحداث وتنقل الوقائع، وفي الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية في التحضير والاستعداد والاستجابة للأزمات والكوارث. (النجيد، 2008) أما فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، فقد شهدت زيادة مطردة في بحوث اتصالات الأزمة، وذلك نتيجة زيادة عدد الأزمات القومية والدولية واتساع مجالاتها من جهة، وكذلك التطور غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصال وسرعة تبادل الرسائل عبر وسائل غير مسبقة، مما انعكس على كثافة الاهتمام ببحوث اتصالات الأزمات والكوارث. وتهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تبيان أهمية نماذج اتصالات الأزمة كدليل نظري وعملي يساعد المؤسسات في إدارة أزماتها المختلفة، وسناقش هدف بحثنا من خلال التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم اتصال الأزمة؟
- ما هي الأسباب الكامنة والظاهرة التي تؤدي لحدوث أزمات؟
- فيما تتمثل دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة؟

- وما هي نماذج اتصال الأزمة؟

1- مفهوم اتصال الأزمة:

من خلال هذا العنصر، سنتقصى التعاريف الذي وضعها الباحثون العرب والأجانب لمفهوم اتصال الأزمة.

جاء في "الموسوعة الإعلامية" لصاحبها "مُحَمَّد منير حجاب" التعريف الآتي لاتصال الأزمة:

"اتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجمهورها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، ليتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة، المرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير". (حجاب، 2003)

أما الباحث العربي "مُحَمَّد شومان" فيعرف اتصال الأزمة على النحو التالي:
"يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة". (شومان، 2002)

يعني هذا أن اتصال الأزمات ليس قاصراً على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل أن مسؤولية القيام به تقع أيضاً على عاتق وسائل الإعلام الجماهيري والتي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد وإمكانياته المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.

ويذهب البعض إلى تحديد اتصال الأزمة، بأنه: "عملية تجريها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة المعنية". (الشميري، 2008)

وحسب "**Baudouin Velge**" فإن اتصال الأزمة يمثل: "ذلك الاتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث". كما يضيف قائلاً: اتصال الأزمة هو الأكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب تسيير كل عناصر التنظيم للوصول إلى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى. أما الباحث "**Max Bezar**" فيعرفه بأنه: "إعادة تدريب الاتصال لإعادة الثقة وذلك من خلال الاستعانة بالأفعال". (سميرة، 2011)

2- أسباب حدوث الأزمات:

قبل الخوض في أسباب حدوث الأزمات، يجب الحديث عن إدارة الأزمات، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين. مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة". (سليمان، 2010، ص10)

وتختلف أسباب وقوع الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية، وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة: أسباب فردية، اجتماعية، إدارية. كما إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضوحها. حيث تجد مثلاً أن الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثرها وضوحاً لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها

وملاحظتها بسهولة، في حين نجد أن هناك أسباب أخرى تعتبر من أصعب الأسباب التي لا يمكن الوصول إليها والاهتمام بها نظرا لأنها غير ملموسة وغير ظاهرة بوضوح، وبالتالي تحتاج إلى مجهود ووقت وتكلفة أكبر.

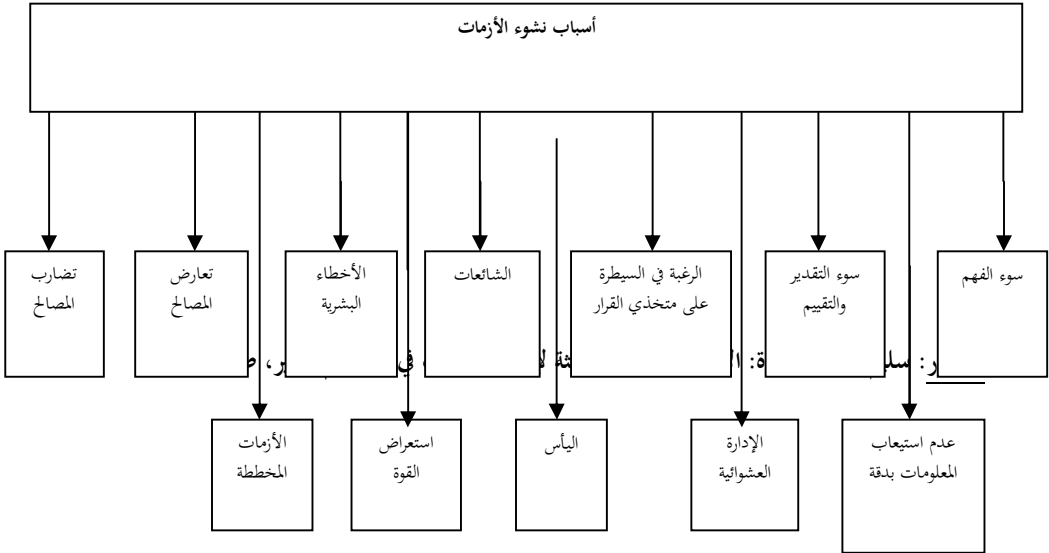
وعموما فإن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية يمكن أن تكون على النحو

التالي:

- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة: وهذه مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم بأبعادها.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: وذلك يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة: وذلك مثل شكاوى العملاء، المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل.
- عدم وضوح أهداف المنظمة: وما يترتب على ذلك من:
 - ✓ عدم وضوح الأوليات المطلوب تحقيقها.
 - ✓ عدم موضوعية تقييم الأداء وسلبية الاستعداد وعدم المواجهة.
- الخوف الوظيفي: وما ينتج عنه من:
 - ✓ غياب التغذية العكسية (الراجعة).
 - ✓ عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.
 - ✓ عدم الاعتراف العاملين أخطائهم.
 - ✓ وجود حالة من اليأس لدى العاملين.
 - ✓ ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.
- صراع المصالح بين العاملين: وما يترتب عليه من:
 - ✓ عدم وجود فرق عمل فعالة.

- ✓ انخيار نظام الاتصال داخل المنظمة.
 - ✓ عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.
 - ✓ عدم التعاون والنزاع الهدام.
 - **ضعف نظم المعلومات ونظم صنع (اتخاذ) القرارات:** وما ينتج عنها:
 - ✓ عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.
 - ✓ مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع لقرارات.
 - ✓ عدم وجود المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.
 - **القيادة الإدارية غير الكفاءة:** وما يترتب على ذلك من:
 - ✓ سوء استخدام المديرين للقوى العاملة وعدم اهتمامهم بدافعية العاملين.
 - ✓ عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.
 - ✓ عدم ثقة المديرين في مرؤوسيههم.
 - **عدم إجراء مراجعة للمواقف المختلفة:** أو ما يترتب على ذلك من:
 - ✓ عدم التعلم من الأخطاء.
 - ✓ عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.
 - **ضعف العلاقات بين العاملين:** مما يؤدي إلى:
 - ✓ عدم الثقة والمساندة.
 - ✓ وجود قدر ضئيل من الولاء للمنظمة.
 - ✓ عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات.
 - ✓ عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.
 - **وجود عيوب نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.**¹ (عبد العزيز عطا الله المعاينة، 2007م، ص283).
- كذلك فإن أسباب نشوء الأزمات يمكن أن تكون كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2) يبين أسباب نشوء الأزمات في المؤسسات:



المصدر: سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ص 24.

3- دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة:

يرى عدد من الباحثين، على غرار الباحث "قدري علي عبد المجيد"، أن الاتصال يؤدي دوراً مهماً في مختلف مراحل إدارة الأزمة، ولذلك زاد الاهتمام النظري والتطبيقي (العملي) باتصالات الأزمة. وتطورت هذه الدراسات لتبلي حاجة المجتمع المعاصر للمعرفة. ولا تقتصر الأزمات فقط على المؤسسات التجارية والصناعية، (والتي كثر خلال العقدين الأخيرين من القرن السابق) بل تصيب الشركات والمؤسسات التي لا تهدف للربح والهيئات الحكومية، ودور العبادة والعائلات..... الخ، فهي لا تعرف حدوداً عندما تقع. وتعرض هذه الأزمات سمعة تلك المؤسسات وصورها المؤسسية بل وبقائها للخطر، وتضع هذه الأزمات تلك المؤسسات أمام اختبار صعب، وغالباً ما يلقي على عاتق العلاقات العامة أمر التصدي للأزمة والقيام بإجراء الاتصالات اللازمة (وهو ما يعرف باتصالات الأزمة *Crisis Communications*) مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل

الإعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المؤسسة من ورطتها، وتهيئة الظروف لإعادة سمعتها وصورتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة. (المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، 2008) ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة فيما يلي:

● تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات، الهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها.

وتجدر الإشارة، انه قد أشارت نتائج الأبحاث التي أجراها معهد "كتناكي" لإدارة الأزمات عام 1995م، إلى أن الأزمات التي تعاني منها المؤسسات المختلفة في تزايد ملحوظ، وأن أهم الأزمات التي استدعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية، حيث بلغت نسبتها 78% من مجموع الأزمات التي تمت تغطيتها إعلامياً، مقابل 17% فقط للأزمات الناتجة عن مشكلات في الإنتاج والحوادث والانفجار.

● تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير والتي يتأثر بها، واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال:

✓ استخدام تقارير تفصي الحقائق.

✓ استخدام التحقيقات المطولة.

● التأثير العميق والمدمر للأزمات على المؤسسات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب وخيمة على السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة.

● تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة في وسائل الإعلام، باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام، وتلبي حاجة الناس إلى المعرفة وحب الاستطلاع.

● يعد المشتغلون بالعلاقات العامة قطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، والذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.

● تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلباً وإيجاباً.

- تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.
 - لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد مؤسسة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع كامل في الاقتصاد والبيئة. (مكاوي، 2005)
- لذلك كله، فلا غرو، أن تظهر الحاجة الملحة إلى الاتصال بصورة واضحة أثناء مواجهة الأزمات، حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة في نجاحها في التعامل مع الأزمة على الاتصال.

4- نماذج اتصال الأزمة:

رغم أن معظم الدراسات التي اهتمت بدور اتصالات الأزمة في إدارة الأزمات لم تهدف إلى تقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على أزمات أخرى إلا مراجعة أو بيانات اتصالات الأزمة تكشف وجود بعض المساعي والمحاولات الجادة والحديثة للخروج من دائرة العمومية والنصائح العامة إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة، وأهم هذه النماذج نجد:

4.1. النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة: (An Integrated

Symmetrical Model For Crisis Communication Management)

اهتم المؤلفان " هيررو وبرات " (Herero & Pratt) بتطوير نموذج يسعى إلى التعامل مع الأزمات في المراحل المختلفة من إدارتها، وأطلقا عليه " النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة". ويقدمان نموذجهما من خلال أربع (04) خطوات رئيسية تشمل:

● إدارة القضايا: *Issus Management*

- وتمثل أول خطوة أمام المسؤولين عن اتصالات الأزمة وتشمل الإجراءات التالية:
- ✓ مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المؤسسة مستقبلا.
- ✓ جمع المعلومات عن القضايا التي قد تثير مشكلات ومخاطر بالمؤسسة.
- ✓ تطوير استراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمات.

● التخطيط من أجل المنع: *Planning Prevention*

- وتتم هذه المرحلة من خلال الإجراءات التالية:
- ✓ استحداث سياسة وقائية للقضية.
- ✓ إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجمهورها المتعددة.
- ✓ التحضير لخطط عامة أو خاصة للطوارئ.
- ✓ تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانات.
- ✓ تحديد الإجراءات التي تتخذ مع الجمهور الداخلي عند اندلاع الأزمة.
- ✓ تحديد الرسائل ووسائل الاتصال والأهداف في خطة الاتصالات.

● الأزمة: *Crisis*

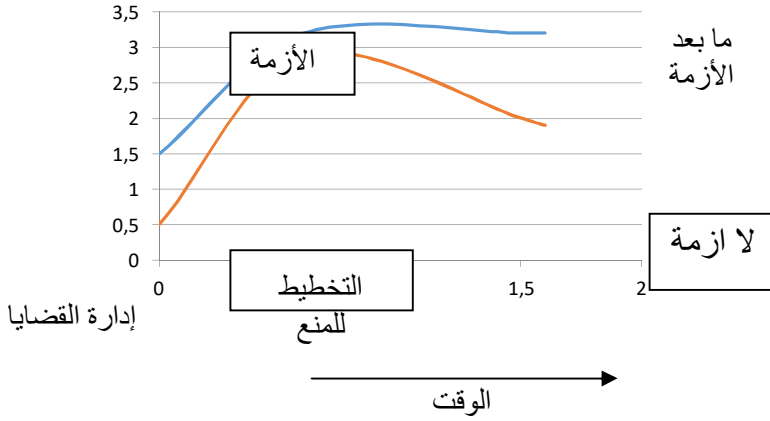
- تتخذ المؤسسة في هذه المرحلة مجموعة إجراءات تشمل:
- ✓ تكوين أعضاء فريق إدارة والمتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبه.
- ✓ تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام، ومحاولة الاتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة.
- ✓ تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة مع الاستفادة من المعلومات الجديدة المتوفرة لدى الإدارة.
- ✓ العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعي لاكتساب تأييد طرف ثالث.
- ✓ مواصلة العمل اليومي المعتاد.

● ما بعد الأزمة: *Post.Crisis*

- وفيها تحاول المؤسسة تحسين صورتها لدى الجمهور والعمل على عودتها كما كانت قبل الأزمة، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات تشمل:
- ✓ مواصلة الاتصال بالجمهور والاهتمام به والاستمرار في بذل الجهود لتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية للأزمة.
- ✓ الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات التي تستجد والإجراءات التي تتخذ.

✓ التقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الإدارة والعاملين معها، وإدخال التحسينات عليها من خلال التغذية المرتدة وتوجهات الجمهور. (المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، 2008)

شكل رقم (01) يوضح المراحل الأربعة لاتصال الأزمة.



المصدر: قدرتي علي عبد المجيد: اتصال الأزمة وإدارة الأزمات، 2008م، ص 234.

2.4. نموذج لوكا زيسكي (Lukaszewski) عن اتصالات الأزمة:

تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة، وذلك على النحو التالي:

- السياسة العامة للاتصال: وقد وضع لها عدة معايير أساسية، وهي:
 - ✓ الانفتاح على الآخرين (Openness) والقدرة على الوصول إليهم، وأيضا القدرة على الرد.
 - ✓ الصدق (Truthfulness)، الأمانة غير المشروطة هي السياسة.
 - ✓ فورية الاستجابة. (Responsiveness)
 - ✓ لا وجود للأسرار في السلوك، الاتجاهات وفي الخطط وحتى في القرارات الاستراتيجية.

- أولويات الاتصال: (*Communication Priorities*) هناك عدة اعتبارات لأولويات الاتصال عند وقوع الأزمة، وهذه الأولويات يمكن ترتيبها على النحو التالي:
 - **الأولوية الأولى:** وهي خاصة بالمتأثرين مباشرة من جراء الأزمة، وهم الضحايا سواء يشكل مباشر أو غير مباشر.
 - **الأولوية الثانية:** العاملون (وهم من بعض الأحيان يكونوا من الضحايا أيضا).
 - **الأولوية الثالثة:** للأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر أو ثانوي من الأزمة.
 - **الأولوية الرابعة:** وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الأخرى الخارجية.وعلى الرغم من أنه في حالة حدوث الأزمات، فإن فورية الاتصال تكون مهمة في جميع المراحل، إلا أن وضع ذلك في إطار منظم يعطي فعالية أكبر للاتصال.
- القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة: وتشمل الآتي
 - ✓ الاتصال بالذين تأثروا أو الأكثر تضررا أولا.
 - ✓ الإعلام المحلي هو الأفضل.
 - ✓ توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد وذلك سواء من المتحدث الرسمي، العاملين، المسؤول الرسمي وغيرهم.
 - ✓ ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام.
 - ✓ اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية.
 - ✓ التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة.
 - ✓ الاعتماد في إدارة الأزمة على عملية إدارة صنع القرار، وذلك من خلال الخطوات التالية:
 - تحليل الموقف العام.
 - الخيارات أو الاحتمالات الموجودة للحل.
 - اختيار أفضل المعالجات للأزمة.
 - معالجة النتائج غير المتوقعة من جراء اتخاذ القرارات.
- إرساء معايير الاتصال القياسية: وتشمل الآتي:

- ✓ الاستجابة: (*Responsiveness*) وذلك بمعنى الاستجابة للحدث أو الأزمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من حيث الاستعداد والتجهيز والخطط المسبقة.
- ✓ الانفتاح: (*Openness*) والانفتاح يكون على المجتمع والجماعات المتضررة من الأزمة، ويكون ذلك بسرعة وبشكل متكامل
- ✓ الاهتمام بالمعنيين بالحدث. (*Concern*)
- ✓ الاحترام: (*Respect*) حتى عندما يتم مهاجمة المنظمة، وذلك من خلال الجهات المعنية يجب الرد الموضوعي وعدم الخوض في مهاترات.
- ✓ التعاون: (*Cooperation*) وذلك من خلال التعاون مع وسائل الإعلام والمسؤولين المحليين والجهات المختلفة المعنية بالأزمة.
- ✓ المسؤولية: (*Responsibility*) حيث يجب عدم إنكار الأسباب الحقيقية، حتى وإن كانت فعلا تقع على عاتق المؤسسة.
- ✓ الحساسية: (*Sensitivity*) بمعنى الشعور من البداية بإرهاصات وجود بوادر أزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة وكذلك تحليل تأثير الأزمة بدقة في حالة وقوعها.
- ✓ التكامل والترابط. (*Integrity*)
- ✓ المقارنة. (*Compassion*)
- ✓ القبول: (*Consent*) وذلك في معالجة الأزمة لا بد من وجود اتفاق في الآراء وعدم الأخذ برأي منفرد لا يوافق عليه الأغلبية. (السعيد، 2010)

3.4. نماذج اتصالات العلاقات العامة المطورة لجرونج وهنيت (*Grung & Hunt*):

إذا كانت هذه النماذج . التي سنذكرها . أكثر استخداما في أبحاث العلاقات العامة بصفة عامة، فإنها أكثر احتياجا في أبحاث الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال، نظرا لاعتماد أكثر النماذج في اتصالات الأزمة عليها، وهو ما يستدعي عرض أسس ومبادئ تلك النماذج ومنظورها عند *Grung & Hunt* (1984) إلى أن طورها

Grung (1992) وكذلك *Grung & Rober* (1992) بالإضافة إلى *Fearn Banks*.
ومن هذه النماذج نجد:

1.3.4. نموذج الذبوع والانتشار من خلال الصحافة: *Press Agency Publicity Model*

هو محاولة ممارسي العلاقات العامة جعل مؤسساتهم ومنتجاتهم معروفة لدى الجماهير، وذلك باستخدام الطرق المختلفة، سواء إذا كانت المعلومات والتصريحات حقيقية أم غير ذلك، فهي لا تهتم بمدى حقيقة وصحة المعلومات التي تقدمها بقدر الانتشار بين الجماهير، والهدف هو إقناع الجماهير بأي شكل من الأشكال بما تريده المؤسسة وما تقدمه، وبالتالي فهي تستخدم طريقة واحدة تنقل المعلومات إلى الجماهير، ومن ثم فإنها لا تحتاج إلى إجراء المسموح للجماهير لعدم وجود رجوع الصدى من جانب الجمهور. هذا وقد وجد كل من *Grung & Hunt* أن 15% من ممارسي العلاقات العامة يستخدمون هذا النموذج (1984). في حين دعا المؤلفان إلى التقليل من استخدام هذا النموذج خاصة مع التطورات المستمرة في المؤسسات وعلاقتها بالجمهور، وتطلعات خبراء وممارسي العلاقات العامة، وهذا ما أكدته *Grung* (1992) أن ممارسي العلاقات العامة أصبحوا غير متحفزين لاستخدام هذا النموذج.

2.3.4. نموذج إعلام وإخبار الجمهور: *Public Information Model*

يختلف هذا النموذج عن النموذج السابق، من حيث الحقائق وصحة البيانات والتصريحات ضرورية وهامة، والتي يتم تقديمها للجمهور من خلال الصحافة، أو ما تنشره الصحافة عن المؤسسة، وهذا النموذج يعتبر سائدا في المؤسسات الحكومية، كما أنه يتخذ طريقة واحدة واتجاها منفردا. كسابقه. في نقل المعلومات من المؤسسة إلى الجمهور، وبالتالي فإنه لا يتطلب بصفة مستمرة إجراء البحوث والمسوح، وإنما يتطلب نوعا من التقييم كمسوح القراء أو معرفة كمية القصص الصحفية التي تناولت المؤسسة.

3.3.4. نموذج ثنائي الاتجاه غير المتناسق أو المتوازن: *Two - way A symmetric Model*

ويسمى أيضا نموذج الإقناع العلمي أو الفني، حيث يقوم ممارسو العلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث كالمسوح لمحاولة إقناع الجماهير بتقبل وجهات نظر المؤسسة، وهنا يوجد بعض التغذية المرتدة (رجع الصدى) من جانب الجمهور، إلا أن ذلك لا يؤثر ولا يغير من إدارة المؤسسة لاتصالها وأسلوبها مع الجمهور كنتيجة لتلك النواحي.

4.3.4. نموذج ثنائي الاتجاه والمتوازن والمتناسق: *Two - way Symmetric Model*

ويمثل أفضل النماذج وأكثرها استخداما ونجاحا في برامج الاتصالات مع الجمهور، وهو ما أكده Grung (1992) من أن ممارسي العلاقات العامة يفضلون هذا النموذج بشرط توافر الخبرة عند ممارسته، واهتمام ووعي المؤسسة بضرورة تطبيقه، وذلك لأن النموذج يهتم بالتفاعل فيما بين المؤسسة والجمهور، ويهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض والاتفاق والإنصات والاندماج في الحوار.

وتطورا لنظرية العلاقات العامة، فقد اهتم *Grung & Rober* بدراسة النماذج في اتصالات الأزمة، وتوصلا إلى أنها تستند إلى ثلاثة مداخل نظرية تشمل: الإدارة الاستراتيجية، الجمهور وإدارة القضايا. (فريد، 2011) وبالتالي، ومن خلال ما قدمه كل من *Grung & Rober & Hunt* ومن بعدهم *Fearn Banks*، يؤكد على مدى أهمية العلاقات العامة ودورها داخل وخارج المؤسسة ومدى الضرورة الملحة لاستغلال هذا الدور عند الإعداد والتعامل مع الأزمات وإجراء الاتصالات مع الجمهور، وإن كان هذا يتوقف على فلسفة وأيديولوجية المؤسسة في الاتصال والتخطيط.

4.4. نموذج الاعتذار: تعتمد المؤسسة على هذا النموذج، وذلك من خلال سعيها

لإقناع جماهيرها بأن ترى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية، وتتمثل فيما يلي:

- التملق والمداهنة: وذلك في محاولة كسب ود الجماهير، وإعلاء شأن المؤسسة عن طريق:

- ✓ المن والتذكير بالجوانب الإيجابية للمؤسسة، وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.
- ✓ الترفع عن الأزمة من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهداف سامية.
- ✓ إطراء الآخرين من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.
- التماس الصفح: وهذا باستدعاء تسامح الجماهير عن طريق:
 - ✓ اتخاذ إجراءات علاجية مثل: إصلاح الإعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا، ومساندة المتأثرين.
 - ✓ إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من الأضرار.
 - ✓ اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة، حيث تعلن المؤسسة عن آليات تزيد من معدلات النمو والجودة (الشعلان، 2002)

الخاتمة:

في ختام ورقة بحثنا هذه، يمكننا القول، أن أهمية اتصال الأزمة تأتي في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي والعالمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع نماذج اتصالية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة. حيث أصبح الاتصال يلعب دورا متزايد في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا، فإنه عندما تقع أزمة ما في المؤسسة فإن آراء الأفراد (من داخل المؤسسة وخارجها) ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة.

كما لاحظنا أيضا، أن عددا كبيرا من وسائل الإعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها، وصارت هذه الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجريها، كما تقترح الاستراتيجيات والنماذج لمعالجة الموقف الأزموي، وكذا تقترح سبل التنفيذ بكفاءة وفاعلية كبيرتين.

ولتأكيد، ما تم استنتاجه، من طرفنا، فهناك اتفاق بين الباحثين على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمة، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملية باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصال ونماذجه أثناء الأزمات.

الإحالات والمراجع:

1. السعي، د. ا. (2010). إستراتيجيات إدارة الأزمات (دور العلاقات العامة). القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
2. الشعلان، ف. أ. (2002). إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. الشميري، ع. م. (2008). دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
4. المحيد، ق. ع. (2008). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
5. حجاب، م. م. (2003). الموسوعة الإعلامية (المجلد 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
6. سميرة، س. (2011). الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة لمؤسسة Toyota فرع عنابة). عنابة.
7. شومان، م. (2002). الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية). القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
8. فريد، ع. (2011). الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً). الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
9. مكاي، ح. ع. (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
10. المعاينة. ع. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. دار الحامد، عمان، 2007م، ص283.
11. سليمان، ح. (2010). فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية برياض. رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص9. يوم 2023 /02/12. 16:30.

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/78955.pdf>