

مجلة: سوسيوولوجيا- الجزائر	ردمك: issn: 2602-5647
تاريخ استلام المقال: 2020/06/03	تاريخ قبول المقال: 2020/06/15

فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس"

Communication effectiveness in crisis management in institutions "basics and foundations"

المؤلف: فريال بن مزاري

مخبر الاتصال واللغات والتكنولوجيا الحديثة - جامعة الجزائر 3

البريد الإلكتروني: Benmazari.feriel@univ-alger3.dz

الملخص : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات الذي بات آلية مهمة في نجاح عملية إدارة الأزمة ويكون ذلك وفق أسس وقواعد تعتمد عليها المؤسسة في معالجة أزماتها والمخاطر التي تحدث على مستواها وأخذ الإجراءات والتدابير اللازمة خلال مراحل الأزمة، والذي يكون فيه الاتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في حماية مصالح المؤسسة وبالدرجة الأولى وعلاقتها مع جماهيرها وتقليل الشائعات وعمل على حماية صورة المؤسسة خلال الأزمة وخروج منها بأقل الأضرار الممكنة. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اتصال عنصر مهم وأساسي في عملية إدارة الأزمات في المؤسسة والذي يكون هو آخر مكمل لأهداف ورؤية المؤسسة والتي لها هدف واحد حماية سمعة المؤسسة، وأن اتصالات الأزمة هي اتصالات مخططة مبنية على أسس وإجراءات وقائية من أجل التعامل والتحضير المسبق لإدارة الأزمة في المؤسسة، وعنصر دعم لا يمكن الاستغناء عنه أثناء التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في المؤسسة فهو يمثل جزء أساسي في خطة إدارة الأزمة في المؤسسة وعامل مهم في تسيير الأزمة نحو الأسوأ أو الأحسن.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، الأزمة، إدارة الأزمة، اتصال الأزمة، المؤسسة.

Abstract : This study aims to identify the effectiveness of communication in crisis management in institutions, which has become an important mechanism in the success of the crisis management process, and that is in accordance with the foundations and rules on which the institution depends in dealing with its crises and the risks that occur at its level and take the necessary procedures and measures during the stages of the crisis, in which the communication The main pillar on which the Foundation relies on protecting the Foundation's interests primarily and its relations with its audiences, reducing rumors and working to protect the Foundation's image during and out of the crisis with the least possible damage. The study reached a set of results, the most important of which is that communication is an important and essential element in the crisis management process in the organization, which is another complement to the goals and vision of the institution, which has one goal in protecting the reputation of the institution, and that crisis communications are planned communications based on protective principles and procedures for dealing Pre-preparation of crisis management in the institution, and an indispensable support element during strategic planning for crisis management in the organization as it is an essential part of the crisis management plan in the institution and an important factor in managing the crisis towards the worst or the best.

Keywords : communication, crisis, crisis management, communication crisis, undertaking.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

مقدمة:

التحديات الكبرى التي تعرفها المؤسسات الحديثة من تطور في تكنولوجيا الاتصالات والتغيرات البيئية المستمرة جعلت هذه المؤسسات أمام رهانات وأزمات محتملة يمكن أن تشكل لها مصدر خطر أو تهديد في مصالحها الاستراتيجية وفي تحقيق أهدافها الاستراتيجية المسطرة على المدى القريب أو البعيد أو المتوسط وتعرقل من تفعيل أنشطتها ورؤيتها المستقبلية، فالازمات التي تعرف بطابع الفجائية قد تسبب لها خسائر مادية أو معنوية وتخر لها من صورتها، لذا تعتمد المؤسسة على التخطيط المسبق والاستعداد لمثل هذه المواقف وإدارة أزماتها خلال المراحل الثالثة للأزمة (قبل، أثناء، بعد الأزمة)، والذي يكون الاتصال فيه حلقة وصل جد مهمة في إدارة المؤسسة لأزماتها وتواصل مع جماهيرها الداخلية منها والخارجية ورسم السياسات والاستراتيجيات لإدارة الأزمة بكل كفاءة وفعالية من أجل الخروج منها بأقل الأضرار الممكنة، لذا يعد الاتصال الأزموي عنصر هام في تسيير إدارة الأزمة وبلورة الأهداف والعمل على الحفاظ على صورة المؤسسة ومكانتها لدى جماهيرها المختلفة، فالاتصال الأزموي عنصر دعم ومهم ومكمل لإدارة الأزمات الذي لا يمكن المؤسسة الاستغناء عنه، والذي هو بدوره يعزز من ثقة جمهوره بالمؤسسة ويحارب الشائعات ويجنب المؤسسة الصدام مع أصحاب المصلحة الذي هم رأس مال المؤسسة وأساس بقائها. ومن خلال ماسبق يمكن أن نطرح الاشكال التالي: ماهو الدور الذي يلعبه اتصال الأزمات في إدارة الأزمة بالمؤسسة؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أهداف وقواعد الاتصال الأزموي في المؤسسة؟

- ماهي وظائف الاتصال الأزموي في إدارة الأزمة في المؤسسة؟

- كيف يتم التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمة في المؤسسة؟

أهداف الدراسة:

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

- التعرف أهداف وقواعد الاتصال الأزمو في المؤسسة.

- التعرف على أهم الوظائف الاتصال الأزمو في المؤسسة.

- التعرف على مراحل التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمة بالمؤسسة.

منهج الدراسة:

يعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على المعلومات دقيقة وكافية لوصف خصائص وأبعاد الظاهرة المدروسة حول الاتصال الأزمو وفعاليتها في إدارة الأزمة بالمؤسسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وجمع المعلومات كما هي موجودة في الواقع، وفي هذه الدراسة فمنا بالتعبير عن الأزمة المدروسة تعبيرا كيفيا من خلال إبراز أهداف وقواعد ومراحل التخطيط الاتصال في الأزمة.

تحديد مفاهيم الدراسة:

الاتصال: وكلمة (الاتصال) في صيغة المفرد وكصفة (communication) تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها تبادل الأفكار والرسائل والمعلومات... أما كلمة الاتصال في صيغة الجمع (communications) فتشير إلى الوسائل التي تحمل المضمون أو مؤسسة الاتصال ذاتها. (عزت، 2018، الصفحات 10-11)، وتشير الاتصالات من الناحية التنظيمية إلى كافة الأنشطة المتعلقة بنقل وتبادل المعلومات والأفكار بين أفراد التنظيم، وقد تكون هذه الاتصالات داخلية حيث تتم فيها الاتصالات بين العاملين داخل المنظمة، أو اتصالات خارجية وتنشأ ما بين المنظمة وعناصر البيئة المحيطة كالعملاء والمنافسين وجهات الحكومية، وتتم هذه الاتصالات من خلال قنوات الاتصال تتكون من وسائط ووسائل يتم من خلالها نقل الرسائل الاتصالية. (عايش الطيب، 2008، صفحة 37)

الأزمة: هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمة ويخرج عم إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدرا من الخطوة والتهديد، وضيق الوقت، والمفاجآت، وإن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

وسرعة ودقة في ردة الفعل، ويفرز آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسن والتعليم. (السيد عثمان، 2004، صفحة 122)

إدارة الأزمة: بأنها جهود تفاعلية شاملة تقوم بها المنظمة بشكل فعال في محاولة لفهم ومنع حدوث الأزمات أولاً وقبل كل شيء ، وإدارتها بطريقة متأخرة لتلك التي تحدث ، مع الأخذ بعين الاعتبار في كل خطوة من خطوات تخطيطها وتدريبها. الأنشطة ، والاهتمام من أصحاب المصلحة. (pforr, 2006, p. 3)

الاتصال الأزمة: وجاء في "الموسوعة الإعلامية" لصاحبها "مُجد منير حجاب" التعريف الآتي لإتصال 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. (علي حامد نوير، 2017، صفحة 111).

فاتصال الأزمة حيث يشار إليها باسم "خزان للمصداقية" التي قد تتغلب الشركات بنجاح على الجمهور (Bloch, 2014, p. 16). فهو النافذة أو الواجهة التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال والتواصل مع جماهير معنية التي تعمل على إعطائهم المعلومات بكل شفافية ومصداقية في الوقت المناسب، ومكان المناسب فغياب المصداقية يسبب للشركة أضرار وتعكس بالسلب على صورتها لدى جمهورها والذي يعد ثروة المؤسسة وأساس وجودها، فكلما سارعت المؤسسة في إعطاء المعلومة بالسرعة المطلوبة بأقصى سرعة .

المؤسسة: التعريف اللغوي للمؤسسة: "إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها في الواقع ترجمة للكلمة Entreprise أما في اللغة العربية واستنادا إلى قاموس العربي "المورد" فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس، مؤسسة.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

اصطلاحا: يجب الإشارة إلى وجود مصطلحات بالعربية مختلفة تؤدي نفس لكلمة "المؤسسة" ومنها: المشروع، النسق، المنظمة، المنشأة، وهي كلمة ترجمة كلمة واحدة بالفرنسية Enterprise أو بالإنجليزية Undertaking. (مبارك، 2014-2015، الصفحات 18-19)

1. الاتصال الازمات الأهداف وقواعده:

أولا: دوافع الاهتمام بالاتصالات الأزمة.

يرى العديد من الباحثين أن الاتصال يؤدي دورا مهما في مختلف مراحل الأزمة، ولذلك زاد الاهتمام النظري والتطبيقي باتصالات الأزمة وتطورت الدراسات لتبلي حاجات المجتمع المعاصر للمعرفة، فالتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتغييرات المفاجئة التي يعرفها المحيط البيئي للمؤسسات جعلت المؤسسات أكثر عرضة للأزمات التي قد تحدث فجأة دون سابق إنذار. ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة فيما يلي:

-تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير، والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها.

-تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تفصي الحقائق.

-التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية

للمنظمة. (مكاوي، 2005، الصفحات 70-71)

-تخطى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة في وسائل الإعلام، باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام وتبلي حاجة الناس لأي معرفة وحب الاستطلاع.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

-تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية. (علي

حامد نوير، 2017، الصفحات 144-145)

-لا يقف تأثير الأزمة ومردودها السلبي على منظمة معينة، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع كامل في الاقتصاد

أو البيئة. (الدليمي، 2005، صفحة 270)

-ظهور رؤى نقدية لنوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة، ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل

الإعلام أثناء الأزمة، وتأكيد الحاجة إلى تطوير نظريات اتصالية خاصة باتصالات الأزمة، وهو ما أثار اهتمام الباحثين

بمحاولة بلورة نظريات خاصة... في هذا المجال ومراجعة وتطوير الموجود منها. (عجوة و كريمان، صفحة 165)

من خلال مما سبق نستنتج أن اتصال الأزمات هو اتصال يحظى بالكثير من الاهتمام خاصة في السنوات

الأخيرة، باعتبار أن المؤسسات تعيش في ظل بيئة معقدة وتعرف الكثير من التغيرات في البيئة المحيطة، مما جعل الكثير من

المؤسسات تنظر لإتصال الأزمات من لاتصالات المهمة التي يجب على المؤسسة تبنيها في عملية التخطيط الاستراتيجي

لها في المؤسسة، فالعالم يعرف تغييرات جذرية وأصبحت الأزمات تستقطب جمهور كبير بفضل الفضول الكبير الموجود

لدى المجتمع أو الأشخاص، وأصبحت وسائل الإعلام تعمل جاهدة على بث مثل هذه الأخبار التي لها قابلية للنشر

والمتابعة لدى الجماهير، والعمل على إقامة سبق صحفي على نشر الأخبار المختلفة في ميادين متعددة على حساب

المصداقية الخبر، لجلب أكبر عدد من المشاهدين والمتابعين لمؤسساتهم الإعلامية، هذا ما حث المؤسسات الحديثة أن تقوم

على جعل إتصال الأزمات جزء مهم من إستراتيجيتها الوقائية التي تتخذها المؤسسة لحماية سمعتها وصورتها، وهذا من

خلال التخطيط الاستراتيجي للاتصال الأزمات وتعامل معه والتحضير له قبل، أثناء وبعد الأزمة، فالأزمات هي أخبار

سريعة الانتشار وتستهلك ولها قابلية الانتشار والذيع بسرعة ليس وطنيا وحتى دوليا، خاصة مع ظهور مواقع التواصل

الاجتماعي التي ازدادت معها رقعة المتابعة لمثل هذه الأخبار مرحلة بمرحلة.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

ثانيا: أهدافه وقواعده:

1. أهداف إتصال الأزمة:

يتفق جل الباحثون والمفكرون في حقل الأزمات وإدارتها، على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملية باتصالات الأزمة، والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمة، وعلى رغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الأزمات التي تواجهها، إلا أنه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة، والتي لخصها الباحث "محمود يوسف" في كتابه المعنون "دراسات في العلاقات العامة المعاصرة" في النقاط التالية:

- * يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
- * التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- * توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة، وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.
- * سرعة الاستجابة الفورية، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد.
- * زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية، الإقليمية أو الدولية.
- * يجب أن تستعيد المؤسسة عافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة، وكذا لاستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
- * تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- * الاستفادة من مدخلات (معطيات) الأزمة ومخرجاتها (نتائجها) لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.
- * تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية. (علي حامد نوير، 2017، الصفحات 116-117)

2. قواعد اتصال الأزمات:

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عليه اتصالات الأزمة، ومن هؤلاء، فرانك كورادو (frank.c) الذي حدد في:

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

- ❖ أن يكون الاتصال مخطط مسبقا، سريع وفعال ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، مايكفل التصدي للشائعات التي قد تنتشر بسرعة فائقة عند نقص المعلومات، وهذا مايلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالاتصال وفريق إدارة الأزمة.
- ❖ أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد في وقت محدد، فالمصداقية والثقة يمكن أن تنهار المنظمة وجاهيرها عندما تتعدد المصادر وتختلف القصص والمعلومات عن الأزمة، مايؤدي إلى ارتباك الجمهور، وتشجيع الصحافة على خلق وتأليف القصص حول موضوع الأزمة.
- ❖ تحديث المعلومات بشكل منظم، لأن التأخر في تدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء ويسبب القلق والذعر.
- ❖ على القائم بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة، ويكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة، فقد أظهر التاريخ بشكل متكرر أنه عند وقوع الأزمات ينبغي على الإدارة العليا الاشتراك في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة. (حماني، 2014، الصفحات 173-174)

ثالثا. وظائف اتصال الأزمات في المؤسسة:

للاتصال أهمية حيوية في داخل أي منظمة في الأوقات العادية، حيث يلعب الاتصال الصاعد/الهابط، والاتصال الأفقي بين وحدات المنظمة دور هام في انسيابية للعمليات الإدارية وجدواها، وتتعاظم هذه الأهمية في أوقات الطوارئ والأزمات. ولا تتوقف فعاليات الاتصالات على وجود قنوات اتصال فعالة، وعلى التدفق الجيد للمعلومات فحسب، بل يجب توفر العديد من مهارات الاتصال لدى العاملين بالمنظمة رؤساء ومرؤسين .

كذلك يجب أن تكون كفاءة قنوات الاتصال على أعلى مستوى ممكن. والتأكد من توافر شبكة خاصة من الاتصالات تضمن كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة. (شعبان، 2008، صفحة 230)

وتدور الوظائف الأساسية للاتصال الداخلي حول:

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

- ✓ إعلام جميع العاملين في جميع المواقع بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى الدرجات (اللون الأحمر)، وتوجيه كل فرد للتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء دوره المتفق عليه في السيناريوهات التي تم التدريب عليها.
- ✓ إصدار بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، وأسباب وإجراءات الواجب القيام بها والتي ثم القيام بها على وجه السرعة كإجراءات أولية لمحاصرة الحدث وماهي الإجراءات المطلوبة مستقبلا وفقا للسيناريو والمعد مسبقا.
- ✓ إصدار نشرة داخلية، أو تعميم رسمي سريع، يتم بثه من خلال أجهزة الفاكس المشفرة تتضمن المعلومات السابق تحديدها في البند السابق.
- ✓ التأكيد على أن المنظمة من خلال فريق إدارة الأزمة، مهتمة بتقديم المعلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات، وكذلك إشعارهم بأنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصد لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوافر لهم معلومات واضحة وصادقة.

وظائف الاتصال على المستوى الجمهور الخارجي:

وخطة الاتصال بالجمهور أثناء الأزمة يجب أن تتضمن تحديد نوعية الجمهور المطلوب الاتصال به، حتى لا تشتت الجهود، أو تحدث آثار عكسية والجمهور المستهدف قد يختلف من حيث النوع أو الكم أو الموقع، كل بحسب نشاط وأهداف المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه... قد يكون الجمهور الخارجي هم: قادة الرأي، أو رجال الإعلام، أو المستهلكين للسلعة التي تنتجها المنظمة، أو المستخدمين للخدمة التي تقدمها أو بعض لكل الشركات المنافسة أو المماثلة، أو العملاء أو الموردين... الخ.

وتعمل وظائف الاتصال الأزموي بالنسبة للجمهور الخارجي على تحقيق مايلي:

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

- التركيز على إزالة الغموض الذي يكشف الأزمة، منعاً للشائعات، وحماية لصورة وسمعة المنظمة.
- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها، وإشباع شراحتها للمعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.
- إمداد وسائل الإعلام بكافة الحقائق الموقف، وتطوراته أولاً بأول، والجمهور المبذولة للتعامل مع الأزمة.
- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.
- الصدق والدقة في المعلومات لكسب الجمهور وضمن دعم السلطات المحلية في مواجهة الأزمة.
- العمل على أن تحتاز المنظمة في الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة، فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة المنظمة وكسب ثقة الجمهور. (شعبان، 2008، الصفحات 231-233)

رابعا: تخطيط الإتصالي عبر مراحل الأزمة:

وتحدد خطة اتصالات الأزمات الخاصة بالشركات الأدوار والمسؤوليات والإجراءات التي ستوجه الشركة في تبادل المعلومات على الفور مع جميع جماهير الشركة أثناء الأزمة أو الطوارئ، وتشمل شرائح هذه الخطة العملاء والموظفين والمجتمعات التي نخدمها. (C.Walker, 2012, p. 382)

أ) أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

- إعداد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة والتوجهات السياسية العامة.
- يتضمن التخطيط المراحل الثلاثة (ما قبل، وأثناء، وبعد الأزمة)، وتكون لكل مرحلة منطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.
- تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة وأساليب الإقناع لكل منهم، ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

-أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف، وأن تتسم بالمرونة بحيث يستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.

-الحفاظ في كل مراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.

-التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، وعدم المبالغة أو التهوين من شأن الأحداث، واختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر سلباً على مسار إدارة الأزمة.

-الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في التصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات. (مكاوي، 2005، الصفحات 115-118)

-أرقام الاتصال مع جميع الأرقام الضرورية.

-وضع خطة للاتصال.

-مسح بيئي للأحداث ذات الصلة.

-تعيين متحدث بإدارة الأزمات.

-في حال عدم وجود بيان رسمي أو ناطق رسمي يجب التركيز على وسائل الإعلام والمؤتمرات الإعلامية.

-ومن الضروري وضع متحدث رسمي لإدارة الأزمة، وأن يكون مسؤولاً عن تقديم بيان رسمي بشأن الأزمة. (الدليمي،

الإعلام وإدارة الأزمات، 2012، صفحة 277)

(ب) تخطيط الاتصال في مرحلة الأزمة:

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

يؤكد عديد من الدراسات أن قلة المعلومات المتاحة عن الأزمة تؤثر بالسلب على مختلف الأطراف، وتزيد من حالات الذعر والخوف من تداعياتها، وبالتالي فإن قدرة القائم بالاتصال في المنظمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الأزمة تعطي مؤشرا مهما على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة وخلق الآثار إيجابية عن المنظمة لدى جماهيرها والأطراف ذات الصلة. (مكاوي، 2005، صفحة 145)

1. الاستحواذ على الحدث: لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي "أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك"، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول وأن تفعل؟ (عيشوش، 2011، صفحة 137)

2. إصدار البيان: اكتب بياناً يتوقع الأسئلة الصعبة التي من المحتمل أن تحصل عليها.

الشرح ما الذي يحدث وما الذي يجب القيام به حيال هذا الموقف، قل ما تعرفه فقط ، وتحدث يكون بعبارات عامة حتى تتوفر معلومات أكثر صلاية، و تسليم هذا البيان إلى وسائل الإعلام وطرح الأسئلة، هذه هي مسؤولية القائد - المتحدث الرسمي المدير أو مجلس الإدارة أو غيرهم من القادة الذين يتمتعون بمصداقية أكبر مع الجمهور أكثر من المتحدث الرسمي المجهول. (Thenelle, 2014, p. 54)

3. اجتماع فريق الأزمة: يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد استراتيجيه مواجهة الرأي العام، ولا يجب أن نتوقع وجود جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة ما حدث، ومهما كان هيكل الفريق... فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث قدر الإمكان حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب. (عيشوش، 2011، صفحة 138)

4. إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث:

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

استراتيجيات الاستجابة للأزمات وتستهدف الاستجابة للأزمة تخفيف تلك الحالة الحدة بأسرع ما يمكن. إلى جانب نوع الأزمة ، الديناميكي الإضافي للتطور وعدم اليقين ، عوامل مثل استعداد المنظمة وتصورات أصحاب المصلحة تعزز طبقات محددة من الاستجابة للأزمات. (Bloch, 2014, p. 172)

5. تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:

تبحث المنظمة القائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به في هذه الأزمة، من خلال تحديد أولويات الاتصال على النحو التالي:

1. المتأثرون بالأزمة بشكل مباشر Most directly affected أو الضحايا Victims، سواء بقصد أو بدون قصد.
2. المتأثرون Who can effect us وأهمهم العاملون في المنظمة Employees وأحيانا يكون ضحايا أيضا للأزمة، وكذلك الممولين وحملة الأسهم والتجار والمستهلكين والحلفاء.
3. المتأثرون بشكل غير مباشر indirectly affected من الأقارب والأصدقاء والمنظمات الحكومية والسلطات التشريعية والداعمون للمنظمة.
4. وسائل الإعلام The New Media: ويعد تحديد الأولويات الاتصال من العناصر المهمة عند نشوب الأزمة لكون الوقت عنصرا حاسما، ويساعد ترتيب الأولويات الاتصال على النحو السابق على السيطرة على الحدث وتقليل المخاطر عند مواقف الطارئة التي تهدد السمعة. (مكاوي، 2005، صفحة 158)

الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لأثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضا على العملية التقويمية اللازمة، ومراحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

ومن أهم أنشطة الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة هناك:

1. بيئة عمل المنظمة:

- ✓ النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة.
- ✓ العمل على استكشاف مصادر التهديد، التنبؤ بالأخطار، واتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها.
- ✓ تمكين الإدارة من السيطرة على المشكلات واتخاذ الإجراءات لمواجهة الطوارئ.
- ✓ التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة لوقف تصاعدها، وتحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، والاستعداد المستمر للتصدي للتهغرات المحتملة.
- ✓ استخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط.
- ✓ مراقبة البيئة من خلال رصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، وخاصة القضايا التي يمكن لها تأثير ملموس في المنظور.
- ✓ تجميع معلومات عن القضايا التي يمكن أن تسبب مشكلات للمنظمة، وتقييم هذه المعلومات والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.
- ✓ وضع السياسات وقائية للقضايا المحتملة.
- ✓ إعداد خطط عمل عامة وبرامج تنفيذية لجوانب النشاط.
- ✓ التقييم المستمر للجهود التي تتم في سبيل معالجة القضايا.
- ✓ تدريب العاملين على الاستجابة الايجابية لضغوط الأزمات. (عيشوش، 2011، الصفحات 141-143)

2. تعزيز علاقات العمل مع وسائل الإعلام:

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

مراقبة التغطية الإعلامية ، وعمل على البقاء على اتصال مع الصحفيين الذين غطوا الأزمة (Thenelle, 2014, p. 62)، والعمل كذلك على إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والجمهور، الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

3. مواجهة جماعات الضغط:

- ✓ تحديد جماعات الضغط المحتملة ورصد أساليبها في التعامل وبناء خطط التعامل معها ورفض إدعاءاتها.
- ✓ رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عداوية اتجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، وفضح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة ومحاوله القضاء عليها.
- ✓ رصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمنظمة الناتجة عن بعض الصراعات أو التنافس ومحاوله خصرها وتضييق نطاقها.
- ✓ معرفة جوانب القصور الإدارية ومحاوله التغلب عليها من خلال الإدارة الإستراتيجية .(عيشوش، 2011، الصفحات 144-145)

خاتمة:

يلعب اتصال الازمات دور كبير في إدارة الأزمة التي تحدث في المؤسسة، إذ تعد اتصالات الازمة عنصر مهم واستراتيجي في الأزمات، فهي تسعى من خلال هذه الاتصالات الحفاظ على مكانة المؤسسة وجمهورها وثقتها مع عملائها وزبائنهم، فالاتصالات الازمة هي اتصالات جد حساسة لا يمكن الخطأ فيها في رسالتها ولا في أهدافها، فهي صورة المؤسسة بالداخل والخارج، وتكون مخططة عبر مراحل الأزمة من أجل التنبؤ والاستعداد القبلي ويلعب المتحدث الرسمي دور حاسم وهام في العملية الاتصالية للأزمة وكلما كان المتحدث معروف لدى الرأي العام كلما زادت تأثير رسالة المؤسسة على جماهيرها وزادت معها ثقة جمهورها التي هي رأس مال المؤسسة وأساس وجودها واستقرارها في البيئة المنافسة لها.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-الاتصالات التي تجربها المؤسسة في مرحلة الأزمة هي اتصالات جد مهمة خاصة في المراحل الأولى للأزمة توضح مدى استجابة المؤسسة وحنكتها وفعاليتها في إدارة الأزمة.

-تعد اتصالات الازمة عنصر مهم وأساسي في إدارة الأزمات في المؤسسة التي تكون مكتملة له ولأهدافه ورؤية المؤسسة والتي لها هدف واحد هو الخروج بأقل الخسائر الممكنة والعمل على حفاظ صورة المؤسسة في مراحل الأزمة(قبل،أثناء،بعد الأزمة).

-تكون الاتصالات الأزمة اتصالات مخططة مبنية على أسس وإجراءات وقائية من أجل التعامل والتحضير المسبق لإدارة الأزمة في المؤسسة.

-يشكل اتصال الأزمة في المؤسسة عنصر دعم لا يمكن الاستغناء عنه أثناء التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في المؤسسة فهو يمثل جزء أساسي في خطة إدارة الأزمة في المؤسسة.

ومن خلال ماسبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

-تعزيز مكانة الاتصال الأزمة في المؤسسة من خلال تخصيص ميزانية خاصة به في المؤسسة من أجل إدارة الأزمة بكل فاعلية فكلما أولت المؤسسة أهمية كبيرة لاتصالات الازمة تصبح من مؤسسة مستهدفة إلى مؤسسة مستعدة للأزمة التي أثبتت الدراسات أهمية التخطيط المسبق لاتصالات الازمة في المؤسسة.

-العمل على تبادل الخبرات والتجارب مع مؤسسات كانت لها خبرة في ميدان اتصالات الأزمة .

-إقامة دورات تكوينية لتحسيس على مفهوم وأهمية الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أثناء إدارة أزماتها من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية حول اتصالات التي تجربها المؤسسة في مراحل الأزمة .

-إقامة تقويم مستمر مدى استجابة المؤسسة للقضايا التي تهدد مصير المؤسسة ومدى استجابة الخطط المتبناة من قبل المؤسسة في رد الفعل حيال القضايا المستجدة التي قد تتحول للأزمات تؤدي إلى الأسوء أو الأحسن.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

*قائمة المراجع:

المؤلفات:

1. . حسان عماد مكاي (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية).
2. . حمدي شعبان (2008). وظيفة العلاقات العامة (الأسس ومهارات)، (مصر، القاهرة: الشركة العربية المتحدة).
3. . ريهام علي حامد نوير (2017). العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط1، (العين: دار الكتاب الجامعي).
4. . عبد الرزاق الدليمي (2012). الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، (الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
5. . عبد الرزاق الدليمي (2015). العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط2، (الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).
6. . علي عجوة وكريمان فريد (د.ت). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة: عالم الكتب).
7. . فاروق السيد عثمان (2004). التفاوض وإدارة الأزمات، ط1، (جمهورية مصر العربية: دار الأمين العربية).
8. . فريد عيشوش (2011). الاتصال وإدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، (الجزائر: دار الخلدونية لنشر والتوزيع).
9. . مُجَّد فريد عزت (2018). الاتصال ووسائله التقليدية والتكنولوجية، ط1، (مصر، القاهرة: دار النشر للجامعات).

*المقالات:

10. . إسماعيل حماني: التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وأداة علاجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد4، المجلد2، جانفي 2014.

*الرسائل والأطروحات:

11. . إيهاب مُجَّد عايش الطيب. أثر المناخ الوظيفي على رضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة-، قدم هذا البحث استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2008.

اتصال الازمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات "الأسس والمنطلقات"

12. شيماء مبارك: دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة

الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماعية، جامعة محمد

خضير، بسكرة، 2014-2015.

*المراجع باللغة الأجنبية:

13. Christof Pforr(2006): Tourism in post –crisis in Tourisme in pre-crisis: A Review of the literature on crisis management in tourisme, curtin university of technology, school of management working paper series .

14. Denis C.walker, D.B.A(2012) : mass ntification and crisis communications planning, preparedness, and system, Taylor & francis Group, USA .

15. jan Thenelle(2014): the library's crisis communication planner: A PR Guide for handing every emergency, America Library's Association, Chicago, united state of America.

16. Olga Bloch(2014): Corporate identify and crisis response strategies: chalanges and opportunities of communication in imes of crisis, Springer VS, Frankfurt, Germany.