

الأزمة التنظيمية وإدارة الرهانات الاتصالية في البيئة الرقمية

Organizational E-Crisis and managing communication challenges

*بوترعة يسرى

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

Yousrabouter7@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/15

تاريخ القبول للنشر: 2024/09/23

تاريخ الاستلام: 2024/08/13

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد أبعاد الأزمة التنظيمية وإلى إبراز أسس ومستلزمات الإدارة في البيئة الرقمية وسرد أهم الإستراتيجيات الاتصالية لمواكبة التهديدات التي تواجهها المنظمة، كما نركز من خلال هذه الورقة البحثية على مراحل سيروية إدارة الأزمة الرقمية وأهم الرهانات الاتصالية التي تواجه المنظمة في سيروية الإدارة.

وإستخلصت الدراسة أن سيروية إدارة الأزمة في البيئة الرقمية تعتمد مدى سيطرة المنظمة على الوضع اعتمادا على إظهار كفاءة الإستراتيجية الاتصالية المتبنية اعتمادا على نوع الجمهور المستهدف، نوع الأزمة، وضعية المنظمة وحجم الخسائر، كما تتطلب عملية إدارة الأزمة الرقمية قياس الاتجاهات الناشئة والتهديدات المرتقبة وتحليل البيانات بهدف الإدارة الإستباقية للأزمة، يعتبر الإتصال رهان إستراتيجي في إدارة الأزمة التنظيمية فحسن إختيار المنبر والمضمون والدعامة الاتصالية، والحفاظ على البعد الأخلاقي وتبني الإبداع مع عدم إهمال المنابر الإعلامية كلها عوامل مفتاحية في عملية إدارة الأزمة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الأزمة التنظيمية، الأزمة الرقمية، إدارة الأزمة الرقمية، إتصال الأزمة، الرهانات الاتصالية.

تصنيفات JEL: D23، H12.

Abstract:

This research aims to define the concept of organizational crisis in digital environment, as well as outline communication strategies to keep up with the threats facing organization. Through this research paper we also focus on the process of digital crisis management and communication challenges.

The study concluded that the process of E-crisis management relies on how Organization's control the situation, Showing the efficiency of communications strategy based on target type audience, type of crisis, and size of organization's losses, also the process of managing the E-crisis requires measuring emerging trends, potential threats and data analysis with a aim of proactive crisis. Communication is a strategic bet in managing organizational crises which depends on: Choosing the right platform, content and communication support, as well as preserving the ethical dimension and adopting creativity Without neglecting media platforms are all key factors.

Keywords: organizational crisis, digital crisis, managing E-crisis, crisis communication, Communication challenges.

Jel Classification Codes: D23، H12.

*_المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

أصبحت الأوضاع العالمية الراهنة بكل متغيراتها بيئة غير مستقرة ورهينة التقلبات المستمرة المشحونة بالتهديدات المختلفة والمفاجئة، هذا التطور السريع والمفاجئ فرض على المنظمات سبل للتكيف ولمواكبة الثورة الرقمية ومواجهة جميع التهديدات قبل تتفاقم لأزمات تنظيمية يصعب السيطرة عليها.

ترتبط تقنيات إدارة الأزمة بالممارسات التنظيمية والسياقات التي نشأت فيها وتطورت بتطور الوسائل الإتصالية فبعد ما كانت الاتصالات بين المنظمة والجمهور محصورة بالوسائل التقليدية أصبحت وبفضل التحول الرقمي أكثر مرونة صعبة التحكم وذات إنتشار أوسع، حيث أتاحت المنابر والمنصات الرقمية إمكانية التفاعل الفوري مع القضايا التنظيمية والأزمات المرتقبة هذا ما أرغم المنظمة على بناء أليات محكمة لإحتواء الأزمات الطارئة في أولى مراحلها بإختلاف أنواعها ومستوياتها ومواكبة الرهانات الإتصالية التي تسمح بتحويل التهديد لفرصة تخدم مصالح المنظمة وأهدافها.

إذ يعتبر التنبؤ، التخطيط، التنظيم وسرعة الإستجابة حجر الأساس في إدارة مخلف الأزمات في البيئة الرقمية والسيطرة عليها وبالتالي تبني الإستراتيجية الإتصالية المناسبة في الوقت المناسب وتوظيف نتائجها لتخطي الأزمات المستقبلية.

2. الإشكالية:

من أجل مواكبة المنظمة لمختلف تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما تتطلبه الفترة الراهنة من مجهودات لمواجهة الرهانات والتهديدات، تبرز الإشكالية الرئيسية للبحث:

ما هي محددات الأزمة التنظيمية وماهي أهم الرهانات الإتصالية لسيرورة الإدارة في البيئة الرقمية؟.

وللإجابة على الإشكالية السابقة يمكن الاعتماد على التساؤلات الفرعية التالية:

— ما هي الأطر النظرية المحددة لمفهوم الأزمة التنظيمية؟.

— ما هي مصادر الأزمة التنظيمية الرقمية، تصنيفاتها ومخاطرها؟.

— ما هي أسس سيرورة إدارة الأزمة الرقمية وإستراتيجياتها؟.

— ما هي أهم الرهانات الإتصالية في سيرورة إدارة الأزمة الرقمية؟.

3. الدراسات السابقة

من أجل إثراء البحث تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع أو جزء منه، من بينها:

❖ دراسة Xiangyue Zhang (2023) بعنوان

The Role of Media in Crisis Communication and Crisis Management

دور وسائل الإعلام في إتصال الأزمة وإدارة الأزمة، ركزت هذه الدراسة على كيفية تعامل المؤسسات مع الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وحسن إستغلال القنوات الإعلامية لصالحها، إعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي والإستنتاجي بالاستناد إلى حالات سابقة في مجال إدارة الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي كمؤسسة تويوتا، وشركة يونيتد أريلاينز للطيران، كما حاول الباحث من خلال هذه الورقة البحثية على إبراز أهمية العلاقات العامة الاستباقية للأزمات وتطوير إستراتيجيات شاملة للاستجابة، كما ركز من خلالها على أفضل الممارسات والعثرات التي يجب تجنبها من أجل إدارة الأزمات بنجاح، ومن بين نتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية العلاقات العامة الاستباقية للأزمات وتطوير إستراتيجيات شاملة للاستجابة للأزمات.

❖ دراسة Diana Cardoso and others (2023) بعنوان **Digital Communication and the Crisis Management in**

Hotel Management: A Perspective in the Euroregion North of Portugal and Galicia

الاتصالات الرقمية وإدارة الأزمات في إدارة الفنادق: منظور في منطقة اليورو شمال البرتغال وغاليسيا، تهدف هذه الدراسة إلى فهم تجليات الإتصال الرقمي ودوره في مجال الفنادق وهذا في سياق أزمة كورونا وكيف ساعد لمواجهة الآثار السلبية الناجمة لهذه الجائحة، حيث إتمدت هذه الدراسة على المقاربة الكيفية كونها دراسة إستكشافية لمجال الفنادق كما إستندت إلى أربع مقابلات شبه منظمة مع مديري المنشآت الفندقية في المنطقة الشمالية من البرتغال وغاليسيا. من أهم الإستنتاجات الرئيسية للدراسة: فعالية الإتصال الرقمي في التواصل أثناء وباء كورونا خاصة خلال فترة الحجر الصحي مما أحدث تغيير لمنشآت الفنادق في منطقة اليورو في شمال البرتغال وغاليسيا، تأثير الأزمة على النشاط السياحي فقد كان الإتصال وسيلة للوصول للجماهير ونشر التدابير اللازمة والتواصل المستمر أثناء أزمة كورونا جعل الجمهور أكثر تفاعلا مما سمحت للمنشآت الفندقية ببناء علاقات مع الجمهور المتابع، أهمية الموارد البشرية المؤهلة في إدارة الأزمات، أيضا هذه الأزمة دفعت بالمنشآت الفندقية إلى الابتكار وإنشاء التطبيقات رقمية تسمح بإنسياب المعلومات ونشر السلوك الصحيح في المنشأة الفندقية وتربط المنشأة بالجمهور كاستراتيجية دفاعية.

❖ دراسة Shivali Jindal ، Laveena ، Apoorv Aggarwal (2015) بعنوان

A COMPARITIVE STUDY OF CRISIS MANAGEMENT- TOYOTA V/S GENERAL MOTORS

دراسة مقارنة لإدارة الأزمات -شركة تويوتا/ جينرال موتورز- تركّز هذه الدراسة على مقارنة وتحليل أحد أهم شركات تصنيع السيارات في أكبر الاقتصادات: اليابان والولايات المتحدة وهما تويوتا وجنرال موتورز فيما يتعلق بفترة الأزمة ، وكيفية التعامل معها لتحسين صورة الشركة ومعرفة الفرق في إدارة الأزمات في صناعة السيارات الأمريكية واليابانية كما وضحت الدراسة الأسباب الرئيسية لإدارة الأزمات في كلتا الشركتين والتي تمثلت حسب الدراسة في: تجاهل أسئلة الجماهير حيال السيارات وعدم الإستجابة السريعة للسيارات ذات أعطاب ميكانيكية مما أدى إلى حوادث مرور، وتطرقت الدراسة أيضا إلى الخطوات التي اتخذتها هاتان الشركتان وهل كانت تلك الخطوات صحيحة أم خاطئة. والاختلاف المسجل حسب الباحثين يكمن في ثقافة هاتين الشركتين، ومن أهم النتائج المتحصل عليها أن كل مؤسسة تحتاج إلى إدارة فعالة للأزمات لأنها مهمة جدا في العملية الإستمرارية لها. كما أن هناك فرق كبير بين صناعات السيارات الأمريكية GENERAL MOTORS واليابانية TOYOTA وهذا الإختلاف راجع للثقافة المتباينة والقيم لكل شركة ومن حيث الأسواق المستهدفة.

❖ دراسة Lucinda Austin , Lucinda Austin, & Yan Jin (2011)

How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source

اهتمت بالتفاعل مع المضامين المنشورة من طرف المنظمة كمصدر للمعلومات عبر المواقع الرقمية وتفاعل الجمهور معها أي ردود فعلهم وإنطباعاتهم. تم تطبيق الدراسة الميدانية على 162 طالب جامعي، هدفت الدراسة لبناء نموذج لإتصال الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، حيث ركزت على متغيرين: تأثير اتصال الأزمات على الوسائل التقليدية والرقمية (التواصل الشفهي، الوسائل الإعلامية التقليدية، وسائل التواصل الاجتماعي) وشكل المضامين الإتصالية والمصدر كثنائي متغير وهنا لم يقصد الباحث في دراسته المنظمة وحدها كمصدر بل أضاف طرف الثالث كمتغير أساسي وأثره على قبول الجمهور لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات وإنطباعاته إزاء تلك الأزمات. وتشير النتائج إلى أهمية المواءمة الاستراتيجية لشكل المعلومات المتعلقة بالأزمات ومصدرها أثناء الأزمات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن اختيار شكل ومصدر المعلومات المتعلقة بالأزمات

يؤثر على إنطباعات الجمهور ومشاعره من قبول أو رفض، كما تشير النتائج إلى أهمية دمج الاستراتيجية المتبناة لتكنولوجيا الاتصالات الرقمية ومصدرها في عملية الإستجابة للأزمة، كما أن مصدر استجابة الأزمة يخفف من حدتها ويؤدي إلى قبول الجمهور نسبيا للمضامين والرسائل المتعلقة بالأزمة.

❖ دراسة عبد الله جوزه (2022) بعنوان: إدارة الأزمة الوبائية في زمن كورونا (كوفيد 19 المستجد) وما بعدها، الواقع والمأمول في التجربة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء درجة نجاح الحكومة الجزائرية في إدارة الأزمة الوبائية وما بعدها تحقيقا لهذا المقصد العلمي استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل محتوى الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع إدارة الأزمات بالخصوص المتعلق بالأزمات الصحية، بغية صياغة إطار للتفكير والتدقيق، إرشاد الحكومة الجزائرية لتبني الإدارة السبقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات، وليس تبني الإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل، توصلت الدراسة إلى أن الحكومة الجزائرية عجزت في إدارة وتسيير الأزمة الوبائية الناتجة عن جائحة كورونا وما بعدها، بسبب افتقارها لإدارة علمية ومهنية في إدارة مختلف الأزمات بما فيها الوبائية.

4. الأهداف:

- توثيق الإسهامات البحثية في عملية تحديد مفهوم الأزمة الرقمية.
- تحديد سمات الأزمة التنظيمية في البيئة الرقمية، مصادرها وتهديداتها.
- إبراز مراحل وآفاق تطور الأزمة في البيئة الرقمية.
- سرد المحاولات والجهود البحثية والميدانية في تحديد مستلزمات إدارة الأزمة.
- رصد سيرورة إدارة الأزمة في البيئة الرقمية.
- التعرف على الرهانات الإتصالية للمنظمة في إدارة الأزمة الرقمية.

5. منهج الدراسة

تتجلى منهجية مشروع البحث في الدراسات النظرية التي تعتمد على المنهج التحليلي والاستنتاج لتحليل الأفكار والآراء والنظريات المطروحة فيما يتعلق بإدارة الأزمة في البيئة الرقمية، كما تم الاعتماد على ما توفر من أدبيات الموضوع لبناء الإطار الفكري والمفاهيم والتوصل للاستنتاجات وتوصيات موضوعية لمفهوم الأزمة التنظيمية وأبعادها والرهانات الإتصالية التي تواجهها في سيرورة إدارة الأزمة.

6. هيكل الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن الإجابة على التساؤل المطروح أعلاه وتحقيقا لأهداف البحث يمكن الاعتماد على المحاور التالية:

- تحديد مفهوم الأزمة التنظيمية
- الأزمة الرقمية، مصادرها وتهديداتها
- سيرورة إدارة الأزمة الرقمية إستراتيجياتها
- الرهانات الإتصالية للمنظمة في البيئة الرقمية
- النتائج والاقتراحات.

2. تحديد مفهوم الأزمة الرقمية

2.1. ماهية الأزمة التنظيمية

الأزمة التنظيمية هي حالة حرجية يمكن أن تلحق أضرارا جسيمة بالمنظمة (Beldad 2018، 150)، وهي حالة ضعف تصيب البناء التنظيمي لأسباب مجهولة، خلال فترة الأزمة تلزم المنظمة بإجراء تقييم فوري للحد من هذا الضرر في البناء (Jindal، Laveena و Apoorv، 2015، 2). إذا كانت الأسباب غير معروفة فمن الصعب اتخاذ قرارات متوازنة لهذا الوضع غير المستقر. للأزمة التنظيمية ثلاث سمات رئيسية:

- تخلق حالة من عدم الاستقرار، الشك وعدم اليقين.
- تعد تهديدا للأهداف الإستراتيجية.
- غير متوقعة (حالة مفاجئة للمنظمة).

في تحديد مفهوم الأزمة التنظيمية نجد أنها حالة غير اعتيادية ومعقدة تمر بها المنظمة إثر أحداث معينة تسببت في حدوثها، تمس هذه الأزمة أطراف المصالح بحالات متفاوتة الأولوية من زبائن وممولين وموظفين ما يستدعي إستراتيجية إتصالية لتجاوز هذا الوضع.

2.2. سمات الأزمة الرقمية

تتميز الأزمات الرقمية بسرعة الإنتشار وقابلية تفاعلية المنظمة مع الجمهور، ومن أهم سماتها نذكر:

- سرعة تداولية المعلومات والانتشار: تنتشر المعلومات بسرعة كبيرة في البيئة الرقمية حيث تصل إلى جمهور عريض في فترة زمنية قصيرة، مما يزيد من ردود أفعال الجماهير وبالتالي عملية التأثير.
 - التعقيد، التشابك، الغموض والمفاجئة: تنطوي على تداعيات وأثار أنية ظرفية وأخرى مستقبلية (لمجد 2012، 53)
 - تضخيم المواقف (Amplification of situations): تساهم المنصات والمواقع الرقمية في إستقطاب الآراء وتضخيم الأحداث مما يجعل عملية الإدارة معقدة.
 - تنطوي على رهان من نوع ما، يمكن كسبه حسب مهارة التعامل معها (مكاوي 2005، 51)
 - الاستدامة: تتم أرشفة المعلومات المتداولة في البيئة الرقمي ويمكن أن تظهر بعد فترة طويلة من انتهاء الأزمة (La communication à l'ère des crises numériques : défis et solutions 2024)، أي أنه يتم ترسيخ وثبات المعلومات المتعلقة بالأزمة، فالإنترنت تمتلك خاصية توثيق المعلومات سواء كانت صور أو أخبار أو أحداث سابقة خاصة بالمنظمة بطريقة مغايرة عن وسائل الإعلام التقليدية.
 - تفاعلية الجمهور مع المعلومة: تتيح البيئة الرقمية إمكانية المشاركة تفاعل الجمهور المستخدم بطريقه تختلف عن البيئة التقليدية لوسائل الإعلام وتفعيل المشاركة في القضية المطروحة محل الأزمة.
- الأزمة الرقمية هي موقف غير متوقع ذات صدى ينتشر بشكل أساسي عبر مواقع التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية، إذ أن سرعة الإنتشار والتفاعلية يجعل عملية الإدارة معقدة وبالتالي يأتي دور المنظمة في الحد من الإشاعات والتداول السلبي لمعلومات تخضع الأزمة اعتمادا على خطة وإستراتيجية المناسبة، كما تعتمد المنظمة على اليقظة المعلوماتية للرصد والرد على تطلعات الجماهير ونشر المعلومات المناسبة حفاظا على مصداقيتها.

3. تصنيف الأزمات الرقمية، مخاطرها وتهديداتها

1.3. تصنيف الأزمات الرقمية

يمكن تصنيف الأزمات الرقمية إلى فئات مختلفة، من حيث مصدرها ونطاقها وطبيعتها:

- من حيث المصدر: يمكن أن تكون الأزمات داخلية (ناشئة عن الموظفين والشركاء أي مصدرها الجمهور الداخلي) أو خارجية وتشمل كل أطراف المصالح الخارجيين من زبائن، منافسين... هيئات حكومية.
 - من حيث النطاق: يمكن أن تكون الأزمات محلية (تؤثر على البلد الذي تنشط فيه المنظمة) أو دولية (تؤثر على المنظمة في العديد من البلدان التي تنشط فيها أي ذات تأثير عالمي).
 - من حيث طبيعة الأصول: يمكن أن تكون الأزمات متعلقة بالسمعة أي السمعة الإلكترونية للمنظمة وهذا ما يقصد به (مدركات الجماهير عبر الفضاء الرقمي والتي بدورها تؤثر على مستوى الثقة والإحترام وشهرة المنظمة) أو متعلقة بالأصول المالية والتي تساهم بدورها على نسب الإستثمار وعلى تأييد مختلف أطراف المصالح أو تشغيلية أي تخص الموارد البشرية ذات الصلة بالمنظمة أو قانونية وتنطوي بدورها على البعد القانوني.
 - من حيث التنبؤ بها: تنقسم إلى أزمات يمكن التنبؤ بها أي أنها تحدث نتيجة اسباب داخلية اذ تكون المنظمة من خلال انظمتها الرقابية مهيئة او قادرة على التعامل مع الازمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب، وأزمات لا يمكن التنبؤ بها أي أنها تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الازمات هو ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية بشكل فعال.
- كما يمكن تصنيف الأزمات الرقمية حسب فترات حدوثها الازمات الروتينية تحدث بشكل دوري، وازمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكل تصنيف يكون ذات معيار محدد لزواية رؤية الباحث للأزمة، لكن ما يجمع بين كل أنواع الأزمات هو حالة التهديد التي تكون فيه المنظمة عند عدم قدرتها على إحتواء ما يحدث في متغيرات البيئة المحيطة وإتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من أضرارها.

2.3. مصادر الأزمات الرقمية، مخاطرها وتهديداتها

تشكل الأزمة تهديدا بأصول السمعة التنظيمية وبالتالي تقلل من الأداء المالي، كما أنها وحسب البحوث تمس بالثقة لدى الجمهور الداخلي للمنظمة من موظفين، وتأثر سلبا على الجمهور الخارجي، وتضعف الميزة التنافسية (Tishler و Carmeli، 2005، 13). ومن أهم المخاطر والاسباب الشائعة للازمات الرقمية حسب البحوث الميدانية وتجارب لمختلف المنظمات الكبرى في مجال الإتصال أنه غالبا ما تنشأ الأزمات الرقمية من حدث مثير للجدل، مثل: منشور عبر مواقع التواصل الاجتماعي تسرب معلومات حساسة، سياسة المنظمة مع الموظفين، سياسة التوظيف، أو قضايا تمس منتوجاتها أي خلل في المنتوجات المسوقة لها، كما يمكن أن تتعلق بموقف المنظمة حيال قضية رأي عام وسوء إدارة الأزمة التنظيمية والتي من شأنها المساس بالسمعة الكلية للمنظمة (Billier 2017, 119)، المشاركات والتجارب التي تصور منتجات أو خدمات المنظمة بشكل سلبي، نشر المنظمة أو أحد موظفيها محتوى مخالف للقيم السامية ولبادئ الإنسانية، الفضائح الاخلاقية للمنظمات والتي تعتبر من اصعب الازمات التي تمس بالمنظمة والصورة الذهنية، نشر تعليقات وشكاوي من قبل موظفين، كما يمكن أن يكون مصدر الأزمات الرقمية متعلقة بالمحتوى الذي تنشره المنظمة أو حوادث الاختراق السيبراني وقرصنة الموقع الرسمي للمنظمة.

تتعدد مصادر الأزمات الرقمية من مصادر يمكن التحكم فيها إلى مصادر خارجية تتأثر بها المنظمة، وعادة ما ترتبط الأزمات الرقمية بمختلف مصادرها بنهاية فعالية التعامل مع الأزمة وباستعادة ثقة المنظمة لأصحاب المصلحة والجمهور ولتحقيق ذلك يستلزم تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتواصل بشكل فعال وتعلم الدروس من الأزمات السابقة ما يكسب المنظمة مناعة ضد الأزمات المستقبلية.

4. سيرورة إدارة الأزمة الرقمية إستراتيجياتها

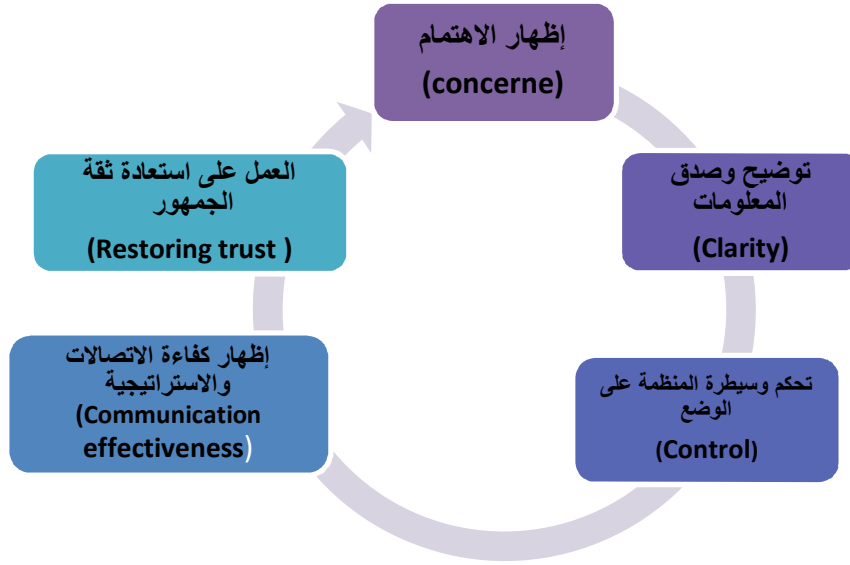
4.1. سيرورة إدارة الأزمة التنظيمية

تعد إدارة اتصالات الأزمة CrisisManagementCommunication وسيلة للتدخل العاجل والسريع في وقت يسود فيه التوتر والتأثيرات النفسية المتعددة من وسائل إتصالية، حيث تقوم المنظمة بعملية الإدارة لتقليل التوتر والتأثيرات والنتائج السلبية للأزمة، وهي تأثيرات متعددة الاتجاهات تشمل التأثير الصورة المكونة لدى الرأي العام و جماهير المنظمة (البكري 2018، 138)، حيث أظهرت الأبحاث أهمية الاتصالات الرقمية في الزيادة الوعي أي زيادة الجانب المعرفي للجمهور، إذ يعد الإتصال أداة قيمة لإدارة الأزمة ولزيادة الميزة التنافسية للمنظمة (Cambra-Fierro, et al. 2022) فهو أحد ركائز العلاقة بين المنظمة ومختلف أطراف المصالح (stakeholders).

تتضمن أساسيات الإدارة الرقمية للأزمات بعض المبادئ التوجيهية للمنظمة نذكر منها سرعة التدخل والشفافية في عملية الاتصال واتساق الرسائل والمضامين مع الانتقادات الموجهة والمواءمة بين خطاب المنظمة، القضية محل الأزمة وسلوك المنظمة. فعدم التناسق والانسجام يمكن أن يكون عامل في تفاقم الأزمات الرقمية. كما تشمل سيرورة إدارة الأزمة الرقمية الحفاظ على إستقرار الوضع أو تخفيف الأثر أو تفادي الأزمة إعتقاد مقومات يمكن حصرها في (Kartalia 2000)، (158):

- إظهار الاهتمام Concerne بما حدث، وبالجماهير الأساسية المتنوعة الحالية والمرتبقة.
 - توضيح وصدق المعلومات Clarity المقدمة لجماهيرها الأساسية المتنوعة.
 - تحكم وسيطرة المنظمة على الوضع Control، فينبغي على المتحدث الرسمي باسم المنظمة أن يؤكد على تحكمها في المواقف والبيئة المحيطة بها.
 - العمل على استعادة ثقة الجمهور Restoring trust في المنظمة بتقديم المعلومات الصحيحة عن استمرارية العمل.
 - إظهار كفاءة الاتصالات والاستراتيجية Communication effectiveness التي تستخدمها المنظمة.
- تستلزم سيرورة إدارة الأزمة في البيئة الرقمية الاتصال السريع لاحتواءها ولتقليل آثارها مما يتيح إستعادة المنظمة لنشاطها وسمعتها وهذا من خلال الاتصال مع الجماهير الأساسية لتصحيح أي خطأ وارد واحترام دور هذه الوسائل بدلا من تجنبها، بل ينبغي استخدامها كقناة لتوصيل رسائلها للجماهير وهذا إعتقادا على تصميم العبارات المناسبة والمؤثرة والتي تحتوي على الحقائق السليمة حيال الأزمة، والإفصاح عن كل الجهود التي تقوم بها المنظمة فعليا للحد من الوضع المتأزم، كما تتجنب المنظمة الدخول في معركة مع أطراف أخرى من المنافسين أو الموردون أو الجمهور المتابع ومخاطبة كافة الجماهير الأساسية أثناء الأزمة للمحافظة على عملية الإدارة (Lwilcox et Glen 2009, 154).

الشكل رقم (1): سيرورة إدارة الأزمة الرقمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (Kartalia 2000، 158) -بتصرف-

تقوم المنظمة بتحديث مستمر لمعلوماتها بهدف توضيح المعلومات وتزويد الجمهور عن أوضاع المنظمة تفاديا للإشاعات المرتقبة، فسيرورة الإدارة تخص التعامل مع كل القضايا والمواضيع ذات الصلة بالمنظمة والتي يمكن أن تؤثر عليها، إذ يعتبر الإتصال الأداة التنظيمية التي تقدمها الإدارة من خلال الرسائل الفعالة باستخدام كافة أشكال الاتصال الداخلي والخارجي بفاعلية ومهارة بهدف خلق أساس من التعاون والثقة بين المنظمة وجمهورها النوعية (Tench et yeomans 2009, 90).

تكمن أهمية الإتصال في تقوية موقف المنظمة ومصداقيتها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية، واكتساب الثقة من خلال الاحترام المتبادل اعتمادا على الالتزام بمجموعة من القيم التنظيمية من خلال إظهار كفاءة الإستراتيجيات الإتصالية التي تعبر عن رؤيتها وثقافتها ومبادئها للتحكم والسيطرة على الوضع ومواجهة التهديدات والمخاطر التي تؤثر سلبيا على سمعتها الإلكترونية. كما تشمل سيرورة إدارة الأزمة رصد كل ما يقال في البيئة الرقمية ومواكبة كل التغيرات والتحركات بهدف تقييم الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، وبالتالي التحكم فيها وانهاج الإستراتيجية اللازمة للمحافظة الاستقرار وتصحيح كل تهديد.

2.4. مستلزمات إدارة الأزمة الرقمية

- تستلزم عملية الإدارة إنشاء خلية خاصة بالأزمة وإدارتها مكونة من فريق مسؤول عن تنسيق جهود المنظمة.
- وضع خطة للتواصل أثناء الأزمات: توضيح الخطة بالتفصيل مضامين الرسائل التي سيتم نشرها وقنوات الاتصال المعتمدة وتوزيع مسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق.
- تفعيل دور كل الأعضاء والمساهمين الداخليين والخارجيين للمنظمة: يمكن للموظفين والشركاء والزبائن المساعدة في تقويم وضع المنظمة أثناء الأزمة عبر المنصات والوسائل الرقمية.
- التعاون مع قادة الرأي والمؤثرين في البيئة الرقمية: يمكن للمؤثرين المساعدة في استعادة ثقة الجمهور من خلال مشاركة الرسائل الإيجابية حول المنظمة.

تتطلب عملية إدارة الأزمات الرقمية مراقبة الشبكات الاجتماعية ومنع الأزمات الرقمية من خلال اليقظة ومواكبة كل المستجدات والمنشورة اكتشاف الاتجاهات الناشئة أو التهديدات المرتقبة وتحليل البيانات وهذا بهدف توقع الأزمات.

كما يمكن الاستعانة بتنفيذ التحليل الدلالي (sémantic analyses) يتم تحقيق ذلك غالبا عن طريق تحديد واستخراج الأفكار والصلات الرئيسية الموجودة في النص باستخدام الخوارزميات وأساليب الذكاء الاصطناعي مما يساعد تحديد المضامين ذات الصلة بالمنظمة عبر محركات البحث وبالتالي تطوير الإستراتيجية المناسبة.

3.4 مراحل إدارة الأزمة

بالحديث عن سيرورة إدارة الأزمة يجدر بنا ذكر أهم المراحل في عملية الإدارة والتي تتلخص في مرحلة ما قبل الأزمة مرحلة أثناء الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة

1.3.4 مرحلة ما قبل الأزمة

❖ **مرحلة الرصد والإستعداد (التخطيط الاستباقي)** تقوم المنظمة بالقيام بالتخطيط الاستباقي للأزمات المحتملة لضمان إستعدادها بشكل جيد وينطوي على تحديد وتقييم سيناريوهات واسعة الاحتمالات الأزمات المختلفة التي قد تؤثر على المنظمة لضمان الإستجابة السريعة والفعالة.

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بعملية رصد كل ما تم نشره أو تداوله حيال المنظمة، نشاطاتها أو منتوجاتها وإذ لم تكن للمنظمة وجود فعلي منظم في البيئة الرقمية تخطط وتستعد للتواجد عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي عبر المنصات والمواقع الأثر مناسبة وهذا يعتمد على طبيعة نشاط المنظمة: تجارية، سياسية، خيرية، إجتماعية، خدماتية، إقتصادية...، وهنا يأخذ بالحسبان نقاط قوة كل موقع بالنسبة للمنظمة.

تشكل هذه المرحلة عملية الإستماع وتصميم السيناريوهات المحتملة، وتعمل المنظمة برصد كل ما تم تداوله سواء من قبل المؤسسات الإعلامية، قادة الرأي وذوي المتابعات الكبيرة، الصحفيين... وهذا عبر مختلف الشبكات الاجتماعية والمدونات والمنتديات ورصد كل التعليقات والإتجاه العام لها. وهذا بالأخذ بعين الإعتبار المتغيرات التالية:

— حجم التعليقات وتيارها

— مواضيع المحادثة (اتجاه المنظمة حيال قضية-منتجاتها-نشاطاتها الاجتماعية...)

— قنوات التعبير الرئيسية، وماهي القضايا المطروحة في كل قناة ما والاتجاه العام لها: إيجابية أم سلبية.

— المصدر (المرسِل): وسائل الإعلام، مؤثرون، زبائن، موظفين، منظمات غير الحكومية، نقابات العمالية، سياسيين...

— تحديد أطراف التأييد والمعارضة بالنسبة للمنظمة.

وهذا بهدف تحديد وحليل التهديدات والمخاطر وتقييم الأوضاع وتحديد نقاط الضعف للتصدي للتحديات المحتملة.

كما تقوم المنظمة في هذه المرحلة ببناء المحتوى ودعمه (الدعم وبناء المحتوى) نحو التوجه للإدارة السباقية (Proactive Crisis management) تعتمد المنظمة على التخطيط قبل حدوث الأزمات، وليس تبني الإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل. (جوزه 2022، 90) بإختيار منصة أو أكثر وهذا حسب موارد المنظمة (إختيار منصة واحدة مع حسن إدارة المضامين والتفاعلية أحسن من التواجد في عدة منابر رقمية، أي النوعية تكون أسبق من الكمية أيضا لتفادي تشتت إنتباه الجماهير ونشر مضامين ومحتويات ممكن أن تساهم في زيادة شهرة الأزمة) بحيث تقوم المنظمة بتعزيز الحضور الفعلي والتفاعلية مع الجماهير من خلال هذا التواجد الرقمي للاستعداد للمرحلة الموالية.

تشمل أيضا هذه المرحلة تحديد فريق إدارة الأزمة والتدريب وتطوير مهاراتهم للتعامل مع الأوضاع وتحديد أدوار كل طرف في الفريق في سياق الاستجابة المسبقة يجب تحديد خلية الأزمة وتنظيمها والتي تكون بدورها مسؤولة عن تنفيذ خطط الاستجابة للأزمات بحيث تتكون من أفراد لديهم أدوار ومسؤوليات محددة. حسب البحوث الإتصالية تعد بروتوكولات

الاتصال هي ثاني أفضل طريقة للاستعداد للأزمة، وهذا حسب دراسة لمجموعة من صناعات قرار في منظمات رائدة، حيث أشارت النتائج بفعاليتها بنسبة 42٪ من المديرين التنفيذيين للمنظمات محل البحث، كما يتفق المبحوثين على ضرورة تعيين متحدث رسمي باسم المنظمة في حالة الأزمات (ASSELIN 2022).

تحدد المنظمة فريق إدارة الأزمة استعدادا لها، يتكون الفريق عدة تخصصات فريق يقوم بتصميم الرسائل، ومحدث مكلف بإدارة المضامين الرقمية، وآخر لرصد جل التعليقات والمضامين حيال المنظمة... أي فريق يضمن إتصال وإدارة دائمة بين المنظمة والجمهور وبالتالي فإن الفريق المناسب يجمع عدة تخصصات من تقنيين، خبراء في التسويق، قائم بالإتصال متحدث رسمي محدثين... والرهان الفعلي هو عملية التنسيق بين كل هذه الأطراف.

2.3.4 مرحلة أثناء الأزمة

يمكن أن يكون للأزمة تأثير كبير في كيفية التعامل معها. فالمرونة في تعديل الخطط السابقة أمر مهم إذ يساعد الإتصال على التنسيق بين مختلف الأطراف لتخفيف ضغط الأزمة الرقمية حيث تعد المنصات والمواقع أدوات هامة أثناء الأزمات، فإذا لم توفر المنظمة منبرا رسميا ومصدر لتقديم المعلومة فحتمًا سيتجه الجمهور لمصادر أخرى للحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة.

توفر المنظمة في هذه المرحلة كل الملفات التعريفية بأهداف المنظمة، رؤيتها، وقيمها التنظيمية والتواجد بشكل مستمر وتوفير الروابط لخلق حلقة وصل بينها وبين الجماهير (البكري 2018، 170) كما تعتمد على الإستجابة السريعة وسرعة إتخاذ الإجراءات المناسبة والفورية للتعامل مع الأزمة قبل تفاقمها وتنسيق الجهود لتحقيق إستجابة فعالة، إذ تزداد أهمية البيئة الرقمية ومنصاتها حيث يزداد اهتمام وسائل الإعلام بتطورات الأزمة وتفاعلات الجماهير معها وتسعى لمتابعتها فعادة ما تفجر الأزمات إنطلاقا من الأسئلة التي تتعلق بسياسات المنظمة، فالصحفيين والجمهور المتابع ووسائل الإعلام والجماهير الأساسية والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والموظفين والمجتمع المحلي يريد أن يعرف: ماذا حدث ؟ وكيف ولماذا حدث ؟ والمنظمة التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عادة ما تعاني من عواقب سلبية على المستوى المالي ومستوى إدراك الجماهير، واتجاهاتهم نحوها، فالقدرة على الاتصال بسرعة وفاعلية يأتي كعامل أساسي في الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة (خيرت و فاروق 2015، 97).

ترتبط كفاءة الإدارة في التعامل مع الأزمات ولا تتوقف على خبرتها وطبيعة الموارد المتاحة بها سواء كانت بشرية أو مادية فحسب، بل هناك مؤثرات خارجية تؤثر فيها كالنظم والظروف الاقتصادية العامة – التنظيمات والعلاقات الاجتماعية السائدة – النظم الثقافية والقانونية – المستوى العلمي والتكنولوجي، فنجاح الإدارة يتوقف على قدرتها على الإدارة والإنتاج وتحقيق الأهداف، وبالتالي الأزمة هي موقف أو حالة طارئة واستثنائية تنهار فيه الأدوات الاجتماعية إلى النقطة التي تتطلب نوعا من التدخل وإعادة التكيف والتصرف الطارئ (سعيد 2015، 97).

3.3.4 مرحلة ما بعد الأزمة

يعد التعامل الحذر مع القضايا المرتبطة بالأزمة عامل يحد من أية من النتائج السلبية أو الإنطباعات الخاطئة التي تتكون لدى الجماهير، فيمكن أن تكون عواقب الأزمات في بعض الأحيان مأساوية أو فوضوية أو مستمرة لفترات، لذا المنظمة تسعى لتصحيح المبركات الخاطئة، يمتد عمل خلية الأزمة لبعض الوقت بعد انتهاء الأزمة لاحتواء آثارها ومحوها فمن المحتمل أن يكون هناك تحقيق مهم قد يطول لجمع الأدلة اللازمة، وجميعها مهام يجب الالتزام والعمل بها من جانب المنظمة أو من جانب أعضاء الفريق (البكري 2018، 144)

فبعد إنتهاء الأزمة تمر المنظمة إلى مرحلة التقييم والتحليل أي تقييم أداء الإستجابة للأزمة أي تقييم النتائج الفعلية مقارنة بالاهداف المسطرة، في الفترة ما بعد الأزمة تقوم المنظمة بحوصلة الأزمة وتقييم الادارة لهذه الأزمة سواء على مستوى تحديد أعضاء الفريق المكلف بالادارة او الاستراتيجية المتبناة او الادارة الاعلامية، المنابر والمنصات الرقمية المختارة لنشر المعلومات وهذا بهدف التدقيق والاستفادة لتحسين الإستراتيجيات المستقبلية وتحديث الخطط بناء على الخبرات المكتسبة للإستعداد والتعلم من المواقف السابقة، وتضم هذه المرحلة عملية تقييم شاملة للخطط والاهداف المسطرة وقياس الفعالية مما يكسب المنظمة تجارب لازمت في المستقبل وأرضية لبناء باقي الاستراتيجيات الوقائية من الأزمات، كما تعمل المنظمة على التنظيم لإنهاء الأزمة والتعافي منها وإستعادة الوظائف السابقة وتوقع حدوث أزمات مقبلة محتملة.

5. الإستراتيجيات الإنصالية لإدارة الأزمة

تقوم عملية الإدارة بالأهداف للمنظمة على التخطيط الإستراتيجي لكافة المهام والأنشطة إعتامادا على ما تم تحديده أوليا في عملية وضع الأهداف، وأحد نماذج التخطيط الإستراتيجي لإتصال الأزمات نموذج مارسن (Marston) والمسمى بنموذج رايس (Race) والذي لخص العملية في أربعة نقاط وهي: البحث (Research)، التنفيذ (Action) الإتصال (Communication)، التقييم (Evaluation)، داخل المنظمة (البكري 2018، 21)، وهذه السيورة تتم من خلال عمليات متتالية وقت الأزمات وهذا بالتنسيق بين مختلف الفاعلين. يتطلب المرونة الإنصالية للتكيف مع الأوضاع الطارئة وقت الأزمات

وردت في دراسة داين كيامبي وشافر (Dane Kiambi and shafer) حول إتصال أثناء الأزمات التفاعل بين السمعة وإستراتيجيات استجابة المنظمة، أن هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسة للاستجابة للأزمات المختلفة للمنظمة وهم إستراتيجية الإعتراز، التعويض والتعاطف (Kiambi و Shafer 2016، 4)، بحيث أن إختيار نوع الإستراتيجية يعتمد كل على مستوى الأزمة، سببها، نوعها والمسؤولية المترتبة عنها إضافة إلى تطلعات الجمهور، ويمكن تلخيص محتوى كل إستراتيجية فما يلي:

❖ إستراتيجية الإعتراف (الإعتراز): ويضم الإعتراف بالأزمة وتحمل المسؤولية وتقديم توضيحات حيال الأزمة وأسبابها وسبل التعامل معها والإجراءات المتخذة للحد منها وعادة ما تتبنى المنظمة هذه الإستراتيجية حيال أخطاء صناعية أو حوادث حيال سلع مطروحة في السوق.

❖ إستراتيجية التعويض: أي إعتراف المنظمة بالأخطاء وإستدراكها للوضع بتعويض المستهلك أو الزبون عن السلعة أو الخدمة التي تم اقتناءها وتحمل المنظمة المسؤولية عن كل الأخطاء التقنية أو الفنية أو غيرها كمحاولة للحد من الوضع المتأزم والتخفيف من الآثار السلبية للأزمة، ومثالا عن هذا أزمة السيارات المعابة لمؤسسة تويوتا لتصنيع السيارات إثر وجود عيوب فنية في السيارات وتحديدا في انظمة السرعة والفرامل والتي أدت الى وفاه 52 شخص (Jinbong and Wonjun 2012)، إنتهجت المؤسسة إستراتيجية الإعتراف بالوضع والتعويض بحيث تم استعادة 2.6 مليون سيارة سنة 2010 وحسب بعض التقارير العدد الاجمالي للسيارات التي تم استعادتها بسبب العيوب الفنية وصل الى 8,6 مليون سيارة (Rajasekera 2010، 14)، وفيما يتعلق بإدارة الأزمة تأخرت المؤسسة في ردت الفعل خاصة كون الأزمة إنتشرت عبر منصات البيئة الرقمية حيث لعبت وسائل التواصل الاجتماعي دورا محوريا في انتشار هذه الاخبار في كل انحاء العالم بمختلف ابعادها، إلى أنها تداركت الوضع لاحقا وتعاملت إعلاميا مع الإزمة.

² CBS/AP. (2010, March 2). U.S.: 52 Deaths Reportedly Tied to Toyota. June 27, 2019, from

<http://www.cbsnews.com/stories/2010/03/02/business/main6258603.shtml>

❖ إستراتيجية التعاطف: التعاطف هو قدرة المنظمة على إدراك وفهم وجهات نظر الجمهور وغضبه حيال الوضع المتأزم تتبنى المنظمة هذه الإستراتيجية بإستخدام مضمون يعبر عن تعاطف المنظمة مع الضحايا وهذا بإستخدام الكلمات العاطفية المناسبة.

تصمم المنظمة إستراتيجية شاملة للشبكات والمنصات الرقمية وتكون بأولوية، كما أن تصميم الإستراتيجية مسبقا يساهم في إنجاحها، وتعتمد على تحديد الجمهور المستهدف وكل المعلومات التي تخصه، اللغة المستخدمة، والمواقع المستخدمة من طرف هذه الشريحة من الجماهير وتحديد الشبكة الاجتماعية أو المنصة التي ستعتمد أثناء الأزمة وتصميم المضمون والإستراتيجية المناسبة ومن ثم المتابعة والتقييم.

تقتضي عملية إختيار الإستراتيجية الاتصالية المناسبة تقييم مبدئي من حيث ملائمة الموقف أو القضية محل الأزمة وترتبط بالمضمون (ماذا تريد المنظمة التصريح به وما هي وضعيتها)، تتطلب إعداد الخطة الاتصالية المناسبة والتي تشمل تحديد الأهداف، تقسيم النشاطات والمكلفين بها أي فريق العمل، صياغة الرسائل الاتصالية والدعائم الاتصالية (وسائل الإتصال بالجمهور المستهدف)، جدولة الإستراتيجية، الموارد اللازمة لتنفيذها أي الميزانية، ومتابعة وتقييم المخطط الإستراتيجي الإتصالي للأزمة، إذ يمكن تصنيف الاستراتيجيات الاتصالية للأزمة الرقمية إلى:

شكل رقم (2): الاستراتيجيات الاتصالية للأزمة الرقمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ، (البكري 2018، 27)، -بتصرف-

تتبنى المنظمة استراتيجية الاتصال اعتمادا على جملة من المتغيرات منها نوع الجمهور المستهدف نوع الأزمة التي تحاول التصدي لها، وضعية المنظمة، وحجم الخسائر، كما تعتمد على مبادئ أساسية منها: سرعة الاستجابة والتدخل بسرعة للسيطرة على الموقف والحد من الأضرار، الشفافية في التواصل والصدق مع أصحاب المصلحة لكسب ثقتهم، اتساق الرسائل المنشورة على المنصات المختلفة والمنظمة، التحلي بالمرونة التحلي والتكيف مع التغيرات في الأزمة وردود

فعل الجمهور كما تحتاج المنظمات إلى مواكبة التحديات الخاصة بالأزمات الرقمية وتكييف استراتيجيات التواصل الخاصة بها لإدارة الأزمات بفعالية، وتفعيل اليقظة ومراقبة كل ما يقال عبر المواقع والمنصات الرقمية، كلها عناصر أساسية تساهم في التغلب على هذه التحديات.

6. الإتصال رهان أساسي في عملية إدارة الأزمة الرقمية

1.6 حسن اختيار الوسيلة أو المنبر الرقمي

إن حسن اختيار المنبر الرقمي من الرهانات الإتصالية للمنظمة، فالفضاءات الافتراضية على تنوع أشكالها ومضامينها من مدونات والشبكات الاجتماعية مثل الفيس بوك والتويتر وغيرها والتي تمثل مصدر معلومات للكثير من التصورات والتمثيلات التي يحملها الجمهور حيال المنظمة وأنشطتها أي أن الفضاء الرقمي يساهم في تشكيل الرأي العام أثناء الأزمات. ما جعل المنظمات تتبني هذا التوجه في عملية الإدارة للتواصل مع الجمهور بفعالية، كما يختلف جمهور كل وسيلة إتصالية من حيث الخصائص ومن بين أهم هذه المواقع نذكر:

❖ **الموقع الرسمي للمنظمة:** يستخدم لنشر المعلومات الرسمية والتحديثات المستمرة حول الأزمة، ومستجداتها، كما يوفر مصدرا موثوقا للمعلومات مثلا إعتذار لطرف معين، الإعلان عن سحب منتج من السوق، سرد الوقائع، إنكار خبر معين أو إشاعة مروج لها...

❖ **وسائل التواصل الاجتماعي:** تضم كل المنصات الرقمية التي تضمن تفاعلية المنظمة مع الجمهور كن لكل شبكة مميزات فمثلا شبكة الفيس بوك (Facebook) تستخدم لنشر التحديثات والتفاعل مع الجمهور عبر التعليقات والمشاركات، أما لينكد إن (LinkedIn) فعادة ما يستخدم للتواصل مع الشركاء المهنيين ونشر المعلومات ذات الصلة بقطاع العمل والمعلومات الرسمية الخاصة بالمنظمة، أيضا المدونات (Blogs) فيتم تخصيصها لنشر مقالات مفصلة وتوضيحات حول الأزمة وكيفية التعامل معها، مما يساعد في تقديم صورة أعمق عن الوضع، هناك أيضا منتديات الدعم (Support Forums) للتفاعل مع المستخدمين والزبائن مباشرة، والإجابة على استفساراتهم وتقديم الدعم اللازم، ومنصات الفيديو (YouTube) لنشر الفيديوهات التوضيحية والمؤتمرات الصحفية المسجلة، مما يساعد في تقديم المعلومات بشكل بصري أكثر تفاعلا.

أما منصات إدارة العلاقات الإعلامية (PR Management Platforms) مثل Cision و PR Newswire (Partenaire des communicants pour les RP, l'Influence, la Veille Medias et les Insights 2024)، لنشر البيانات الصحفية والتواصل مع وسائل الإعلام، أيضا تستخدم المنظمات البريد الإلكتروني E-mails لإرسال التحديثات المباشرة إلى الزبائن والشركاء والموظفين، مما يضمن وصول المعلومات المهمة بشكل سريع وشخصي، وتعتمد المنظمات أيضا على الأدوات التحليلية (Analytics Tools) مثل Google Analytics و Hootsuite، لمراقبة التفاعل مع المحتوى وتحليل ردود الفعل للجمهور. استخدام هذه المواقع بشكل متكامل يساعد المنظمة في إدارة الأزمة بفعالية وضمان توصيل المعلومات الصحيحة إلى الجمهور المستهدف.

ومن أهم المنصات الاجتماعية الرقمية في المجال التنظيمي وقت الأزمات منصة تويتر (Twitter) تكون قناة أساسية للإفصاح عن المعلومات الرسمية كونه من أسرع المواقع للوصول للجمهور ومن أفضل المواقع حسب خبراء العلاقات العامة لمواجهة أضرار الأزمة (أحمد سليم 2019، 68) بحيث يتيح تحديثات سريعة فورية ومختصرة، واستخدام الهاشتاغ والذي يعتبر كلمة أو شعار أو عبارة مختصرة للتأثير والوصول إلى جمهور أوسع.

أصبحت الشبكات الاجتماعية بالنسبة للمنظمات إحدى الطرق للانخراط بشكل هادف مع الزبائن، وتعد وسائل التواصل الاجتماعي مهمة خاصة أنها تعطى فرصة للزبون لمشاركة الخبرات ومعلومات حول منتجات المنظمة، باعتبار أن البيئة الرقمية من وسائل تواصل اجتماعي ومدونات وغيرهم من وسائل تمثل أدوات وقنوات وصل في بناء العلاقات بين المنظمة ومحيطها ونافذه تتعرف من خلالها المنظمة على مدركات الجماهير عندما تكون في حالة غير عادية تعيشها المنظمة مثل الأزمة وربما الرهان الحقيقي هو كيفية الحفاظ على ثقة الجمهور وخاصة الزبائن أثناء وبعد الأزمات وكيفية التعامل مع الوضع السلبي وتحويله لفرصة وكسب أطراف المصالح من خلال التعامل بصدق وشفافية واحترافية.

2.6 اختيار شكل الدعامة الإتصالية

معظم الدراسات تركز على الدور الاتصال الرقمي وتطبيقاته، فلا يتم النظر على وجه التحديد أي دعامة إتصالية تختار المنظمة وما هو تأثيرها أثناء الأزمات، فحسن اختيار التقنية المناسبة، المنبر الرقمي المناسب والرسالة من أكثر الأمور أهمية بالنسبة للمنظمة، وكل دعامة إتصالية لها مميزات مثل رسائل الفيديو أو الرسائل النصية أو الرسائل المصورة، في حين أن بعض الدراسات لم تجد اختلافات بين استخدام الفيديو والنص (Coombs 2009, 6)، يرى آخرون أن النص والفيديو يختلفان اختلافا كبيرا في فعاليتها وقت الأزمات من ناحية، يمكن لرسائل الفيديو تقديم إشارات لفظية وغير لفظية بالإضافة إلى إنشاء "واجهة" للرسالة الإتصالية للمنظمة (Pfau 2006, 136)، من ناحية أخرى لا تتضمن الرسائل النصية تلك الإشارات الإضافية والحضور الاجتماعي الذي يقدمه استخدام الفيديو كدعامة إتصالية أثناء الأزمة.

حسب دراسة ليو وأوستن ويان جين (Lucinda Austin, Lucinda Austin et Yan Jin 2011, 347) التي اهتمت بالتفاعل مع المضامين المنشورة من طرف المنظمة كمصدر للمعلومات عبر المواقع الرقمية وتفاعل الجمهور معها أي ردود فعلهم وإنطباعاتهم. تشير النتائج إلى أهمية دمج الاستراتيجية لتكنولوجيا الاتصالات الرقمية كمصدر أثناء الأزمات، وحسب الدراسة مصدر الاستجابة للأزمة يخفف من حدتها ويؤدي إلى قبول الجمهور للمضامين والرسائل المتعلقة بالأزمة عبر المنابر التقليدية مثل الراديو، أو المنابر الرقمية مثل الفيديوهات المنشورة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات والمواقع الرقمية إنطلاقا مما تم ذكره ينبغي النظر في شكل المختار للمضمون الإتصالي ومصدر المعلومات في نفس السياق الإستراتيجي استجابة للأزمات، لأن إختيار وسيلة معينة لنشر المضامين تكون بفعالية مختلفة من وسيلة لأخرى. كما أن حسن اختيار نموذج الاتصال يؤثر على ثقة الجمهور وعلى الانطباعات والعواطف كتعاطف المنظمة لإستياء الجماهير حيال القضية محل الأزمة.

3.6 الحفاظ على البعد الأخلاقي

بمعنى أن تلتزم المنظمة على أسس أخلاقية في تصميم المضامين الإتصالية، والتحلي بالسلوك الصحيح والممارسة الأخلاقية تتشكل من ثلاثة عوامل متمثلة في الإمتثال للإطار القانوني، تحديد المنظمة ما هو حق، والقدرة على التحلي بمعايير السلوك الأخلاقي (عبود 2001، 95). ويتمثل أيضا هذا البعد في إستيعاب الجوانب القيمية والمعتقدات والإلتزام بكل ما هو صحيح وعدم الاضرار بفئات إجتماعية من أجل ضمان سيادة مفاهيم العدالة والنزاهة والاخلاص وحفظ الخصوصيات في العمل والمجتمع.

تلتزم المنظمة بإعطاء الأولوية للسلوك الأخلاقي واحترام حقوق الإنسان والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع يتضمن هذا البعد مجموعة قواعد وأسس يجب على المنظمة التمسك بها والعمل بمقتضاها، لتكون ناجحة في التعامل مع جماهيرها، وناجحة في أداء وظائفها، وقادرة على إكتساب ثقة زبائنها والمتعاملين معها (ياغي 2011، 95)

كما تعتمد المنظمة على الشفافية والتواصل في التعامل مع الأزمات وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للجمهور وهذا لا يساعد في إدارة الأزمة فحسب، بل يبني الثقة بين المنظمة والجمهور (Zhang 2023، 134). ينبغي للمنظمة أن تكون صريحة بشأن حجم الأزمة والخطوات المتخذة لمعالجتها.

من أهم العوامل المفتاحية لكسب إحترام الجماهير التحلي بالبعد الأخلاقي للمنظمة في إدارة الإزمات، حيث يؤكد في جوهره أفضل الممارسات والنقاط الرئيسية التي ينبغي على المنظمة النظر إلى الأزمة على أنها فرصة لإظهار التزامها بالسلوك الأخلاقي وقدرتها على التواصل بشفافية وفعالية من خلال اتباع هذا المبدأ يمكن للمنظمة الحفاظ على نزاهتها وثقتها لدى الجمهور على المدى الطويل

4.6 إدارة الأزمات إعلاميا أحد الرهانات الإتصالية

يشكل الإعلام خط التماس الأول للتعامل مع الأزمة بأنيته مرونته وتنوعه ويمكن إعتبار الإعلام وقت الأزمات من منظورين منظور إخباري ومنظور توجيهي وهو من أهم الجوانب في العملية الإعلامية، فمتخذ القرار يكون في حاجة إلى دعم أو تأييد من كافة القوى المرتبطة بالأزمة سواء لتأثر مصالح هذه القوى بها أو لأن إستمرارها قد يؤثر على مصالحها (لمجد 2012، 95)، تمثل المنابر الإعلامية أحد مصادر المعلومات وقت الأزمات ويتمثل دور المنظمة في رسم ملامح الأزمة عند الجمهور عبر الوسائل التقليدية والرقمية؛ ذلك أن جزء من الصورة الذهنية التي يملكها الجمهور عن المنظمة تبنى أو تدعم من خلال كلتي الوسائل، وعليه فإن الاستثمار في فهم الآليات التي تحكم الساحة الإعلامية يمكن أن يكون مؤثر على ما تنشر المؤسسات الإعلامية من مضامين حيال الأزمة، حيث كشفت دراسة ميدل بيرغ روس ميديا Middle Berg/Ross Media حول البيئة الرقمية والمصادر عن أن الصحفيين يتجهون إلى المواقع للحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة أوقات الأزمات ولهذا يفضل أن تقوم المواقع الإلكترونية للمنظمات بتقديم المعلومات السريعة وخاصة وقت الأزمات، وإذا نجح الموقع في تقديم المعلومات الضرورية أثناء الأزمة فإن ذلك يعطي شعورا بالراحة والمصداقية ويحد من الأضرار (علاء 2017، 79).

ستخدم الإعلام بهدف إثارة إهتمام أطراف المصالح وفقا لنطاق الأزمة، فمن خلال عملية المعرفة المخططة والتأثير الإيجابي على تشكيل ثقافة الفرد والجمهور وإحداث الوعي المطلوب وتنمية الإدراك بخطورة وأبعاد الأزمة، تتكون لدى الجمهور قناعة معينة تدفعهم إلى إتخاذ سلوك محدد إتجاه الأزمة التنظيمية (لمجد 2012، 96) وبالتالي فإن هذه الوسائط بجميع أبعادها التقنية والاجتماعية والثقافية، والاستثمار في توظيفها بشكل برغماتي من قبل المنظمة يمثل رهانا إستراتيجيا.

5.6 سرعة إحتواء الأزمة وسرعة الإستجابة لها

تتسم منصات التواصل الاجتماعي بالإستجابة الفورية للجمهور والإنتشار في دراسات التأثير الاجتماعي تم تحديد مفهوم "التأثير الشبكي" للتعبير على إستجابة المستخدم داخل هذه الأنساق لمضامين المنظمة، وتتضمن إستجابة المستخدم مؤشرات عامة مثل المتابعة، التعليق، الإعجاب (أحمد سليم 2019، 97)، الاستجابة وإعادة نشر التغريدات ... بحيث أن كل هذه التفاعلات تكون موقف بالنسبة للمنظمة.

وفي سياق سرعة استجابة المنظمة لكل التهديدات بهدف مواجهة الأزمة وتحويلها لفرصة تستجيب المنظمة لكل ما يتم تداوله في البيئة الرقمية وتعتمد على المشاركة الاستباقية في الأنشطة الإعلامية، فإطلاع المنظمة على مضامين المنشورة يساعدها على السيطرة على الأوضاع وتقديم كل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب بالإستجابة الفعالة للحفاظ على درجة معينة من السيطرة في سرد حيثيات الأزمة وبالتالي احتوائها وعدم تفاقمها، لذا لابد من التخطيط للأزمة وتحديد الخطوات الرئيسية لمواجهتها (Maureen et Perry 2005).

6.6 الابداع في صياغة المضامين الاتصالية أثناء الأزمات

ان استخدام الابتكار والابداع مثل انرهان اتصالي يشمل فهم الأزمة، الهدف المحدد والإستراتيجية المتبناة في مجابهة الأزمة الرقمية، يكون الإبداع في تصميم المضامين الاتصالية والاعتماد على السياقات الاجتماعية والتكنولوجية في التعامل مع الأزمة، فدمج الابداع في إدارة الأزمة يساهم في قوه الرسالة وشد الانتباه وجاذبية المحتوى وتحقيق التأثير المطلوب، وهذا بشكل يلبي إحتياجات الجمهور ويعزز التواصل العاطفي من خلال مضامين أكثر شخصية وتفاعلية والاستماع إلى ملاحظات الجمهور وتلبية إحتياجاتهم بشكل مبتكر، أيضا يشمل هذا البعد تسليط الضوء على القيم والمبادئ والهوية التنظيمية مع الحفاظ على الشفافية والمصادقية في التواصل والابتكار في تصميم المضامين والمحتويات الاتصالية سواء في استخدام الألوان التصميم الحديثة، اللغة المستخدمة والرسوم البيانية مما ينعكس على قوة وقابلية الرسالة الاتصالية.

7. خاتمة:

انتقل مفهوم الأزمة التنظيمية من البيئة التقليدية إلى البيئة الرقمية والتي جوهرها التفاعلية، سرعة الإنتشار وعدم الإستقرار ما جعل عملية الإدارة أكثر تعقيدا ومرتبطة بمواكبة المستجدات الراهنة التي فرضت نوع من اليقظة التكنولوجية إستجابة لهذا التوجه، يظهر مما سبق أهمية الإدارة المسبقة للأزمة وفعالية التواصل وإدارة تفاعلات الجمهور والتحاور مع باستخدام الإستراتيجية الاتصالية المناسبة لمواجهة أي تهديد وتصحيح أي محتوى يمكن أن يسهم في تأزم الوضع والمحافظة على الاستقرار واستعادة الثقة بالجمهور.

إنطلاقا مما سبق مكن القول:

- الأزمة التنظيمية الرقمية هي موقف غير متوقع وينتشر بشكل أساسي في البيئة الرقمية من مواقع ومنصات تتميز بسرعة الإنتشار والتفاعلية مما يجعل عملية الإدارة معقدة وقائمة على اليقظة المعلوماتية.
- تشكل الأزمة تهديدا بأصول السمعة التنظيمية وبالتالي تقلل من الأداء المالي، كما أنها تمس بالثقة لدى الجمهور الداخلي للمنظمة وتؤثر سلبا على الجمهور الخارجي كما أنها تضعف الميزة التنافسية.
- تصنيف الأزمات الرقمية إلى فئات مختلفة، من حيث مصدرها، نطاقها وطبيعة الأصول لكن ما يجمع بين أنواعها هو حالة التهديد وصعوبة إحتواء المنظمة لما يحدث في متغيرات البيئة المحيطة للحد من الضرر.
- تتعدد مصادر الأزمات الرقمية إلى أنها ترتبط نهاية فعالية التعامل مع الأزمة الرقمية باستعادة ثقة أصحاب المصلحة.
- تعتمد سيرورة إدارة الأزمة الرقمية على إظهار الاهتمام وصدق المعلومات المقدمة للجمهور، السيطرة على الوضع، العمل على استعادة ثقة الجمهور وإظهار كفاءة الاتصالات والإستراتيجية المتبناة.
- تستلزم عملية إدارة الأزمة التنظيمية في البيئة الرقمية الإستجابة السريعة لتقليل أثارها مما يتيح إستعادة المنظمة لنشاطها وثقتها مع الجماهير الأساسية لتصحيح أي أخطاء ومواجهة التهديدات.

- تتطلب عملية إدارة الأزمات الرقمية قياس الاتجاهات الناشئة أو التهديدات المرتقبة وتحليل البيانات بهدف الإدارة الإستباقية للأزمات.
- تبني المنظمة استراتيجية الاتصال اعتماداً على نوع الجمهور المستهدف، نوع الأزمة التي تحاول التصدي لها، وضعية المنظمة، وحجم الخسائر.
- من الرهانات الإتصالية لمواجهة الأزمة التنظيمية حسن المنبر الرقمي، إختيار الدعامة الإتصالية المناسبة، تبني البعد الأخلاقي في صياغة المضامين الإتصالية، عدم إهمال إدارة الأزمة إعلامياً، سرعة الإستجابة ودمج عملية الإبداع في صياغة المضامين الإتصالية كلها رهانات إستراتيجية في إدارة الأزمة التنظيمية.

8. قائمة المراجع:

1. Partenaire des communicants pour les RP, l'Influence, la Veille Medias et les Insights .2024 ,08 01 .<https://www.cision.fr/>
2. Choi Jinbong و Chung Wonjun". Analysis of the Interactive Relationship Between Apology and Product Involvement in Crisis Communication: An Experimental Study on the Toyota Recall Crisis ".Journal of Business and Technical Communication) 27 SEPTEMBRE (2012).
3. Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response StrategiesMass Communication and Society2016
4. Crisis Management in Social Media and Digital Age: Recall Problem and Challenges to Toyota Research Institute International University of JapanApril2010
5. Dennis Lwilcox و T.cameroun Glen .Dennis Lwilcox et al, T . Cameron (2009),Public Relation Strategies and Tactics9 .th .study edition . 2009
6. Exploring Public RelationPnentic Hall2009
7. Further explorations of post-crisis communication:Public Relations Review, 35(1)20096
8. Jesus Cambra-Fierro ,María Fuentes-Blasc ,Lily Gao و Melero-Polo Iguacel".The influence of communication in destination imagery during COVID-19 ".Journal of Retailing and Consumer Services.(2022) 64 رقم ،
9. La communication à l'ère des crises numériques : défis et solutions .2024 ,07 22 .<https://www.lafrenchcom.fr/faq/la-communication-a-lere-des-crisis-numeriques-defis-et-solutions/#:~:text=Principes%20directeurs%20de%20la%20gestion%20d'une%20crise%20num%C3%A9rique,-Parmi%20les%20principes&text=Transparence%203A%20Communiquer%20de%20mani>
10. LaveenaA COMPARITIVE STUDY OF CRISIS MANAGEMENT- TOYOTA V/S GENERAL MOTORSSCHOLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT & DEVELOPMENT 2,JUNE20152
11. Lucinda Austin ، Lucinda Austin و Yan Jin".How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source ".Public Relations Review Volume 37 رقم 4 , Issue 4) novembre.347 : (2011
12. Perceived organisational reputation and organisational performance: An empirical investigation of industrial enterprisesCorporate Reputation Review, 8(1),200513
13. Persuasion: An intrinsic function of public relationsPublic relations theory II2006101
14. Réputation Risk , Software Solutions for Reputation Risk Managementmanagement Journa2000154
15. Should the shady steal thunder? The effects of crisis communication timing, pre-crisis reputation valence, and crisis type on post-crisis organisational trust and purchase intention.Journal of Contingencies and Crisis Management, 26(1),2018150
16. stephan Billier .Les Relations Publics: refonder la confiance entre l'entreprise, les marques et leurs publics .2 .France: dunod.2017 ،
17. taylor Maureen و Danielle Perry".Diffusion of Traditional and new Media Tactics in Crisis Communication) ".Publi Relation Review 31 (.(2005)
18. The Role of Media in Crisis Communication and Crisis ManagementUniversity of Nottingham, Nottingham, United Kingdom2023134
19. www.blog.digimind.comhttps://blog.digimind.com/fr/insight-driven-marketing/20-bonnes-pratiques-en-gestion-de-crise-sur-le-web-et-les-medias-sociaux

20. السيد سعيد. استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث . القاهرة: دار العلوم للنشر، 2015.
21. العلاقات العامة الإلكترونية عالم الكتاب 2018
22. حنان أحمد سليم . العلاقات العامة في عصر الإعلام الرقمي. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2019.
23. شهرزاد لمجد . الإعلام وإدارة الأزمات: الإعلام الأمريكي نموذجاً. عمان: دار أسامة، 2012.
24. عبد الله جوزه. "إدارة الأزمة الويائية في زمن كورونا(كوفيد 19 المستجد) وما بعدها، الواقع والمأمول في التجربة الجزائرية." مجلة دراسات في التنمية والمجتمع 02، رقم 07 (2022).
25. عماد حسن مكاوي . الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005.
26. عياد خيرت، وأحمد فاروق. العلاقات العامة و الإتصال المؤسسي عبر الأنترنت. المجلد 1. الدار المصرية اللبنانية، 2015.
27. محمد عبد الفتاح ياغي. الأخلاقيات في الإدارة. عمان: مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، 2011.
28. نجم عبود. أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان: مؤسسة ورق للنشر والتوزيع، 2001.
29. نرمين علاء. نرمين علاء الدين حسن، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق سمعة المنظمات. مصر: كلية الآداب، جامعة حلوان، 2017.