

# استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة

## PR Strategie in the management of the mental image crisis of the institution

تاريخ القبول: 2020-09-09

تاريخ الإرسال: 2018-11-10

نجيب كامل، جامعة الجزائر 3، nadjibkamel3@gmail.com

### الملخص

في مرحلة ما من دورة حياة المؤسسة ستتعرض حتما إلى أزمة قد تعصف بها وتساهم في زوالها، وهنا أصبح لزاما إدارة هذه الأزمة التي ستنقل من داخل المؤسسة إلى خارجها، وترسم تلك الانطباعات والإدراكات والصورة الذهنية السلبية لدى الجمهور، إذ تعد بدورها أزمة تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، ومن هنا جاء الهدف من المقال وهو معالجة فاصل مهم في إدارة أزمة الصورة الذهنية عن طريق رهان العلاقات العامة والاتصالات، لإعادة بناء تلك الصورة الإيجابية عن المؤسسة والتي ستحقق سمعة طيبة من شأنها أن تحافظ عليها وتساهم في بقائها، وحتى تعزز أعمالها وخدماتها، وجاءت نتائج البحث لتحديد أهمية اعتماد العلاقات العامة على الاستراتيجيات العلمية التي تؤطر اتجاهات المعالجة لأزمة الصورة الذهنية للمؤسسة بشكل جيد.

الكلمات المفتاحية: مؤسسة، أزمة، صورة ذهنية، سمعة، علاقات عامة.

### Résumé

À un moment donné du cycle de vie de l'institution, celle-ci sera inévitablement exposée à une crise qui pourrait l'affliger et contribuer à sa disparition, C'est là qu'il est nécessaire de gérer cette crise qui va de l'institution vers l'extérieur. Impression set perceptions et image mentale négative du publique ce que a son tour est une crise liée à l'image mentale de l'institution. L'objectif de cette article est donc de remédier à une rupture important dans la gestion de la crise de l'image mentale par le pari des relations publiques et de la communication, afin de reconstruire cette image positive de l'institution, que jouira d'une bonne réputation qui va la préserver et contribuera à sa survie. Afin d'améliorer son travail et ses services, les résultats de la recherche visant à déterminer l'importance des relations publiques, dépendent de stratégies scientifiques que en cadrent bien, les tendances en matière de traitement nécessaires à l'image mentale de l'institution.

**Mots-clés:** Institution, Crise, Image mentale, Réputation, Relations publiques.

### Abstract

At some point in the life cycle of the institution will inevitably be exposed to a criss that may plague it and contribute to its demise. This is where it is necessary to manage this crisis, which will move from within the institution to the outside. These impression and perception and negative mental image of the public which in turn is a crisis related to the mental image of the institution. Hence, the aim of the article is to address an important break in management of the mental image CRISIS THROUGH the bet of public relations and cimmunications, to rebuild that positive image of the institution, which will achieve a good reputation that will maintion and contribute to its survival. Inorder to strenghen its work and services, the resuts of the reaserch to determine the importance of public relations reliance on scientific strategies that frame the treatment trends to the mentale image of the institution well.

**Keywords:** Institution- Crisis, Mental image, Reputation, Public relations.

## مقدمة

العامة لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة ، جاء السؤال الرئيسي للإشكالية كالآتي:

- ما هي أبرز إستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها العلاقات العامة لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة ؟

وللوصول إلى التصور العام عن الاستراتيجيات ضمن دائرة العنوان ، فقد انبثقت عن التساؤل الرئيس أربعة أسئلة تعبر بدقة عن الموضوع وهي كالآتي:

- ما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها العلاقات العامة في إدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة وفقا لمراحل تبلور هذه الأزمة ؟

- ما الخطط التي تعتمد عليها العلاقات العامة لتغيير الصورة الذهنية للمؤسسة ؟

- ما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها العلاقات العامة لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة ؟

- ما هي استراتيجيات نظرية إصلاح الصورة كعلاج تعتمد العلاقات العامة لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة ؟

I. الصورة الذهنية للمؤسسة: الهامية، مراحل التشكل، عوامل التشكل.

I.I الهامية : تعرف الصورة الذهنية وفقا للباحثين بأنها:

- علي حجازي إبراهيم: "هي الخريطة التي يستطيع الانسان من خلالها أن يفهم ويدرك ويفسر الأشياء، أي إنّ الصورة الذهنية هي الفكرة التي يكونها الفرد عن موضوع معين، وما يترتب عن ذلك من أفعال سواء سلبية أو إيجابية وهي فكرة تكون عادة مبنية على المباشرة أو الإيحاء المركز والمنظم بحيث تتشكل من خلالها سلوكيات الافراد المختلفة"، (علي حجازي، 2017، ص 293). ويقوم هذا التعريف على منطلقين أساسيين في عملية تكوين الصورة الذهنية هما: عملية الادراك وترتبط بما يتشكل عند الفرد من أفكار ومعلومات اتجاه موضوع معين، والعملية الثانية هي عملية التفسير وهنا يأتي التحليل الشخصي للفرد لتلك المعلومات والأفكار التي تلقاها لبنني صورة في ذهنه عن الموضوع.

- العالم العربي ابن سينا (981-1037): ذكر ابن سينا أن للأشياء وجدانا، ووجودا خارج الذهن سماه الأعيان، ووجود في الذهن...سماه التصور فهو يسمي صور الأشياء

إن الحديث عن الصورة الذهنية للمؤسسة يقودنا بالضرورة إلى الحديث عنها موازاة مع حصول أمر طارئ على مستوى المؤسسة ، وهو ما يعرف تحديدا بالأزمة ، التي سينجر عنها حتما أزمة في انطباعات ورؤى الجماهير لهذه المؤسسة ، وهذا ما يعرف بأزمة الصورة الذهنية ، التي تنعكس بشكل مباشر على كينونتها وشرعيتها في السوق ، وهنا كان لزاما على المؤسسات أن تجد الطريق الواضح والسليم الذي يمكنها من تجاوز هذه الأزمة واستعادة صورتها الإيجابية ، وهنا جاءت مهنة العلاقات العامة بصفقتها الوظيفية الإدارية ، والاتصالية ، والتسويقية لتحدد لنا الخارطة السليمة لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة. وتبرز أهمية العلاقات العامة في إدارة مثل هذه الأزمات كثيرا من خلال ذلك التفسير الذي وضعه كل من الباحثين philip kotler & kevin lane keller ، حيث يرى كلاهما أن أفراد العلاقات العامة هم من يرسلون أخبارا موثية عن المؤسسة ، ويسيطرون على الأخبار المضرة وغير الموثية عنها ، وأنها بمثابة العميل الداخلي أو المحامي الذي يسعى لسياسات وممارسات أفضل للمؤسسات ، ( kotler, 2012, p 23) وبالتالي سيحقق هذا العميل والمحامي استعادة الصورة الذهنية الإيجابية ، ويرسم لنا الخارطة التي تحقق إدارة مثل هذه الأزمات ، وهذا يتم عبر جملة من الاستراتيجيات ، التي أردنا أن نعالجها من خلال دراستنا هذه لتكون مرجعا نظريا وتطبيقيا يعتمده مسؤول العلاقات العامة. وترتكز الدراسة بشكل كبير على كل الاستراتيجيات المتبعة لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة وفقا لمراحل تبلور هذه الأزمة ، وأيضا الخطط المعتمدة في تغيير الصورة الذهنية للمؤسسة ، وهذا لتغيير الصور السلبية التي يمكن ان تتشكل عنها ، كما نجدها من الاستراتيجيات الاتصالية المهمة في إدارة وإصلاح تلك التصورات السلبية ، وإعادة بعث الانطباعات الإيجابية عن المؤسسة.

وقد تبيننا نظرية إصلاح الصورة كعنصر هام يمكن أن تعتمد العلاقات العامة في إدارة هذه الأزمة ، وهذا ما ستعالجه هذه الدراسة.

إن الطرح السابق لموضوع الدراسة ، ومن خلال هدفها في بلورة رصيد نظري واقعي يمكن أن تطبقه العلاقات

عالم المؤسسات ، وربطه بوجود نسق اجتماعي يتكون من الأفراد والمؤسسات ، والتي تعدّ حاملة أو مكان تجمع لهؤلاء الأفراد ، ومن هذا يستنتج boulding أن كل فرد في المؤسسة يمكن أن تبني لديه صورة ذهنية عن المؤسسة ، ودون الخوض كثيرا في هذا الشأن ، ننتقل مباشرة إلى تقديم تعريفات مهمة للصورة الذهنية في المؤسسة والتي تعرف باصطلاح آخر هو corporate image صورة المؤسسة ، وسنعمد هنا على تعريفات أبرز الباحثين في هذا المجال:

- يعرفها كل من الباحثين Lars Thøger Christensen, Mette Morsing & George Cheney بأنها: "إنطباع لدى شخص أو منظمة تم إنشاؤها في ذهن الجمهور". (Christensen, Morsing, Cheney, 2008, p 91)

- يرى كل من الباحثين Heding & Knudtzen & Bjerre بأن صورة المؤسسة تعبر عن فسيفساء من الانطباعات التي تتكون من مجموعة من الإشارات الرسمية وغير الرسمية التي تتوقعها الشركة ، ومن هذا تتشكل لدى المتلقي صورة الشركة ، وبالتالي فإن صورة الشركة ليست ما تعتقد الشركة أنه موجود ، ولكنها تعبر عن ما هو موجود في ذهن الجمهور ، وبالتالي صورة الشركة هي نتيجة لفسيفساء من المواقف التي تبدأ داخل الشركة مع الموظفين وتصورهم لها ، ويعد قياس صورة الشركة بشكل مستمر مصدرا مهما لتتبع إدراك المستهلك أو الجمهور وأصحاب المصلحة للمؤسسة. (heding, f. knudtzen, bjerre, 2009, p 59)

- يعرفها Bernstein بأنها النتيجة الصافية أو النهائية لتفاعل كل التجارب والمعتقدات والمشاعر والمعرفة والانطباعات لدى الناس عن الشركة" وبالتالي فإن الانطباع العام الذي شكل في أذهان الجماهير من خلال بعض الإشارات التعريفية ، مثل: الشعار ، المنتجات ، خدمة العملاء ، هو الذي يشكل صورة المؤسسة. (heerden, 1999, p 494)

- كما توصف الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها: "الانطباع العام المكون في عقل الجمهور حول الشركة" وهي بالتالي الصورة الذهنية التي يملكها جمهور المنظمة. (souiden, kassim, ja hong, 2006, p 830) وهو التوجه المعرفي نفسه الذي أقره 1984 topalian حول صورة المؤسسة بوصفها تمثل مجموع الانطباعات وتوقعات المنظمة

الموجودة في عقل الانسان بالتصور ، والصورة عند الشريف الجرجاني نوعان: الصورة الجسمية والصورة النوعية ، إذ ذكر أن الصورة هي "كيفية حصول صورة الشيء في الذهن وهي الصورة الذهنية ، لأن كل ما هو حاصل في العقل لا بد له من تشخيص عقلي" ، والصورة الخارجية هي صورة الشيء عند تواجدها في الخارج. (الموسوي ، عبد الرزاق ، صفد الساموك ، 2011 ، ص 73). وهنا نفسر أن المفهوم العام للصورة يشير الى أنه تمثيل عقلي او بصري للواقع ، كما أنه وعي مباشر يستهدف العالم الخارجي من حيث التجسيد والشعور والرؤية. هذا التمثيل يمتلك صفات الاختزال والتكيف ، الاختصار ، التصغير ، الخيال والتحويل ، كما ان لديها خصائص التوسيع والميزات والمبالغة. (ajmi ziani, 2016, p 4)

وتعرف الموسوعة الاعلامية الصورة الذهنية: بأنها الانطباع الذي يكونه الفرد في الأشياء المحيطة به متأثرا بالمعلومات المخترنة عنها وفهمه لها ، وبذلك فإن الصورة الذهنية هي نتاج تفاعل عناصر المعرفة والادراك. (عواطف ، نصر ، حسين ، 2011 ، ص 157)

- يعرف "gavard peret غافارد بيريت" الصورة الذهنية فيقول: هي مجموعة من الصور الداخلية التي يعاد إنتاجها أو التمثيل العقلي لتصور ما او انطباع سابق في غياب الكائن (شيء ، شخص ، مفهوم) الذي ولد هذا الانطباع. في حين يعرفها "lutz et lutz لوتز ولوتز" بان الصورة الذهنية هي أي حدث عقلي يؤدي إلى تصور مفهوم أو علاقة في غياب هذا المفهوم أو العلاقة. (ratier, 2002, p 02)

والذي نصل إليه في تعريفنا للصورة الذهنية بشكل كامل هو أنها جملة من الصور التي تتشكل في ذهن الفرد ، وهذا التشكل الذهني يخضع لجملة من المؤثرات التي تساهم فيه بشكل مباشر وغير مباشر ، وهي المسؤولة عما تكون في ذهن الفرد ، إضافة إلى مكتسبات الفرد أي جملة العوامل الاجتماعية والسلوكية ، والفكرية ، التي تأثر أيضا على تلك الصورة الذهنية المشكلة لدى ذلك الفرد ، وتسترجع تلك الصور نتيجة لمنبهات ما حتى في غياب الشيء ، أو الذات ، المشكلة عنها الصورة في ذهن ذلك الشخص ، فبمجرد وجود منه له علاقة بالشيء الأصلي تحدث الاستجابة باسترجاع الصورة التي شكلها الفرد عن ذلك الشيء.

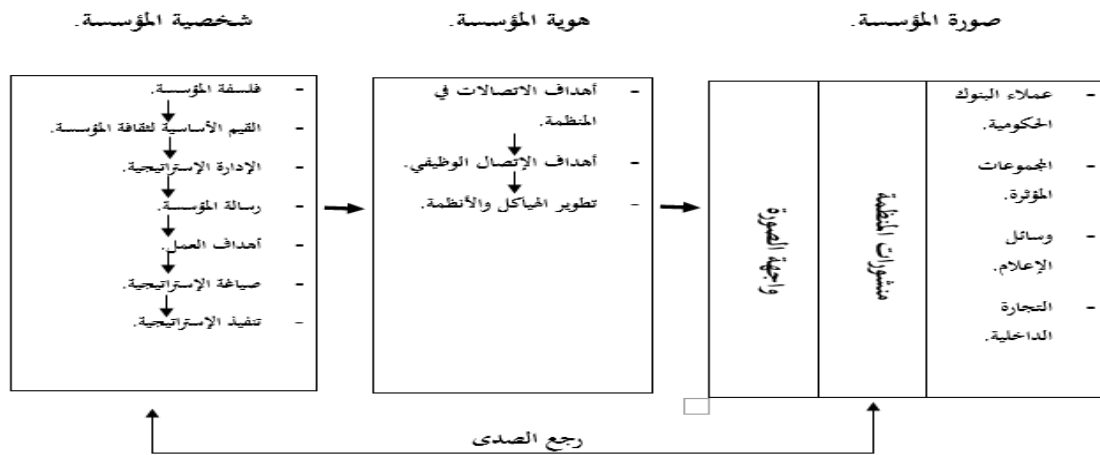
وعموما ننتقل إلى عالم آخر من عوامل الصورة الذهنية وهو عالم المؤسسات والتنظيمات ، ونجد هنا أن الباحث الأمريكي kenneth boulding هو الذي نقل هذا المفهوم إلى

- مرحلة هوية المؤسسة: المرحلة الثانية من النموذج والتي تعرف باسم هوية المؤسسة ، تتعلق بتحديد أو تطوير أهداف الاتصال الخاصة بالمنظمة ، والتي هي مجموعة فرعية من الأهداف العامة للأعمال ، هنا تظهر فلسفة الاتصالات كقضايا تتعلق بما يمكن قوله عن المؤسسة ، إلى أي مدى يمكن القول ، من الذي ستعامل معه ، هذا يتطلب الاهتمام بالعديد من المسائل والمهام (الوظائف) مثل: أبحاث الصورة ، المسح البيئي ، المراقبة للوضع الاجتماعي والسياسي ، العلاقة مع وسائل الإعلام ، كما يجب إنتاج تقرير سنوي حول المنظمة وحول النشاط الإعلامي لها .

- مرحلة صورة المؤسسة: وهي المرحلة الثالثة والأخيرة ، حيث تمثل صورة المؤسسة الواجهة ونقطة الاتصال بين مختلف أصحاب المصلحة (المساهمين ومختلف الجماهير) والمؤسسة ، حيث يتم تشكل تجارب وخبرات أصحاب المصلحة عبر مخرجات النظم الإدارية المختلفة .

والنموذج التالي يوضح لنا بشكل جلي هذه المراحل

الثلاثة:



الشكل رقم 01: مراحل بناء وإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة.

**Source:** Russell Abratt and Thabiso Nsenki Mofokeng, Development and management of corporate image in South Africa, european journal of marketing, vol 35, no 3/4, 2001, p 369.

النحو يمكن أن نختزل العوامل المساهمة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة في مكونين أساسيين هما:

- المكون الوظيفي: المتعلق بالخصائص الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة.

- المكون العاطفي: خاص بالأبعاد النفسية التي تتجلى في المشاعر والمواقف اتجاه المؤسسة ، وهذه المشاعر

المتراكمة في أذهان الافراد الذين يشكلون جمهورها. ( Abratt, 1989, p 67)

## 2.I مراحل تشكل الصورة الذهنية المؤسسة :

يعرض كل من الباحثان shee and abratt نموذجا لإدارة الصورة الذهنية للمنظمة وفق ثلاث مراحل رئيسية تتعلق بالشخصية والهوية ليأتي بعدها تشكل الصورة ، وتمثل هذه المراحل جزء من عملية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة التي تتعلق بعمليات البناء والتشكل : ( Abratt, Mofokeng, 2001, p 369).

- مرحلة بناء شخصية المؤسسة: توفر المرحلة الأولى

التي يطلق عليها شخصية المنظمة فرصة للإدارة لتطوير فلسفة المؤسسة التي تجسد القيم والافتراضات الأساسية لها ، والتي بدورها تشكل الثقافة المؤسسية ، ويتضمن الجزء الرئيس التالي من عملية إدارة صورة المنظمة تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ، وبمجرد أن تكون مهمة المؤسسة واضحة ، تحدد الإدارة الأهداف العامة للأعمال.

## 3.I العوامل المساهمة في بناء الصورة الذهنية

المؤسسة : نجد أن كل من barich and kotler, dichter ,finn يربطها بمختلف الخصائص الفيزيائية والسلوكية المؤسسة ، مثل : إسم المؤسسة ، الهندسة المعمارية ، مجموعة المنتجات أو الخدمات ، التقاليد ، الأيديولوجية ، جودة التواصل في التفاعل مع عملاء المؤسسة ، وعلى هذا

وأزمة الصورة الذهنية للمؤسسة تعرف عموماً بأنها: "ذلك الحدث السلبي المفاجئ الذي يمكن أن يمس المؤسسة على مستوى نظرة وانطباعات مختلف أصحاب المصلحة لهذه المؤسسة، ويلحق هذا ضرراً مباشراً بالمؤسسة، قد يؤدي بها إلى الزوال".

### 3.II إستراتيجيات إدارة أزمة الصورة الذهنية

للمؤسسة وفقاً لمراحل تبلور الأزمة: إن الملاحظ في الأزمات هو أنه بمجرد حدوثها فإنها تتطور بسرعة، ما يتطلب التدخل السريع لعلاجها، وهذا العلاج يمكن أن يحدث على أي مستوى من مستويات حياة الأزمة، ومن هذا جاءت الأهمية لإبراز دورة حياة أزمة الصورة الذهنية، لمحاولة الوقوف على كل مرحلة لإعطاء حلول توصيفية للعلاج المبكر للأزمة قبل التفاقم والانتشار، وهذا ما يجب على مسؤولي العلاقات العامة دراسته والتركيز عليه، وعموماً ترتبط دورة حياة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة بثلاث مراحل تفسرها هي:

- مرحلة ما قبل الأزمة.
- مرحلة أثناء الأزمة.
- مرحلة ما بعد الأزمة.

ومن هذا المنطلق يمكن ان نتبنى نموذجاً يتعلق بتقسيمات دورة حياة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة، بما يتوافق عموماً مع مراحل حياة الأزمة، مع ربط هذه المراحل بمجموعة من الاستراتيجيات التي تمثل الحل الذي يجب أن تتبعه العلاقات العامة في حالة مثل هذه الأزمات، وتنقسم دورة حياة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة إلى ثلاث مراحل هي:

#### - مرحلة نشأة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة:

وترتبط هذه المرحلة بمرحلة ما قبل الأزمة، وهي المرحلة التي تكون فيها المؤسسة مستقرة ظاهرياً، لكن هناك حوادث وعوارض تحدث وتتراكم عن المؤسسة، وتمثل هذه الحوادث والعوارض في الانطباعات السلبية التي تشكل في أذهان الجماهير المختلفة للمؤسسة، نتيجة لخلل في التنظيم، خلل في المنتج، أو الخدمة، ومثال هذا على الصعيد الوطني الجزائري ما تشكل لدى الجماهير عن مؤسسة RENAULT ALGERIE، الذي تعاني من النظرة السلبية للجماهير لهذا المنتج، وأيضاً نجد من الحوادث ذلك الخلل القانوني الذي يمكن أن تعاني منه المؤسسة، والذي يبدو ظاهرياً غير مؤثر، إلى أنه يؤثر وبشكل كبير في الصورة الذهنية للمؤسسة على المدى القصير والطويل ويتعلق باستمرارية المؤسسة على

مستهدمة من تجارب فردية مع المؤسسة وأيضاً من معالجة المعلومات التي تشكل الصفات والمؤشرات الوظيفية للصورة. (nguyen, leblanc, 2001, p 228)

فيما حدد كيفن كيلر kevin lane keller أربع عوامل جوهرية تتعلق ببعض العوامل ذات الصلة بتشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة وهي كالآتي: (Ibid, p 228)

- 1- سمات المنتج الشائعة: وربطها هنا بعنصرين مهمين هما: الجودة والابتكار.
- 2- الافراد والعلاقات: وربطها هنا بتوجهات المؤسسة اتجاه العملاء.
- 3- القيم والبرامج: وربطها كيلر بالمسؤولية البيئية والمسؤولية الاجتماعية.
- 4- مصداقية المؤسسة: وارتبطت هنا بثلاث عناصر مهمة لأي مؤسسة وهي: الخبرة والثقة والتعاطف مع المؤسسة.

### II. أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة: الماهية، دورة حياة أزمة الصورة الذهنية.

#### II. I الماهية: إن الحديث هنا يبدأ من خلال تناول

تقديم تعريفي للأزمة، حيث تعرف عموماً بأنها ذلك الحدث الطارئ والسلبي الذي تتعرض له الأشياء على اختلافها، وهذا الحدث يشكل التهديد المباشر لهذه الأشياء من خلال ضرب استقرارها وثباتها، وهو حدث يفسره الباحث عبد الكريم أحمد الجليل فيقول: "الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة"، (أحمد جميل، 2016، ص 14) ويتسع هذا المفهوم للأزمة ليشمل كما قلنا سابقاً مختلف الأشياء والتي من ضمنها المنظمات، ومنه فإن الأزمة على مستوى المنظمات هي ذلك الحدث السلبي غير المتوقع الذي يؤثر على المنظمة في مرحلة ما من مراحل حياتها، والذي يؤثر على استمراريته ما لم تعالج هذه الأزمة، وحسب كل من الباحثين SEEGER & SELNOW فإن الأزمة هي مجموعة من الظروف الجديدة، بما فيها وجود درجة عالية من عدم اليقين حول السبب، واللوم، والعواقب، والإجهاد، والخوف فيما يتعلق بالمستقبل، (simon, seymour, 2005, p 31) وتلحق الأزمة العديد من الاضرار بالمنظمات، فهي تؤثر على عملياتها الإدارية والتسييرية والتنظيمية، كما تؤثر على خدمات المؤسسة وعلى علاقاتها بجماهيرها، وهذا كله يؤثر على صورتها وعلى سمعتها التي تطلب اكتسابها وقتاً كبيراً،

مثل الوثائق التي تثبت شرعيتها وتنفى الاختلاسات ، وأيضاً الأسس العلمية ، من خلال اعتماد بث الأسس العلمية التي تعتمدها المؤسسة في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات ، ما يمكن من تحقيق رضا الجماهير وقهملها لما تقوم به المؤسسة.

- **مرحلة استعادة الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة:** وتأتي هذه المرحلة مباشرة بعد انتهاء الأزمة ، حيث تحاول المؤسسة استعادة صورتها الإيجابية لدى الجماهير من خلال الاعتماد على وسائل الإعلام والحملات الإعلامية ، إلى أن هذا غير كاف بالنسبة إلى الأزمات الكبيرة ، التي تتطلب أن تكون هناك استراتيجية جذرية تمثل أساساً في إعادة تجديد بعض عناصر الهوية المؤسسية ، كأن تقوم المؤسسة بتبني ثقافة تسييرية جديدة ، وأن تقوم بتغيير الهوية البصرية الخاصة بها ، من تغيير للشعار والاسم وحتى الألوان ولباس العمال ، ومنتجاتها أو خدماتها ، وهذا يبدو صعباً ، إلى أنه يمثل الحل الأمثل للمؤسسات التي مستها أزمات كبيرة والتي تهاوت صورتها وسمعتها السوقية والمجتمعية ، كما سنتطرق عموماً إلى أبرز استراتيجيات استعادة الصورة الذهنية ضمن مبحث استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة صورة المؤسسة.

### III. خطط تغيير الصورة الذهنية للمؤسسة

بما أن وظيفة العلاقات العامة ترتكز على بناء العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي ، وتحقيق التفاهم والتواصل والذي يؤثر بشكل كبير في صورة المؤسسة فسمعتها ، ارتأينا أن نعالج هنا الخطط التي يجب على العلاقات العامة أن تتبعها في مواجهة الأزمات وفي علاج واستعادة الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.

يرى الباحث *dichter* أن هناك بعض من الخطط التي يمكن أن تغير من الصورة الذهنية المشككة عن الأشياء ، وركز هنا على صورة البلد وصورة الأشخاص ، فيما سنحاول نحن هنا إسقاط هذه الخطط على المؤسسات ، من خلال التركيز على الصورة الذهنية للمؤسسة ، والتي لا بد للعلاقات العامة أن تستفيد منها في عمليات تسيير أزمة الصورة الذهنية ونذكرها توالياً:

- **عرض صورة جديدة:** حيث تسعى هنا العلاقات العامة إلى تقديم صورة ذهنية جديدة عن المؤسسة أو صورة ذهنية مغايرة ، عن تلك التي ترسخت عند الجماهير عن المؤسسة حول موضوع ما ، ومثال هذا ما حصل مع شركة SANLU عام 2008 ، أحد أكبر شركات إنتاج الألبان ، حيث

الصعيد السوقي والمجتمعي ، ويمكن هنا الاعتماد تحديداً على استراتيجية احتواء الأزمة ، والتي تتطلب ميزة السرعة في الحصر والتضييق عليها والقضاء السريع على مسبباتها.

- **مرحلة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة أثناء الأزمة:** وهنا يكون التأثير مباشراً ، فبمجرد بروز الأزمة للمؤسسة ولجماهيرها ، تبدأ تلك التصورات السلبية والانطباعات بالتشكل والبروز على نطاق واسع ، والانتشار بشكل سريع وسط مختلف الجماهير ، وهذا ما يجب على المؤسسة الانتباه إليه ومحاولة تثبيط هذه الأزمة سريعاً ، وهنا يمكن للعلاقات العامة داخل المؤسسة أن تعتمد على الاستراتيجيات الثلاث التالية لإدارة الأزمات وهي:

• **استراتيجية تحويل المسار:** وعلى مستوى الصورة الذهنية فإنه على رجل العلاقات العامة أن يحاول تحويل تفكير الجماهير وانتباهها للأزمة الفعلية إلى الانتباه والاهتمام بأضرار وحوادث أقل شأنًا ، وأيضاً إلى إعادة إحياء الذاكرة حول الحوادث الإيجابية التي حدثت للمؤسسة ، ومن هذا يتم تحويل المسار الذهني للجماهير من الأزمة إلى أهداف أخرى تحدها المؤسسة.

• **استراتيجية تفتيت الأزمة:** وهنا يتم تفكيك كل الحوادث والعوامل التي أدت إلى أزمة الصورة الذهنية عن المؤسسة وعلاج كل واحد منها على حدى ، كأن تقوم المؤسسة بتحديد العوامل التي أثرت على الجماهير الداخلية ، والحوادث التي أثرت على الجماهير الخارجية ، وعلاج كل واحدة منها مفصولة عن الأخرى ، فالعلاج يكون تدريجياً من خلال القضاء على مسببات أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة عند كل جمهور ، لأن لكل جمهور خصوصياته وله مسببات لهذه الأزمة تختلف عن الأخر ، كأن تقوم المؤسسة بعلاج أزمة الصورة الذهنية على المستوى الداخلي من خلال فرض النظام والحوار مع الموظفين والعمال ، وعلى المستوى الخارجي تقوم المؤسسة مثلاً بسحب المنتج من السوق والاعتذار للجماهير ، أو القيام بتحسين الخدمات للجماهير الخارجية ، وهذا كله يكون بالتفاعل المتبادل بين الداخل والخارج ، فالمؤسسة هي نسق متكامل بين الداخل والخارج.

• **استراتيجية إجهاض الأزمة:** وهنا يتم التركيز على بث أسس فكرية وعلمية تكون مضادة للأسس الفكرية التي سببت الأزمة ، كأن تقوم العلاقات العامة بنفي ما يشاع عن المؤسسة من اختلاسات مثلاً ، أو اللا شرعية القانونية في السوق ، وهنا تقوم بدحض هذه الإشاعات وتبث أسس فكرية

التواصلية ، التي يؤدي انقطاعها إلى تشكل الصورة السلبية عن المؤسسة.

وإضافة إلى العنصرين السابقين فإن ما يجب على العلاقات العامة الاهتمام به هو تلك الخطط الوقائية الخاصة بإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة ، وترى elsbach أن إدارة الصور هنا تتم في ثلاث مناسبات ترتبط بقبل وأثناء وبعد الحدث التنظيمي ، ويمكن أن نعدّها إجراء وقائياً استباقياً لحدوث الأزمة:

- قبل الحدث التنظيمي: "المرحلة الاستباقية"، وفي هذه المرحلة يبدو فيها الجميع هادئاً ، ولا يبدو أن المنظمة تقترب من أي أزمة ، هنا ينبغي للمنظمة التحضير للأزمة من خلال الشروع في المسح البيئي للمشاكل المحتملة ، وكيفية الخروج بخطة للتواصل في الأزمات ، وصفها STURGES بأنه الوقت الذي تقوم فيه المنظمة باستيعاب كل هذه المعلومات بشكل نشط ، ويصف هذا ELSBACH بأنه إدارة تصورية استباقية منظمة. (Augustine, 2012, p365)

- قبل الحدث التنظيمي: "المرحلة الاستراتيجية"، تحتاج المنظمات التي أنشأت صوراً خاصة بها وقامت بصيانتها إلى الشروع في تعزيز الصورة ، وهذا المفهوم الجديد يعني بشكل أساسي أن المؤسسات بحاجة إلى تحديث صورتها أمام أصحاب المصلحة ، حيث إن صيانة الصورة يمكن أن تصبح روتيناً عادياً ، وإذا كانت هناك قضايا أو مشاكل تلوح في الأفق ، فإن المنظمات ستهتم بتذكير أصحاب المصلحة باستمرار بأنه على الرغم من مواجهة المشكلات التي تبرز في الأفق والتي قد تنشأ أزمة ، فإنها تظل ملتزمة اتجاه أصحاب المصلحة.

- أثناء الحدث التنظيمي: "مرحلة رد الفعل"، وهذا هو الوقت الذي تبرز فيه الأزمة ، وهنا يتم تنشيط خطة التواصل الخاصة بالأزمات ، وينبغي هنا على المنظمة أن تستجيب للأزمة بفعالية من خلال الإبلاغ عن تصرفاتها مباشرة ، وهذا من خلال إصدار البيانات في موقعها على الويب و من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو وسائل الإعلام ، وتصف ELSBACH هذه المرحلة وترى أنها الوقت الذي تنخرط فيه المنظمة في محادثة أصحاب المصلحة وتقوم هنا بتحسين وتحديث أساليبها استناداً إلى التعليقات ، (Augustine, 2012, p 367) فرد فعل الأفراد الذي سيكون واضحاً للمنظمة من خلال عرض أصحاب المصلحة لأرائهم فيما يجري في المنظمة ، يمكن أن تعتمد العلاقات العامة

أُتهمت بتلوين حليبها بمادة الميلايين ، وهي مادة صناعية كيميائية سامة تستخدم في صناعة البلاستيك والأسمدة ، وقد تضرر منها الآلاف من الرضع بعد استهلاك هذا الحليب والذي يباع على نطاق واسع في الصين ، وفي عام 2011 أطلقت الصين حملة إعلامية لتحسين صورتها العالمية ، حيث تم بث فيلم من 17 دقيقة في ميدان التايمز بنيويورك كجزء من حملة الدبلوماسية العامة ، حيث أظهرت الصين قوتها الناعمة ، ولوحظ أن الفيلم كان حول إنتاج إيجابيات بقدر ما يتعلق بإلغاء بعض السلبيات ، (Augustine, 2012, p 364) هنا سعت الصين إلى التركيز على بث الإيجابيات دون النظر في السلبيات لأنها ستتلاشى إذا ما طغت الصور الذهنية الإيجابية عن الصين بشكل عام وبشكل خاص المؤسسات الصينية ، ومن هذا فإن مهنة العلاقات العامة لا بد أن تتولى هذا الأمر وأن تسعى إلى توجيه انطباعات الجماهير إلى التركيز على ما هو إيجابي بالنسبة للمؤسسات ، وأيضا نقطة مهمة أخرى هنا تتعلق بعنصر الكم والتكرار ، وهذا للتشويش على الصورة الذهنية السلبية المشككة عن المؤسسة ، فعلى مسؤولي العلاقات العامة السهر على بث كم كبير من الصور من شأنها تشتيت نظرة الجماهير إلى الصور السلبية وأيضا تكرار الصور الإيجابية التي من شأنها أن ترسخ لدى الجماهير وتلغي تلقائياً الصور السلبية بشكل تدريجي.

- تلطيف صورة المؤسسة: نبدأ هنا بإعطاء مثال عن صورة الشخص وإسقاط هذا النوع من الخطط على الصورة الذهنية للمؤسسة.

وقد كانت لرئيس الوزراء البريطاني سابقا GORDEN BROWN صورة عامة صارمة ، فغالبا ما كان يصوره الإعلام البريطاني على أنه غير مبتسم ومنفصل عن الجماهير ، وفي عام 2009 وفي ظل انخفاض معدلات الموافقة على ترشيحه في الانتخابات ، حاول أن يعرض صورة أكثر ليونة عن طريق إجرائه لمقابلات شخصية بشكل غير عادي ، من أجل إعادة التواصل مع الناخبين ، حتى إنه وافق على الظهور في برنامج تلفزيوني ديني ، (Augustine, 2012, p 364) وهذا كله لأجل إعادة بعث صورة إيجابية عنه لدى الجماهير ، وجوهر هذه العملية هو التركيز على التليين أو التلطيف ، وهو نفسه ما يحصل مع المؤسسات ، فتسعى العلاقات العامة على مستواها إلى تلطيف الأجواء مع الجماهير من خلال فتح باب الحوار والنقاش معهم ، وإعادة بعث العلاقة الترابطية

الإدارية والتي لها دور مهم في تحديد العلاقات الإدارية والأوامر والتوجيهات الإدارية، التي يكون نجاحها بمثابة التحقيق المباشر لتنظيم المؤسسة وأيضاً رضا العمال عن المؤسسة، الذي ينعكس على أدائهم العملي وأيضاً على علاقتهم مع مختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وهذا سيكون له حتماً جانب إيجاب يبنى ويعزز الصورة الإيجابية للمؤسسة، وأيضاً الاتصالات التنظيمية التي تتعلق بالجانب التنظيمي الذي يشمل توزيع العمل، طرق تسيير العمل، الحقوق والواجبات الخاصة بالعمال...إلخ، وكلها تساهم في بناء صورة مميزة عن المؤسسة، وتكمن أهمية كل من الاتصالات الإدارية والتنظيمية أنها تساهم أولاً في دحض مسببات الأزمة والتي يمكن أن يكون الموظف أو العامل جزء منها، وأيضاً تحقيق جودة هذين النوعين من الاتصالات يمكن أن يقضي على الأزمة ويرسم في أذهان الجماهير الداخلية للمؤسسة تلك الصورة الذهنية التي توحى بقوة وتحكم المؤسسة.

- **الاتجاه الخارجي:** ويشمل الاتصالات الخارجية التي من ضمنها وبشكل أساسي الاتصالات التسويقية سواء تلك التي تتعلق بالمنتجات من خلال إبراز جودتها وأهميتها، وأيضاً الاتصالات التسويقية التي تبرز المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة، وهذا ما تقوم به عديد المؤسسات، ومن ضمنها شركة الاتصالات بالجزائر DJEZZY، حيث تقوم المؤسسة من خلال عمالها بعمليات التبرع بالدم للمرضى، وجعلت المؤسسة من هذه العملية نمطاً هوياتياً لها، فهي تقوم بهذا السلوك الإيجابي منذ عام 2012، وهذا ما تناقلته عديد الوسائل الإعلامية، وبهذا يمكن أن يصبح هذا السلوك نمطاً دفاعياً اتجاه الأزمات التي تواجه المؤسسة، بعدها مؤسسة قريبة للجماهير وتكسب ثقتهم وتضامنهم.

كما ان الأستاذة "شدران علي شيبه" حددت مجموعة من المؤثرات الاتصالية الخاصة بتشكيل الصورة الذهنية، والتي لها من الأهمية لعلاج أزمة صورة المؤسسة، نذكرها كالآتي: (علي شيبه، 2016، ص 285-288)

- 1- الأحداث الخاصة.
- 2- الاتصال الشخصي.
- 3- مطبوعات المؤسسة.
- 4- الوسائل السمعية والبصرية الخاصة.
- 5- برامج الصورة الذهنية.

على مستوى المنظمة لدراسة الحلول وإعادة إحياء الصورة الإيجابية عن المؤسسة، كما تكون هذه الاستراتيجية داعماً جيداً من خلال تشكل صور ذهنية لدى هؤلاء الأفراد عن المؤسسة وبأنها منفتحة وتأخذ بأرائهم، ما يحسسهم بأنهم جزء من مجتمعها ومن هويتها.

- **بعد الحدث التنظيمي:** "مرحلة الانتعاش"، وتأتي بعد انتهاء الأزمة، فعندما تتخذ المؤسسة خطوات فعالة لاستعادة سمعتها المحطمة والمجروحة، فإن هذا الوقت هو للتعلم من الأخطاء السابقة التي ارتكبت لمنع حدوثها مرة أخرى...

#### IV. الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة:

وتتعلق الاتصالات المؤسسية عموماً بمختلف الأنواع وبمختلف الوسائل والطرق التي تتواصل بها المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، لأن إعادة بناء صورة المؤسسة وعلاجها يتم بالتناسق والتكامل بين داخل المؤسسة وخارجها، وهنا نجد أن كلا من الباحثين DOUGLAS PATERSON, MELEWAR, ELIF KARAOSSMANGLU قد حددوا ثلاثة أنواع من الاتصالات تندرج ضمن ثلاث محاور هي: "الإدارة، التسويق، الاتصالات التنظيمية". (Melewar, Karaosmanoglu, Paterson,, 2005, p 62-63) وكل من هذه الاتصالات يمكن أن يلعب دوراً مهماً في بناء صورة المؤسسة أولاً وعلاجها في حالة تلفها أو فسادها وأيضاً استرجاع الصورة الإيجابية عن المؤسسة.

كما يرى عديد الباحثين أن للاتصالات دوراً مهماً في بناء صورة المؤسسة ومنه سمعتها وهذا مروراً بهويتها، فبناء هوية المؤسسة شيء مهم بما أنها الذات التي تظهر والتي يراها الآخرون ومنه يشكلون صورة عن المؤسسة، ومن هنا يمكن أن نؤكد على الاتصالات كعنصر استراتيجي مهم في بناء الهوية وإذاعتها وإشاعتها في الوسط الداخلي للمؤسسة والوسط الخارجي، وهنا سنحدد اتجاهين للاتصالات ومنه نحدد دور الاتصال في كل اتجاه والنظم الاتصالية التي تكون ضمن كل اتجاه.

- **الاتجاه الداخلي:** وهذا يشمل كل الاتصالات التي تكون على المستوى الداخلي، والتي لها من الأهمية الكبرى في بناء هوية المؤسسة داخلياً، من خلال بناء ثقافتها وقيمتها وسلوكها، فالاتصالات هي التي تنقل كل عنصر من هذه العناصر، وهنا نحدد نوعين من الاتصالات هي: الاتصالات



الصورة على ستة أنواع: الدعم ، والتقليل ، والتمايز ، والتجاوز ، ومهاجمة الشخص المتهم ، والتعويض ( William, Accounts, 2015, p 24).

• **الدعم أو التعزيز:** وهنا تقوم المؤسسة بدعم الفعل والعمل الإيجابي والذي من شأنه أن يقلل ويخفف من حدة الأزمة ، كما تدعم المؤسسة صورتها السابقة وتؤكد أنها وافية لجماهيرها وأن الأزمة لن تخل بعلاقتها مع مختلف جماهيرها.

• **التقليل:** وتقلل المؤسسة هنا من أثر الأزمة على خدماتها وعلاقتها بجماهيرها ، وتبرز للجماهير أن مقدار الأزمة لا يستدعي ذلك الهول الكبير حولها ، وان الإشاعة هي من جعلت من الأزمة أمرا كبيرا وفي الواقع هي شيء بسيط يمكن أن تتجاوزه المؤسسة بسهولة دون التأثير على علاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة.

• **التمايز:** وهنا يتم مقارنة الأزمة التي تعاني منها المؤسسة بأزمات أخرى أكثر تأثيرا وأكثر سلبية ، وأيضا مقارنة الأزمة بالجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل جماهيرها ، ومقارنة الأزمة بالأفعال الإيجابية التي قامت وتقوم بها المؤسسة.

• **التسامي:** وهذا من خلال بناء سياق آخر يفسر الأزمة ، من حيث إنها تسعى إلى خدمة جماهيرها ولم تقصد ما حصل بالذات ، وأيضا التسامي من خلال بناء سياق يوجه الانتباه إلى قضايا إيجابية سعت المؤسسة إليها ، وهي السبب في تبلور الأزمة.

• **مهاجمة المتهم:** وهنا تهاجم المؤسسة المتهمين بإحداث الأزمة ، وتبرز هي أيضا كضحية هؤلاء المتهمين.

• **التعويض:** وهو استراتيجية مهمة وجيدة حيث تقوم المؤسسة بتعويض كل المتضررين من الأزمة ، وتقوم بإذاعة هذا التعويض ليصل مختلف الجماهير ، وهي بهذا تخلق انطباعا صادقا خاصة بها يوحي أن جمهورها هو رأس المال الذي تسعى المؤسسة للحفاظ عليه مهما كان الثمن.

إن مثل هاته الاستراتيجية تستعمل في الأزمات الصغيرة ، والتي يمكن للمؤسسة معالجتها من خلال التقرب من جماهيرها ومحاولة جذبهم إليها ، خاصة إذا لم يحدث ضرر على مستوى الجماهير.

- **الإجراءات التصحيحية:** وهنا تقوم المؤسسة بتبني إجراءات تصحيحية أولية تساهم في إيقاف توسع

## V. نظرية إصلاح الصورة ل: Benoit كمنطلق

**لعلاج أزمة الصورة الذهنية للمؤسسة:** وستحدث هنا عن الاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها فرع العلاقات العامة في علاج أزمة صورة المؤسسة ، من خلال الخطوات الخمسة التي حددها الباحث benoit لإعادة بناء الصورة العامة للمنظمة وهي: الإنكار ، التهرب من المسؤولية ، تقليل العدا ، الإجراءات التصحيحية ، الاعتراف بالذنب ، ( Ashley, 2011, pp 01-02) ونفصل في هذه الإستراتيجيات:

- **الإنكار:** وهنا تنكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي تؤيد ذلك ، ( نيقين ، 2008 ، ص 263) ويمكن أيضا أن تنكر المؤسسة أنها طرف مشارك في الأزمة ، وهذه الاستراتيجية عموما يمكن أن تكون صالحة مع الأزمات الصغيرة عكس الأزمات الكبيرة التي يكون لها صدى واسع ، وبالتالي صعب إقناع الجماهير أن المؤسسة لا تعلم بالأزمة أو أنها ليست طرف فيها ، وفي حال ثبوت وجود أزمة يمكن ان تقوم المؤسسة بإنكار علمها بالأزمة وانها ليست المسؤولة عنها ، وهذا من شأنه أن يشكل صورة سلبية أخرى تتعلق بالمراقبة لأعمال المؤسسة ، فتبنى لدى الجماهير أن المؤسسة مهمللة وغير مهتمة وغير منظمة وإلا لما وقعت في الأزمة ، كما يمكن أن تدعي أو تؤكد المؤسسة أن هناك أطرافا أخرى هي المسؤولة عنها.

- **التهرب من المسؤولية:** وهنا تحاول المؤسسة جاهدا أن تؤكد أنها غير مسؤولة عن الأزمة وأن هناك أطرافا أخرى هي من افتعلت الأزمة أو أن هناك حوادث خارجة عن إطار سيطرة المؤسسة وهي من سببت الأزمة ، وتؤكد المؤسسة بعدها أنها ستقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز الأزمة ، كما يمكن ان تقوم المؤسسة باستفزاز المشاعر الإيجابية لدى الجماهير من خلال تذكيرهم بالأعمال الإيجابية التي فعلتها في سبيلهم.

يحدث أن تلجأ المؤسسة لمثل هاته الاستراتيجية في الأزمات الكبيرة التي قد تعصف بها عكس استراتيجية الإنكار ، وبالتالي تقوم بهذا الفعل لتظهر للآخرين أنها غير مسؤولة عما يحدث ، كفساد المنتج ، حيث تلجأ إلى إنكار ما يحدث وأن المسؤول هو الموزع أو أصحاب المحلات ، وهي لا تتحمل هنا المسؤولية.

- **تقليل عدائية الحدث:** من خلال الحد من الأزمة ومن الأضرار التي يمكن أن تحدثها ويحتوي هذا النهج لإصلاح

لجماهيرها ، كما يمكن هنا أن ترغم المؤسسة المتهم بافتعال الأزمة بالاعتراف وتقديم العذر للمؤسسة وجماهيرها ، ثم تقوم المؤسسة بتعويض هؤلاء الجماهير.

الأزمة ، ثم إجراءات تصحيحية أخرى تقوم على التنبؤ و ضمان عدم تكرار الأزمة.

- الاعتراف بالذنب: وهنا تقوم المؤسسة بالاعتراف

والجدول التالي يبرز بشكل جيد هذه الاستراتيجيات:

بذنبها وتسعى إلى تصحيحه ، وتقوم بالاعتذار وتقديم التعويض

المثال	التكتيك	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا توجد أزمة على مستوى المؤسسة.</li> <li>- مؤسستنا لا تعلم بالأزمة.</li> <li>- مؤسستنا غير مشاركة في الأزمة.</li> <li>- مؤسستنا غير مسؤولة عن الازمة ، وإنما هناك مؤسسات وأشخاص آخريين هم السبب في حدوث الازمة ويتحملون المسؤولية كاملة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنكار البسيط.</li> <li>- الإنكار من خلال تحويل اللوم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنكار.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسة كانت داعما لك في الأوقات الصعبة. (المؤسسة كانت سندا لك من خلال تخفيض السعر لأجلك فقط ، ولا لأجل نوايا أخرى).</li> <li>- المؤسسة لم تتمكن من السيطرة على الازمة بفعل عدم إمكانية الحصول على المعلومات والمعطيات اللازمة والأساسية.</li> <li>- هناك حادث غير متحكم فيه وغير مقصود هو السبب في حصول الازمة.</li> <li>- المؤسسة كانت لها نوايا حسنة سعت من خلالها إلى خدمة جماهيرها ، إلى ان هناك حوادث خارجة عن نطاقها من تسببت في تغيير مجرى الهدف الإيجابي للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإستفزاز</li> <li>- عدم الإمكانية.</li> <li>- الحادث.</li> <li>- النوايا الحسنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التهرب من المسؤولية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسة ستقوم بدعم كل عمل من شأنه ان يقضي على الأزمة.</li> <li>- هذه الازمة عارضة ولا تستدعي كل تلك الإشاعات التي بثت ، والمؤسسة ستتجاوز مثل هذه الازمات الصغيرة بسهولة ، كما فعلت مع أزومات سابقة ، كما ان هذه الازمة لن تمس جماهير المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر.</li> <li>- الازمة التي تعاني منها مؤسستنا لا تضاهي تلك الازمات التي مست مؤسسات أخرى ، وبالتالي سيتم التحكم فيها بسهولة.</li> <li>- السلوك الذي قامت به المؤسسة في نظرك هو أمر سلبي ، لكنه فعل إيجابي. (منتوجنا غالي الثمن قليلا لكننا نضمن بذلك خدمات ما بعد البيع لمدة طويلة)</li> <li>- هناك أشخاص ومؤسسات هي التي تسببت في الازمة ، وسنقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة ضدهم.</li> <li>- سيتم تعويضك عن كل ضرر لحق بك بصفتك زبون مهم بالنسبة إلينا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدعم.</li> <li>- التقليل.</li> <li>- التمايز.</li> <li>- التسامي.</li> <li>- مهاجمة المتهم.</li> <li>- التعويض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقليل من عدائية الحدث.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسة قامت باتخاذ كافة الإجراءات التي ستقضي على الازمة والتي ستضمن عدم تكرارها ، كما انها. (المنتج الذي أخذته سيتم إستبداله بمنتج آخر جديد ومضمون الجودة).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإجراءات التصحيحية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤسستنا آسفة عن كل ضرر صغير وكبير لحق بك ، ونتحمل المسؤولية الكاملة عن هذا الضرر وعن أسبابه ، وسنقوم باتخاذ الإجراء اللازم والضروري للتعويض.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإعترا ف بالذنب.</li> </ul>

#### الجدول من إعداد الباحث.

يتبعها بما أنه سيكون عضوا مهما ضمن خلية الأزمة ، ونقدم الآن هذه الاستراتيجيات: (Coombs, 2007, p 170)

كما يحدد الباحث TIMOTHY COOMBS جملة من الاستراتيجيات والتي يجب على رجل العلاقات العامة أن

## إستراتيجيات الإستجابة الأولية للأزمات.

## - رفض إستراتيجيات الإستجابة للأزمات:

- مهاجمة المتهم: حيث يواجه مدير الأزمات الشخص أو المجموعة مدعيا أن هناك شيء خاطئ مع المنظمة.
  - الإنكار: يؤكد مدير الأزمات أنه لا توجد أزمة.
  - كبش الفداء: يلقي مدير الأزمات اللوم على شخص أو مجموعة خارج المنظمة وانهم سبب الأزمة.
  - العذر: يقلل مدير الأزمة من المسؤولية التنظيمية التي تسببت في حصول الأزمة ، عن طريق رفض نية الضرر و/أو الإدعاء بعد القدرة على السيطرة على الأحداث التي تسببت في الأزمة.
  - التبرير الإيجابي: ويقوم هنا مدير الأزمة بالتقليل من الأضرار الناتجة عن الأزمة ، وأيضا إعادة بناء إستراتيجيات الإستجابة للأزمات.
  - التعويض: حيث يقوم مدير الأزمة بتقديم المال أو الهدايا للضحايا.
  - الاعتذار: ويشير إلى أن المنظمة تتحمل كامل المسؤولية عن الأزمة وتطلب من أصحاب المصلحة العفو/ المسامحة.
- الإستراتيجيات الثانوية للإستجابة للأزمات:
- تدعيم إستراتيجيات الإستجابة للأزمات:
  - التذكير: أخبر أصحاب المصلحة بالأعمال الجيدة السابقة للمنظمة.
  - الإرضاء: يشيد مدير الأزمة بأصحاب المصلحة و/أو يذكرهم بالأعمال الجيدة السابقة التي قامت بها المنظمة.
  - الضحية: يذكر مدير الأزمة أصحاب المصلحة بأن المنظمة هي ضحية الأزمة أيضا.

المؤسسة إلى حد الانفجار والتلاشي ، بصفتها مؤسسة ذات صورة سلبية في أذهان الأفراد ، ووفقا لمركزية وأساسية العلاقات العامة والاتصالات في التفاعل مع الجماهير المختلفة ، والبناء وتحديد معالم الصورة الذهنية للمؤسسة ، فإن لها دورا مهما أيضا في علاج أزمة الصورة الذهنية السلبية ، عبر إتباع جملة من الاستراتيجيات التي تساهم في إعادة بناء الصورة الإيجابية واسترجاع السمعة الحسنة عن المؤسسة ، وهذا بداية باستغلال استراتيجيات إدارة الأزمة عموما ، إلى استغلال تلك الاستراتيجيات والخطط الخاصة تحديدا باستعادة الصورة الإيجابية للمؤسسة في حال تغيرها للنمط السلبي في أذهان مختلف الجماهير ، والشيء الأكثر أهمية هنا هو أنه وجب على المؤسسات وعلى ممارسي العلاقات العامة على مستواها ، وحتى مستويات أخرى خارج أطر المؤسسة الاهتمام والتأطير التطبيقي لمثل هذه الاستراتيجيات لتحقيق الإستجابة الفورية في حال وقوع الأزمة.

إن الحديث عن إدارة أزمة المؤسسة له ارتباط مباشر بمتغير الأزمة ، أي أن ظاهرة الأزمة هي التي تفرض اللجوء إلى مثل هذه الاستراتيجيات ، والتي نجد منها الوقائية المرتبطة بتجنب المؤسسة للوقوع في أي أزمة ، ولكن هذا نادر الحدوث أن لا توجد أي أزمة على مستوى أي مؤسسة ، وتحديدًا الأزمة التي وجب أن تتبع فيها مثل هذه الاستراتيجيات هي تلك التي تتعلق بالأزمات مع الجماهير الخارجية للمؤسسة ، وليس الداخلية ، فهذه الاستراتيجيات تتعلق بالجانب الخارجي للمؤسسة ، وهذا لا يجعل داخل المؤسسة في معزل عن خارجها ، وإنما يمكن أن تنتقل أزمة الصورة الذهنية حتى للعاملين على مستواها ، وهذا ما وجب أن تركز عليه المؤسسة ، من خلال إحداث الأثر الإيجابي المساهم في بناء الصورة الإيجابية ومنه السمعة الجيدة عن المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي.

## خاتمة

تمثل الصورة الذهنية للمؤسسة أحد أهم الأصول المعنوية للمؤسسة ورابطاً مهماً بين هوية المؤسسة وسمعتها ، وتعرض هذا الأصل "الصورة الذهنية" إلى أزمة هو الإشكال الحقيقي ، فالانطباع الذي تتركه الأزمة من شأنه أن يوصل

## الهوامش

1. Philip kotler, kevin lane keller, 2012, Marketing Management, 14th ed, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street.
2. علي حجازي إبراهيم ، 2017 ، الحملات الإعلامية وفن مخاطبة الجمهور ، ط 01 ، دار المعتمد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
3. موسى جواد الموسوي ، عبد الرزاق انتصار إبراهيم ، حسام صفد الساموك ، 2011 ، الاعلام الجديد ، تطور الأداء والوسيلة والوظيفة ، ط 01 ، سلسلة مكتبة الاعلام والمجتمع ، جامعة بغداد ، العراق .
4. abdulkrim ajmi ziani, 2016, "the mental image of the armed (terrorist) organizations in the news bulletins daish a model: a field study on the media professors of the arab universities", Cross-Cultural Communication, Vol. 12, No. 2.
5. عواطف عبد الرحمن ، حسني نصر ، ليلي حسين ، 2011 ، الاعلام الإفريقي في عصر المعلومات ، المكتبة الأكاديمية ، مصر .
6. michel ratier, 2002, "l'image en marketing cadre théorique d'un concept multidimensionnel", cahier de recherche no. 2002-152.
7. Lars Thøger Christensen, 2008, Mette Morsing, George Cheney, Corporate Communications Convention, Complexity, and Critique, saga publications, london.
8. tild heding, charlotte f. knudtzen, mogens bjerre, 2009, brand management research theory and practice, routledge, london & new york.
9. ch van heerden, 1999, "developing a corporate image model", sajems ns, vol 2, N° 3.
10. nizar souiden, norizan m. kassim, heung-ja hong, 2006, "the effect of corporate branding dimensions on consumers' product evaluation, a cross-cultural analysis", european journal of marketing, emerald insight, www.emeraldinsight.com, Vol 40, N° 7/8.
11. Russell abratt, 1989, "a new approach to the corporate image management process", journal of marketing management, Vol 5, N° 1.
12. Russell Abratt, Thabiso Nsenki Mofokeng, 2001, "Development and management of corporate image in South Africa", european journal of marketing, Vol 35, N° 3/4.
13. Nha nguyen, gaston leblanc, 2001, "Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services", Journal of Retailing and Consumer Services 8.
14. عبد الكريم أحمد جميل ، 2016 ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط 01 ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن .
15. simon moore, mike seymour, 2005, Global Technology and Corporate Crisis strategies, planning and communication in the information age, routledge, london & new york.
16. PANG Augustine, 2012, "Towards a crisis pre-emptive image management model", Corporate Communications : An International Journal, Vol 17, N° 3, 2012, p 364.
17. T. C. Melewar, Elif Karaosmanoglu, Douglas Paterson, 2005, "Corporate Identity: Concept, Components and Contribution", Journal Of General Management, Vol. 31 No. I Autumn.
18. شدوان علي شيبه ، 2016 ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
19. Ashley Ann Myers, 2011, "Crisis Communication and Image Repair Strategies: Audience Attitude and Perceptions of Toyota in an Online Environment", in partial fulfillment of requirements for the degree of master of arts in Communication, A Thesis submitted to the Graduate School Valdosta State University.
20. نيقين احمد غباشي ، 2008 ، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية ، صورة المنشأة-آليات إدارة الازمات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
21. William L. Benoit, Accounts, Excuses, 2015, And Apologies, second edition, Image Repair Theory and Research, State University of New York Press, Albany, United States of America.
22. W. Timothy Coombs, 2007, "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory", Corporate Reputation Review, Palgrave Macmillan Ltd, Vol 10, N° 3.