



جامعة الجزائر 3

كلية علوم الاعلام والاتصال

قسم الاتصال

مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

الاتصال وتسيير الأزمة

موجهة لطلبة: السنة الثانية ماستر (السداسي الثالث)

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

الأستاذة: شريفة رزيوق

السنة الجامعية: 2024-2025



جامعة الجزائر 3

كلية علوم الاعلام والاتصال

قسم الاتصال

رئيس المجلس العلمي	محافظ المكتبة

فهرس المحتويات:

1. برنامج المقياس حسب عرض التكوين Canva.....ص 05
2. المكتسبات القبليةص05
3. الأهداف التعليمية.....ص06
4. معايير التقييم.....ص06
5. مضمون المقياس.....ص07
6. الخارطة الذهنية للمقياس.....ص09
7. السيناريو البيداغوجي للمقياس.....ص10
8. مقدمة.....ص13
9. محتوى المقياس.....ص14-104
11. خلاصة.....ص 105
12. قائمة المراجع.....ص 107
13. الفهرس.....ص 112

1. المقياس حسب عرض التكوين

عنوان المقياس: الاتصال وتسيير الأزمة

وحدة التعليم: الأساسية

الجمهور المستهدف: طلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

اللغة: العربية

المعامل: 02

الرصيد: 05

السداسي: الثالث

الحجم الساعي السداسي: 45 ساعة/ 14 أسبوع/ 1.30 سا الحصة الواحدة.

مكان الدرس: جامعة الجزائر 3، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال

الأستاذة: شريفة رزيوق

وسائل الاتصال بالأستاذة: الاتصال الشخصي الرسمي، البريد الالكتروني

برنامج المقياس حسب عرض التكوين **caneva**

- تحديد المفاهيم: الأزمة / الاتصال
- مدخل عام حول اتصال الأزمة
- مفهوم الأزمة
- تعريف الأزمة،
- أنواع الأزمات،
- أسباب حدوث الأزمات،
- إدارة الأزمات،
- طرق التعامل مع الأزمة،

- تشخيص الأزمة،
- خطوات التعامل مع الأزمة،
- مبادئ المواجهة،
- مفهوم الاتصال،
- مبادئ الاتصال،
- مهام الاتصال،
- عوامل فعالية الاتصال،
- إدارة اتصال الأزمة،
- الاتصال في مواجهة الأزمات،
- دور الاتصال قبل وأثناء وبعد الأزمة،
- مواجهة الحملات المعادية والشائعات،
- النجاح أثناء الأزمات،
- معوقات الاتصال الأزمات،

2. المكتسبات القبلية:

هناك جملة من المعارف والمكتسبات التي يجب على الطالب أن يكون مطلعاً عليها من أجل تسهيل عملية التمكن وفهم مضامين المقياس والمتمثلة في:

- نظريات الاعلام والاتصال،
- أن يكون الطالب قد اكتسب معارف حول: أهمية الاتصال في تسيير الأزمات،
- معرفة حقول المعرفة التي تتقاطع مع الموضوع.

3. الأهداف التعليمية:

تتمثل الأهداف التعليمية للمقياس فيما يلي:

- تمكين الطالب من التعرف على آليات إدارة وتسيير مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسات وكيفية توظيف الاتصال كآلية في التخفيف من حدتها.
- تمكين الطالب من معرفة أن السلطة الحقيقية تكمن في السيطرة والتحكم في الاتصال وعلى قدرتها على إحباط السيطرة المضادة لها.
- الهدف الأساسي هو التحكم في آليات إدارة الأزمة من الناحية الإعلامية والاتصالية في علاقاتها بالرأي العام.



4. معايير التقييم:

تتم عملية التقييم من خلال:

امتحان كتابي + أعمال أخرى + بناء نظام للمعلومات

5. مضمون المقياس:

مقدمة

المحاضرة الأولى: الإطار المفاهيمي للأزمة وخصائصها

1. مفهوم الأزمة
2. المفاهيم المشابهة للأزمة
3. خصائص الأزمة

المحاضرة الثانية: أنواع وعوامل نشوء الأزمة ودورة حياتها

1. أنواع الأزمات
2. عوامل نشوء الأزمة
3. دورة حياة الأزمة

المحاضرة الثالثة: مفهوم إدارة الأزمة، أهدافها وطرق التعامل معها

1. مفهوم إدارة الأزمة
2. أهداف إدارة الأزمة
3. طرق التعامل مع الأزمة

المحاضرة الرابعة: مبادئ إدارة الأزمات ومناهج تشخيصها

1. مبادئ إدارة الأزمات
2. مناهج تشخيص الأزمات

المحاضرة الخامسة: مراحل إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة في التعامل معها

1. مراحل إدارة الأزمات
2. العوامل المؤثرة في التعامل مع الأزمة

المحاضرة السادسة: فريق إدارة الأزمة

1. تشكيلة فريق إدارة الأزمة

2. شروط اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة

المحاضرة السابعة: الإطار المفاهيمي لاتصال الأزمة

1. مفهوم الاتصال واتصال الأزمة

2. أهمية اتصال الأزمة

المحاضرة الثامنة: دور الاتصال في إدارة الأزمة عبر مراحلها

1. دور الاتصال قبل حدوث الأزمة

2. دور الاتصال أثناء حدوث الأزمة

3. دور الاتصال بعد الأزمة

المحاضرة التاسعة: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة واستراتيجياتها

1. دور العلاقات العامة خلال الأزمة

2. استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة أثناء الأزمة

المحاضرة العاشرة: الإعلام أثناء الأزمة وسبل مواجهة الشائعات

1. أهمية الدور الإعلامي خلال الأزمة

2. مبادئ التعاون الإعلامي خلال الأزمة

3. سبل مواجهة الحملات المعادية والشائعات خلال الأزمات

المحاضرة الحادية عشر: محددات فعالية اتصال الأزمة ومعوقاته

1. محددات فعالية اتصال الأزمة

2. المعوقات الاتصالية في إدارة الأزمة

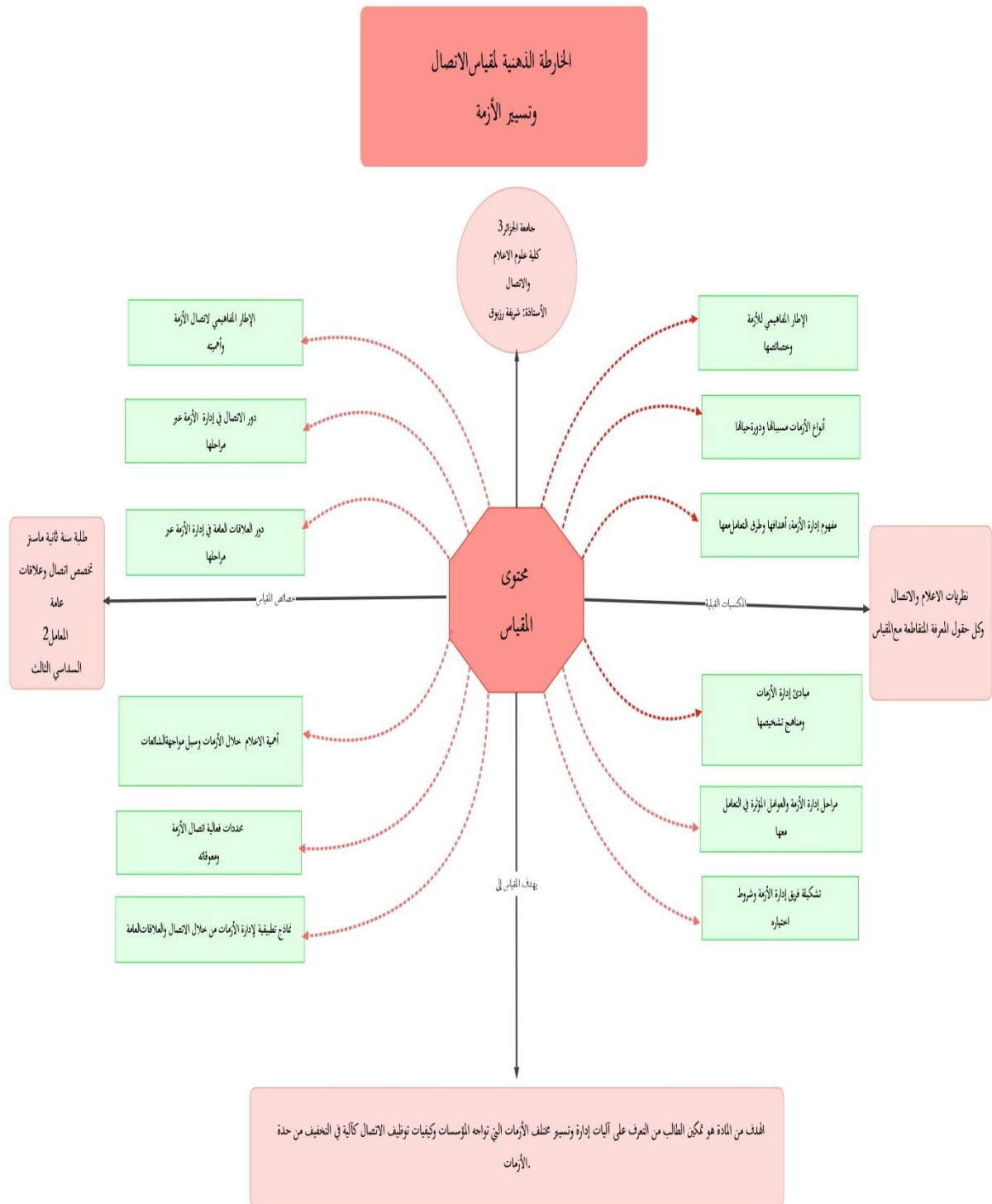
المحاضرة الثانية عشر: نماذج في إدارة الأزمات اتصاليا

1. نموذج أزمة انفجار بطاريات هاتف "غالاكسي نوت 7" لشركة سامسونغ

2. نموذج أزمة السمعة لشركة الطيران الأمريكية يونايتد إيرلاينز

خلاصة عامة

6. الخريطة الذهنية لمقياس



المصدر: من تصميم الباحثة

7. السيناريو البيداغوجي للمقياس

الأسبوع	المحتوى وأنشطة التعلم	الأعمال القبلية	مدة التعلم
الأول	التعريف بأستاذ المادة، قياس المكتسبات القبلية للطلاب، تقديم فكرة عامة حول المقياس وأهدافه، تقديم البرنامج		ساعة ونصف
الثاني	<ul style="list-style-type: none"> تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ مفهوم الأزمة، المفاهيم المشابهة لها ✓ خصائص الأزمة 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف
الثالث	<ul style="list-style-type: none"> تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ أنواع الأزمات ✓ عوامل نشوء الأزمة ✓ دورة حياة الأزمة ✓ تمرين 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف
الرابع	<ul style="list-style-type: none"> تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ مفهوم إدارة الأزمة ✓ أهداف إدارة الأزمة ✓ طرق التعامل مع الأزمات 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف
الخامس	<ul style="list-style-type: none"> تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ مبادئ إدارة الأزمات ✓ مناهج تشخيص الأزمات ✓ تمرين 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف

السادس	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ مراحل إدارة الأزمات ✓ العوامل المؤثرة في التعامل مع الأزمة 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف
السابع	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ تشكيلة فريق إدارة الأزمة ✓ شروط اختيار فريق إدارة الأزمة ✓ تمرين 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف
الثامن	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ مفهوم الاتصال واتصال الأزمة ✓ أهمية اتصال الأزمة 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف
التاسع	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ دور الاتصال قبل حدوث الأزمة ✓ دور الاتصال أثناء الأزمة ✓ دور الاتصال بعد الأزمة 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف
العاشر	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ دور العلاقات العامة خلال الأزمة ✓ استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة خلال الأزمة ✓ تمرين 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف
الحادي عشر	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ أهمية الدور الاعلامي أثناء الأزمات ✓ مبادئ التعاون الإعلامي خلال الأزمات 	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	ساعة ونصف

		✓ سبل مواجهة الحملات المعادية والشائعات خلال الأزمات	
ساعة ونصف	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ محددات فعالية اتصال الأزمة ✓ المعوقات الاتصالية في إدارة الأزمة 	الثاني عشر
ساعة ونصف	يعد الطالب بطاقة تحضيرية للدرس.	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم المحاضرة وأهدافها ✓ نماذج لإدارة الأزمات اتصاليا ✓ تمرين نهائي شامل 	الثالث عشر
ساعة ونصف		امتحان نهائي للمقياس	الرابع عشر

المصدر: من تصميم الباحثة



مقدمة:

سنحاول من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية تزويد طلبة السنة ثانية ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة وغيرهم من الطلبة كذلك بالمعلومات الضرورية والاسس النظرية والأدوات العملية اللازمة التي يحتاجونها للتعرف على الأزمة وكيفية تسييرها وفهم العلاقة الجوهرية بين الاتصال الفعال وتسيير الأزمة.

بحيث لن نكتفي في هذا الإطار باستعراض المفاهيم فقط وإنما سنسعى إلى التعمق أكثر في كيفية إدارة الأزمة والطرق الاستباقية لتفادي وقوعها وآليات الاستجابة الفورية والتعافي من الأزمة، وكيف يمكن للاتصال من تحويل التهديدات التي تحدثها الأزمة إلى فرص وكيف يمكن للمؤسسات من الحفاظ على سمعتها ومصداقيتها وتعزيز الثقة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

فمن خلال دراسة الطلبة لهذا المقياس يمكنهم في الأخير من اكتساب المعارف اللازمة التي تمكنهم من صقل مهاراتهم الاتصالية في كيفية التعامل مع الأزمة بداية من الطرق التي تمكنهم من التعرف على مؤشرات وبوادر حدوث الأزمات وكيفية التعامل معها قبل وقوعها، وسبل صياغة الاستراتيجيات والخطط الاتصالية الجيدة التي تتضمن تصميم الرسالة المناسبة والمقنعة إلى الجمهور المناسب واختيار القنوات الاتصالية الملائمة لذلك، وهذا دعماً لقدراتهم المستقبلية في أن يكونوا قادة قادرين على توجيه مؤسساتهم بثبات وثقة في وسط الظروف غير المستقرة التي تفرضها الأزمة.

المحاضرة الأولى: الإطار المفاهيمي للأزمة وخصائصها

أصبحت الأزمات جزءا من الواقع اليومي الذي تواجهه وتعيشه المجتمعات والدول والمؤسسات بأنواعها ومجالات نشاطها، وأصبحت تفرض عليها اوضاعا استثنائية تتطلب من مديريها اتخاذ مواقف تتناسب مع ما تسببه، بحيث فرضت هذه الأوضاع المتغيرة أهمية متزايدة لفهم طبيعة الأزمة، وعلى هذا الأساس سنسعى من خلال هذه الجزئية إلى عرض مفهوم واضح للأزمة، وكذا المفاهيم التي تتشابه مع الأزمة وتختلف عنها، وأخيرا أهم الخصائص التي تتميز بها الأزمة.

1. مفهوم الأزمة:

يتسع نطاق استعمال مفهوم الأزمة ليمس مجالات عديدة مرتبطة بمختلف العلاقات الانسانية (اجتماعيا، نفسيا، سياسيا، اقتصاديا وإعلاميا...الخ)، ولهذا يعد مفهوما يشوبه الغموض وكذا طابعه النسبي فما يعتبر أزمة بالنسبة لطرف قد لا يكون كذلك بالنسبة لطرف آخر، وكذا ارتباطه بالزمن بحيث تحدث الأزمة وفق مراحل زمنية متعددة، هذا بالإضافة إلى الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى مشابهة له وأخرى مرتبطة به، وفي سبيل إيجاد فهم أفضل للأزمة وضح بعض الباحثون جملة من التعاريف التي تشرح وتوضح هذا المفهوم التي نستعرضها كالتالي:

من حيث نشأة المفهوم وتطوره التاريخي، فقد ظهر في الطب الإغريقي القديم، وبعد أن شاع اصطلاح الأزمة، في المعاجم والكتب الطبية، بدأ استخدامه، مع بداية القرن التاسع عشر، في التعبير عن ظهور المشاكل التي تواجهها الدول، إشارة الى نقاط التحول الحاسمة، في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. لقد ازدادت باطراد احتمالات التعامل مع الأزمة خلال العقود الأخيرة مما جعل تعامل الدول والمؤسسات الكبيرة مع الأزمة مسألة

أساسية في وقت أصبحت به الأزمات شيئاً ملازماً لعالم اليوم وغدا لأنها تشكل محورا أساسيا معقدا في تراتبيته.¹

وعليه يتضح أن الأزمة ليس مفهوما حديث الظهور بل قديم، بحيث ارتبط بمجال الطب عند الإغريق للإشارة إلى نقطة التحول في صحة الإنسان إما نحو الشفاء من المرض أو الموت، كما ظهر في المعاجم الطبية، بعدها في القرن 17 استخدم لوصف حالة التوتر في العلاقات بين الكنيسة والدولة، كما استخدم في القرن 19 لشرح الحالة الفاصلة في العلاقات اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا التي أصبحت تعيشها الدول، أما في بدايات القرن 20 استخدم المصطلح للإشارة إلى الوضع الاقتصادي الصعب الذي كان يسود في العالم (أزمة الكساد الكبرى) وما رافقها من صراعات سياسية وعسكرية في الحرب العالمية الثانية. وبعدها في الخمسينيات وكذا الثمانينيات من نفس القرن استدم المصطلح لدى علمان النفس وعلماء الاجتماع للإشارة إلى الصراعات وحالة التفسخ الاجتماعي والأخلاقي الذي لحق بالمجتمعات. وعلى الرغم من قدم الأزمات فإن التأصيل العلمي لها يعود إلى عام 1962، للإشارة إلى اقتراب الصدام بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية والذي كان وشيكا، بحيث قال وزير الدفاع الأمريكي روبرت ماكنمارا حينها أنه: "لم يعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية وإنما إدارة الأزمة".²

تعرف الأزمة لغويا: في المختار الصحاح بأنها: الأزمة تعني الشدة والقحط. في المصباح المنير: تعني المأزمة ومعناها ضيق المجال وعسر الخلاص منه.³

مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين (وي-جي) يرمز الأول إلى الخطر والثاني يرمز للفرصة، وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير إلى معنى التغيير المفاجئ

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 89.

² عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 127.

³ فريد عيشوش: الاتصال في إدارة الأزمات "حوادث المرور نموذجا"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 67.

وفي الغالب محو الأسوأ، وفي الحضارة الإغريقية، القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار.¹

عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: "حدث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين".²

كما تعتبر الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف ذات العلاقة.³

ينظر إلى الأزمة كذلك بأنها: "نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، مما يهدد المصالح والبنية الأساسية، وتحدث عنها نتائج غير مرغوب بها، وكل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار موحد للمواجهة، تكون في الأطراف المعنية غير مستقرة أو قادرة على المواجهة.

كما تعرف الأزمة كذلك بأنها: " المرحلة القصوى لسلسلة من الاختلالات التي تهدد سمعة واستقرار المؤسسة".⁴

تعتبر الأزمة لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.⁵

¹ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيسوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015، ص.

² أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1999، ص 7، 8.

³ عليوة السيدة: إدارة الوقت وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 33.

⁴ Thierry Libaert : La communication de crise, edition Dunod, paris, 2015, p 09.

⁵ محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 06.

يعرفها Cristophe Dufourt بأنها: "انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، أين تتطلب اليقظة داخل مناخ شديد التقلب من حيث سيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات".¹

الأزمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وخالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة.²

وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تتفجر الأزمة.³

يمكن أن نستخلص استناداً على الأدبيات العلمية أن الأزمة تشتمل على ثلاث عناصر أساسية لكي تعد أزمة، وهي وقوع حدث يسبب تغييراً هاماً لكنه تغيير سيء، وعدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغيير، وأخيراً أن يشكل هذا التغيير تهديداً لبقاء المنظمة.

ومنه وتأسيساً على ما تقدم نعرف بدورنا الأزمة بأنها : " ذلك الموقف الاستثنائي غير المرغوب فيه، والذي عادة ما يكون صعب ومفاجئ وخطير، والذي يمكن أن يتعرض له أي كيان سواء كان إنسان، منظمة أو علاقة بين شيئين أو طرفين أو أكثر، بحيث يتحدد من خلاله مصير هذا الكيان إما بالتحول نحو الأحسن أو نحو الأسوأ، وهذا نظراً للظروف التي

¹ Cristophe Dufourt : **Gérer et décider en situation de crise**, édition Dunod, Paris, 2003, P229.

² علي عجوة، فريد كريماني: **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ط1، ص 166.

³ Laurence Barton : **crisis in organization management and communication in the heat of chaos**, 1993, south western, p 02.

تحدثها الأزمة من عدم الاستقرار وتعقيد، مما يستلزم تدخل سريع قائم على التشخيص الصحيح للوضع واتخاذ القرار المناسب لذلك وسط حالة التوتر والقلق التي يتعرض لها متخذ القرار نتيجة ضيق الوقت بسبب الإيقاع السريع للأزمة ونقص المعلومات المتاحة حولها".

2. المفاهيم المشابهة للأزمة:

يعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية والاجتماعية وحتى العلوم الاقتصادية والسياسية وغيرها من العلوم الأخرى، فهو مفهوم متعدد الأبعاد مما يجعله متداخلاً مع الكثير من المفاهيم الأخرى التي تشترك مع الأزمة في بعد من أبعادها كالتهديد والمفاجأة مثلاً، إلا أنه من الضروري التمييز بين الأزمة كمفهوم فريد له خصائصه التي تميزه عن غيره كي نتمكن من التعرف على الطرق المناسبة للتعامل معها، وعليه سنعرض من خلال هذه الجزئية جملة من المفاهيم التي قد تتشابه وتتداخل مع مفهوم الأزمة دون أن تكون مطابقة لها:

1.2. مفهوم الكارثة: Disaster حادثة وقعت فعلاً بسبب فعل بشري أو عوامل طبيعية وأسفرت عن خسائر مادية وبشرية معتبرة وأشاعت جواً من الفوضى والخوف، لكنها تختلف عن الأزمة في كونها واضحة المصدر والأسباب وبالإمكان احتوائها والتقليل من تأثيراتها، أما إذا لم يتم حلها فإنها تلد كوارث أخرى تتفاقم جميعاً لتلد أزمة خطيرة.¹

2.2. مفهوم الطارئ: Emergency هو حالة أو حاجة مفاجئة تتطلب مساعدة أو موقف يحتاج إلى إجراء فوري وسريع.²

3.2. مفهوم المشكلة: Problem تمثل حالة من التوتر وعد الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وتظهر المشكلة بوضوح عندما تعجز

¹ عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 258.

² منال هلال المزاهرة: إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2015، ص 345.

المؤسسة عن الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالها وأنشطتها المختلفة، والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب بها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة، وإذا اتخذت مسارا حادا ومعقدا يصعب حساب وتوقع نتائجه بصورة دقيقة، وهذا ما يفرقها عن الأزمة، حيث تحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها.¹

4.2. مفهوم الخطر: Risk يمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة، وينبع الخطر أساسا من عدم التأكد والذي يحيط بالفرد من كل جانب، ويرجع عدم التأكد إلى مصدرين رئيسيين هما: عدم القدرة على التنبؤ، وعدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ.²

ومنه يمكن عقد مقارنة بين هذه المفاهيم السابقة والأزمة من خلال إيضاح نقاط الاختلاف والتداخل مع مفهوم الأزمة ويتضح ذلك في الجدول التالي:

نقاط التداخل مع الأزمة	نقاط الاختلاف مع الأزمة	
حدث مفاجئ، اهتمام فوري	التدخل يكون في حال تكرر	الطارئ
بسبب عدم التأكد، مرتبط بالأزمة	ظاهرة عامة، متعلق بالحياة اليومية	الخطر
قد تكون سبب في حدوث الأزمات	سببها تعارض النتائج المرجوة	المشكلة
سبب للأزمة، خسائر مادية وبشرية	تحدث فجأة ولا يمكن التنبؤ بها	الكارثة

الجدول رقم 1 نقاط الاختلاف والتداخل بين الطارئ، الخطر، المشكلة، الكارثة والأزمة³

¹ مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والبراسم، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2016 ص 123.

² عيد أحمد أبو بكر، وليد اسماعيل السيفو: إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 25

³ المصدر: من إعداد الأستاذة انطلاقا من المعلومات في المراجع سابقة الذكر.

يمكن أن نستنتج من خلال ما تقدم أن الأزمة كمفهوم يتقارب كثيرا مع كل من الطارئ والخطر والمشكلة والكارثة فكثيرا ما تستخدم في سياقات مشتركة وتتشابه مثلا في عنصر المفاجئة وضرورة التدخل للخروج منها وكذا تأثيراتها السلبية، غير أنها من جهة أخرى غير مترادفة من حيث درجة التعقيد مثلا فالأزمة بالمقارنة مع المفاهيم المشار إليها أكثر تعقيدا عن غيرها وتتطلب قرارات استراتيجية.

5.2. مفهوم الحادث: Accident يعبر عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الاستعداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتماشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجها، كما أن آثارها ونتائجها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضا.¹

6.2. مفهوم القضية: Issue لغويا تعني مسألة فيها نقاش أو جدل أو خلاف أو مسألة أو نقطة تساؤل سيكون حوله خلاف أو سيتخذ حياله قرار. وتبدأ القضية في التكون عندما تظهر علامات على تطور خلافات حول مسألة ما.²

7.2. مفهوم الصدمة: Shock هي موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع وتؤدي إلى شعور فجائي بالخداع والغدر، وشعور بالإساءة غير المتوقعة، وتؤدي إلى تتابع الأحداث بصورة تعزز شعورا مركبا من الخوف والدهشة والذهول والعجز وغير ذلك، ويمكن القول أنها أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة.³

¹ ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 31.

² منال هلال المزاهرة: مراجع سبق ذكره، ص 345

³ يوسف احمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2009، ص 50.

8.2. مفهوم الخلاف: Dispute تشمل الخلافات عموما وجهات نظر مختلفة عما يجب في حالة بعينها أو يكون حول كيفية التعامل مع مسألة ذات اهتمام مشترك بين الأطراف، وبهذا المعنى فإن كثيرا من الأزمات قد ينتج عنها قضايا، كما أن بعض القضايا في حالة عدم التحرك لمواجهتها قد تتفاقم وتتحوّل إلى أزمة.¹

نقاط الاختلاف مع الأزمة	نقاط التداخل مع الأزمة	
الاستيعاب هو سبيل التعامل معها	هي من عوارض الأزمة	الصدمة
موضوع جدلي، اختلاف الآراء	تهديد للمنظمة	القضية
تطور جزئي	قد يتحول الحادث إلى أزمة	الحادث
سببه التعارض والتضاد	هو أحد مظاهر الأزمة	الخلاف

الجدول رقم 2 الاختلاف والتداخل بين مفهوم الصدمة، القضية، الحادث، الخلاف والأزمة²

وعليه نستنتج أن الأزمة تتداخل مع كل من مفهوم الحادث والخلاف والصدمة والقضية في جزئيات معينة فقط وتختلف عنها في أخرى وهو ما يجعلها مميزة، فمن حيث التداخل غالبا ما تشترك كل من الأزمة والحادث والصدمة في عنصر المفاجئة ومع الخلاف أيضا في التأثيرات السلبية التي تحدثها ومع القضية أيضا في ضرورة التدخل لحلها، إلا أن الأزمة تختلف عن كل هذه المفاهيم في طبيعتها المعقدة بالمقارنة مع المفاهيم الثلاثة الأخرى وطريقة حلها، فالأزمة تتطلب إدارة وقرارات استراتيجية أكثر، فيما يخص الأزمة والقضية الواضح أن هناك تشابه كبير بينهما إلا أن العنصر الذي نراه فاصلا بينهما هو عامل الوقت بحيث أن الأزمة عادة ما تحدث بسرعة وتحدث نوع من الضغط على الأطراف القائمة على إدارتها وتحتاج التصرف حيالها بنفس السرعة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، إلا أن

¹ منال هلال المزاهرة: **مرجع سيق نكره**، ص 346.

² **المصدر:** من إعداد الأستاذة انطلاقا من المعلومات في المراجع سابقة الذكر.

الوقت المتاح في إدارة القضية قد يكون أكبر وهناك مجال أكبر للتفكير في إيجاد حل للقضية بجهود أكبر.

9.2. مفهوم القوة القاهرة: Compulsive force حالة تنشأ رغم إرادة المنظمة وتقود إلى الاخفاق الكبير في المنظمة وتمنعها من السلوك والتصرف تجاه هذه الحالة، والقوة القاهرة هي ظرف يصعب التنبؤ به ويصعب التحكم فيه، وتؤدي في أغلب الأحيان إلى منع الموظف أو المدير من تنفيذ مهام محددة متفق عليها مسبقاً.¹

10.2. مفهوم الصراع: Conflict عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته، والهدف من مواجهته ليس القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل.²

ويقتررب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التهديد كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد تكون معروفة أبعاده واتجاهاته وأهدافه.³ ونلخص في الجدول التالي (الجدول رقم 3) نقاط الاختلاف بين هذه المفاهيم ومفهوم الأزمة:

نقاط الاختلاف مع الأزمة	نقاط التداخل مع الأزمة	
لا يكون بالغ الحدة والتهديد	مهدد للكيان بسبب اضطراب	الصراع
لا تعبر عن الأزمة ولا تنطبق عليها	كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار وصعوبة التحكم فيه	القوة القاهرة

الجدول رقم 3 يوضح الاختلاف والتداخل بين مفهوم الصراع، القوة القاهرة والأزمة⁴

¹ يوسف أحمد أبو فارة: **مرجع سيق ذكره**، ص 50.

² محمد الصيرفي: **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 24.

³ أديب خضور: **مرجع سيق ذكره**، ص 08.

⁴ **المصدر**: من إعداد الأستاذة انطلاقا من المعلومات في المراجع سابقة الذكر.

يتضح من خلال هذا الجدول أن الأزمة تتداخل مع كل من الصراع والقوة القاهرة في أنها الأزمة مثلا يمكن أن تحدث بسبب صراع معين أو أن قوة القاهرة يعيشها موظف معين في شركة قد تؤدي إلى حدوث أزمة تنظيمية أو في علاقات العمل، كما أن الأزمة تشترك مع المفهومين في جزئيات معينة مثل ضرورة التدخل السريع لحل الوضع القائم، التأثيرات السلبية التي تحدث نتيجة ذلك، إلا أن الأزمة تختلف عن هاذين المفهومين في نقاط أخرى أهمها الطبيعة المعقدة للأزمة بالمقارنة مع الصراع والقوة القاهرة.

3. خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بمجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها من المواقف الأخرى وهي: "المفاجأة، سرعة تطور الأحداث وضيق الوقت المتيسر لاتخاذ القرار، والتهديد المباشر للمصالح العليا للدولة، النظام، المؤسسة (مادي ومعنوي وبشري)، بالإضافة إلى ندرة المعلومات".¹

هذا بالإضافة إلى:

1. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة.
2. أن يشكل هذا الضغط تهديدا.
3. أن تخرج متطلبات المعالجة عن الطرق المعتادة في مواجهة المشكلات.
4. تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة: القلق والتوتر.²
5. الاضطراب: عند حدوث الأزمة يكون وضع التعاون بين أصحاب المصلحة يخضع للامتحان، وبالتالي فإنهم لا يعرفون بالضبط ما يجب القيام به، ولا يتذكرون الإجراءات التي يجب اتباعها وينسون المخططات المشار إليها.³
6. تمثل الأزمة نقطة تحول مهمة

¹ جمال حواش: سيناريو الأزمات والكوارث تطبيقات علمية، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2009، ص 07.

² أديب خضور: نفس المرجع السابق، ص 11.

³ Olivier Hassid : **le management des risque et des crises**, dunod, paris, 3em edition, 2011, p 128.

7. تتطلب الأزمة عادة قرارات سريعة وإجراءات فورية للتعامل مع حيثياتها
8. يمكن أن تشكل تهديدا على أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها، وعلى المؤسسة بالدرجة

الأولى.¹

9. تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة: والتي تتمثل فيما يلي:

- أ. التأثير على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى الرأي العام وجماهيرها
- ب. التأثير على الثقة في منتجات أو خدمات المنظمة.
- ت. التأثير على النشاط الكلي للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس المجال.
- ث. التأثير على حياة الأفراد وبث الاضطراب في إدراكهم للواقع من حولهم.
- ج. التأثير على سلامة البيئة التنظيمية ومكوناتها المختلفة.²

تتمينا لما تقدم من خصائص نضيف الخصائص التالية:

10. غالبا ما تحدث الأزمة حالة من الخوف وهو رد فعل طبيعي وهذا نتيجة الشعور بالتهديد وعدم اليقين واحتمال الزوال أو الخوف من فقدان السيطرة على زمام الأمور وهو خوف بأنواعه ومستوياته سواء فردي على مستوى الفرد الواحد وهنا نجده لدى متخذ القرار وخوف جماعي عند الأطراف المديرة للأزمة وكل الأطراف التي قد تتضرر من الأزمة.

11. كما تتميز الأزمة كذلك بكونها موقف يتطلب إيجاد قيادة فعالة قادرة على اتخاذ قرارات حاسمة ومقدرة على تحفيز كل أعضاء فريق إدارة الأزمة وكذا الأطراف الفاعلة والمنفذة لما تم التخطيط له.

12. فرصة للتغيير نحو الأحسن: صحيح أن الأزمة هي حدث سلبي بامتياز إلا أنه في حالة إدارتها بطريقة جيدة واستغلالها فإنها تتميز أيضا بكونها فرصة للتغيير نحو

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سبق ذكره، ص 125

² علي عوجة، فريد كريماني: مرجع سبق ذكره، ص 167.

الأحسن والإصلاح وأحسن مثال على ذلك المؤسسات التي تسعى إلى تكوين صورة ذهنية جيدة لها لدى جمهورها فإنه أثناء الأزمات قد تستغلها أفضل المؤسسات لتحويلها لصالحها من خلال تعزيز ثقة جمهورها بها في حالة تعاملت مع هذا الجمهور أثناء الأزمات بشفافية ومسؤولية أكبر.

"وهو ما حدث مع شركة تويوتا TOYOTA سنة 2009 في أزمة "سحب المركبات" التي تعاني من مشكلات مرتبطة بسلامة السيارات، بحيث اضطرت إلى سحب ملايين السيارات عبر العالم مما كلف الشركة الكثير من الخسائر وتضرر سمعتها في السوق، إلا أن الجانب الإيجابي في كل هذا أن الشركة تعاملت مع الأزمة بذكاء من خلال: الاعتراف بجود خلل والتعامل بمسؤولية وشفافية مع ما حدث، بداية بسحب كل سياراتها التي تعاني من المشكل من السوق، وتقديم اعتذار رسمي من الرئيس التنفيذي للشركة، وهو ساهم في تعزيز نظام الرقابة على الجودة وتطبيق إصلاحات كثيرة، والأهم أن الشركة استعادت تدريجيا سمعتها بفضل الشفافية والتحسينات التي أجرتها وبالتالي الرفع من الثقة في المنتج بشكل أكبر."

المحاضرة الثانية: أنواع الأزمات ودورة حياة الأزمة

تتضمن هذه المحاضرة ثلاثة عناصر أساسية وهي التعرف على أنواع الأزمات الموجودة ومختلف تصنيفاتها، بالإضافة إلى الكشف عن عوامل نشوء أو حدوث الأزمات وفي الأخير عرض مختلف المراحل التي تمر بها الأزمة من ظهورها إلى زوالها.

1. أنواع الأزمات:

تستخدم دراسات العلوم السياسية تصانيف مختلفة للأزمات، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى -المعيار- المقياس المعتمد للتصنيف ومن أبرز هذه التصنيفات:

(أ) وفق معيار مرحلة التكوين: حيث نجد الأنواع التالية: أزمة في مرحلة الميلاد، أزمة في مرحلة النمو، أزمة في مرحلة النضج، أزمة في مرحلة الانحسار، أزمة في مرحلة الاختفاء.

(ب) وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة: وهنا نجد: أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، وأزمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

(ت) وفق مستوى العمق: تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات: أزمة سطحية هامشية التأثير، وأزمة عميقة جوهرية بالغة التأثير.

(ث) وفق درجة الشدة: ويمكن التمييز بين: أزمة عنيفة متفجرة، وبين أزمة هادئة.

(ج) وفق الشمولية: حيث نجد أزمة عامة ذات طابع شمولي، وأزمة خاصة ذات طابع جزئي.

(ح) وفق الموضوع: حيث توجد أزمة مادية، وأزمة معنوية، وأزمة مختلطة.

(خ) وفق المظهر: وتميز الدراسات بين: أزمة زاحفة، أزمة فجائية، أزمة علنية صريحة، أزمة ضمنية مستترة.¹

(د) أزمات الأعمال: حيث نجد منها أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة، أزمة التحول السوقي المفاجئ، أزمة فشل المنتجات، أزمة استبدال مديرين في الإدارة العليا، أزمة علاقات العمل، أزمة الأقسام والفروع الدولية المنظمة، أزمة النقدية، أزمة تغير النظم القانونية للأعمال، أزمة الحوادث الصناعية.²

وفي نفس السياق تعد أزمات الصورة الذهنية نوع من الأزمات التي تتسبب في فقدان ثقة الجمهور أو العملاء والمستثمرين نتيجة سلوكيات غير أخلاقية أو غير قانونية أو عدم الوفاء بالوعود، فهذا من شأنه أن يقضي على وجود المؤسسة ككل إذا لم يتم تدارك الأمر وإدارة الأزمة بطريقة صحيحة، ومن أمثلتها:

" ما وقع مع شركة فايسبوك Facebook سنة 2018 عندما تبين أن شركة كامبريدج اناليتيكا Cambridge Analytica قد حصلت بطريقة غير قانونية على بيانات أكثر من 87 مليون مستخدم لفيسبوك دون موافقتهم ودون علمهم، بحيث استخدمت هذه البيانات لأغراض سياسية، وهو ما أدى إلى فقدان ثقة المستخدمين حول العالم وظهور العديد من الدعوات بحذف تطبيق فيسبوك تحت شعار (DelateFacebook) وكذا تراجع أسهم الشركة وغرامات مالية كبيرة."

2. عوامل نشوء الأزمة:

هناك جملة من العوامل التي من شأنها أن تتسبب في وقوع الأزمات، فهي لا تحدث من فراغ أو بدون علة، بل وليدة عدة أسباب وفي هذا الإطار هناك من يرجع أسباب الأزمات إلى

¹ أديب خضور: مرجع سبق ذكره، ص 09.

² يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 112.

أسباب طبيعية: وهي خارجة عن إرادة وتحكم الإنسان، وأسباب أخرى يكون الإنسان المتسبب الأول فيها. وتتمثل الأخيرة فيما يلي:

(أ) **إدارة المنظمة بصورة عشوائية:** إذا أخفقت إدارة المنظمة في إدارتها بصورة تتماشى مع المبادئ العلمية السليمة للإدارة، فإن هذا الإخفاق سيكون من أسباب تدمير المنظمة وتدهورها، وسيرافق هذا الإخفاق أزمات كثيرة تعصف بالمنظمة وتجربها نحو الانهيار الإداري والفشل وربما الخروج من السوق بصورة كلية.¹

يرافق هذا النوع من الأسباب حدوث العديد من الأزمات، وهو ما حدث مع شركة **كوداك** KODAK التي خسرت ريادة السوق في مجال التصوير لصالح كل من شركة كانون **CANON** ونيكون **NIKON** بحيث يعود السبب الحقيقي لذلك هو الإدارة العشوائية من خلال تجاهل الابتكار الرقمي والتطور التكنولوجي وتفضيل الطابع التقليدي.

(ب) **سوء الفهم:** يظهر سوء الفهم عادة من خلال جانبين هما: المعلومات المبتورة والتسرع في إصدار القرارات.

(ت) **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة في حين سوء الإدراك عكس ذلك.

(ث) **سوء التقييم:** ويظن في كثير من الأحيان أنه نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.

(ج) **اليأس:** يعد في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطرا على المؤسسة، وقد يكون اليأس على مستوى الدول أيضا باعثا على أزمات طاحنة عنيفة.²

¹ يوسف أحمد أبو فارة: **نفس المرجع السابق**، ص 89.

² منال هلال المزاهرة: **مرجع سبق ذكره**، ص 347.

(ح) **الإشاعات:** تتكون الإشاعة عندما يتم نشر وتداول المعلومات لكن دون معرفة المرسل

ولا المستقبل، بحيث تنشر بطريقة سريعة في بيئة المنظمة في شكل شبكات.¹

(خ) **استعراض القوة:** هذا المسبب النشاط الذي يظهر من جانب الكيانات الكبرى لتحجيم

الكيانات الصغيرة، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز على

بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها.²

كما تعد معلومة لم يتم التحقق منها وتتداول داخل مجموعة معينة في وقت معي، إلا أنها

يمكن أن تكون هذه الإشاعة غير خاطئة.³

إضافة لما أوردناه في الأعلى يمكن أن نضيف عامل ضعف الرقابة والمتابعة والتدقيق:

فهي من العوامل التي يمكن أن تتسبب في حدوث أزمات خطيرة تهدد استمرارية المؤسسات

بالخصوص السلامة المالية، وهو ما حدث فعلا مع شركة إنرون ENRON للطاقة سنة

2001 عندما أدى ضعف الرقابة الحكومية والمتابعة إلى وقوع أزمة مالية ضخمة وانحيار

الشركة التي كانت تعد من كبريات الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية هذا بالإضافة إلى

غياب الشفافية الداخلية بحيث استخدمت الشركة طرقا محاسبية مضللة لإخفاء ديونها وخسائرها

مع المستثمرين.

وتأسيسا على ما تقدم نستخلص أن الأزمة تنشأ نتيجة جملة من العوامل والأسباب غير

المتوقعة والتي تتطلب استجابة سريعة وفعالة في آن واحد لتقادي عدم تعقدها أكثر والتأثير

على الكيان المتعرض لها.

¹ Philippe Morel : **communication institutionnelle**, collection Entreprise, Magnard-Vuibert, Paris, France, 2012, P144.

² منال هلال المزاهرة: **مرجع سيق نكره**، ص 347.

³ Paul Constans, Fabrice Jobard : **le nouveau guide de la communication interne analyse méthode et nouveaux outils pour les collectivités territoriales**, territoriales édition, Paris, 2012, P21.

3. دورة حياة الأزمة:

يشير تحليل الأزمات المختلفة إلى تشابه كبير مع النموذج البيولوجي في دورة الحياة، حيث يمر الكائن الحي بمراحل مختلفة من الميلاد ثم مرحلة النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة الانحدار والموت، ويمكن أن نستخدم حياة الأزمة لتعبر عن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، فحين تظهر بوادر الأزمة أو ميلادها يمكن أن تتدخل فنون الإدارة لتحول دون أن تصل الأزمة إلى مرحلة النمو والنضج، وفي هذه الحالة تستطيع الإدارة الرشيدة أن تقتل الأزمة في مهدها وقد تتجح الإدارة الجيدة في تجنب الأزمة، قبل أن تولد بما يمكن أن نطلق عليه "إجهاض الأزمة".¹ وعليه فهناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

1.3. مرحلة الميلاد: في ظل هذه المرحلة يكون هناك بوادر تلوح في الأفق تنذر بأخطار غير معروفة بعد وغير محددة المعالم تماماً وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة وحجم إدراكها على خبرة المديرين وقدراتهم على إدراك المتغيرات ذات العلاقة وقدراتهم في مجال التنبؤ بالأوضاع وحالات المنظمة المستقبلية.²

2.3. مرحلة النمو والانتعاش: وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى -الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- أ. مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- ب. مغذيات ومحفزات خارجية استقطبت الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.

¹ حسن عماد مكاي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 71.

² يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 35.

ت. وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوميا بعد يوم، فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من خطرها سوف يصل إليهم.

ث. وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

1. تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلف تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

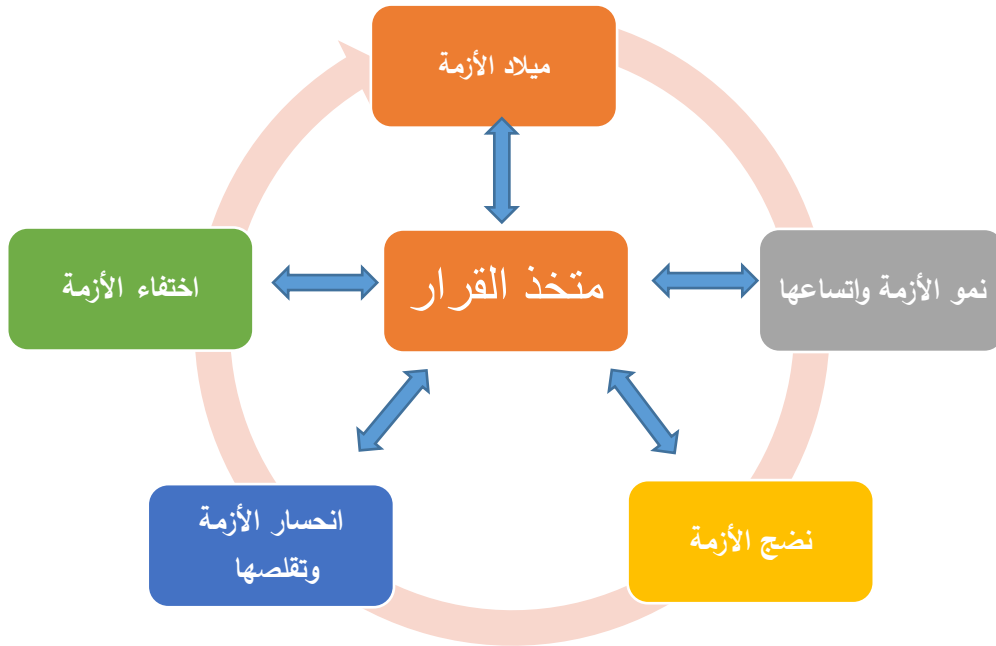
2. تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3.3. مرحلة النضج: تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه الدرجة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل وانغلاقه على ذاته، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها. وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

4.3. مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها... على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5.3. مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضروري الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.¹

ومنه تبرز الأهمية الكبيرة لإحاطة متخذ القرار بهذه المراحل التي تمر بها الأزمة، وهذا للتمكن من التعرف على بؤادر الأزمة في بداياتها وبالتالي القدرة على القضاء عليها في مهدها، من خلال اكتشاف إشارات الإنذار والمؤشرات الأولية لها، أو على الأقل التعرف عليها والتعامل معها بالطريقة بالمناسبة والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة من خلال التحكم فيها من خلال التحرك بسرعة واتخاذ القرارات المناسبة وهو ما يقود بدوره إلى التعافي الجيد من الأزمة وتجنب تكرارها مستقبلا. **والشكل رقم (01)** يوضح علاقة متخذ القرار ودورة حياة الأزمة:



المصدر: من تصميم الباحثة

¹ حفيان عبد الوهاب: فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاجتهاد لدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، عدد08، جوان 2015، ص 280.

كما تجدر الإشارة إلى أنه من الضروري على كل مؤسسة أو كيان تعرض لأزمة معينة أن يحاول بعد الخروج منها وانحسارها أن تصبح لديه مناعة تقيه من التعرض لنفس الأزمة أو للأزمات المشابهة وهذا يتحقق من خلال عملية التعلم من الأخطاء التي تم ارتكابها وإعادة بناء هذا الكيان من خلال العلاج الجذري للآثار السلبية التي تركتها الأزمة وبالتالي القدرة على استعادة الأداء الفعال للمؤسسة.

تمرين:

1. انطلاقا مما درست عرف الأزمة ووضح أهم الفروق بينها وبين كل من المشكلة، الخطر، الكارثة، المفاجعة، والقوة القاهرة.
2. اختر الإجابة الصحيحة: من أبرز خصائص الأزمات:
 - ✓ القدرة على اتخاذ القرارات بسهولة
 - ✓ التهديد
 - ✓ القدرة على السيطرة على زمام الأمور بـريحية
 - ✓ وفرة المعلومات حول الأزمة
3. تأسيسا على ما درست في الحصص السابقة ناقش أهم العوامل أو التي من شأنها أن تسبب الأزمات؟
4. ما هي أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة؟
5. شبهت دورة حياة الأزمة بدورة حياة الإنسان لماذا؟

المحاضرة الثالثة: مفهوم إدارة الأزمة، أهدافها وطرق التعامل معها

نسعى من خلال هذه المحاضرة إلى تمكين الطالب من تكوين تصور واضح حول مفهوم إدارة الأزمة وهذا عبر عرض مجموعة من المفاهيم التي من شأنها توضيح مدلول إدارة الأزمة وإزالة اللبس الموجود بينه وبين مفهوم الإدارة بالأزمات، كما نعرض أهداف إدارة الأزمات ومختلف الطرق المتاحة للتعامل معها.

1. مفهوم إدارة الأزمة:

تعني إدارة الأزمات قدرة وكفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمة وكيفية التغلب عليها والتحكم في مسارها ووقف تطوراتها والتقليل من آثارها السلبية على قدر الإمكان والاستفادة من إيجابياتها وفوائدها وتكوين رؤية مستقبلية توضح كيفية التعامل مع المواقف المشابهة.¹

أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها: " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك الحافظة على الأفراد والعاملين بها، ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة، قد تكون جهاز العلاقات العامة أو جهة استشارية تؤدي دور العلاقات العامة.²

¹ رفعت عارف الضبع: إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، 2015، ص 100.

² مصطفى يوسف كافي: مرجع سبق ذكره، ص 124

وهي كذلك عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح من استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة والتحسين من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.¹

يمكن تعريف إدارة الأزمات تأسيساً على ما تتقدم من مفاهيم بأنها: "عملية علمية إدارية منظمة تعبر عن الجهود المبذولة من قبل فريق مؤهل وقادر على التصدي لها من خلال التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها والعمل على التخطيط الجيد والفعال لكيفية التعامل معها، وهذا لضمان المواجهة الجيدة لها أثناء حدوثها من خلال تنفيذ مجموعة الاستراتيجيات للخروج من الأزمة والتقليل من الأضرار الممكنة والاستفادة من الدروس بعد حدوثها للحفاظ على سمعتها وإعادة استقرارها".

من جهة أخرى تعد إدارة الأزمات علم وفن، علم انطلاقاً من أنها تتم وفق استراتيجيات ومناهج وطرق تحليل وبحوث علمية وتخطيط استراتيجي، وفن على اعتبار أن القائمين على إدارة هذه الأزمة (فريق الأزمة) يجب أن يتميزوا بصفات فطرية معينة وموهبة القيادة، ولكن وإذا نظرنا إلى إدارة الأزمات من الناحية التطبيقية الإجرائية فهي فن أكثر منها علم، لان التعرف على الطرق العلمية هو متاح لكن كيفية تطبيق تلك الطرق بالطريقة الصحيحة والفعالة يعتمد كثيراً على مدى أهلية وقدرة الفريق على إدارة الأزمة واختيار القرار الصائب.

1.1. الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة:

هناك فروق جوهرية بين المفهومين فإدارة الأزمة كما سبق الإشارة إليها تعني طرق التغلب على الأزمة بالأدوات والأساليب العلمية والإدارية المختلفة واغتنام كل الفرص التي يمكن استثمارها في التعامل مع الأزمة بجميع أطرافها وأبعادها وتجنب سلبياتها والاستفادة من

¹ محمد شومان: الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 23.

إيجابياتها، في حين الإدارة بالأزمات تعني عملية افتعال الأزمة وخلقها كوسيلة للتغطية على المشكلات الموجودة بالفعل والتي ترغب المؤسسة في الهروب منها فهي عملية خلق أزمة وهمية ليس لها أساس لتوجيه الأنظار بعيدا عن المشكلة الحقيقية فالإدارة بالأزمات عملية مديرة للتمويه لتحقيق أهداف معينة لمفتعل هذه الأزمة.¹

وبالتالي فإن الفرق جلي بين المفهومين فإدارة الأزمات تختلف تماما عن الإدارة بالأزمات، ويتضح ذلك من خلال العناصر الواردة في الجدول رقم 04 الذي يوضح الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات	إدارة الأزمات	
أسلوب سلبي غير علمي.	أسلوب علمي وإداري سليم قائم على التخطيط الاستراتيجي المسبق في المواجهة.	من حيث الأسلوب المتبع
افتعال أزمة وهمية للتغطية على مشكلات فعلية أو إرباك وإضرار الآخر.	- حماية الكيان المتعرض للأزمة من الانهيار واستعادة الاستقرار. - التغلب على السلبيات واغتنام الفرص.	من حيث الهدف المراد تحقيقه
تحقيق أهداف ومصالح شخصية، مصالح سياسية.	تعتمد على تكاثف الجهود والتعاون بصدق وخدمة الصالح العام للمنظمة بالاعتماد على التخطيط وفريق متخصص والتنسيق والتواصل الفعال.	من حيث الوسائل والأدوات والطرق المعتمدة

¹ رفعت عارف الضبع: مرجع سبق ذكره، ص 100

من حيث الزمن	يغلب على الأزمات التي يتعرض لها الكيان الطابع الفجائي، تتم وفق ثلاثة مراحل زمنية قبل أثناء وبعد الأزمة.	قدرة مدبر الأزمة على التحكم في الزمن المناسب لتفجير الأزمة وفق ما تم التخطيط له والمصالح المراد تحقيقها
من حيث النتيجة المحققة	الخروج من الأزمة بأقل الأضرار الممكنة واستعادة الاستقرار وسمعة المؤسسة وتعزيز الثقة.	تحقيق مكاسب شخصية على حساب المصلحة العامة. تضليل الرأي العام واستغلال وإحداث الفوضى.
مثال توضيحي:	مؤسسة اقتصادية كبيرة تتعرض لإضراب شامل من قبل الموظفين لمدة شهر مطالبين بالحصول على منحة شرعية لهم وتعويضات مادية، ما تسبب في خسائر مادية كبيرة للشركة بسبب تعطل العمل وتعطل مصالح الزبائن، هنا الشركة تسعى إلى حل الأزمة بطرق سلمية من خلال التفاوض المتواصل مع ممثلي العمال، النتيجة هي الوصول إلى اتفاق جماعي يرضي الطرفين (أرباب العمل والعمال)	مؤسسة اقتصادية يضرب عمالها عن العمل ويطالبون بزيادة في أجورهم، هنا تنتهج أسلوب إدارة الموقف باختلاق وافتعال أزمة وهمية وهي أن الشركة تعاني من أزمة مالية خانقة وعلى وشك الإفلاس، وتقوم أيضا بتسريح بعض الموظفين لتعزز فكرة الإفلاس، الموظفين سيشعرون وكأن ما تتعرض له المؤسسة حقيقي وينتابهم الخوف من تعرضهم للتسريح هم كذلك، وهنا سيعزفون عن فكرة المطالبة بالزيادة.

المصدر: من إعداد الباحثة

2. أهداف إدارة الأزمة:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات في الأهداف المرحلية التالية:

1.2. أهداف ما قبل الأزمة:

أ) توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
 ب) تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.

ت) توفير الإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
 ث) الاستعداد لمواجهة الأزمة والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.

ج) التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات، وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها.¹

2.2. أهداف أثناء حدوث الأزمة:

أ) ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليل أضرارها.
 ب) تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة وفي أسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية.
 ت) أن تؤدي إدارة الأزمة إلى تناقص احتمالات تفاقمها وزيادة حدتها أي تسويتها قبل تأزمها وانفجارها وتجنب آثارها السلبية.

¹ حسن عماد مكاوي: مرجع سابق، ص 72.

ث) عدم تكرار حدوث الأزمة وتطوير آلية وأسلوب إدارتها وتحسين أدائها من خلال الدروس المستفادة من كل أزمة.¹

3.2. أهداف ما بعد الأزمة:

- أ) توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- ب) توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدءاً من بداية ظهورها، مروراً بطريقة التعامل معها وانتهاء باختفائها.²
- ت) الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- ث) دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.³

نلاحظ من خلال العناصر الموجودة أعلاه أن أهداف إدارة الأزمات عادة ما تختلف من مرحلة إلى أخرى وهذا على حسب المؤسسة التي تعرضت لها وامكانياتها المادية والبشرية وكذا الأوضاع التي أحلتها الأزمة وما تتطلبه من ردة فعل تجاهها.

فمثلاً هناك مؤسسات يكون هدفها في مرحلة ما قبل الأزمة هو كيفية القضاء على بؤابر الأزمة قبل أن تحدث وتتفجر، في حين قد تسعى في ظروف أخرى إلى هدف آخر وهو كيفية التعامل معها في مرحلة المواجهة وكيفية التخفيف من حدتها والتقليل من الأضرار التي ستلحق بالمؤسسة لأنها لم تعد قادرة على تقادي وقوعها في المرحلة الأولية وإنما أصبحت مجبرة على مواجهتها. **والشكل رقم (02)** يوضح ملخص الأهداف الأساسية لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات كما يلي:

¹ نواف قطيش: **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

² محمد صلاح سالم: **إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي**، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، بدون بلد النشر، الطبعة 1، 2005، ص 11.

³ عبد الرزاق محمد الدليمي: **الإعلام وإدارة الأزمات**، **مرجع سبق ذكره**، ص 108.



المصدر: من إعداد الباحثة

3. طرق التعامل مع الأزمات

تختلف وتتعدد طرق التعامل مع الأزمة، ويصنف الباحثون هذه الطرق إلى نوعين رئيسيين:

1.3. الطرق التقليدية: وتضم الأنواع التالية:

- أ) إنكار الأزمة، وعدم الاعتراف بها.
- ب) كبت الأزمة، أملاً بالبحث عن مخرج قبل الانفجار.
- ت) تنفيس الأزمة بتخفيف حدتها.
- ث) تفريغ الأزمة من خلال العمل على تفريغ مضمونها، وبالتالي من زخمها.
- ج) عزل قوى الأزمة من خلال السعي لاستبعاد أطراف معينة وحصر الصراع مع طرف واحد.
- ح) إخماد الأزمة بأسلوب ما (تقديم تنازلات، الإقدام على مناورات، القبول بحل وسط... الخ).¹

¹ أديب خضور: مرجع سبق ذكره، ص 12، 13.

ما يجب الإشارة إليه في إطار الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات أن هذا النوع قد يكون فعالا جدا في بعض المواقف والأزمات المحددة، ونركز هنا على طريقة **كبت الأزمة** فالملاحظ للوهلة الأولى يرى أنها طريقة غير فعالة ولن تحل من خلالها الأزمة انطلاقا من القناعة الكاملة بأنه على المؤسسة أن تنتهج الشفافية والمصادقية أمام جمهورها أثناء الأزمات للحفاظ على مصداقيتها وتعزيز ثقة الجمهور بها، إلا أن هذه النقطة قد لا تخدم الكيان المتعرض للأزمة في بعض الحالات وينطبق الأمر بالتحديد على الأزمات الأمنية مثلا، فبعض الدول تنتهج في حل الأزمات الأمنية التي قد تتعرض لها طريقة كبت الأزمة من خلال محاول إدارة الأزمة بطريقة سرية من أجل تفادي حدوث أي انزلاقات أمنية وعدم السماح بأي تدخلات خارجية في الشؤون الداخلية خصوصا إذا تعلق الأمر بأمنها القومي وسلامة مواطنيها.

2.3. طرق غير تقليدية (حديثه): وتضم الأنواع التالية:

(أ) تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم، لتشخيص ومتابعة تحرك وتطور الأزمة، والتعامل معها.

(أ) طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمة.

(ب) المشاركة الديمقراطية لقطاعات وقوى استراتيجية معينة مدروسة ومرسومة.

(ت) طريقة تفتيت الأزمة عبر تجزئتها.

(ث) طريقة تدمير الأزمة ذاتيا من خلال تفجيرها من الداخل.

(ج) طريقة تحويل مسار الأزمة من خلال تغيير وجهة تحركها باتجاه مناطق أو مجالات مناسبة.¹

الملاحظ من خلال ما تقدم أن إدارة الأزمة لا تتم وفق طريقة واحدة محددة، وإنما تتم وفق طرق متعددة ومختلفة تقليدية وأخرى حديثة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطرق تنتج نتيجة

¹ أديب خضور: **مرجع سبق ذكره**، ص 12، 13.

تنوع الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة والمواقف التي تحدثها وما تتطلبه من ردة فعل تتناسب مع الكيان الذي يتعرض لها وطبيعة الأزمة الحاصلة في حد ذاتها، وهنا يختار الفريق وأصحاب القرار الطريقة التي يرون أنها ستكون الأنجح.

والمدقق في هذه الطرق يرى أن الفرق قائم بينهما في جزئية أساسية وهي أن الطرق التقليدية هي طرق موجهة عامة عندما تقع الأزمة فعلا يعني مرحلة المواجهة مباشرة دون التنبؤ بها، في حين أن الطرق الحديثة هي طرق يتم العمل بها حتى قبل وقوع الأزمة بحيث تمكن من رصد الأزمة قبل وقوعها من خلال مؤشراتنا ونظم الإنذار المبكر المستعملة، وبالتالي هنا تزيد فرص تدميرها قبل أن تتشكل فعلا.

كما نشير أيضا إلى أن غالبية هذه الطرق تعد طرق جيدة وفعالة في التعامل مع الأزمة ما تم تطبيقها بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب ومع الموقف المناسب، وفي هذا الإطار يمكن القول أن ما قد تصلح كطريقة حديثة مثلا لمؤسسة (أ) قد لا يصلح مع مؤسسة (ب) وهذا لجملة من الاعتبارات أبرزها:

1. الاختلافات الموجودة بين المؤسسات من ناحية المؤهلات المالية: فهناك مؤسسات تملك موارد مادية كبيرة وأخرى لا تملكها وبالتالي عدم قدرتها على امتلاك نظم حديثة ووسائل تكنولوجية حديثة يمكن أن تسمح باتباع الطرق الحديثة في التنبؤ بالأزمات.
2. الثقافة المؤسسية السائدة بحيث هناك مؤسسات يتم إدارتها بطريقة تقليدية غير قادرة على تقبل الطرق الحديثة، مع العلم أن هذا الاعتبار غالبا ما لا يكون خادما لمصلحة المؤسسة، وهذا يعطل من قابلية الكوادر البشرية على تعلم الطرق الحديثة في إدارة الأزمات وكيفية توظيف مثلا الاتصال والعلاقات العامة في حل الأزمة.
3. طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها: وهنا فليست كل المؤسسات تحتاج نفس مستوى التعقيد في حل أزماتها فبعض المؤسسات مثلا المؤسسات الصغيرة أو المؤسسات الناشئة قد تحتاج إلى طرق بسيطة فقط لحل أزماتها.

المحاضرة الرابعة: مبادئ إدارة الأزمة ومناهج تشخيصها

تتضمن هذه المحاضرة مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها عملية إدارة الأزمات، بالإضافة إلى جملة من المناهج التي يتم الاعتماد عليها في تشخيص الأزمات.

1. مبادئ إدارة الأزمات:

تعد عملية إدارة الأزمات عملية منظمة ومخططة تتم وفق جملة من المبادئ الأساسية والتي تتحدد فيما يلي:

- أ. ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة للأزمات.
- ب. الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة.
- ت. توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- ث. توفير نظام جيد للاتصالات سواء كانت اتصالات داخلية حيث تلعب دورا كبيرا في عملية جمع المعلومات وتحليلها، أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.
- ج. توفر القيادة الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي.
- ح. العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.
- خ. تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.¹

¹ محمد صلاح سالم: مرجع سبق ذكره، ص 12.

يتضح من خلال ما سبق أنه لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات مبادئ معينة بحيث لا تتم هذه العملية بشكل عشوائي وإنما تتم وفق قواعد، فكل مبدأ منها هو في حقيقة الأمر هو ركيزة لكل مرحلة ويجب التقيد بها، وهذا لضمان القدرة على الاستفادة من إشارات الإنذار الخاصة بالأزمة والتعرف عليها وهذا في مرحلة ما قبل الأزمة وهو ما يسمى أيضا بمبدأ الاستباقية: من خلال التحضير والاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة بحيث يتضمن التخطيط والاستراتيجيات والسيناريوهات المحتملة ويكون هذا بناء على المعلومات المتاحة، وهنا تظهر أهمية القيام بعملية التحليل لبيئة المؤسسة من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات ، كما يندرج في هذا الإطار عملية اختيار وتدريب الفرق المناسب لإدارة الأزمات.

يلي المبدأ السابق مبدأ التدخل السريع وهذا في حالة الدخول في مرحلة حدوث الأزمة وهنا يتم تطبيق كل ما تم التخطيط له، مع ضرورة ضمان مبدأ التواصل الفعال سواء بين أعضاء الفريق المدير للأزمة أو مع كل الأطراف المعنية بالأزمة وكذا توفير الوسائل والرسائل الاتصالية المناسبة للموقف المتعرض له، والأهم في هذا الإطار أن تتبنى المؤسسة مبدأ الشفافية في التعامل مع جمهورها وهذا للحفاظ على مصداقيتها أمامهم.

والنجاح في كل هذا يتطلب بالدرجة الأولى توفر مبدأ آخر وهو القيادة الرشيدة القادرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب فعال واتخاذ القرارات المناسبة والمرنة التي تمكن من التحكم في مجرياتها.

وبمجرد التحكم في الأزمة تدخل المؤسسة في مرحلة محاولة استعادة نشاطها واستقرارها بحيث يتطلب ذلك توفر مبدأ تقييم الوضع والوقوف على الأخطاء التي تم ارتكابها والتعلم منها من أجل تفاديها مستقبلا.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن مبدأ التواصل الفعال والتقييم من المبادئ الأساسية بحيث يستمر العمل بهما ووفقهما طيلة مراحل إدارة الأزمة، فالاتصال يعزز عملية دوران المعلومة

ووصولها في الوقت المناسب أما التقييم فهو مهم من أجل تدارك الأخطاء حين وقوعها وبالتالي التقليل من آثارها وتابعاتها قدر المستطاع.

فهذه المبادئ هي بعبارة أخرى بمثابة دليل عملي أساسي من شأنه أن يساعد المنظمات على الرفع من احتمالية النجاح في إدارة أزماتها والتي يمكن تلخيصها في الجدول رقم (05) التالي:

مبادئ قبل الأزمة	مبادئ أثناء الأزمة	مبادئ بعد الأزمة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد الهدف ✓ تحديد الفريق بقيادة رشيدة ✓ جمع المعلومات اللازمة ✓ التخطيط المسبق 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سرعة الاستجابة ✓ الشفافية والوضوح ✓ المرونة في اتخاذ القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استعادة النشاط بسرعة وبأقل تكلفة ✓ التقييم والتعلم
الاتصال الفعال والمتابعة المستمرة		

المصدر: من إعداد الباحثة

2. مناهج تشخيص الأزمات:

يتوقف التعامل الصحيح والمخطط مع الأزمة بالأساس على التشخيص السليم للأزمة، فمن خلاله يمكن التعرف على طبيعة الأزمة ومسبباتها والأطراف الفاعلة فيها من جهة، وكذا التعرف على الطريقة المناسبة للتعامل معها وما تتطلبه للقضاء عليها. وفي هذا الصدد يحدد الباحثون المناهج التالية لتشخيص الأزمات:

- أ. **المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملاحمها العامة والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على الوضع العام، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض ابعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها وتداعياتها.
- ب. **المنهج التاريخي:** يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطوره.¹
- ت. **المنهج البيئي:** يعتبر هذا المنهج أن الأزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها لذلك يقوم بتحليل قوى البيئة المؤثرة في صنع الأزمة ليساعد متخذ القرار الإداري على التعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ظهورها.
- ث. **منهج دراسة الحالة:** ويعتمد على دراسة كل الأزمة على حدة باعتبارها حالة مستقلة لها طبيعة خاصة كما يقوم بتشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل تاريخي وتحليل كل عواملها وعناصر المتغيرات المؤثرة فيها بحيث تصبح الأزمة هي الميدان البحثي.
- ج. **منهج الدراسات المقارنة:** يتم دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي نواجهها في الحاضر ومن خلال أوجه الاتفاق والاختلاف.²
- ح. **منهج النظم:** ينظر للأزمة على أنها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر هي:
1. مدخلات الأزمة: سواء كانت مداخل مستمرة أو متقطعة وهي كذلك إما مداخل تقرض على النظام من واقع المناخ المحيط، تؤدي المداخل على اختلاف أنواعها وظيفة أساسية وهي توفير الظروف الملائمة لكي تنطلق الأزمة.

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² محمد صلاح سالم: مرجع سبق ذكره، ص 7، 8.

2. نظام التشغيل: وهو نظام مختص بالأنشطة الهادفة إلى تحويل مداخل الأزمة وتغييرها والإفادة منها أو التخلص منها حتى إفرازها بشكل منظم ومستمر.

3. مخرجات نظام التشغيل: وهي سلسلة الإنجازات أو النتائج عن العمليات والأنشطة التي فقام بها النظام.¹

4. التغذية العكسية: ويساعد منهج النظم على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بفعالية.²

خ. منهج الدراسات المتكاملة: وهو المنهج الذي يستفيد من جميع المناهج السابقة.

خلاصة ما تقدم هي أن التشخيص السليم والدقيق للأزمة هو أساس التدخل والتعامل العلمي والصحيح معها، فصعوبة التعامل مع الأزمات تنبع بالدرجة الأولى من خاصية التعقيد والغموض التي تتميز بها، ومنه تظهر الحاجة إلى تشخيص نوعها وفهم طبيعتها وأسبابها وحجم التأثيرات السلبية التي يمكن أن تحدثها على المؤسسة ففهم كل هذه النقاط يساعد على تحديد الطرق والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

هنا نشير كذلك إلى العلاقة التكاملية بين المعلومة والتشخيص فإذا كان الأخير يحتاج إلى توفير المعلومات الأولية لتحليل الوضع ويلبها عملية التشخيص الجيد الذي يساهم بدوره يساهم في إنتاج وتوفير المعلومات الضرورية بسرعة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والعقلانية للتحكم في الأزمة.

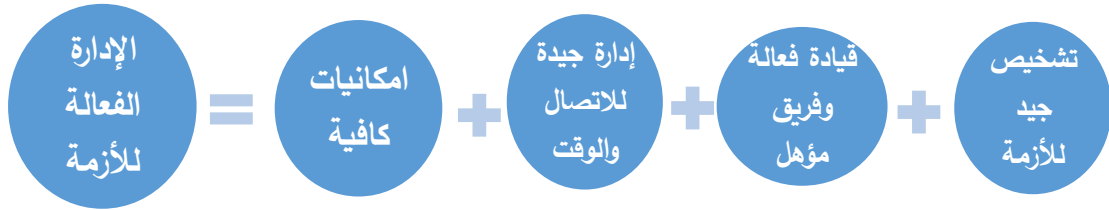
تتجاوز الفائدة من عملية التشخيص الدقيق المرحلة الأولى والثانية من إدارة الأزمات إلى ما بعد الأزمة فهو يمكن المؤسسة من التعرف على نقاط الخلل والضعف الذي تعاني من المؤسسة لتدارك الأمر مستقبلاً.

¹ علي فلاح الضلاعين، ماهر عودة الشمايلة، محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2015، ص ص 48، 49.

² محمد صلاح سالم: نفس المرجع، ص 7.

فيما يتعلق بأنواع المناهج المستعملة في تشخيص الأزمات يتضح أن كل منهج يؤدي دور مهم، وعليه فإن التشخيص أثناء الأزمات لا يكتمل باتباع منهج واحد فقط وإنما بالاعتماد عليها كلها لتوفير معلومات ثرية ومتنوعة على حسب الزاوية التي تم تشخيصها، وهنا تتبع فاعلية المنهج المتكامل انطلاقاً من كونه يجمع ويستفيد من كل المناهج الأخرى من خلال توصيف الأزمة والتعرف عليها والتعامل معها كحالة ومحل بحث وهذا من خلال التعرف على تاريخها من أسبابها وخلفيتها، ويدرس أيضاً البيئة التي نشأت فيها الأزمة الداخلية والخارجية وتحليلها، كما يمكن هذا المنهج من إجراء مقارنة بين الأزمة الحالية والأزمات السابقة المشابهة سواء التي تعرضت لها نفس المؤسسة أو مؤسسات أخرى، وبالتالي فهو يصف ويحلل ويشخص الأزمة للوصول في الأخير إلى إيجاد الآليات المناسبة للتصدي والتعامل معها بفعالية.

الشكل رقم 03: يوضح عناصر أساسية من الإدارة الفعالة للأزمة



المصدر: من إعداد الباحثة

ومنه فإن التشخيص الجيد هو جزئية من مجموع الجزئيات التي تساهم في الإدارة الفعالة للأزمة فالتشخيص الجيد لا يتم إلا من خلال قدرات بشرية من فريق وقيادة مؤهلة لذلك وكذلك تكون قادرة على إدارة الاتصال والوقت بطريقة جيدة فالاتصال من شأنه أن يوفر المعلومات الضرورية بأسرع وقت، هذا الأخير يتم العمل على التحكم فيه نظراً لضيق الوقت المتاح خلال الأزمات التي تتطور بسرعة مما يتطلب مواكبة سرعتها من خلال الاستجابة السريعة لما يحدث بتحديد الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة وكذا الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت موارد قليلة أو كبيرة، وكل هذا من أجل تجاوز ناجح للأزمة والتقليل من أضرارها.

تمرين:

1. ناقش مع زملائك فوق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.
2. اختر الإجابة الصحيحة (تهدف إدارة الأزمات إلى):
 ✓ عدم التدخل في الأوضاع التي تحدثها الأزمة حتى تنتهي.
 ✓ نشر المعلومات غير الصحيحة حتى تحمي المؤسسة مصالحها.
 ✓ التدخل السريع لتقليل الأضرار الممكنة.
3. ما هي أهم طرق التعامل مع الأزمات؟

.....

4. طابق الموقف مع المبدأ المناسب في إدارة الأزمات:
 " فور حدوث الأزمة، قامت مديرية الاتصال والعلاقات العامة على مستوى شركة (أ) بإرسال بيان صحفي إلى وسائل الاعلام توضح فيه حقيقة ما وقع وما تواجهه الشركة" مع إمكانية اختيار أكثر من إجابة واحدة:
 (التنسيق والمتابعة، الشفافية، السرعة في الاستجابة، التخطيط المسبق)
5. أكمل العبارة بالكلمة التي تراها مناسبة لذلك:
 "المنهج هو الذي يجمع بين خصائص المناهج الأخرى في إدارة الأزمات."

المحاضرة الخامسة: مراحل إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة في التعامل معها

تحتوي هذه المحاضرة على عرض لمختلف التقسيمات التي وضعها الباحثون في المجال التي تتضمن مراحل إدارة الأزمات، والوقوف بعدها على العوامل التي من شأنها التأثير في التعامل الفعال مع الأزمات.

1. مراحل إدارة الأزمات:

تتم عملية إدارة الأزمات بطريقة منظمة ووفق مجموعة من المراحل الأساسية المدروسة، وفي هذا الإطار فقد وضع الباحثون في مختلف الأدبيات العلمية في هذا المجال العديد من التقسيمات وهي: التقسيم الثلاثي للأزمة وهو تقسيم زمني والمتضمن: الإدارة قبل حدوث الأزمة، الإدارة أثناء الأزمة، الإدارة بعد الأزمة، والرابعي الذي يتضمن: مرحلة الاستعداد، مرحلة الاستجابة، مرحلة التعافي يليها مرحلة التعلم والوقاية، والخماسي الذي يتضمن: مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة المواجهة، مرحلة استعادة التوازن والنشاط، مرحلة التعلم والتوازن والنشاط، أما التقسيم السداسي فيضمن: مرحلة تجنب الأزمة، التهيؤ لإدارة الأزمة، الاعتراف بوجود الأزمة، مرحلة احتواء الأزمة، مرحلة حل الأزمة، مرحلة الاستفادة من الأزمة).

نلفت النظر في هذا الإطار أن هذه التقسيمات قد تختلف من حيث التسمية والعدد إلا أن مضمونها وهدفها واحد وهو تقادي الوقوع في الأزمة أو مواجهتها بفعالية للخروج منها بأقل الأضرار منها، ونحن في هذا الإطار سنستعرض التقسيم الخماسي يليها التقسيم الزمني الثلاثي، ففيما يخص التقسيم الخماسي فإن إدارة الأزمة تتم وفق خمسة مراحل أساسية وهي:

1.1. مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة:

في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار (الأعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة.

2.1. مرحلة الاستعداد والوقاية:

تتضمن اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية، وهنا يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جدا في محاولة تقادي وقوع الأزمة كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.¹

يقابل هاتين المرحلتين في التقسيم الثلاثي لإدارة الأزمات مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها، بحيث يتم فيها التحضير والتخطيط لإدارة الأزمة مع إمكانية التعامل مع إشارات الإنذار التي تسبق الأزمة ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمة مثال ذلك: كثرة الشكاوى اليومية للعمال حول نفس الموضوع بحيث يمكن أن تتحول هذه المشكلة إلى أزمة تنظيمية في حال لم تأخذ الإدارة العليا هذه الشكاوى بعين الاعتبار، وعامة يتم في هذه المرحلة القيام بالإجراءات التالية:

أ. تحليل وتشخيص الوضع بشكل دقيق: وهذا من خلال عملية جمع المعلومات اللازمة حول الوضع، وهنا يتم تحديد ما هي نقاط الضعف والتهديدات، ويجري اكتشاف إشارات الإنذار والمؤشرات التي تنبؤ بإمكانية حدوث أزمة، أو التعرف على المشكلات الحقيقية التي تعاني منها المنظمة والتي يمكن أن تتحول إلى أزمة، مع تصنيف هذه المشكلات على حسب درجة الخطورة واحتمالية الحدوث، ويعد التشخيص الجيد أساس المرحلة التي تليه (التخطيط).

ب. التخطيط: وتعتبر نقطة البداية الحقيقية في إدارة الأزمة فإذا اكتشف المنظمة أن هناك أزمة محتملة الحدوث أو قريبة هنا يكون الوقت مناسباً لاتخاذ جملة من الإجراءات التخطيطية التالية:

- تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة ويجري من خلالها تكييف الأزمة وتقدير حجم التهديدات والمخاطر من خلال توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات.

¹ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي: مراجع سبق ذكره، ص 50، 51.

- تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقاً لنوعية الأزمة.¹
- إعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المتعددة.
- إعداد خطط عامة وبرامج تفصيلية.
- تحديد الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة.
- تحديد ممثلي المنظمة للتعامل مع وسائل الإعلام.
- تصميم وإقرار الرسائل الاتصالية وال جماهير المستهدفة ووسائل الإعلام التي يمكن استخدامها في إنجاز خطة اتصالات الأزمة.
- إعداد سيناريوهات الحدث وما قد يصاحبه من متغيرات ثم يتم التدريب على هذه المواقف المصطنعة أكثر من مرة حتى يعتاد فريق إدارة الأزمة على مواجهتها عندما يحدث الفعل.²

وهنا يجري وضع مجموعة من السيناريوهات محتملة الوقوع أي أفضل سيناريو يمكن أن يحدث وأساء سيناريو، مع التخطيط لكيفية التعامل مع كل سيناريو واتخاذ الإجراءات اللازمة حول كل موقف يمكن أن يحدث، كما أن تحضير سيناريوهات يعطي للمنظمة مناعة وقابلية أكبر على مواجهة ما سيحدث بنوع من الجاهزية.

- إيجاد بدائل يمكن الاختيار من بينها عند تطوير خطة متخصصة لإدارة الأزمة.
- الأهداف.
- السياسات والاستراتيجيات.
- التنبؤات.
- خطة عمل مواجهة الأزمة.³

¹ بلال خلف الله السكارنة: إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، ط1، 2016، ص 214.

² محمود جاد الله: مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ حسن عماد مكايي: مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

تقوم عملية إيجاد البدائل (وهي مجموع الحلول الممكنة)، على حسب مدى وفرة المعلومات وجودتها ووصولها في الوقت المناسب للجهات المعنية بإدارة الأزمة، وهنا تظهر أهمية عملية الاتصال والتنسيق التي تمكن من تمرير المعلومة وتوزيعها في الوقت المناسب بصرف النظر عن طبيعة هذه المعلومات ونوعها بحيث يمكن للمعلومات الصغيرة أن تكون مفيدة جدا في بعض المواقف، وهذا يتحقق من خلال توفير الوسائل والأنواع الاتصالية والمناسبة لضمان ذلك، سواء في الاتصال الداخلي بين الفريق المدير للأزمة والجمهور الداخلي المعني بصفة مباشرة بالأزمة ومختلف الأقسام الوظيفية، وكذا مع الجمهور الخارجي للمنظمة بأنواعه.

فيما يخص تحديد الأهداف تعد هذه الخطوة مهمة في تحديد مسار واضح لإدارة الأزمة وهنا يعرف الفريق الذي سيدير الأزمة ما هي النقاط الجوهرية التي سيركز عليها بالمقارنة مع جزئيات أقل أهمية.

كما يجري اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي ستعتمد عليها المنظمة في التعامل مع الأزمة باختلاف أنواعها سواء الاستراتيجيات التقليدية: الإنكار، الكبت، البخس، التنفيس، تشكيل لجنة، الإخماد، عزل قوى الأزمة وتفرغ الأزمة)، أو الاستراتيجيات الحديثة والتي تضم: (التفريغ المتكامل، الاحتياطي التعبوي، المشاركة الديمقراطية احتواء الأزمة، تصعيد الأزمة، تفريغ الأزمة من مضمونها، تدمير الأزمة، تفتيت الأزمة، الوفرة الوهمية وركوب الأزمة).

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمنظمة أن تعتمد على أكثر من استراتيجية واحدة في التعامل مع نفس الأزمة، بحيث يتوقف الأمر على حسب الوضع وتقدير الفريق المدير للأزمة كما يمكن أن تعتمد على استراتيجية واحدة فقط من البداية إلى النهاية إذا وجدت أنها نافعة، وكذا اختيار استراتيجية اتصال الأزمة الفعالة التي ستتبنها والخطط المناسبة لتطبيقها مع الأخذ بعين الاعتبار الخطة الإعلامية المناسبة فوسائل الاعلام آلية مهمة ومحدد أساسي لإنجاح عملية إدارة الأزمة أو فشلها، لهذا من الضروري أن تكون معها علاقات سليمة، ومنه الاهتمام

في إعداد خطة تضمن الطريقة الملائمة التي ستتعامل بها مع وسائل الإعلام وكيف يمكن أن تكسب هذه الوسائل لصالحها وليس ضدها.

3.1. مرحلة مجابهة الأزمة:

يتم هنا إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاحها هنا على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضاً على طبيعة الأزمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.¹

تقابل هذه المرحلة في التقسيم الثلاثي مرحلة إدارة الأزمة أثناء حدوثها ففي هذه المرحلة يتم يتأكد حدوث الأزمة وتزول فيها إمكانية تفاديها وتكون المنظمة مجبرة على مواجهتها والعمل على التقليل من حدتها ومن أضرارها الممكنة التي يمكن أن تحدثها، وهذا من خلال تنفيذ ما تم التخطيط له سابقاً، بشرط أن يكون العمل بسرعة ودقة وهذا يتحقق من خلال:

أ. التنسيق والتعاون: فهما عاملان مهمان في مواجهة الأزمة والتقليل من آثارها من خلال تكاثف الجهود سواء على مستوى الإدارة العليا وبين أعضاء فريق الأزمة وعلى المستويات التنفيذية لضمان سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة التي تكون مبنية على أساس المعلومات التي تم نقلها وتبادلها وبالتالي ضمان وصولها للجهات المعنية بذلك، ومنه تنفيذ ما تم التخطيط له.

ب. الاتصال الفعال والحفاظ على سمعة المؤسسة: بحيث يكون على جهاز العلاقات العامة أن يبذل مجهوداته المنتظرة منه من خلال ضمان الاتصال الجيد مع جمهور المؤسسة والمتعاملين معها يساهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيز ثقتهم بها من خلال تبني المصادقية والشفافية في تقديم المعلومات حول ما تواجهه المؤسسة وما تبذله من مجهودات لمواجهة الأزمة، فالمعلومة الصحيحة من مصدرها الرسمي تقلل من احتمال انتشار الشائعات.

¹ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي: مرجع سبق ذكره، ص 50، 51.

ت. تفويض الصلاحيات: فهذا من شأنه أن يساهم في الرفع من فاعلية العمل الذي يتم بسرعة ودقة أكبر، فاستغلال هذه الخاصية يدخل في إطار الإدارة الجيدة للوقت الذي يمكن أن تستغله إدارة الأزمة في تدارك سرعة الأزمة والتعامل معها بأرحية أكبر، فتفويض الصلاحيات يساهم بدرجة كبيرة في التقليل أولاً من الضغوطات التي تكون على القيادة عليا في إدارة الأزمة كما تساهم عملية توزيع المهام وتفويض الصلاحيات على المستوى التنفيذي في توفير المعلومات الميدانية والتي من شأنها المساعدة في التحكم في الوضع وتسريع عملية واتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة وتنفيذها بسرعة أكبر.

ث. التقييم المستمر للمهام والأنشطة المنجزة خلال الأزمة وهذا من أجل تدارك الأخطاء في حينها.

4.1. مرحلة استعادة التوازن والنشاط:

تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي.

5.1. مرحلة التعلم:

يتم تقييم ما تم إنجازه اثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر هذه العملية معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.¹

تندرج هاتين المرحلتين في التقسيم الثلاثي ضمن المرحلة الثالثة والأخيرة وهي إدارة الأزمة

بعد حدوثها بحيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة بمحاولة إعادة الاستقرار لها من خلال:

أ. التعرف على حجم الأضرار التي لحقت بالمنظمة والعمل على معالجتها وإصلاحها وإعادة البناء.

¹ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي: المرجع نفسه، ص 50، 51.

ب. تقييم عملية الاستجابة للأزمة وإلى أي مدى كانت ناجحة، أو ما هي نقاط الضعف التي عانت منها وعطلت من عملية الإدارة والتعافي من الأزمة وإعادة النظر في المسؤوليات التي كانت موزعة قبل الأزمة، وهذا من أجل تدارك تلك الأخطاء مستقبلاً في حال تعرضت لموقف مماثل من خلال عملية التعلم والتطوير لمنع تكرار نفس الأزمات والأهم من هذا تطوير خطط وقائية تستشعر إشارات الإنذار في وقت مبكر وتكبح الأزمة قبل تكونها.

ت. الخروج من الأزمة لا يقصد به عدم إمكانية تجديدها ولتفادي ذلك لابد من إبقاء التواصل مع كل الأطراف التي كانت معنية بالأزمة، منها جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام، وإبقائهم على اطلاع بالمجهودات التي تبذلها المنظمة في سبيل إصلاح الوضع.

2. العوامل المؤثرة في التعامل مع الأزمة:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلباً في الاكتشاف المبكر للأزمة والقضاء عليها نوردتها فيما يأتي:

- أ. غياب المعلومات بشأن الأزمة أو ضعفها.
 - ب. غياب استراتيجية أو رؤية محددة للتعاطي مع الأزمة.
 - ت. عدم تحديد الأهداف المتوخاة.
 - ث. انعدام الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية اللازمة لإدارة الأزمة أو ضعفها.¹
- يمكن أن نجمع النقطة الخاصة بغياب استراتيجية ورئة واضحة للتعامل مع الأزمة وكذلك عدم تحديد الأهداف بعامل واحد وهو غياب أو ضعف التخطيط للأزمة.

¹ لكريني إدريس: دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤية استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد الثاني، العدد 5، يناير 2014، ص 13.

ج. مدى السيطرة على البيئة من خلال الأشخاص وتدريبهم وتوفير الأجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة.

ح. الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ القرار اللازم.

خ. عدد الخيارات المتاحة.¹

فيما يخص العامل السادس الخاص بالزمن المتوفر للتصرف واتخاذ القرار نرى ان الزمن صحيح عامل حاسم في إدارة الأزمات نظرا لتسارع الأحداث أثناء الأزمات إلا أن العنصر السلبي الذي يمكن أن يؤثر حقيقة في ذلك هو التأخر في إبداء ردة فعل فورية حول ما يحدث واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة، وهو ما يقودنا كذلك إلى عامل اتخاذ القرارات الفردية التي تكون بصفة عشوائية غير مدروسة. هذا بالإضافة الى العامل النفسي بالخصوص التوتر والقلق والخوف خلال الأزمة وتأثيراتهم السلبية على مديري الأزمة عامة ومتخذي القرارات بصفة خاصة إذا ما لم يتم التقليل منها أو التحكم فيها.

نضيف كذلك عامل ضعف الاتصال والتنسيق سواء بين أعضاء الفريق المدير للأزمة أو اتصال الأزمة بين المؤسسة وكل الأطراف المعنية بها والمطلوب التوضيح لها ما يحدث، مما يتسبب في مشكلة التدفق اللازم للمعلومات وتداولها وكذا التأثيرات التي يمكن أن تطل صورة وسمعة المؤسسة.

ومنه يمكن القول انه كلما قلت العوامل السلبية كلما كان ذلك دليل على أن إدارة المنظمة لأزماتها تسير في الطريق الصحيح.

¹ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله ابراهيم العيساوي: مرجع سبق ذكره، ص 45، 46.

المحاضرة السادسة: فريق إدارة الأزمة

تتضمن هذه المحاضرة عرض الفريق المكلف بإدارة الأزمة، وهذا من خلال التركيز على جزئيتين: أولاً تشكيلة فريق إدارة الأزمة، ثانياً الشروط التي يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق.

1. تشكيلة فريق إدارة الأزمة:

يتوقف النجاح في عملية إدارة الأزمة، على الاختيار الجيد لأعضاء الفريق الذي يدير الأزمة، فمثلاً: نجد أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تعيينها لفريق إدارة الأزمات.¹

وعليه وحتى يتحقق النجاح في تسيير الأزمة بالطريقة الصحيحة لابد أن يتضمن فريق إدارة الأزمة تشكيلة متنوعة من الأفراد الذين يتناسبون مع طبيعة الموقف الذي أحدثته الأزمة وطبيعتها، ومنه تتضمن هذه التشكيلة ما يلي:

أ- **رئيس المنظمة:** تقع عليه مسؤولية صناعة قرار الأزمة بعد استشارة فريق العمل، وعليه اتخاذ قرار قبول خطة العمل وتوزيع الأدوار الرئيسية وقيادة فريق العمل أثناء التنفيذ وكذلك تفسير مبررات اتخاذ قرارات الأزمة للجماهير.²

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سبق ذكره، ص 126

² علي عوجة، فريد كريماني: مرجع سبق ذكره، ص 181.

وعادة ما يكون رئيس المنظمة هو قائد الفريق اعتبارا لمنصبه الإداري وصلاحياته خصوصا إذا كان يتمتع بالصفات القيادية مثل: النظرة البعيدة والشجاعة والحكمة، الهدوء والثقة في النفس وكذا الالتزام الأخلاقي والقدرة على العمل مع الجماعة...الخ.

ب- المتحدث الرسمي: يعبر عن الواجهة الرسمية للمنظمة ويكون بمثابة الناطق الرسمي بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المتحدثين المساعدين الذين يستعان بهم في التعامل مع تلقي المكالمات الهاتفية ومقابلة بعض مندوبي وسائل الإعلام المحلية، في حين يتولى الناطق الرسمي مهام التعامل مع وسائل الاعلام القومية والدولية...بحيث يجب أن تمنحه الإدارة العليا الثقة اللازمة والقدرة الكافية على تقدير الموقف واتخاذ التصريحات الفورية اللازمة عند التعامل المباشر مع مندوبي وسائل الاعلام.¹

ج- الخبراء: للخبراء مهمة صعبة قائمة على الموقف العصيب الذي تفرضه أغلب الأزمات، فيجب أن تضم الخلية مختصين على حسب طبيعة الأزمة. مثال: مختصين في القانون، المالية، الاقتصاد، الموارد البشرية...الخ.

د- المكلف بالاتصال: وله مهمتين، تظهر الأولى في تحقيق الاتصال الصاعد ويتجسد من خلال نقل ما ينتظره الجمهور الخارجي وما هي اهتماماته، وكيف يتقبلون هذه القرارات المتخذة، المهمة الثانية: تتمثل في كتابة أو تسجيل الرسائل الاتصالية ونقل القرارات المتخذة إلى المستقبلين -الجمهور المستهدف.²

¹ رفعت عارف الضبع: مرجع سبق ذكره، ص 195.

² هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2008، ص 90، 91.

فيما يخص الخبراء فإن وجودهم ضروري في الفريق بحيث يتم اختيارهم على حسب ارتباط تخصصاتهم بالأزمة سواء من داخل المؤسسة وكثيرا ما يكون هؤلاء الخبراء هم أنفسهم مسؤولي الأقسام والمديريات التي لها علاقة من طبيعة الأزمة.

مثال ذلك: في حال تعرضت المؤسسة إلى أزمة تنظيمية مرتبطة بعلاقات العمل الجماعية أي بين ارباب العمل والعمال، والتي قد تكون ناتجة عن إضراب متواصل للعمال في هذه الحالة يجب أن يضم الفريق المدير للأزمة خبراء من داخل المؤسسة معنيون مباشرة بالأزمة الحاصلة وهم: مسؤول المالية لان الأزمة حتما ستكون مرتبطة بمستحقات مطالب بها أو بحجم الخسائر التي يمكن أن تسببها، كما يضم الفريق أيضا مسؤول الشؤون القانونية على اعتبار أن هذا النوع من الأزمات المرتبط بعلاقات العمل الجماعية عادة ما يستمر حله من خلال المفاوضة الجماعية والحاجة إلى إجراءات قانونية مرتبطة بها، ونظرا إلى أن الأزمة تخص المورد البشري للمؤسسة وهم العمال فإن حضور مسؤول الموارد البشرية ضروري ضمن الفريق.

وفيما يخص المكلف بالاتصال فغالبا ما يكون أيضا هو المنسق الأساسي بين أعضاء الفريق المدير للأزمة ومدير العمليات اليومية ومع جهات أخرى.

كما يمكن أن يضم الفريق خبراء من خارج المؤسسة من خلال الاستفادة مثلا من خبير في المعلوماتية أو خبير في المحاسبة أو خبير في إدارة الأزمات تابع لمؤسسة أخرى تعرضت لأزمة مشابهة للاستفادة من تجربتها السابقة.

ر- **مسؤول العلاقات العامة:** يعمل المسؤول عن العلاقات العامة (سواء كان مدير العلاقات العامة بالمنظمة أو مستشارا خارجيا)، كمستشار لرئيس المنظمة، ويتحمل مسؤولية إعداد

وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة، ويساهم في صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الغدارة القانونية.¹

واعتمادا على ما ورد أعلاه فإن فريق الأزمة هو الآلية الأساسية التي تجعل من إدارة الأزمات عملية قابلة للتحقق، فوجوده ليس اختياريا وإنما ضروريا، وكلما كان هذا الفريق مدربا ومتمكنا كلما كان يلبي التوقعات، فمن خلاله يتم التخطيط واتخاذ القرارات ومنطلق عملية التنفيذ وحماية سمعة المؤسسة وكل هذا من أجل إعادة المنظمة إلى مسارها الأول والسليم بأقل الأضرار الممكنة.

2. شروط اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة:

إن نجاح عمل خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة ومهارة أعضائها لهذا يشترط أن يتصف هؤلاء ب:

1-الثبات والالتزان الانفعالي: بمعنى الضبط الذاتي للانفعال والتناسب بين الاستجابة ونوعية المثيرات.

2-الذكاء والقدرة على الإبداع: والذي يقصد به القدرة على انتاج الجديد من خلال صياغة جديدة للمادة أو الموارد المألوفة.

3-القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في الظروف والضغوط التي تخلقها الأزمة وأهمها التهديد والغموض وضيق الوقت.

4-الجدية والالتزام في العمل والشعور بالمسؤولية.

¹ علي عجوة، فريد كريمان: نفس المرجع السابق، ص 181

5- أن تكون له قدرات إدارية وتنظيمية تساعده في تنظيم الجهود والتعاون مع الغير سواء داخل أو خارج فريق الأزمة.

6- إنكار الذات والرغبة في العمل من خلال الخلية، وكذلك الرغبة في التعلم والتدريب والعمل بأساليب غير تقليدية أي خلق روح العمل الجماعي.

7- الاستعداد للاعتراف بالخطأ وقبول النقد أو النصيحة والرغبة المستمرة في تطوير الأداء وتحقيق الانجاز.¹

وعليه فإن إدارة الأزمة بخصائصها المعقدة وعنصر التهديد والمفاجأة والسرعة تتطلب أن يتولاها فريق متمكن وقادر على تحمل مسؤولية ما تحدثه هذه الأزمة من ضغوطات نفسية على أعضاء الفريق المدير للأزمة وتأثيرات على المنظمة ومختلف الجماهير والجهات الذين لهم علاقة بنشاط المنظمة، ولهذا فإن اختيار كل عضو من هؤلاء ليس سهلاً وإنما يخضع لجملة من الشروط سابقة الذكر، والملاحظ عنها أنها شروط مرتبطة بتوفر مهارات مكتسبة كالاستعداد للاعتراف بالخطأ مثلاً وأخرى فطرية مرتبطة ارتباطاً مباشراً بشخصية الفرد مثل الفطنة والذكاء.

¹ محمد شومان: مرجع سبق ذكره، ص 42.

تمرين:

1. رتب مراحل إدارة الأزمة:

- مرحلة المجابهة،
- مرحلة الاستعداد والوقاية،
- مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة،
- مرحلة التعلم
- مرحلة استعادة التوازن والنشاط،

2. انطلاقا مما درست كيف يمكن أن يكون نقص المعلومات عامل مؤثر في إدارة الأزمة؟

.....

3. تخيل أنك تعمل كمدير لشركة (س) وقد تعرضت لأزمة كساد لمنتجاتها، من هم أعضاء الفريق الذين سيديرون هذه الأزمة؟

.....

4. أذكر أربعة (04) شروط مهمة ستأخذها بعين الاعتبار في اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة.

.....

المحاضرة السابعة: الإطار المفاهيمي لاتصال الأزمة

يعد اتصال الأزمة ميكانيزم أساسي ومهم في إدارة الأزمات بحيث أصبحت تعتمد عليه المنظمات اليوم في تفعيل إدارتها للأزمات التي تتعرض لها، ومنه تتضمن هذه المحاضرة مفهوم الاتصال بداية ثم مفهوم اتصال الأزمة، بعدها التطرق إلى أهمية اتصال الأزمة.

1. مفهوم الاتصال واتصال الأزمة:

قبل التطرق إلى مفهوم اتصال الأزمة على اعتباره نوع من أنواع الاتصالات التي تتم اثناء وقوع الكيان في الأزمة، لابد أولاً من تقديم مفهوم واضح للاتصال.

1.1. مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال على أنه "اشتراك مع الغير سواء كان شخصاً أو مجموعة أشخاص، في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات".¹

وقد أعطيت له مجموعة من التعاريف الاصطلاحية، نذكر منها ما يلي:

عرفه (هوكنز) Hawkins و(برستون) Preston بأنه "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".²

عرفه (ليلكو) Lillico بأنه: وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار، لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار.³

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية هادفة تسعى إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، من أجل خلق الفهم المشترك".

¹ صونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان: المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص38.

² محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص285.

³ Bruno Henriet, François Boneu: Audit de la communication interne, 2^{eme} Ed, Edition d'organisation, Paris, 1990, P210.

2.1. مفهوم اتصال الأزمة:

يعرف اتصال الأزمة بأنه: "جميع الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها".¹

كما يعرف كذلك بأنه: العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشتمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا ايجابا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية.²

اتصال الأزمة يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة.³

ومنه بدورنا يمكن أن نعرف اتصال الأزمة بأنه: تلك الجهود الاتصالية التي تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات حول الأزمة والتواصل مع الجمهور أثناء وقوعها، والعمل على تقليل الأضرار الممكنة خاصة تلك التي ترتبط بسمعة المؤسسة واستعادة ثقة الجمهور فيها.

2. أهمية اتصال الأزمة:

يعتبر الاتصال المحرك الأساسي لكل الكيانات مهما كان نوعها، بحيث تتجلى أهميته على مستوى المنظمات من خلال المهام الأساسية التي يتولاها والتي تتضح فيما يلي:
أ. مهمة إعلامية: حيث أن التدفق المستمر للمعلومات في المنظمة يحسن أداء العاملين.

¹ الضبع رفعت عارف: مرجع سبق ذكره، 191.

² يحيى بن لعربي: دور الاتصال في إدارة الأزمات، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، جانفي 2016، ص 04.

³ شومان محمد: مرجع سبق ذكره، ص 70.

ب. مهمة انضباطية :حيث أن المعلومات المتدفقة في شكل تعليمات وقدرات وإرشادات، توضح الأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه في ضوء استراتيجيتها وأهدافها.

ت. مهمة إقناعية: حيث أن المعلومات تهدف إلى إقناع العمال .

ث. مهمة تكاملية :الاتصال تعبير عن ممارسات مختلفة يتفاعل فيها الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي.¹

لكن في حالة تعرض هذا الكيان إلى أزمة معينة فإن أهمية الاتصال فيه لا تقل بل تتزايد أكثر فأكثر، بحيث يهتم اتصال الأزمة مما يلي:

أ. وضع وتنفيذ خطة إعلامية تعمل على إيصال الرسالة الإعلامية إلى الفئات المستهدفة المختلفة وضمان تحقيق هذه الرسالة لأهدافها.

ب. بناء احتياطي من السمعة الحسنة للمنظمة وهذا الأمر يتطلب ألا تبدأ اتصالات الأزمة عند وقوع الأزمة، بل إن هذه الاتصالات يجب أن تكون قد بدأت عندما لا تكون الأزمة قد نشأت، ويجب أن يكون هنالك نشاط مستمر لاتصالات الأزمة.

ت. المحافظة باستمرار على علاقات حسنة مع وسائل الإعلام، وتحقيق درجة عالية من الثقة والموضوعية.

ث. تمكين وسائل الإعلام من الوصول إلى إدارة المنظمة ومحاورتها متى أرادت، إذ أن هذه السلوكيات قبل الأزمة تساعد المنظمة على تدعيمها مستقبلا عندما تتعرض لأية أزمة، إذ أن هذه السلوكيات ستوفر لدى وسائل الإعلام خلفية إعلامية كافية عن المنظمة، وتؤدي إلى إكساب المنظمة بعدا إعلاميا إيجابيا.²

يتضح مما سبق مدى أهمية اتصال الأزمة في العمل على توفير وتوزيع المعلومات الصادقة والدقيقة حول الأزمة وتوفيرها لمن يحتاجها في الوقت المناسب حفاظا على سمعة

¹ Annie Bartoli : Communication et Organisation pour une politique générale cohérente, Les éditions d'organisation, Paris, 1994, P11

² يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 250.

المنظمة من التأثيرات السلبية التي تحدثها، من خلال تبني مبدأ الشفافية والمصادقية في نقل الأخبار وتطورات الأزمة ومساعي إدارتها، ويدعم هذه العملية تبني خطة إعلامية واضحة ومحكمة تضمن علاقات سليمة مع وسائل الاعلام التي بدورها ستعكس صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى جمهورها.

إلا أن عمل وأهمية اتصال الأزمة لا يتوقف على الاهتمام بسمعة المؤسسة لدى جمهورها فقط وإنما ذلك هو انعكاس لاتصال داخلي ناجح يتجلى من خلال العمل على التنسيق ونقل وتوزيع المعلومات وضمان تداولها بسرعة سواء داخل غرفة العمليات أي بين أعضاء الفريق المدير بالأزمة ودعم عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة، وكذا عامل داعم لعملية إشراك عمال المنظمة من مختلف المستويات الإدارية في إدارة الأزمة من قريب أو من بعيد، كما أنه يعزز من شعورهم بالطمأنينة من خلال إبقائهم على اطلاع دائم ومستمرة بأهم التطورات التي وصلت إليها جهود إدارة الأزمة والإنجازات التي حققتها في سبيل التغلب عليها والتقليل من حدتها.

وفي الأخير يمكن القول أن اتصال الأزمة ليس وسيلة داعمة في إدارة الأزمات فقط وإنما أداة استراتيجية تساهم في إدارة الأزمة واحتواء الاضرار التي يمكن ان تطال المنظمة ككل.

المحاضرة الثامنة: دور الاتصال في إدارة الأزمة عبر مراحلها

مهمة اتصال الأزمة لا تتحدد في مرحلة واحدة فقط وإنما يكون عنصرا فاعلا ومحددا مهما في كل مراحلها: بحيث نستعرض من خلال هذه المحاضرة دور الاتصال قبل حدوث الأزمة، أثناء حدوثها وبعد وقوعها.

1. الاتصال قبل حدوث الأزمة:

تتدرج عملية التخطيط لاتصال الأزمة ضمن التخطيط الشامل لإدارة الأزمات، فكلما كان الاتصال قبل الأزمة مدروسا لكما كانت المؤسسة لها القابلية أكثر على: إما تقادي الوقوع في الأزمة من خلال التخطيط الوقائي وهو الهدف الأول والأساسي من توظيف هذا النوع من الاتصال، أو من أجل التعافي من الأزمة بسرعة في حال وقوعها من خلال الجهود الاتصالية العلاجية. ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

أ. تأسيس خلية الأزمة: سلفا ضمن مخطط اتصال الأزمة ليس لغاية الاتصال فقط ولكن بهدف القيام في آن واحد وبكيفية منسقة بعمل اتخاذ القرار وعمل الإجراءات المناسبة لتنفيذه على جبهات متعددة التسيير اللوجستي والتقني للحدث، وتسيير الاتصال على جميع مستوياته الداخلي والخارجي، أين يعتبر ذلك مهما جدا.¹

من المهم جدا في هذا الصدد ألا يتوقف الأمر على تأسيس خلية الأزمة مسبقا وإنما من الأفضل أن تكون هنا دورات تدريبية ومحاكاة لكيفية التعامل مع أزمات محتملة اتصاليا، فهذه العملية من شأنها تساهم في الرفع من كفاءة وخبرة الفريق في التعامل مع الأزمة وكذا تجديد المعارف في المجال، مثلا كيفية الاستفادة من تقنيات التنبيه والبرامج الحديثة الموجودة على شبكة الانترنت في التنبؤ بالأزمات.

¹ يحي بن لعربي: مرجع سبق ذكره، ص 07

ب. وضع نموذج اتصالي في ظل القواعد العامة لإدارة الأزمة وفيها يتم تحديد القطاعات المستهدفة والبحث عن كل ما يساعد على الحفاظ على الصورة الإيجابية للمنظمة وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة وتحديد الوقت المناسب لذلك.

ت. تحديد موعد لعقد المؤتمرات واللقاءات إضافة إلى متابعة كافة ردود الأفعال المختلفة تجاه الأحداث المتلاحقة إضافة إلى إعداد المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام وقت الأزمة.¹

ث. إعداد خطة اتصالات الأزمة: تساعدنا الخطة على التنبؤ بالأزمة والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

وفي الغالب تشمل خطة إدارة الأزمة التي يفترض أن توضع قبل مرحلة الحدوث تحديد الأدوار والتنسيق فيما بينها، وتحديد الأولويات إلى جانب تحديد المسؤوليات داخل فريق خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة.

إن وضع خطة اتصالية وقت الأزمات يتطلب:

أ) أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.

ب) تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.

¹ رفعت عارف الضبع: إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص202.

ت) ضرورة التعاون والتضامن بين مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوبة مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور.¹

إضافة لما تقدم يساهم اتصال الأزمة في هذه المرحلة بتوفير المعلومات اللازمة من داخل المنظمة وخارجها **كنظام للإنذار المبكر** والذي من شأنه أن يشير إلى احتمال حدوث أزمة، وبالتالي توفير المساحة والوقت للمنظمة بأن تتصرف وتتخذ قرارات حيال الوضع قبل تفاقمه ومثال على هذا:

شركة (ج) تنشط في مجال صناعة مواد التجميل والتي تعتمد على التسويق الرقمي لمنتجاتها، كانت تستقبل كل مرة على بريدها الإلكتروني شكاوي حول وجود مشكل في أحد منتجاتها الذي كان قد نزل حديثا للسوق بكميات محدودة فقط، هنا تم إيصال الشكاوي إلى قسم الإنتاج وتم تدارك الخلل في المنتج وتم إرسال اعتذار رسمي عبر البريد الإلكتروني للأشخاص الذين قاموا باقتناء المنتج مع إرسال منتج آخر مجانا كان قد لقي نجاحا في السوق.

فبهذه الطريقة تكون الشركة قد استعملت الاتصال الخارجي مع العملاء بالاعتماد على اليقظة التكنولوجية في تدارك مشكلة كانت يمكن أن تتسبب في التأثير سلبا على سمعة الشركة خصوصا لو انتشرت الشكاوي عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتناولته وسائل الإعلام. أما فيما يخص الاتصال الداخلي الفعال كأن تعمل على توعية الموظفين بأهمية التبليغ عن أي اختلالات أو مشكلات داخلية، فبهذه الطريقة سيتم تدارك الأخطار والمشكلات المتكررة ومعالجتها في الوقت المناسب ومن جهة أخرى فإن عملية الاتصال الداخلي تساهم في تحسيس العامل بأنه مهم ومساهم إلى حد ما في عملية التنبؤ بالأزمات وبالتالي نشر الوعي اللازم حول ماهية وأهمية إدارة الأزمات والوقاية منها.

¹ السيد السعيد: استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص 127.

2. الاتصال أثناء حدوث الأزمة:

في هذه المرحلة تكون الأزمة قد حدثت وتجاوزت المنظمة مرحلة الوقاية إلى مرحلة العلاج والتدخل الفوري، هنا يتدخل اتصال الأزمة كآلية مهمة في إدارة الأزمة اتصاليا من خلال وضع الخطط الاتصالية السابقة حيز التنفيذ والاستفادة من الخبرات التي تم اكتسابها من خلال عملية التكوين والمحاكاة، من خلال الإجراءات التالية:

أ. **ضرورة الاستحواذ على الحدث** ككل وعدم إعطاء الفرصة للمنظمات الأخرى لاستغلاله ضد المنظمة إعلاميا وإصدار البيان الرسمي والتصريحات الصحفية ومخاطبة الفئات المستهدفة للاتصال برسائل مناسبة لطبيعة كل فئة من فئات الجماهير المختلفة والمرتبطة بها بسرعة بالغة.

ب. ففي هذه المرحلة يكون هناك ضيق شديد في الوقت المتاح وسرعة كبيرة في تلاحق الأحداث التي تتطلب **معالجة ومواجهة أسرع** منها للسيطرة على الأحداث ووقف تطورها ومعالجة الآثار المترتبة عليها. للاتصال أهمية كبيرة عند مواجهة المنظمة للآزمات فمن جهة يساعد على إدارة الأزمة بدقة وفعالية ونجاح من خلال وقف تطوراتها ومعالجة آثارها، ومن جهة أخرى فإنه يحافظ على صورة المنظمة الذهنية لدى جماهيرها.¹

2. **إصدار البيان:** يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة ويتم هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقا وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز.

3. **اجتماع فريق الأزمة:** يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد استراتيجية مواجهة الرأي العام، لا يجب أن نتوقع وجود جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة ما حدث ومهما كان هيكل الفريق... فلا بد أن

¹ رفعت عارف الضبع: **مرجع سبق ذكره**، ص 204.

يجتمع بالسرعة اللازمة حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث ويستطيع أن يطور استراتيجية لمواجهة على النحو المرغوب.

4. إقرار استراتيجية التعامل مع الحدث: عند هذه النقطة وبينما يقوم فريق إدارة الأزمة باختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة ما حدث يظهر في الصورة أشخاص من كل مكان يطلبون الحصول على رسائل عاجلة ومعلومات، وتتلقى المنظمة اتصالات عديدة من مندوبي وسائل الإعلام الذين يرغبون في الحوار مع المتحدث الرسمي بشكل عاجل، ويكون رئيس المنظمة في حاجة شديدة إلى معرفة ما انتهى إليه فريق إدارة الأزمة من قرارات وتوصيات¹.

ومن بين الاستراتيجيات الاتصالية التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة الأزمة، نجد التصنيف الذي أعده "باتريك لاغاديك" **Patrick Lagadec** والذي يرى فيه أن الإستراتيجيات الاتصالية في التعامل مع جمهور المنظمة أثناء الأزمات تتمثل في:

أ. إستراتيجية الثقافة: أي الوضوح التام للمعلومات المقدمة للجمهور.

ب. إستراتيجية التحفظ: أي يجب أن يكون هناك تمييز بين ما يمكن إذاعته وما لا يمكن.

ج. إستراتيجية التكم: حيث يكون إعلام المؤسسات يساوي الصفر (0)².

وفي هذا الإطار نشير إلى أن طبيعة الأزمة من جهة والثقافة التنظيمية والاتصالية للمنظمة هي التي تحدد الاستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها في التعامل مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام باعتبارها وسيط مهم في نقل صورة المنظمة ومحدد مهم في طبيعة التأثير الذي سيكون على الرأي العام.

والمدقق في هذه الاستراتيجيات يجد أنها تركز بالأساس على المعلومة: فاستراتيجية الثقافة تقوم بالأساس على نشر معلومات كثير حول الأزمة وما تتعرض له المنظمة من وضع وتزويد الجمهور بمعلومات أكثر من كافية الجيد في هذه الاستراتيجية هو أن الجمهور سيكون لديه

¹ حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص ص 151، 152.

² فريد عيشوش: مرجع سبق ذكره، ص 73.

إشباع في المعلومات التي كان يبحث عنها وهنا تقل نسبة الإشاعة لأن المعلومة الرسمية لم تسمح بتكونها، إلا أن السلبي في الأزمة هو أن كثرة المعلومة تقتل المعلومة أحيانا والقصد من ذلك هو أن التصريحات الكثيرة من شأنها أن تتضمن معلومات حساسة قد يتم استغلالها بطريقة تضر المنظمة من قبل مثلا مؤسسات منافسة أو حدوث حملات معادية.

أما الاستراتيجية الثالثة والتي تقوم على أساس التكتّم هنا المنظمة تمتنع عن تقديم التصريحات والمعلومات التي يحتاجها الجمهور مما قد يفتح المجال لانتشار الشائعات وتزيد معه نسبة الفضول الإعلامي، إلا أن هذه الاستراتيجية قد تكون ناجحة في بعض الحالات أو الأزمات مثل الأزمات الأمنية، والتي كنا قد أشرنا إليها في مواضع سابقة.

أما الاستراتيجية الثانية التي تقوم على أساس التحفظ في تقديم المعلومات، فحقيقة نرى أنها مناسبة كثيرا فالأحسن أن تكون المنظمة واعية بضرورة تقديم المعلومات الأساسية التي يجب على الجمهور معرفتها وتقديمها لوسائل الإعلام، ولكن في نفس الوقت عدم الإفصاح والتصريح ببعضها الآخر الذي يمكن أن يستغل بطرق تضر المنظمة وتؤثر على سيرورة التعامل مع الأزمة والتحكم فيها.

5. تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال: تبحث المنظمة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به أثناء هذه الأزمة من خلال تحديد أولويات الاتصال.

6. تحديد رسائل الاتصال: تتضمن خطة مواجهة الأزمة المعدة سلفا بعض الرسائل الأساسية، ويتم تضمين هذه الرسائل في البيان الصادر عن المنظمة، وتشمل هذه الرسائل:

- تفاصيل الحدث

- إظهار التعاطف الإنساني

- بث الطمأنينة

- ماذا تفعل المنظمة الآن لمواجهة الحدث¹

¹ حسن عماد مكاوي: نفس المرجع السابق، ص 158.

في هذا الصدد تعد عملية تقديم معلومات ورسالة بطريقة عشوائية فقط أمر غير مقبول في مثل هذه الظروف التي تحدثها الأزمة، وعليه فمن الضروري إعداد مضمون إتصالي مناسب للجمهور المستهدف من خلال اختيار الكلمات المناسبة والنبرة والمتحدث المناسبين والوقت المناسب وأهم شيء الوسيلة المناسبة لذلك.

3. الاتصال بعد الأزمة:

تنقسم الجهود الاتصالية في مرحلة ما بعد الأزمة إلى قسمين أساسيين هما:

أ. جهود اتصالية لاستعادة المنظمة لنشاطها وعودة الأمور إلى طبيعتها مرة أخرى وهو ما يطلق عليه استعادة التوازن الطبيعي مرة أخرى.

ب. الجهود التقييمية: حيث تعمل على دراسة نقاط القوة والضعف في إدارة الاتصال للأزمة لتجنب حدوث أزمات مشابهة في المستقبل ووضع دليل ارشادي في الحالات المشابهة.¹ وتضم الجهود التقييمية حصيلة الدروس المستفادة من الأزمة وتقييم الخبرات المكتسبة من تعامل منظمات أخرى مع أزمات متشابهة، وإعادة تقييم الخطط لتحسين ما تم إنجازه ومعالجة السلبات، كذلك يتم استخدام البحوث العلمية لقياس ردود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة ورصد الاتجاهات نحو المنظمة، وأثر الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة وإعادة توزيع المسؤوليات ومنع تداخلها لتجنب حدوث أزمة مشابهة في المستقبل.²

وبالتالي فإن دور الاتصال بعد الأزمة لا يتوقف على بذل الجهود الاتصالية من أجل إعادة الاستقرار للمنظمة والخروج من الأزمة وإنما العمل على تقويم الانحرافات التي وقعت فيها المنظمة خلال الأزمة، ومنه فإن اتصال الأزمة يمثل حقيقة أرضية صلبة تمكن المؤسسة من التنبؤ بالأزمات المحتملة والتخطيط لها مسبقا ومواجهتها بجاهزية أكبر وكذا استعادة النشاط والتقويم، فكلما كان الاتصال فعالا كلما زادت سرعة التعافي من الأزمة والتعلم منها.

¹ رفعت عارف الضبع: نفس المرجع، ص 208.

² حسن عماد مكاي: مرجع سبق ذكره، ص 175.

المحاضرة التاسعة: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

نستعرض في هذه المحاضرة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات من خلال جزئيتين: تتضمن الأولى: دور العلاقات العامة عبر كل مراحل الأزمة، أما الثانية فتتضمن استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة أثناء الأزمات.

1. دور العلاقات العامة خلال الأزمات:

تعرف العلاقات العامة بأنها: "فن وعلم يبحث في كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية الأفراد والجمهير وتقوم على المساهمة في وضع بعض الحلول أثناء وجود بعض المشكلات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى فالعلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى تقدير أهمية الرأي العام وترمي إلى التخطيط وتنظيم الجمهور لتوضيح معالم سياستها وحقيقة أهدافها للأفراد العاملين بها والأفراد خارجها".¹

خلال الأزمات تلعب العلاقات العامة دورا جوهريا في إدارتها، فهي الجهاز المسؤول عن ضمان التأثير على الجمهور من خلال وسائل الإعلام، والاتصال الفوري والشفاف معه ومع الجهات المرتبطة بها والحد من الأضرار التي يمكن أن تطل المؤسسة وسمعتها في مثل هذه الظروف الصعبة والاستثنائية، ويتجلى دورها فيما يلي:

1.1. مرحلة تحليل إشارات الإنذار: Prodromal Stage

وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة وتقييم درجة خطورتها وذلك تمهيدا لاتخاذ اللازم نحوها.

2.1. مرحلة الاستعداد للأزمة: Prevention or Preparation Stage

¹ محمد مصطفى كمال: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات إدارة-عولمة- اتخاذ قرارات، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الأولى، 2012، ص 84.

وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، وهو الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث وبين أهداف خطة العلاقات العامة، ففي مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين: **أولاً** منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل **خطة وقائية** لعلاج أوجه القصور المختلفة، **ثانياً** الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل **خطة علاجية** يتم تجهيزها لتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة.¹

يتضح من خلال هذه المرحلة أن نشاط العلاقات العامة في مواجهة الأزمات يقوم على أساس خطتين: الأولى وقائية وهي كل الجهود التي يتم التخطيط لها والعمل بها من أجل تفادي الوقوع في المواقف الصعبة والأزمات، أما العلاجية فهي تلك المجهودات المبذولة للتعامل مع الأزمة الحاصلة وكيفية الخروج منها بأقل الأضرار الممكنة.

3.1. مرحلة الحد من انتشار الأزمة: Containment Stage

وفيها يتم تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.²

ومثال عن الوسائل الاتصالية التي يمكن أن تعتمد عليها العلاقات العامة في نشر المعلومات اللازمة للجمهور لإزالة علامات الاستفهام حول ما تتعرض له المنظمة بالخصوص في الساعات الأولى من الأزمة، نجد **البيانات الصحفية** التي ترسلها لوسائل الإعلام والتي تتضمن معلومات مختصرة وضرورية يبحث عنها الجمهور ووسائل الإعلام، فمن شأن هذه العملية أن تقلل من انتشار الشائعات فالمعلومة الرسمية تقتل المعلومة المضللة. **والصورة رقم (01) توضح نموذج عن هيكل ومضمون البيانات الصحفية خلال الأزمات**

¹ علي عوجة، فريد كريمان: **مرجع سيق ذكره**، ص ص 175، 176.

² علي عوجة، فريد كريمان: **نفس المرجع**، ص ص 175، 176.

اسم المؤسسة
عنوان المقر
الموقع الإلكتروني

بيان صحفي

يتم في الفقرة الأولى الإجابة على الأسئلة الخمسة التي يحتاجها جمهور المؤسسة (من؟ ماذا حدث؟ متى؟ أين؟ لماذا؟)

.....

يتم في الفقرة الثانية إعلام الجمهور بأنه قد تم تشكيل خلية أزمة على مستوى المديرية العامة للمؤسسة لمتابعة وإدارة الوضع.

.....

توضح المؤسسة في الفقرة الثالثة موقفها مما حدث.

.....

في الفقرة الأخيرة تعبر المؤسسة عن أسفها لزيائنها لما حدث وبأنها ستعمل على إدارة وتجاوز الموقف في أقرب وقت.

.....

المصدر: من إعداد الباحثة

4.1. مرحلة استعادة النشاط: Recovery Stage

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

5.1. مرحلة التعلم: Learning Stage

وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:
أ. التقويم الاستراتيجي: وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.

ب. التقويم التكتيكي الفني وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها، ويتم استخلاص الدروس المستفادة وكيفية مراعاتها في المستقبل.¹

نستخلص من خلال ما تقدم أن نشاط العلاقات العامة خلال الأزمات يركز بالأساس على دعم إدارة الأزمة من جهة، وعلى الحفاظ وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها ففي مثل هذه الظروف الاستثنائية تحتاج المنظمة إلى جمهور داعم لمنظمتها وواعي بما يحدث، فالثقة تبنى مع الوقت ومن مجموع المواقف والمجهودات التي يبذلها نشاط العلاقات العامة قبل الأزمات، خلالها وبعد الأزمة.

وبالتالي فإن تحقيق علاقات طيبة تعزيز الثقة المتبادلة مع جمهور المنظمة تكون من خلال بناء علاقات سليمة وموضوعية أساسها الشفافية مع وسائل الاعلام، وهذا لما تملكه هذه الأخيرة من قدرة على التأثير في الرأي العام بالخصوص أثناء الأزمات، كأن تقوم المنظمة مثلا بعقد لقاءات دورية مع وسائل الاعلام المختلفة.

ونظرا لأهمية العلاقة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات تزداد الحاجة إلى إيجاد خطة إعلامية وفق أربعة مراحل أساسية:

1. البحث عن المعلومات والحقائق قبل حدوث الأزمة: في هذه المرحلة تكون الأزمة غامضة وجديدة ومبهمه من طرف الرأي العام لذا تقوم العلاقات العامة في هذه المرحلة بجمع المعلومات عن الأزمة وتقديمها للجمهور عبر وسائل الاعلام ويدخل في هذه الخطوة أيضا مهمة البحث عن الحقائق المتعلقة بالمؤسسة نفسها والتوصل إلى ماهية المشكلة التي تواجهها.

¹ علي عوجة، فريد كريمان: نفس المرجع، ص ص 175، 176.

2. التخطيط لإدارة الأزمة: وذلك بجمع هذه الآراء والمعلومات والبيانات -السابق الحصول عليها في الخطوة الأولى- وتحليلها حتى يمكن رسم الخطة أو وضع البرنامج الذي يجب أن تدير عليه إدارة المؤسسة وفريق إدارة الأزمة فيما يتعلق بخطتها الإعلامية. ويمكن تلخيص هذه الخطوة في السؤال التالي: ماذا نفعل؟

3. الاتصال أثناء الأزمة: وذلك باختيار الوسائل والطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لشرح الأزمة وحيثياتها والاتصال مع الجمهور والرأي العام ووسائل الاعلام وتوضيح الأزمة وإظهار اهتمام المؤسسة بإدارة الأزمة وجمهورها. ويمكن تلخيص هذه الخطوة في العبارة الآتية: كيف نفعل ذلك؟

4. تقييم البرنامج بعد الأزمة: وذلك ببحث قيمة النتائج التي توصلنا إليها من تنفيذ الخطة والاستراتيجية التي تم العمل عليها في إدارة الأزمة، ودرجة تأثير وسائل الاعلام المختلفة. ويمكن تلخيص هذه الخطوة في العبارة التالية: هل نجحنا؟

2. استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة أثناء الأزمات:

هناك أربعة استراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة، بحيث يجري اختيارها العمل بوحدة منها أو أكثر على حسب الحاجة لذلك والموقف المتعرض له وطبيعة الأزمة التي يتم مواجهتها والتي تتمثل فيما يلي:

1.2. استراتيجية الإعلام:

يكون الاتصال وفقا لها في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يكون المضمون الاتصالي عن الأزمة موافقا لسياسة المنظمة ورؤاها الداخلية، ويتم في هذه المرحلة تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية أو المتضررة بالدرجة الأولى وذلك لمساعدتهم في تكوين رأي عام سليم، بينما تتطلب هذه الاستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، وبالتالي فلا يجب على المؤسسة إتباع استراتيجية التحفظ أو التكتم عن المعلومات.

2.2. استراتيجية الإقناع:

تجمع بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور وتسعى المنظمة عادة إلى إقناع الأفراد من خلال رهن الاتصال السائر في اتجاه واحد بمعطيات ومتغيرات مادية وتاريخية لإبعاد الشكوك حول إمكانية الوقوع في أزمة معينة أو تبرير فعل وقع خلال الأزمة، وفي العادة تقوم المؤسسات بتقديم هدايا وأموال وتتفادى في الوقت نفسه تسميتها بالتعويضات وذلك خشية من وقوع المؤسسة تحت طائلة الاتهامات القانونية كما أن العديد منها يلجأ إلى هذا النوع من الاتصال الإقناعي في حال فشل الاتصالات اللفظية.

3.2. استراتيجية بناء الإجماع:

تجمع بين الاتصال في اتجاه واحد والاتصال في اتجاهين وذلك تماشياً مع تقدم مرحلة الإقناع وفي هذه المرحلة يعبر (رولر) عن الجمهور بأنه أصبح مشبعا بالرسائل الاتصالية للمنظمات ومنه فتسعى المؤسسات إلى قياس رد فعله وهنا يمكننا ملاحظة الاتصال المزدوج الاتجاه بعد مروره بمرحلة الإشباع، وإذا تأكد ممارسوا العلاقات العامة من أنهم استطاعوا فعلا تغيير ردة فعل الجمهور إزاء الأزمة فهم مطالبون بتحقيق توافقات على مستويات عليا كأخذ شهادات أفراد راح أهليهم ضحية الحادث وتقريبهم من وسائل الإعلام بغية الحفاظ على هوية المؤسسة.

4.2. إستراتيجية الحوار:

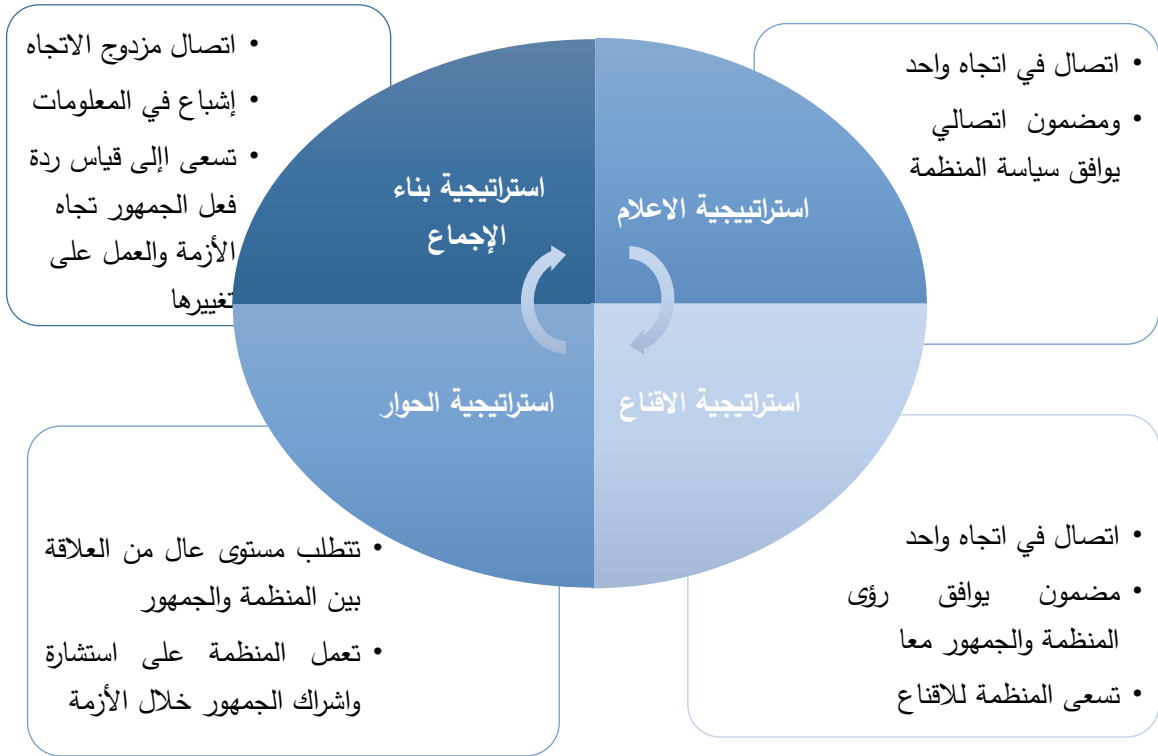
تتطلب مستوى عال من العلاقة بين المنظمة وجمهورها وهذا يتوقف على مدى نجاح فريق العلاقات العامة في المهمات المفوضة بهم والمتضمنة في الاستراتيجية السابقة ويصل مستوى التوافق بين المنظمة وجمهورها على معطيات الأزمة إلى درجة أن المؤسسة تعمل على استشارة جمهورها في الخطوات أو السياسات التي يجب اتخاذها في مرحلة أخيرة من الأزمة، أو في

أزمة قد تظهر في المستقبل القريب ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرارات باختيار ممثلين أو مندوبين عن الجمهور المعرض للأزمة، كما تحرص إدارة العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية كتقديم التبرعات المادية أو الإسهام في بناء المرافق التي تعرضت للدمار.

ولكن ينبغي الإشارة بأنه ليس من السهل استخدام الرسائل الاتصالية التي تسعى لتكييف محيط المؤسسات مع المتغيرات التي تفرضها الأزمة وعلى أقل الأحوال يجب أن تكون صورة المؤسسة لدى جماهيرها عريقة وأصيلة وهذا ما يوفر لها جمهورا مدركا ومستجيبا، كما أن للاتصال الشخصي في هذه المرحلة دور محوري يتعلق بإدارة المناقشات التي ينشطها القائمون بالعلاقات العامة حول الأزمة والحلول الممكنة، وعموما فعلى الرغم من نقص تبلور الإطار النظري المتكامل لهذه الاستراتيجية فإنه يتم تطبيقها حاليا في المنظمات العالمية الكبرى.¹

يمكن تبسيط أبرز الأفكار التي تتضمنها هذه الاستراتيجيات في الشكل رقم (04) التالي:

¹ مراد كموش: العلاقات العامة وإدارة الأزمات دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008، ص ص 111، 112.



المصدر: من إعداد الباحثة

نستخلص من خلال ما تقدم أن عمل العلاقات العامة خلال الأزمات يجب أن يكون محكم وفق استراتيجية معينة تكفل العمل بشكل منظم وفعال أكثر، فالعلاقات العامة مرتبطة أساسا بالهدف الذي وجدت من أجله المنظمة وبالتالي فمن المهم أن تحفظ وجود المنظمة وسمعتها خلال الأزمات وهذه الاستراتيجيات هي واحدة من الآليات المهمة التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة عامة وخلية إدارة الأزمة بصفة خاصة.

ومنه نشير أن إدارة الأزمة تركز على بذل الجهود المختلفة وتضافرها من اتصال وعلاقات عامة ومالية وموارد بشرية... الخ، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات يعتمد كثيرا على المعلومات المتحصل عليها من الأقسام الأخرى في المنظمة وعلى التنسيق بين نشاط العلاقات العامة وبقية النشاطات الأخرى.

إضافة لما تقدم فإن المنظمات اليوم في ظل التحول الرقمي أصبحت مواكبة لهذا التحول من خلال انفتاحها على الجمهور الموجود في البيئة الرقمية وتعزيز تواجدها الرقمي عبر حسابات رسمية على مواقع التواصل الاجتماعي وموقعها الإلكتروني واستعمال البريد الإلكتروني، والاستفادة من المميزات الخاصة التي تقدمها هذه البيئة الجديدة التي تعرف تغير مستمر وسريع.

وظهر في إطار نشاط العلاقات العامة ما يسمى بالعلاقات العامة الرقمية التي تستغل البيئة الرقمية في تعزيز تواصلها مع جمهورها من خلال الاستفادة من خصائصها مثل: خاصية التفاعل الفوري مع الجمهور، وفي إطار التعامل مع الأزمات تدعم هذه الخاصية عملية التواصل الفوري والمباشر مع الجمهور وتقلص نسبة الاعتماد على وسائل الاعلام كوسيط، هذا بالإضافة إلى تسهيل عملية مراقبة السمعة الإلكترونية من خلال خاصية Google Alerts و Mention ومتابعة ما يتداول حول المنظمة، مما يساهم بدرجة كبيرة في إبداء ردة فعل فورية لتدارك الأمر من خلال تنفيذ الشائعات المتداولة مثلاً، كما تساعد هذه البيئة في بناء علاقات قوية مع الجمهور، وإدارة الأزمات بفعالية أكبر.

وهنا أصبح جهاز العلاقات العامة مرغم على تكييف الاستراتيجيات الاتصالية أثناء الأزمات مع طبيعة هذه البيئة الرقمية وطبيعة الجمهور المتواجد فيها، لهذا نرى أن استراتيجية بناء الإجماع واستراتيجية الحوار مناسبتين لذلك إذا ما تم استعمالهما بالطريقة الصحيحة والتي تتوافق مع طبيعة الأزمة المتعرض لها.

تمرين:

1. انطلاقا مما درست ما هو مفهومك لاتصال الأزمة؟
2. اقرأ الجملة التالية بتمعن بعدها ابحث عن الخطأ الموجود فيها:
يتم في إطار اتصال الأزمة وضع وتنفيذ خطة إعلامية تعمل على إيصال الرسالة الإعلامية إلى الجمهور العام وضمان تحقيق هذه الرسالة لأهدافها.
3. تأسيسا على ما درست: هل ترى أن اتصال الأزمة آلية اختيارية في إدارة الأزمة؟
4. أكمل الجملة التالية بالكلمة المناسبة:
من بين أنواع العلاقات العامة أثناء الأزمات مساعدة المؤسسة من خلال.....مع الجمهور ووسائل الإعلام.

المحاضرة العاشرة: الإعلام أثناء الأزمات وسبل مواجهة الشائعات

تتضمن هذه المحاضرة جزئية أساسية وهي الكشف عن أهمية الدور الإعلامي خلال الأزمات، وهذا من خلال: توضيح أهمية الدور الإعلامي خلال الأزمة وأسس بناء خطة إعلامية جيدة، وكذا مبادئ التعاون الإعلامي خلال الأزمات للتأثير على الرأي العام، وأخيرا سبل مواجهة الشائعات خلال الأزمة.

1. أهمية الدور الإعلامي خلال الأزمة:

تتضح أهمية الدور المحوري للإعلامي خلال الأزمات من خلال دورها المزدوج والمتمثل في:

أولاً: جانب إخباري يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها، ومحاولات التصدي لها وتحجيمها، ومدى التطور والنجاح في ذلك، ويتم عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة وسرعة ومصداقية، وإحاطتهم بما حدث فعلا على أرض الواقع الأزمووي.

ثانياً: استخدام الإعلام في إحداث المعرفة المخططة جيدا، والتأثير الإيجابي على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع والمؤسسات والدول، وإحداث الوعي المطلوب وتنمية إدراك الجمهور بخطورة وأبعاد الأزمة، فيثير اهتمامهم فتتكون لديهم قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين وفقا لنطاق الأزمة وتزويدهم بكل صراحة بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات التي يتم إعدادها بشكل معين، بمحتوى ومضمون معين، لتقدم في وقت معين وفي إطار تحليلات وآراء وأفكار وتنبؤات معينة ومن جانب رجالات فكر وإعلام لهم وزن وتأثير إعلامي معين.¹

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقة العامة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 209.

وخلاصة ما تقدم فإن للإعلام شقين أساسيين خلال الأزمات هما: شق إخباري يقوم على أساس تقديم وعرض الأخبار حول الأزمة كمصدر رئيسي للحصول على المعلومات الصحيحة وهذا بهدف إشباع حاجة الجمهور لمعرفة ماذا حدث، في الوقت المناسب.

أما الشق الثاني فإنه يتجاوز عملية نقل الخبر فقط وإنما يهدف بالدرجة الأولى إلى توظيف مضامين إعلامية وإعطاء تحليلات للأزمة والتي تساهم بدورها في نشر الوعي لدى الجمهور بما تتعرض له المنظمة من أزمة بأبعادها وخطورتها وانطلاقاً من هذا يتم تشكل وتوجيه الرأي العام حول ما يحدث.

وانطلاقاً من الأهمية البالغة للإعلام، وفي إطار دعم الجهود الاتصالية خلال الأزمات يضع فريق الأزمة خطة إعلامية فعالة ومحكمة، تبنى وفق مجموعة من الأسس والاعتبارات أبرزها أن تكون هذه الخطة تتوافق مع توجهات وسياسة المنظمة، بالإضافة إلى:¹

1. وجوب تناول الخطة الإعلامية لمراحل الأزمة، بحيث يكون لكل خطة مرحلية استراتيجيتها ومنطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.
2. تحديد الجمهور المستهدف في كل مرحلة من مراحل الأزمة، وكذلك وسائل وأساليب توجيه الرسائل الإعلامية ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.
3. تركيز الخطط على الصور الذهنية الإيجابية للمنظمة، مع إظهار اهتمامها بأفراد المجتمع وأسر الضحايا ومن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة.
4. التعامل بمصداقية في نقل الحقائق إلى كافة وسائل الإعلام واختيار الوقت المناسب لضخ المعلومات إلى أجهزة الإعلام بما لا يعوق مسار عمليات التصدي للأزمة.
5. الاستعانة بالخبراء والمتخصصين والأكاديميين وأصحاب الرأي في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية للأزمات.

¹ مشعان الشاطري: الدور الإعلامي في الأزمات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr32793.html> تم الاسترجاع بتاريخ 18-08-2025 على الساعة 13:52.

6. أهمية تضمن الخطة الإعلامية أساليب متابعة تطورات الأزمة ورصد مساراتها الواقعية للتعامل معها بحكمة.

7. متابعة الخطة الإعلامية لما ينشر في وسائل الإعلام الصديقة والمحايدة والمعادية لتحديد أساليب الرد والتعقيب عليها وتحصين الرأي العام من أهدافها إذا كانت خبيثة.

يتضح مما سبق أن التخطيط الإعلامي للأزمات مهم، فهو يمكن المنظمة من التأثير على الرأي العام والتصدي للشائعات بشكل منظم وموحد من خلال تمرير الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف وتقصي المصادقية في نقل الأخبار والشفافية، بالإضافة إلى ضمان السيطرة على المعلومات التي سيتم تداولها وبالتالي المحافظة على سمعة المنظمة.

ومن المهم هنا أن نشير في هذا الإطار إلى أهمية وسائل الاعلام الجديد مثل مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت مفيدة إلى حد بعيد في التداول السريع والفوري للمعلومات والأخبار وخاصة التفاعلية التي تمكن المنظمات من التعرف على رأي ورده فعل جمهورها على ما تمرره من أخبار والعمل على اكتشاف الأخبار الكاذبة والشائعات التي من شأنها أن تزيد من حدة التوتر والقلق، ومنه القدرة على التصرف حيال ذلك إما بدعم ذلك الرأي المساند او محاول تغيير الرأي العام من خلال تعديل الخطة الإعلامية ومضمونها، ومنه تظهر أهمية التعاون بين فريق إدارة الأزمة والكوادر الإعلامية وهذا ما يتضمنه العنصر التالي من هذه المحاضرة.

2. مبادئ التعاون الإعلامي خلال الأزمات:

إن تحقيق التأثير المطلوب في اتجاهات الرأي العام يتطلب تحقيق التعاون والتنسيق بين فريق الأزمة والكوادر الإعلامية المختلفة (داخل المنظمة وخارجها)، ويمكن تعزيز هذا التعاون في هذا المجال من خلال اعتماد وتبني مجموعة من المبادئ أهمها:

أ. التحكم في كمية وطبيعة البيانات والمعلومات التي يجري نشرها، مع مراعاة تحقيق التوازن بين توفير المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب والانعكاسات السلبية المحتملة من وراء هذه المعرفة.

ب. تحقيق السيطرة المناسبة على المضمون الإعلامي في أثناء الأزمة، وهذه السيطرة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة أو غير مباشرة.

ت. السعي إلى إيصال البيانات والمعلومات والمعرفة المناسبة إلى الرأي العام في الوقت المناسب وبما يتناسب مع خطة وسيناريوهات مواجهة الأزمة وإدارتها.

ث. استخدام الجانب النفسي في التناول الإعلامي للأزمة، والتركيز على استخدام هذا الجانب في الإقناع واستمالة الفئات المستهدفة.

ج. الابتعاد عن التناقض والتعارض في نشر الرسائل الإعلامية، مع ضرورة التركيز على جميع الفئات المستهدفة (المؤيدة للمنظمة والمعارضة لها).

ح. أن لا يركز المتحدث الرسمي على معلومة أو ملاحظة معينة مع وسائل الإعلام ثم يطلب من مندوبي الصحافة والإعلام عدم ذكر هذه الملاحظة، إذ أن على المتحدث الرسمي أن لا يذكر أية ملاحظة أو معلومة لا يرغب فريق إدارة الأزمة في تعميمها إلى وسائل الإعلام.

خ. أن يكون المتحدث الرسمي مختصراً في إجاباته وأن يحاول كل جهوده بأن لا تتجاوز إجابته للسؤال ثلاثين ثانية، فهذا سيؤدي إلى تجنب حذف الكثير من أقواله في عملية التحرير وتظل بذلك إجاباته متكاملة (خصوصاً عندما لا يكون اللقاء الصحفي مباشراً على الهواء).¹

د. أثناء الأزمات يكون كل شيء سريع للغاية، والصحفيين في النهاية يفعلون ما يريدون، ومن الصعب في هذه الظروف الحصول على التفاصيل والتعرف على الاسئلة التي

¹ يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 255.

سيطرحونها، ولذلك فمن الضروري توفر المهارة المؤكدة من هذا النوع من التواصل،
وان تتوفر شبكة من العلاقات مع جمهور مستهدف من الصحفيين.¹

ومنه نستنتج مما سبق أنه من الضروري أن تكون المنظمات على وعي كامل بأهمية أن تتعاون مع وسائل الإعلام المختلفة سواء إعلام تقليدي أو إعلام جديد أثناء الأزمات، ففي ظروف الأزمات تتزايد حاجة المنظمات إلى الحصول على الدعم المجتمعي من جمهورها وهو ما يزيد من الحاجة إلى دعم إعلامي يساهم بدرجة كبيرة في التأثير على الرأي العام بالوجه الذي يخدم المنظمة، والتصدي للهجمات المعادية والشائعات التي قد تزيد من حدة الأزمة وآثارها المدمرة على المنظمة.

3. سبل مواجهة الحملات المعادية والشائعات خلال الأزمات:

توجد إجراءات عديدة تساعد كلها أو بعضها في مكافحة الشائعة والحد من انتشارها وهي:

- أ. الرد غير المباشر
- ب. تكذيب الشائعة
- ت. إطلاق شائعة مضادة
- ث. تجاهل الشائعة
- ج. السرعة في الرد على الشائعة
- ح. التشكيك في مصدر الشائعة
- خ. الكشف عن مصدر الشائعة
- د. تحديد مواطن مهاجمة الشائعة

وذلك من خلال تخصيص مساحات مناسبة بالوسائل المختلفة لتحليل الشائعة تحليلًا متكاملًا نفسيًا واجتماعيًا ومنطقيًا وتفنيدًا بطريقة علمية وحجج قوية.

¹ Philippe MOREL : **OP CIT**, p150.

وبالنسبة للشائعات على الأنترنت فيمكن مواجهتها بموقع انترنت متخصص وموثوق به يتضمن بيانات لجميع الشائعات وتحليلا علميا لها (...)، والأزمة حقل مناسب لنمو الشائعات وانتشارها لذلك يجب على الاعلام وكافة المؤسسات والجهات المعنية أن تكون على يقظة لتحديد أماكن انتشار الشائعات وأنواعها والتصدي لها وكذلك الحرص على تقديم كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة بصدق وشفافية كاملة.¹

وعليه يمكن القول أن الإعلام سلاح ذو حدين في تغطية وإدارة الأزمات فكما له القدرة على تأجيج الأزمة فإنه من جهة أخرى له القدرة على إدارة الأزمة والمساهمة في حلها، وهذا من خلال تغطيتها بكل أبعادها وأطرافها ونشر المعلومات المتنوعة والدقيقة حولها عبر قنوات مختلفة متجاوزا بذلك الحدود الجغرافية ومتوجها إلى رأي عام محلي وعالمي ومؤثرا في آرائه وسلوكياته حول الأزمة والأطراف الفاعلة فيها، وهذا من خلال الوعي بأهميته من قبل المنظمات التي تتعرض للأزمات وأهمية التعان مع هذه الوسائل وتبني خطة إعلامية محكمة تقوم على أساس الموضوعية ومصداقية الخبر لتحقيق الهدف الأساسي منها وهو الحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية خلال الأزمات.

¹ رفعت عارف الضبع: مرجع سبق ذكره، ص ص 304، 305

المحاضرة الحادية عشر: محددات فعالية اتصال الأزمة ومعوقاته

تهدف هذه المحاضرة إلى تمكين الطالب من التعرف على محددات فعالية اتصال الأزمة من جهة ومحددات فعالية اتصال العلاقات العامة خلال الأزمات من جهة أخرى، وكذا المعوقات الاتصال في إدارة الأزمة.

1. محددات فعالية اتصال الأزمة:

لا يمكن الحكم على أن وجود اتصال أزمة هو دائماً فعال في إدارتها، وإنما هناك جملة من المحددات والمعايير التي يمكن الاحتكام إليها لقياس مدى فعاليته، وتتمثل أبرز هذه المعايير فيما يلي:

أ. **الفورية:** حين تقع المشكلة لابد أن تكون المنظمة مستعدة للاستجابة لها عملياً من خلال طرح المعلومات الحقيقية وتلبية اهتمامات واحتياجات المتعاملين مع المنظمة وسرعة التوجه إليهم بحقائق عن الحدث وتطوراتها.

ب. **الانفتاح:** إذا كان لابد أن يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم أو تؤثر على مصداقية المنظمة فلا بد من تقديم معلومات مكتملة بقدر المستطاع وخاصة لهؤلاء الذين تأثروا بالمشكلة بشكل مباشر ويتضمن عنصر الانفتاح سرعة الوصول للجماهير وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الجمهور.

ت. **الصدق:** هو السياسية الوحيدة التي تكسب المنظمة ثقة كافة الأطراف والمتعاملين معها والصدق يستوجب عدم حجب المعلومات سواء في وضع الأفكار والخطط والاتجاهات والسلوكيات.

ث. **إظهار الاهتمام:** حيث تقع المشكلات لابد من إظهار الاهتمام بالتأثرين بها في الداخل والخارج حتى يتم شرح جوانب الأزمة وحتى يتم حصار المشكلة.

ج. الاحترام: من خلال توفير الإجابة على جميع الأسئلة من أي شخص من المتعاملين مع المنظمة أو من الجمهور العام، وكذلك الاستماع إلى أي اقتراحات أو مواجهة أية انتقادات مقدمة بقدر من الاهتمام والاحترام.

ح. التعاون مع وسائل الاعلام المختلفة: من خلال مندوبيها وامدادهم بكافة البيانات والإحصاءات وتوفير سبيل اتصالهم بها وتيسير كافة مطالبهم الخاصة بأداء المهنة.

خ. المسؤولية: وذلك من خلال التصدي للمشكلات وتحمل مسؤولية كافة التصريحات والبيانات الصادرة بما تنطوي عليه من الاعتراف بحدوث الأخطاء أو التجاوزات.

د. تجنب الحساسية: وهذا من خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء وتقبل النقد دون حساسية مسبقة.

ذ. المرونة: حيث أن الأزمة يمكن أن تتجه إلى اتجاهات مختلفة لذلك لابد أن تكون على استعداد كامل لمواجهتها وتلبية متطلباتها الجماهيرية ووسائل الاعلام المختلفة في كل وجهة مع الحرص على تذكيرهم الدائم بالجهود التي تبذلها المنظمة في كافة الجوانب.¹ هذا فيما يخص اتصال الأزمات عامة، أما فيما يخص فعالية نشاط واتصال جهاز العلاقات العامة اثناء الأزمات فإنه أيضا يتطلب جملة من المحددات أيضا تتجلى في التالي: أ. أن تعمل العلاقات العامة على سرعة انتقال المعلومات ووصولها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات تتسم بالرشد وفي التوقيت السليم.

ب. أن تعتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على قاعدة تجزئة الجماهير، حيث تتطلب الاتصالات الفعالة لإدارة الأزمة تصميم رسائل اتصالية لكل جمهور نوعي، ويتطلب ذلك الاعتماد على البحوث في تحديد الجماهير المفتاحية المؤثرة على مصالح المنظمة ومخاطبة كل منهم بما يتفق مع خصائصه واهتماماته.

¹ رفعت عارف الضبع: نفس المرجع السابق، ص ص 206، 207.

ت. أن تعمل العلاقات العامة على مسح ومراجعة نظم المعلومات والاتصالات الخاصة بالمنظمة، وكذلك الموارد الاتصالية والإعلامية المتاحة، واستكمال جوانب النقص فيها لتحسين عملية الاستعداد وتوفير أطقم على خبرة كافية بإدارة المعلومات.

ث. المحافظة باستمرار على علاقات حسنة مع وسائل الإعلام، وتحقيق درجة عالية من الثقة والموضوعية، وتمكينهم من الوصول إلى إدارة المنظمة ومحاورتها متى أرادت، إذ أن هذه السلوكيات قبل الأزمة تساعد المنظمة على تدعيمها مستقبلا عندما تتعرض لأية أزمة، إذ أن هذه السلوكيات ستوفر لدى وسائل الإعلام خلفية إعلامية كافية عن المنظمة، وتؤدي إلى إكساب المنظمة بعدا إعلاميا إيجابيا.¹

يظهر من خلال ما تقدم أن فعالية اتصال الأزمة تتوقف على جملة من المحددات المهمة أهمها: **السرعة في نقل المعلومات** سواء لمتخذي القرار داخل المنظمة لدعم عملية صنع واتخاذ القرار المناسب والسليم في الوقت المناسب، أو من خلال تزويد الجمهور المرتبط بالمنظمة من متعاملين وزبائن ووسائل الإعلام بالأخبار الصادقة الضرورية التي يحتاج معرفتها بشفافية وموضوعية لدعم سمعة المؤسسة في مثل هذه الظروف الصعبة وحمايتها وبالتالي تعزيز الثقة المتبادلة معهم، من خلال الرسائل الواضحة والمباشرة عبر القنوات الاتصال المناسبة لطبيعة الجمهور المستهدف وفي الوقت المناسب.

كما أن عملية الاتصال والتفاعل خلال الأزمة يجب ألا تتوقف بل تبقى مستمرة حتى بعد الخروج من الأزمة، وفي هذا السياق من المهم أن نشير إلى أهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا في اتصال الأزمة، فالوقت الحالي يفرض على المنظمات أن تتأقلم مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة العمل وتستفيد منها في دعم عملية إدارة الأزمات كاستخدام التطبيقات الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي في إطار ما يسمى بالاتصال الرقمي، فالمنظمات اليوم مجبرة وليست مخيرة على الدخول إلى هذا العالم الرقمي في الظروف

يوسف أحمد أبو فارة: **مرجع سيق ذكره**، ص 250.¹

العادية أو أثناء الأزمات سواء للاستفادة من المزايا التي تحملها هذه الوسائل الحديثة من تفاعلية مع الجمهور دون وسيط مثلا، أو تدارك المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها في هذا الفضاء الرقمي مثل انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة والتي يمكن أن تتجر عنها أزمات تهدد سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية.

إضافة لما تقدم، نرى أن اختيار **الناطق الرسمي** باسم المنظمة على قدر كبير من الإقناع ومتمكن من مهنته كمتحدث رسمي هو حقيقة أحد محددات النجاح أو الفشل في إدارة اتصال الأزمة، وكلما كان لهذا المتحدث قدرات ومهارات فطرية في الخطابة مثلا أو مهارات مكتسبة من خلال الممارسة والخبرة والتدريب فإنه حتما يعد إضافة وداعم أساسي في إدارة الأزمات. استخدام التكنولوجيا:

2. المعوقات الاتصالية في إدارة الأزمة:

هناك مجموعة من المعوقات الاتصالية التي يمكن أن تحول دون تسيير وإدارة جيدة للأزمة والتي تنقسم إلى معوقات فنية وأخرى تنظيمية نبينها من خلال التالي:

1.2. المعوقات الفنية لاتصال الأزمة:

تصاحب بعض العمليات الاتصالية أثناء الأزمة مجموعة من السلوكيات وردود الأفعال التي ينجر عنها آثار سلبية على علاقة المؤسسة بمحيطها وعلى صورتها ومن تلك السلوكيات:

(أ) التصرف الهجومي اتجاه كل الآراء والأحكام حول الأزمة.

(ب) المغالاة في رد الفعل أثناء التعامل مع الأزمات، إذ أن بعض الأحداث تستدعي الرد عليها ويكون السكوت أفضل علاج لها.

(ت) حجب الحقائق وتقديم معلومات لا تتسم بالصدق.

(ث) الافتقار إلى التعاطف مع الآخرين.

(ج) محاولة التهرب من المسؤولية وإلقائها على طرف آخر.

(ح) نقص الخبراء والتخصصين في الاتصال أثناء الأزمات.

- (خ) لا تهتم المؤسسة بتكوين فريق لخلية الأزمة واتصال الأزمة.
- (د) عدم فتح قنوات الاتصال الداخلية.
- (ذ) عدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمات أو ضعفها لعدم اختبارها.
- (ر) عدم الدقة والسرعة في تقديم المعلومات للصحفيين.
- (ز) عدم التعاون مع الصحفيين وتكوين علاقات حسنة معهم وعدم الاهتمام بجمع المعلومات.

2.2. المعوقات التنظيمية لاتصال الأزمة:

تبرز مجموعة من العوامل التنظيمية والتي عوض أن تساعد خلية اتصال الأزمة على إدارة عملها وتحقيق نتائج إيجابية يمكن أن تكون معوقات فعلية تعرقل نشاطها ولعل هذه العوامل المعيقة هي:

1. موقع اتصال المؤسسة بما فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يتأثر بعلاقته مع بقية الهيئات الإدارية في المؤسسة وبموقعه ومدى ثقة الإدارة العليا به.
2. مستوى خبرة أعضاء اتصال المؤسسة في التعامل مع الأزمات وفي مجال التسيير.
3. إن تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها وتحولها، يتطلب طرق مختلفة لمواجهتها.
4. قلة الشركات الاستشارية في مجال الاتصال المؤسسي في الوطن العربي ومجال إدارة الأزمات.
5. مركزية اتخاذ القرارات حيث تجد مديرية الاتصال نفسها محصورة في مجال ضيق يخلق أنشطتها ويحط من قيمتها، فيكون دورها استشاري فيجب.
6. لعل أهم العوامل هو عامل ثقافة المؤسسة الاتصالية في الأزمات والتي تحدد مدى اهتمام المؤسسة ببرامج التخطيط للأزمات أو ببرامج اتصالات الأزمة.¹

¹ هامل مهدية: مرجع سبق ذكره، ص 124، 125.

نستنتج من قراءة وملاحظة هذه المعوقات أن أغلبها مرتبط كثيرا بفكرة الثقافة الاتصالية للمنظمة فكلما كانت تسود ثقافة اتصالية منفتحة على ما هو جديد وتعاملت بشفافية كلما ساهم ذلك حتما بدعم عملية إدارة الأزمات من خلال تقبل فكرة الإدارة قبل حدوث الأزمة من خلال تدارك المواقف قبل حدوثها كفتح المجال لكل الموظفين مثلا بأن يعبروا عن مواقفهم ومشاكلهم التي يعانون منها داخل التنظيم الإداري أو التبليغ عن التجاوزات أو المخاطر التي قد تهدد المنظمة، هذا بالإضافة إلى دعم عملية الاتصال الفوري والسريع.

وعليه فإن تجاوز جملة هذه المعوقات وغيرها ضروري والذي من شأنه أن يعزز من فعالية الأنشطة الاتصالية خلال الأزمات.

المحاضرة الثانية عشر: نماذج في إدارة الأزمات اتصاليا

تتضمن هذه المحاضرة الأخيرة من المقياس عرض نماذج تطبيقية تكشف من خلالها عن خلفية الأزمات وأسبابها، تداعيات الأزمات على هذه الشركات، والكيفية التي تم من خلالها إدارة الأزمة مع التركيز على مدى فعالية الجهود الاتصالية فيها، وفي هذا الصدد اعتمدنا على نموذجين (02): الأول أزمة انفجار بطاريات هاتف Galaxy note 07 لشركة سامسونغ في سنة 2016، الثاني أزمة السمعة لشركة الطيران الأمريكية united airlines سنة 2017.

1. نموذج أزمة انفجار بطاريات هاتف Galaxy note 07 لشركة سامسونغ:

1.1. خلفية الأزمة وأسبابها:

في بداية شهر أوت 2016 شركة سامسونغ جهاز "جالاكسي نوت 7" Galaxy note في السوق العالمية، ومباشرة بعد انطلاق عمليات الشراء الكبيرة نظرا للرواج الكبير الذي لفته منتجات الشركة ونجاحها في تلك الفترة، بدأت تظهر تقارير حول حوادث لانفجار الجهاز في كوريا الجنوبية واحترق البطاريات، أجلت الشركة الشحنات الجديدة التي كان مبرمج إنزالها في السوق من أجل إعادة اختبارها.

بعدها قامت الشركة بتقديم تفسيرات حول سبب الانفجار والذي أعادته إلى البطارية، مع إيقاف بيع المنتج بشكل مؤقت ومطالبة مستخدمي الجهاز بتسليم أجهزتهم بحيث تم بيع 2,5 مليون جهاز، وفي نفس الشهر (سبتمبر) بدأت عملية استبدال الأجهزة التالفة بأخرى في كوريا الجنوبية.

في 29 سبتمبر أعلن الشركة عن استبدال مليون جهاز، وأنه أصبح آمنا. إلا أنه وبعد مدة قصيرة جدا (بداية أكتوبر) ظهرت تقارير تفيد بتجدد حالات الاحتراق لنفس الجهاز، وهنا أعلنت الشركة بتاريخ 10 أكتوبر من نفس السنة عن وقف نهائي لانتاج غالاكسي نوت 7 خوفا على سلامة مستخدمي الجهاز، وتم استدعاء آخر للجهاز من السوق.

2.1. تداعيات الأزمة على الشركة:

- **تداعيات على أرباح الشركة:** تكبدت الشركة من جراء ذلك خسائر مالية هائلة والتي قدرت بحوالي 26 مليار دولار من قيمتها السوقية بسبب سحب حوالي 3 مليون جهاز (نوت 7) وتراجعت نسبة أرباحها في نفس السنة بنسبة 16.8 في المئة.¹ كما أن الأزمة لم تؤثر على مبيعات الهاتف فقط وإنما أثرت أيضا على مبيعات المنتجات الأخرى غير الهاتف النقال منها المنتجات الكهرو منزلية والحواسيب نتيجة التخوف من حدوث نفس المشكل مع بقية المنتجات الأخرى.
 - **تداعيات على سمعة العلامة التجارية:** في سبتمبر 2016 دعت هيئة الطيران الفيدرالي ولجنة سلامة المنتجات الاستهلاكية الأمريكيتين إلى عدم استخدام هذا النوع من أجهزة سامسونج (نوت 7) لتقادي حدوث مخاطر خلال الرحلات.
- بحيث تسببت حوادث الانفجارات المتكررة لبطاريات هاتف سامسونج نوت 7 وفشله في تزايد المخاوف لدى زبائن الشركة ودعوة لسحب المنتج من السوق. الأمر الذي أثر على سمعة العلامة التجارية بشكل كبير، وفقدان الثقة من قبل المستهلكين في الوقت الذي كانت فيه علامة سامسونج رائدة في مجال ابتكار وصناعة الهواتف الذكية حينها والمعروفة بجودة منتجاتها، تعرضت الشركة لأزمة كبيرة أثرت على سمعتها وزعزعت ثقة المستهلك فيها، بحيث تحول الكثير من زبائنها نحو علامات تجارية أخرى منافسة.
- انتشرت الكثير من التعليقات السلبية للمستهلكين حول تجربتهم للمنتج على مواقع التواصل الاجتماعي مما أثر على الصورة الذهنية للعلامة والتشكيك في جودة منتجاتها، هذا بالإضافة إلى الموقف السلبي لوسائل الإعلام مما يحدث.
- ### 3.1. تحليل سبل إدارة الأزمة:

¹ سكاي نيوز: انفوغرافيا كارثة "نوت 7" على الموقع الإلكتروني <https://www.skynewsarabia.com/technology> تاريخ الاسترجاع 30-08-2025 على الساعة 15.16.

- في إطار جهود استعادة الثقة في الشركة أعلنت سامسونغ في جانفي 2017 عن أرباح كبيرة رغم ما تعرضت له من خسائر في العام الذي قبله، واعتمدت على حملات تسويقية مختلفة وكثيرة لمنتجاتها مركزة فيها أساسا جزئية السلامة والأمان والجودة.
 - في نفس الشهر من 2017 كشفت الشركة بشكل رسمي عبر موقعها الإلكتروني عن الأسباب الحقيقية وراء انفجار الجهاز من خلال تقديم الكثير من التفسيرات والتوضيحات العلمية لسبب الانفجار الذي عاد إلى سببين الأول: وجود خلل في تصميم بطارية الهاتف في الجهة العلوية والثاني عيب تصنيعي في البطارية.
 - استقادت شركة سامسونغ العديد من الدروس بعد الأزمة التي تعرضت لها: منها ضرورة التأكد من جودة المنتج بداية من مراقبة جودة التصميم إلى غاية الإنتاج وأهمية التصميم الآمن الذي لا يكون على حساب سلامة مستخدمه، وأهمية ألا تسبق السرعة التدقيق في جودة المنتج.
 - المدقق في كيفية تعامل الشركة في البداية مع حوادث انفجار البطاريات يجد أنها قد تعاملت معها ببطء في الوقت الذي كان من الضروري أن تتدخل بسرعة وتنتهي الأمر كأن توقف إنتاج سامسونغ نوت 7 مباشرة بعد الحوادث الأولى قبل أن تتفاقم أكثر، وتقدم اعتذارا رسميا عبر وسائل الاعلام التقليدية والجديدة.
 - اعتمدت الشركة العديد من الإجراءات التصحيحية كأن قامت بسحب منتجها من السوق وهذا حفاظا على سمعتها.
- الصورتين رقم (02) و(03):** توضحان معلومات تفسيرية لسبب انفجار البطارية وصورة لهاتف غالاكسي نوت 07 بعد البطارية



المصدر : <https://www.google.com/search>

هنا نستنتج ان الشركة حقيقة كان تدخلها كان متأخرا إلا أنها بذلت جهود اتصالية من جهة أخرى من خلال اعتمادها على استراتيجية الوضوح في تقديم المعلومات الصحيحة والشفافة من خلال جملة التصريحات التي كانت تقدمها لوسائل الإعلام وكذا تفسير سبب الانفجار مع تحمل مسؤولياتها الكاملة تجاه ما حدث للمنتوج من حيث استرجاعه من السوق واستبداله وإجراء التعديلات عليه والاعتذارات التي قدمتها لزبائنها.

2. نموذج أزمة سمعة شركة الطيران الأمريكية يونايتد إيرلاينز "United Airlines":

1.2. خلفية الأزمة وأسبابها:

تعود خلفية أزمة السمعة التي لحقت بشركة الطيران الأمريكية يونايتد إيرلاينز "United Airlines" إلى تاريخ 09 افريل 2017 خلال التحضير لرحلة من شيكاغو إلى لويس فيل، بحيث كان هناك اكتظاظ رهيب على متن الطائرة ولم تستطع الإقلاع بسبب الحمولة الزائدة فكان الحل أن يتم انزال أحد الركاب، وبشكل عشوائي تم اختيار أربعة ركاب واحد منهم رفض النزول مما دفع برجال الأمن بسحبه بقوة على طور ممر الطائرة مما تسبب في تعرضه لبعض الكدمات في وجهه، وهو ما أثار غضب ودهشة المسافرين الذين شاهدوا ما حدث وكيف تم التعامل بعنف مع الركاب وقاموا بتصوير ما وقع ونشروه عبر مواقع التواصل الاجتماعي، الأمر الذي احدث غضبا عالميا واسعا، وكانت هناك حملة واسعة تنادي بمقاطعة الشركة.

2.2. تداعيات الأزمة على الشركة:

- تسببت الحادثة في وقوع الشركة في أزمة سمعة التي تضررت بشكل كبير وانهارت من جراء ما حدث وهذا لسنوات عديدة.
- وفيما يخص الخسائر المالية فإن الشركة خسرت الكثير من زبائنها بعد ذلك، كما أن التعويض الذي قدم للراكب لم يتم التصريح عن قيمته.

3.2. تحليل سبل إدارة الأزمة:

- كانت ردة فعل الشركة تجاه ما حدث بطيئة جدا وغير نافعة بحيث لم تركز على حماية علاقتها مع زبائنها، خصوصا مع انتشار فيديو لخطاب ألقاه الرئيس التنفيذي للشركة "اوسكار مونوز" على موظفيه مدافعا ومبررا طريقة رجال الأمن في التعامل مع الراكب بأنه "قد خالف تعليمات رجال الأمن".¹ وبالتالي فهي ردة فعل دفاعية تعبر عن موقف الشركة غير المبالي لسوء المعاملة التي تعرض لها الراكب وخاطرت بعلاقتها بجمهورها، مما أثار غضب المجتمع والاعلام المحلي والعالمي.
- بعد ذلك بمدة وفي إطار تدارك ما حدث قدم مدير الشركة اعتذار رسمي للراكب ولكل المسافرين مع تقديم مبلغ مالي للتعويض، غير أن الفعل لم يجدي وبقيت الشركة محل انتقاد وسخرية.
- تضارب التصريحات الرسمية باسم الشركة واختلاف المعلومات المقدمة لوسائل الاعلام: بحيث ذكرت في البداية أنه كان هناك فائض في الحجوزات لهذا اطرت إلى التخلي عن الفائض، بعدها صرح المتحدث باسم الشركة "جوناثان جرين" أن الشركة قررت اخراج أربعة ركاب من الطائرة لتوفير المكان لطاقتها، وبالتالي فقد كانت هناك تصريحات مختلفة لإقناع أطراف معينة اهملت فيها أهمية علاقتها بزبائنهم وضرورة أن

¹ وطن FM: بعد جر راكب خارج الطائرة "يوناييتد إيرلاينز" تواجه الانتقادات، <http://Watan.fm> تم الاسترجاع بتاريخ 12-07-

تقدم معلومات صحيحة منظمة وموثوقة، مما تسبب في التشكيك في نزاهة وصدق الشركة وبالتالي زعزعة ثقة الزبائن فيها.

- وبالتالي فإن تدخلات الشركة لإدارة الأزمة من الواضح انها كانت عشوائية وغير مدروسة وغير مخططة نلمس فيها غياب جهود جهاز الاتصال والعلاقات العامة، في الوقت الذي يجب فيه على شركات الطيران أن تكون على جاهزية دائمة للتعامل مع مثل هذه المواقف الطارئة وأن تدرب طواقمها على التعامل بطريقة مسؤولة وإنسانية أكثر مع الركاب، بالإضافة إلى أهمية الاتصال الفعال من خلال التدخل السريع في إدارة المواقف لتفادي وقوع الأزمات مع ضرورة التعامل بشفافية ومصادقية أكبر في تقديم المعلومات للجمهور العام والخاص وهذا لتفادي أي انزلاقات قد تؤثر على سمعة هذه الشركات.

يمكن القول في الأخير أنه على المنظمات بصفة عامة ألا تغفل عن أهمية ودور التكنولوجيا الحديثة التي بات الانسان يمتلكها الآن في يده وفي أي وقت وفي كل مكان والتي أصبحت كفيلة بأن تتحكم هي الأخرى في سرعة نشر المعلومات عبر وسائل يمتلكها، وبالتالي لم يعد بمقدور هذه المنظمات اليوم القدرة الكاملة على التحكم فيما يجب أن يقدم من معلومات بالصفة التي كانت عليه سابقا، وهو حقيقة ما حدث مع شركة الطيران الأمريكية.

الصورة رقم (04): توضح بعض مشاهد ما تعرض له راكب طائرة يونايتد إيرلاينز



المصدر: موقع أرقام <https://www.argaam.com/ar/article>

تمرين نهائي شامل:

تخيل أنك تعمل كمدير للاتصال والعلاقات العامة في إحدى الشركات الكبرى الخرائية المعروفة بحيث تعرضت لمشكلة كبيرة وأصبحت على مشرف حدوث أزمة، ما دفع بإدارة الشركة إلى ضرورة تدرك الأمر من خلال اللجوء لأسلوب إدارة الأزمة فور تفاقم الأوضاع.

المطلوب: انطلاقاً من المعطيات المقدمة في الأعلى وتأسيساً على مجموع المعارف التي تلقيتها في المقياس خلال السداسي:

1. اقترح أزمة معينة مرتبطة بما حدث مع تحديد نوع وطبيعة الأزمة.
 2. حدد فريق لإدارة الأزمة المختلة، مع توير سبب اختيار كل عضو من أعضاء الفريق
 3. ما هي الإجراءات التي يجب اتباعها لإدارة الأزمة المختلة، قبل حدوث الأزمة، أثناء حدوثها وبعد حدوثها.
- ✓ مع التركيز على المرحلة الأولى (ما قبل الأزمة)
- ✓ والتركيز في ذلك على دوركم كمكلفين بالاتصال والعلاقات

خلاصة عامة

في ختام هذه المطبوعة البيداغوجية نخلص إلى القول بأن الأزمة هي حقيقة موقف استثنائي قد يتعرض له أي كيان يسعى إلى الاستمرار، منها المنظمات بكل أنواعها ومجالات نشاطها، فهي نقطة تحول لهذا الكيان يتحدد معه مصيره نحو الأحسن أو الأسوأ، يصعب التنبؤ به، خطير ومعقد وغير مرغوب نظرا لحجم الأضرار التي يمكن أن تسببها الأزمة وحالة عدم الاستقرار التي قد تعيشها هذه المنظمة، مما يستلزم تدخل سريع من قبل فريق مؤهل وقادر على إدارتها عبر مراحل منتظمة ومتتابعة على حسب المرحلة التي تكون قد وصلت إليها الأزمة من تطور وشدة، ويتم ذلك من خلال:

✓ العمل على مراقبة البيئة الداخلية والخارجية وتشخيصها لتحديد نقاط الضعف والتهديدات التي تنبؤ بإمكانية حدوث أزمة والعمل على تدار الأمر قبل وقوعها من خلال عملية التخطيط والتحضير المسبق والمنظم لكيفية التعامل مع المواقف الخطيرة من استراتيجيات مختلفة وخطط مناسبة لذلك، بالإضافة إلى التدريب الدائم للفرق وتمكينها من التعامل مع المواقف الصعبة والأزمات.

✓ تليها مرحلة حدوث الأزمة والتي تتطلب إبداء ردة فعل قوية ومناسبة لها من خلال تنفيذ ما تم التخطيط والإعداد له مسبقا واتخاذ القرارات المناسبة لذلك، والتي تحتاج إلى توفير قدر كاف من المعلومات الصادقة والدقيقة والواضحة والمتحصل عليها في الوقت المناسب لتوفير البدائل، وهذا في إطار دعم عملية صنع واتخاذ القرار السليم والذي من شأنه أن يخرج المنظمة من الأزمة بأقل الأضرار الممكنة.

✓ إلا أن عملية إدارة هذه الأزمات لا تتوقف بمجرد انتهاء الأزمة بل تتبعها مرحلة المتابعة والتقييم وهذا للتأكد من أن الأزمة فعلا قد انتهت ولا مجال لتكرارها وتجديدها،

وهذا من خلال الاهتمام بتزويد وسائل الاعلام وجمهور المنظمة بالمعلومات الكافية والتي تظهر أن مساعي تدارك ما حدث ومعالجة الأخطاء المرتكبة يتم العمل عليه.

يرتبط النجاح في إدارة الأزمات عبر مراحلها بمدى تكاثف الجهود وتفاعل كل وحدات المؤسسة، على أساس أنها مسؤولية الجميع ولا تقع على عاتق وحدة أو قسم دون آخر، فاتصال الأزمة إحدى الآليات التي يتم توظيفها في التعامل الفعال مع الأزمة على اعتبار أنه أداة استراتيجية تساهم في إدارة الأزمة واحتواء الاضرار التي يمكن ان تطال المنظمة ككل، من خلال تفعيل مبدأ توفير المعلومة المناسبة والتنسيق بين فرق العمل وتعزيز المجهودات التي يبذلها الاتصال في العلاقات العامة من اجل دعم الثقة المتبادلة مع جمهور المنظمة من خلال بناء علاقات سليمة وموضوعية أساسها الشفافية مع وسائل الاعلام التي تملك القدرة على التأثير في الرأي العام، وهذا من خلال دورها المزدوج الإخباري في نقل الأحداث، والمعرفي من خلال إحداث الوعي المطلوب تجاه ابعاد الأزمة.

ومنه نأمل أن نكون قد ساهمنا من خلال هذه المطبوعة في تحقيق الأهداف التي انطلقنا منها في البداية، بأن يتمكن الطالب من تشكيل تصور واضح حول طبيعة الأزمة وكيفية ادارتها من خلال التركيز على أهمية الاتصال في تسييرها.

نقترح في الأخير أن يتم إضافة جزئيتين أساسيتين في إطار مقياس الاتصال وتسيير الأزمة، أهمية الاتصال الرقمي في إدارة الأزمات والعلاقات العامة الرقمية ودورها في إدارة الأزمات في البيئة الرقمية التي باتت تنشط فيها منظمات اليوم، والتي تستدعي إدارة أزمات بطرق حديثة وفعالة.

09. قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

- أبو بكر عيد أحمد، وليد اسماعيل السيفو: إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- أبو فارة يوسف أحمد: إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2009.
- البكري صونيا محمد، إبراهيم سلطان: المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية (مفاهيم أساسية)، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- جاد الله محمود: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- حواش جمال: سيناريو الأزمات والكوارث تطبيقات علمية، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2009.
- خضور أديب: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1999.
- الدليمي عبد الرزاق محمد: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- الدليمي عبد الرزاق محمد: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- سالم محمد صلاح: إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، بدون بلد النشر، الطبعة 1، 2005.
- السعيد السيد: استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.
- السكارنة بلال خلف الله: إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، ط1، 2016.
- شومان محمد: الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- الصيرفي محمد: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
- الضبع رفعت عارف: إدارة الأزمات، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، 2015.
- الضلاعين علي فلاح، ماهر عودة الشمايلة، محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإحصار للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2015.
- عجوة علي، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ط1.
- عليوة السيدة: إدارة الوقت وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات "حوادث المرور نموذجا"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

- القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- قطيش نواف: إدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع عمان-الأردن، ط1، 2009.
- كافي مصطفى يوسف: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والبرامج، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2016.
- كمال محمد مصطفى: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات إدارة-عولمة-اتخاذ قرارات، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الأولى، 2012.
- اللامي غسان قاسم داود، خالد عبد الله ابراهيم العيسوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2015.
- المزاهرة منال هلال: إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2015.
- مكاوي حسن عماد: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
- الهدي ماجد سلام، جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- المذكرات والأطروحات:**
- كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمات دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008.

- هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2008.

المقالات العلمية:

- بن عربي يحي: دور الاتصال في إدارة الأزمات، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، جانفي 2016.

- حفيان عبد الوهاب: فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاجتهاد لدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، عدد 08، جوان 2015.

- لكريني إدريس: دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد الثاني، العدد 5، يناير 2014.

مواقع الأنترنت:

- سكاي نيوز: انفوغرافيا كارثة "نوت 7" على الموقع الالكتروني <https://www.skynewsarabia.com/technology> تاريخ الاسترجاع 30-08-2025.

- مشعان الشاطري: الدور الإعلامي في الأزمات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr32793.html> تم الاسترجاع بتاريخ 18-08-2025 على الساعة 13:52.

- وطن FM: بعد جر راكب خارج الطائرة "يونايتد إيرلاينز" تواجه الانتقادات، <http://Watan.fm> تم الاسترجاع بتاريخ 12-07-2025 على الساعة 18.08

المراجع الأجنبية:

- Bartoli Annie : Communication et Organisation pour une politique générale cohérente, Les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- Barton Laurence : crisis in organization management and communication in the heat of chaos, south western, 1993.
- Constans Paul, Fabrice Jobard : le nouveau guide de la communication interne analyse méthode et nouveaux outils pour les collectivités territoriales, territoriales édition, Paris, 2012
- Dufourt Cristophe : Gérer et décider en situation de crise, édition Dunod, Paris, 2003.
- Henriet Bruno, François Boneu: Audit de la communication interne, 2^{eme} Ed, Edition d'organisation, Paris, 1990.
- Hassid Olivier: le management des risque et des crises, dunod, paris, 3em edition, 2011.
- Libaert Thierry : La communication de crise, edition Dunod, paris, 2015.
- Philippe MOREL : communication institutionnelle, collection Entreprise, Magnard-Vuibert, PARIS, France ,2012.

فهرس المحتويات

1. معلومات حول المقياس.....	ص 05
2. المكتسبات القبلية.....	ص 05
3. الأهداف التعليمية.....	ص 06
4. معايير التقييم.....	ص 06
5. مضمون المقياس.....	ص 07
6. الخارطة الذهنية للمقياس.....	ص 09
7. السيناريو البيداغوجي للمقياس.....	ص 10
8. مقدمة.....	ص 13
9. محتوى المقياس.....	ص 14-104
المحاضرة الأولى: الإطار المفاهيمي للأزمة وخصائصها.....	ص 14-26
1. مفهوم الأزمة.....	ص 14
2. المفاهيم المشابهة للأزمة.....	ص 18
3. خصائص الأزمة.....	ص 23
المحاضرة الثانية: أنواع وعوامل نشوء الأزمة ودورة حياتها.....	ص 26-33
1. أنواع الأزمات.....	ص 26
2. عوامل نشوء الأزمة.....	ص 27
3. دورة حياة الأزمة.....	ص 30

تمارين.....	ص 34
المحاضرة الثالثة: مفهوم إدارة الأزمة، أهدافها وطرق التعامل معها.....	ص 35-43
1. مفهوم إدارة الأزمة.....	ص 35
2. أهداف إدارة الأزمة.....	ص 39
3. طرق التعامل مع الأزمة.....	ص 41
المحاضرة الرابعة: مبادئ إدارة الأزمات ومناهج تشخيصها.....	ص 44-49
1. مبادئ إدارة الأزمات.....	ص 44
2. مناهج تشخيص الأزمات.....	ص 46
تمارين.....	ص 50
المحاضرة الخامسة: مراحل إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة في التعامل معها.....	ص 51-58
1. مراحل إدارة الأزمات.....	ص 51
2. العوامل المؤثرة في التعامل مع الأزمة.....	ص 57
المحاضرة السادسة: فريق إدارة الأزمة.....	ص 59-63
1. تشكيلة فريق إدارة الأزمة.....	ص 59
2. شروط اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة.....	ص 62
تمارين.....	ص 64
المحاضرة السابعة: الإطار المفاهيمي لاتصال الأزمة.....	ص 65-68
1. مفهوم الاتصال واتصال الأزمة.....	ص 65
2. أهمية اتصال الأزمة.....	ص 66
المحاضرة الثامنة: دور الاتصال في إدارة الأزمة عبر مراحلها.....	ص 69-75
1. دور الاتصال قبل الأزمة.....	ص 69
2. دور الاتصال أثناء الأزمة.....	ص 72

3. دور الاتصال بعد الأزمة.....ص75
- المحاضرة التاسعة: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة واستراتيجياتها.....ص 76-84**
1. دور العلاقات العامة خلال الأزمة.....ص76
2. استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة أثناء الأزمة.....ص 80
- تمارين.....ص85
- المحاضرة العاشرة: الإعلام أثناء الأزمة وسبل مواجهة الشائعات.....ص 86-91**
1. أهمية الدور الإعلامي خلال الأزمة.....ص86
2. مبادئ التعاون الإعلامي خلال الأزمة.....ص 88
3. سبل مواجهة الحملات المعادية والشائعات خلال الأزمات.....ص 90
- المحاضرة الحادية عشر: محددات فعالية اتصال الأزمة ومعوقاته.....ص 92-97**
1. محددات فعالية اتصال الأزمة.....ص92
2. المعوقات الاتصالية في إدارة الأزمة.....ص95
- المحاضرة الثانية عشر: نماذج في إدارة الأزمات اتصاليا.....ص 98-103**
1. نموذج أزمة انفجار بطاريات هاتف "غالاكسي نوت 7" شركة سامسونغ.....ص98
2. نموذج أزمة السمعة لشركة الطيران الأمريكية يونايتد إيرلاينز.....ص101
- تمارين نهائي شامل.....ص104
- 10. خلاصة عامة.....ص 105**
- 11. قائمة المراجع.....ص 107**
- 12. الفهرس.....ص 112**