

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



مطبوعة حول:

# الاتصال وتسيير الأزمة

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة

إعداد الدكتورة: نجاة علمي



الموسم الجامعي: 2023/ 2022

## توزيع المواضيع على محاضرات السداسي

رقم المحاضرة	محتوى المحاضرة
	1 - مدخل عام
2	▪ مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها
3	▪ الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى
4	▪ الأزمة وعلاقتها بعلوم الإعلام والاتصال
5	▪ أسباب نشوء الأزمات
6	▪ أنواع الأزمات
7	▪ مراحل تكون الأزمات
8	▪ إدارة الأزمات
9	▪ الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات)
10	▪ الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات
11	▪ الاتصال وإدارة الأزمة
12	▪ استراتيجيات إدارة الأزمة
13	▪ فريق إدارة الأزمة
14	▪ التغطية الإعلامية للأزمة
15	▪ إدارة الأزمة في البيئة الرقمية

## بطاقة تعريفية بالمقياس

عنوان الماستر: الاتصال العلاقات العامة

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسي

اسم المادة: الاتصال وتسيير الأزمة

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعلم:

تمكين الطالب من اكتساب المعرفة النظرية في إدارة الأزمات وتفعيلها عمليا في كيفية التحكم في الاتصال في المراحل الثلاث للأزمة، خاصة التأثير الذي أحدثته تكنولوجيا الاتصال باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت استراتيجياتها من المستلزمات والركائز الأساسية في إدارة الأزمة بالاعتماد على إدارة الوقت والمعلومات حفاظا على جماهيرها وسمعتها.

المعارف المسبقة المطلوبة:

المعارف المسبقة المطلوبة: أن يكون الطالب قد اكتسب معارف حول الاتصال ونظريات الاتصال والإعلام واستراتيجيات الاتصال وحقوق المعرفة التي تتقاطع مع موضوع الاتصال في تسيير وإدارة الأزمات.

- مدخل عام
- مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها
- الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى
- الأزمة وعلاقتها بعلوم الإعلام والاتصال
- أسباب نشوء الأزمات
- أنواع الأزمات
- مراحل تكون الأزمات
- إدارة الأزمات ومراحلها
- إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
- الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات
- الاتصال وإدارة الأزمة
- فريق إدارة الأزمة
- التغطية الإعلامية للأزمة
- الأزمة في البيئة الرقمية

طريقة التقييم

تقييم متواصل 50% + امتحان 50%

## 1/ مدخل عام

الأزمة ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة عرفت منذ العصور القديمة وملازمة للإنسان، وهي تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة عوامل داخلية أو خارجية تخلق نوعاً من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد، ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، حتى أنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تنشأ قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها.

وقد ازدادت الأزمات وخطورتها في العصر الحالي حتى أن مصطلح الأزمة أصبح من أكثر المصطلحات شيوعاً واستخداماً وعلى كافة الأصعدة والمستويات، فهناك أزمة اقتصادية وأزمة سياسية وأزمة اجتماعية وصحية كما يوجد أزمة دولية وأزمة إقليمية .

ويعد الاتصال هو الاختبار الذي يبين قدرة المنظمة وجهودها من خلال الاستجابة للأزمة للتقليل من تأثيراتها باختيار استراتيجيات حديثة كالتنبؤ والاستشعار والتواجد الدائم نظراً لتغير البيئة الاتصالية وما تتطلبه من يقظة دائمة لإدارة أزماتها.

ونتيجة لذلك أنشئ بما يسمي بإدارة الأزمات وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تدرّس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي تؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها.

## تطور مفهوم الأزمة

أوضح "كوارل بل" في كتاباته مدى تعذر الوصول إلى تعريف شمولي لمعنى الأزمة بقوله "أن كثيراً من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الخمسة عشر الماضية حول مفهوم الأزمة وحاولت معالجة هذا المفهوم، قد زادت من صعوبة الوقوف على حقيقة معنى هذا المفهوم، والسبب في ذلك ما قامت به عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه، حيث أصبح هذا المفهوم يطلق على العديد من المواقف المختلفة.

ويؤكد "جوناثان روبرتس" أن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة، تنبع من خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم من العلوم إلى معنى الأزمة، وكذلك لا يعتقد المحلل السياسي "أدميت" بأنه من

الصحة أن نطلق معنى الأزمة على جميع المواقف المختلفة في إطار التفاعل الاجتماعي، لأن ذلك يجعل الأزمة واحدة في جميع المواقف والأنشطة الاجتماعية<sup>1</sup>.

وعليه يتبين أن وجه الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة، يكمن في شموليته واتساع نطاق استعماله، حتى أنه قد يكون من المتعذر إيجاد مصطلح شامل، لذلك تعددت تعريفات مفهوم الأزمة. لقد كانت بدايات الاهتمام الواضح وبدايات البحوث والدراسات في هذا الحقل خلال الستينات من القرن العشرين، وقد كتبت وأجريت دراسات وبحوث محدودة خلال الستينات والسبعينات، وتشير إحدى الدراسات التي أجريت في العام 1992 إلى أن حوالي 80% من أدب إدارة الأزمات تم نشره بعد العام 1985، وهذا يدل على حداثة هذا الحقل المعرفي. ولا يزال حقل إدارة الأزمات يتسم بالغموض، وعدم الاتساق فيما يجري تناوله وتداوله من مصطلحات. ويلاحظ أن هناك اهتمام متزايد بتجميع جميع الجهود والأفكار والأبحاث والدراسات التي كتبت في حقل إدارة الأزمات، لتكوين حقل عالمي موحد متكامل شامل، وقد ظهر حقل إدارة الأزمات في العقود الأخيرة كمدخل تطبيقي للتعامل مع المواقف التي تحدث في إطار مختلف عن الإطار الطبيعي لعمليات الأعمال<sup>2</sup>.

ولقد اهتمت الدراسات في السنوات الأخيرة بما أحدثته تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات بانتهاج استراتيجيات جديدة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للاستجابة للأزمة وهو ما يعبر عن قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة الحديثة الذي لم يعد اختيارياً.

## المحور الأول: ماهية الأزمة

### 2/ تعريف الأزمة:

إن الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات وأيضاً في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع والمنشأة والدولة حتى أن تعريفاتها تعددت وتنوعت حسب نوع الأزمة ومستواها.

### المفهوم اللغوي للأزمة:

الأزمة تعني في معاجم اللغة العربية القحط والشدة، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات

<sup>1</sup> . نضال الحوامدة، إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة، (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)، مجلة جامعة دمشق- المجلد التاسع عشر. العدد الأول. 2003، ص 168.

<sup>2</sup> . يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات، 2012، ص 13

العربية القديمة، وقد التفت الباحثون العرب إلى هذه الكلمة بصورة بارزة لتكون ترجمة مباشرة للكلمة الإنجليزية (CRISIS)<sup>1</sup>.

المفهوم الاصطلاحي للأزمة "من وجهة نظر الباحثين"<sup>2</sup>:

ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير، كما أنها حالة توتر ونقطة تحوّل تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة، يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان. خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام ككله، كما أنه يهدّد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليه النظام.

هي حدوث خلل مفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة وينطوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح أطرافها، ويحتاج إلى تدخل سريع وشديد مع قيادة المنظمة.

هي فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة. لقد تناول المؤلفون مفهوم الأزمة من عدة جوانب بالتركيز أكثر على الجانب المتعلق بتخصص كل منهم<sup>3</sup>:

قدمت دراسة تتبع "موسوعة المجالس القومية المتخصصة" تعريفاً للأزمة من الناحية الاجتماعية على أنها خلل وعم توازن في عناصر النظام الاجتماعي مثل القلق والتوتر... وفي التخصصات الإدارية والتنظيمية فهي نوع من التوتر والحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة، بالتركيز على تأثير الأزمة على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة ككل، كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور، والأهداف التي بنيت عليها، بل وقد تؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها.

<sup>1</sup>. يوسف أبو فارة مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup>. نقلًا عن سليمان حميدي الحميدي، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية، الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 37. 38.

<sup>3</sup>. السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 31. 32.

أما الأزمة في المجالات الاقتصادية فإنها الحدث الذي يؤثر بشدة على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك مستوى التأثير على العاملين والنواحي المادية المتعلقة بهم.

أما الأزمة على المستوى السياسي فإنها ترتبط بما يحدث بين الدول، وأجهزة صنع القرار، كما تتعلق بمظاهر الصراع الدولي، والنزاع بين الحكومات والدول.

أما مسؤولو الاتصال والعلاقات العامة والإعلاميون فيقدمون عدة تعريفات للأزمة تتعلق بالجانب الاتصالي وأن أغلبها يقدم تحت مظلة التأثيرات الإدارية والتنظيمية وقد أضاف بعضهم موقف وسائل الإعلام من الأزمة والأضرار المتعلقة بالصورة الذهنية للمؤسسة وعلاقتها بالجمهور. وفي ضوء ما سبق فإن أغلب التعريفات قد اتفقت على أن الأزمة تخلف خسائر وأضراراً عديدة، لعل أكثرها خطورة يتمثل في اهتزاز الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور، والتخطيط لإدارة الاتصالات وفق مبادئ وأسس إستراتيجية تمتد لتستخدم في إدارة الأزمات، ويتم إسنادها إلى الإدارة المعنية تنظيمياً ومهنيًا بتلك الاتصالات.

وتختلط الأزمة بمفاهيم إدارية أخرى أهمها:<sup>1</sup>

الكارثة	Catastrophic	الصدمة	Shock
المشكلة	Problem	الصراع	Conflict
الحادثة	Accident	الورطة	Dilemma
التهديد	Threat	المصيبة	Disaster
الطارئ	Emergency	الخلاف	Dispute

مفاهيم ذات ارتباط بمفهوم الأزمة:

هناك مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بصورة أو بأخرى بمفهوم الأزمة، وأهم هذه المفاهيم ما

يأتي:

<sup>1</sup> نضال الحوامدة، 2007، مرجع سابق، ص 169.



## 1 . مفهوم الكارثة:

"عرف نظام الإستراتيجية الدولية الكارثة بأنها: "اضطراب في أداء المجتمع أو التجمعات يتضمن خسائر كبيرة وآثار سلبية على الأرواح والنواحي المادية الاقتصادية والبيئية والتي تفوق قدرة المجتمع أو التجمع العمراني المتأثر على مواجهتها باستخدام موارده الذاتية.<sup>1</sup>

## 2 . مفهوم الصدمة:

تعبّر الصدمة عن موقف حاد ينجم عن حادث غير متوقع، وتؤدي إلى شعور مفاجئ بالخداع والغدر، وشعور بالإساءة غير المتوقعة، وتؤدي الصدمة إلى تتابع الأحداث بصورة تعزز شعورا مركبا من الخوف والدهشة والهول والعجز وغير ذلك.

ويمكن القول أن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وتحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد، علما أن الإحساس بالصدمة يكون إحساسا سريعا وطارئا يختفي بسرعة<sup>2</sup>.

## 3 . مفهوم المشكلة:

هي سؤال يحتاج لإجابة أو اتخاذ قرار، والمشكلة هنا تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها والمشكلة هي انحراف ضار عن نمط لا يحمل في طياته خطراً، تتوافر عنه معلومات دقيقه لإدراكه وتفهمه ووقتا كافيا لمعالجته وخبرات مناسبة للتعامل معه وموارد مادية متاحة تفي لمواجهته.

وتحتاج المشكلة لمنهج تقليدي لمعالجتها أما الأزمة فلا تخضع للمنهج التقليدي في تحليل المشكلات إنما تحتاج لتطبيق منهج إدارة الأزمات، فالأزمة تعبر عن فشل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة المعرفة وتنجم عن أخطاء لا يمكن التهاون مع المتسبب فيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . الأمم المتحدة (2010)، الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث: مبادئ توجيهية للمنتديات الوطنية للحد من أخطار الكوارث، جنيف: الأمم المتحدة، نقلا عن فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلم الأمنية، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> -يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 38

<sup>3</sup> . ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، دن سنة طبع، ص 22.

## 4 . مفهوم الصراع:

يقترّب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم اللازمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين، وتضاد مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أنه قد يكون معرف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة في الأزمات<sup>1</sup>.

## 5 . مفهوم الحادث:

يعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف، بل تتلاشى 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 إحدى نتائجه<sup>2</sup>.

6 . مفهوم الخلاف: هو أحد مظاهر الأزمة، لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون، والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب والبواعث الرئيسة للأزمة، وفي كثير من الأحيان يكون الخلاف في أمور لا تستدعي الخلاف، وهو ما يؤدي إلى تعميق الفجوة<sup>3</sup>.

## الخصائص العامة للأزمة:

تتسم الأزمات والكوارث بصفة عامة ببعض الملامح المشتركة التي تحدد مدى إمكانية قبولها كأزمة، أو هي مجرد حادث عادي لا يرقى إلى أدنى مرتبة من تصنيف الكوارث والأزمات.

1 . نقلا عن وسام صبيحي مصباح اسليم سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2007 غزة: الجامعة الإسلامية ، ص 15.

2 . الخضير محسن. إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مديبولي، 1990، نقلا عن وسام صبيحي مصباح اسليم، مرجع سابق ص 14.

3 . يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 37 . 41.

وتتصف الأزمات بعدة خصائص لعل من أبرزها<sup>1</sup>:

1. الإدراك أنها نقاط تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.
  2. مجموعة من الأحداث المتشابكة والمترابطة مع بعضها بعض، والتي ينتج عن ترابطها ظروف جديدة.
  3. التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة.
  4. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
  5. توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة المباشرة ويفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه.
  6. مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
  7. تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة.
  8. نقطة تحول تتزايد فيه الحاجة إلى رد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
  9. تتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة.
  10. تهديد أساسي لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي.
- ويضيف بعض الباحثين مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص

ما يأتي<sup>2</sup>:

- ✓ نقص واضح في البيانات والمعلومات أثناء وقوع الأزمة وعدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.
- ✓ الأزمة تؤدي إلى أحداث مفاجئة كبيرة وعنيفة عند وقوعها وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

<sup>1</sup>. نقلا عن نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" التحديات، الفرص والآفاق، في الفترة 3. 5. 11، 2009، ص 9. 10.

<sup>2</sup>. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 17.

- ✓ تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح وهذا يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة وإلى حدوث علاقات جديدة.
- ✓ وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.
- ✓ محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة، وإذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة، أما المدة الزمنية للأزمة فإنها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين، ويعتمد طول هذه المدة على حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها، أما آثار الأزمة وانعكاساتها فقد تمتد لسنوات.
- ✓ وجود حالة من الحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، ولهذا قد يلجأون إلى الكذب والتضليل من أجل تغطية عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.
- ✓ نظرا لحالة عدم التوازن لدى صناع القرار فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين، وهذا يقود إلى ارتباك واضح في اتخاذ القرارات.
- ✓ ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، منهم أصحاب المصالح المعطلة، أو أصحاب مشكلات سابقة.
- ✓ تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كثيرة من جانب أطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى والضرر بأهداف المنظمة وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية.

الأزمة طبقاً للأوجه الايجابية والسلبية<sup>1</sup>:

الأوجه الايجابية (فرصة)	الأوجه السلبية (التهديد)	مستوى الأزمة
البحث عن فرص، تهديد	تشويش، فوضى، قصور ذاتي،	على مستوى خطة المنظمة
النسيج الاجتماعي، تكييف	مصدر الإرباك، صراع، تنافس،	الإستراتيجية.
أفعال جديدة وأكثر كفاءة،	شك مفرط يؤدي إلى	على مستوى الخطة
تعاون، تحالفات، ائتلاف،	السلوكيات العنيفة،	التشغيلية.
ضغط، البحث عن حلول	تصرفات روتينية مألوفة	على المستوى الخطة المتصلة
واضحة، وقاية، تماسك،	مدخل متسارع باتجاه قواعد	بالنظام العلاقتي.
التجريب (البراكمانية)	معيارية.	على مستوى الخطة السلوكية.
		على مستوى خطة القيم.
		على مستوى خطة التعلم.

## 3/ الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى:

إن بعض التعريفات التي سنوردها تستدعي الوقوف على عدة جوانب تتعلق بماهية الأزمة وخصائصها وانتقال المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية، وبناء عليه تعددت تعاريف الأزمة وفق خصائصها وأنواعها، فقد تكون الأزمة داخلية أو خارجية أو تكون في مجال الصراع الدولي أو في المجال الاقتصادي أو العسكري أو الاجتماعي وذلك إلى آخر المجالات المتعددة لمناحي الحياة المختلفة<sup>2</sup>:

ففي مجالات الأزمات الدولية عرفها "وليام كونت" بقوله: أن الأزمات بطبيعتها تطرح اقتراحات سائدة عن الواقع بطريقة خاصة وحادة وعندما يواجه صانعو القرار السياسي بهذا الواقع بطريقة مفاجئة تتسم بوجود خطر محقق وعدم يقين بما سيحدث، يبدأ صانعو القرار هؤلاء بمعالجة الأوضاع على أساس المفاهيم السابقة لديهم لذلك الواقع ولكن عندما لا يتطابق هذا الواقع مع الصور الذهنية السابقة لديهم للأمور المختلفة، وجب عليهم وبسرعة بالغة وفي ظل أحداث متلاصقة سريعة أن يقوموا بإعادة صياغة الصور الذهنية للأوضاع السابقة لما قبل الأزمة، فإذا ما انفرجت الأزمة بنجاح يستمر

<sup>1</sup>. إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64)، كانون الأول (2011)، ص50.

<sup>2</sup>. علي بن هلهول الرويلي، إدارة الأزمات الإستراتيجية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011، ص 3.

تواجد هذه الصورة الذهنية الجديدة للأوضاع وكذلك أطراف الأزمة وتستوعب الدروس الخاصة بما حدث ويزعج إطار جديد للتحركات السياسية المستقبلية<sup>1</sup>.

وفي مجال الأزمات الداخلية هي حدث مفاجئ يهدد حالة الأمن والمصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة<sup>2</sup>، ويعرفها الأستاذ الدكتور صلاح الدين فوزي بأنها حالة طارئة ومفاجئة تنذر بخطر يهدد الدولة أو مؤسساتها مما يوجب ضرورة التصدي والمواجهة بقرارات رشيدة وسريعة على الرغم من ضيق الوقت وقلة المعلومات أي في ظل أزمة في الوقت وأزمة في المعلومات المتاحة<sup>3</sup>.

أما الأزمة من الناحية الاجتماعية فهي تعرف على أنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة<sup>4</sup>.

وعرفت الأزمة في التخصصات الإدارية بأنها نوع من التوتر والحيرة لدى المسئولية داخل المؤسسة وأثر ذلك على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة واستراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي تترتب عليها.

أما الأزمة في المجالات الاقتصادية فهي التي تؤثر على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء وكذلك مستوى التأثير على العاملين على النواحي المادية المتعلقة بهم<sup>5</sup>.

#### 4/ الأزمة وعلاقتها بعلوم الإعلام والاتصال:

تجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلا في استخدام مصطلح اتصالات الأزمة ومصطلح إعلام الأزمة، فهناك من يستخدم هذين المصطلحين بنفس المعنى، وهناك من يميل إلى استخدام مصطلح اتصالات الأزمة لتعني الاتصالات الداخلية الموجهة إلى البيئة الداخلية للمنظمة والتي يؤديها كادر إعلام الأزمة، وإلى استخدام مصطلح إعلام الأزمة ليعني الاتصالات الخارجية الموجهة إلى جميع الفئات المستهدفة خارج المنظمة<sup>6</sup>.

1. عبد العزيز عبد المنعم خطاب، إدارة الأزمات الأمنية، لقاها، 2003، ص 7.

2. Lloyd.W.singer and Jan Reben "Acrisis Management system" secuaity Manamement M.Y.U s sebtember 1987

PP.8-9.

3. عبد العزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص 8.

4. موسوعة المجالي المخصصة، مواجهة الأزمة الأخلاقية السلوكية، المجلد 27، 2001، ص 737 .740.

5. السيد سعيد، مرجع سابق، ص 31.

6. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 344.

وعلى الرغم من أن إعلام الأزمات يعد أحد المجالات البحثية التي نالت اهتمام الباحثين والمتخصصين الإعلاميين في الجامعات مراكز البحث الأوروبية والأمريكية منذ أكثر من أربعة عقود من الزمن تبلورت مفاهيمه النظرية وتطبيقاته العلمية ، إلا إن الدراسات العربية في مجال علاقة الإعلام بالأزمات السياسية والأحداث الأمنية لم تظهر بشكل ملحوظ إلا بعد عقد الثمانينيات، وحتى بعد ظهور هذا النوع من الدراسات الإعلامية المتخصصة ، فان ما هو موجود منها إنما يمثل بدايات تحتاج إلى المزيد من البحث الدراسة من ناحية الربط بين مجالها النظرية التطبيقية من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

ويقصد بعملية اتصالات وإعلام الأزمة جميع أنشطة وجهود الاتصال التي تجربها العلاقات العامة أو أي جهة في المنظمة عند وقوع أزمة ما، وتجري اتصالات الأزمة في ظل ظروف غير عادية، وفي ظل أجواء سلبية، وتهدف اتصالات الأزمة بصورة أساسية إلى التقليل من مستوى السلبية التي تخلقها الأزمة، كما تهدف إلى المحافظة على سمعة حسنة للمنظمة في ظل آثار الأزمة وانعكاساتها. وهذه الاتصالات يجب أن تتم بتنسيق كامل مع فريق إدارة الأزمة ومع الكادر الإعلامي للأزمة حتى تكون التصريحات والمواقف واضحة وموحدة تجاه الأزمة.<sup>2</sup>

وقد أشار الباحثون إلى أن هناك عدة عوامل شكلت قوة دفع لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال في إدارة الأزمات تمثلت هذه العوامل في ما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ التزايد الملحوظ في الأزمات التي تتعرض لها الدول والمنظمات العامة الخاصة في السنوات الأخيرة وما ينجم عنها من تأثيرات متعددة الأبعاد.
- ✓ التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات، مما يستلزم الاعتماد على نظام اتصالاتي فعال لإدارة المخاطر والأزمات يوفر معلومات تبني عليها عملية إدارة الأزمة.
- ✓ إشكاليات ثورة الاتصالات تكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة الايجابية والسلبية على اتصالات الأزمة وعملية صنع قرارات إستراتيجية اتصالات الأزمة واليات تنفيذها.
- ✓ تأثير اتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها، بل واستخدامها كفرصة لتحسين وتطوير مكانة المنظمة.

<sup>1</sup> .ظمياء حسين غضيب الربيعي، التغطية الصحفية للأزمات، الباحث الإعلامي، العدد 17، 2012، ص 154.

<sup>2</sup> .يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 344

<sup>3</sup> .نيفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية، صورة المنشأة، آليات إدارة الأزمات، القاهرة: دار النهضة العربية،

✓ إن عمل المنظمات على النطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للالتزامات الناتجة عن عوامل اجتماعية وثقافية وهذا يتطلب تفعيل نظام اتصالي قادر على "استشعار الأزمة" وفي توقيت ملائم يمكن للمنظمة التعامل معها بكفاءة وفعالية.

من جانب آخر، فإن عملية الاتصالات وإعلام الأزمة تتضمن جميع أنشطة وأدوار الاتصال في جميع مراحل الأزمة، وتشمل جميع أنواع الاتصال وأشكاله وفي كل الاتجاهات والمستويات، كما أنها تشمل عملية الاتصالات والإعلام التي تؤديها العلاقات العامة أو أية جهة في المنظمة، والاتصالات التي تؤديها وسائل الإعلام.

وتتعامل عملية الاتصالات وإعلام الأزمة مع الغموض واللبس والتهديدات التي تعصف بالمنظمة وتعمل على تحقيق التهدئة وإزالة الاضطراب والخوف والهلع من خلال عرض البيانات والمعلومات والمعرفة والحقائق عن الأزمة وأسبابها ودوافعها ونتائجها وانعكاساتها على البيئة الداخلية والخارجية، وتتضمن عملية الاتصالات وإعلام الأزمة لها بعدين أساسيين هما:

**البعد الأول:** عملية الاتصالات والإعلام الموجهة إلى البيئة الداخلية للمنظمة، والمسؤول الأول عن هذه الاتصالات هو كادر إعلام الأزمة بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة.

**البعد الثاني:** عملية الاتصالات والإعلام الموجهة إلى البيئة الخارجية للمنظمة، والجهة التي تهتم بهذه الاتصالات هي وسائل الإعلام الجماهيري إضافة إلى كادر إعلام الأزمة.<sup>1</sup>

#### 5/ أسباب نشوء الأزمات:

لكل أزمة تنشأ في المنظمة سبب أو مجموعة من الأسباب، ولا يمكن أن تنجح في إدارة أي أزمة والتعاطي معها بفاعلية إذا لم تنجح في معرفة سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة.

وتتعدد أسباب نشوء الأزمات حيث يمكن إجمال العوامل التي تتسبب في إحداث الأزمات في ما يلي<sup>2</sup>:

1. عوامل سياسية وتتلخص بالأمور التالية: المتغيرات السياسية، تعارض الأهداف والمصالح، استعراضات القوة، الحروب وما يرافقها من حالات لجوء.
2. عوامل اقتصادية: الفقر، البطالة، الإدارة العشوائية، المديونية.

<sup>1</sup> . يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص

<sup>2</sup> . طلال بني ملح، إدارة الأزمات وأثرها على الأمن الوطني: الأردن نموذجاً، المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، دون سنة، ص 7.



3. عوامل اجتماعية: اختلاف العرق، الدين، العادات، غياب العدالة، الإشاعات، عدم المساواة بالحقوق والواجبات.

وقد اختلف الباحثون في تقسيم أسباب الأزمات، وهناك من يقسمها إلى<sup>1</sup>:

#### أسباب بيئية:

وهي العناصر التي لا يكون للمنظمة سيطرة عليها، أو تكون سيطرة المنظمة عليها محدودة، وأهم العناصر البيئية التي قد تكون سببا في وقوع الأزمة: عناصر سياسية، عناصر قانونية، عناصر اقتصادية ومالية، عناصر اجتماعية، عناصر طبيعية، عناصر تنافسية وعناصر تكنولوجية.

#### أسباب تنظيمية:

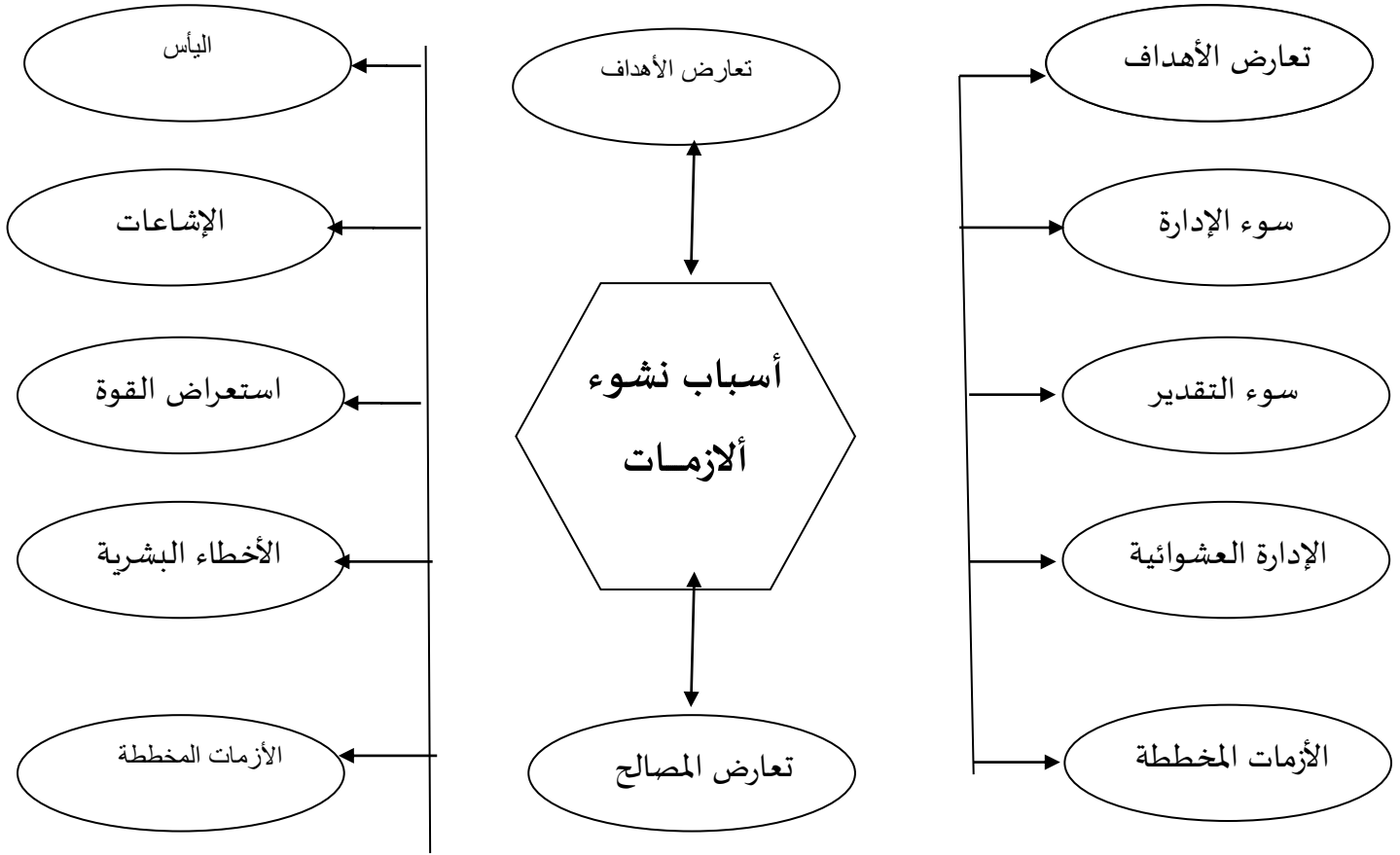
هذه الأسباب يكون للمنظمة سيطرة مباشرة عليها، ومنها: أسلوب ونمط الإدارة، المعلومات الخاطئة التي تتسرب عبر الشائعات، سوء التعامل مع المشكلات، مقاومة العاملين للتغيير، عدم وجود نظم كافية للتغذية الراجعة، المركزية العالية المبالغ فيها، عدم وجود نظم معلومات كافية... أسباب مشتركة: بيئية وتنظيمية: هي أسباب ناجمة عن التفاعل بين العناصر البيئية والتنظيمية، وغالبا ما تنجم الأزمة نتيجة المشاكل التي تتفاقم بسبب سوء تدفق المعلومات وسوء عملية صنع القرار.

بالإضافة إلى سوء الفهم، عدم استيعاب المعلومة بدقة، سوء التقدير والتقييم، الإدارة العشوائية والارتجالية، السيطرة على متخذي القرار، اليأس والشائعات، استعراض القوة والأخطاء البشرية.

أيضا تنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها ما هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتداخلاته ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة: أسباب فردية، اجتماعية، إدارية ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 86.

2. وسام صبيح مصباح اسليم، مرجع سابق، ص 17.



المصدر: نقلا عن وسام صبيحي مصباح اسليم 2007 ص 17

## 6/ أنواع الأزمات

مثلما كان تعريف الأزمة أمر في غاية الصعوبة لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين علاوة على كون الأزمة يختلف تعريفها من علم لآخر، كان نفس التحدي في وجود تصنيف موحد لأنواع الأزمات، لذا تعددت التصنيفات<sup>1</sup>.

لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات، حيث تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحثون في إجراء التقسيم والتصنيف لهذه الأزمات، أهمها<sup>2</sup>:

1. الأزمات وفقا لدرجة شدتها: أزمة عنيفة وأزمة خفيفة.
  2. الأزمات وفقا لمعدل تكرارها: الأزمات الدورية والأزمات غير الدورية:
  3. الأزمات حسب موضوعها: الأزمات المادية الملموسة، الأزمات المعنوية، الأزمات المادية المعنوية.
  4. الأزمات وفقا لمستوى حدوثها: أزمات تحدث في المستوى الكلي وأزمات تحدث في المستوى الجزئي.
  5. الأزمات وفقا لدرجة تأثيرها: أزمات ذات تأثير جوهري وأزمات ذات تأثير هامشي.
  6. أزمات الأعمال: 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 للمنظمة، الأزمة النقدية، أزمة تغير النظم القانونية للأعمال، وأزمة الحوادث الصناعية.
  7. الأزمات المفاجئة وغير المفاجئة (التراكمية)
  8. أزمات وكوارث طبيعية وأزمات من صنع الإنسان.
- الخطوة الأولى للإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية اقتصادية إنسانية جغرافية وسياسية، وبالتالي تتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد نوع الأزمة. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى المعايير التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> .أمنية سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: المكتب العربي للمعارف، دون سنة، ص 25

<sup>2</sup> .يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 99، 119

<sup>3</sup> .المرجع: البحث كامل، البحث عن الرابط

حسب نوع ومضمون الأزمة: فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي أو... الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية... وداخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل: الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

حسب النطاق الجغرافي للأزمة: إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن والمحافظات البعيدة كانهيار جسر. حسب حجم الأزمة: فقد تكون الأزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، وقد تكون متوسطة أو كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالخسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة..

حسب المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

✓ الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة بسرعة وفجأة كما تختفي بسرعة وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك: اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.

✓ الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة ووضع خطة جديدة والتعامل معها بسرعة وبدون تردد.

حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة والخسائر الفادحة وتهديدات نفسية والأمراض المهنية.

حسب أسباب الأزمات: ويمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى:

✓ أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

✓ الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

✓ الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.

الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

حسب طبيعة أطراف الأزمة: استنادا إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والاجتماعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

## 7/ المراحل العامة للأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

لذلك فإن الأزمة تمر بخمسة مراحل خلال دورة حياتها على النحو التالي:

### 1. ميلاد الأزمة<sup>1</sup>:

ويطلق عليها مرحلة التحير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور على شكل إحساس مبهم وتندرج بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور معها، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع الأزمة ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة وإيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدها لمرحلة الصدام.

### 2. نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى مت القرار في مرحلة الميلاد وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات:

✓ مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

✓ مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها أضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

وفي هذه المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع مت القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغوط مباشرة قد تسببها الأزمة.

<sup>1</sup>. وسام صبيحي مصباح اسليم، مرجع سابق، ص 22

3. المرحلة الثالثة<sup>1</sup>: مرحلة قمة نضج الأزمة: وهي المرحلة الخطيرة التي تصل فيها الأزمة إلى أقصى قوتها وعنقها ويصعب السيطرة عليها ويبدأ التدمير والخسائر حتى تنحسر الأزمة وتنتهي.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة انحسار وتقلص الأزمة: حيث تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص نتيجة لمجاهدتها والاصطدام معها وفق خطط مدروسة تستمر في التعامل معها حتى تصل بها إلى المرحلة التالية.

5. اختفاء الأزمة<sup>2</sup>: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها التي تنتهي إليها، ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد بدأ وانتهى، حيث أن كل أزمة مهما بلغت قوتها ودرجة تأثيرها لا بد أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً.

#### أبعاد الأزمة:

عندما تنشأ الأزمة وتتفاقم في ظل مسببات وعوامل داخلية وخارجية تتفاعل معها كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والأمنية وتتجه الأزمة في دورة حياتها حسب مستواها إلى تهديد بقاء الدولة أو المنظمة أو الفرد وتبرز تداعيات سلبية تنعكس على الوضع العام لفترات قد تطول قبل أن يتم التعامل مع هذه الأزمة لإنهاءها أو التقليل من آثارها وكذلك الاستفادة من دروسها السابقة منعاً لتكرارها أو حدوث أزمات أخرى<sup>3</sup>:

#### 1. البعد السياسي:

إن تداعيات الأزمات ذات البعد السياسي هي من أخطر الأزمات التي تعرض الدولة إلى التفتيت والانحيار وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها والارتباط بالأبعاد المحلية والإقليمية والدولية وتتأثر فيه المصالح الوطنية وتبرز جماعات المعارضة وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية كما تخلق نوعاً من عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية مما يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع ويدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والعصيان المدني.

#### 2. البعد الاقتصادي:

إن أي أزمة مهما كان نوعها أو مستواها تؤثر أول ما تؤثر على الاقتصاد والحركة الاقتصادية لدى الدول المتأثرة بها وكما يقال أن رأس المال جبان فهو المتأثر الأول في تعطيل القوة المنتجة مما يسبب

1. علي بن هلهول الرويلي، مرجع سابق، ص 13.

2. وسام صبحي مصباح اسليم، مرجع سابق، ص 22.

3. علي بن هلهول الرويلي، مرجع سابق، ص 14، 17.

الكساد والركود أو انخفاض الأسعار وعدم القدرة على التصريف، تبدأ بعدها المنشآت الاقتصادية بالانحدار.

### الأبعاد الاجتماعية:

إن تأثير الأزمة متعلق بالإنسان نفسه ولذلك لا يمكن وصف الأزمة بأنها أزمة إلا عندما تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الإنسان فرداً أو مجتمعاً أو دولة، ينتج عنها القتل والتشريد وتدمير الممتلكات، وهذه الابتعاد الاجتماعية هي الأخطر تأثيراً، بل يمتد تأثيرها سنين طويلة ويشمل تأثيرها الفوضى وعدم الاستقرار وتقود إلى أزمات أخرى وتدفع إلى بعض السلوكيات الاجتماعية السيئة.

### الأبعاد الأمنية للأزمات:

عند نشوء الأزمات يرافقها الكثير من الإرباك والفوضى وانتشار الإشاعات وعدم وضوح الرؤية وقلة المعلومات المتوفرة، كما أنها تحدث نوعاً من الفراغ الأمني الذي قد يشكل بيئة مناسبة لانتشار العنف السياسي والعنف الاجتماعي والجريمة المنظمة والفساد المالي والإداري.

## المحور الثاني: الاتصال وإدارة الأزمات

### 8/ إدارة الأزمات:

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات (Crisis Management) في الأصل من أحشاء الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والحروب الشاملة.

ولقد نما هذا المصطلح بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية في إشارة إلى إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المشاكل والمعضلات الدولية الساخنة والحادة.

ويعد علم إدارة الأزمات، من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية.

وترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية للتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة.

إن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج<sup>1</sup>:

1. عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، مدخل نظري. تطبيقي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 200، ص94.

الأول: يعني أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، ولكن يلاحظ أن كثيرا من الأحداث التي تنطوي عليها الأزمات قد لا يمكن إدارتها خاصة عندما تكون هذه الأحداث خارج سيطرة البشر عليها.

الثاني: يشير إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة العمليات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام، أو خطة تم تصميمها لها الغرض. وفي ضوء المفهوم المزدوج لإدارة الأزمة، يمكن التأكيد على النقاط التالية:

1. أن إدارة الأزمة يجب أن تتم من خلال بعدين أساسيين هما: إدارة الأزمة من الداخل للخارج، وإدارتها من الخارج إلى الداخل.

2. أن إدارة الأزمة تتم من خلال فريق عمل مدرب تدريباً جيداً.

3. ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة بشكل جيد يتم تنفيذها في الحال، لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة، أو لمواجهة الأزمة.

4. أن تكون المنظمة أو (الدولة) مهيأة داخليا للتعامل أو الاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة.

5. تحضير المنظمة (أو الدولة) داخليا لمواجهة أو التعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة التي ترتبط بحدوث الأزمة.

6. أن برنامج إدارة الأزمة هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير التعامل مع الأزمة في حجمها الطبيعي.

7. أن إدارة الأزمة تحتاج إلى رؤية شاملة وحديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط تنظيم توجيه ورقابة).

8. أن إدارة الأزمة لها متطلبات أخرى مثل غرف عمليات، برنامج الاتصال الجماهيري داخليا وخارجيا.

المفاهيم الأساسية في إدارة الأزمة:

مفهوم الإستراتيجية: عموما هي خطة شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى يتم من خلالها تحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما الإستراتيجية في العلاقات العامة، هي عملية بناء العلاقات الفعالة مع الجمهور والتي تحتاج لفترة زمنية ممتدة حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها (علاقة إستراتيجية).



والإستراتيجية في الأزمة: هي الإجراءات التي يقوم بها مسؤولو العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة الأزمات والمتطلبات الأساسية اللازم تواجدها في مختلف الأوقات وتعد الدعامة الأساسية لنجاح مسؤولي العلاقات العامة في إدارة اتصالات الأزمة.

مفهوم العلاقات العامة: يقدم مفهوم العلاقات العامة من خلال اتجاهين:

الأول: ينظر إلى العلاقات العامة على أنها تتجه نحو بناء العلاقات مع الجماهير الإستراتيجية للمنظمة (إدارة العلاقات الإستراتيجية)

الثاني: على أنها تعني "إدارة الاتصال"، أي الإجراءات الاتصالية الفعالة والمستمرة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي (الاتصال عملية اجتماعية)<sup>1</sup>.

مفهوم إدارة الأزمة<sup>2</sup>:

هي وظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة بكل مراحلها (قبل أثناء وبعد)

وهي قدرة المؤسسة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية وأن يكون الهدف العام التقليل من المخاطر البشرية والمادية.

كما أنها نظام يزود المؤسسة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسة قادرة على لاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح في الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح.

هي عمليات إدارية تعمل على توليد ردة فعل إستراتيجية للأزمة، إذ يقوم مجموعة من الإداريين المحترفين وأصحاب الخبرة باستخدام مهاراتهم بتحديد بعض الإجراءات اللازمة لكي تقلل من الخسائر إلى حد أدنى.

هي رفع مستوى الكفاءة ورفع قدرة النظام على صنع القرار، لكي يتم التغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة.

1 . السيد السعيد، مرجع سابق، ص 26، 29

2 . يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 22

ومن جملة التعريفات الأخرى التي وردت حول إدارة الأزمة هي<sup>1</sup>:

إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعدها وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.
- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.

إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة .

إدارة الأزمات بأنها (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها).  
وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل أثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

ونورد مفاهيم أخرى لإدارة الأزمة؟ وهي

كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

1 . ممدوح رفاعي، ماجدة جريل، مرجع سابق، ص 30 . 31.

2 . طلال بني ملح، مرجع سابق، ص 5.

نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في فيها والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المؤهلين مسبقاً والمدربين تدريباً جيداً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

#### تعريف إدارة الأزمات<sup>1</sup>:

وعرفها (Fink فنك) على أنها " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

بينما يرى (مكاوي) أن إدارة الأزمة من وجهة نظر إعلامية تعني " إدارة السمعة، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة.

أما (عثمان) فيرى أن إدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وعرفها (أحمد) على أنها " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين

ومن خلال ما سبق لبعض مفاهيم إدارة الأزمات يمكن استنباط أن إدارة الأزمات هي:

نظام يهتم بالتنبؤ ودارسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث في المنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة

1 . نقلا عن وسام صبيعي مصباح سليم، مرجع سابق، ص 29 . 30

ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد.

### لماذا زيادة الاهتمام بإدارة الأزمة؟

لقد زاد مؤخرا - ولا يزال يتزايد - الاهتمام بحقل إدارة الأزمات، وهذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها<sup>1</sup>:

- أن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية وعلى البيئة الخارجية، وهذا يجعل هذا الحقل موضع اهتمام وعناية على كل المستويات.
- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى الكشف عن المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وقد باتت جميع المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة تطالب وتصرّ على تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة.
- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المنظمات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى أثارها، ومن هنا، فقد أدركت المنظمات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد أيقنت هذه المنظمات أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى التقليل من الخسائر المالية والاقتصادية.

### أسس ومبادئ التعامل مع الأزمات:

مواجهة الأزمات، منذ نشأتها، مرورا بمرحلة الحد من خطرهما، وحتى يمكن التغلب عليها لابد من الالتزام بعدة مبادئ أساسية<sup>2</sup>:

#### 1. تحديد الأهداف والأسبقيات:

يعد تحديد الأهداف تحديدا دقيقا، من أهم عوامل نجاح في مواجهة الأزمات. ولابد من تنسيق الأهداف وتحديد أسبقياتهما، إذ أن الهدف الرئيس، المتمثل في مواجهة الأزمة، قد يكون غير ممكن أ خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة، فيعتمد إلى تجزئته، أو تحديد أهداف ثانوية، ومواجهة أشدها

<sup>1</sup> . يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 23. 24.

<sup>2</sup> . المعهد التخصصي للدراسات: إستراتيجية صناعة وإدارة الأزمات، ص 17. 21.

خطرا، وتحديد الهدف، لا يعني انتقاء عامل المخاطرة، الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

## 2. حرية الحركة وسرعة المبدأة:

حرية الحركة هي أولى خطوات تحقيق الهدف، إذ تنأى بمتخذي القرار عن التأثر بالصددمات، وتتيح لهم المبدأة، التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي، فيمكن السيطرة عليها والحد من خطرها. ترجع أهمية تحقيق عنصر المبدأة إلى جعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل العكسي، من ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه بذلك، والتقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.

## 3. المباغثة:

تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة، ولفترات ملائمة، إذ أن أسلوب مواجهتها، يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها، بينما نتائج المفاجأة، تتيح الحد من خطرها والقضاء عليها. ولتحقيق المباغثة، لابد من الكتمان الشديد في حشد القوة المكلفة للتعامل مع الأزمة.

## 4. حشد القوى وتنظيمها:

امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة، وإحداث التأثير المطلوب في المحيط، المحلي الدولي، وفقا لنطاقها. ويهدف تنظيم القوى إلى حشد الإمكانيات كافة، المادية البشرية، وتعبئتها معنويا تعبئة تمكثها من مواجهة الأزمة والقضاء عليها. وتتضمن القوة مقومات متعددة، بعضها يرتبط بمكان الأزمة، والأخر يرتبط بزمنها والمرحلة التي بلغتها.

## 5. التعاون والمشاركة الفعالة:

قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة، سواء كانت محلية أو دولية، فتتحتتم الاستعانة عليها بمساندة خارجية، تضاعف الطاقات على مواجهتها، بل تساعد على اتساع الرؤية، شمولية التخصص، وتكامل المواجهة إضافة إلى السرعة والدقة، الناجمتين عن تنوع الخبرات والمهارات القدرات.

## 6. السيطرة المستمرة على الأحداث:

يزيد التلاحق السريع والمستمر، لأحداث الأزمة، من حدة أثارها السلبية، الناتجة عن استقطاب عوامل قوة خارجية مدعمة لها. ولذلك، فإن التعامل معها، يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها، من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها، والإجراءات الفاعلة واللازمة لمواجهتها. كما تتطلب عملية السيطرة

التحرك في ثلاث اتجاهات، تتمثل في التعامل مع العوامل المسببة للأزمة، والقوى المدعمة لها، وكذلك العوامل ذات الصلة بها. ولذلك، فإن مواجهتها تستلزم تحقيق التفوق في السيطرة على أحداثها.

#### 7. التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات والمعلومات:

يعد التأمين المادي للأشخاص والممتلكات والاحتياجات، ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي، لكل من الأشخاص والممتلكات المعلومات، قبل حدوثها، وتوفير سبل الوقاية منها. وكذلك التأمين الحيوي الضافي، عند حدوث الأزمة فعلا، والذي يتطلب مواجهة قواها بقوى أشد منها، لإيقاف تنامي أثارها، والحد من امتداد مجالاتها، قوامه هو الاحتياطات الفاعلة، التي قد يحتاج إليها الكيان للتغلب على أزمته.

#### 8. المواجهة السريعة لأحداث الأزمة ومراحلها:

كان للطفرة التكنولوجية، والتقدم العلمي، اللذين شهدهما العالم، أثرهما البالغ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور، فاستدعت التصدي السريع لها، ما يحتم وجود الكوادر العلمية، المدربة على مواجهة الأزمات، وتوافر إمكانيات وموارد، تحد من التدهور السريع للأحداث. وإذا كانت المواجهة السريعة أمر حيوي، فإنها يجب أن تتسم بالدقة، كي لا تتزايد حدة الأزمة. ولذلك فإن أول الأخطار، التي يواجهها صانع القرار، هو البطء أو التخاذل أو تجاهل الأزمة، أي كان محورها أو طبيعتها، إذ انو تأثيرها سيزداد، وقد يكون مدمرا، إن لم تواجه في الوقت الملائم.

#### 9. الاقتصاد في استخدام القوة:

يجب أن يكن تحديد الإمكانيات والقدرات، المخصصة لمواجهة الأزمة، خاضعا لحسابات دقيقة. فالإسراف في استخدام القوة، يكون إهدارا للإمكانيات، من حيث نفقتها، مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج عن الأزمة، وكذلك احتمالات وجود عمليات ارتداد خداعي للالتزام الهامشية، ما ينهك في النهاية، قدرات الكيان. إضافة إلى أن الإفراط والمبالغة في استخدام القوة، يكون لهما رد فعل وتحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر، يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق.

#### 10. إتباع الأساليب غير المباشرة، في مواجهة الأزمة:

تعد الأساليب غير المباشرة، من أفضل الوسائل للتعامل مع الأزمة والتأثير في تطوراتها، نظرا لما تتسم به من الشمول والتنوع، خاصة وأن التدرج في مواجهة الأزمات والتعامل معها سيكون أشد فاعلية، وعلى مراحل متفاوتة. وكذلك يمكن استخدام الأدوات المعالجة للأزمة بشكل متلازم، ومتتابع، بعكس الأساليب المباشرة، قدرا كبيرا من التناسق كي يصعب اختراقها. وتتمثل فاعلية الأساليب غير

المباشرة في خبرة الجهاز الإداري للمنشأة وكفاءته، عند مواجهة الأزمات، المحلية والدولية، والتهديد بإخطار التدخل الخارجي، ومن ثم، تتضح أهمية خبرة القائد في امتصاص ضغط الأزمة واستيعابها، والالتفاف حولها، ريثما تمكن الفرصة الملائمة للقضاء عليها نهائياً.

### متطلبات نجاح إدارة الأزمات:

ومن أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
  - ✓ حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
  - ✓ إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزموية المرشدة.
  - ✓ تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.
  - ✓ وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات الأزموية وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
  - ✓ تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالاً في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة.
- فيما يرى آخرون متطلبات...<sup>2</sup>:

- ✓ عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى، بالإضافة إلى السرعة واحتساب الزمن، وحالة التبسيط لضرورتها وليس التعقيد.

1. وسام صبحي مصباح اسليم، مرجع سابق، ص 42 . 43.

2. علي فلاح الضلعين وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمات، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 55 . 56.

- ✓ إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية ورفض العشوائية والارتجالية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والزمن.
- ✓ الوفرة والحضور الدائم بمعنى مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل.
- ✓ تفويض السلطة وهي بمثابة القلب النابض في عملية إدارة الأزمات.
- ✓ فتح قنوات الاتصال مع الآخرين لأن إدارة الأزمة تحتاج إلى توفير كم مناسب من المعلومات والمتابعة الفورية وإتباع سياسة الباب المفتوح.
- ✓ مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات بمعنى وجود خطط معينة يجب إتباعها من حيث التعامل مع عناصر الأزمة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة وغيرها.
- ✓ تطوير السبل العلمية والاهتمام المتزايد لوضع الخطط العلمية في المساعدة على الحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية.
- ✓ وتورد موسوعة ويكيبيديا أن هناك عدة متطلبات لإدارة الأزمات كما حددها بعض الباحثين لإدارة الأزمات منها<sup>1</sup>:
- . فريق إدارة الأزمات: ويكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة، لذلك هناك أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.
- . إستراتيجية مواجهة الأزمات: لغرض التصدي السليم للأزمة واحتوائها يتوجب اعتماد إستراتيجية ترتكز على الآتي:
  - . إدراك الأزمة.
  - . تحديد الأزمة ونوعها.
  - . تحديد الاستراتيجيات التي ستتبع لتجاوز الأزمة.
- . برنامج عملي للتصدي للأزمة: يجب أن يعد برنامج التصدي للأزمة على عجل ويعتمد على ما يلي:
  - تقسيم العمل على مراحل أو فعاليات متسلسلة لمواجهة الأزمة.
  - تحديد المستلزمات المادية والأجهزة والمعدات والآليات ووسائل اتصالات حسب متطلبات الأزمة.

1 . عبد الرزاق محمد الدليبي، الإعلام وإدارة الأزمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 133، 136



■ تحديد الموارد البشرية التي ستتولى مواجهة الأزمة لكل مرحلة أعدادها واختصاصاتها حسب طبيعة وحجم الأزمة.

■ تحديد سقف زمني لإطفاء ومعالجة كل مرحلة من مراحل التصدي للأزمة.

بالإضافة إلى التنبؤ الوقائي<sup>1</sup>:

إذ يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. حيث تم إثبات التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. والحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب العاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج.

### مراحل إدارة الأزمات

مراحل نظام إدارة الأزمات<sup>2</sup>:

يتكون هذا النظام من خمس مراحل كما قدمه "person & mitroff"، وتم اعتماده في أكثر من دراسة لإدارة الأزمات، إن الفشل في إدارة أية مرحلة من مراحل هذا النظام ستؤدي إلى تفاقم الأزمة وستصبح المنظمة مسؤولة وبشكل مباشر عن الأزمة وهذه المراحل هي:

مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

في هذه المرحلة يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة، ويتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك.

مرحلة الوقاية والاستعداد:

تقوم المؤسسة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

<sup>1</sup> تاريخ الزيارة: 5- 8- 2023 <http://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp>

<sup>2</sup> . حيدر عبيسات، زياد طوالب، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام إدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات، 2005، ص 5.

<sup>3</sup> <https://alhadid.files.wordpress.com>، تم الاطلاع يوم: 07 .07 .2023، على الساعة: 6:25.

## مرحلة احتواء الأضرار:

تهتم هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها إذ يتم ترجمة الخطط الموضوعة سابقا وتعد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة من الانتشار.

## مرحلة استعادة النشاط:

تتمثل هذه المرحلة بمجموعة العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على استعادة نشاطها وممارسة أعمالها الاعتيادية كما كان الوضع قبل الأزمة.

مرحلة التعلم: تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لاستخلاص العبر وضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلا.

إن قيام المؤسسة بتطبيق المرحلة الأولى والثانية من هذا النظام يوفر لها عنصر الإدارة المبادرة، أما تطبيق المرحلتين الثالثة والرابعة فيوفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وتطبيق المرحلة الخامسة فيوفر عنصر الإدارة الفعالة.

## أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- ✓ تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
- ✓ وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
- ✓ حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع/المواجهة
- ✓ محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
- ✓ الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

1. ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، مرجع سابق، ص 31. 32.

- ✓ القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
  - ✓ حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
  - ✓ استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا.
  - ✓ اقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة.
- 9/ الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمة):

هي نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بجهود غالبا ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنقضي الأزمة.

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليه البعض علم ""صناعة الأزمة"" للتحكم والسيطرة في الآخرين، حيث أن لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرازات الأزمة.

والهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات<sup>1</sup>:

- 1 - وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.
- 2 - تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.
- 3 - السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.
- 4 - السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
- 5 - لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.
- 6 - الخروج من أزمات مزمنة.
- 7 - صناعة المؤامرات.
- 8 - منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

1. وسام صبيح مصباح اسليم، مرجع سابق، ص 30 . 31.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها في الهيمنة على العالم، ولتأكيد قوتها وبسط نفوذها بشكل لا يفقدها أصدقاءها، وتستطيع تحييد أعدائها وتدمير مصالحهم. لذا فإن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، لذلك فهي ليست عملية إستراتيجية، ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة.

### مراحل صناعة الأزمة<sup>1</sup>:

#### أولاً: مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة

هي مرحلة التمهيد تهيئة الموقف والمسرح لافتعال الأزمة وزراعة البؤرة الأزموية داخل الهيكل الإداري وخطواتها:

✓ الضغوط على الكيان الإداري لافتقاده التوازن ودفعه إلى حافة الهاوية.

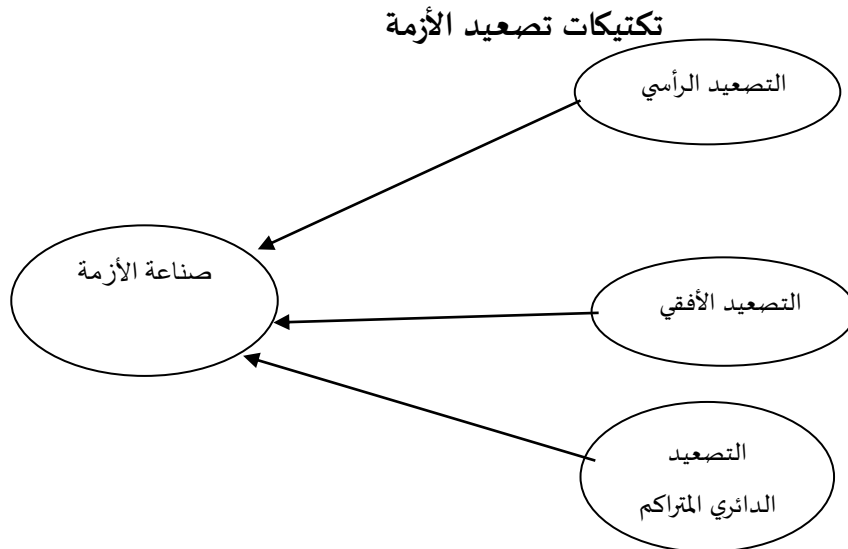
✓ إطلاق الشائعات وتشويه القائمين على الكيان الإداري.

✓ جمع وكسب المؤيدين لأي تدخل ضد الكيان الإداري واستخدام الإعلام المكثف وتسريب المعلومات غير الحقيقية.

#### ثانياً: مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة

ويطلق عليها التعبئة الفاعلة للضغط وحشد القوى المعادية للكيان الإداري لوضعه في فخ الأزمة

من خلال مجموعة تكتيكات:



المصدر: إستراتيجية صناعة وإدارة الأزمات، ص 13

<sup>1</sup>. المعهد التخصصي للدراسات: إستراتيجية صناعة وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 13. 15.

## المرحلة الثالثة: التصادم

وهي التصادمية بين المنشئ للأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له ويشترط لنجاحها ما يأتي: اختيار الوقت غير المناسب والمكان غير المناسب للخصم والمجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه على المحيط الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو غيرها من المجالات.

## المرحلة الرابعة: مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم

وفيها يتم الاستفادة من حالة عدم انعدام التوازن لدى الخصم عدم قدرته على التحكم بالأمور يتم توجيهه من خلال العناصر التي يتم زراعتها داخله الأمر الذي يؤدي إلى تخليه عن أهدافه واستبدالها إلى أهداف أخرى تتناسب معنا وجعله تابعا لا يتمكن من الخروج من هذه التبعية.

## المرحلة الخامسة: مرحلة تهدئة الأوضاع

يتم فيها تخفيف الضغط الأزموي وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية والتخفيف من حدة التوتر والاستجابة لبعض مطالب الطرف الثاني لامتناس قوى الرفض الموجودة لدى الخصم واستخدام الحكمة الكاملة في امتصاص أي غضب جماهيري والقيام بحملة إعلامية موجهة لصالحها.

## المرحلة السادسة: مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر

وهي مرحلة جني المكاسب ويتم من جانبين: جانب سلمي في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه يهدد مصالحنا، وجانب ايجابي في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحها ومكاسبها

## 10/ الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات

اختلفت الرؤى حول طرق إدارة الأزمات فمنهم من يسميها أساليب وآخرون يقترحون الاستراتيجيات والبعض الآخر نماذج

الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات<sup>1</sup>:

إن الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي استراتيجيات ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية المواقف الأزموية التي تتعرض لها هذه المنظمات، وهذه الاستراتيجيات التقليدية لا تنجح غالبا في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنجح في

1. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 156

المعالجة المؤقتة، لكن هذه الأزمة قد تخدم لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة. وأهمها:

- 1 - إستراتيجية إنكار الأزمة
  - 2 - إستراتيجية كبت الأزمة استراتيجيه بخس الأزمة
  - 3 - إستراتيجية تنفيذ الأزمة
  - 4 - إستراتيجية تشكيل لجنة لبحث الأزمة
  - 5 - إستراتيجية إخماد الأزمة
  - 6 - إستراتيجية تفرغ الأزمة
  - 7 - إستراتيجية عزل قوى الأزمة
- الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات:

أما أهم الأساليب غير التقليدية التي يمكن أن تعتمدھا المنظمات لإدارة أزماتها ما يأتي<sup>1</sup>:

- 1 - إستراتيجية الاحتياطي التعبوي
- 2 - إستراتيجية المشاركة الديمقراطية
- 3 - إستراتيجية احتواء الأزمة
- 4 - إستراتيجية تصعيد الأزمة
- 5 - إستراتيجية تفرغ الأزمة من محتواها
- 6 - إستراتيجية تفتيت الأزمة
- 7 - إستراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل
- 8 - إستراتيجية الوفرة الوهمية
- 9 - إستراتيجية ركوب الأزمة وتحويل مسارها.

#### 11/ الاتصال وإدارة الأزمات:

من الأهمية بمكان توضيح ماهية اتصالات الأزمة حتى لا يحدث خلط ما بين إدارة الأزمة واتصالات الأزمة، حيث تعد الأخيرة جزءا أساسيا من إجراءات إدارة الأزمة، وأن خطة اتصالات الأزمة

1 . عزيزة سهيل أبو حليلة، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة الدبلوم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، غزة: الجامعة الإسلامية، 2013، ص 22 . 23

هي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات. فهي اتصالات تجرى من قبل مسؤولي العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات في المراحل الثلاث قبل أثناء وبعد. وأن التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة يعد جزءا من التخطيط لإدارة الأزمات على المستوى المؤسسي ككل، بحيث يتم الإعداد لتلك الاتصالات قبل وقوع الأزمات ثم تنفيذ الاتصالات مع الجمهور بوقوعها إلى أن يتم تقييم الاتصالات بعد مرور الأزمة.

ويعد هذا منطقيا ومسايرا للأسلوب العلمي والاستراتيجي في دراسة اتصالات الأزمة، لكون التخطيط لها داخل المؤسسات له طبيعة خاصة، وشكلا منفردا يحتاج إلى إمكانيات وإجراءات تنظيمية ومهنية موجهة بالأساس إلى غرض محدد وهو إدارة الأزمات، من ثم فهي معنية بالأخص بهذا المجال، بحيث يتم اتخاذ كافة الإجراءات الاتصالية في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات عند التخطيط والاستعداد<sup>1</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلا في استخدام مصطلح اتصالات الأزمة ومصطلح إعلام الأزمة، فهناك من يستخدم هذين المصطلحين بنفس المعنى، وهناك من يميل إلى استخدام مصطلح اتصالات الأزمة لتعني الاتصالات الداخلية الموجهة إلى البيئة الداخلية للمنظمة والتي يؤديها كادر إعلام الأزمة، وإلى استخدام مصطلح إعلام الأزمة ليعني الاتصالات الخارجية الموجهة إلى جميع الفئات المستهدفة خارج المنظمة.

ويقصد بعملية اتصالات وإعلام الأزمة جميع أنشطة وجهود الاتصال التي تجرئها العلاقات العامة عند وقوع أزمة ما، وتجرئ اتصالات الأزمة في ظل ظروف غير عادية، وفي ظل أجواء سلبية، وتهدف اتصالات الأزمة بصورة أساسية إلى التقليل من مستوى السلبية التي تخلفها الأزمة، كما تهدف إلى المحافظة على سمعة حسنة للمنظمة في ظل آثار الأزمة وانعكاساتها. وهذه الاتصالات يجب أن تتم بتنسيق كامل مع فريق إدارة الأزمة ومع الكادر الإعلامي للأزمة حتى تكون التصريحات والمواقف واضحة وموحدة تجاه الأزمة.

من جانب آخر، فإن عملية اتصالات الأزمة تتضمن جميع أنشطة وأدوار الاتصال في جميع مراحل الأزمة، وتشمل جميع أنواع الاتصال وأشكاله وفي كل الاتجاهات والمستويات، كما أنها تشمل عملية الاتصالات والإعلام التي تؤديها العلاقات العامة، والاتصالات التي تؤديها وسائل الإعلام.

وتتعامل عملية اتصالات وإعلام الأزمة مع الغموض واللبس والتهديدات التي تعصف بالمنظمة وتعمل على تحقيق التهدئة وإزالة الاضطراب والخوف والهلع من خلال عرض البيانات والمعلومات

1. السيد السعيد، مرجع سابق، ص 34. 35.

والمعرفة والحقائق عن الأزمة وأسبابها ودوافعها ونتائجها وانعكاساتها على البيئة الداخلية والخارجية، وتتضمن عملية اتصالات وإعلام الأزمة بعدين أساسيين هما:

**البعد الأول:** عملية الاتصالات والإعلام الموجهة إلى البيئة الداخلية للمنظمة، والمسؤول الأول عن هذه الاتصالات هو كادر إعلام الأزمة بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة.

**البعد الثاني:** عملية الاتصالات والإعلام الموجهة إلى البيئة الخارجية للمنظمة، والجهة التي تهتم بهذه الاتصالات هي وسائل الإعلام الجماهيري (إضافة إلى كادر إعلام الأزمة)<sup>1</sup>.

### مفهوم اتصالات الأزمة:

تعددت المفاهيم والتعريفات التي تناولت اتصال الأزمة، إذ يعرفه البعض على أنه: "يشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها. على هذا الأساس، فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة. كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة"<sup>2</sup>.

### إستراتيجية اتصال الأزمة:

تتكون إستراتيجية اتصالات الأزمة من المكونات التالية<sup>3</sup>:

#### الجمهور:

يجب أن يحدد المدير الجمهور الذي سيخاطبه، وذلك قبل أن تقع الأزمة، وبذلك يمكن وضع خطة لإدارة الأزمات يحدد فيها الجمهور المخاطب حيث يخشى في كثير من الحالات أن يتم اختيار متحدث غير مناسب فتكون النتيجة عندئذ مزيداً من سوء الفهم وزيادة حدة تفاقم الأزمة. وعند القيام بتحليل الجمهور يجب الأخذ في الاعتبار الآتي:

- أين يوجد هذا الجمهور
- هل يمكن الوصول إلى هذا الجمهور بعقد اجتماع في قاعة المنظمة، أم تستخدم وسائل الإعلام الجماهيري.

<sup>1</sup>. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 344 .345.

<sup>2</sup>. نقلا عن نادية عياري، آمال نواري، فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية المجلد 17 العدد 02 .2020، ص 170.

<sup>3</sup>. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، فن إدارة الأزمات والصراعات، بيمك PMEC، 2013، ص 31 .33.



- هل يكفي عقد مؤتمر صحفي لنصل إلى فئات الجمهور
- هل يمكن الوصول إلى الأطراف المعنية خلال يوم واحد، أم أن تنفيذ برنامج الاتصالات سوف يستغرق عدة أيام.

#### الهدف:

يجب أن يكون للاتصالات أثناء الأزمة أهدافا محددة وواضحة، حيث يجب طرح التساؤلات التالية:

- هل نعرف ما نريد قوله أم أن الاتصال يتم للاشياء إلا لأنه أمر مطلوب
- كيف يمكن تجنب إساءة الفهم
- هل الهدف من الاتصالات ه تهدئة الناس أم تحذيرهم من أضرار محتملة.

#### الرسالة:

هناك ثلاثة عناصر يجب الاهتمام بها عند إعداد أية رسالة، وهي:

- النغمة: هل النغمة هي تفاؤل أو ابتهاج أو استرخاء أو غضب أو مزيج من هذا أو ذلك.
- المحتوى: هل تريد توصيل الحقائق أم الآراء أم التوقعات أم مزيجا من هذا وذلك.
- مستقبل الرسالة: ماذا يعرف مستقبل الرسالة عن منظمته أو عن الأزمة التي تواجهها عن قدرتك على مواجهتها.

#### المصدر:

من الذي سيقوم بنقل محتوى الرسالة، حيث يصر قائد المنظمة عادة على أن يكون هو المتحدث عندما تقع الأزمة، ومع ذلك فقد يكون الوضع محرجا للغاية ومؤلما في نفس الوقت، حيث يتطلب القيام بالتحديث من خلال أهم شخصية في المنظمة العديد من السنوات وإنفاق الكثير من أجل إصلاح ما يمكن أن يفسده تحديث رسمي غير مدرب.

#### مصادر المساندة والتأييد:

هناك مصادر للمساندة والتأييد يمكن لقائد المنظمة اللجوء إليها عندما تقع الأزمة، وتقدم هذه المصادر النصح والإرشاد.

## التعلم:

يجب على فريق إدارة الأزمة أن يقوم بتقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة، وتلجأ بعض المنظمات إلى خبير خارجي متخصص للقيام بهذه المهمة حتى يمكن استخلاص الدروس والمستفادة والتي تحول دن وقوع الأزمات في المستقبل.  
إعداد خطة اتصالات الأزمة<sup>1</sup>:

وفقا للإدارة فإن خطة اتصالات الأزمة هي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، وهي الخطة التي تصف نواحي الاستجابات المختلفة للأحداث الطارئة، والتي على أساسها يتم تحدي المسؤوليات والأدوار لفريق إدارة الأزمة مع كافة التخصصات. وتنبع أهمية الخطة من دورها في تنسيق الإجراءات وترتيبها، وتحديد الأولويات، إلى جانب أنها تساعد في تحديد المسؤوليات.

وفيما يتعلق بإعداد الإجراءات ومضمون خطة الاتصالات وتنفيذها فيجب مراعاة أمور تلخص في ما يلي:

- 1 - يجب أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط الجهة التي تطبق فيها الخطة.
- 2 - تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من أثارها.
- 3 - ضرورة التعاون والتضامن بين مسؤولي الاتصال لإنجاز خطة إدارة الاتصالات الأزمة وتقديم الحلول والبدائل لها.

الإجراءات الإستراتيجية في التخطيط لإدارة اتصال الأزمة<sup>2</sup>:

المرحلة الأولى: الإعداد لخطة اتصالات الأزمة

وتشتمل على عدة إجراءات تمثل وظيفتين: البحوث والتخطيط في العلاقات العامة وذلك في مرحلة التخطيط لإدارة الأزمات قبل وقوعها وتتضمن الإجراءات:

1- إجراءات البحوث والدراسات المستفيضة من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما قد يطرأ عليها من أحداث

2- تجديد فريق العلاقات العامة الذي يتولى إدارة اتصالات الأزمة

3- تحديد المخاطر والأزمات محتملة الحدوث

<sup>1</sup> . سليمان حميدي الحميدي، مرجع سابق، ص 60 . 61

<sup>2</sup> . السيد سعيد، مرجع سابق، ص 228، 232.

4- تحديد فئات الجمهور المراد الوصول إليها عند وقوع الأزمات واتخاذ الطرق والوسائل المناسبة في الاتصال بها.

5- تصميم وكتابة خطة اتصالات الأزمة

### المرحلة الثانية: وقوع الأزمة وتنفيذ خطة الاتصالات

1- جمع المعلومات الأولية عن الأزمة وتقدير أبعادها والانتشار في موقع الأزمة لنقل الواقع الفعلي وما حدث إلى الإدارة العليا للمؤسسة.

2- إجراء الاتصالات مع العاملين بالمؤسسة وإطلاعهم على ما حدث والإجراءات التي يتخذها المسؤولون بصدد الأزمة، واتخاذ كافة الوسائل والطرق الاتصالية للوصول إليهم وجعلهم جهة مساندة في إدارة الأزمة.

3- إدارة الاتصالات مع الإعلاميين والصحفيين من حيث توفر المعلومات الصحيحة عن الأزمة، وتنظيم وعقد المؤتمرات الصحفية، وإعداد البيانات الصحفية الصادرة عن مركز إدارة الأزمات وتقديمها للصحفيين، ومتابعة التغطية الإعلامية اللازمة والرد على أي انحرافات وشائعات ويتم هذا بعد التخطيط.

4- إجراء الاتصالات المستمرة بأهالي الضحايا.

5- تنفيذ حملات اتصالية وإعلامية توجه لمختلف فئات الجمهور المستهدف.

### المرحلة الثالثة: بعد وقوع الأزمة وتقييم عملية إدارة اتصالات الأزمة:

الأنشطة الاتصالية لا تنتهي بانتهاء الأزمة والإجراءات التي اتخذت عند وقوعها وإنما تستمر الاتصالات مع الجمهور لتحسين الصورة الذهنية، فضلا عن ذلك فإن فريق العلاقات العامة في إدارة الأزمة يسير في عدة اتجاهات سواء في حملات إدارة الصورة الذهنية، أو إجراءات التقييم الخاصة بإدارة الأزمة، لذا فإن تلك المرحلة تعد اتصاليا مكملة للمرحلة السابقة (حدوث الأزمة) ولكنها تتميز عنها بوجود الوقت المتاح لتنفيذ تلك الاتصالات وبالتالي الابتكار والتجديد والتطوير من الخطط:

1- مواصلة الحملات الاتصالية والإعلامية للتوعية بأسباب الأزمة إلى جانب إطلاع الجمهور على التطورات التي خضعت لها المؤسسة بعد الأزمة.

2- إجراء تقييم لما تم في إدارة اتصالات الأزمة من حيث مدى فعالية خطط الاتصالات وملاءمتها لموقف الأزمة.

3- إجراء البحوث والدراسات الميدانية لمعرفة رأي الجمهور في إدارة الأزمة كأحد أشكال التقييم إلى جانب تحليل المادة الصحفية والإعلامية التي تناولت الأزمة.

هذا لا يعني فصل المراحل والوظائف عن بعضها، ولكنها مجتمعة تمثل عملياً ديناميكية متداخلة تكمل بعضها البعض في مختلف المراحل.

الأسس الناجحة لخطة اتصالات الأزمة<sup>1</sup>:

تعتبر خطة اتصالات الأزمة من أهم الاستراتيجيات الاتصالية في التخطيط لإدارة الأزمات لاشتمالها على أغلب الإجراءات اللازمة لإنجاز إدارة الأزمة وأوجه التعامل مع مرتكبيها ومتابعة إجراءات تنفيذ الخطة.

ولا شك أن خطة الأزمة لكي تنفذ بكفاءة وفعالية لابد أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي منها أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ مفهومة وشاملة تتميز بالمرونة وقابليتها للاختبار.

هناك مجموعة من الأسس الفعالة التي تشتمل عليها خطة اتصالات الأزمة والتي تتمثل في طبيعة الخطة والمحتويات التي تشتمل عليها منها:

1 - المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة، وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة التي تطرأ أثناء الأزمة ولم يوضع لها اعتبارات في الخطة.

2 - شمولية الخطة تماسكها ودراستها لمختلف الأحداث المثيرة وتطويرها باستمرار وفق تطور الأزمة.

3 - تدريب فريق اتصالات الأزمة على الخطة حتى يتمكنوا من تنفيذها دون أخطاء.

4 - اختبار الخطة من خلال موقف أزمة ما وإعداد قائمة بالنقاط الضرورية.

5 - أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها والاستعداد لأي تغيرات قد تحدث.

6 - وبعد الانتهاء من الأزمة يجري إعداد تقرير عن أداء الفريق تقييمه على كل المستويات المتعاملة مع الأزمة.

نظام الاتصالات في غرف عمليات إدارة الأزمات:

غالباً ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء استفحال الأزمات وتطورها السريع هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية، حيث يتكون نظام

الاتصال في إدارة الأزمات من عدة عناصر منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> .نقلا عن سليمان حميدي الحميدي، مرجع سابق، ص 61 .62.

<sup>2</sup> .سليمان حميدي الحميدي، مرجع سابق، ص 79 .80.

**العنصر الأول:**

أطراف الاتصال: حيث يوجد في الاتصال دائما طرفان طرف مرسل لرسالة وطرف مستقبل لها، ومن ثم فان عملية الاتصال تتم بين الطرفين وفي النظم الحديثة فان العلاقات بين كل منهما علاقات تبادلية.

**العنصر الثاني:**

الرسالة المعلوماتية، وبالبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من الطرف الأول الطرف الثاني وهي الرسالة أو المعلومات التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزا وتشفيرا وتخاطبا.

**العنصر الثالث:**

الوسيلة التي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل الى الطرف المستقبل، والتي تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعا لنوع الاتصال المستخدم.

**العنصر الرابع:**

عنصر التامين الحفاظ على سرية الرسالة، وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدمة بين الأطراف لضمان عدم تسرب فحوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى سواء كانت شفرة الكترونية أو شفرة غير الكترونية.

**العنصر الخامس:**

السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة، وهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به والسلوك الذي حدث فعلا، حيث غالبا ما تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة معينة ولتحقيق هدف معين، وباستخدام سيناريو تم إعداده مسبقا وتم التدريب عليه التأكد من استيعابه وفهمه وإمكانية تنفيذه.

**العنصر السادس:**

نتائج وتتابع السلوك الذي تم القيام به كأكثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، ومن ثم وصلها بالشكل والمحتوى والمضمن المطلوب دون أي قصور أو تحريف ودون أي تدخل أو تشويش أدى إلى تغيير في المطلوب تنفيذه.

**النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمة:**

نموذج "لوكاز ويسكي Lukaszewski" عن أساسيات وقواعد اتصالات الأزمة، ويتكون من ثلاثة محاور<sup>1</sup>:

1 . السيد السعيد، مرجع سابق، ص 79، 83.

- 1 - أهداف الاتصال وضرورياته في حالة الأزمات
- 2 - أسس ومبادئ الاتصال المطلوبة في حالة الأزمات
- 3 - بروتوكولات ومعايير الاتصال

المحور الأول: وضع أساسيات وأهداف الاتصال  
يشتمل على جانبين هما:

أ - رسم السياسة الاتصالية من خلال وضع الأسس الإستراتيجية في الاتصال منها:

- ✓ الانفتاح على الآخرين وتقديم المعلومات بحيث تكن متاحة للجميع وتسمح بالتبادل المعرفي.
- ✓ المصادقية في الحقائق والأمانة واعتبارها سياسة مطلقة.
- ✓ الاستجابة الفورية للأحداث والإعلان عنها وتحديثها.
- ✓ عدم إخفاء أي حقائق عن السلوكيات والاتجاهات والخطط والقرارات الإستراتيجية الفعالة والعمل بروح التعاون والتضامن.

ب - تحديد أولويات الاتصال ويتم ترتيبها كالتالي:

- الأولوية الأولى: خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة هم الضحايا سواء المعنيين بالأزمة أو غيرهم.
- الأولوية الثانية: وهم الموظفون حيث يكون منهم ضحايا أحيانا.
- الأولوية الثالثة: وهم الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من جراء الأزمة.
- الأولوية الرابعة: وهي وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الخارجية الأخرى.
- المحور الثاني: الأسس الخاصة بمبادئ وقواعد الاتصال خلال الأزمات.
- وتشمل النواحي التالية:

- ✓ الاتصال أولا بالذين هم أكثر تأثرا بالأزمة، واتخاذ الإجراءات الخاصة بهم. عندما تكون الأحداث غير متوقعة يتم التعامل معها من خلال عدة إجراءات وجهات مشاركة.
- ✓ الاعتماد على الاتصالات المحلية أولا فهي أفضل الوسائل في التعامل مع الأزمات.
- ✓ التحدث من خلال جهة واحدة وتوحيد الخطاب الإعلامي الموجه إلى الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام وتناسبه مع فئات الجمهور.
- ✓ التصرف السريع في إمكانية توصيل المعلومات والأخبار لوسائل الإعلام والجمهور.
- ✓ التعاون مع وسائل الإعلام وتلبية احتياجات مندوبيها
- ✓ الاعتماد على القرارات الواضحة واللازمة لموقف الأزمة والتي يتناسب مع طبيعة هذا الموقف.
- ✓ التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة

✓ الاعتماد في حل المشكلة على عملية صنع القرارات وإدارتها من خلال الإدارة الإستراتيجية.

### المحور الثالث: استخدام معايير وبروتوكولات الاتصال

هناك عدد من المعايير اللازمة عند التعامل مع الأزمات والتي تشمل النواحي الخاصة بالسلوكيات والاتجاهات وطرق ووسائل التحدث اللازمة في التعامل معها ومن تلك المعايير ما يلي:

✓ الاستجابة والتعامل مع الأزمة من خلال الاستعداد لمواجهتها وإعداد الخطط على المستوى الداخلي والخارجي.

✓ الانفتاح والتفاعل مع المجتمع والتعامل مع أطراف وجمهور الأزمة خاصة الأكثر تضررا منها.

✓ إبداء الاهتمام بالمتأثرين بالأزمة، وبالطرق الخاصة في التعامل معهم وأسلوب المواجهة وتقديم المعلومات.

✓ الاحترام عند تقبل أي مقترحات أو أسئلة أو استنتاجات من جانب الجمهور وأطراف الأزمة، وأيضا في حالة تعرض المؤسسة لانتقادات أو هجوم من الجمهور.

✓ التعاون مع وسائل الإعلام والجمهور بصورة مباشرة وعلى قدر من الكفاءة والسرعة

✓ تحديد المسؤولية والتعامل مع الأزمة من مبدأ المسؤولية، وتحديد مسؤولية المتحدث الرسمي في حالة الأزمات.

✓ تنمية الحاسة الإدراكية وذلك في وقت مبكر من حدوث الأزمة توقع حدوثها واتخاذ التدابير اللازمة واتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقوعها.

✓ التكامل والترابط في دراسة طبيعة الأزمة وأوجه المواجهة وفحص الأخطاء والسلبيات لتحديد نواحي القصور.

✓ إجراء المقارنات للوصول لأفضل الطرق والحلول في مواجهة الأزمات وإدارتها.

✓ تحقيق درجة عالية من الرضا والقبول من جانب الجمهور وإعادة الثقة في المؤسسة وبناء العلاقات والتقليل من حجم التغطية الإعلامية للأزمة موقفها من المؤسسة.

✓ تقديرات الموقف ومدى المحاسبة والمسؤولية وذلك لإعادة المصداقية للمؤسسة.

✓ التسامح والتصالح مع الجمهور وعقد صداقات معه حتى في حالة الانتقادات الموجهة ضد المؤسسة من جهات أخرى.

✓ الأمانة وتحري المصداقية في نقل المعلومات للجمهور، وتبني الصراحة والدقة في التعامل مع الأزمات والجمهور ومواجهة الشائعات والأخطاء بحزم والتعلم منها لتلافها مستقبلا.

## 13 - فريق إدارة الأزمة

تلجأ إدارة الأزمات إلى التعامل مع أية أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض، وهذا الفريق يختلف عن الإدارة المتخصصة بالأزمات والتي تدعى بـ "إدارة الأزمات" وهي الإدارة التي تتمتع بصفة الاستمرارية والدوام، أما "فريق الأزمة" فهو ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة للعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية، هذا الفريق هو فريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها، قد يستمر وقد يحل<sup>1</sup>.

إن تكوين فريق لإدارة الأزمة يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردد أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة<sup>2</sup>.

أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة<sup>3</sup>:

- ✓ يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس إدارة المنظمة أو من ينوب عنه، ومسؤولين عن تدفق الاتصال، والعلاقات العامة، والشؤون القانونية، والأمن، والسكرتارية، وأخصائي نفسي، وأخصائي اجتماعي، ومستشار من خارج المنظمة.
- ✓ يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة، كالقدرة على العمل الجماعي، والدقة، والمرونة، والجدية، والتحمل، والشجاعة، والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة على الإنجاز.
- ✓ يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها، ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد في عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد، مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ الخطة حال وقوع الأزمة.
- ✓ يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.

1. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 55.

2. عبد الله أحمد عقيلان، إدارة العلاقات العامة، عمان: دار المعتر، 2014، ص 142

3. وسام صبيحي مصباح اسليم، مرجع سابق ص 80



- ✓ يجب أن يكون لدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على
  - ✓ الجماهير ووسائل الإعلام.
  - ✓ التأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين، وإدارة الحوارات مع وسائل الإعلام.
  - ✓ القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرق أيامًا.
  - وهكذا يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق الخصائص التالية<sup>1</sup>:
  - ✓ تحقيق مستوى عال من التنسيق الاتصالات الأفقية الرأسية.
  - ✓ تنوع التخصصات وتكاملها.
  - ✓ القدرة على التعاون والعمل المشترك.
  - ✓ المرونة والقدرة على التحرك السريع.
- بناء فريق إدارة الأزمة<sup>2</sup>:

تتطلب هذه العملية إجراء التجميع الصحيح والمناسب للمهارات المطلوبة، وتمر بالمراحل التالية:

#### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل مباشرة العمل

في هذه المرحلة تتبلور الرغبة لتكوين الفريق، ثم تحديد المهارات والقدرات المطلوبة وتوزيع المهام على الفرق.

#### المرحلة الثانية: توفير البيئة الملائمة لعمل الفريق

وفيها يتم توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لعمل الفريق إضافة إلى توفير الموارد البشرية وضرورة دعم الإدارة العليا للفريق.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة بناء الفريق وتكوينه

وفي هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:

- ✓ اختيار الأعضاء بصورة واضحة (تحديد دقيق للمواصفات والخصائص)
- ✓ التأكد من قبول الأعضاء لأهداف الفريق ومهامه وأنشطته.
- ✓ ضرورة تقديم الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفريق وتحديد الأدوار.

1. علي بن هلهول الرويلي، مرجع سابق، ص 34.

2. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 58. 59.

الأساليب المستخدمة في اختيار فريق الأزمة:

1- أسلوب الانتقاء الشخصي:

من الأساليب الشائعة يختار فيها مدير الأزمات (أو مدير المؤسسة) باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية.

2- أسلوب الترشيح:

ترشح بعض الأقسام والدوائر مجموعة من الأفراد يتم قبولهم ضمن معايير محددة.

3- أسلوب الرصد والتتبع:

يتم تتبع مجموعة من الأفراد المرشحين في ضوء بيانات ومعلومات عنهم وفق تقرير تقييم الأداء الخاصة بهم.

4- أسلوب إدارة الإعلان:

تعلن الإدارة عن حاجتها إلى أفراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق إدارة الأزمة.

5- أسلوب التجنيد:

زرع أفراد معينين ضمن الأقسام بطريقة سرية لرصد حركة أطراف لها علاقة بالأزمة.

المرحلة الرابعة: تقديم المساعدات لاستمرار الفريق

تضع الإدارة سياسة عامة تكفل تعاون جميع المستويات الإدارية مع الفريق لضمان تحقيق الأهداف.

مهام فريق إدارة الأزمة:

يقوم فريق إدارة الأزمة بعدة مهام منها<sup>1</sup>:

1- تحديد الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.

2- فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل ومراعاة الأولويات في ترتيبها.

3- صنع القرارات وتجديد المسؤوليات والأدوار.

4- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.

5- تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة.

1 . السيد السعيد، مرجع سابق، ص 114 . 115

## عناصر الفريق:

قائد الفريق - المتحدث الرسمي - الرئيس الذي يتعامل مع القائد والمستشار القانوني - مدير الفريق يتعامل مع مسؤول الاتصالات - المستقبل للمكالمات وتقديمها للمدير وللمتحدث - مسؤول العلاقات العامة (مع الجمهور ووسائل الإعلام) - متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية.

## 14/ التغطية الإعلامية للأزمة:

يتحدّد موقف وسائل الإعلام من المؤسسة والأزمة التي وقعت من خلال التغطية الإعلامية وما قدمته من أخبار ومعلومات عبر توجهاتها في هذا الشأن والتي تتأثر بدورها بعدة جوانب منها ما يتعلق بحجم العلاقة ما بين الوسائل الإعلامية والمؤسسة المعنية في الأوقات العادية قبل حدوث الأزمة، ومدى اهتمام الأخيرة لإجراء اتصالات مع الإعلاميين لاطلاع الجمهور على الحدث بشكل جيد وما تواجهه المؤسسة وما تحقّقه من نجاحات وتطورات<sup>1</sup>.

وللإعلام تأثيرات خطيرة ذات أبعاد ومضامين متعددة، وتأثيرات متباينة، وهي في الوقت نفسه أحد العوامل الرئيسية وأداة من أدوات إدارة الأزمة، فهو أداة لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها كوسيلة لنقل الأخبار، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، اجتيازه للحدود، وتخطي العوائق، عبر العديد من الوسائل المسموعة والمرئية والمقروءة ، ولما له من التأثير النفسي على الأفراد، والتحكم في سلوكياتهم وفي توجيههم، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمة من خلال جانبين هما<sup>2</sup>:

الجانب الأول الإيجابي: عن طريق استخدام الحملات الإعلامية المكثفة، ونقل كميات وجرعات كافية من المعلومات إلى جمهور الأزمة، ورسمها بشكل معين بحيث تخلق انطبعا معيناً مستهدفاً لديهم.

الجانب الثاني السلبي: عن طريق التعتيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام جمهور الأزمة بها، بعدم تكوين انطباع عنها، ويتم هذا التجاهل على صورتين هما:

1. صلاح عبد الحميد، الإعلام وإدارة الأزمات، www.Facebook.com/EconLibrary153 . ص 152

2 . علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة: علام الكتب، دون سنة طبع،

تجاهل وتعتيم إعلامي كلي: حيث يتم عزل جمهور الأزمة واهم المهتمين بها عن أحداثها عزلا تاما وتجهيلهم بشكل تام عنها وعن تطورها، وبالتالي لا يستطيع أي منهم تكوين رأي عام يتولد لديه انطباع عنها، ومن ثم لا يحدث سلوك ايجابي بشأنها.

تجاهل تعقيم إعلامي جزئي: حيث يتم الاهتمام فقط بأطراف الأزمة تجاهل الأطراف الأخرى وصياغة الأخبار عنهم بشكل معين مع التعتيم والتمويه والتجاهل للطرف الآخر، ويطلق على ذلك التشويه الإعلامي، حيث يتم صياغة الإحداث وإعادة ترتيب الوقائع التي تصاغ أخبارها بالشكل والمضمن الذي يعمل على تأكيد وجهة نظر معينة بذاتها، ونفي وجهات النظر الأخرى، وإثارة الشكوك حول مصداقيتها وحقيقتها.

ويرى بعضهم اتجاهين آخرين<sup>1</sup>:

اتجاه إخباري: ضمن المراحل الثلاث

يجري التركيز في هذا الاتجاه على نشر البيانات والمعلومات بصدق وموضوعية وأمانة (حتى من طرف وسائل الإعلام) بطريقة إيجابية على شكل حملات إعلامية ودفعات إخبارية تتناسب ومجريات الأحداث.

اتجاه إعلامي إرشادي توجيهي:

إن استخدام الإعلام في إرشاد وتوجيه كادر المنظمة (وأحيانا في إرشاد وتوجيه عناصر أخرى من أصحاب المصالح)، يؤدي إلى توفير الدعم والمؤازرة والتأييد لإدارة المنظمة من جميع أصحاب المصالح ومن المجتمع.

وهناك من الباحثين من حدّد المعالجة الإعلامية للأزمة في نوعين هما<sup>2</sup>:

1 - **المعالجة المثيرة:** وتستخدم أسلوبا يميل إلى التهويل والمعالجة السطحية والتي ينتهي اهتمامها بالأزمة بانتهاء الحدث، وهي معالجة مبتورة تؤدي إلى التضليل الإعلامي وتشويه وعي الجمهور، وتعتبر هذه المعالجة استجابة لما تفرضه اعتبارات السلطة في بعض الناطمة أو احتياجات السوق الإعلامية التي تقم على أساس التركيز على الوظائف التسويقية للإعلام.

2 - **المعالجة المتكاملة:** وهي معالجة تتعرض للجوانب المختلفة للأزمة، تتسم بالعمق والشمولية والمتابعة الدقيقة لمختلف جوانب الأزمة وكذلك تقديم سياق الأزمة وأفاق تطورها، كما تهدف إلى

1 . يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 350 . 351

2 ، نقلا عن حكيمة جاب الله، التخطيط الإعلامي وإدارة الأزمات، الإلكتروني 7: lhchenit@yahoo.fr البريد . ص 7

تكوين موقف متكامل ووعي عميق بالأزمة من خلال المعرفة العلمية السليمة لمعطيات الأزمة. وتستخدم من أجل تحقيق ذلك أحد الأسلوبين:

أ. النمط العقلي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات الصحيحة الموثقة.

ب. النمط النقدي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات مع محاولة إشراك الجمهور المتلقي والانطلاق من المستوى الواقعي لوعي الجماهير، وربط المعالجة بمصالح واهتمامات الجماهير. أهمية الأنشطة الاتصالية والإعلامية:

هناك أهمية كبيرة لعملية اتصالات وإعلام الأزمات أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة أهمها<sup>1</sup>:

الانعكاسات النفسية: تترك الأزمة انعكاسات نفسية تتطلب مواجهة من خلال اتصالات الأزمة (الخطة الإعلامية للأزمة)، إذ أن الاتصالات تركز على إزالة هذه الانعكاسات.

تعدد وتنوع وسائل والإعلام في ظل ثورة المعلومات: تأتي أهمية عملية اتصالات وإعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة اللازمة.

الدور المتزايد لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات: أصبح الإعلام يلعب دورا متزايدا في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها مسؤولة عن التكوين، ومن هنا، فإنه عندما تقع أزمة ما في المنظمة فإن آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة. ويلاحظ أن عددا كبيرا من وسائل الإعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها، وصارت هذه الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجريها، وتقترح الاستراتيجيات لمعالجة الموقف الأزموي، وتقترح سبل التنفيذ بكفاءة وفاعلية.

وينطلق إعلام الأزمات من إستراتيجية إعلامية واضحة المعالم تعتمد على التخطيط الإعلامي والتنسيق بين المؤسسات الإعلامية، لتوحيد الجهد الإعلامي وإنتاج رسائل إعلامية واتصالية متوافقة في إطارها العام من منطلق التعامل الإعلامي مع الأزمات الذي لا يقتصر على نشر معلومات وإنتاج

1. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 345

رسائل إعلامية بمضامين مختلفة، وإنما من خلال التركيز عليه كنظام إعلامي متكامل تشترك فيه كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في تجسيده كل حسب طاقته وقدرته وإمكاناته المتوفرة ونطاقه الجغرافي، فإعلام الأزمات هو تفعيل دور وسائل الإعلام في التحذير من الأزمات المتوقع حدوثها، واحتواء الآثار السلبية لتلك التي حصلت فعلا، مع المحافظة على البيانات والمعلومات للجماهير بالقدر الكافي مع ضرورة الأخذ بالاعتبار وضع ساس للتغطية الإعلامية للأزمات<sup>1</sup>.

ومن خلال ما تحققه وسائل الإعلام من أهداف نتيجة رسائل إعلامية مبرمجة ومخطط لها تخطيطا جيدا تتبلور أهمية وتأثير تلك الخطط بحيث تعمد الوسائل الإعلامية إلى تعديل خططها وبرامجها تبعا لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أن لكل حالة اجتماعية خصوصية وأهداف مختلفة عن غيرها وبالتالي لوضع الخطط وتبني البرامج وفقا لتلك الخصوصيات<sup>2</sup>.

وتختلف الخطط الإعلامية لإدارة الأزمات باختلاف طبيعة ونوع الأزمة من ناحية، وطبيعة وإمكانيات الجهة التي تواجه موقف الأزمة من ناحية أخرى، ولكن هناك عناصر أساسية مشتركة يجب أن تقوم عليها أي خطة إعلامية لإدارة الأزمة، هي<sup>3</sup>:

- تحديد الأهداف العامة الخاصة للخطط الإعلامية في المراحل المختلفة للأزمة.
- تحديد الجماهير المستهدفة.
- تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة.
- إعداد الرسالة الإعلامية.

#### الأنشطة والمهام الرئيسية لعملية اتصالات وإعلام الأزمة<sup>4</sup>:

هناك مجموعة من الأنشطة والمهام الرئيسية لعملية اتصالات وإعلام الأزمة، وأهم هذه الأنشطة:

- 1 - وضع وتنفيذ ورقابة خطة إعلامية
- 2 - بناء احتياطي عن السمعة الحسنة للمنظمة (لا تبدأ عند وقوع الأزمة)
- 3 - المحافظة على علاقات حسنة مع وسائل الإعلام (الثقة والمصداقية)
- 4 - تمكين وسائل الإعلام من الوصول إلى إدارة المنظمة ومحاورتها متى أرادت، إذ أن هذه السلوكيات في أوقات ما قبل الأزمات تساعد المنظمة وتدعمها مستقبلا عندما تتعرض لأية أزمة، إذ أن هذه

<sup>1</sup> . عبد الرزاق محمد الدليبي، مرجع سابق، ص 194 . 195

<sup>2</sup> . علي فلاح الضلاعين، وآخرون، مرجع سابق، ص 126

<sup>3</sup> . داليا عثمان، الإعلام وإدارة الأزمات... مبادئ نظرية ونماذج علمية، (Arab Media & Society (Issue 25, Winter/Spring 2018) ص

4. 3

<sup>4</sup> . يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 348

السلوكيات ستوفر لدى وسائل الإعلام خلفية إعلامية كافية عن المنظمة، وتؤدي إلى إكساب المنظمة بعدا إعلاميا ايجابيا.

5 - بناء علاقة قوية بين المنظمة ووسائل الإعلام، وهذا يساعد كثيرا عند وقوع الأزمة، إذ أنه عندما تقع الأزمة في المنظمة فإن المتحدث الرسمي سيكون معروفا لوسائل الإعلام ويكون من السهل عليه استخدام هذه العلاقة في بناء دعاية حسنة للمنظمة والترويج لمنتجاتها.

6 - قول الحقيقة بأوجهها مسألة أخلاقية وقانونية.

#### أهمية التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام:

إن إعلام الجماهير أمر ضروري في إدارة الأزمة، لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالعازمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من الدارة الأزمة هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتما ستتأثر سمعة المؤسسة بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته، لان ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، من هنا جاءت أهمية أعلام الأزمة بكل مراحل تطور الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية<sup>1</sup>.

وتبدو أهمية التنسيق مع وسائل الإعلام في<sup>2</sup>:

- 1 - يعطي فريق الأزمة فرصة ليكون مؤثرا في الأحداث وليس مستجيبا.
- 2 - يؤدي إلى تحقيق فرصة أفضل في السيطرة على الرسالة الإعلامية.
- 3 - يعطي فرصة لإزالة سوء الفهم المتعلق بالأزمة.
- 4 - رفض اللقاء يعطي فرصة للتأويلات.

عناصر الاتصال ودورها في المراحل المختلفة للأزمة<sup>3</sup>:

- المرسل: وتتحدد مهامه وقت الأزمات من خلال معرفة ودراسة طبيعة وخصائص الجمهور الذي يتوجه إليه، والإلمام بمفهوم الأزمة وأهمية الدور الإعلامي في التعامل معها.

1. أحمد عبد الله عقيلان، مرجع سابق، ص 157.

2. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 352.

3. داليا عثمان، مرجع سابق، ص 3.

- الرسالة الإعلامية: التي يجب أن تثير الجمهور لتنشيط عنصر المشاركة، وإبراز المطلوب منه للإسهام في مواجهة الأزمة وتداعياتها، بالإضافة إلى ضرورة البساطة والوضوح في صياغة الرسالة.
- الوسيلة الإعلامية: ينبغي على المرسل فهم خصائص كل وسيلة من الوسائل، مع الحرص على تحقيق مبدأ الوحدة والتنوع في أداء وسائل الإعلام الدارة الأزمات.
- المستقبل: يرتبط نجاح الإعلام في التعامل مع الأزمات بمدى قدرة الجمهور على الاستجابة للرسالة الإعلامية وفك رموزها والتفاعل معها رفقا لثقافته ومفاهيمه معتقداته.

#### أدوات الاتصال المستخدمة إعلاميا أثناء الأزمة<sup>1</sup>:

هناك عدة أدوات يمكن استخدامها إعلاميا أثناء الأزمة:

##### أ. البيانات الصحفية:

تصدر المنظمة عادة بيانات صحفية أثناء الأزمة، حتى تحيط وسائل الإعلام بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي اتخذت.

##### ب. حقيبة المواد الصحفية:

تعد حقيبة المواد الصحفية من أكثر الأدوات التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة، حيث يوضع داخل الحقيبة بيانات صحفية صادرة عن المنظمة وصور شخصي لكبار المسؤولين، توضع فيها أيضا مذكرة عن تاريخ المنظمة وبعض الحقائق الهامة وقائمة بالسماء وأرقام هواتف المتحدثين باسم المنظمة.

##### ج. المؤتمرات الصحفية:

تلجأ بعض المنظمات التي تواجه الأزمات إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام ببيانات موثوق بها من أشخاص مسؤولين بالمنظمة.

##### مراحل التغطية الإعلامية للأزمة:

في ضوء نتائج البحوث والدراسات الإعلامية فان اهتمام وسائل الإعلام بتغطية الأزمة يمر بالمراحل الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

1. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص 33

2. يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 358 . 359.



### 1 . مرحلة التغطية العشوائية للأزمة:

في بدايات الأزمة تتصف طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة بالعشوائية بسبب عدم توافر البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن الأزمة وأسبابها وتداعياتها والمواقف المختلفة تجاهها، وعندما تصل اللازمة ذروتها فإن الطبيعة العشوائية للتغطية الإعلامية تقل وتبدأ تتجه الجهود الإعلامية نحو الانتظام والاتساق.

### 2 . مرحلة التغطية الإعلامية المنظمة للأزمة:

عندما تتضح معالم الأزمة ملامحها وتتجلى أسبابها وتتبدد أثارها وانعكاساتها فان اهتمام وسائل الإعلام بالأزمة يدخل مرحلة جديدة هي مرحلة التغطية الإعلامية للأزمة، وفي هذه المرحلة فإن وسائل الإعلام تسخر إمكانات بشرية ومادية كافية للتعاطي الإعلامي مع هذه الأزمة وتزويد الفئات المستهدفة بالمعرفة الكافية عن الأزمة وتطوراتها.

وفي هذه المرحلة فإن على الكادر الإعلامي للمنظمة أن يركز على ما يأتي:

- تحقيق الارتباط والتواصل مع وسائل الإعلام.
- تحقيق التواصل والتنسيق مع غرفة عمليات الأزمة.
- المتابعة المستمرة والدقيقة لأحداث العازمة وتطوراتها.
- متابعة الإعلام الجهات المنافسة للمنظمة الرد على هذا الإعلام بحكمة من خلال الحقائق.
- العمل على تهيئة الفئات المستهدفة (بما فيها جميع أصحاب المصالح)
- الحرص الدائم على إصدار خطاب إعلامي موحد للجهات الخارجية، وان يكون هذا الخطاب قادرا على أحدثا التأثيرات المطلوبة.
- تقويم مدى استجابة الفئات المستهدفة للرسالة الإعلامية والخطاب الإعلامي الصادر عن المنظمة.

### 3 . مرحلة تكيف التغطية الإعلامية مع واقع ما بعد الأزمة:

في هذه المرحلة تقل حدة التغطية الإعلامية للأزمة وتراجع وتيرتها، وتختلف طبيعة هذه التغطية، إذ أن هذه التغطية تتأثر بما وصلت إليه الأحداث بعد الأزمة، فهناك بعض المواقف الإعلامية التي قد تتغير وتتبدل في ضوء مستجدات ما بعد الأزمة.

وفي هذه المرحلة فإن دور الإعلام لا يكون مجرد وصف للأحداث وتسلسلها وتصاعدها، بل أن الإعلام يبدأ بالتدخل والمشاركة في صياغة الاستراتيجيات التي تسهم في التعامل مع الواقع الجديد ومعالجته.

وفي هذه المرحلة فإن على الكادر الإعلامي في المنظمة أن يركز على ما يأتي:

- نشر الوعي بين أوساط جميع أصحاب المصالح (داخل المنظمة وخارجها) لمواجهة الأزمة بإيجابية ودون توتر وخوف.
- توفير البيانات المعلومات والمعرفة عن الأزمة وتقديم وجهات نظر الرأي الآخر من خلال مقابلات مع المتخصصين.
- تعزيز قيم الولاء التنظيمي والتضحية والانتماء لدى الفئات المستهدفة (خصوصاً أصحاب المصالح)
- الرد على الشائعات التي تتردد من خلال إيراد الحقائق التي تدحض هذه الشائعات.
- مراعاة المصداقية في المعالجة الإعلامية للأزمة دن تهوين ودون تهويل.
- تناول الأزمة وأسبابها ونتائجها باستخدام منهج علمي تحليلي ينقد الأبعاد المختلفة للأزمة مع توضيح الأدوار التي تلعبها الأطراف المختلفة في التعامل مع الأزمة ومواجهتها وإدارتها.
- إجراء عملية تقويم شاملة لعملية التعاطي الإعلامي والتغطية الإعلامية اللازمة.
- استخلاص العبر والدروس من الممارسات الإعلامية في مراحل الأزمة المختلفة، وتحقيق ذلك من خلال المتخصصين.
- عدم الوقف الفجائي للتغطية الإعلامية لأحداث الأزمة، بل يجب أن يكون هذا التوقف بصورة تدريجية وذلك حتى يتم بناء التأثير المطلوب في الفئات المستهدفة، وحتى لا يجري استغلال هذه الفجوة الإعلامية من أطراف إعلامية أخرى بحيث تعمل هذه الأطراف على تحقيق تأثيرات لا ترغب فيها المنظمة.

مراحل تشكل الأزمة ودور الإعلام في كل مرحلة<sup>1</sup>:

يشكل عنصر الإعلام مكوناً رئيساً في مركز إدارة الأزمات، لذا فإنه يتم تشكيل وحدة إعلام بمركز إدارة الأزمات بحيث يكون لها دور هام في جميع مراحل الأزمة المختلفة:

<sup>1</sup> . شجن العك، دور الإعلام في مواجهة الأزمات السياسية، 2019، ص 4

## المرحلة الأولى:

ويتلخص دور الإعلام في هذه المرحلة في:

- ✓ قياس الرأي العام ومعرفة اتجاهاته.
- ✓ توفير المعلومات الأزمة لمواجهة الأزمة.
- ✓ قياس مدى سلامة النسيج الاجتماعي وقوة تماسكه وقت الأزمة.
- ✓ قياس قدرة المجتمع على التضحية والمشاركة أثناء الأزمات.

## المرحلة الثانية:

تمثل مرحلة الاتساع والنم حيث يختلف فيها دور الإعلام عن المرحلة السابقة حيث يقوم بالآتي:

- ✓ خلق رأي عام مؤيد.
- ✓ العمل على الاستقرار والتماسك.
- ✓ توجيه الرأي العام.
- ✓ مقاومة السلوكيات السلبية وتأكيد السلوكيات الإيجابية.
- ✓ مقاومة العداءات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على السلوك والمعتقدات.

## المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة انحسار الأزمة ويتغير فيها دور الإعلام بحيث يهدف إلى:

- ✓ التقليل من أثار الأزمة على الروح المعنوية للمواطنين.
- ✓ إزالة الآثار السلبية للأزمة.
- ✓ دراسة اثر الأزمة على الترابط الاجتماعي بين المواطنين.
- ✓ رصد مدى قدرة أجهزة الإعلام على تعبئة الرأي العام.
- ✓ تقييم مدى نجاح أجهزة الإعلام المختلفة في القيام بدورها أثناء الأزمة.
- ✓ رصد الدروس المستفادة والاستعداد الإعلامي لمواجهة أي عازمات جديدة.

## 15/ إدارة الأزمة في البيئة الرقمية

تلعب وسائل الإعلام الجديد على تنوعها دورا بارزا في إدارة سمعة المنظمات خاصة وأن هذه الأخيرة أصبحت أكثر حرصا على تنمية وتطوير سمعتها عالميا من خلال توظيف وسائل الإعلام الجديد ومواقع التواصل في تحقيق سمعة طيبة<sup>1</sup>.

وفي مواقف الأزمات تزداد أهمية الحفاظ على هذه الصورة وحماية تلك السمعة بين أعضاء مجموعات المصالح المتعاملة مع المنظمة، من خلال الإدارة الفعالة للأزمة. ويعتبر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي واحداً من الاستراتيجيات المهمة في إدارة الأزمات التنظيمية بهدف التواصل مع الجمهور ونشر المعلومات عن الأزمة<sup>2</sup>.

وقد أحدثت شبكة الإنترنت انقلابا في عملية اتصالات الأزمة، بقدرته تحول وسائلها الجديدة لمصدر محتم ودائم للأزمة في بيئة يصعب التنبؤ بمخاطرها وأطرافها المؤثرة والمتأثرة<sup>3</sup>.

ومع ملاحظة الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي والإمكانات الاتصالية الكبيرة التي تتمتع بها، لم تعد الاستعانة بهذه الوسائل في إدارة الأزمات مسألة تخضع لاختيار المنظمة<sup>4</sup>.

إن خطورة الإعلام الجديد في مثل هذه المواقف الصعبة تزداد حدة بما يوفره لكل من "المرسل" و"المتلقي" من مساحة واسعة للحرية، فلا رقابة رسمية، ولا قيود مالية أو سياسية أو دينية أو أخلاقية ولا حتى قانونية يمكنها أن تكبح الأفكار أو تحجب عن الجمهور ما ينشر خارج الحدود عن طريق المصادرة والإغلاق، بل بما يوفره من أدوات جديدة استطاعت أن تحدث إعلاما مختلفا عن الإعلام التقليدي في الطرح والتفاعل وسرعة نقل الخبر المدعم بالصورة الحية والمعبرة<sup>5</sup>.

وقد ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في تغيير طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمات، ووفرت لها مزايا عديدة، فقد مكّنت المنظمة من بناء علاقات تفاعلية نشطة مع أعضاء مجموعات المصالح عن طريق الاستماع لهم والاستجابة لمتطلباتهم، كما وفرت للمنظمة إمكانية الاطلاع المباشر والفوري على بيانات مجموعات المصالح واستقبال ردود أفعالهم نحو منتجات المنظمة وأعمالها. إذ تمثل هذه الوسائل

1 . ميرهان محسن محمد السيد طنطاوي، الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة سمعتها، "دراسة تطبيقية على شرطة دبي"، مجلة بحوث العلاقات العامة، الشرق الأوسط، العدد السادس، 2015، ص 106.

2 . انجي محمد أبو سريع، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، دراسة في تحليل المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد الحادي عشر، دون سنة، ص 305.

3 . يحيى بن لعربي، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية: تحولات نظرية ونماذج عملية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد العشرين، 2018، ص 53.

4 . انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 305.

5 . <https://www.asjp.cerist.dz> . البشير بن طبة، الإعلام الجديد وإدارة الأزمات في الوطن العربي

قنوات اتصالية قليلة التكلفة يمكن من خلالها أن يتابع أفراد الجمهور ردود أفعال المنظمة تجاه الأزمات التي قد تتعرض لها<sup>1</sup>.

اختلف الباحثون في التمييز الدقيق عمليا بين اتصال وإدارة وإعلام الأزمة، ويكمن التفسير الصحيح في تبني مفهوم الاتصال سواء كان مرتبطا بالإدارة أو الإعلام، حيث أن الإدارة بالاتصال تأخذ اتجاهين، الاتصال الداخلي مع الجمهور الداخلي، ويكون إعلاما حين يتصل بالجمهور الخارجي أو وسائل الإعلام. وضمن هذا الطرح فإننا نتبنى مصطلح إدارة الاتصال الذي يعني: إدارة الوقت، إدارة المعلومات، إدارة السمعة، وهذه كلها تعني إدارة الاتصال مع استجابة الجمهور.

### 1 - مرتكزات إدارة الأزمة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي:

استقرت الدراسات والبحوث الإعلامية على مفاهيم تقليدية لإدارة الأزمات والكوارث، إلا أن حضور شبكة الانترنت وتطبيقاتها أعاد الجدل حول أهمية اتصالات الأزمة، وباتت سيناريوهات الإدارة الإعلامية للأزمة في الوقت الراهن تركز على إمكانات شبكة الانترنت والخدمات المصاحبة لها ضمن مرتكزات إدارة الأزمة إعلاميا<sup>2</sup>.

ومفهوم إدارة الأزمة هو النشاط التفاعلي الموجه نحو مشكلات متسارعة وأخذة بالشدة كما يجب أن ننوه أن إدارة الأزمات هي ليست عملية اتخاذ قرار أو التخطيط المسبق فحسب بل هي السرعة والدقة في تبني السلوك المناسب والمنسجم مع قدرات المنظمة الهادفة إلى منع وقوع الأزمة أو التخفيف من وطأتها في حالة وقوعها<sup>3</sup>.

قبل سنوات قليلة، وبدون إجراء بحوث أو تجارب على استخدام وسائل الإعلام الجديدة في إدارة الأزمات، اكتشف الناس العاديون ثم خبراء الإعلام الإمكانيات الهائلة للجوال والفيديو بوك وماي سبيس وغيرها في إدارة الأزمات والكوارث، حيث استخدمت تلك الأدوات في طلب الاستغاثة، وتبادل الأخبار والمعلومات والآراء<sup>4</sup>.

ونظرا لما تتمتع به الحسابات السوشيلية من ميزات وتطبيقات اتصالية، باعتبارها فضاء يوفر للمستخدمين (عملاء، جمهور) التواصل بفاعلية أكثر وبشكل مباشر وأني وإمكانية التعليق والرد دون

1. إنجي محمد أبوسريع، مرجع سابق، ص 308 .309.

2. مجدي الداعر، دور شبكات التواصل الاجتماعي في دعم العمل التطوعي لدى الشباب الجامعي في أوقات الأزمات في المملكة العربية السعودية في ضوء نظرية رأس المال الاجتماعي، (Arab Media & Society (Issue 26, Summer/Fall 2018)، ص 73

3. انتصار داوود العبيدي، إستراتيجية العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات السياحية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد الرابع عشر، 2017، ص 82.

4. Matt Murray , crowdsourced tips for social media in emergencies.

From : <http://www.commsgodigital.com>. 23/10/2023

قيد أو حدود، سارعت أغلب المؤسسات التجارية والخدماتية في القطاعين العام والخاص إلى إنشاء حسابات سوشيلية، تدير عن طريقها علاقاتها العامة تحت ما يسمى بالعلاقات العامة الرقمية. تهدف هذه الحسابات إلى مخاطبة الجمهور وتلبية متطلباته بصورة فعالة والتواصل معه بشكل مباشر، خاصة في أوقات الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع<sup>1</sup>.

وتعد عملية إدارة الوقت والتحكم في تدفق المعلومات وصدق المنظمة مع جمهورها من الأمور الأساسية في إدارة الأزمات الاتصالية، خاصة أن تداعيات الأزمة عادة ما تكون سريعة تتطلب تبني إستراتيجية فعالة ونشطة<sup>2</sup>.

حيث أن وضع برنامج محاكاة الأزمات عبر شبكات التواصل يساعد أصحاب الحسابات السوشيلية لإعداد فريق عمل متخصص في إدارة الأزمة وقادر على التعامل الصحيح معها<sup>3</sup>. ولنجاح نظام محاكاة الأزمة عبر شبكات التواصل الاجتماعي يجب توفر جملة من الشروط أهمها:

- ✓ تكييف خطة لإدارة الأزمات بالاستفادة من قنوات التواصل الاجتماعي.
- ✓ الممارسة من وراء الأبواب المغلقة من خلال تدريب عمال المؤسسة المتخصصين، لمحاكاة شاملة لإدارة الأزمات عبر إدارة حسابات التواصل الاجتماعي مما يتوجب السرية للخطط المعدة.
- ✓ استخدام نظام محاكاة الأزمة كجزء أساسي من منظومة إدارة الأزمات، لمعرفة كيف يتعامل فريق العمل مع مدخلات قنوات الاتصال الاجتماعي والتحليل الشخصي واستجابة الفريق للظروف المحيطة بالأزمة<sup>4</sup>.

ومن أجل مواجهة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ينبغي الالتزام بالمبادئ التالية<sup>5</sup>:

1 . نادية غلاب مرجع سابق، ص 1020.

2 . خالد زعموم ، إدارة الأزمات الاتصالية من منظور نظرية اتصال الأزمة الموقفي، أزمة بترول يوم أنموذجاً، محمد قيراط، نور الدين الميلادي، الإعلام والأزمات: فن التلاعب والتضليل والدعاية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2016، ص 190.

3 <https://ae.linkedin.com/puls>. فواز الحربي، إدارة الأزمات مع سطوة شبكات التواصل الاجتماعي، 2017، متاح عبر الرابط :

4 Oberiri Destin, Assoc. (2018). social media and crisis management (a review and analysis of existing studies). Journal of Social Sciences. Aralık.

نقلا عن نادية غلاب، إسهام شبكات التواصل الاجتماعي في اتصال الأزمة وسمعة المؤسسة: قراءة تحليلية في نماذج عملية عالمية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، المجلد 10 العدد 03 جويلية 2021 ص 1016 . 1030.

5 . نقلا عن سعيد عيمر، إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، حالة فرع التوزيع لشركة سولغاز بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017. 2018، ص 268.

رصد الإشارات الضعيفة: يتمثل أساسا في مراقبة دائمة مستمرة للمواضيع التي تستقطب عددا كبيرا من المعلومات، وبشكل غير مألوف، حيث يتم فهرستها وتنظيمها، لكي يسهل متابعتها، لمعرفة المعلومات التي أثار عددا كبيرا من التعليقات، وعلى غير العادة.

وتبدو مهمة الرصد صعبة، بالنظر إلى أن هذه المعلومات ليست في الظاهر عبارة عن تهديدات مباشرة، على هذا الأساس، يتم اللجوء إلى الحدس والخبرة للتوفيق في التفسير الصحيح لهذه الإشارات الضعيفة أصلا، على أنها بدايات لأزمات حقيقية.

مراقبة المواضيع الحساسة: يعتبر هذا المبدأ نتيجة حتمية للمبدأ السابق، حيث يتم ممارسة الرقابة على ما يقال ويكتب في الانترنت، بشأن المسيرين والمنتجات على جه التحديد.

وتتم ممارسة الرقابة بعدة أشكال، نذكر منها ربط المواضيع الحساسة بكلمات مفتاحية، توجي بوجود محتمل لطنين سيئ، أو ممارسة الرقابة عن طريق ربطها بنسبة المتابعة دلالة على شيء محتمل. التواجد بيقظة ثابتة وإنصات مفعّل: عادة ما ينتج "الطنين" السيئ من الامتعاض وعدم الرضا، نتيجة انتقادات بشأن منتجات أو خدمات إحدى العلامات، ومع على المنشآت وقائد مواقع التواصل الاجتماعي سوى التأكد من مصدر وطبيعة هذه الاحتجاجات، هل هي ناتجة عن انشغالات جماعية بناء صادرة عن زبائن المنشآت؟ هل هي حالة معزولة؟ أم هي وضع عام يتطلب التدخل الفوري لمعالجته، اعتمادا على الحجج والبراهين المناسبة؟

إشراك جماعة المنشأة وخلق الالتزام: على المنشآت أن تبذل قصارى جهدها في العمل على خلق الوفاء لعلامة المنشأة، ومنتجاتها وخدماتها، وهذا الوفاء يتأتى من مدى قدرة فريق قائد مواقع التواصل الاجتماعي على التأثير في سلوكيات ومواقف الزبائن المتصفحين لمواقع المنشآت، وخلق اللحمة الكافية بينهما، والكفيلة بكسب إعجاب وتقدير هؤلاء المتصفحين، بعدها يتحقق الالتزام، الذي هو بمثابة العقد الذي يجمع المعجبين والمنشآت ويجعلهم في صف واحد، ضد أي تهديد.

تجنب الصراع وتفضيل حل النزاع بالتراضي: من أجل تجنب المصادمات والمشاحنات بين المنشآت والمستخدمين للواب 2.0، يبدو من الأنسب للطرفين أن يجنحا للحلول السلمية بينهما، فمن جانب المنشآت، نجد أن اعتماد دراسة الحالات الناتجة عن امتعاض الزبائن وقلقهم وانشغالاتهم، هي الكفيلة بإيجاد المخرج المناسب من النزاعات القائمة، وفي حالة بقائها يفضل اللجوء إلى وسائل أخرى، بعيدا عن ضغط مواقع التواصل الاجتماعي، مما يجنب الجهتين اللجوء إلى اختيارات أكثر تعقيدا بالنسبة للطرفين.

الاعتماد على المتخصصين في الانترنت: عدم تواجد قائد لجماعات مواقع التواصل الاجتماعي ضمن أعضاء خلية الأزمة، يعد خطأ جسيماً، وخلال قد يؤثر كثيراً على قدرة المنشأة في احتواء الأزمات الإلكترونية، فعدم اللجوء إلى هذه الكفاءات يعد إخفاقاً من البداية، فهؤلاء يعدون من الفاعلين في فريق الاتصال، إذ يؤدون ثلاثة أدوار رئيسة هي:

✓ إجراء يقظة منتظمة مستمرة.

✓ تسيير النقاشات حول المنشأة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

✓ ضمان دور همزة الوصل بين المنشأة وجمهورها الخارجي.

الحاجة إلى التدريب والاستعداد الداخلي: تعد الأزمات الإلكترونية فرصة بالنسبة للمنشآت، لإدراك الأهمية التي أصبحت تحظى بها مواقع التواصل الاجتماعي، وعلى هذا الأساس، تحتاج إلى تأهيل دائم مستمر لمواردها البشرية، لاسيما قادة جماعات هذه المواقع، للقدرة على التصدي الفعال لمثل هذه الأزمات، في الوقت المناسب والكيفية الملائمة، وتشكيل ردود أفعال فورية لدرء أي تهديد محتمل.

وترجع العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الأزمات إلى عدة نقاط جوهرية نذكر منها<sup>1</sup>:

✓ طبيعة الأداء في الإدارة الإلكترونية يعتمد بشكل كبير على المعلوماتية ونظم المعلومات من خلال

الشبكات الإلكترونية، الأمر الذي يحتاج إلى درجة من الجاهزية والأمان وتوقع لحدوث الأزمات.

✓ إن حاجات المستفيدين والمواطنين من خدمات الإدارة الإلكترونية تفرض على المؤسسات

الحكومية إيجاد آلية تمكنها من الاستجابة لحاجات المواطنين، لذلك كان من الضروري أن تعتمد

تطبيقات الإدارة الإلكترونية على وجود مجموعة من البدائل و خطط الطوارئ وفق منهج إدارة

الأزمات، لتتمكن عبره من تلبية التطور في حاجات المواطنين وتطوير الخدمات العامة إلى خدمات

إلكترونية ومواجهة أي أزمة.

✓ القدرة على إعداد رسائل إعلامية فورية للاستعداد للأزمات الطارئة، وذلك بتحفيز المشاركين

على تبني رسائل لقنوات الاتصال الاجتماعي في محاكاة تفاعلية تتواكب مع قنوات الاتصال

الاجتماعي المتعددة.

<sup>1</sup> . نقلا عن بركان أنيسة، قوجيل سهام، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات والكوارث . مع الإشارة إلى حالة الإدارة الإلكترونية في الدول العربية لجائحة فيروس كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 14، العدد: 2،



✓ اختيار قنوات الاتصال الداخلية والخارجية ومعرفة أي اختناقات في سبيل إدارة حسابات التواصل الاجتماعي للمؤسسة، لمساعدة الصحفيين والموظفين على الحصول على أجوبة للاستفسارات المطلوبة بطريقة دقيقة وأنية<sup>1</sup>.

وقد سمح تطور خدمات الإنترنت بمخاطبة الرأي العام بشكل مباشر دون الحاجة للمرور عبر وسائل الإعلام على الرغم من أنها قد تكون مفيدة للغاية، إن لم تكن حاسمة في الدفاع عن القضية. ويتم تنظيم الاتصالات غير المتناسقة حول مبادئ بسيطة وفعالة هي<sup>2</sup>:

صعوبة تحديد المصدر: يتيح الفيسبوك، تويتر، يوتيوب وآخرون توحيد الآلاف من الأشخاص حول قضية ما دون أن يكونوا منتظمين في إطار هيكل أو بنية معينة.

الاستفزاز الدائم: ويتعلق الأمر بحركات استفزازية للشركة أو المؤسسة لجعلها ترد بقوة، ومن ثم يصبح هذا الرد غير المناسب المثير الحقيقي لاندلاع الأزمة.

سرعة الفعل: تواجه المؤسسات حركات تستجيب وتتكيف بسرعة، في حين تجد نفسها مقيدة في أفعالها بسبب بنيتها التنظيمية والعمليات التي تهيكلها.

الدور الحاسم الذي تلعبه المستويات التراتبية المنخفضة: كما يمكن أن يؤدي سلوك غير لائق من جندي أو مجموعة من الجنود في تشويه صورة الجيش في الحرب مثلا، يمكن لإدارة المجتمع الرقمي قليلة المهارة أن تكون أيضا مصدرا لأزمة كبيرة.

ويرى يحيى بن لعربي أن تطور اتصال الأزمات في زمن الانترنت فيه من الثوابت والمتغيرات، "فعلى الرغم من تجدد معطيات البيئة الحالية للاتصال، لا يزال اتصال الأزمة يحافظ على أسسه، وهي التوقع والاحترام والأخلاقيات، حيث لازالت هذه المواقف موضوع الساعة ويتزايد النقاش حولها في العالم "الافتراضي". أما التغيرات فترى العديد من الدراسات أن وسائل الإعلام الاجتماعية أحدثت انقلابا في اتصالات الأزمة، حيث يتطلب التعامل مع خصائص الواب التشاركي كالسرعة والفورية نظام "المجتمعات" ...معالجة خاصة لهذه الجوانب<sup>3</sup>.

2. دعائم الاستجابة للأزمة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي:

يمكن تعريف الاستجابة للأزمة بأنها "مجموعة من الإجراءات الفعلية التي تتخذها المنظمة والرسائل الاتصالية التي تقوم بنشرها أثناء الأزمة وبعدها<sup>4</sup>.

1. نادية غلاب، مرجع سابق، ص 6.

2. يحيى بن لعربي مرجع سابق، ص 59.

3. الأكثر تفصيلا انظر يحيى بن لعربي، مرجع سابق، ص 59.

4. انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 310.

يمكن تمييز المؤسسات في مقاربتها للأزمات من خلال متغيري التحدي والاستجابة، ذلك أنه بقدر ما تظهر المؤسسات قدرتها على الاستجابة بفاعلية للتحديات التي تطرحها الأزمات بقدر ما تكون قدرتها على تجاوزها. وهذه الجدلية بين فعلي التحدي والاستجابة هي المعيار الذي يمكن من خلال قياس مدى اندماج المؤسسة في محيطها، ذلك أن المحيط متغير باستمرار ولا يمكن مسايرة هذا التغير إلا من طرف المؤسسات التي تتفاعل معه وتستجيب لتحدياته<sup>1</sup>.

لذلك عندما تتعرض المنظمة للأزمة، فإنها تبذل جهداً اتصالياً يهدف إلى تقليل حالة الغموض وعدم التيقن لدى الجمهور المتأثر بهذه الأزمة من خلال اختيار الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمة، ثم يقوم الجمهور المستهدف بتقييم استجابة المنظمة للأزمة، وبالتالي فإن جودة اختيار هذه الاستراتيجيات يمثل أهم قرارات عملية إدارة الأزمات التنظيمية. ويمكن للمنظمات الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في توظيف هذه الاستراتيجيات بهدف الاستعداد للأزمة والاستجابة الفورية لها وتخفيض الخسائر التي تلحق بالمنظمة نتيجة الأزمة، بل وتحسين مستوى شفافية اتخاذ القرار التنظيمي وأيضا زيادة فرص تقبل الجمهور للآثار الناتجة عن الأزمة<sup>2</sup>.

خلال السنوات العشرين الماضية، ابتكر الباحثون في مجالات الاتصالات وسائل نظرية للاستجابة للازمات المؤسسية، وقد شملت أبحاثهم كلا من تبرير الشركة ونظرية إصلاح الصورة ونظرية التواصل مع الأزمة الموقفية والتجديد المؤسسي<sup>3</sup>.

تحدد نظريات تبرير الشركة وإصلاح الصورة والتواصل مع الأزمة الطرفية استراتيجيات معينة يمكن للمؤسسة استخدامها من أجل إصلاح صورتها وسمعتها بعد الأزمة. أما نظرية التجديد المؤسسي فتركز على التعلم من الأزمة، وعلى التواصل بطريقة أخلاقية والاهتمام بكل من التهديد والفرص المصاحبة للأزمة، ثم إعداد رؤية مستقبلية.

وتركز استراتيجيات إدارة الأزمة باختلاف أنواعها على الطريقة التي تظهر بها استجابة المنظمة أمام مجموعات المصالح المتأثرة بالأزمة، وكيف تعبر المنظمة في رسائلها الاتصالية عن مسؤوليتها تجاه الأزمة وقدرتها على إدارتها<sup>4</sup>.

1 . الصادق رابع، وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات: نماذج عملية ورؤى استشرافية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 11.

2 . إنجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 10 . 11.

3 . روبرت اولمر، التواصل الفعال مع الأزمات، الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، ترجمة أحمد الغربي، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015، ص 51 . 52.

4 . إنجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 311

وقد أشارت (Agnes 2012) إلى أهمية وضع ثلاثة عوامل في الاعتبار عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات وهذه العوامل هي: محتوى الرسالة الاتصالية، قنوات توصيل الرسالة، تكرار وصول الرسالة للجمهور المستهدف. حيث يجب أن تضع المنظمة في اعتبارها من سيقراً الرسالة وكيف سيستجيب لها وعبر أي قناة اتصالية<sup>1</sup>.

أثناء الأزمة، يمكن أن تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لإتاحة التحديثات والمعلومات بشأن الأزمة لأصحاب المصلحة بصورة مستمرة. ويمكن استخدام صفحات المدونات وتويتر والرسائل الفورية والفيديوهات لإبقاء الجماهير على اطلاع حول الأزمة، كما يمكن أن تستخدم لجمع المعلومات حول الحلول التي قد تفيد في تصحيح الأزمة. لذا يجب أن ينظر إلى وسائل التواصل الاجتماعي على أنها جزء من الاستجابة للتواصل مع الأزمة. ورغم ذلك فلا بد من استخدام أساس نظري سليم للتواصل مع الأزمة للتركيز على محتوى الرسائل المرسله عبر تلك الوسائل<sup>2</sup>.

سيرورة اتصال الأزمة في زمن الواب<sup>3</sup>:

أ - قبل الأزمة:

- ✓ من المهم بداية أن تتواصل العلامة التجارية في جميع الأوقات حتى العادية منها، حتى تتعرف وتكوّن مجتمعا شبكيا وفيها يقدرها.
- ✓ يجب أن تتكيف المحتويات المتقاسمة التي يتم إعدادها مع طبيعة المستهدفين وشبكات التوزيع الاجتماعية، حيث سيتم الحكم على المحتويات المفيدة والمناسبة، بمدى انتظامها، الاطلاع عليها وخلق الالتزام والارتباط داخل المجتمع المستهدف.
- ✓ يجب على العلامة التجارية أن تنسج روابط مع المستهلكين، المهنيين، المؤثرين والمؤسسات الحليفة، لأنها ستكون أفضل دعم خلال الأزمة.
- ✓ ينبغي لمصلحة الاتصالات ضمان الاتساق والانسجام بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة: العاملون والمساهمون والموردون الموزعون والمصرفيون والعملاء والسياسيون ونشطاء البيئة وجماعات الضغط وجمعيات المستهلكين.
- ✓ عند الاهتمام بخدمة الإصغاء، سيكون بإمكانها الكشف عن إشارات التحذير والتهديد، توقع أزمة محتملة في المستقبل.

1. انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 312.

2. روبرت اولمر، مرجع سابق، ص 84.

3. يحيى بن لعربي، مرجع سابق، ص 61.

- ✓ أن اليقظة والرصد المتواصل للتغيرات في الرأي العام ووسائل الإعلام والمجتمع، ستسمح للمؤسسة ببرمجة خطوات استباقية وردود فعل ايجابية لجميع التهديدات المحددة.
  - ✓ يتيح الإصغاء أيضا القدرة على رسم خارطة تصنيف للأطراف الفاعلة المؤثرة أو "الخطيرة" وتحديد المخاطر المهددة للعلامة التجارية، والتحديات التي ستواجهها في المستقبل.
  - ✓ وفق هذا المنهج الاستباقي، ستكون إدارة المجتمع الشبكي قادرة على إعداد إستراتيجية اتصالات الأزمة: الرسوم البيانية والأرقام والصور، وكذلك البيانات الصحفية وتكوين الاطارات والمتخصصين على أزمة محتملة من خلال التدريب على التعامل مع وسائل الأعلام بهدف أعدادهم للتحدث إلى الكاميرا أو الصحفيين.
  - ✓ يجب أن تكون العلامة التجارية قادرة على تكوين خلية أزمة لتفعيلها عند الحاجة.
- ب . خلال الأزمة:

- ✓ من المهم إعطاء الأولوية للجمهور وتحديد المستهدفين وقنوات النشر المناسبة لكل منهم ويتم التفكير في هذا في المرحلة الاستباقية للأزمة وليس عند حدوثها مع بعض الاستثناءات، لأن المؤسسة ستكون مطالبة أكثر للاستماع إلى الرأي العام، وبالتالي الحفاظ على مصداقية العلامة التجارية.
- ✓ ستلتقط المعلومات المنشورة من قبل مستخدمي الانترنت، والمستهلكين ووسائل الإعلام، وبالتالي ينبغي فحص كل المعلومات بعناية لعدم نقل العناصر الخاطئة وغير المتسقة أو المربكة.
- ✓ يمكن لوسائل الإعلام التقليدية تضخيم ظاهرة الأزمة، ويمكن في بعض الأحيان أن تحرف المعلومات اتشوهها.
- ✓ يمكن للأطراف الفاعلة المميزة أن تشارك في الحوار، مثل قضاة التحقيق وضباط الشرطة... الخ، ولذلك يجب البحث عن فهم كل طرف مؤثر أو متأثر بالأزمة، الاستماع إليه، والتعامل معه، على ممارسة المؤسسة لحوارها الخاص الذي سيغرقها في الخطابات الزائفة.
- ✓ يجب على فريق الاتصالات الرقمية أو خلية الأزمة أيضا اختيار الناطق الرسمي باسمها، ودائما من زاوية مصداقية هذه الرسالة، مع مفاوض واحد، مما يجعل مستخدمو الانترنت أكثر توجيها.
- ✓ ينبغي أن يكون فريق مصلحة الاتصالات أكثر تفاعلا واستجابة بشكل متناسب للحد من التغطية الإعلامية في الدارة اللازمات، حيث تكون الساعات الأولى للأزمة حاسمة.
- ✓ ينظر المستهلكون ومستخدمو الانترنت للصمت كغطرسة من جانب المؤسسة.

- ✓ بمجرد أن يتم تأسيس مصلحة الاتصال، من الضروري نشر المعلومات والرسائل بانتظام، لعدم كسر عملية التدفق.
- ✓ وهناك عنصر آخر لا يمكن تجاهله ه إدارة التعليقات السلبية! لا تقم بإزالتها تحت طائلة تفاقم الحالة والتستر عليها، لان مؤلفي هذه التعليقات يشعرون بالخيانة والخداع والانتقام سيكون على الشبكات الأخرى، على نحو أقوى وبدلا من ذلك، يجب على فريق الاتصال إدارة الرد على الشخص المعني بطريقة مهذبة، والاعتذار، حيث يمكن لإدارة المجتمع الرقمي التوقيع باسمها على نسج علاقات جيدة مع الشخص المعني والمجتمع بشكل عام.
- ✓ أما عن محتوى المشاركة الرقمية، فمن الضروري أن تبدأ من خلال وضع خطاب واضح ومفهوم، وأثناء الأزمة تبادر العلامة التجارية بتقديم معلومات مبكرة وشفافة لمستخدميها الرقميين من خلال التفسيرات والأدلة وتعزيز الخطاب والثقة.
- ✓ ومن المهم أن تحمل المنشورات على الفيسبوك وتويتر على وجه الخصوص إعلام وشرح الوضع وهذا ما يمكن أن يتم من خلال حسابات على شبكات متخصصة عبر موقع إلكتروني متخصص.
- ✓ تستخدم الشبكات الاجتماعية لنشر المعلومات، ولكف أيضاً للتعبير عن التعاطف والاعتذار إذا لزم الأمر، حيث يمكن للتأثير العاطفي أن يتفوق على الأزمة نفسها.

### ج - بعد الأزمة

#### التحدي والاستجابة،

يمكن تمييز المؤسسات في مقاربتها للأزمات من خلال متغيري التحدي والاستجابة، ذلك أنه بقدر ما تظهر المؤسسات قدرتها على الاستجابة بفاعلية للتحديات التي تطرحها الأزمات بقدر ما تكون قدرتها على تجاوزها. وهذه الجدلية بين فعلي التحدي والاستجابة هي المعيار الذي يمكن من خلال قياس مدى اندماج المؤسسة في محيطها، ذلك أن المحيط متغير باستمرار ولا يمكن مسايرة هذا التغير إلا من طرف المؤسسات التي تتفاعل معه وتستجيب لتحدياته<sup>1</sup>.

لم تعد عملية إدارة الأزمات تعتمد على وضع الخطط والاستراتيجيات الإعلامية والاتصالية والترويجية وتوظيف مختلف تكنولوجيا الاتصال الحديثة فقط، وإنما أصبحت تعتمد أساسا على الكادر البشري الذي يمثل أهم عنصر قوة وفاعلية في إدارة أية أزمة من الأزمات، سيما أن عملية الإقناع والتأثير وإدارة المعلومات والتخطيط تحتاج إلى كفاءة بشرية تمتلك الخبرة والتجربة والمهارات

<sup>1</sup> . الصادق رايح، وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات: نماذج عملية ورؤى استشرافية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 1، العدد 1، 2013، ص 11.

الكافية للتحرك بذكاء وفاعلية، سيما أن عصر المعلومات قد فرض بعض أنماط التواصل والتفاعل لإدارة الأزمات: إما من حيث الوسيلة أو من حيث طبيعة التحديات والمضامين وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، من ذلك شبكات التواصل الاجتماعي كالفيس بوك والتويتر واليوتيوب وشبكة الانترنت<sup>1</sup>.

### 3 - تحديات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمة:

تشكل وسائل التواصل الاجتماعي تحدياً كبيراً بالنسبة للمنظمات في إدارة أزماتها حيث أنها هيأت للجمهور بيئة سهلة لتبادل المعلومات بسرعة وحرية، في حين أن هذه المنظمات لا تملك السيطرة على تدفق المعلومات عبر هذه الوسائل، مما قد يزيد من حدة وخطورة هذه الأزمات عليها.

#### 1 - الجمهور:

إذا كان الجمهور قد أصبح باحثاً نشطاً عن المعلومات، ويتزايد اتجاهه نحو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الحصول عليها وفي التعبير عن آرائه والتواصل مع المنظمة حول الأزمة من خلال هذه الوسائل، فقد أصبح لزاماً على مسؤولي المنظمات إجادة التواصل مع الجمهور عبر هذه الوسائل وبخاصة في أوقات الأزمات<sup>2</sup>. مع الوضع في الاعتبار أن جوهر اتصالات الأزمة ليس دائماً ما حدث، ولكن في كثير من الأحيان ما يعتقد الجمهور أنه حدث<sup>3</sup>.

وقد ركزت بعض الدراسات على كيفية استخدام الوسائل التفاعلية في تحقيق اتصالات فعالة مع جماهير المنظمة سواء أكانت تعتمد على استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة كوسيلة أساسية أو شبكات التواصل الاجتماعي كوسائل أكثر تطوراً بالإضافة إلى المدونات ومجموعات النقاش المفتوحة، وتوصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج المهمة هي<sup>4</sup>:

- ✓ أن نجاح القائمين على إدارة اتصالات الأزمة في تحقيق درجة من التكامل بين الوسائل التفاعلية مع وسائل الإعلام التقليدية "وليس الاعتماد الكلي على وسائل الإعلام الجديد" يسهم في تطوير أطر من الممارسة السليمة لاتصالات الأزمة.
- ✓ أن عملية تصميم وتنفيذ وبث المعلومات على المواقع الإلكترونية بما يتناسب مع نوع الأزمة يؤثر إيجابياً على مدركات واتجاهات الجمهور حول إدارة المنظمة للأزمة.

1. خالد زعموم، مرجع سابق، ص 196.

2. انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 310.

3. يحيى بن لعربي، مرجع سابق، ص 63.

4. مي محمود عبد اللطيف، كفاءة الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة، دراسة حالة، بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد السادس عشر، سبتمبر

2019، ص 273.

- ✓ أن العمل على دفع وتعزيز الرسائل الاتصالية إلى الجماهير الأساسية للمنظمة قبل حدوث الأزمات يؤثر إيجابيا على اتجاهات وعواطف تلك الجماهير نحو المنظمة خلال الأزمات.
- ✓ أن الاعتماد على وسائل الإعلام الجديد خلال الأزمات له دور مهم في تعزيز مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين مع جمهور المنظمة وكذلك مع وسائل الأعلام التقليدية، حيث أن مشاركات مجموعات المصالح وتعليقاتهم على الممارسات الاتصالية للمنظمة خلال الأزمات يفوق مشاركتهم في وسائل الإعلام التقليدية.
- ✓ إن الأهمية الفعالة التي يكتسبها الإعلام الجديد خلال أوقات الأزمات - التي أرجعها الباحثون إلى أن تلك الوسائل " خاصة صفحات الفيس بوك والمدونات الخاصة" تتسم بالطبيعة الشخصية والإنسانية ولا تتبع الصوت الرسمي للمنظمة - تسمح بالتعبير عن آراء واتجاهات الجمهور دون وجود حراس البوابة مما يضيء عليها نوعا من المصداقية.
- ✓ أن أكثر سلبيات اعتماد المنظمات على تلك الوسائل هو استخدامها في نشر معلومات كاذبة مما يؤدي إلى تضليل الجمهور.
- وتتنوع خصائص أفراد الجمهور المستخدم لوسائل التواصل الاجتماعي من حيث الاهتمام بالأزمة ومستوى النشاط نحوها. ويحدد نموذج إدارة اتصالات الأزمة ثلاث فئات للجماهير المتفاعلة مع المنظمة أثناء الأزمة، وهم<sup>1</sup>:
- **المؤثرون Influential social media creators** وهم الأشخاص المعروفون عبر هذه الوسائل والذين يقومون عادة ببدء إثارة الأزمة إلكترونيا من خلال نشر ومشاركة المعلومات.
  - **المتابعون Social media followers** الذين يستهلكون المضمون الذي يقدمه المؤثرون حول الأزمة ويعيدون نشره.
  - **غير الناشطين Social media Inactive** الذين تصل إليهم معلومات الأزمة عبر وسائل الإعلام التقليدية أو من خلال التواصل الشخصي مع الآخرين.
- ويعطي هذا النموذج أهمية كبرى للدور الذي يقوم به المؤثرون في نشر معلومات الأزمة وإدارتها مع التأكيد أيضا على أهمية التفاعلات التي تحدث بين المؤثرين والمتابعين في ضوء تأثيرها على باقي فئات الجمهور.

1. انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 313.

من هذا المنطلق، قام "كينت وتايلور" بوضع نظرية تقوم على إطار استراتيجي يسهل العلاقات مع الجماهير عبر الشبكة العنكبوتية. وتقوم العلاقة على المبادئ الخمسة التي يجب أن يحتوي عليها أي موقع وهي<sup>1</sup>:

1 - إنشاء حلقة حوارية.

2 - المعلومات المفيدة للجمهور.

3 - خلق زيارات عودة للموقع.

4 - سهولة الاستخدام.

5 - الحفاظ على الزوار.

في حين أوضح (Stephens & Malone 2009) أن الجمهور يفضل متابعة التعليقات والآراء الشخصية التي يكتبها الأفراد عبر وسائل التواصل الاجتماعي عن استقبال المعلومات الرسمية التي تقدمها المواقع الإلكترونية أو المدونات التنظيمية، ففي هذه الحالات تزداد رغبة الجمهور في مشاركة المعلومات وتبادل وجهات النظر مع الآخرين، وعندما توفر المنظمة هذه الفرص للجماهير عبر صفحاتها الإلكترونية أثناء الأزمة يساعد ذلك في زيادة الثقة نحوها بعد الأزمة<sup>2</sup>.

من المهم لإدارة المجتمع الرقمي أن نأخذ في الاعتبار مخطط تسيير الأزمات الرقمية، حيث يقترح الباحث 2013 (Vanderbiest) إظهار التعاطف في العلاقة مع الجمهور وفي ردود أفعالهم كخطوة أولى واختيار التوقيت عن طريق طلب الانتظار م الجمهور بالإشارة أن العلامة بصدد اتخاذ القرار كخطوة ثانية، ثم تقديم إجابات واستجابات ملموسة وسريعة لهذه الأزمة كخطوة ثالثة من أجل علاج الجانب العاطفي للجمهور وأخيرا تفسير العلامة التجارية روايتها للأحداث، والتدابير المتخذة اتجاه عملائها<sup>3</sup>. وبدلاً من النشر المجرد للمعلومات إلكترونيا حول أحداث الأزمة وآثارها السلبية يستطيع مسؤولو إدارة الأزمات تبني مدخل تفاعلي في توظيف وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة اتصالات الأزمة ليس فقط بهدف زيادة وعي الجمهور نحو الأزمة، وإنما أيضاً لتحفيز الجمهور على المشاركة في عملية إدارة الأزمة من خلال سلوكيات اتصالية (مثل مشاركة المعلومات) أو إجراءات فعلية (الانضمام لفرق الإنقاذ على سبيل المثال) أو كيفية الاستعداد للأزمات المستقبلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> . رلى عبد الرحمن صقر، دور القائم بالاتصال بالمؤسسات المصرية في تعريف الجمهور بإدارة الحكومة لأزمة مياه النيل، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد الثامن والعشرون، 2020، ص 311.

<sup>2</sup> . انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 309.

<sup>3</sup> . يحيى بن لعربي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>4</sup> . انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 309.



في المقابل أربكت وسائل الإعلام الجديد السلطات المختصة وخلقت ضغوطاً من نوع جديد بشأن فوضى المعلومات غير الرسمية ونشر الشائعات، وأحيانا الفرع الخوف بين المواطنين، وهي إشكاليات تتطلب التوصل غالى حلول وإجراءات كفيلة بتشجيع الايجابيات والحد من السلبيات، إضافة إلى إعادة النظر في استراتيجيات وخطط إدارة الأزمات المتبعة، والتي يتدرب عليها القائمون على إدارة الأزمات وخبراء العلاقات العامة<sup>1</sup>.

## 2 - إدارة المعلومات:

إن إدارة المعلومات هي أساساً مجموعة من التقنيات والنظم المعلوماتية التي تتميز بأساليبها الدقيقة والعلمية في معالجة مختلف المعلومات التي تتدفق على المؤسسة من داخلها وخارجها أثناء تأدية أنشطتها ووظائفها من خلال استخدامها لوسائل الاتصال الحديثة وتعاملها مع وسائل الإعلام التقليدية وشبكة الانترنت لزيادة الكفاءة لعملياتها وممارستها لتحقيق أهدافها وإيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتنظيمها وفرزها وتحليلها في اتخاذ قراراتها في كل شؤونها من التسيير والتنظيم والتخطيط لإستراتيجيتها<sup>2</sup>.

ومن ناحية أخرى تمثل وسائل التواصل الاجتماعي تحدياً كبيراً يواجه المنظمات حيث أنها وفرت لأعضاء الجمهور مجالاً لمشاركة المعلومات وفرصاً لتبادل الآراء حول المنظمات بسرعة وحرية، في حين أن المنظمات ليست لديها القدرة على التحكم فيما يقال عنها عبر هذه الوسائل. وقد أدى ذلك إلى زيادة احتمالات تعرض المنظمة للنقد وبالتالي زاد تكرار وخطورة حدوث الأزمات التنظيمية<sup>3</sup>.

ويمكن تعريف الوباء المعلوماتي (infodemic): أنه زخم هائل من المعلومات المجمعمة بشكل غير رسمي لمشكلة ما تجعل الحل أكثر صعوبة ويرافقها عند غزارتها تأثيرات نفسية على متلقيها<sup>4</sup>.

وإذا كانت بعض أسباب التخوف من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات تعود إلى المشكلات المتعلقة بالخصوصية واحتمالات اختراق البيانات وسهولة انتشار المعلومات المغلوطة عبر هذه

1 . Hosseinali-Mirza, V.E.N.U.S. crisis communication strategies and reputation riskin an era of social media : a study of .  
online users perception and engagement, 2015.

2 . عمر إبراهيم بوسعدة، دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المؤسسية، دراسة نظرية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد الثامن عشر، 2018، ص 64.

3 . انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 314

4 . نهلة نجاح عبد الله العنزي، العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمة الصحية (دراسة تحليلية لإدارة أزمة فايرس كوفيد 19 عبر صفحة وزارة الصحة في فيسبوك للمدة من 21، 3، 2020 حتى 21، 4، 2020، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية المجلد (3)، العدد (38)، 2020، 473.

الوسائل، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الفرص التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي في الإدارة الفعالة للأزمة<sup>1</sup>.

إن إدارة المعلومات في جوهرها هي العملية التي تشتمل على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات للتمكن من الاستغلال الجيد للمعلومات المتاحة لمساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها وسياستها الإستراتيجية المرسومة بحيث تتعامل إدارة المعلومات مع الوثائق، وبرمجيات الكمبيوتر، والمعلومات الصوتية والتي توفرها الصور الثابتة والمتحركة وغيرها...، وتتحدد أهميتها في فاعلية هذه المعلومات وحدوثها ودقة إعدادها وتكلفتها المنخفضة وسرعة تخزينها واسترجاعها<sup>2</sup>.  
ولنظرية الاتصال الحوارية الالكترونية مبادئ خمسة<sup>3</sup>:

المبدأ الأول: جودة المعلومات

المبدأ الثاني: سهولة صفحة المقدمة

المبدأ الثالث: الاحتفاظ بزوار الموقع

المبدأ الرابع: التشجيع على معاودة زيارة الويب

المبدأ الخامس: إنشاء حلقة حوارية

3 - إدارة السمعة:

وتساهم المواقع الإلكترونية للمنظمة في تثبيت عدة مفاهيم مرتبطة بها وتعلق هذه المفاهيم بما

يلي<sup>4</sup>:

- هوية المنظمة: وتعلق بطبيعة عمل المنظمة، أسواقها، أدائها، إستراتيجيتها وتاريخها (ماذا نحن؟)

- شخصية المنظمة: وتعلق بالثقافة التنظيمية المهنية على كل إدارات المنظمة، وتعاملات العاملين بها بعضهم البعض (من نحن؟)

- سمعة المنظمة: وتعلق بالانطباعات الثابتة عن المنظمة لدى الأفراد والجماعات والرأي العام (ما الصفات المنسوبة للمنظمة؟).

1 . انجي محمد أبو سريع، مرجع سابق، ص 314

2 . عمر إبراهيم بو سعدة، مرجع سابق، ص 15.

3 . رلى عبد الرحمن صقر، مرجع سابق، ص 311.

4 . شيماء عبد العاطي سعيد، الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، دراسة تطبيقية على شركتي مصر للطيران والإماراتية، مجلة بحوث العلاقات العامة العدد السابع عشر، 2017، ص221.

- الصورة الذهنية للمنظمة: وتتعلق بالمدركات العقلية الحالية عن المنظمة لدى الأفراد والجماعات والرأي العام.

يشير بعض الباحثين إلى أهمية التعلم في وتيرة حدوث الأزمة، وهذا التحرك بجرأة لا يعني التحرك ناقص تفكير. كما أن القدرة للتعلم في ظل تواجد الأزمة في الوقت الحقيقي هو في الحقيقة مكونا واحدا من الممكن أن يكون شاحنا للقدرة على التوسع في التعلم بسرعة متناهية. وأن البحث عن إيقاع جديد في أو وضع عدم التيقن الشديد يحتاج القيادة إلى التعلم بسرعة، وهذا يتطلب تعريف وتعلم العناصر غير المعروفة بسرعة عند ظهورها ومن المجالات الرئيسة الحاكمة في هذا السياق<sup>1</sup>:

### 1. تسريع مراجعة البيانات:

البدء بواسطة تقييم التكرار مع ما يراجع من البيانات المتوافرة، وعلى ذلك يجب مراعاة مصادر متعددة أسبوعيا أو تلك التي تكون أكثر تواترا لتقييم تحول الاحتياجات، وبالنظر لمركز عصب الأزمات المعين للبيانات الناشئة الموثوق منها، يمكن بعدئذ الانتقال إلى تكنولوجيا الملفات الآمنة للمشاركة ومناقشة الرؤى عن بعد من خلال وتيرة مراعاة بيانات أسرع.

### 2. التركيز على التكنولوجيا المتقدمة:

التحول المفاجئ إلى العمليات والتفاعلات الافتراضية داخل وخارج المنظمة يقدم أيضا فرصة لزيادة وتيرة التعلم عن تطبيق التكنولوجيات التي بدأتها المنظمة للتجريب حسب مقاييس التجريب وكذلك التعلم. كما أن التحول السريع إلى الرقمية يمكن من اكتشاف بؤر التوتر المحتملة مع حزمة تكنولوجيات المنظمة الحالية، وإعطاء معاينة مسبقة لمدي جودة موقف التكنولوجيا لاحتمالية الأداء للإمام، وتطبيق التكنولوجيا الجديدة بسرعة عالية.

3. أمن البيانات: تحدد أبعاد التعرض للانتهاكات عند التحرك للعمل ومشاركة البيانات عن بعد.

4. قابلية التوسع: تحدد بنسبة كبيرة تصل إلى 100% بحيث تحدد أين تقع الاستراحات والاشتباكات من خلال التفاعلات مع العملاء، العاملين، وشركاء العمل الافتراضي؟

5. سهولة الاستخدام: صار الآن لدي كل من العملاء وشركاء الأعمال الصحيحة فرصا ضئيلة من أجل الوصول إلى المنتجات أو الخدمات خلال العروض الرقمية المتوافقة مع خياراتهم من العروض المتاحة

1 . محمد محمد الهادي الإستراتيجية الرقمية في أوقات الأزمات مجلة المصرية للمعلومات، كمبيونت، العدد الخامس والعشرون، 2021، ص 12 . 13.

جيدا في كثير من الأحيان. وعندما تكون سهولة الاستخدام منخفضة يصبح في الإمكان التجريب لتحسينها، بينما لا تزال تتضمن جمهورا أسيرا للمنظمة وللشركاء معهم والتعلم منهم.

6 . الاختبار والتعلم: في كثير من الأحيان، يعتبر تغيير نماذج العمل التي اعتاد عليها العملاء، العاملون أو شركاء الأعمال يمكن أن يبدو أنها تخاطر بدفعهم بعيدا، حتى عندما تأخذ هذه التجارب هدفا لمكاسب بعيدة المدى لكل المعنيين. إلا أن هذا يعل التجريب ضروريا ومتوقعا علي أي حال . وعلي ذلك، صار في الإمكان البدء بمبادرات تواجه العملاء التي قد تكون معدة من جانب آخر أكبر مع استخدام الآلية والتحليلات التنبؤية لعزل الصعوبات بسرعة وبفاعلية. ويؤدي ذلك إلي البحث عن الفرص السانحة لتقنين وتوحيد ما تم تعلمه لكي يساند قابلية توسع الحلول الرقمية عبر محور عمليات الأعمال. أي أن التوحيد/التقنين يساعد زيادة المشروعات والمبادرات بواسطة تقليل الالتباس وإنشاء أدوات مشتركة تمكّن من الاستخدام من خلال مجموعات كبيرة من البشر.

## خلاصة:

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإنسانية حديثة النشأة، أبرزت أهميته التغيرات العالمية التي أخلت بموازن القوى، الإقليمية والعالمية، مما استوجب رصدها وتحليل حركتها واتجاهاتها، إذ يعمل على التكيف مع المتغيرات، وتحريك الثوابت وقوى الفعل المختلفة، ذات التأثير، السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وكذلك الثقافي، وإذا كان هذا العلم من العلوم المستقلة بذاتها إلا أنه، في الوقت نفسه يتصل اتصالا مباشرا بالعلوم الإنسانية.

وقد أحدثت شبكة الانترنت تغيرا في عملية اتصالات الأزمة نظرا للانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي وما تتميز به من إمكانات اتصالية كبيرة سهلت مشاركة الجمهور للمعلومات وتبادلها، فلم يعد استخدام هذه الوسائل أمرا اختياريا بالنسبة للمنظمات، بل أصبح من الاستراتيجيات المهمة لإدارة أزماتها.

## قائمة المراجع

إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64)، كانون الأول (2011)

المرجع: البحث كامل، البحث عن الرابط

المعهد التخصصي للدراسات: إستراتيجية صناعة وإدارة الأزمات.

عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، مدخل نظري . تطبيقي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2000.

عبد الرزاق محمد الدليبي، الإعلام وإدارة الأزمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2012  
علي فلاح الضلاعين وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمات، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، 2014.

From :<http://www.commsgodigital.com>. 23/10/2023

Hosseinali-Mirza, V.E.N.U.S. crisis communication strategies and reputation risk in an era of social media : a study of online users perception and engagement, 2015.

<https://www.asjp.cerist.dz> . البشير بن طبة، الإعلام الجديد وإدارة الأزمات في الوطن العربي  
<https://ae.linkedin.com/puls> . فواز الحربي، إدارة الأزمات مع سطوة شبكات التواصل الاجتماعي، 2017، متاح عبر الرابط:

.Matt Murray , crowdsourced tips for social media in emergencies

Oberiri Destin, Assoc. (2018). social media and crisis management (a review and analysis of existing studies). Journal of Social Sciences. Aralık.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>

الأمم المتحدة (2010)، الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث: مبادئ توجيهية للمنتديات الوطنية للحد من أخطار الكوارث، جنيف: الأمم المتحدة، نقلا عن فيحان فهد غازي السهلي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلم الأمنية، 2011.  
أمنية سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: المكتب العربي للمعارف، دون سنة.

- انتصار داوود العبيدي، إستراتيجية العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات السياحية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد الرابع عشر، 2017
- انجي محمد أبو سريع، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، دراسة في تحليل المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد الحادي عشر، دون سنة. تاريخ الزيارة: 2023-8-5-5 <http://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp>
- تم الاطلاع يوم: 07.07.2023، على الساعة: 6:25 <https://alhadid.files.wirdpress.com>
- حيدر عبيسات، زياد طوالبه، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات، 2005
- خالد زعموم ، إدارة الأزمات الاتصالية من منظور نظرية اتصال الأزمة الموقف، أزمة بترول يوم نموذجاً، محمد قيراط، نور الدين الميلادي، الإعلام والأزمات: فن التلاعب والتضليل والدعاية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2016.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، فن إدارة الأزمات والصراعات، بميك PMEC، 2013.
- الخضير محسن، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي، 1990، نقلا عن وسام صبحي مصباح اسليم، مرجع سابق
- داليا عثمان، الإعلام وإدارة الأزمات...مبادئ نظرية ونماذج علمية، Arab Media & Society (Issue 25, Winter/Spring 2018)
- رلى عبد الرحمن صقر، دور القائم بالاتصال بالمؤسسات المصرية في تعريف الجمهور بإدارة الحكومة لأزمة مياه النيل، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد الثامن والعشرون، 2020.
- روبرت اولمر، التواصل الفعال مع الأزمات، الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، ترجمة أحمد الغربي، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.
- السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- شجن العك، دور الإعلام في مواجهة الأزمات السياسية، 2019.
- شيماء عبد العاطي سعيد، الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، دراسة تطبيقية على شركتي مصر للطيران والإماراتية، مجلة بحوث العلاقات العامة العدد السابع عشر، 2017.

- الصادق رابع، وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات: نماذج عملية ورؤى استشرافية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 1، العدد 1، 2013.
- الصادق رابع، وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات: نماذج عملية ورؤى استشرافية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 1، العدد 1، 2013.
- صلاح عبد الحميد، الإعلام وإدارة الأزمات، [www.Facebook.com/EconLibrary153](http://www.Facebook.com/EconLibrary153) .
- طلال بني ملحم، إدارة الأزمات وأثرها على الأمن الوطني: الأردن نموذجا، المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، دون سنة.
- ظمياء حسين غضيب الربيعي، التغطية الصحفية للأزمات، الباحث الإعلامي، العدد 17، 2012
- عبد العزيز عبد المنعم خطاب، إدارة الأزمات الأمنية، لقاهرة، 2003.
- عبد الله أحمد عقيلان، إدارة العلاقات العامة، عمان: دارالمعتز، 2014.
- عزيزة سهيل أبو حليلة، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة الدبلوم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، غزة: الجامعة الإسلامية، 2013.
- علي بن هلهول الرويلي، إدارة الأزمات الإستراتيجية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة: علام الكتب، دون سنة طبع، ص 209 . 210
- عمر إبراهيم بو سعدة، دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المؤسساتية، دراسة نظرية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد الثامن عشر، 2018.
- مجدي الداعر، دور شبكات التواصل الاجتماعي في دعم العمل التطوعي لدى الشباب الجامعي في أوقات الأزمات في المملكة العربية السعودية في ضوء نظرية رأس المال الاجتماعي، *Arab Media & Society* (Issue 26, Summer/Fall 2018)
- محمد محمد الهادي الإستراتيجية الرقمية في أوقات الأزمات مجلة المصرية للمعلومات، كمبيونت، العدد الخامس والعشرون، 2021.
- المعهد التخصصي للدراسات: إستراتيجية صناعة وإدارة الأزمات، مرجع سابق.
- ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، دن سنة طبع، ص 22.
- موسوعة المجالي المخصصة، مواجهة الأزمة الأخلاقية السلوكية، المجلد 27، 2001



مي محمود عبد اللطيف، كفاءة الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة، دراسة حالة، بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد السادس عشر، سبتمبر 2019.

ميرهان محسن محمد السيد طنطاوي، الاستراتيجيات الاتصالية للمنظمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة سمعتها، "دراسة تطبيقية على شرطة دبي"، مجلة بحوث العلاقات العامة، الشرق الأوسط، العدد السادس، 2015.

نضال الحوامدة، إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة، (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)، مجلة جامعة دمشق- المجلد التاسع عشر. العدد الأول. 2003.

نقلا عن نادية غلاب، إسهام شبكات التواصل الاجتماعي في اتصال الأزمة وسمعة المؤسسة: قراءة تحليلية في نماذج عملية عالمية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، المجلد 10 العدد 03 جويلية 2021  
نقلا عن بركان أنيسة، فوجيل سهام، تفعيل دور الإدارة الالكترونية في إدارة الأزمات والكوارث. مع الإشارة إلى حالة الإدارة الالكترونية في الدول العربية لجائحة فيروس كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 14، العدد: 2، 2021.

نقلا عن حكيمة جاب الله، التخطيط الإعلامي وإدارة الأزمات، الإلكتروني 7: hchenit@yahoo.fr البريد

نقلا عن سعيد عيمر، إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017. 2018.

نقلا عن سليمان حميدي الحميدي، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية، الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

نقلا عن نادية عياري، آمال نواري، فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية المجلد 17 العدد 02. 2020.

نقلا عن نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. تحت عنوان

"تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" التحديات، الفرص والآفاق، في الفترة 5.3  
11، 2009.

نقلا عن وسام صبحي مصباح اسليم سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية،  
دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في إدارة الأعمال، 2007 غزة: الجامعة الإسلامية.

نهلة نجاح عبد الله العنزي، العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمة الصحية  
(دراسة تحليلية لإدارة أزمة فايروس كوفيد 19 عبر صفحة وزارة الصحة في فيسبوك للمدة من 21،  
3، 2020 حتى 21، 4، 2020، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية المجلد (3)، العدد  
(38)، 2020

نيفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية، صورة المنشأة، آليات إدارة الأزمات،  
القاهرة: دار النهضة العربية، 2008.

يحيى بن لعربي، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية: تحولات نظرية ونماذج  
عملية، مجلة بحوث العلاقات العامة، العدد العشرين، 2018.

يوسف أبو فارة، إدارة الأزمات، 2012

Lloyd.W.singer and Jan Reben "Acrisis Management systm" secuaity Manamement  
M.Y.U s sebtember 1987