
 جامعة ألكى محند أولحاج-البويرة- 
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

الاتصال وتسيير الأزمّة

محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

السنة الجامعية: 2023/2022

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	تحديد مفهوم الأزمة	01
12	خصائص الأزمة	02
17	تهديدات الأزمة الرئيسية وتأثيراتها	03
19	أسباب الأزمات في صنع القرار	04
24	مقارنة مفاهيم الأزمات	05
29	أنواع الأزمات	06
30	مراحل الأزمة	07
33	أثر الأزمة	08
47	إدارة الأزمات والاتصال الاستراتيجي	09
73	دمج وسائل التواصل الاجتماعي ضمن عملية الإدارة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة	10
80	نموذج STREMIII للاتصال في الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	11
81	مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي طبقا لنموذج 4R S	12

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	أوجه التشابه والاختلاف بين الأزمة والكارثة	01
22	أوجه التشابه و الاختلاف بين الأزمة و المشكلة	02
48	الإستراتيجية المناسبة على مستوى المسؤولية	03
59	للعلاقة بين فريق إدارة الأزمة و خلية الأزمة	04
69	نميز بين الاتصال التقليدي واتصال الأزمة	05

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
01	فهرس الأشكال.
01	فهرس الجداول.
02	فهرس المحتويات.
04	أهمية المقياس.
05	بطاقة فنية عن المقياس.
07	المحور الأول: مدخل عام إلى مفهوم الأزمة.
08	تمهيد.
09	أولا. تعريف الأزمة في الأدبيات المعاصرة.
12	ثانيا. خصائص الأزمة وطبيعتها الديناميكية.
19	ثالثا. أسباب الأزمات وأطرافها.
21	رابعا. المفاهيم المشابهة للأزمة.
26	خامسا. أنواع الأزمات وتصنيفاتها.
30	سادسا. دورة حياة الأزمة ومراحلها.
31	سابعا. آثار الأزمة (النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية).
35	المحور الثاني: أساليب إدارة الأزمات.
36	تمهيد.
37	أولا. متطلبات إدارة الأزمة.
37	ثانيا. مناهج تشخيص الأزمات.
40	ثالثا. مراحل إدارة الأزمة واتصالها.
49	رابعا. استراتيجيات الاتصال الفعالة في الأزمات.
50	خلاصة.

51	المحور الثالث: الإطار المعرفي والتشغيلي لفريق إدارة الأزمة.
52	تمهيد.
53	أولاً: الإطار المفاهيمي لفريق إدارة الأزمة.
56	ثانياً: أنواع السيناريوهات في إدارة الأزمات.
59	ثالثاً: الإطار المفاهيمي لخلية إدارة الأزمة.
61	رابعاً: حدود التداخل بين الفريقين.
62	خامساً: نموذج تكاملي للعلاقة بين الفريقين.
63	خلاصة.
64	المحور الرابع: الإطار المفاهيمي لاتصال الأزمة.
65	تمهيد.
66	أولاً: مقارنة معرفية لاتصال الأزمة.
67	ثانياً: قواعد اتصالات الأزمة.
69	ثالثاً: تأثير خصائص الأزمة على طبيعة الاتصال.
71	خلاصة.
72	المحور الخامس: إدارة اتصالات الأزمة في البيئة الرقمية.
73	تمهيد.
75	أولاً: نظرية اتصالات الأزمة الموقفية Situational Crisis Communication Theory
78	ثانياً: نموذج STREM II الأصلي للاتصال أثناء الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي
81	ثالثاً: نموذج Reduction-Readness-Response-Recovery 4RS
84	خلاصة.
85	قراءة في بعض النماذج التطبيقية.
96	قائمة المراجع.
101	الملاحق

أهمية المقياس:

يكتسب هذا المقياس أهمية علمية وعملية لكونه يربط بين التنظير الأكاديمي والتطبيق المهني في مجال الاتصال أثناء الأزمات، ويزوّد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة لتحليل الأزمات وإدارتها اتصاليًا في بيئة إعلامية رقمية متغيرة. إذ يساهم في تعميق الفهم النظري للأزمات من خلال تناول الأزمة بوصفها ظاهرة مركبة متعددة الأبعاد (اجتماعية، سياسية، إعلامية، تنظيمية)، وربطها بالنظريات المعاصرة في علوم الإعلام والاتصال. كما يعزّز الربط بين النظريات الاتصالية والتطبيقات العملية حيث يُعرّف الطلبة بنماذج علمية رصينة مثل: نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) نموذج STREMII نموذج RS4، مما يساعد على فهم منطق اتخاذ القرار الاتصالي أثناء الأزمات. و يسهم كذلك في تطوير البحث العلمي في مجال الاتصال في الأزمات عبر تزويد الطلبة بالأدوات المفاهيمية والمنهجية اللازمة لتحليل الأزمات ودراستها دراسة علمية قائمة على التفسير والتحليل، لا على الوصف فقط. إضافة إلى كونه يواكب التحولات الرقمية في مجال الاتصال من خلال معالجة أثر وسائل التواصل الاجتماعي والبيئة الرقمية في نشأة الأزمات وتطورها وإدارتها، وهذا ما يجعل المقياس متوافقًا مع الاتجاهات البحثية الحديثة. إذ يعزز المقارنة متعددة التخصصات فيستفيد من إسهامات علم الاجتماع، العلوم السياسية، الإدارة، وعلم النفس، بما يثري المقاربة الاتصالية ويدعم الطابع العلمي الشامل للمقياس.

كما تتحلّى الأهمية العملية للمقياس في كونه:

يؤهل الطلبة لفهم الواقع المهني المعاصر عبر تمكينهم من تحليل الأزمات الواقعية التي تواجه المؤسسات، الحكومات، ووسائل الإعلام، خاصة في السياقات الرقمية. و ينمّي مهارات التخطيط والقرار الاتصالي من خلال تدريب الطلبة على:

✓ تشخيص الأزمات

✓ اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة

✓ إدارة الرسائل الإعلامية في ظروف الضغط وعدم اليقين.

بطاقة فنية عن المقياس

اسم المقياس	الاتصال وتسيير الأزمة
اسم الوحدة	وحدة التعليم الأساسية
الفئة الطلابية المستهدفة	السنة الثانية ماستر: تخصص اتصال وعلاقات عامة
الرصيد	05
المعامل	02
نوع المقياس	سداسي
الأهداف للمقياس	يهدف المقياس إلى تزويد الطالب بالمعارف النظرية والمنهجية الأساسية في علوم الإعلام والاتصال، وتمكينه من تحليل الظواهر الإعلامية والاتصالية تحليلاً علمياً نقدياً، ويتكون الطالب على مهارة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار تحت الضغط، كما يدرك الطالب أهمية إدارة الأزمة إعلامياً واتصالياً وضرورة التحكم في الوقت والرأي العام كأحد ركائز الاستمرارية والحفاظ على سمعة المؤسسة.
المكتسبات المطلوبة	الإلمام بالمفاهيم الأساسية للإعلام والاتصال مثل: الاتصال (communication)، الخطاب، الرسالة الإعلامية، التأطير، المرسل/المستقبل/الرسالة/الوسيلة/التغذية الراجعة.

خريطة ذهنية حول مقياس الاتصال وتسيير الأزمة
 د. أوين جميلة/ تخصص اتصال وعلاقات عامة
 جامعة أكني محند أولحاج



المحور الأول: مدخل عام إلى مفهوم الأزمة.

الأهداف التعليمية والمعرفية للمحور:

بنهاية هذا المحور يصبح الطالب قادرًا على:

- ✓ تحديد مفهوم الأزمة وتمييز خصائصها وأنواعها في السياقين المؤسسي والاتصالي
- ✓ تحليل العلاقة بين السردية الاتصالية وشرعية المؤسسة أثناء الأزمات.
- ✓ ربط المعرفة النظرية بدراسات حالة واقعية عالمية وعربية ومحلية.

تمهيد:

تُعدّ الأزمة من أكثر المفاهيم تداولاً في أدبيات الإدارة والاتصال الاستراتيجي، غير أنّ كثافة استخدامها لا تعني بساطة تحديدها، لأنّها مفهوم عابر للتخصصات؛ يتقاطع فيه السياسي بالاقتصادي، والتنظيمي بالنفسي، والإعلامي بالمجتمعي. فالأزمة، في جوهرها، ليست مجرد ”حادث طارئ“، بل حالة اضطراب غير اعتيادية تُربك النسق المؤسسي، وتُعطلّ السير العادي للعمل، وتفرض على متخذي القرار التحرك بسرعة في ظل نقص المعلومات، وضغط الزمن، وتزايد التوقعات الجماهيرية. ومن هنا، تصبح الأزمة اختباراً مزدوجاً: اختباراً لقدرة المؤسسة على التحكم في الحدث، واختباراً أشدّ حساسية لقدرتها على التحكم في سرديته الاتصالية، لأن السمعة والثقة هما أول ما يتعرض للاهتزاز في لحظات الاضطراب.

وتنبع أهمية هذه المحاضرة من كونها تقدّم للطلبة خارطة مفاهيمية متماسكة لفهم الأزمة قبل الانتقال إلى كيفية إدارتها. فالانطلاق من مفهوم الأزمة يسمح بتحديد عناصرها المشتركة: التهديد، المفاجأة النسبية، التعقيد، ضيق الوقت، وعدم اليقين. ثم يأتي الحديث عن خصائص الأزمة بوصفها السمات التي تميزها عن سواها من الظواهر التنظيمية، كما تتناول المحاضرة أنواع الأزمات باعتبار أن تصنيفها ليس ترفاً أكاديمياً، بل أداة عملية تساعد على التشخيص واختيار الاستجابة الملائمة. فالأزمة قد تُصنّف وفق شدتها، أو عمقها، أو موضوعه إلخ وتبرز قيمة هذه التصنيفات في أنّها تُنمّي لدى الطالب حسّ التحليل متعدد الأبعاد، وتمنعه من التعامل مع الأزمات بمنطق واحد ثابت.

ولضبط الفهم العلمي وتفادي الخلط المفاهيمي، تتوقف المحاضرة عند المفاهيم القريبة من الأزمة التي يكثر الخلط بينها وبينها. فالكارثة، المشكلة، الصراع، وعليه، تشكّل هذه المحاضرة مدخلاً تأسيسياً لفهم ”منطق الأزمة“ قبل الانتقال إلى أساليب إدارتها، لأنّها تمنح الطلبة إطاراً تحليلياً يربط بين التعريف والخصائص والتصنيفات والآثار، ويُرسّخ فكرة مركزية مفادها: أن الأزمة ليست فقط ما يحدث، بل أيضاً كيف يُفهم ويُروى ويُدار داخل المجال العام.

أولاً . مفهوم الأزمة Crisis :

نشير بداية أن الأزمة في الأدبيات الحديثة يشير إلى حالة غير متوقعة تهدد استقرار النظام، وتحدث خللاً في مسار العمل المعتاد، وتفرض على المؤسسة اتخاذ قرارات عاجلة في ظل نقص المعلومات وضغط الزمن. كما تُعد الأزمة حدثاً يهدد السمعة، ويقوّض ثقة الجمهور، ويحتاج إلى تدخل اتصالي فعال يحمي صورة المؤسسة ويمنع اتساع نطاق الضرر.

ترجع الأصول التاريخية لمصطلح الأزمة إلى الطب الإغريقي، بحيث استخدم المصطلح أول مرة في سياق طبي محض، للدلالة عن الحدود الفاصلة لمسار المرض سواء التحسن والشفاء من المرض أو الوفاة. ثم تم اقتباسه بداية من القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والمجتمع، وبحلول القرن التاسع عشر شاع استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

يعرف قاموس ويسترن **Waster dictionary**: الأزمة **crisis** على أنها زمن حاسم أو زمن خطير ستقرر نتائجه بتغير جذري للأحسن أو للأسوأ. في حين يشير إليها قاموس **The American heritage dictionary**: بأنها وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تعثراً حاسماً متوقعاً.

وفي قاموس **oxford أكسفورد**:ورد الأزمة نقطة تحول في تطور المرض أو تطور الحياة أو تطور التاريخ ونقطة التحول **turning point**¹. وفقاً للقاموس هي وقت يتهم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل، ووجوب إيجاد قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محدودة.

وفي قاموس **Webster** بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، و هذا الموقف يواجهه الدول و الأفراد و الجماعات و المنظمات بمختلف أنواعها².

¹ محمد شومان، الإعلام والأزمات -مدخل نظري وممارسات عملية-، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2002، ص 17.

² سامح أحمد زكي الحفني، إدارة الأزمات، د،س،ن،ص 05.

اصطلاحاً الأزمة: هي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما إلى الأفضل أو الأسوأ مثل: الحياة والموت، الحرب أو السلم. فتشير بهذا المعنى إلى حالة استثنائية تواجه صانع القرار حيث تتابع الأحداث وتتداخل، مما قد يفتقد صانع القرار القدرة على السيطرة على تلك الحالة ونتائجها.¹

وقد تكون: تهديد خطير غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول... في مرحلة جد متقدمة بسبب الإختلالات الناتجة عن ارتباطها بأسباب عميقة يتطلب إدارتها من طرف مسؤولي المنظمة، ولكل أزمة مصير يتطور إما إلى الأفضل إما إلى الأسوأ.

✓ يرى **Coombs** أن الأزمة تمثل تهديدا كبيرا لا يمكن التنبؤ به، ويمكن أن يكون له تأثيرا سلبيا على المنظمة إذا ما تم التعامل معه بشكل سلبى. ويرى الباحثان **Sellnow & Seeger** أنها تخلق مستويات عالية من عدم اليقين والتهديد لأهداف المنظمة. وليس بالضرورة أن تكون الأزمة أمرا سيئا فقد تكون تغييرا جذريا للأفضل حسب **فريدمان**. وقد تكون الأزمة فرصة للأفراد والمؤسسات فهناك مزايا محتملة للأزمة منها: ظهور القادة الحقيقيين.

✓ تسريع التغيير.

✓ مواجهة المشكلات الكامنة.

✓ إمكانية تغيير الأفراد.

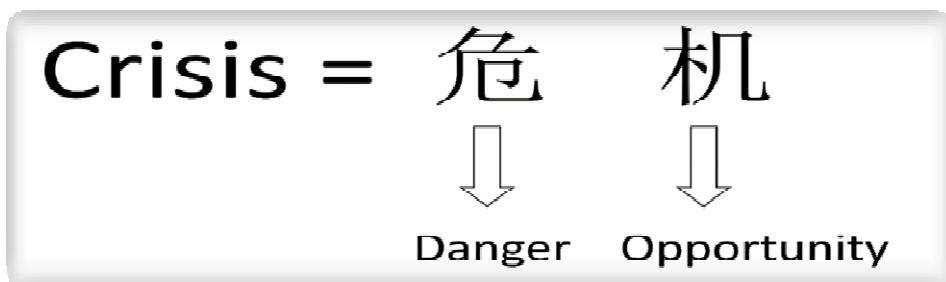
✓ وضع استراتيجيات جديدة.

✓ نشوء أنظمة الإنذار المبكر.

✓ ظهور مزايا تنافسية جديدة.

من خلال هذه العناصر نلتبس براعة الصينيين في صياغة مصطلح الأزمة إذ ينطقونه **WEET JI** وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر تدل على الفرصة، وتكمن البراعة في إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية وإعادة صياغة الظروف و إلى الحلول السديدة.

¹ سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 18.



نستنتج أن تحديد مفهوم الأزمة crisis أمر في غاية الصعوبة لان تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، وله علاقة مباشرة بالكثير من التخصصات على أساس أن المفهوم يشير إلى نقطة تحول في المرض أو في تطور الحياة أو التاريخ ونقطة التحول هذه Point Turning تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل وضرورة اتخاذ قرار حاسم في فترة زمنية محددة. ويعرف Gabay Michèle الأزمة على أنها مرحلة صعبة تعرف حالة من الاضطراب تتعلق بأشياء ما أو أحداث و أفكار. في حين حددها Morin Edgar في حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتياب. بالتالي الأزمة موقف معقد ومتشابك يواجه متخذي القرار Takers Décision في كياناته -فرد، مؤسسة ، دولة -....

وقد حدد قدرى علي عبد المجيد سبعة خصائص للأزمة هي¹:

- ✓ أن الأزمة حدث مفاجئ.
- ✓ أنها المحدد للمصلحة القومية.
- ✓ الشباك والتعقيد.
- ✓ محدودية وصف الوقت المخصص لمواجهتها.
- ✓ التدمير والتخزين.
- ✓ تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين.
- ✓ الوضع العارض المفاجئ.

¹ قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص 90.

ويضيف السيد عليوة أن الأزمة تتسم بسيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد والتفكير،¹ فهناك مجموعة من القوة ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومنتخذ القرار لإملاء إرادتها في شكل ضغوط نفسية أو مادية ومواجهتها، تعتبر واجباً مصيرياً يستلزم مواجهتها خروجاً من الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير مادية وأحياناً الاستعانة بقوى خارجية للمساعدة في حل الأزمة.²

ثانياً. خصائص الأزمة:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج خصائص الأزمة وهي:

1. نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
2. الوقت يمثل قيمة حاسمة.
3. الحاجة إلى اتخاذ القرار (تحت الضغط).
4. وجود خلل وتوتر وتهديد.³

بالتالي الأزمة تتسم:

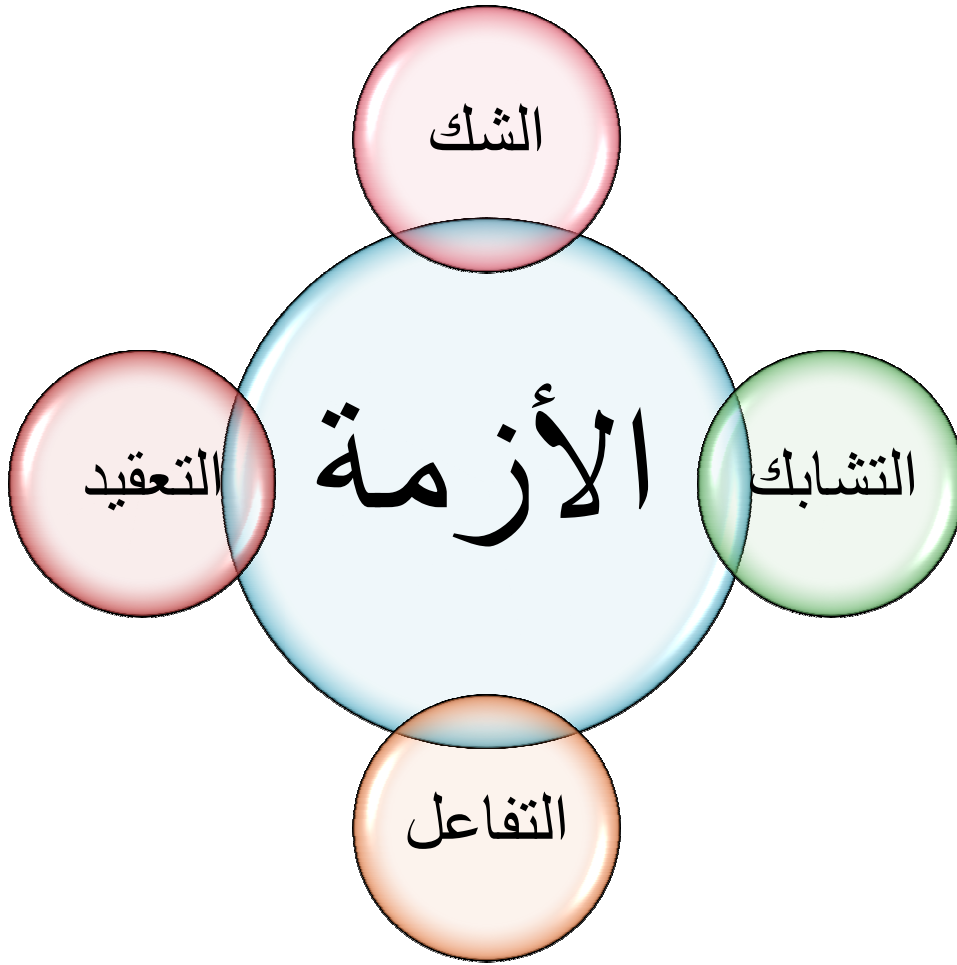
- ✓ بالشك.
- ✓ وعدم التأكد uncertainty.
- ✓ التفاعل Interaction.
- ✓ لتشابك والتعقيد complexity.

¹ عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات وإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 82.

² صالح خليل أبو اصبح، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق، الأردن، 1998، ص 67.

³ صلاح عبد المجيد، الإعلام وإدارة الأزمات، دار أطفالنا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص 16.

شكل رقم 02 يمثل خصائص الأزمة :

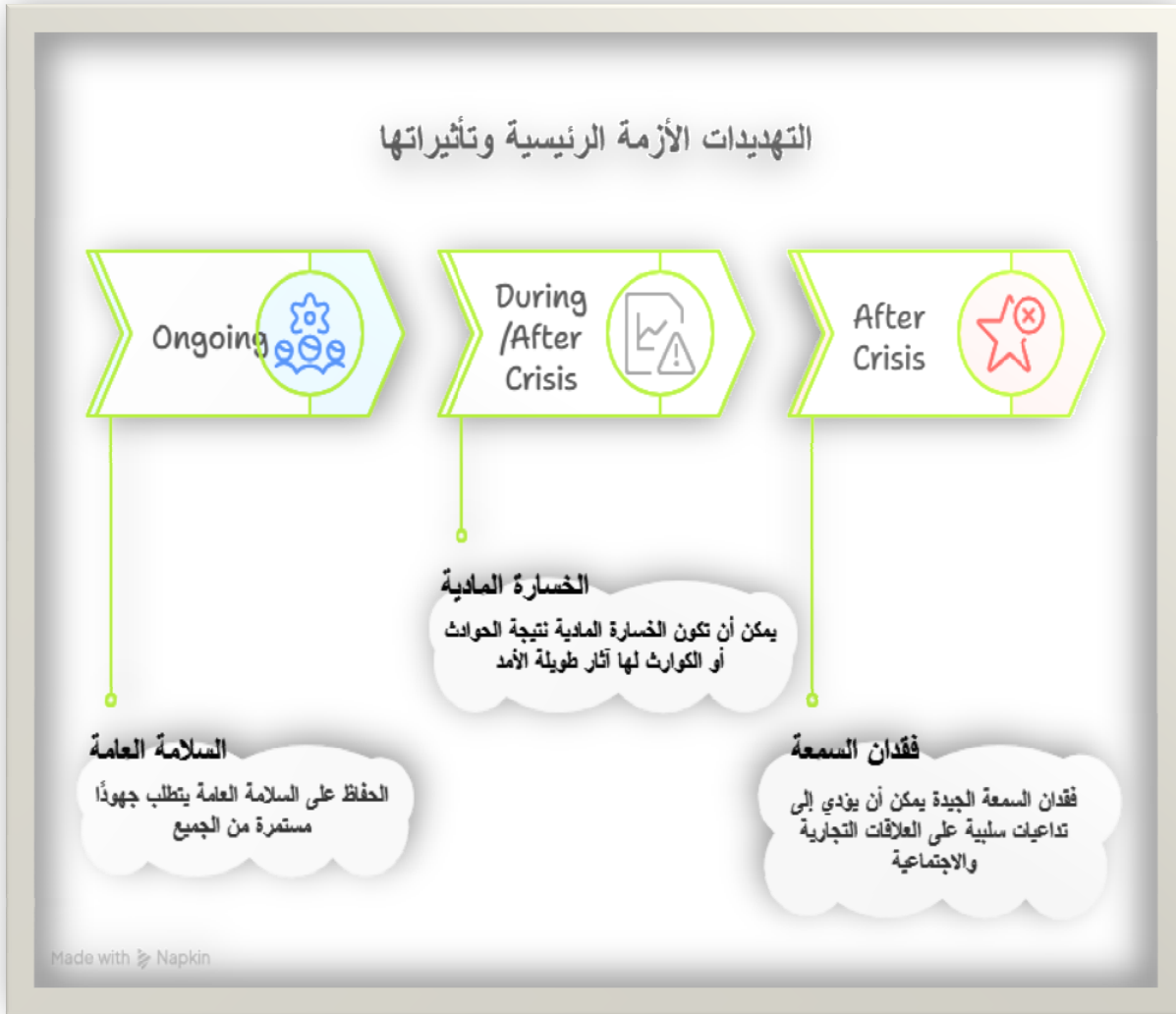


إن عنصر المفاجأة نسي في الأزمة لأنه سيطر السيولة المنظمة التي تقتضي التنبؤ بالأزمات والتخطيط

المسبق لها.

ويمكن أن تخلق الأزمة ثلاثة تحديات هي: السلامة العامة، الخسارة المادية، وفقدان السمعة.

و يمكن تحديد تهديدات الأزمة بالشكل رقم 03:



تحمله الأزمة ذلك الذي يضرب سمعة المنظمة واستقرارها والتحدي الأساسي يكون أمام صانع القرار، بحيث يكون مجبراً على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، فالأزمة سلسلة متتابعة من حلقات تراكمية . إن استقراء هذه الخصائص المعبرة عن ماهية الأزمة تجسد أمامنا التحديات الكبرى التي تواجهها إدارة الأزمات فاتخاذ القرار تحت الضغط يتطلب قيادة كفؤة رشيدة، كما أن الأزمة تستحوذ على اهتمام الجماهير مما يرفع نسبة التفاعل وفي نفس الوقت يفرض على المنظمة إدارة الاتصال وتقديم المعلومات باستمرار وبمصادقية عن الأزمة.

ثالثاً. أسباب الأزمات:

إن وقوع الأزمات عادة ما يكون نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل، وفي أدبيات إدارة الأزمة معرفة

هذه الأسباب وتحديدتها يساهم في كسب رهان الوقت، ونجد في صنع القرار ومن بين الأسباب المؤدية للأزمة:

أ. **سوء الفهم:** الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها يكون سهلاً وخاصة بعد تأخر سببها الذي يتراجع إلى المعلومات الناقصة أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص إلى الدراسة الكاملة للمعلومات لفصل إصدار القرار.¹

وقد ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين أولهما المعلومات المبتورة وثانها الشرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها.²

ب. **الشائعات:** والشائعات سلاح رهيب يحطم القوى والإرادة النفسية؛ فهي مصدر من مصادر الأزمات، يتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق الصادقة قد حدثت فعلاً ولمموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، فحاليًا يتضمن موضوعاً معيناً والاهتمام بها يكون مؤقتاً، فهي تروج في الظروف الملائمة للموضوع وتنتهي بدقتها وقد تعاود الظهور مرة أخرى إن وجدت البيئة الخصبة لها.³

ج. **الأخطاء البشرية:** عادة ما يكون الإهمال سبباً رئيسياً في حدوث الأزمات، وناتج عن القيادة الإدارية غير الكفوءة، فالكثير من المنظمات تركز على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الإهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية ومن الخطر تصميم أجهزة أو نظم تنظيم تكنولوجية مستترزين أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين، والحقيقة فإنه يجب أن تراعي التصميمات حدود القرارات المعرفية والمعاوية للبشر والطرق التي يتفاعلون بها مع المعتقدات والقيم وقد تكون الأخطاء البشرية عاملاً من،⁴ عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف خلالها في الكيان الإداري.⁵

¹ عزالدين أحمد جلال، إدارة الأزمات في الجانب الإداري، أكاديمية ناليف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1970، ص 22.

² محسن أحمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 96.

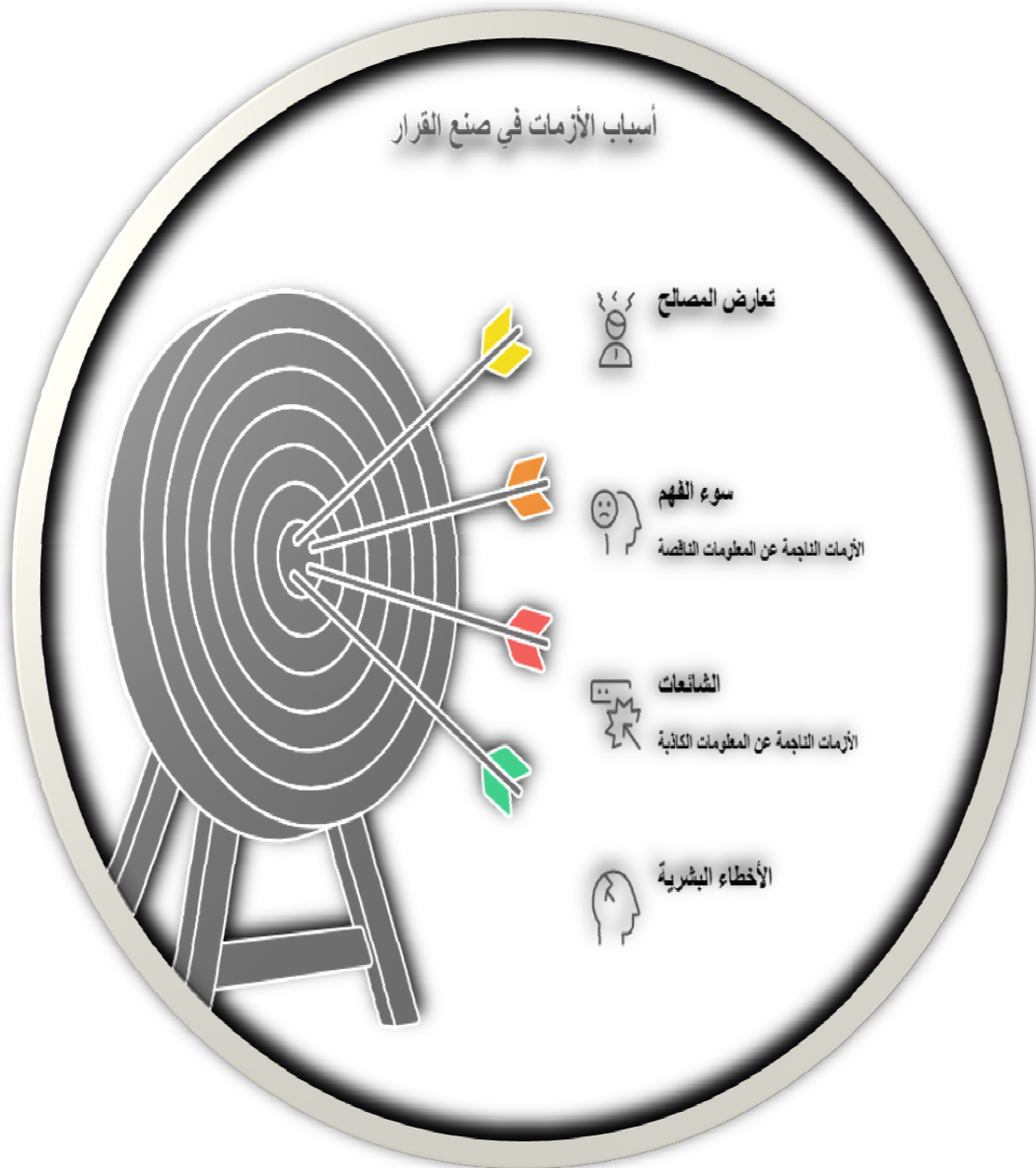
⁴ محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات عشر كوارث، ط1، مكتبة عين شمس، مصر، 1995، ص 61.

⁵ قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

د. تعارض المصالح: وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى الشركات.¹

وهناك من أضاف أسباب أخرى للأزمات كالأسباب الخارجة عن إدارة وإرادة المنظمة، تجاهل إشارة الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة، ضعف نظم المعلومات المناسبة التي تساعد على اتخاذ القرار.²

منخطط يوضح أسباب الأزمات رقم 04



¹ حسن أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، 1994، ص 98.

² معن عياصرة ومروان بتي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 80.

من المهم تحديد أسباب الأزمة ومن المناسب التفرقة بين أطراف الأزمة، ويمكن أن نلخص أطراف الأزمة

في:

1. صانعو القرار "Decisions Maker".

2. متخذ القرار "DecisionTakers".

3. منفذو القرار "DecisionImpel Mentors".

4. المستفيدون أو المتضررون الذين طبق عليه القرار " DecisionBeneficiaries or

"Harnes

رابعاً. المفاهيم المشابهة للأزمة :

1 - الكارثة **Disaster**: يعرف قاموس **oxford** الكارثة على أنها: "حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة.."¹

ويعرفها عبد الوهاب محمد كامل أنها: "حدث مروع يصيب قطاعات من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الاستعداد للمواجهة، وتعميم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات"²،

في حين هناك من اعتبر الكارثة الحالة التي حدثت فعلاً، وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية أو كلاهما، وأسباب الكوارث دائماً مباشرة. ويمكن حصرها خلال فترة زمنية محددة مثل: الزلازل والبراكين... إلخ.³

ويرى السيد عليوة أن الكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً.⁴

¹ فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات-الأسس-المراحل-الآليات، ط1، مطابع أكاديمية نايف للعلوم العربية والعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 28.

² عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1424هـ، ص 21.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمة، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1995، ص 12.

⁴ عليوة السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 12.

قد تكون للكارثة أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها مثل: الزلازل التي تحدث، وقد تكون لأسباب إنسانية.¹

يتميز الكثير من الباحثين بين الأزمة والكارثة على أساس أن الكارثة أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار والتأثر؛ بالتالي مستوى وحجم الخسائر المادية والبشرية والجهود المطلوبة لمواجهتها. وفي الواقع أن مفهوم الكارثة يختلف من مجتمع لآخر ومن فرد لآخر، فضياع 2000 دج من موظف بسيط يعتبر كارثة في حين ضياع نفس المبلغ لرجال الأعمال لا تعني شيء.

يمكن حصر الفروق الجوهرية بين كل من مفهوم الأزمة والكارثة من حيث الصفقات المحددة لكل منهما، وذلك يتضح من خلال المقارنة وفق الجدول رقم 01 التالي:²

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	بشرية	غالبًا طبيعية وأحيانًا بشرية
التنبؤ	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغط شديد وتوتر عالٍ	تفاوت في الضغط تبعًا لتقييم الكارثة
المعونات والحكم	أحيانًا بشرية	غالبًا ومعلنة
أنظمة وتعليمات المراجعة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

رغم توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الأزمة والكارثة يرى الكثير من الباحثين أن هناك تداخل وتشابك كبير بين الأزمات والكوارث على نحو معقد، خاصة تلك التي تقع بفعل عوامل الطبيعة والتي يصنعها

¹ عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، يناير/أبريل 1999، ص 103.

² فهد أحمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

البشر، حتى أنه يصعب في كثير من الأحيان الفصل بينهما عند الرصد والتحليل ولاسيما بعض الأزمات والكوارث البشرية تكون سبباً أو نتيجة لأزمات وكوارث طبيعية.¹

وتكون الكوارث سبباً لأزمات لكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة، ويمكن الأزمة في حالات ألف تكون السبب لكارثة بيئية، كالزلازل تؤدي إلى أزمة الطعام والشراب وأزمة الكهرباء والنفط.

1.3. المشكلة Problem: تعتبر المشكلة بآئت رئيسي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم في التعامل معها.²

فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة لكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها، أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرارات.

ويمكن أن نحصر الفرق بين الأزمة والمشكلة من خلال الجدول رقم 02 التالي:

وجه الاختلاف	التشخيص	المفهوم
تأخذ الأزمة موقعاً حاداً شديداً الصعوبة والتعقيد غير معروف النتائج.	يحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها.	الأزمة
الأزمة لا يمكن تحملها أكثر من 3 أيام.	قد تصل إلى أسبوع أو عدة أسابيع تبعاً لحجم المنظمة وقيمة عملها.	المشكلة

كل أزمة ناتجة عن مشكلة ولكن ليس كل مشكلة تؤدي إلى أزمة.

¹ محمد الرشاد الحملاوي ومحمد علي شومان، الأزمات والكوارث في مصر المحروسة تقرير 1998، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص 36.

² السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية - أساليب وقائية لسلسلة دليل صنع القرار، كتاب رقم 02، مركز القرار للإشارات، القاهرة، 1998، ص 23.

1. 4. الصراع **Conflict**: هو تصادم إدارتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه، ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة.¹

يقترَب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إدارتين وتضاد مصالحها وتعارضها، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديدة التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروف أبعاده واتجاهاته وأطرافه.²

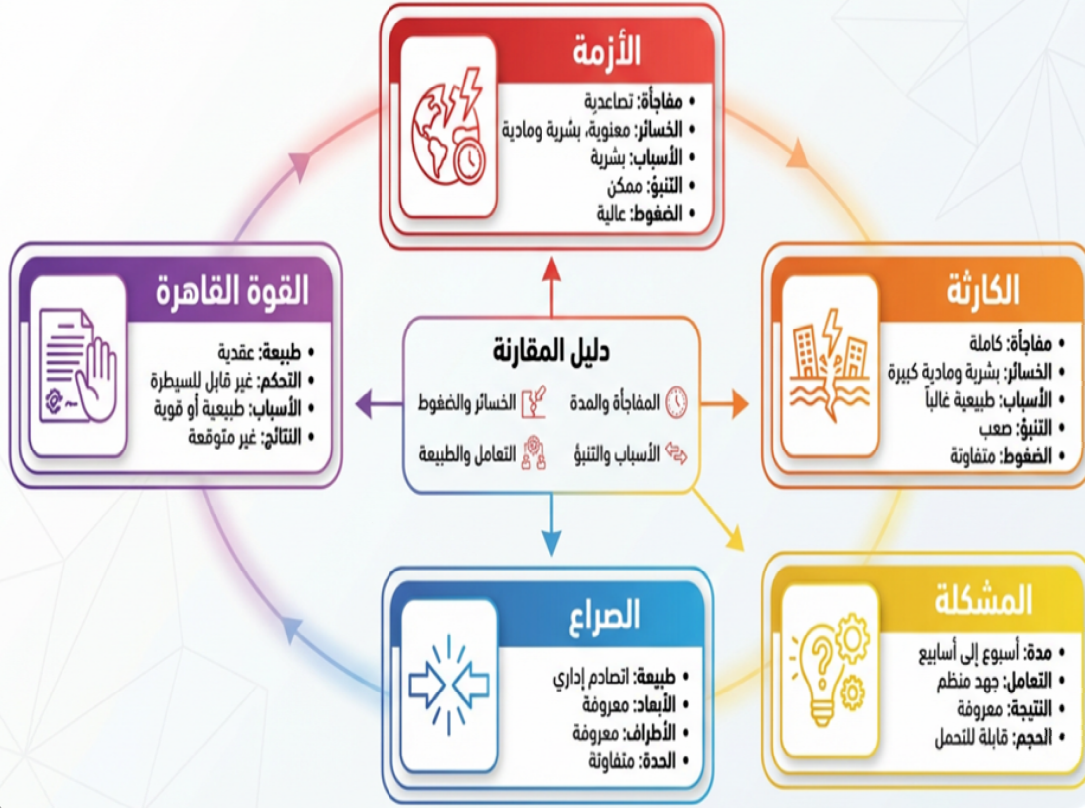
نستخلص أن الصراع يستمر عكس الأزمة، كما أنه لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، أيضا معروفة أطراف وأبعاد الصراع واتجاهاته، بينما هذه المعطيات قد تكون مجهولة في الأزمات.

1. 5. القوة القاهرة **Force mayor**: هي ظرف يصعب التقييد به أو التحكم فيه، والذي يقوم دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر، ويستدرك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة صانع القرار، بالتالي الفرق الجوهرية الأساسي بين الموهومين هو أن القوة القاهرة ذات طبيعة تعاقدية، بحيث في حال القوة القاهرة يتحول دون تنفيذ مهام أو أنشطة محددة تم التعاقد على تنفيذها مسبقاً العقود شريعة المتعاقدين.

¹ محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأزمات، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2004، ص 14.

² محسن أحمد الحضيبي، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مديولي، القاهرة، 1994، ص 91.

مقارنة مفاهيم الأزمات



خامساً. أنواع الأزمات:

تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي علي عدة جوانب متشابكة، و بالتالي تتعد و تتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات، فالتعدد يفيد المؤسسة في الأمور الآتية:

- ✓ تعميق التفكير في الأزمة، و لفت الانتباه إلي بعض القضايا المهمة التي تخص الأزمة حسب نوعها.
- ✓ توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالأزمة حسب نوعها التي تعد أداة توصيل الأفكار، مما يساعد علي الاتفاق في منطلقات النقاش و الحوار حول الأزمة.

إلا أن هذا التعدد لا يمنع من وجود تداخل بين هذه التصنيفات، و يمكن تصنيف الأزمات وفقا للمعايير

الآتية:

1- حسب شدة أثرها: و تشمل نوعين :

✦ **أزمات شديدة الأثر:** وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها، حيث يؤدي إلى حدوث اختلالات جوهرية في مجموعة من المتطلبات الأساسية (الإدارية و الفنية)، تؤثر علي بقاء المؤسسة و استمرارها إذا لم تنجح في التعاطي معها و التخلص من آثارها و انعكاساتها السلبية.

✦ **أزمات محدودة الأثر:** وهي الأزمات التي إدارتها و التعاطي معها و علاجها بصورة سريعة و فورية، بعد التعرف علي الأسباب الحقيقية، و يجرى التعامل مع هذه الأزمات بصورة إيجابية.

2- حسب عمق الأزمة: و تشمل نوعين:

✦ **أزمات سطحية:** و هي لا تشكل خطورة شديدة و تحدث طفرة و بشكل فجائي و تنتهي بسرعة أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، و أهم أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التي تحدث نتيجة الإشاعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

✦ **أزمات عميقة متغلغلة:** و هي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به، و لذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة حدوثها.

3- حسب موضوع الأزمة : هذا المعيار يصنف الأزمات كالاتي :

✦ **أزمات مادية ملموسة:** هي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، و يمكن دراسته و تحليل هذا الموضوع و التحقق منه و التعاطي معه بصورة مادية، مثل : أزمة النقص أو الزيادة في اليد العاملة، أزمة السيولة.....

✦ **أزمات معنوية:** تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد، وهي أزمات غير ملموسة، و يجرى الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزموية، مثل أزمة الولاء التنظيمي، أزمة الثقة...

✦ **أزمات مادية معنوية:** هي أزمات تتضمن جانبيين جانب مادي ملموس و جانب غير ملموس. ومن الأمثلة هذا النوع أزمة سرقة من أموال المؤسسة، فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة والجانب المعنوي يتجسد في السمعة السيئة و عدم الثقة في المسؤولين.

4- حسب قوة التأثير: يمكن تقسيم الأزمات إلي نوعين وفق هذا المعيار : ✦ **أزمات طارئة محدودة التأثير :** و هي أزمة وليدة ظروفها، و هذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة علي الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

✦ **أزمات جوهرية هيكلية التأثير:** هذا النوع من الأزمات يختلف اختلافا كاملا عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنيان الكيان الإداري، وعلي ما تفروه الأزمة من اختلالات ذات تأثير علي احتياجات أو مطالب أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، بل وقد تتصل باستمرارية حياة هؤلاء الأفراد أو المؤسسات حسب نوع الأزمة.

5- حسب النطاق الجغرافي: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأزمات إلى:

✦ **أزمات محلية:** هي تلك الأزمات التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن كأنهيار جسر أو حادث قطار.

✦ **أزمات قومية:** هذا النوع يؤثر علي المجتمع ككل، كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري خارجي.

✦ **أزمات دولية :** أزمات عالمية، كأزمة الانحباس الحراري و أزمة نظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

6- حسب البعد الزمني : ويصنف هذا المعيار الأزمات كالاتي:

✦ **أزمات متكررة الحدوث :** هي أزمات تتسم بالدورية و التكرار إذ تحدث في دورات اقتصادية، و بالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها.

✦ **أزمات مفاجئة :** هي أزمات تحدث دون سبق إنذار، وبالتالي يصعب توقع حدوثها، هذا النوع من الأزمات ينجم عن اضطرابات داخلية أو خارجية، وهذه الأخيرة قد تكون أكثر مما هي محددة.

7- من حيث مستوى الحدث: وفقا لهذا المعيار يمكننا التفرقة بين نوعين من الأزمات :

✦ **أزمات على المستوى الكلي:** هذا النوع من الأزمات يصيب الدولة و يتأثر به المجتمع، وهي أزمات شاملة عامة، سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها، أو في متطلبات إدارتها. زم أهم المجالات التي تتصل بها هذه الأزمات نذكر:¹

- ✓ البنيان الاقتصادي للدولة.
- ✓ الأداء الاقتصادي للدولة.
- ✓ النظام السياسي للدولة.
- ✓ الوضع الأمني الداخلي أو الخارجي للدولة.
- ✓ الاستقرار السياسي والاجتماعي للدولة.
- ✓ سيادة الدولة.

✦ **أزمات على المستوى الجزئي:** هذا النوع من الأزمات يقتصر على الأفراد أو المؤسسات أو الوحدات الإنتاجية ولا تتعداه إلى غيرها، و إذا لم تعالج في حينها تحولت إلى أزمة كلية.

8- من حيث مستوى المصدر : يمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا المعيار :

✦ **أزمات مصدرها من الطبيعية :** وهي أزمات ناتجة عن أسباب خارجية عن طبيعة الإنسان، ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هنالك قدرة علي التنبؤ بها، مثل أزمة القحط في زمن سيدنا يوسف عليه السلام.

✦ **أزمات مصدرها بشرية :** تكون بفعل الإنسان، وله الدور البارز في افتعالها، مثل الاضطرابات العمالية وقد يكون ذلك نتيجة القصور في الإمكانيات المادية.

9- تصنيف الأزمات حسب نوعها : يمكن تقسيم الأزمات وفقا لهذا المعيار إلى :

- **أزمات إدارية:** كسوء الإدارة و تعارض الأهداف وعدم وضع سياسية محددة للعمل.

¹ العيداني حبيبة، محاضرات في مادة إدارة الأزمات، جامعة يحي فارس للمدية، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018-2019، ص ص 15-17.

- أزمات اجتماعية : نتيجة اختلال نظام القيم و العادات، مما يؤدي إلى الصراعات الاجتماعية، ويصبح هنالك اغتراب بين طبقات المجتمع، مما يقتضي التدخل السريع لمواجهة هذه الأزمات من لأجل إعادة التوازن الاجتماعي وحل النزعات الاجتماعية.
 - أزمات نفسية: أسباب هذه الأزمات هو الشعور بالإحباط و الاكتئاب وعدم الثقة بالنفس، فإنسان خلال مراحل حياته إما ينتقل بسلام، أو يواجه الكثير من المشكلات خلال عملية الانتقال هذه، و بالتالي نجده يعيش في أزمة.
 - أزمات اقتصادية: تعبر عن الانقطاع المفاجئ في النواحي الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد للمؤسسة و الأهداف المراد تحقيقها.
 - أزمات أمنية : مثل تفجير إحدى منشآت المؤسسة أو اضطرابات عامة.
- 10- تصنيف الأزمات من حيث القصد :** حسب هذا المعيار نجد الأنواع الآتية :
- أزمات عمدية: تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
 - أزمات غير عمدية : تكون نتيجة إهمال وسوء تقدير.
 - أزمات قضاء وقدر : لا حيلة للإنسان فيها.¹

¹ العيداني حبيبة، المرجع السابق، ص 17-18.

أنواع الأزمات



سادسا. مراحل الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثلها مثل أي كائن حي و يتوقف الانتقال من مرحلة إلى أخرى على نجاح متخذ القرار في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة وعلاجها وتحميد نموها.

ويرى الخضيرى أن هناك خمس¹ مراحل رئيسة لدورة حياة الأزمة هي:

¹ الخضيرى محسن أحمد ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، ط2 ، 2003 ، ص ص 72 ، 74.

أ-مرحلة المبالاة: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور.

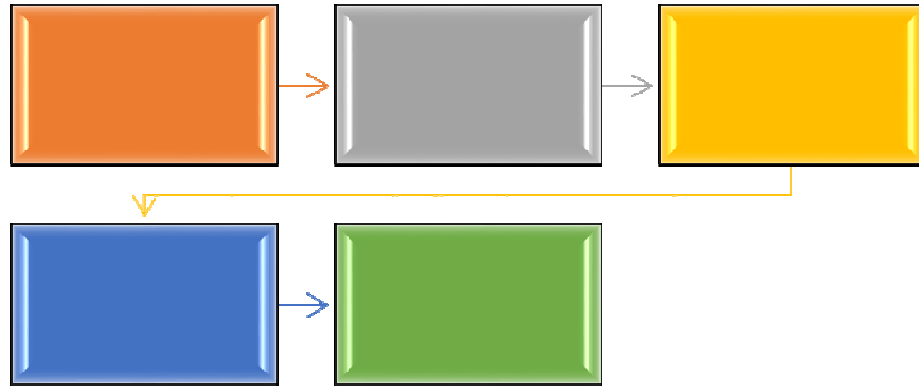
ب-مرحلة النمو والانتعاش: وتنشأ هذه المرحلة لعدم معالجة المرحلة الأولى.

ج-مرحلة النضج: تعتبر من أخطر مراحل الأزمة.

د-مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه.

و-مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة حينما تفقد بشكل شبه تام قوة الدفع المولدة لها.

مخطط رقم 07 يوضح مراحل الأزمة.



سابعاً. آثار الأزمة :

➤ الآثار النفسية: مثل القلق، الذهول، الشعور بالذنب، الشعور بالوحدة والعجز، الاكتئاب، الحزن وسرعة التهيج الانفعالي، الإصابة بالهلع و الذعر عند التعرض لأي أمر متعلق بالصدمة الفزع من الأصوات العالية، و الخوف الدائم، الخوف من الموت، الشعور بعدم قيمة الحياة، (فقدان الأمل) الانطواء، تشت الانتباه، تعاطي المخدرات أو العقاقير الطبية، أحلام مزعجة (كوابيس).

➤ الآثار الجسدية: فقدان الشهية للطعام زيادة ضربات القلب أو الخفقان تغير نمط النوم إعياء و خمول، صداع، شعور بالدوار، ضيق أو سرعة التنفس، تعرق.

➤ الآثار الأسرية :

- عدم القدرة علي التواصل مع الآخرين.

- العزلة الاجتماعية.

- قلة المشاركة في المناسبات الاجتماعية.
- التشتت الاجتماعي للأسرة حيث يعيش العائل مضطرا في منطقة الصراعات و يترك أسرته للحياة في مكان آخر آمن.
- وفاة عائل الأسرة أو أحد أفرادها.
- استهتار بعض أفراد الأسرة و اللامبالاة في الشؤون العامة والشخصية و تنامي الإحساس بضعف الأمل في مستقبل أفضل.
- تحول بعض أفراد الأسرة إلى نمط غير اجتماعي (منعزل).
- خروج بعض الأسر عن قراهم ز منازلهم بسبب الأزمات.
- منع بعض الأسر أطفالهم من الخروج و اللعب خارج المنزل خوفا عليهم.

➤ الآثار التعليمية :

- انخفاض مفاجئ في مستوى التحصيل الدراسي.
 - الانقطاع عن الدراسة.
 - التغيب عن المدرسة و التأخر الصباحي.
 - ضعف المشاركة في الأنشطة إهمال الواجبات.
 - السرحان أو النوم أثناء الحصص.
- الآثار السلوكية : إن إمام العالمين بالمؤسسة التعليمية ومعرفتهم بأعراض و الآثار الأزمات في المجالات الانفعالية و السلوكية و الإدراكية و الاجتماعية و الدراسية، وملاحظة تلك الأعراض علي الطلاب أثناء اليوم الدراسي و عند ممارسة الأنشطة غير الصفية، سيساعده علي الكشف المبكر للحالات التي تواجه أزمة، وبالتالي التدخل في الوقت المناسب.

➤ الآثار الاقتصادية :

- الخسائر في الممتلكات.
- زيادة التكلفة في العناية الصحية للمتعرضين للأزمات.
- الجهود المكثفة لإصلاح ما تم تدميره.
- فقد مصدر تمويل للأسرة بسبب موت العائل أو رب الأسرة.¹

1 دليل التوجه وقت الأزمات ، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتوجيه الطلابي، إصدار 1445هـ، ص ص 13-14.

- زيادة مصروفات النقل لأفراد الأسرة للمدارس.
 - وجود إعاقات لدى بعض أفراد الأسرة نتيجة مقذوفات أو تفجيرات أو كوارث طبيعية.
- ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، و إنما قد تكون فرصة للتقدم و النجاح، لذلك يمكن النظر الآثار
الأزمة من جانبين هما :

➤ الآثار السلبية للأزمة و تكمن في :

- تهديد و إعاقاة المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- إحداث الخسائر المادية و البشرية.
- اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي، نظر لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة.
- زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المؤسسة.

➤ الآثار الإيجابية للأزمة، و تكمن في :

- إحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل المؤسسة.
- إظهار جوانب القصور و الضعف الكامنة في إدارة المؤسسة من أجل تلاقيها.
- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلا، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية.

آثار الأزمة



المحور الثاني: أساليب إدارة الأزمات.

الأهداف التعليمية (Learning Objectives) :

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطلبة من:

- ✓ استيعاب المفهوم الشامل لإدارة الأزمات وفهم علاقتها البنيوية بالاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسات الحديثة.
- ✓ تحليل دور الاتصال الاستباقي في مرحلة ما قبل الأزمة، وفهم كيفية الانتقال من منطق ردّ الفعل إلى منطق التنبؤ والتحكم.
- ✓ فهم آليات الاتصال في لحظات الضغط خلال مرحلة الاحتدام والذروة، وإدراك أثر السرعة، التوقيت، ونبرة الخطاب في تشكيل الرأي العام.
- ✓ إدراك البعد الاستراتيجي لمرحلة ما بعد الأزمة بوصفها مرحلة إعادة بناء الثقة والشرعية المؤسسية.

تمهيد :

تُعدّ الأزمات إحدى السمات البنيوية الملازمة لعمل المؤسسات الحديثة في بيئات تتسم بالتعقيد، وتسارع التغيرات، وتشابك المصالح، حيث لم يعد السؤال المطروح هو **هل ستواجه المؤسسة أزمة؟ بقدر ما أصبح كيف ستديرها عندما تقع؟** وفي هذا السياق، تبرز إدارة الأزمة بوصفها حقلاً معرفياً وتطبيقياً يتجاوز المعالجة الظرفية للأحداث الطارئة، ليغدو ممارسة إستراتيجية شاملة تقوم على التخطيط، والتنبؤ، وضبط الاتصال، واتخاذ القرار في ظل عدم اليقين.

إنّ دراسة أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمة تنطلق من قناعة أساسية مفادها أن الأزمة ليست حدثاً مفاجئاً معزولاً، بل هي نتيجة تفاعل معقد بين عوامل تنظيمية، واتصالية، وإعلامية، وسلوكية. ومن هنا، فإن فعالية إدارة الأزمة لا تُقاس فقط بقدرّة المؤسسة على احتواء الحدث مادياً أو تقنياً، وإنما بقدرتها على اختيار الأسلوب والإستراتيجية الملائمة لطبيعة الأزمة، ومستوى المسؤولية المنسوب إليها، وحساسية الجمهور، وسياق التغطية الإعلامية.

وتكمن القيمة التعليمية لهذه المحاضرة في أنها تمنح الطلبة والباحثين والممارسين رؤية شاملة ومتكاملة عن دورة حياة الأزمة، بدءاً من مرحلة الاستباق والتخطيط، مروراً بمرحلة الاستجابة الفورية وتنسيق الخطاب، وصولاً إلى مرحلة ما بعد الأزمة وإعادة بناء الثقة. كما تسلط الضوء على دروس مستفادة من تجارب واقعية متنوعة، تُظهر كيف يمكن لنجاح التواصل أو فشله أن يغيّر مسار الأزمة بالكامل، ويحدّد مستقبل المؤسسة لعقود.

أولاً. متطلبات إدارة الأزمة :

إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ المناسب لها والذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالاً واسعاً للتحرك بدون أي قيود أو معوقات وفيما يلي أهم متطلبات إدارة الأزمة¹ :

عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة:

✓ التخطيط الجيد .

✓ التنسيق الفعال .

✓ التواجد المستمر.

✓ تفويض السلطة.

ثانياً. مناهج تشخيص الأزمات :

يعد التشخيص السليم للأزمات المفتاح الرئيس للتعامل معها، ومن دون التشخيص يعد التعامل معها ارتجالاً، و أساس التشخيص هو وفرة المعلومات و البيانات و الممارسة و الخبرة، والإدراك أمام من يتولى التشخيص.

ومن مناهج التشخيص ما يأتي² :

-**المنهج الوصفي التحليلي** : يقوم هذا المنهج علي تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وكما هي عليه الآن من حيث تحديد مظاهرها، وملاحظتها العامة، و النتائج التي أفرزتها، وينتهي بتوصيف الأزمة وعرض إبعادها، وجوانبها التي وصلت إليها.

¹ سليم بطرس جلدة، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، الطبعة الأولى ، ص 28.

² زيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (إدارة و توجيه تربوي)، جامعة دمشق كلية التربية، قسم المناهج و طرائق التدريس، -- 2014-2015، ص 43-44.

-**المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات** : ينطلق هذا المنهج من مبدأ أن الأزمة لا تنشأ فجأة، و أنها ليست وليدة اللحظة، ولكنها نتيجة تفاعل أسباب و عوامل نشأت قبل ظهورها تاريخيا، و للتعامل مع الأزمة يجب دراسة الماضي بأبعاده كافة لتعرف كيفية تطورها.

-**المنهج البيئي** : ينطلق هذا المنهج من مبدأ أن أية أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها، و تفاعلت معها، و أنها نتاج البيئة التي تكونت فيها و أحاطت بها، و يقوم هذا المنهج عند تشخيص أية أزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صنعها.

-**منهج دراسة حالة لتشخيص الأزمات** : يعتمد علي دراسة كل أزمة علي حدة باعتبار أنها حالة مستقلة لها طبيعة وخصوصية، فرغم تشابه بعض الأزمات إلا أنه لا يمكن أبدا أن تتماثل تماثلا تاما، فاختلاف الزمان والمكان و الموضوع يجعل من كل أزمة حالة خاصة.

-**منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات** : يقوم علي دراسة الأزمات التي تمت في الماضي و مقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها المنظمة في الحاضر.

-**منهج الدراسات المتكاملة لتشخيص الأزمات** : يقتضي المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المنظمة بتحديد و تقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا)، ثم يقوم بعمل برامج لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة و فعالية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، ووضع خطط الطوارئ للأزمة، و تشكيل فريق لإدارة الأزمات، ومواجهة الأزمة و استئناف النشاط ثم تقييم الأزمة التي وقعت و استخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل.

وبناء علي ذلك فإن المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات من وجهة نظر الباحثة هو المنهج الأفضل، إذ يستمد تكامله من استخدامه للمناهج السابقة جميعها، فهو يصف الحالة ويشخصها و يتابعها تاريخيا، ويعمل علي مقارنتها مع الأزمات السابقة في سبيل مواجهتها.

-**منهج النظم** : يقوم هذا منهج النظم علي افتراض أن الأزمة تتكون من مجموعة أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض بدرجات من التكامل و التناسق و التوافق، و تؤدي تلك المجموعة من الأجزاء وفقا لهذا التناغم إلي

إفراز هدف معين أو مجموعة من الأهداف بمعنى أن هذا المنهج يقوم علي أساس النظرة إلي الأزمة علي أنها نظام متكامل.

ووفقا لهذا المنهج فإن هنالك عددا من العناصر المكونة للأزمة علي النحو التالي :

أ- مداخلات الأزمة: من الثابت أن أي نظام يقوم علي مجموعة من المداخلات التي يعتمد عليها بشكل كبير و يدونها لا يستطيع أن ينهض، إضافة إلي أن تحديدها و معرفتها يساعد علي تحديد بواعث الأزمة و دوافعها يؤثر كذلك علي مواطن الضعف و القصور في هذا النظام، فقد تكون الأزمة ناجمة عن نقص أحد تلك المداخلات، أو وجود مجموعة من المداخلات غير المرغوب فيها في نظام الأزمة.

ب- نظام تشغيل الأزمة : يقصد بها مجموعة من العمليات التشغيلية التي تحدث تفاعلات محددة بين مجموعة من المداخلات بصورة تؤدي إلي تعزيز الأزمة وزيادة قوتها و حدتها، والنظام التشغيل الخاص بالأزمة طبيعة حركية ديناميكية حاکمة، تتوافر المداخلات و حدها لا يمكن أن يحقق الأزمة و يطورها، بل العمليات التشغيلية هي المحرك الأساسي الذي يحقق ذلك.

ج- مخرجات نظام التشغيل : ننصرف هذه المخرجات إلي الإفرازات التي أحدثها نظام التشغيل و التي تكون علي صورة :

- ✓ نتائج الأزمة و آثارها و مظاهرها التي تكون ملموسة بصورة واضحة لأفراد المنظمة و البيئة الخارجية لها.
- ✓ نتائج و آثار لا تكون ملموسة لدي الجميع، بل يدركها و يشعر بها أطراف محددة فقط (كالإدارة العليا أو من يقوم بإدارة الأزمة).

د- التغذية المرتدة : و يقصد بها مجموعة من العمليات الرقابية و الوقائية الذي يشترطها نظام التشغيل للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لأهدافه، و تؤدي التغذية المرتدة أو العكسية إلي إيجاد نظرة شبه متكاملة عن القيام بمعالجة و إدارة الأزمة، كما أنها تساعد علي التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بنجاح .

ثالثاً. مراحل إدارة الأزمة واتصالها:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة ، فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.¹

نقصد بإدارة الأزمة سلسلة الإجراءات والقرارات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها، كما تضم مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات المناسبة لحفظ التهديد المادي والبشري لحدود الأزمة. والمحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة.²

تؤكد Booth على أن إدارة الأزمات تمثل الحاجة إلى توقيع وتحضير التعامل مع القضايا والضغط الداخلي والخارجية المنتظمة..... التي تهدد حياة المنظمة.³

1. مرحلة ما قبل الأزمة (التخطيط والاستباق): Signal Detection Stage:

تعد هذه المرحلة نقطة الانطلاق لأي إدارة فعالة للأزمة؛ فهي تساعد المؤسسة على اكتشاف المخاطر قبل حدوثها، ووضع سيناريوهات استباقية للتعامل معها. وتشمل أربعة مكونات أساسية:⁴

1. **المسح البيئي:** ويتمثل في مراقبة المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى أزمة، مثل التغييرات التشريعية، المخاطر التقنية، أو تحولات الرأي العام. وتؤكد الأدبيات أن المسح الاستباقي يقلل بنسبة كبيرة من حجم الأضرار.

¹Jonathan Bundy . **Crises and Crisis management Integration**.Journal of Management .Arizona stat University. 2017. P2 .

² محمود جاد الله ، **إدارة الأزمات** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010، ص 26.

³ Mehr ,M ,Jahanian,R ,**Crisis Management and Its Process in Organization** .Mediterranean Journal of Social Sciences ,p143 doi :

https://www.researchgate.net/publication/313274041_Crisis_Management_and_Its_Process_in_Organizatio

⁴ Mitroff, I., **Crisis Leadership**, Jossey-Bass, 2004, p. 18.

2. التنبؤ بالمخاطر **Assessment Risk**: يتضمن تحليل احتمال وقوع كل أزمة، وتأثيرها المحتمل، ومدى استعداد المؤسسة للاستجابة، وقد طوّرت العديد من المؤسسات "مصنوفة المخاطر" لتقدير درجة الخطورة.

3. إعداد خطة اتصال الأزمة: وتشمل:

- تحديد فريق إدارة الأزمة.
- اختيار المتحدث الرسمي.
- إعداد الرسائل الجاهزة مسبقاً.
- تحديد قنوات الاتصال.

4. التدريب والمحاكاة: تشير الدراسات إلى أن التدريب المنتظم للموظفين على سيناريوهات الأزمات يزيد من سرعة الاستجابة، ويقلل من الأخطاء العشوائية.¹

تكشف مرحلة ما قبل الأزمة عن كونها الركيزة الأساسية لأي منظومة فعّالة لإدارة الأزمات، إذ تمنح المؤسسة القدرة على الانتقال من منطق ردّ الفعل إلى منطق الاستباق والتحكم. فالتحليل الدقيق للمحيط الداخلي والخارجي، عبر المسح البيئي المنتظم، يزوّد المؤسسة بوعي مبكر بالمخاطر المحتملة، ما يسمح بتقليص هامش المفاجأة ورفع مستوى الجاهزية.

كما يشكل التنبؤ بالمخاطر عملية منهجية تُحوّل البيانات المتاحة إلى تقييمات كمية ونوعية تساعد في تحديد أولويات التدخل ووضع "مصنوفة للمخاطر" تستند إليها القرارات الإستراتيجية.

ويُظهر إدماج خطة اتصال أزمة واضحة تتضمن فريقاً مسؤولاً ومتحدثاً رسمياً ورسائل جاهزة مسبقاً بأن المؤسسة التي تُنظّم اتصالاتها قبل الأزمة تكون أكثر قدرة على السيطرة على السردية الإعلامية عند وقوعها.

كما أن التدريب والمحاكاة يمثلان عنصراً حاسماً في تحويل الخطط النظرية إلى مهارات تشغيلية، إذ تعزز هذه التمارين من سرعة الاستجابة وتقلل من الأخطاء العشوائية التي قد تفاقم الوضع.

¹ Heath, R., **Crisis Management for Managers and Executives**, Routledge, 1998, p. 99.

وعليه، فإن مرحلة ما قبل الأزمة ليست مجرد خطوة أولية، بل هي الشرط النبوي لنجاح بقية مراحل إدارة الأزمة؛ فالمؤسسات التي تستثمر في هذه المرحلة تمتلك قدرة أعلى على الحد من الأضرار، وضبط الإيقاع الاتصالي، واستدامة الثقة مع الجمهور، ما يجعل الاستباق ليس خيارًا تنظيميًا بل ضرورة إستراتيجية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي في البيئات المعقدة والمتغيرة، وبذلك هذه المرحلة لا تمثل مجرد خطوة أولى، بل **خط الدفاع الحقيقي** الذي تتوقف عليه قدرة المؤسسة على منع الأزمة أو احتوائها قبل تطورها، مما يجعل اليقظة المبكرة شرطًا أساسيًا لاستدامة الأداء المؤسسي في بيئة معقدة وسريعة التحول.

2. مرحلة الأزمة (الاستجابة الفورية): ويمكن أن قسم هذه المرحلة بحد ذاتها إلى مراحل متفرعة هي :

أ. **مرحلة الاحتدام أو التصعيد:** تمثل مرحلة الاحتدام نقطة الانتقال من إنذار مبكر يمكن احتواؤه إلى أزمة ناشئة يصعب التحكم في دينامياتها، لأنها تتسم بتسارع الأحداث وتضخم المعلومات وارتفاع حساسية الجمهور تجاه الخطاب الرسمي، ويظهر التحليلالاتصالي أن جوهر هذه المرحلة يكمن في كيفية إدارة المؤسسة **للفجوة المعلوماتية** التي تنشأ بفعل نقص المعطيات، وتعدد الروايات، وتسارع الشائعات، وهو ما يجعل التحكم في السردية أمرًا بالغ الأهمية.¹

وفي هذه المرحلة، يتجاوز الاتصال دوره التقليدي كوسيلة لنقل المعلومات، ليصبح أداة تنظيمية إستراتيجية تمنح المؤسسة القدرة على بناء إطار أولي للفهم لدى الجمهور. فالبيان الأولي، والاعتراف بالمشكلة، واعتماد نبرة تطمينية مدروسة، كلها عناصر تمنع الفراغ المعلوماتي وتخلق إحساسًا بالمسؤولية والمصداقية. كما أن الرد على التساؤلات - ضمن حدود التحقيق - يعزز الثقة ويحد من انتشار التفسيرات غير الرسمية التي قد تؤدي إلى تضخيم الأزمة.

وتدل التجارب العملية على أن فشل المؤسسات في هذه المرحلة غالبًا ما يكون نتيجة غياب الوضوح الاتصالي أو التأخر في إصدار المعلومة، مما يتيح للفاعلين الخارجيين تشكيل سردية بديلة قد تضر المؤسسة على المدى الطويل. وفي المقابل، تُظهر المؤسسات التي تعتمد سياسة استباقية وتوازن بين الشفافية والحذر قدرة أعلى على توجيه مسار الأزمة وتقليل آثارها الرمزية والتنظيمية.

¹ Coombs, W. T., **Ongoing Crisis Communication**, SAGE, 2012, p. 44.

وعليه، فإن مرحلة التصعيد تُعدّ مرحلة اختبار حقيقي لقدرة المؤسسة على إدارة الرأي العام والتحكم في تدفق المعلومات، وهي بذلك تُمهّد إما لتفانم الأزمة أو لاحتوائها. وتؤكد الأدبيات أن الاستجابة الاتصالية الفعّالة خلال هذه المرحلة ليست مجرد عمل إجرائي، بل هي إستراتيجية حاسمة تسهم في الحفاظ على السمعة المؤسسية ومنع الانهيار الاتصالي.

ب. مرحلة الذروة أو الانفجار: تؤكد الأدبيات أن أغلب الأخطاء الاتصالية التي تشوّه سمعة المؤسسات تُرتكب في هذه المرحلة، تُعدّ مرحلة الذروة أخطر مراحل دورة الأزمة وأكثرها حساسية، لأنها اللحظة التي تتكثف فيها الضغوط الإعلامية والجماهيرية وتتقلص فيها هوامش المناورة الاتصالية للمؤسسة. وفي هذه المرحلة، تصبح الأزمة حدثاً عاماً مشتعلًا يتصدر الأجندة الإعلامية ويستحوذ على انتباه الجمهور، ما يجعل أي خطأ اتصالي بسيطاً قادرًا على تضخيم الضرر وتشويه السمعة على نطاق واسع. ويشير الباحث فنك إلى أن هذه المرحلة تشبه "الحريق الذي يلتهم المشهد بسرعة"، وهو توصيف يعكس الطبيعة المتسارعة والعنيفة للمعلومات وتفاعلات الرأي العام.

ويتجلى الطابع الاتصالي للمرحلة في ضرورة الانتقال من التواصل العادي إلى قيادة اتصالية متماسكة تُدار وفق بروتوكولات دقيقة، تتسم بوحدة الخطاب، ودقة المعطيات، واعتماد متحدث رسمي واحد قادر على تمثيل المؤسسة بوضوح واتزان. فالتشتت في الرسائل أو تعدد المتحدثين يفتح المجال أمام التناقضات، ويُفقد المؤسسة السيطرة على السردية، ويعزز الشكوك بين الجمهور.

كما أن عقد مؤتمر صحفي عند الضرورة يمنح المؤسسة منصة مباشرة لإعادة ضبط مسار المعلومات وتثبيت روايتها الرسمية، وتؤكد الأدبيات أن غالبية الإخفاقات الاتصالية -التي تُخلّف ضررًا طويل الأمد على صورة المؤسسات- تقع تحديدًا في مرحلة الذروة، نظرًا لتسارع الأحداث، وضغط الوقت، وتضارب التوقعات، وارتفاع حساسية الجمهور، ولهذا فإن القدرة على التحكم في السردية الإعلامية، وتقديم معلومات موثوقة وحديثة، والمحافظة على نبرة مسؤولة، تُعدّ من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة في عبور الأزمة بأقل الخسائر الممكنة، وعليه فإن مرحلة الذروة ليست مجرد لحظة صدام بين المؤسسة والأزمة، بل هي معركة اتصالية حاسمة يتوقف عليها مصير السمعة المؤسسية. فكلما كانت القيادة الاتصالية قوية، والخطاب موحدًا، والمعلومات دقيقة، زادت قدرة المؤسسة على الصمود أمام ضغوط الأزمة واستعادة زمام المبادرة في المراحل اللاحقة¹.

¹ Coombs, W. T, ibid, 2012, p 44.

ج. مرحلة الانحسار أو الاحتواء: تُعد أخطر المراحل، لأنها لحظة ضغط تنتشر فيها المعلومات بسرعة، ويزداد خلالها خوف الجمهور وانفعاله، تركز الأدبيات على أربع مهام رئيسية:

1. تفعيل خلية الأزمة **Cell Crisis**: تتكون عادة من: القيادة - العلاقات العامة - الاتصال - الشؤون القانونية - الموارد البشرية، وظيفتها تنسيق الخطاب، وجمع المعلومات، واتخاذ القرارات.

2. إصدار بيان أولي سريع: يؤكد الخبراء ضرورة التواصل الفوري خلال الساعة الأولى، حتى لو كانت المعلومات أولية، لأن الصمت يفتح الباب أمام الشائعات، ويتضمن البيان:

- الاعتراف بوجود حدث.
- التأكيد على التحقيق.
- طمأنة الجمهور.
- التزام بالشفافية.

3. إدارة المعلوماتي: وتشمل:

- التحقق من المصادر.
- تجنب المعلومات غير المؤكدة.
- تحديث الرواية باستمرار.
- الاستجابة الصحفية المنظمة.

4. مراقبة الإعلام التقليدي والرقمي: التحليل الفوري لمنصات التواصل يساعد على معرفة اتجاهات الجمهور، والتدخل عند انتشار الشائعات، تمثل مرحلة الأزمة اللحظة الأكثر حساسية في مسار إدارة الأزمات، لأنها تنطوي على درجة عالية من الضغط الزمني وتداخل المكايح النفسية والسلوكية للجمهور، الأمر الذي يجعل الاستجابة الفورية والمنظمة عنصرًا حاسمًا في احتواء تداعيات الحدث، وتُظهر الأدبيات أن فعالية هذه المرحلة تعتمد أساسًا على قدرة المؤسسة على تفعيل خلية أزمة ذات بنية قيادية واضحة، تمتلك الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار وتنسيق الخطاب، ما يسمح بإنتاج رواية مؤسسية متماسكة تمنع احتكار الفضاء الاتصالي من قبل مصادر غير رسمية¹.

¹ Ulmer, R., Sellnow, T., Seeger, M., **Effective Crisis Communication**, SAGE, 2017, p. 62.

ويُعد البيان الأولي السريع بوابة التحكم في مسار الأزمة، إذ يمنح الجمهور إحساسًا بالشفافية والمسؤولية، ويقطع الطريق أمام الشائعات والتفسيرات غير الدقيقة.

غير أن هذا البيان لا يكتسب قيمته من السرعة فقط، بل من محتواه المدرس الذي يجمع بين الاعتراف بالحدث، وطمأنة الجمهور، والإشارة إلى التحقيقات، مما يبيّن إطارًا أوليًا للفهم ويحدّ من الذعر الجماهيري.

كما تُبرز مرحلة الأزمة أهمية **الحوكمة المعلوماتية**، حيث يصبح ضبط تدفق المعلومات والتحقق من مصادرها شرطًا أساسيًا لسلامة القرار الاتصالي. فالتحديث المستمر للرواية المؤسسية، والاستجابة المنظمة لوسائل الإعلام، وإدارة العلاقة مع المنصات الرقمية، كلها عناصر تضمن بقاء المؤسسة في موقع المبادرة بدل الانجرار وراء الأحداث.

وتؤكد التجارب الحديثة أن المراقبة اللحظية للمشهد الرقمي تُعدّ أداة أساسية في رصد اتجاهات الرأي العام والتعامل مع الموجات الإعلامية قبل تحولها إلى أزمة موازية.

وعليه، يمكن القول إن مرحلة الاستجابة الفورية تشكل **العمود الفقري** لإدارة الأزمة، لأن نجاحها يحدد ملامح المراحل اللاحقة ويؤثر مباشرة في ثقة الجمهور ودرجة الضرر السمعي. فالمؤسسة التي تستجيب بسرعة، وبدقة، وبخطاب موحد، هي الأكثر قدرة على إدارة الخوف العام والحد من الانفلات الاتصالي، وهو ما يجعل الاستجابة الفورية ليست مجرد مرحلة تشغيلية بل إستراتيجية إنقاذية تحفظ الصورة المؤسسية وتعيد توجيه مسار الأزمة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة (التعافي وإعادة بناء الثقة):

في هذه المرحلة يتم الانتقال من إدارة الحدث إلى إدارة تبعات الحدث، وتركز هذه المرحلة على:

1. تقييم أداء المؤسسة خلال الأزمة:

○ ما الذي نجح؟

○ ما الأخطاء؟

○ كيف يتكرر النجاح أو يُتفادى الفشل؟

2. إعادة بناء الثقة تتطلب المؤسسات:

- شفافية بعد الأزمة.
- نشر نتائج التحقيق.
- تقديم تعويضات إذا لزم الأمر.

○ إشراك الجمهور في معرفة الإصلاحات المتخذة.

3. مؤتمرات ما بعد الأزمة: تعد وسيلة مهمة لشرح الوقائع، وتقديم تطمينات، وتأكيد التزام المؤسسة بالأخلاق المهنية.

4. تعزيز الحوكمة الداخلية: لأن الأزمات تكشف غالبًا عن نقاط ضعف تنظيمية تحتاج إلى إصلاح.

تمثل مرحلة ما بعد الأزمة الحلقة الحاسمة التي تنتقل فيها المؤسسة من إدارة الحدث إلى إدارة تداعياته الرمزية والتنظيمية، وهي مرحلة محورية لأن المستقبل المؤسسي يتحدد بدرجة كبيرة من خلالها.

ويكشف الأدب المتخصص أن فعالية هذه المرحلة تعتمد على قدرة المؤسسة على التحول من منطق المواجهة إلى منطق التقييم والإصلاح، بما يسمح بإعادة صياغة علاقتها بجمهورها وبنائها الداخلي على أسس أكثر متانة.

إن تقييم الأداء بعد الأزمة لا يُعد مجرد عملية مراجعة شكلية، بل هو ممارسة إستراتيجية تتيح للمؤسسة فهم أنماط النجاح والإخفاق، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير بروتوكولات استجابة أكثر مرونة وفعالية في المستقبل.¹

فالأزمة بهذا المعنى تتحول من تهديد إلى فرصة للتعلم المؤسسي وإعادة هيكلة المسارات التنظيمية.

¹ Seeger, M., **Best Practices in Crisis Communication**, Public Relations Review, 2006, p. 238.

أما إعادة بناء الثقة، فهي جوهر المرحلة وغايتها المركزية، إذ لا يمكن للمؤسسة استعادة مكانتها أو شرعيتها دون اعتماد شفافية ما بعد الأزمة، سواء عبر نشر نتائج التحقيق، أو تقديم تعويضات، أو إشراك الجمهور في القرارات الإصلاحية؛ فالثقة لا تُمنح تلقائيًا بعد الأزمات، بل تُكتسب بجهود متواصلة تبرهن على التزام أخلاقي وفعلي بتحسين الأداء وتجاوز الأخطاء.

ويبرز دور مؤتمرات ما بعد الأزمة كآلية اتصالية متقدمة تهدف إلى تقديم تفسير شامل لما حدث، وتعزيز التواصل المباشر مع الجمهور ووسائل الإعلام، وترسيخ صورة المؤسسة كفاعل مسؤول يحترم الحق في المعرفة والمساءلة، كما تُظهر التجارب العالمية أن هذه المؤتمرات تُسهم في إعادة ضبط السردية الاتصالية، ومنع تشكّل روايات بديلة تُفاقم الضرر.

وتتوج هذه المرحلة بعملية تعزيز للحوكمة الداخلية، حيث تُكشف خلال الأزمات عادةً ثغرات تنظيمية وبنوية تستدعي إصلاحات هيكلية، سواء في القيادة، أو التواصل، أو إدارة المخاطر، ويمثل هذا التعزيز خطوة ضرورية لضمان عدم تكرار الأزمة، وترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والتعلم والمساءلة.

وعليه، فإن مرحلة ما بعد الأزمة ليست نهاية الحدث بقدر ما هي بداية إعادة بناء المؤسسة، سواء على مستوى الثقة العامة أو مستوى الأداء الداخلي، وهو ما يجعلها عنصرًا جوهريًا في دورة إدارة الأزمات وشرطًا لاستمرار المؤسسة واستدامة مشروعها.

نوضح ونبسط للطالب مراحل إدارة الأزمة وفق المخطط رقم 09 :

إدارة الأزمات والاتصال الاستراتيجي

الدورة المتكاملة



رابعاً. استراتيجيات الاتصال الفعّالة في الأزمات:

1. الاستراتيجيات الدفاعية والاستباقية حسب نظرية SCCT:

تعتمد الإستراتيجية المناسبة على مستوى المسؤولية وفق الجدول رقم 03 كما يلي:

نوع الأزمة	مستوى اللوم	الإستراتيجية
ضحية	منخفض	التضامن – الامتنان – الاعتراف بالخسارة
عرضية	متوسط	التبرير – تقديم معلومات تقنية – اعتذار جزئي
متعمدة	عالٍ	اعتذار كامل – تعويض – تحمل المسؤولية

وتشير التجارب التطبيقية إلى أن المؤسسات التي تعترف بالأخطاء فوراً تحقق استعادة أسرع للثقة¹.

2. استراتيجيات استعادة الصورة حسب بنوا (Image Restoration):

1. الإنكار.
2. تحويل اللوم.
3. التقليل من حجم الخطأ.
4. التبرير.
5. الإصلاح.
6. التعويض.
7. الاعتذار الصريح.

وتؤكد الدراسات أن “الاعتذار الصريح” هو الأكثر فعالية في الأزمات ذات المسؤولية العالية².

¹ Coombs, W. T., Applied Crisis Communication and Crisis Management, Wiley, 2014, p. 78.

² Benoit, W., Accounts, Excuses, and Apologies, SUNY Press, 1995, p. 91.

خلاصة:

تُظهر دراسة إدارة الأزمات من زاوية الاتصال أن الأزمة ليست مجرد حدث طارئ ينفجر فجأة، بل هي مسار ديناميكي متعدد المراحل يتطلب استعدادًا استباقيًا، واستجابة فورية محكمة، وتعافيًا مؤسسيًا قائمًا على إعادة بناء الثقة والحوكمة الداخلية. وقد أظهرت النظريات المعتمدة - من الإسناد، إلى الوضعية (SCCT)، إلى استعادة الصورة، إلى نظرية الاتساق والنموذج الاتصالي الشامل - أن الاتصال ليس عنصرًا ثانويًا في إدارة الأزمة، بل هو المحرك المركزي في تشكيل إدراك الجمهور، والتحكم في السردية، واستعادة الشرعية.

فمرحلة ما قبل الأزمة تُعدّ حجر الأساس، لأنها تُحوّل المؤسسة من كيان مفعول به إلى فاعل يمتلك القدرة على التوقع والتخطيط، بينما تمثل مرحلة الأزمة الاختبار الحقيقي لقدرة المؤسسة على تنسيق خطابها، والتحكم في تدفق المعلومات، وإدارة مخاوف الجمهور في لحظات الضغط القصوى.

أما مرحلة ما بعد الأزمة، فقد أثبتت أنها ليست مجرد نهاية الحدث، بل هي مرحلة إعادة الترميم المؤسسي بكل أبعاده الرمزية والتنظيمية، بما في ذلك إصلاح الأخطاء، ومؤسسة التعلم، وتعزيز الثقة العامة.

إن التكامل بين هذه المراحل والنماذج يقدم رؤية واضحة مفادها أن إدارة الأزمات الناجحة ليست نتاج مهارة اتصالية ظرفية، بل هي نتيجة بنية مؤسسية تتقاطع فيها الإستراتيجية، والشفافية، والمسؤولية، والسلوك الأخلاقي، ومع تطور الوسائط الرقمية وتسارع تداول المعلومات، أصبحت المؤسسات مطالبة بامتلاك رؤية اتصالية شاملة تتسم بالاستباق، والاتساق، والقدرة على التفاعل السريع، دون الإخلال بالدقة والمصداقية، وبذلك يمكن القول إن الأزمات -على الرغم من آثارها السلبية- تمثل فرصًا لإعادة تعريف الذات المؤسسية، وتصحيح المسارات، وبناء منظومات أكثر صلابة واستجابة.

وما تقدمه هذه المحاضرة ليس مجرد معرفة نظرية، بل خارطة عمل تساعد القادة والمهنيين والطلبة على فهم تعقيدات المشهد الاتصالي، وتحويل الأزمة من عامل تدمير إلى فضاء للتجديد والتحول.

المحور الثالث: الإطار المعرفي والتشغيلي لفريق إدارة الأزمة.

الأهداف المعرفية (Cognitive Objectives)

بنهاية هذا المحور، يُتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- ✓ التمييز المفاهيمي الدقيق بين فريق إدارة الأزمة وخلية الأزمة وتقييم حدود التداخل الوظيفي من حيث المجال الزمني، ومستوى السلطة.....
- ✓ فهم منهجية بناء السيناريوهات في إدارة الأزمات، وبيان دورها في الانتقال من رد الفعل الارتجالي إلى التخطيط الاستباقي.



تمهيد:

تُعَدُّ الأزمة حدثًا استثنائيًا يُحدث اضطرابًا في سير المؤسسة ويهدد استقرارها التنظيمي والاتصالي، ما يفرض وجود آليات واضحة للتعامل معها. ومن أبرز هذه الآليات «فريق إدارة الأزمة» الذي يشرف على وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي قبل وقوع الأزمة، و«خلية إدارة الأزمة» التي تتولَّى إدارة الوضع ميدانيًا واتصاليًا أثناء وقوعها. ورغم الترابط الوثيق بين هذين الكيانين، إلا أن الأدبيات تفرِّق بينهما من حيث التكوين، والوظيفة، والمجال الزمني، ومستوى السلطة، وحدود التدخل.

تُعتبر إدارة الأزمات أحد أهم المكونات الحيوية في الحوكمة المؤسسية المعاصرة، نظرًا لما تفرزه الأزمات من اضطرابات قد تهدد استمرارية المؤسسة، وتؤثر في صورتها العمومية، وتُضعف قدرتها على التحكم في تدفقات المعلومات. وفي هذا السياق، تميَّز الأدبيات الحديثة بين بنيتين أساسيتين تتكاملان لضمان مواجهة فعّالة للأزمات: فريق إدارة الأزمة بوصفه الإطار الاستراتيجي المسؤول عن التخطيط ووضع السيناريوهات والسياسات العامة، وخلية إدارة الأزمة باعتبارها الوحدة العملية التي تُفعل عند وقوع الأزمة لتدبير الاستجابة التنفيذية والاتصالية لحظة بلحظة.

وتبرز أهمية هذا التمييز من خلال الاختلاف في طبيعة المهام، والمستوى التنظيمي، والاختصاصات، والمدى الزمني للتدخل، وسلطة اتخاذ القرار. فمن جهة، يعمل فريق إدارة الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة، وإعداد الخطط الاستشرافية، وصياغة التوجهات الاتصالية قبل وقوع الأزمة، ويمتد دوره إلى تقييم الأداء واستخلاص العبر بعد انتهائها.

ومن جهة أخرى، تتجسد وظيفة خلية إدارة الأزمة داخل السياق الفعلي للأزمة، حيث تتكفل بالتنسيق الميداني، وجمع المعطيات الآنية، وصياغة الرسائل الإعلامية، واتخاذ القرارات التكتيكية المستعجلة.

وبناءً عليه، تتناول هذه المحاضرة الإطار المفاهيمي والتنظيمي لكل من الفريق والخلية، مع توضيح طبيعة العلاقة التكاملية بينهما وحدود التداخل، استنادًا إلى إبراز الأسس العلمية التي تتيح للمؤسسة إدارة أزماتها بكفاءة أعلى، وضمان تماسك عملياتها واتصالاتها في أصعب الظروف.

أولاً: الإطار المفاهيمي لفريق إدارة الأزمة.

1. تعريف فريق إدارة الأزمة:

يُعرف فريق إدارة الأزمة بأنه «مجموعة من الخبراء والقادة داخل المؤسسة، يتم اختيارهم مسبقاً، وتُسند إليهم مهمة وضع خطط التعامل مع الأزمات، وتنسيق الأدوار بين الإدارات، والإشراف على دورة حياة الأزمة كاملة»¹، يتكون هذا الفريق من مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة وبصورة دائمة أو مؤقتة ويكونون ذوي إمكانيات أو خبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة وتكون مهمتهم الأساسية استشعار إشارات الإنذار المبكر والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة...² لا توجد صيغة تنظيمية ثابتة أو متفق عليها خاصة بفريق إدارة الأزمة، لكن هناك من يقترح وجود إدارة أو وحدة تنظيمية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن هذا الوجود يسمح بأداء مهام وحدة إدارة الأزمات بسهولة ويسر، وفعالية وكفاءة³ عالية، ويمثل هذا الفريق البنية الإستراتيجية التي تستند إليها المؤسسة في فهم المخاطر والتخطيط لها. ومن من خصائص هذا الفريق⁴:

- ✓ المرونة والقدرة على التحرك السريع .
- ✓ القدرة على العمل المشترك .
- ✓ تحقيق مستوى عال من التنسيق والاتصالات الأفقية والرأسية.
- ✓ تنوع التخصصات وتكاملها.
- وقد حدد محمد فتحي مقومات أخرى يجب أن يتمتع بها فريق عمل الأزمة بوجه خاص وهي⁵:
- ✓ القدرة على التدخل الناجح لإدارة الأزمة سواء كانت قدرات جسدية أو عقلية أو عملية
- ✓ برود الأعصاب ورباطة الجأش وعدم القابلية للانفعال أو التأثر العاطفي أمام أحداث الأزمة.
- ✓ الطاعة العمياء للأمر المتخذ أياً كانت المخاطر التي قد تعترضه.
- ✓ الانتباه والوعي الشديد عند القيام بالمهمة.

¹ Coombs, W., **Ongoing Crisis Communication**, SAGE, 2012, p. 33.

² عامر أحمد أمين، **القائد في موقف الأزمة**، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الأول، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 12، 13 أكتوبر 1996، ص17.

³ منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات: الوسيلة للبقاء**، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997، ص227.

⁴ علي بن هلهول الرويلي، **إدارة الأزمة وإستراتيجية المواجهة**، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية بعنوان: إدارة الأزمات الجزء الأول، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 04/30 إلى 04/30، 2011/05/4، ص34.

⁵ محمد فتحي، **الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات**، دار النشر الإسلامية، القاهرة، ط 1، 2002، ص216.

✓ التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك.

✓ الولاء والانتماء للتنظيم الإداري.

2. طبيعة عمل فريق إدارة الأزمة : تركز كافة جهود فريق إدارة الأزمات على هدف واحد هو التصدي للأزمات ومن مهام الفريق نذكر¹:

✓ التخطيط الجيد لاستثمار الوقت حيث أن الزمن عامل مهم في هذه الأوقات ويمكن لأي جهة أخرى مغرضة استغلال عنصر الزمن وبث ما تريد.

✓ توفير آليات التواصل مع الأطراف ذات الصلة بالأزمة، للحصول على المعلومات الدقيقة والمؤكددة بشكل سريع.

✓ إصدار التوجيهات والتعليمات من قبل الإدارة العليا للفريق وقت الأزمة، مع ضرورة توفير عنصر المرونة للتغلب على أية صعوبات قد تطرأ.

✓ تقييم الأداء بشكل سريع ومتابعة ما يقدم من جهات إعلامية أخرى يتم تحديدها على وجه الدقة لمواجهة ما قد يقدم من أي جهة مغرضة، والرد عليها عمليا من خلال المتابعة الحية والمتوازنة والموضوعية.

✓ إعداد سيناريوهات وخطط لمواجهة أي أزمات أو طوارئ من المحتمل أن تحدث.

✓ معالجة أي تعرض أو تضارب في المعلومات والأرقام ومن مصادرها الأصلية لتحقيق المصادقية فيما يقدم من بيانات.

يمثل بناء السيناريوهات إحدى الأدوات المحورية في إدارة الأزمات الحديثة، إذ تعتمد المنظمات والحكومات على هذه المنهجية الاستشرافية لتوقع مسارات الأحداث، ورسم بدائل متعددة تساعد على مواجهة عدم اليقين. فالسيناريو ليس تنبؤًا دقيقًا بالمستقبل، ولا محاولة لإعادة إنتاج الماضي، وإنما هو تصور احتمالي مبني على تحليل معمق للعوامل المؤثرة في الأزمة، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تقنية. ويكتسي هذا المفهوم أهميته من كونه يمكن المؤسسة من الانتقال من ردّ الفعل إلى المبادرة الاستباقية، ومن الفوضى الاتصالية إلى التنظيم المنهجي في التعامل مع الأحداث.

تُعرّف الأدبيات السيناريو بأنه «وصف احتمالي لمستقبل ممكن، يستند إلى تحليل تفاعلي للعوامل المؤثرة في الأزمة، ويهدف إلى توفير رؤية استشرافية يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار»².

¹ عطاء الله أحمد شاکر ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص 291.

² Coombs, W., **Applied Crisis Communication and Crisis Management**, Wiley, 2014, p. 81.

كما يُنظر إلى السيناريو بوصفه «مسارًا افتراضيًا للأحداث، يُبنى انطلاقًا من فرضيات منطقية، ويهدف إلى استشراف تطورات الأزمة وتحديد بدائل التعامل معها».¹

يمثل السيناريو بذلك أداة علمية تساعد على استكشاف المستقبل، وليس توقعه بشكل حتمي، لأن الهدف ليس معرفة ما سيحدث بالضبط، بل الاستعداد لما قد يحدث.

✦ مبادئ بناء السيناريو:

ترتكز منهجية بناء السيناريوهات على أربعة مبادئ أساسية:

1. الاحتمالية: لا يقوم السيناريو على اليقين بل على استكشاف المسارات الممكنة.
2. التناسق الداخلي: يجب أن تكون عناصر السيناريو منسجمة وغير متناقضة.
3. المنطق السببي: يستند السيناريو إلى تحليل سببي يربط بين العوامل المؤثرة.
4. القابلية للاستخدام: يجب أن يكون السيناريو أداة عملية قابلة للتطبيق ضمن خطط الأزمة.²

لقد طوّرت المؤسسات الدولية نماذج متعددة لبناء السيناريوهات، أبرزها نماذج هيرمان، ونموذج معهد الدراسات المستقبلية، إضافة إلى التطبيقات العملية في مجالات الأمن، الطاقة، الصحة، والتسيير الاستراتيجي. وتكشف الأدبيات أن غياب السيناريو الجيد يؤدي إلى تضارب في الخطاب، وتأخر في اتخاذ القرار، وفقدان السيطرة الاتصالية، في حين أن بناء سيناريوهات محكمة يتيح للمؤسسة توجيه الأزمة بدل أن تُوجّه بها.

¹ Heath, R., **Crisis Management for Managers and Executives**, Routledge, 1998, p. 102.

² Herman, R., **Scenario Planning for Crisis Management**, Routledge, 2009, p. 12.

ثانياً: أنواع السيناريوهات في إدارة الأزمات.

1. السيناريو المتفائل: يفترض هذا السيناريو أن الأزمة ستكون محدودة التأثير، وأن المؤسسة قادرة على السيطرة

عليها بسرعة، يُستخدم في:

- الكوارث الصغيرة.
- الانقطاعات التقنية.
- الأحداث المتوقعة قصيرة المدى.¹

2. السيناريو المرجح (الأكثر احتمالاً): يُعدّ السيناريو الواقعي الذي يُبنى على تحليل علمي للمعطيات.

يستخدم عادة لتحديد الخطة الأساسية لإدارة الأزمة.

3. سيناريو أسوأ الاحتمالات (**Worst-case scenario**): وهو الأكثر أهمية لأنه يتعامل مع:

- الخسائر الكبيرة.
 - انهيار البنية الاتصالية.
 - الهجمات السيبرانية.
 - تأثير السمعة.
 - تصاعد الغضب الشعبي.
- ويُستخدم هذا السيناريو في وضع خطط الاتصال الأكثر صرامة، مثل:
- الاعتذار الكامل.
 - التعويض.
 - الإدلاء بتصريحات حساسة.
 - دعم المتضررين.
 - مشاركة القيادة العليا.²

¹ Schoemaker, P., **Thinking in Scenarios**, Harvard Business Review, 1995, p. 29.

² Schoemaker, P., *ibid*, p. 29.

أن بناء السيناريوهات أصبح اليوم جزءًا جوهريًا من منظومة إدارة الأزمات، إذ يسمح للمؤسسات بالانتقال من ردود الفعل الارتجالية إلى الفعل الاستباقي القائم على التخطيط. يقدم السيناريو تصورًا احتماليًا لمستقبل ممكن، يُبنى على تحليل العوامل المؤثرة في الأزمة، وعلى فرضيات منطقية تساعد على تحديد البدائل واتخاذ القرار السريع والمتسق بناءً على التوقع المبكر.

يمثل السيناريو المتفائل، والسيناريو المرّجح، وسيناريو أسوأ الاحتمالات، الإطار الثلاثي الأكثر استخدامًا في الممارسة المهنية. بالتالي أن السيناريو ليس مجرد تمرين نظري، بل هو أداة إستراتيجية تُحسّن من مرونة المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات، وتضمن انسجام خطابها، وفاعلية قراراتها، واستدامة ثقة الجمهور بها. ومن دون هذه المنهجية، تصبح المؤسسة رهينة الارتباك الاتصالي والعجز الإداري في اللحظات الحرجة.

❖ عمل فريق إدارة الأزمة:

يقوم الفريق بدوره وفق نموذج تشغيلي متكامل يغطي دورة حياة الأزمة كاملة، بدءًا من مرحلة ما قبل الأزمة، مرورًا بمرحلة الاستجابة أثناء الأزمة، وانتهاءً بمرحلة ما بعد الأزمة، بما يضمن التحسين المستمر وتعزيز المرونة المؤسسية. تهدف مهامه إلى رفع مستوى الجاهزية، وتعزيز كفاءة الاستجابة، وضمان التعلم المؤسسي المستدام ويمكن توضيح عمل فريق إدارة الأزمة وفق ثلاث مراحل:

أ. قبل الأزمة:

- تحليل المخاطر المحتملة.
- إعداد السيناريوهات.
- وضع خطط الاستجابة.
- تدريب خلية الأزمة والمتحدثين.
- تحديد قنوات الاتصال الاستراتيجي.

ب. أثناء الأزمة:

- دعم خلية الأزمة بالمعلومات.

- تقييم الخيارات.
- تحديث الخطط.
- اتخاذ قرارات عليا تتجاوز صلاحيات الخلية.

ج. بعد الأزمة:

- تقييم الأداء.
- إعداد تقرير شامل.
- مراجعة خطة إدارة الأزمات.
- استخلاص الدروس وتحسين الأنظمة.

3. تشكيل فريق إدارة الأزمة :

حصر الباحث عماد مكاوي تشكيلة فريق الأزمة بحيث حصرها بين تشكيلة أساسية وأخرى متعاونة :

- ✓ قائد الفريق: يتولى الإشراف.
- ✓ المدير العام أو ممثل القيادة العليا.
- ✓ مدير الاتصال المؤسسي.
- ✓ المستشار القانوني.
- ✓ مدير الموارد البشرية.
- ✓ مسؤول الأمن والسلامة.
- ✓ خبير في مجال الأزمة.
- ✓ مسؤول تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ مستشار نفسي أو اجتماعي (حسب نوع الأزمة).¹

ويمتاز هذا الفريق بأنه استراتيجي، طويل المدى.

¹ Mitroff, I., **Crisis Leadership**, Jossey-Bass, 2004, p. 22.

ثالثًا. الإطار المفاهيمي لخلية إدارة الأزمة:

1. تعريف خلية إدارة الأزمة:

تُعرف خلية إدارة الأزمة بأنها «وحدة عملياتية صغيرة يتم تفعيلها فور وقوع الأزمة، تتولى تحليل الوضع، وتنسيق الاستجابة الميدانية، وتطبيق الخطة، وإدارة الاتصال الداخلي والخارجي لحظة بلحظة».

وتُعرف أيضًا بغرفة عمليات الأزمة. (**Crisis Operations Center**).

2. طبيعة عمل خلية الأزمة: تنحصر مهامها في الفترة الزمنية أثناء الأزمة فقط، وتشمل:

- متابعة الحدث مباشرة.
- تقييم مستوى الخطورة.
- اتخاذ القرارات التشغيلية المستعجلة.
- التواصل مع الإعلام عبر المتحدث الرسمي.
- إصدار البيانات.
- منع تضارب المعلومات.
- الرد على الشائعات.
- توجيه الوحدات التنفيذية.

الخلية هي «قلب الأزمة» لأنها تدير اللحظة الحرجة.¹

3. تشكيل خلية الأزمة²: تتكوّن عادة من:

- رئيس الخلية (غالبًا مدير وحدة مختصة).
- المتحدث الرسمي.
- مسؤول الاتصال.

¹ Ulmer, R., Sellnow, T., Seeger, M., **Effective Crisis Communication**, SAGE, 2017, p. 44.

² Coombs, W., **Applied Crisis Communication and Crisis Management**, Wiley, 2014, p. 73.

- خبير تقني أو طبي أو أممي.
- مسؤول جمع وتحليل البيانات.
- ممثل عن القيادة العليا (للتنسيق مع فريق إدارة الأزمة).

ويمتاز هذا الفريق بأنه مصغر، تكتيكي، سريع الحركة.

✦ الفرق بين فريق إدارة الأزمة وخلية الأزمة: تُعدّ وضوح الأدوار وتحديد مستويات الصلاحية من العوامل الحاسمة في نجاح إدارة الأزمات، لاسيما في البيئات المؤسسية المعقدة التي تتطلب توازنًا دقيقًا بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة العملية السريعة. وفي هذا السياق، يبرز التمييز بين فريق إدارة الأزمة وخلية الأزمة بوصفه ضرورة تنظيمية وليست مجرد مسألة إجرائية، إذ يؤدي الخلط بين الدورين إلى ازدواجية القرار أو بطء الاستجابة أو تضارب الرسائل.

وانطلاقًا من ذلك، تستعرض الفروق الجوهرية بين الفريقين من حيث المهام ومستوى السلطة، ونوضح مجالات التداخل الوظيفي التي تفرضها طبيعة الأزمة، مع التأكيد على أهمية التنسيق المؤسسي والتكامل العملي. والأرجح أن العمل ضمن نموذج تكاملي يبيّن الإطار الأمثل للعلاقة بين فريق إدارة الأزمة وخلية الأزمة، بما يضمن فعالية القرار، وسرعة التنفيذ، واستدامة الأداء المؤسسي أثناء مختلف مراحل الأزمة.

من حيث المهام يمكن أن نوضحها بالجدول رقم 04:

مجال العمل	فريق إدارة الأزمة	خلية إدارة الأزمة
التخطيط	يضع الاستراتيجيات	ينفذها
اتخاذ القرار	يصدر قرارات كبرى	يتخذ قرارات تكتيكية
الاتصال	يحدد السياسة الاتصالية	يصيغ الرسائل ويخاطب الإعلام
جمع المعلومات	يشرف على النظام	يتابعها لحظيًا
المرحلة الزمنية	دورة الأزمة كاملة	لحظة الأزمة فقط

- الفرق في مستوى السلطة: فريق إدارة الأزمة يملك سلطة التغيير السياسي والاستراتيجي. خلية الأزمة تملك سلطة التدخل السريع والتنفيذي.

رابعًا. حدود التداخل بين الفريقين¹:

رغم اختلاف في وتقاطع في الأدوار، إلا أن هناك نقاط التقاء ضرورية تضمن انسجام العمل المؤسسي، وتتجلى حدود التداخل في:

1. تبادل المعلومات: تُعد المعلومات العمود الفقري لكل من الفريقين، وتتم في إطار تبادلي حيث:

- تزود خلية الأزمة الفريق الاستراتيجي بالمعطيات اليومية.
- ويقدم الفريق الاستراتيجي رؤيته لتحليل الوضع وفق منظور أوسع.

2. تنسيق الاتصال المؤسسي: الفريق يضع السياسة الاتصالية العامة، بينما الخلية:

- تصوغ البيانات.
- تتعامل مع الإعلام.
- تقود المتحدث الرسمي.
- تتحكم في تدفقات المعلومات.

فالعلاقة بينهما علاقة «توجيه» و«تنفيذ».

3. اتخاذ القرار: الفريق يتخذ القرارات الكبرى (إغلاق فرع، إعلان حالة الطوارئ، تعويضات...).

- الخلية تتخذ قرارات ميدانية (إجلاء، نشر معلومات عاجلة، ضبط التصريحات).

4. الاستجابة العملية: التداخل يظهر في ضرورة:

- مشاركة بعض أعضاء الفريق في اجتماعات الخلية.
- اتخاذ قرارات مشتركة في اللحظات الحرجة.
- تقييم ميداني مستمر للوضع.²

¹ Fearn-Banks, K., **Crisis Communications**, Routledge, 2016, p. 88.

² Sellnow, T., Ulmer, R., **Communication and Organizational Crisis**, Praeger, 2003, p. 112.

5. التدريب والمحاكاة : كلاهما يشتركان في:

- التخطيط للتمارين.
- تنفيذ المحاكاة.
- تطوير قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات.

خامساً: نموذج تكاملي للعلاقة بين الفريقين:

من خلال ماسبق يتبين أن العلاقة المثلى بين الفريقين تقوم على:

1. قيادة مركزية واحدة.
2. فصل تنظيمي واضح.
3. تنسيق اتصالي متواصل.
4. هيكل معلوماتي مشترك.
5. سلسلة أوامر واضحة.

ويؤكد الباحثون أن الجمع بين «التخطيط الاستراتيجي» و«الاستجابة العملية» هو ما يجعل المؤسسة قادرة على احتواء الأزمة بكفاءة.¹

¹ Seeger, M., Sellnow, T., Ulmer, R., **Theorizing Crisis Communication**, Wiley, 2013, p. 51.

خلاصة:

من خلال المحاضرة نستنتج أن فريق إدارة الأزمة يمثل العقل الاستراتيجي للمؤسسة، إذ يضطلع بمسؤوليات استشراف المخاطر، وبناء السيناريوهات، ووضع السياسات العامة، وتوجيه القرار الاتصالي، ومتابعة الأداء قبل الأزمة وأثناءها وبعدها. في المقابل، تجسّد خلية إدارة الأزمة الذراع العملياتية التي تتعامل مع اللحظة الحرجة، وتُفعل الخطط الموضوعة، وتدير التدخلات الميدانية، وتتحكم في تدفقات المعلومات والاتصال الإعلامي بصورة آنية وسريعة. ويؤكد هذا التمايز الوظيفي أن الفاعلية لا تتحقق بالفصل الصارم بين المستويين، بل بالتكامل المنضبط الذي يمنع التضارب ويعزز سرعة الاستجابة وجودتها.

كما أبرزت المحاضرة الدور المحوري لمنهجية بناء السيناريوهات بوصفها أداة علمية استشرافية تُمكن المؤسسة من الانتقال من منطق ردّ الفعل إلى منطق المبادرة الاستباقية، وتساعد على إدارة عدم اليقين، وتوجيه القرار الاتصالي والإداري في أكثر اللحظات تعقيداً. وأكدت أن اعتماد سيناريوهات متعددة، ولا سيما سيناريو أسوأ الاحتمالات، يُعد شرطاً أساسياً لحماية السمعة المؤسسية وضمان استمرارية الثقة مع الجمهور.

من خلال المحاضرة يتبيّن أن النموذج التكاملي القائم على قيادة مركزية واضحة، وفصل تنظيمي دقيق، وهيكلي معلوماتي مشترك، وسلسلة أوامر منضبطة، يمثل الإطار الأمثل لإدارة الأزمات داخل المؤسسات المعاصرة. فالجمع بين التخطيط الاستراتيجي المتبصر والاستجابة العملياتية السريعة لا يضمن فقط احتواء الأزمة، بل يُسهم في تحويلها إلى فرصة للتعلم المؤسسي، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين الأنظمة والإجراءات المستقبلية.

وعليه، فإن بناء قدرات مؤسسية فعّالة في إدارة الأزمات يتطلب الاستثمار المستمر في التدريب، والمحاكاة، وتطوير الأطر التنظيمية والاتصالية، بما يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة الأزمات بثقة، والحفاظ على استقرارها، وصورتها، وشرعيتها في نظر مختلف أصحاب المصلحة.

المحور الرابع: الإطار المفاهيمي لاتصال الأزمة.

الأهداف المعرفية (Cognitive Objectives)

يتوقع من الطالب في نهاية المحور أن يكون قادرًا على:

- ✓ استيعاب مفهوم اتصال الأزمة وتمييزه عن المفاهيم المشابهة مثل الاتصال المؤسسي والاتصال في حالات الطوارئ.
- ✓ إدراك دور وسائل الإعلام التقليدية والرقمية في تشكيل الرأي العام أثناء الأزمات.
- ✓ إعداد الطالب لفهم التحديات الاتصالية المعاصرة في سياقات الأزمات.

تمهيد:

يشكّل اتصال الأزمة أحد أهم فروع علوم الاتصال الحديثة، نظرًا لتسارع وتيرة الأحداث، وازدياد حدّة المخاطر الطبيعية، والسياسية، والاقتصادية، والصحية التي تواجه المجتمعات والدول والمؤسسات، فقد أصبح الاتصال خلال الأزمات عنصرًا حاسمًا في توجيه الرأي العام، وحماية سمعة المؤسسات، والحدّ من الخسائر، وتنسيق الجهود بين الفاعلين. وفي عالم رقمي سريع ومفتوح، لم يعد الجمهور متلقّيًا سلبيًا، بل أصبح شريكًا في صياغة المعلومة، وفي صناعة السرديات التي تحدّد معنى الأزمة ومساراتها المحتملة.

ومن هنا، تهدف هذه المحاضرة إلى تقديم معالجة أكاديمية معمّقة لاتصال الأزمة، تجمع بين الأسس النظرية من جهة، والتطبيقات العملية من جهة أخرى، ضمن إطار منهجي متسلسل ينتقل بالطالب «من النظرية إلى التطبيق»، ويكشف كيف تُنفَّذ النماذج الاتصالية على أرض الواقع، وكيف يساهم الاتصال في الحدّ من المخاطر، وفي إعادة بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها.

كما سنشير إلى التحديات الجديدة التي فرضتها المنصّات الرقمية، خصوصًا في ظل انتشار المعلومات المضللة والأخبار الزائفة وسرعة انتشار الشائعات في دعم أو إرباك إدارة الأزمات.

أولاً. مقارنة معرفية لاتصال الأزمة:

1. اتصال الأزمة **Crisis Communication**: هو تلك العملية الاتصالية المخططة التي تتبناها المؤسسة قبل، وأثناء، وبعد وقوع الأزمة بهدف حماية السمعة، وإدارة المعلومات، والتأثير في الرأي العام، واستعادة الثقة.

يشمل اتصال الأزمات كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارة العلاقات العامة التي تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة¹... يرى عثمان محمد العربي، أن اتصالات الأزمة هي "اتصالات تُجرى العلاقات العامة بالمنظمة عند حدوث الأزمة، و يتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية و في جو مشحون بالسلبية و العداء من قبل وسائل الإعلام، و من قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة وظروف عملها، و التي تتهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة، بل و استمرارية عملها و بقاءها².

نستنتج من خلال ما سبق أن اتصال الأزمة يركّز على:

- ✓ التوقع والاستباق.
- ✓ إدارة المعلومات.
- ✓ التنسيق بين الفاعلين.
- ✓ بناء الرسائل الأساسية.
- ✓ توحيد الخطاب.
- ✓ الإصلاح بعد الأزمة.

¹ محمد شومان، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 134.

² عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة مسح و تقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة العلمية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد : 05 يناير/ ابريل 1999، ص 122.

وتكتسب الرسالة الاتصالية في لحظة الأزمة أهمية مضاعفة، إذ يصبح الجمهور أكثر حساسية للمعلومات، وأكثر ميولاً للبحث عن الإجابات وتقدير المسؤوليات.

2. أهداف اتصال الأزمة:

ومن الأهداف الأساسية التي يسعى اتصال الأزمة لتحقيقها نجد¹ :

- ✓ الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك
- ✓ تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
- ✓ تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الإجابة.
- ✓ توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وحصر توفير الموارد اللازمة.

ثانياً. قواعد اتصالات الأزمة:

وتكمن أهمية قواعد إدارة الأزمة في كونها إطاراً مرجعياً يضمن حسن التصرف، وسرعة الاستجابة، وترشيد القرارات، وتقليل الخسائر المحتملة، سواء كانت مادية أو بشرية أو معنوية. كما تساعد هذه القواعد على توحيد الجهود داخل المنظمة، وضبط عملية الاتصال، وتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والأطراف المعنية بالأزمة.

حدد محمد رشاد الحملاوي مجموعة من القواعد التي تحكم الاتصال في مجال مواجهة وإدارة الأزمة ما

يلي²:

- ✓ تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين، والمعلومات والإيضاحات من المرؤوس إلى الرئيس.
- ✓ يجب أن تتسم خطة الاتصالات بالبساطة والطابع العملي، وأن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة لكل من مرسلها ومستقبلها.

¹ قدرى على عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الكوارث، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص 180.

² محمد رشاد الحملاوي، دور الاتصال في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ، 1999ص 11.

✓ يجب أن يدعم الاتصال الأهداف المطلوب تحقيقها، فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو في واقع الأمر أداة إدارة الأزمة في الحفاظ والإبقاء على التعاون بين كل من يهمهم الأمر لتحقيق الأهداف المنشودة والمحددة.

✓ يجب أن توضع خطة الاتصالات الداخلية، وكذلك الخارجية على أساس سيناريوهات محتملة، ففي الواقع أن خطة الدفاع الأولى يمكن أن تأتي من العاملين إذا ما تلقوا المعلومات في الوقت المناسب، وعلى الرغم من أن العاملين يعتبرون أحد الأطراف الهامة في أية أزمة إلا أنه غالبا ما يتم تجاهلهم.

تنطلق قواعد الحملاوي من منظور إداري تنظيمي داخلي، حيث يركز على الاتصال باعتباره أداة تشغيلية لضمان تماسك المنظمة أثناء الأزمة.

حدد فرانك كورادو Frank . C أهم قواعد اتصالات الأزمة في :

✓ أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد و في وقت محدد، فالمصداقية و الثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة و جماهيرها عندما تتعدد المصادر و تختلف القصص و المعلومات عن الأزمة ما يؤدي إلى ارتباك الجمهور، و تشجيع الصحافة على خلق و تأليف القصص حول موضوع الأزمة.

✓ تحديث المعلومات بشكل منظم، لأن التأخر في تدفق و إرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء و يسبب القلق و الزجر.

✓ على القائم بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة، و يكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة، فقد اظهر التاريخ بشكل متكرر انه عند وقوع الأزمات ينبغي على الإدارة العليا الاشتراك في المعالجة السريعة و المباشرة للأزمة.

✓ أن يكون الاتصال مخطط مسبقا، سريع و فعال و يحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، ما يكفل التصدي للشائعات التي قد تنتشر بسرعة فائقة عند نقص المعلومات، و هذا ما يلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالاتصال و فريق إدارة الأزمة.

تركز قواعد فرانك كورادو على البعد الاتصالي الخارجي والاستراتيجي للأزمة، خاصة في علاقتها بالجمهور ووسائل الإعلام.

عموماً إن الالتزام بقواعد إدارة الأزمة لا يُعدّ خياراً تنظيمياً، بل ضرورة إستراتيجية تفرضها طبيعة الأزمات وتعقيداتها، خاصة في عصر تتسارع فيه المعلومات وتتنامى فيه أدوار وسائل الإعلام والجمهور. ومن هنا يبرز هذا العنصر لتوضيح أهم القواعد التي ينبغي اعتمادها لضمان إدارة فعّالة للأزمات والحد من آثارها السلبية.

ثالثاً. تأثير خصائص الأزمة على طبيعة الإتصال:

تؤثر خصائص الأزمة على طبيعة الرسائل الاتصالية، إذ تختلف استراتيجيات الاتصال باختلاف نوع الأزمة وحجمها ومستوى الغضب الجماهيري. فالأزمات المفاجئة تحتاج إلى رسائل سريعة وبسيطة، بينما الأزمات الممتدة تحتاج إلى رسائل تفسيرية، وتطمينية، وطويلة المدى. وتشير الدراسات إلى أن نجاح الاتصال في الأزمات يعتمد على ثلاثة عناصر¹:

1. السرعة.
2. الدقة.
3. الشفافية.

وهي العناصر التي يفقد الاتصال معناها من دونها

وعليه يمكن القول إن خصائص الأزمة لا تحدد فقط شكل الرسالة الاتصالية، بل ترسم حدود فاعليتها، فكلما كانت المؤسسة قادرة على المواءمة بين طبيعة الأزمة واستراتيجيات التواصل المعتمدة، كلما ازدادت قدرتها على التحكم في مسار الأحداث وتقليل حجم الأضرار؛ إن السرعة والدقة والشفافية ليست مجرد مبادئ عامة، بل تمثل شروطاً بنيوية لاستمرار الثقة بين المؤسسة وجمهورها، وهي الثقة التي تُعدّ رأس المال الحقيقي في إدارة أي أزمة. ومن ثمّ، فإن نجاح الاتصال في الظروف الحرجة يبدأ من الاعتراف بطبيعة الأزمة، ويمرّ عبر بناء رسائل متكامل مع واقعها، وينتهي باستعادة الثقة عبر ممارسات تواصلية صادقة ومسؤولة.

4-عناصر الاتصال الفعّال خلال الأزمة²: يركز المتخصصون على خمسة عناصر رئيسية يجب أن تتوفر في

الاتصال الناجح:

¹ Coombs, W. T. (2012). **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.p7 .

² Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). **Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity**(4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.p25.

1. تحديد المتحدث الرسمي.
2. صياغة الرسائل الأساسية.
3. التحقق من المعلومات.
4. اختيار القنوات المناسبة.
5. الاستمرار في التواصل حتى انتهاء الأزمة.

وتشير الأدبيات إلى أن غياب أحد هذه العناصر يخلق فراغًا معلوماتيًا تستغله الشائعات والمعلومات المضللة.

في ضوء هذه العناصر الخمسة، يمكن الوصول إلى استنتاج واضح هو أنّ نجاح الاتصال خلال الأزمات لا يتحقق بمجرد إصدار بيانات متفرقة، بل يقوم على منظومة متكاملة تتفاعل فيها دقة المعلومات، ووضوح الرسائل، وفعالية القنوات، مع وجود متحدث موثوق واستمرارية في التحديث، فكل عنصر يدعم الآخر، وأي خلل في أحدها يفتح المجال لظهور روايات بديلة تقوّض ثقة الجمهور وتُربك عملية إدارة الأزمة، وبذلك يصبح الاتصال الفعّال ليس مجرد وظيفة مكتملة، بل ركيزة إستراتيجية لضبط تدفق المعلومات والحفاظ على مصداقية المؤسسة.

ومن المهم أن نميز بين الاتصال التقليدي واتصال الأزمة وفق الجدول رقم 05:

الاتصال التقليدي	اتصال الأزمة
رسائل روتينية	رسائل في ظل ضغط نفسي وإعلامي
غياب الإلحاح	الإلحاح عنصر أساسي
أهداف تسويقية أو تعريفية	هدفه الأساس تقليل الضرر
معلومات ثابتة	معلومات متغيرة بسرعة
جمهور مستقر	جمهور غاضب أو خائف أو متوتر

تكمن الأهمية الكبرى لاتصال الأزمة في أن الخطأ في الرسالة قد يُحوّل الأزمة إلى كارثة اتصالية تضاعف من حدّتها¹.

¹ Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). **Communication and Organizational Crisis**. Westport, CT: Praeger Publishers.p59.

خلاصة:

في ضوء المعطيات المدونة أعلاه، يتبين أن اتصال الأزمة ليس مجرد امتداد للاتصال التقليدي، بل هو نمط تواصلية مختلف جذرياً يقوم على الاستجابة السريعة، وضبط الرسائل تحت الضغط، وإدارة المخاطر النفسية والإعلامية المرتبطة بالجمهور، فبينما يعمل الاتصال التقليدي على تحقيق أهداف ترويجية أو تعريفية في ظروف مستقرة، يتحرك اتصال الأزمة ضمن بيئة متوترة تتغير فيها المعلومات بسرعة، ويكون الجمهور فيها أكثر حساسية وتأثراً. ومن ثمّ، تتجلى أهمية اتصال الأزمة في قدرته على احتواء الضرر ومنع تفاقم الموقف؛ لأن أي خطأ صغير في الرسالة قد يتحول إلى شرارة لتصعيد أكبر، ويحوّل الأزمة من حدث عابر إلى كارثة اتصالية تهدد سمعة المؤسسة وثقة الجمهور على المدى الطويل.

المحور الخامس: إدارة اتصالات الأزمة في البيئة الرقمية.

(المداخل النظرية لإدارة اتصالات الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي)

الأهداف التعليمية والمعرفية للمحاضرة:

في نهاية هذا المحور يُفترض أن يكون الطالب قادراً على:

- ✓ فهم التحولات التي أحدثتها البيئة الرقمية في إدارة اتصالات الأزمات.
- ✓ التعرف على المداخل النظرية الأساسية لإدارة اتصالات الأزمة الرقمية، ولا سيما:
- ✓ نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT).

✓ نموذج STREMI للاتصال في الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي

✓ نموذج 4 (RS (Reduction–Readiness–Response–Recovery)

تمهيد:

لقد أدى تطور وسائل التواصل الاجتماعي واتساع قاعدة مستخدميها إلى إعادة تشكيل مشهد الاتصال في أوقات الأزمات، إذ لم يعد الجمهور مجرد متلقٍ للمعلومات، بل أصبح فاعلاً في إنتاجها وتداولها، خاصة فيما يتعلق بالاستعداد للأزمات والتعافي منها. وفي هذا السياق، يُنظر إلى اتصال الأزمات باعتباره جزءاً بنوياً من كينونة المنظمة، حيث إن غياب الوعي الاتصالي بالأزمة داخل المنظمة يعرقل عملية إدارتها. وعليه، يتعيّن على المؤسسات اعتماد اتصال استباقي يقوم على نقل الحقيقة، وعدم تجاهل الموقف، والتحكم الرشيد في تدفق المعلومات، من خلال إيصال الرسائل الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين وفي التوقيت المناسب.

وتشير الأدبيات الحديثة في الاتصال في الأزمات الرقمية إلى أن وسائل التواصل الاجتماعي تتيح فرصاً مبتكرة للوصول إلى الجماهير وإعلامهم وتحفيزهم، لكنها في المقابل تتطلب رصدًا واستماعًا مستمرين، إذ تُظهر الدراسات أن جزءاً كبيراً من المعلومات الأكثر فائدة أثناء الكوارث والأزمات يصدر عن حسابات الجمهور، وليس بالضرورة عن الحسابات الرسمية للجهات الحكومية.

وفي هذا الإطار، تقترح مارغريت ستewart، ضمن مراجعتها التطبيقية لنموذج **STREMII**، مجموعة من الممارسات التي ينبغي على مديري الطوارئ والقائمين على اتصال الأزمات والوكالات الحكومية مراعاتها، من بينها دمج وسائل التواصل الاجتماعي في السياسات التنظيمية، والرصد والاستجابة لاهتمامات أصحاب المصلحة، وإنشاء حسابات رسمية موثوقة، وجدولة التحديثات الدورية لتنفيذ الشائعات، ومراقبة الهاشتاغات، والتعاون مع حراس البوابة ومراقبيها، بما يضمن إبقاء الجماهير ضمن دائرة المعلومات أثناء مختلف مراحل الأزمة¹.

إن اتصال الأزمات يعتبر جزءاً أساسياً من كينونة المنظمة، فإن لم يدرك أعضاء المنظمة الأزمة وتفصيلاتها سيصعب إدارتها، فعلى المنظمة أن تكون اتصالاتها استباقية بينما تعمل على حل الأزمة تنقل ما تقوم به، وتعلن ما ستقوم به. فتنقل الحقيقة ولا تتجاهل الموقف وتتحكم في تدفق المعلومات بالطريقة الصحيحة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، ففي أدبيات إدارة الأزمات: المعلومة قوة، الوقت رهان، وسائل الإعلام وسيط والتخطيط ضرورة.

¹ Margaret C. Stewart & Catherine Young, Revisiting STREMII, **Social Media Crisis Communication during Hurricane Matthew**, Journal of International Crisis and Risk Communication Research, Vol. 1, No. 2, 2018, pp. 279–302.

وقد اقترحت الباحثة إنجي محمد أبو سريع إطارا إرشاديا لإدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، بحيث يسعى إلى تقديم بعض المؤشرات والآليات العملية لمساعدة مسؤولي المنظمات على الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي .
ويوضح الشكل التالي أهم ملامح هذا الإطار الإرشادي¹ :

مخطط رقم 10 يوضح دمج وسائل التواصل الاجتماعي ضمن عملية الإدارة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة .



وتنصح الباحثة بأن يكون استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأنشطة الاتصالية اليومية بين المنظمة و جمهورها، ولا يقتصر على مواقف الأزمات فقد لا تكون الفرص الملائمة لتجريب هذه الوسائل .

¹ إنجي محمد أبو سريع، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات -دراسة في تحليل المستوى الثاني-، المجلة العربية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة ، العدد 11، جوان 2017 ، ص337.

أولاً. نظرية اتصالات الأزمة الموقفية Crisis Communication Situational Theory

وتنتمي SCCT إلى الاتجاه الاستراتيجي-الوظيفي في دراسات الاتصال، حيث تهدف إلى مساعدة المؤسسات على اتخاذ قرارات اتصالية مبنية على تقييم موضوعي للأزمة وسياقها¹.

ابتكر كومبز "Coombs S.C.C.T" من خلال ربط نظرية الإسناد (الغزو) "Theory Attribution" باستراتيجيات الاستجابة للأزمة، بحيث تقيم هذه النظرية تهديد السمعة الذي فرضه موقف الأزمة ثم توصي باستراتيجيات للرد على الأزمة بناءً على مستوى التهديد الذي يضر بالسمعة". واستراتيجيات الاستجابة للأزمة في هذه الطريقة هي عبارة عن مركب من أعمال التبرير المؤسسي وإدارة الانطباع ونظرية إصلاح الصورة، كما أعد قائمة وذلك باختيار "تلك الاستراتيجيات التي ذكرت في أكثر من قائمة من القوائم التي أعدها خبراء الأزمات"، ويصف "كومبز"² خمسة أساليب اتصال رئيسية تشمل:

الإنكار Denial والتقليل Diminishment وإعادة البناء Rebuilding والتعزيز Bolstering. وفي كل تلك الأساليب يحدد 10 استراتيجيات للاستجابة للأزمة، واستراتيجيات التواصل مع الأزمة تستخدم بعد ذلك حسب التهديد المتجه نحو سمعة المؤسسة بناءً على نوع الأزمة وتاريخها والسمعة السابقة على الأزمة.

ويوضح كومبز أن نوع الأزمة يمكن تحديده من خلال ثلاث فئات: كتلة أزمة الضحايا Victim Crisis Cluster وكنتلة الأزمة العرضية Crisis Cluster Accidental وكنتلة الأزمة الوقائية Crisis Cluster Preventable، تشمل كتلة الضحايا أزمات مثل الكوارث الطبيعية والإشاعات والعنف في موقع العمل والضغائن، وتشمل الأزمات العرضية التحديات وحوادث الأخطاء الفنية والأضرار الناجمة عن الأخطاء الفنية في المنتج، أما الأزمات الوقائية فتشمل الخطأ البشري والحوادث وأضرار المنتج الناجمة عن الخطأ البشري والأعمال المؤسسية الخاطئة Misdeeds Organizational، وخارج نطاق نوع الأزمة لا بد أن يتم انتقاء استراتيجيات الاستجابة للأزمات وفقاً لتاريخ الأزمة مع المؤسسة وسمعتها في المرحلة السابقة.

¹ Robert L. Heath, Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics, New York: Routledge, 2010, p. 21.

² روبرت أولمر، تيموثيسيلينو ماثيو سيجر، ترجمة: أحمد الغربي، التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015، ص 54.

إن تاريخ الأزمة والسمعة السابقة أمران من الأهمية حيث أن المؤسسة التي تواجه أزمات متكررة أو تتمتع بسمعة سيئة قد لا تقبل رسائلها من جانب أصحاب المصلحة، فتقوم **نظرية كومبز** أساسًا على فكرة مفادها أنه —بعد حدوث الأزمة— يغزو أصحاب المصلحة المسؤولة إلى أحداث سلبية غير متوقعة. واعتمادًا على نوع الأزمة، وتاريخها، وسمعة المؤسسة السابقة للأزمة يقدم **كومبز** توصيات خاصة بالاستجابة للأزمة لمعالجة إسناد المسؤولية للمؤسسة ومركزا على أهميتها ودورها.

✦ **استراتيجيات الاستجابة الاتصالية في SCCT** : ترتبط استراتيجيات الاستجابة في SCCT بدرجة المسؤولية المنسوبة للمؤسسة، وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1- **استراتيجيات الإنكار (Deny Strategies)**: تهدف إلى نفي العلاقة بالأزمة أو تحميل المسؤولية لطرف آخر، وتستخدم أساسًا في أزمات الضحية¹.

2- **استراتيجيات التخفيف (Diminish Strategies)**: تسعى إلى تقليل شدة الأزمة أو مسؤولية المؤسسة، وتستخدم في الأزمات العرضية.

3- **استراتيجيات إعادة البناء (Rebuild Strategies)**: تشمل:

✓ الاعتذار.

✓ التعويض.

✓ الإجراءات التصحيحية.

وتستخدم عندما تكون مسؤولية المؤسسة مرتفعة.

4- **استراتيجيات التعزيز² (Bolstering Strategies)**: تُستخدم كاستراتيجيات داعمة، مثل:

✓ التذكير بالإنجازات السابقة.

✓ إبراز القيم الأخلاقية.

✓ إظهار التعاطف مع الضحايا.

تؤكد SCCT أن اختيار الإستراتيجية لا يعتمد فقط على نوع الأزمة، بل يتأثر بعوامل إضافية،

منها:

¹ W. Timothy Coombs, “**Protecting Organization Reputations During a Crisis**”, Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 3, 2007, p. 142.

² Coombs & Holladay, **The Handbook of Crisis Communication**, Wiley-Blackwell, 2010, p. 37.

✓ السمعة السابقة للمؤسسة.

✓ سجل الأزمات السابق.

✓ طبيعة الجمهور ووسائل الإعلام.

وتعمل هذه العوامل على تضخيم أو تخفيف الأثر السلبي للأزمة، وتتميّز بكونها من النظريات القليلة

التي جمعت بين التنظير والتجريب، حيث دعمتها دراسات ميدانية وتجارب مخبرية عديدة¹.

ويكشف المنطق البنائي لـ SCCT أن الأزمات ليست متجانسة، بل تتفاوت في بنيتها السببية

ومضامينها الدلالية، وهو ما يستدعي استجابات متفاوتة من حيث درجة الاعتذار، مستوى الشفافية، حجم

التعويض، أو طبيعة التبرير. فالأزمة التي تُصنّف ضمن فئة "الضحية" تمنح المؤسسة وضعًا دفاعيًا مشروعًا، بينما

الأزمات العرضية تستوجب خطابًا توضيحيًا مسؤولًا، في حين تفرض الأزمات المتعمدة مستوى عاليًا من الاعتراف

بالخطأ، نظرًا لأن الضرر فيها نابع من انحراف مؤسسي وليس من ظروف طارئة .

وتؤكد SCCT أن الاتصال لا ينفصل عن الرأسمال الرمزي للمؤسسة؛ فالسمعة السابقة تعمل كعنصر

معدل، إما أن يعزز قابلية الجمهور لتقبّل رواية المؤسسة، أو يزيد من صرامته في الحكم عليها. وبذلك، يصبح

التفاعل بين النوع البنيوي للأزمة والرصيد الرمزي السابق عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح المؤسسة في استعادة

الثقة والشرعية.

وعليه، تُعدّ SCCT مساهمة نظرية رائدة لأنها تمنح إدارة الأزمات بُعداً علمياً قابلاً للتطبيق، يجعل من

تحليل الأزمة عملية منهجية تستند إلى تصنيف واضح، وتوقعات نفسية-اجتماعية دقيقة، واستراتيجيات اتصالية

متدرجة، ويُبرز هذا الطابع الوظيفي للنظرية قدرتها على الربط بين الفهم النظري والسلوك الاتصالي، بما يعزز من

فعالية تدخلات المؤسسات في الحد من التداعيات المادية والرمزية للأزمات.

¹Ki, E.-J., & Brown, K. A., "Testing the Situational Crisis Communication Theory", Public Relations Review, Vol. 39, No. 5, 2013, p. 651.

ثانياً. نموذج **STREM II** الأصلي للاتصال أثناء الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

يقترح Stewart & Wilson (2015) نموذج **STREMII** (يُنطق STREAM-ee)

كإطار عملي ودوري لإدارة اتصالات الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ هدفه مساعدة المؤسسات على تنظيم تدخلاتها الرقمية أثناء الأزمات الطبيعية والبيئية والمؤسسية من خلال عملية من ست مراحل مترابطة تُعاد بشكل دوري على امتداد دورة الأزمة. يميّز النموذج بتركيزه على الاستماع الاجتماعي (social listening) ك بوابة افتتاحية مستمرة تُغذي باقي العناصر، وما يميّزه أيضاً هو طابعه التطبيقي الموجه للممارسين في إدارة الأزمات الرقمية.

تفترض **STREMII** أن الاتصال في الأزمات عبر منصات التواصل ليس سلسلة أحادية المسار بل حلقة دائرية: تبدأ بالملاحظة والرصد، ثم تحديد الجماهير المستهدفة، يليها الانخراط والاستجابة، ثم المراقبة والتقييم المتواصل، التفاعل مع أصحاب المصلحة، وأخيراً تنفيذ التغييرات المؤسسية أو الاتصالية المبنية على الدروس المستخلصة - قبل أن تعود الدائرة للاستماع مجدداً. هذه الدورة تجعل من النموذج أداة للتعلّم المؤسسي أثناء وبعد الأزمة، لا مجرد مخطط استجابة لمرة واحدة.

ووفق النظرية تدار اتصالات الأزمة وفق هذه المراحل :

✦ **الاستماع الاجتماعي: (Social Listening)** مرحلة الرصد وجمع الإشارات الرقمية (المنشورات، الهاشتاغات، الشائعات، اتجاهات الجمهور) لاكتشاف الأزمات مبكراً ولفهم أطر تناول الجمهور والمخاوف السائدة. تُعدّ هذه المرحلة حاسمة لأنها توفر قاعدة معلوماتية موضوعية لتحديد مستوى الاستجابة ومخاطبة المخاوف الحقيقية. حيث يستمع متخصصوا الأزمات إلى تدفق المعلومات ويعالجونها ويستجيبون لها بشكل مستمر من مجموعة واسعة من مصادر وسائل التواصل الاجتماعي قبل وأثناء وبعد الأزمة، مما يحسن قدرتهم على الحصول على المعلومات والاستجابة لها وفقاً لذلك على منصات التواصل الاجتماعي، فالاستماع الاجتماعي عبارة عن "عملية نشطة للاهتمام بمجموعة متنوعة من المحفزات ومراقبتها وتفسيرها والاستجابة لها من خلال القنوات الوسيطة والإلكترونية والاجتماعية"؛ وبالتالي فإن هذه الخطوة الأولى الحاسمة من نموذج¹

¹ Robert L. Heath, **Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics**, New York, Routledge, 2010, P83.

STREMII يمكن أن تكون تمكينًا كبيرًا للمؤسسة خلال وقت الأزمات، عندما يحتاج صناع القرار حقلًا إلى جمع المعلومات لتقديم استجابة مستنيرة لأصحاب المصلحة المعنيين أو المعرضين للخطر.

✦ **تحديد الجمهور المستهدف (Targeting Audiences):** بعد الرصد، يوجّه العمل باتجاه فئات محددة — مثل المتضررين مباشرة، المتعاطفين، وسائل الإعلام الرقمية، أو المؤثرين — لأن الرسائل الدقيقة الموجهة تظهر فعالية أكبر من الرسائل العامة خلال الأزمات.¹

يسير الاستماع الاجتماعي واستهداف الجماهير جنبًا إلى جنب، حيث يوفر الاستماع الاجتماعي فرصة لاكتشاف علامات التحذير أو المعلومات الخاطئة على وسائل التواصل الاجتماعي والتي يمكن أن تؤدي إلى أزمة، تحديد المؤثرين والدعاة والنقاد الذين يمكن أن يساعدوا أو يعيقوا الإستجابة للأزمات، وتحديد قنوات التواصل الاجتماعي الأكثر ملائمة بالنظر إلى الثقافة التنظيمية أو المؤسسية والجمهور. كما تتيح العملية دراسة وضع المنافسين وتقدير حجم قوتهم وتأثيرهم قبل وأثناء وبعد الأزمة.

✦ **الانخراط والاستجابة (Engaging & Responding):** صياغة رسائل سريعة، شفافة ومتسقة، والردّ على الاستفسارات والشائعات بنهج علني/تفسيري (explanatory) بدلاً من نهج إنكاري أو إغفال الجمهور؛ ويلجّ النموذج على وجود مسارات استجابة مُعدّة مسبقًا لتقليل زمن التأخر.²

يجب أن تتم الاستجابة في الوقت المناسب وبطريقة مستنيرة لأصحاب المصلحة عند التعامل معهم أثناء الأزمة، من المهم للمؤسسات أن تعترف بالأزمة مباشرة، وتكشف عن الإجراءات المتخذة تجاه الحل والجدول الزمني المتوقع لها، وأن تكون متعاطفة، صادقة ومباشرة، وأن تزود أصحاب المصلحة بمعلومات الاتصال وقنوات الاتصال المفضلة، وأن تظل في الوقت المناسب مع التحديثات، تتم إعادة النظر في مراحل الاستماع الاجتماعي والمشاركة المستجيبة والتوصية بها للإجراءات المستمرة طوال مراحل حدوث الأزمة وحتى أثناء حدوث الخطوات الأخرى.

¹ W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay, **The Handbook of Crisis Communication**, Wiley-Blackwell, 2010, P29.

² Eriksson, M., "**Lessons for Crisis Communication on Social Media**," Public Relations Review, Vol. 44, No. 4, 2018, p. 527.

✦ **المراقبة والتقييم: (Monitoring & Evaluating)** متابعة تأثير الرسائل وسير المحادثات وقياس مؤشرات الأداء الرقمي (مثل مدى الانتشار، نبرة الحوار، مستوى الثقة)، ما يمكن المؤسسة من تعديل الخطاب وتكرار عمليات التدخّل بشكل علمي.

هذه المرحلة هي امتداد لعملية الاستماع الاجتماعي، تحدث هذه المرحلة عادة مع انتهاء الأزمة أو مع انتهاء المرحلة الحادة من الأزمة، ويقوم القادة التنظيميون بتنفيذ جهود الحل، وتقييم تدابير الإتصال بالأزمات، ومواصلة التفاعل المستمر مع المستهلكين والجمهور خلال المرحلة اللاحقة.

✦ **التفاعل: (Interacting)** إقامة حوار ثنائي/متعدد الاتجاهات مع الجمهور وأصحاب المصلحة - عبر جلسات تواصل مباشرة أو شراكات مع صنّاع الرأي - لتعزيز الشرعية الاتصالية وتقليل نشوء بؤر سوء الفهم¹.

وفي هذه المرحلة بالضبط يتم مواصلة التفاعل مع مجموعة المستهلكين والجمهور المعنية، فلا يجب الشعور بالأمان بمجرد انحسار الأزمة وتقطع التواصل بالجمهور، ففي هذه المرحلة يتبين أكثر دور وسائل التواصل الاجتماعي في محو الآثار المترتبة عن الأزمة وإعادة بناء وترميم صورة وسمعة المنظمة.

✦ **تنفيذ التغييرات: (Implementing Changes)** تحويل الدروس والبيانات المستخلصة إلى إجراءات داخلية (تغييرات في السياسات، تحسين الخدمات، إجراءات تصحيحية) والإبلاغ عنها علناً؛ ما يساعد على بناء مصداقية تؤثر إيجاباً على سمعة المؤسسة بعد الأزمة.

يتم تنفيذ التغييرات اللازمة على إستراتيجية اتصالات الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمنظمة بناءً على ما تم تعلمه طوال الحدث².

ويرد توضيح لهذا النموذج الأصلي في المخطط التالي:

¹ Kent, M. L., & Taylor, M., "Toward a Dialogic Theory of Public Relations," Public Relations Review, Vol. 28, No. 1, 2002, p. 24.

² Bingjie Liu Lori Pennington-Gray Louisa Klemmer, (2015), "Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs", Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol. 6 Iss 2.102, P 112..

مخطط رقم (11) يمثل نموذج STREMII للاتصال في الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.



ثالثاً. نموذج 4RS - Reduction-Readness-Response-Recovery:

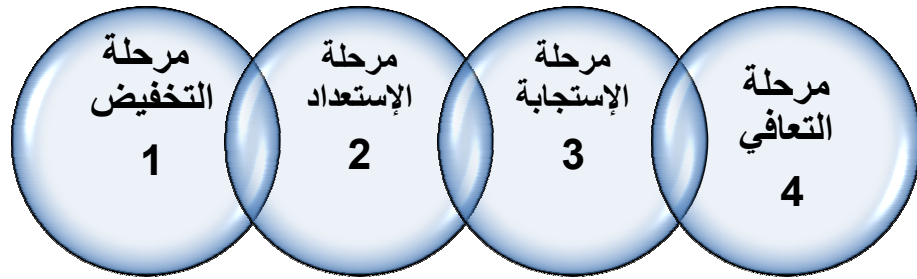
أدت الأزمات المتكررة التي عرفها قطاع السياحة والضيافة، سواء الناتجة عن الكوارث الطبيعية أو الأوبئة أو الاضطرابات الأمنية، إلى بروز الحاجة إلى نماذج إجرائية شاملة لإدارة الأزمات. وفي هذا السياق، يُعدّ نموذج RS4 أحد النماذج التطبيقية التي طُوّرت خصيصاً لهذا القطاع، حيث يوفّر إطاراً متكاملًا لتحليل الأزمة والتعامل معها عبر مراحلها المختلفة، من الوقاية إلى التعافي.¹

يرتكز هذا النموذج على المدخل الإجرائي (Procedural Approach) بعد أن تم الاعتراف بضرورة تطوير خطط إدارة الأزمات على نطاق واسع في قطاع السياحة والضيافة، اقترح النموذج لأول مرة من طرف الجمعية السياحية لمنطقة آسيا والمحيط الهادي سنة 2003، إن اعتماد النموذج سمح بإجراء تحليل معمق لحالة الأزمة بالتالي يحقق إطاراً مفيداً وشاملاً لأدائها، مما دفع بعض الباحثين بتوسيع النموذج ليشمل دمج وسائل التواصل الاجتماعي في خطة اتصالات الأزمة مع تسليط الضوء على وظيفتي الرصد والاستجابة.

¹ Ritchie, B.W, Crisis and Disaster Management for Tourism, Bristol: Channel View Publications, 2004, p 34.

يقوم نموذج RS4 على أربع مراحل مترابطة تمثل دورة متكاملة لإدارة الأزمة، وهي: التقليل (Reduction)، الجاهزية (Readiness)، الاستجابة (Response)، التعافي (Recovery). ويفترض النموذج أن فاعلية إدارة الأزمة لا تتحقق إلا من خلال التكامل بين هذه المراحل، وعدم الاكتفاء بالتركيز على الاستجابة فقط.

ويمكن أن نوضح مراحل نموذج 4R S وفق الشكل: مخطط رقم 12 يوضح مراحل إدارة اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي طبقا لنموذج 4R S.



من خلال الشكل نشرح مراحل النموذج¹:

أ. **مرحلة التخفيض Reduction phase**: تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى تحديد المخاطر المحتملة والبحث عن طرق الحد من أثار الأزمة، و إنشاء إجراءات تشغيلية تراقب و ترصد كل ما ينشر عن المنظمة حتى تتمكن من تقدير الموقف ، وتشخيص الإستراتيجيات المناسبة للاستجابة ، كما يتم تشكيل فريق خلية الأزمة والمكلف باتصالات الأزمة .

ب. **مرحلة الاستعداد Readiness Phas**: تهدف هذه المرحلة إلى زيادة استعداد المنظمات لمواجهة الأزمات. وتشمل خطط الطوارئ وضع خطة لإدارة الأزمات ووضع تدابير الصحة والسلامة. مع تحديد وتقسيم إدار ومسؤوليات فريق إدارة الأزمة، كما تواصل المنظمة رصد ومراقبة ما ينشر ويقال عنها في مواقع التواصل الاجتماعي.

¹Pennington-Gray,L. London, B .,Cahyanto, I.(2011), **Expanding the tourism crisis management planning framework to include social media**, lessons from the Deepwater Horizon Oil Spill 2010 ,International Journal of Tourism Anthropology, Vol.1 , No.3,pp.239-259.

ج. مرحلة الاستجابة **Response Phase**: تشير مرحلة الاستجابة إلى أنشطة المنظمات وتحركاتها بعد الأزمة. إن مدى ملائمة إستراتيجية الاستجابة والتوقيت هما العاملان الأساسيان في هذه المرحلة، وتسعى المنظمة إلى الإجابة المستمرة على تساؤلات وتعليقات الجمهور مع تحديث المعلومات بصفة دورية، وتلتزم بالمصادقية مع جمهورها.

تمثل هذه المرحلة قلب إدارة الأزمة، حيث يتم:

✓ تنفيذ خطط الطوارئ.

✓ اتخاذ القرارات السريعة.

✓ إدارة الاتصال مع وسائل الإعلام والجمهور.

وتُبرز الدراسات أن الاتصال الفعّال أثناء هذه المرحلة يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل إدراك الجمهور للأزمة، خاصة في القطاعات المعتمدة على الثقة مثل السياحة.

د. مرحلة التعافي **Recovery Phase**: تشير هذه المرحلة إلى تحركات المنظمات لاستئناف أعمالها الطبيعية. واستنادًا إلى الدروس المستفادة من الأزمة، فإن خطط استمرارية الأعمال وإعادة تخصيص الموارد (مثلًا الموارد البشرية) مطلوبة كخطوات أساسية. وبشكل متسق، ويجب على المنظمة أن تكون في حالة اتصال مستمر بجمهورها. كما تركز على الإستراتيجيات المناسبة لإعادة بناء سمعتها وتحسين صورتها.

نستنج أن هذا النموذج فعل دور وسائل التواصل الاجتماعي في جميع مراحله ولم يستثن وسائل الإعلام التقليدية.

عموما تناولت نماذج إدارة اتصالات الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي زوايا وجوانب مختلفة ، فـنموذج **STREMII** شرح المراحل الستة للإدارة والإجراءات المرتبطة بها مركزا على التفاعل مع الجمهور وضرورة التحديث وإبقاء عملية الاتصال مستمرة حتى بعد الأزمة، وشرح نموذج **4RS** دمج استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في خطة اتصالات الأزمة ، وأوضحت نظرية اتصالات الأزمة الموقفية العلاقة بين موقف المنظمة من الأزمة واستجابتها الاتصالية ، فالاعتقاد الأساسي لهذه النظرية هو أن فاعلية الإستراتيجيات الاتصالية تعتمد على خصائص موقف الأزمة .وتركز على تقديم المعلومات وتحديثها وتحسين سمعة المنظمة¹.

¹ شيماء السيد سالم ، تطور دراسات إدارة اتصالات الأزمة: تحليل من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2010 إلى 2019، المجلة العربية للإدارة ، مج 40، ع 2، يونيو 2020، ص 208.

خلاصة :

أن إدارة اتصالات الأزمة في البيئة الرقمية لم تعد خيارًا ثانويًا، بل أصبحت ضرورة إستراتيجية تفرضها طبيعة وسائل التواصل الاجتماعي وما تتيحه من سرعة في تداول المعلومات، وتعدد الفاعلين، واتساع دائرة التأثير. فقد أفرزت البيئة الرقمية واقعًا اتصاليًا جديدًا أصبح فيه الجمهور شريكًا فاعلًا في إنتاج المعلومات وتفسير الأزمة، وليس مجرد متلقٍ للرسائل الرسمية.

ومن خلال المحاضرة نستخلص أن نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) توفر إطارًا استراتيجيًا لربط نوع الأزمة ومستوى المسؤولية باستراتيجيات الاستجابة الاتصالية، مما يجعلها أداة فعالة لحماية السمعة المؤسسية. وفي المقابل، قدّم نموذج STREMII مقارنة تطبيقية متقدمة لإدارة اتصالات الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مركزًا على الاستماع الاجتماعي، التفاعل المستمر، والتعلّم المؤسسي قبل الأزمة وأثناءها وبعدها. أما نموذج RS4، فقد أتاح إطارًا إجرائيًا شاملاً يغطي مختلف مراحل الأزمة، مع إبراز أهمية دمج وسائل التواصل الاجتماعي ضمن خطط الاتصال، خاصة في القطاعات المعتمدة على الثقة مثل السياحة والضيافة.

وفي الجمل، أن هذه النماذج، رغم اختلاف منطلقاتها، ليست متعارضة بل متكاملة؛ إذ يمكن الجمع بين البعد التشخيصي والاستراتيجي لـ SCCT ، والطابع التطبيقي التفاعلي لنموذج STREMII ، والإطار الزمني الإجرائي لنموذج RS4، من أجل بناء إستراتيجية شاملة لإدارة اتصالات الأزمات في البيئة الرقمية.

ختامًا أن نجاح إدارة الأزمة الرقمية لا يتحقق فقط بحسن اختيار الرسائل، بل بقدرته المنظمة على الاستماع، التفاعل، التعلم، والتكيف المستمر مع جمهورها في بيئة إعلامية ديناميكية وسريعة التغيّر.

قراءة في بعض النماذج التطبيقية:

✦ دراسات الحالة: حالات تناولت أزمات تعرضت لها شركات ومنظمات:

1. دراسة الحالة الأولى: «أزمة شركة دومينيز بيتزا سنة 2009»

في عام 2009 تلقت شركة دومينيز بيتزا ضربة قاصمة بسبب سرعة انتشار أخبار سلبية عنها عبر شبكات التواصل الاجتماعي بسبب حادثة فردية داخل أحد مطاعمها، مما تسبب في أزمة تسويقية للشركة، فقد تم نشر فيديو على اليوتيوب لإثنين من الموظفين داخل أحد المطاعم في مقاطعة كونوفر بولاية كارولينا الشمالية يقومان بأفعال غير صحية في الغذاء الذي يتم إعداده للعملاء، وفي خلال 48 ساعة تخطت نسبة مشاهدة الفيديو المليون مشاهدة، وجاءت المناقشات المتعلقة به في مقدمة نتائج البحث عن اسم دومينيز بيتزا على محركات البحث، تنبعت الشركة للوضع في مساء اليوم التالي وأعلنت عن فصلها للموظفين المشار إليهما في الفيديو.

اعتقدت الشركة أن الأمر سيهدأ بعد فصل الموظفين، إلا أن التعليقات الغاضبة والساخرة شهدت زيادة كبيرة، وبدأت الشركة تتابع الأمر عن كثب فأنشأت حسابًا لها على تويتر للرد على التعليقات، ونشرت فيديو على موقعها باليوتيوب به رسالة شخصية من المدير التنفيذي للشركة يعتذر عما حدث، فالأمر ليس هينًا بالنسبة لشركة استغرقت أكثر من 50 عامًا لبناء علامة تجارية موثوق بها، وفي غضون أيام قليلة تعرض سمعتها للتشويه وتحتز ثقة العملاء بها بسبب انتشار هذا الفيديو على مواقع التواصل الاجتماعي.

✦ استجابة الشركة للأزمة:

عندما تنتشر الأخبار السلبية عن شركة ما في الفضاء الاجتماعي لن تتمكن من العثور على إحصائيات ذات دلالة عن المشاعر التي تتاب مستخدمي هذه الوسائل وحجمها وشدتها، لذا على الشركة أن تتحرك بالسرعة التي تتناسب مع معدل انتشار هذه الأخبار السلبية، وفي هذا الشأن نجد أن شركة دومينيز بيتزا تحركت متأخرة بعدما وصل عدد مشاهدي الفيديو "أساس الأزمة" إلى مليون مشاهدة، وهو ما كبد سمعتها كثيرًا من الضرر، وهنا على الشركات وضع سيناريوهات للاستجابة في حالة الأزمات والطوارئ للرد السريع على النشر السلبي عنها في وسائل الإعلام الاجتماعي، فالرد يجب أن يكون في غضون دقائق وليس أيام.

لا شك أن استخدام إستراتيجيتي الإعتراف بالخطأ والاعتذار وتقدير مشاعر الغضب عند الجمهور كان له تأثيره الايجابي في احتواء الأزمة؛ فاعتذار المدير التنفيذي لشركة دومينيز بيتزا خفف من حدة المشاعر السلبية وخاصة تلك المتعلقة بالنية الشرائية، وفتح باب الحوار بين الشركة والجمهور.

يتعين على الشركات دعم تواصلها مع عملائها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي في الأوقات العادية وليس في حالة تعرضها لأزمات فقط، وقد تعلمت شركة دومينيز بيتزا هذا الدرس وغيرت من إستراتيجيتها التسويقية لإدارة اتصالات الأزمة، واتجهت بقوة إلى فضاء الإعلام الاجتماعي وأصبحت أكثر تواصلًا مع جمهورها ودافعت عن علامتها التجارية، ولم تعتمد على وسائل الإعلام التقليدية فقط.

اعتمدت الشركة على إستراتيجيتي التصحيح والحوار وتبنت مبدأ "كن مستعدًا وتعلم من الخطأ" فقامت

بما يلي:

أطلقت الشركة حملة على شبكات التواصل الاجتماعي بعنوان: «ساعدنا لنكون أفضل Help us to getbetter»، من خلال حث الجمهور على ملء استبيان على موقعها الإلكتروني وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي، وآخر قصير على عبوة البيتزا ذاتها التي تم إعادة تصميمها، وذلك بهدف التعرف على آراء المستهلكين وشكواهم ومقترحاتهم، وتم إعلان نتيجة الاستبيان بشفافية وتوضيح المشكلات التي تسبب استياء العملاء وأهم استفساراتهم ومتطلباتهم للتطوير.

أطلقت الشركة حملات أخرى على شبكات التواصل الاجتماعي منها حملة بعنوان: «أنتم تساعدوننا بالفعل» و"حملة Domino's has heard your feedback doing something about it"، وقد ساعد هذا التواصل على تغيير اتجاهات الجمهور وسلوكهم نحو الشركة، وأصبحوا مستعدين لتجربة البيتزا من جديد، وتم استعادة عدد كبير من العملاء ممن تم فقدهم بعد الأزمة.

وضعت الشركة إعلاناتها على الصفحة الرئيسية لليوتيوب وشعارها "Your New Domino's Pizza"، وتم نشر فيديوهات لأشخاص عاديين يتناولون البيتزا الجديدة ويتحدثون عنها ويقترحون إضافات وأنواع أخرى، وللتعرف على مزيد من آراء العملاء أتاحت الشركة خاصية جديدة على موقعها الإلكتروني باسم

"Pizza Tracker"، كما أطلقت قناة لها على اليوتيوب وصل عدد متابعيها بعد 72 أسبوع من الأزمة 187800 متابعًا.

قامت الشركة بعمل عروض ترويجية للشراء عبر الموقع الإلكتروني في فترة المساء " Big Night In Domino's Pizza"، كما خصصت على موقعها الإلكتروني وتطبيقها على الهواتف الذكية خاصية Customer Sharing، يسمح للعملاء بتصوير لحظات سعيدة يقضونها وهم يأكلون دومينيز بيتزا وتحميلها على موقع الشركة وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي، وقد لاقى هذه الخاصية استحسان ومشاركة واسعة من العملاء وزادت من تقاربهم مع الشركة.

خصصت الشركة على موقعها الإلكتروني وحساباتها الرسمية على شبكات التواصل الاجتماعي صفحة بعنوان: "Your Reports" لنشر كافة التقارير التي تهم المستهلك مثل: تقارير وزارة الصحة وجمعيات حماية المستهلك، تقارير مالية، وتقارير تقييم الأداء عن الفروع والموظفين.

وبعد 52 أسبوع فقط من بداية الأزمة ارتفعت مبيعات دومينيز بيتزا عن الفترة التي سبقت الأزمة بنسبة 14%، كما قامت برفع أسعارها بعد 60 أسبوع كدليل على الثقة واستعادة المكانة، وفي عام 2010 حصلت الشركة على جائزة التميز من مجلة "Pizza Today"، كأفضل شركات توصيل البيتزا للمنازل.

2. دراسة الحالة الثانية: «أزمة شركة بريتش بتروليوم سنة 2010»

تعرضت شركة بريتش بتروليوم "BP" وهي شركة بريطانية كبرى عاملة في مجال البترول، لأزمة عام 2010 بسبب انفجار أحد أجهزتها البحرية للتنقيب عن البترول في خليج المكسيك بالقرب من ساحل لويزيانا وفلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، مما أسفر عن مقتل 11 عاملاً، وحدث أكبر تسرب نفطي في العالم، وهو ما أضر بالبيئة الطبيعية للمنطقة ضرراً بالغاً، وكذلك السياحة والاستثمارات الأخرى، وأدت الكارثة بالرئيس الأمريكي "باراك أوباما" إلى وصف الحادثة بأنها أكبر حادثة بيئية في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، وإلى منع التنقيب عن النفط قبالة السواحل الأمريكية، وقد ساهمت الأزمة في توتر العلاقات بين الولايات المتحدة وبريطانيا بسبب الانتقادات اللاذعة التي وجهها الرئيس الأمريكي للشركة البريطانية، وكانت استجابة الشركة الأولية للأزمة بطيئة وغير فاعلة، وأنفقت بلايين الدولارات لمحو الأضرار التي لحقت بصورتها الذهنية.

✦ استجابة الشركة للأزمة:

جاءت استجابة شركة بريتش بترولיום للأزمة بطيئة وغير كافية، فقد تركت الشركة جمهورها في مرحلة الاستجابة الأولية للأزمة مرتبكين، بسبب عدم قدرتها على التحكم في الموقف، وشرح إستراتيجية استجابتها للأزمة وجهودها لإحتواء الأضرار التي تسبب فيها.

لم تقدم الشركة بيانات صحفية لوسائل الإعلام إلا بعد مرور أربعة أيام على الانفجار، وكان حجم التسرب النفطي أسوأ بكثير مما أعلنت عنه الشركة في بداية الأزمة، فلم تقدم معلومات دقيقة حول مدى الأضرار التي لحقت بالبيئة البحرية لخليج المكسيك.

انغمست الشركة في إلقاء اللوم على شركة ترانس أوشن وهي شركة متخصصة في الحفر والتنقيب عن النفط في أعماق البحار، واتهمتها أنها المسؤولة عن الانفجار بسبب عدم توافر شروط السلامة لمعداتها.

خرج الرئيس التنفيذي للشركة ليدي بتصريح بعد 10 أيام من حدوث الأزمة حول جهود الشركة في وقف التسرب النفطي واحتواء الأضرار الناجمة عنه، ونظر أصحاب المصالح لهذا التصريح على أنه أجوف وغير صادق ومتأخر للغاية، مما أدى إلى عدم تعاطفهم مع الشركة، بل وتحميلها مسؤولية الأزمة بشكل واضح، خاصة بعد عجزها عن وقف التسرب النفطي ومعرفة الحجم الحقيقي للكارثة.

فشلت الشركة في إبعاد المسؤولية عنها سواء بإلقاء اللوم على شركة ترانس أوشن، أو بالتأكيد على جهودها في احتواء الأزمة، وعلى الرغم من اعتذار المدير التنفيذي للشركة وأسفه عن الحادث إلا أنه لم يقبل مسؤولية الشركة عن الأزمة، الأمر الذي أدى إلى مزيد من الاستياء والغضب لدى أصحاب المصالح والرأي العام ووسائل الإعلام؛ الأمر إلى كان له تأثيره السلبي على سمعة الشركة بما في ذلك إعادة النظر في تصنيفها كشركة صديقة للبيئة.

لم تدرك الشركة قوة وسائل الإعلام الاجتماعي، وتم استغلال هذا الفراغ الاتصالي من قبل المنافسين وأصحاب المصالح المتعارضة ببراعة، فقاموا بنشر وجهات نظرهم المعادية للشركة من خلال نشر معلومات مغلوطة عن مسؤولية الشركة عن الأزمة وتقاعسها عن احتوائها، كما استخدمت المنظمات البيئية صفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي للهجوم على الشركة والتحريض ضدها.

وقد اتضح فشل الشركة في دمج وسائل التواصل الاجتماعي ضمن إستراتيجية إدارة اتصالات الأزمة بها، ففي الوقت الذي لم تتفهم فيه الشركة حاجة الجمهور لنشر معلومات سريعة ترد على استفساراتهم ومخاوفهم، كانت مواقع شبكات التواصل الاجتماعي مثل (الفايسبوك، تويتر، اليوتيوب) تستخدم على نطاق واسع من قبل أصحاب المصالح المضادة والجمهور العام لنشر معلومات وفيديوهات توضح مسؤولية الشركة عن التسرب النفطي، وشمل نشاط الجمهور على هذه الوسائل مقاطعة الصفحات الرسمية للشركة وإلغاء إعجابهم بها، بل وأنشأت صفحات موازية للتعبير عن غضبهم والهجوم على الشركة.

تم استخدام اليوتيوب لتحميل فيديوهات تسخر من تعامل الشركة مع الأزمة، منها مسرحية هزلية بعنوان: «انسكاب القهوة» للتهكم على الشركة لإظهار ضعف جهودها في احتواء الأزمة وقلة حيلتها في السيطرة على الموقف، وكأن الذي انسكب في الخليج فجان قهوة وليس تسرب نفطي.

فشلت شركة بريتش بتروليوم "BP" في تقدير أهمية وتأثير وسائل الإعلام الاجتماعي، مما تسبب في عدم قدرتها على التواصل الفوري مع أصحاب المصالح، وعدم استخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للاستجابة، وبلك يتضح أن الشركة لم يكن لديها سيناريوهات مسبقة تم إعدادها في مرحلة ما قبل الأزمة، كما أنها لم تضع وسائل الإعلام الاجتماعي في الحسبان عند تحديد استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة.

ومن أسوأ الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها الشركة في إطار استجابتها للأزمة كانت إستراتيجية **التهوين** عندما حجت المعلومات عن حجم الضرر الفعلي للتسرب النفطي، وإستراتيجية **الإنكار** عندما رفضت الاعتراف بمسؤوليتها عن حدوث الانفجار وتوابعه، وكذلك إستراتيجية **إلقاء اللوم** على الآخرين خاصة أن الشركة لم تقدم دليلاً على مسؤولية شركة ترانس أوشن عن الأزمة، وكان استخدام هذه الاستراتيجيات الخاطئة كفيلاً باهتزاز صورة الشركة وسمعتها، خاصة مع وضوح مسؤوليتها عن الأزمة وعدم تقديمها أدلة تشير إلى غير ذلك.

بدأت الشركة مؤخرًا بعد تفاقم حدة الأزمة في استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي لتحسين صورتها الذهنية، وبدأت بموقعها الإلكتروني إلى جانب استخدام شبكات التواصل الاجتماعي الأكثر شعبية مثل (الفايسبوك، تويتر، اليوتيوب)، فأنشأت صفحة جديدة بعنوان: "Gulf of Mexico Response" للرد على أي استفسارات تخص الأزمة، ولإعلام الجمهور بكافة المعلومات المتعلقة بجهود الإغاثة في الخليج ومتابعة خطوات السيطرة على الموقف وتطوره لحظة بلحظة.

قامت الشركة بشراء جميع حقوق نشر المعلومات الخاصة بالأزمة من جميع محركات البحث العالمية، بهدف التحكم في انتشار المعلومات وضمان نشر الأخبار التي تتعارض مع مصالحها وسمعتها، كما شكلت فريق لإدارة اتصالات الأزمة عبر الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لتعزيز التفاعل مع أصحاب المصالح والرأي العام.

استخدمت الشركة إستراتيجية التصحيح والتعويض، حيث تعهدت عبر صفحاتها على وسائل التواصل الاجتماعي بمواصلة جهود الإغاثة والتعويض، فقامت بإنشاء قناة خاصة بها على اليوتيوب تبث من خلالها فيديوهات توضح جهودها في التخلص من آثار التسرب النفطي والتلوث الناتج عنه، ونشر قصص لأشخاص تضرروا من الأزمة وقامت الشركة بتعويضهم، وذلك في محاولة لتخفيف حدة النقد الموجه لها، وتحسين صورتها الذهنية.

ومع بدء انحسار الأزمة استخدمت الشركة إستراتيجية إعادة بناء الصورة الذهنية لخلق اتجاهات إيجابية وشعور بالتعاطف نحو الشركة، وذلك من خلال نشر رسائل وإعلانات ومقاطع فيديو عبر شبكات التواصل الاجتماعي توضح دورها في توظيف عدد كبير من الصيادين وعمال الفنادق ممن تضرروا من الأزمة، علاوة على تمويلها لعملية تنظيف الشواطئ حيث خصصت 6 مليون دولار يوميًا لهذا الغرض.

تعلمت الشركة درسًا قاسيًا أدركت من خلاله ضرورة دمج وسائل الإعلام الاجتماعي في استراتيجياتها الاتصالية، فبعد انحسار الأزمة بفترة وجيزة استعانت بريتش بتروليوم بشركة متخصصة في إدارة اتصالات الأزمة عبر المنصات الاجتماعية، لتدريب موظفيها على كيفية التوظيف الفعال لهذه الوسائل في مراحل الأزمات المختلفة.

بدأت الشركة في تكثيف نشاطها عبر وسائل الإعلام الاجتماعي وتطبيقاته المختلفة، لبناء علاقات وطيدة مع الجمهور من خلال استراتيجيات اتصالية مستمرة ومتواصلة وليس فقط أوقات الأزمات Ongoing Social Media Strategies، علاوة على رصد ومراقبة محتوى هذه الوسائل وتحليلها، خاصة المناقشات والأحاديث السلبية حول الشركة للتعرف على اتجاهات الجمهور، واستخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة للموقف وفي الوقت المناسب.

3. دراسة الحالة الثالثة: إعصار ماثيو: Hurricane Matthew

هو إعصار مداري قوي في منطقة غرب المحيط الأطلسي بالقرب من منطقة الكاريبي وسواحل جنوب شرق الولايات المتحدة ، تم تصنيف الإعصار من الدرجة الخامسة ويعد هو أول إعصار عقب إعصار فليكس 2007 يصنف كدرجة خامسة ويعد أيضاً الإعصار الرابع عشر الذي يضرب هذه المنطقة، وقد تحول الإعصار حالياً إلى الدرجة الثالثة.

بدأ إعصار ماثيو من خلال مجموعة عواصف استوائية من سواحل إفريقيا في 22 سبتمبر، ثم بدأت تتجه شرقاً حتى ضربت سواحل جزر ليوارد في 28 سبتمبر، ثم تطور تدريجياً حتى أصبح في التصنيف الخامس وقام بضرب كلاً من هايتي وجاميكا، ومن المتوقع أن تتجه إلى السواحل الجنوب شرقية للولايات المتحدة لتضرب كلا من الولايات: فلوريدا وجورجينا.

تسبب الإعصار في مصرع ما يقرب من 850 شخص منهم 842 في هايتي ليصبح واحد من الإعاصير الأكثر دموية في تاريخ منطقة الأطلسي، حيث أن أقوى إعصار ضرب هذه المنطقة هو إعصار ستان عام 2005 والذي تسبب في مصرع 1600 شخص في أمريكا الجنوبية والمكسيك في 6 أكتوبر 2016 أعلن الرئيس الأمريكي باراك أوباما حالة الطوارئ الفدرالية في ولاية فلوريدا ،

✿ الاستجابة اللازمة :

كشف العدد الهائل من قنوات التواصل الاجتماعي المتاحة في عام 2016، عندما وقع إعصار ماثيو عن توقعات الإستماع الاجتماعي ومزيد من المحادثة بين الأفراد ومجموعات أصحاب المصلحة على هذا النحو، هناك فرصة مستمرة للإستماع إلى المحادثات ذات الصلة والنظر بعناية في الرسائل وتقييمها، وتطوير الاستجابات المناسبة والمشاركة وفقاً لذلك، يتم تعريف هذه العملية التي توصف أساساً بالإستماع الاجتماعي، بأنها "عملية نشطة للإهتمام بمجموعة متنوعة من المحفزات ومراقبتها وتفسيرها والإستجابة لها من خلال القنوات الوسيطة والإلكترونية والاجتماعية"، زيادة الإتصال من وسائل التواصل الاجتماعي يؤثر على كيفية حضورنا والرد على الرسائل الوسيطة، الإستماع الاجتماعي له آثار في التواصل التنظيمي وكذلك في العلاقات بين الأشخاص.

وصف المؤسس المشارك ورئيس منصة Shoutlet السيد Everson الاستماع الاجتماعي بأنه مراقبة النشاط على الشبكات الاجتماعية، ويتم تحقيق ذلك من خلال تتبع الكلمات الرئيسية أو أداء خدمة العملاء، أو تحليل علامة التصنيف أو مقابض العلامة التجارية؛ فالمعلومات التي يمكن جمعها من خلال الاستماع الاجتماعي تلهم الأفكار التي تعتمد مباشرة على سلوك قاعدة المستهلكين. فالاستماع إلى تفاعلات وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت من المحتمل أن يغير العلاقة بين المنظمات والمستهلكين لأنه يتيح بيئة اتصال ديناميكية مليئة بفرض الكلام الشفهي والمؤثرين، تشير الأبحاث إلى أن المحادثات والتفاعلات الاجتماعية تحدث باستمرار، لذلك أثناء حدوث الأزمة يتمثل التحدي المستمر في توجيهها والتقاطها ودمجها في رؤى قابلة للتنفيذ، يصبح الاستماع الاجتماعي أمرًا ملحقًا بسبب فورية المعلومات الغنية ونطاقه العالمي، ولأنه يساهم بشكل جيد في تطوير رؤى قابلة للتنفيذ، وتؤثر هذه الأفكار على الجهود الرامية إلى المشاركة الفعالة والمستجيبة.

كانت هناك عدة أمثلة على الاستماع الاجتماعي أثناء إعصار ماثيو على المستويين التنظيمي والشخصي، خلال إعصار ماثيو، فقد اعتمد المواطنون والوكالات والمنظمات على الاستماع الاجتماعي من خلال التغطية العالمية والمحلية، نشر العديد من الأشخاص مقاطع فيديو وصورًا وتحديثات من العاصفة وقاموا بالتقاط وتوثيق تجاربهم من مواقعهم الفردية، نشر أحد سكان بورت سانت لوسي مقطع فيديو وصورًا وسياقًا نصيًا مهمًا حول العاصفة واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتحقق من أصدقائه وجيرانه وأحبائه وعلق قائلاً: {تتيح وسائل التواصل الاجتماعي التواصل الذي يجعلنا أقرب خلال الظروف القاسية مثل هذا الإعصار، لقد سمح لأصدقائي وعائلتي بمعرفة حالي والظروف البيئية التي لن يحصلوا عليها من البث عبر الشبكة}.

من منظور تنظيمي يبدو أن مسؤولي الشرطة والإطفاء والحكومة و مسؤولي الطوارئ يجذبون جميعًا إلى تويتر باعتباره المنصة المفضلة لديهم لتوزيع المعلومات أثناء إعصار ماثيو، فقد نشرت الإدارة الوطنية للمحيطات والغلاف الجوي عام 2016 قائمة بحسابات وسائل التواصل الاجتماعي التي يجب متابعتها قبل وأثناء وبعد العاصفة، بما في ذلك روابط للحصول على المعلومات وتوقعات عن العاصفة المحلية، و روابط لمكاتب إدارة الطوارئ الوطنية و الولائية والمحلية مثل FEMA، وروابط لموارد المقاطعة في فلوريدا، وجورجيا، وكارولينا، يعد تشجيع الجمهور على الوصول إلى المعلومات باستخدام قنوات التواصل الاجتماعي معلمًا تاريخيًا جديدًا نسبيًا في الاستجابة لأزمات الكوارث الطبيعية.

• المشاركة المستجيبة المستمرة: إعصار في عصر التكنولوجيا الرقمية ، حيث كان لطائرة بدون طيار وصورة على وسائل التواصل الاجتماعي دور في إنقاذ حياة رجل وكلبه أثناء فيضانات الإعصار الشرسة، يوضح الأهمية الناشئة لوسائل التواصل الاجتماعي أثناء أحداث الكوارث الطبيعية، وتم نشر الصورة على إنستغرام وتويتر مع هاشتاج #Mills Hope ، ومن خلال الاستماع الاجتماعي للمحادثة المرتبطة بهذا الهاشتاج، تمكن Craig Williams، الذي يعيش في تكساس، من التدخل نيابة عن شقيقه Chris أثناء تصفحه لتويتر بحثاً عن المنشورات الموسومة بـ #Mills Hope ، اتصل بكريس عبر Facebook messenger ليهاتف به عندما يحدث ذلك.

تبين أن منزله كان أحد المنازل التي تعرضت للمشاكل عندما لم تتمكن مكالمات Craig المتكررة على رقم 911 من الوصول، كتب Craig على صفحة GoFundMe لأخيه وقرر التواصل مع صاحب المنشور الأصلي مباشرة، أرسل الرجل الطائرة بدون طيار إلى كريس وتمكن من الإبلاغ عن قارب الوكالة الفيديرالية لإدارة الطوارئ للتدخل¹.

إحدى ميزات وسائل التواصل الاجتماعي الجديدة التي كانت ثورية خلال أزمة إعصار ماثيو كانت Facebook Live، والتي تم إطلاقها قبل 9 أشهر فقط من إعصار ماثيو في يناير 2016، مع ميزة Facebook Live التي تم إطلاقها مؤخراً على Facebook والتي أحدثت ضجة ونمو منصة Snapchat بمعدل لا يصدق، باعتباره أول إعصار كبير في عصر Periscope ، يظهر إعصار ماثيو الحتمية التكنولوجية أثناء الأزمات، Periscope عبارة عن منصة بث فيديو محمولة استحوذت عليها شركة Twitter، يسمح البث المباشر عبر الهاتف المحمول لمستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي ببدء بث فيديو عام أو خاص، ويمكن للمشاهدين إرسال التعليقات أثناء مشاهدتهم في حالة إعصار ماثيو، استخدمت العديد من شبكات الأخبار في فلوريدا مثل: WPEC في غرب Palm Beach و WSVN في ميامي، Facebook Live و Periscope لبث التغطية الإخبارية عبر الإنترنت، أثناء إعصار ماثيو جمع البث المباشر الفردي على WPEC جمهوراً يزيد عن 700000 مشاهد.

¹ R. Joseph, "Hurricane Matthew: Drone picture leads to rescue of man trapped by storm," Global News, October 11, 2016.

لا يعد البث المباشر عبر Facebook وبث الفيديو أمرًا بالغ الأهمية للمشاركة بين المؤسسات الجديدة أثناء القصة فحسب، بل يتمتعان أيضًا بشعبية كبيرة على مستوى العلاقات الشخصية، استخدم المواطنون Facebook Live لإضفاء الحيوية على العاصفة، خاصة لمشاركتها مع العائلات والأصدقاء والأحباء في جميع أنحاء المقاطعة الذين لم يتمكنوا من رؤية الأحداث شخصيًا، أشاد المواطنون بالطبيعة العضوية لمحتوى البث المباشر أثناء العاصفة وأعربوا عن تقديرهم لقدرتهم على أن يكونوا جزءًا من محادثة مباشرة تسمح بالتعليقات والمحادثات، يقال إن مقطع فيديو Periscope لمطارد العواصف Jeff Piotrowski، قد اكتسب جمهورًا يزيد عن 92000 مشاهد أثناء إعصار ماثيو، أنشأ Periscope قناة مخصصة حصريًا للبث المباشر من العاصفة.

وأشار Pacenti عام 2016 إلى أن إعصار ماثيو أدى إلى عاصفة على وسائل التواصل الاجتماعي، حيث لجأ المواطنون إلى فيسبوك و تويتر و إنستغرام وسناب شات لتأريخ حدث العاصفة، أظهر Instsgrsm و Facebook عددًا لا يحصى من صور الإعصار، من خلال الهاشتاج #evacuationparty,hurricanematthew2016#، كما التقطت العديد من الصور الضرر الحقيقي والدمار الذي خلفته العاصفة، قام SnapChat بتجميع مقطع فيديو كشف عن مونتاج لتجارب الإعصار والأضرار، افتتح Facebook ميزة التحقق من السلامة أثناء العاصفة حتى يتمكن الأشخاص من تنبيه الأصدقاء والعائلة بشأن سلامتهم، أثر كل هذا الجنون على وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الإعصار على الاستجابة التنظيمية حيث تنازلت شركات عديدة مثل AT&T عن رسوم استخدام البيانات خلال فترة العاصفة في المناطق المتضررة¹.

يعد Facebook Safety Check ميزة بالغة الأهمية للاستجابة الشخصية والتنظيمية أثناء أزمة العواصف، يقوم فيسبوك بتنشيط ميزة التحقق من السلامة لتمكين المستخدمين من تنبيه أصدقائهم وعائلاتهم بأنهم آمنون أثناء حدث خطير أو كارثة طبيعية، 16، وأصدر فيسبوك بيانًا جاء فيه: "قلوبنا تتوجه إلى الأشخاص المتضررين من هذا الحدث المأساوي، نأمل أن يجد الأشخاص في المنطقة هذه الأداة وسيلة مفيدة للسماح لأصدقائهم وعائلاتهم بمعرفة أنهم بخير"، وعلى المستوى العالمي تعرضت استجابة فيسبوك فيما يتعلق بتنفيذ الأداة لانتقادات على سبيل المثال أثناء إعصار ماثيو، تم تشغيل فحص السلامة عندما كانت العاصفة في

¹ Pacenti, D. (2016), as cited in Margaret C. Stewart & Catherine Young, "Revisiting STREMI: Social Media Crisis Communication during Hurricane Matthew." Journal of International Crisis and Risk Communication Research, Vol. 1, No. 2, 2018, pp. 279–302.

طريقها نحو الولايات المتحدة وليس أثناء وجودها في هايتي، ونظرًا لأن عمر الأداة أقل من 3 سنوات فهناك تكهنات حول أهميتها.

يوفر التقاطع بين الأحداث الرقمية والحية لإعصار ماثيو حالة كافية للنظر في هذه المراحل الحرجة أثناء حدث أزمة الإعصار، تعد ميزات مثل البث المباشر وفحص السلامة تطورات جديدة بالملاحظة، كيف تؤثر وسائل التواصل الاجتماعي بشكل مباشر على كيفية الإتصال أثناء الأزمات والكوارث الطبيعية. تستدعي هذه الميزات الجديدة نوعًا مختلفًا من النهج للإستجابة التنظيمية أثناء الأزمات والتعرف في الوقت نفسه على السمات الشخصية والقوة الفردية لوسائل التواصل الاجتماعي، وتذكرنا حالة إعصار ماثيو بأن وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمات يمكن أن تمكننا من التواصل ومشاركة المعلومات مع أعضاء هذه الشبكات، وبالتالي فإن فهم المزيد حول الإتصال في الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي سيظل أمرًا حيويًا ومستمرًا.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. المراجع باللغة العربية:

1. الحفنى سامح أحمد زكي، إدارة الأزمات، د، س، ن، .
2. السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات وإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية -أساليب وقائية لسلسلة دليل صنع القرار، كتاب رقم 02، مركز القرار للإشارات، القاهرة، 1998.
4. السيد عليوة، إدارة الأزمات فى المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
5. السيد سالم شيماء، تطور دراسات إدارة اتصالات الأزمة: تحليل من المستوى الثانى للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2010 إلى 2019، المجلة العربية للإدارة ، مج 40، ع 2، يونيو 2008.
6. العيداني حبيبة، محاضرات فى مادة إدارة الأزمات، جامعة يحيى فارس للمدية، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2018-2019.
7. الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات-الأسس-المراحل-الآليات، ط1، مطابع أكاديمية نايف للعلوم العربية والعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
8. الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مديولي، القاهرة، 1994.
9. الخضيرى محسن أحمد ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مديولي ، ط2، 2003.
10. أبو أصبع صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنسانى، ط1، دار الشروق، الأردن، 1998.
11. أبو سريع إنجي محمد، استخدام وسائل التواصل الاجتماعى فى إدارة الأزمات -دراسة فى تحليل المستوى الثانى-، المجلة العربية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة ، العدد 11، جوان 2017.
12. أولمر روبرت، تيموثيسيلنو ماثيو سيجر، ترجمة: أحمد الغربى، التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.
13. أحمد شاكراً عطاء الله، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
14. أفندي حسن، اتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، 1994.

15. بطرس جلدة سليم، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، الطبعة الأولى.
16. بطرس جلدة سليم، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
17. بن هلهول الرويلي علي، إدارة الأزمة وإستراتيجية المواجهة، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية بعنوان: إدارة الأزمات الجزء الأول، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 04/30 إلى 2011/05/4.
18. جاد الله محمود، إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
19. جلال عزالدين أحمد، إدارة الأزمات في الجانب الإداري، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1970.
20. دليل التوجه وقت الأزمات ، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للتوجيه الطلابي، إصدار 1445هـ.
21. هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2004.
22. محمد العربي عثمان، اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد الخامس، يناير/أبريل 1999.
23. محمد كامل عبد الوهاب، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1424هـ.
24. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمة، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1995.
25. سمير اليوسفي رنيم، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (إدارة و توجيه تربوي)، جامعة دمشق كلية التربية، قسم المناهج و طرائق التدريس، 2014-2015.
26. عامر أحمد أمين، القائد في موقف الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الأول، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 12-13 أكتوبر 1996.
27. عبد المجيد صلاح ، الإعلام وإدارة الأزمات ، دار أطفالنا للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2015.
28. عبد المجيد قدرى علي، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008.
29. عياصرة معن ومروان بيتي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

30. فتحي محمد، الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات، دار النشر الإسلامية ، القاهرة ، ط 1 ، 2002.
31. صلاح الدين شريف منى، إدارة الأزمات: الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1997.
32. رشاد الحملاوي محمد، دور الاتصال في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
33. رشاد الحملاوي محمد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط 1، مكتبة عين شمس، القاهرة.
34. رشاد الحملاوي محمد، التخطيط لمواجهة الأزمات عشر كوارث، ط 1، مكتبة عين شمس، مصر، 1995.
35. رشاد الحملاوي محمد ومحمد علي شومان، الأزمات والكوارث في مصر المحروسة تقرير 1998، وحدة بحوث الأزمات بكلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999.
36. شومان محمد، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2002.
37. شومان محمد، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

ثانيا. المراجع باللغة الفرنسية:

38. Benoit, W., Accounts, Excuses, and Apologies, SUNY Press, 1995.
39. Bingjie Liu Lori Pennington-Gray Louisa Klemmer , (2015), "Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs", Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol. 6 Iss.
40. Coombs, W. T., Ongoing Crisis Communication, SAGE, 2012.
41. Coombs, W. T., Applied Crisis Communication and Crisis Management, Wiley, 2014.
42. Coombs & Holladay, The Handbook of Crisis Communication, Wiley-Blackwell, 2010.
43. Eriksson, M., "Lessons for Crisis Communication on Social Media," Public Relations Review, Vol. 44, No. 4, 2018.
44. Fearn-Banks, K., Crisis Communications, Routledge, 2016.
45. Heath, R., Crisis Management for Managers and Executives, Routledge, 1998.

46. Herman, R., **Scenario Planning for Crisis Management**, Routledge, 2009.
47. Jonathan Bundy . **Crises and Crisis management Integration**.Journal of Management .Arizona stat University. 2017.
48. Kent, M. L., & Taylor, M., “**Toward a Dialogic Theory of Public Relations**,” Public Relations Review, Vol. 28, No. 1, 2002.
- 49.Ki, E.-J., & Brown, K. A., “**Testing the Situational Crisis Communication Theory**”, Public Relations Review, Vol. 39, No. 5, 2013.
50. Margaret C. Stewart & Catherine Young,Revisiting STREMI, **Social Media Crisis Communication during Hurricane Matthew**,” Journal of International Crisis and Risk Communication Research, Vol. 1, No. 2, 2018.
- 51.Mehr ,M ,Jahanian,R ,**Crisis Management and Its Process in Organization** .Mediterranean Journal of Social Sciences , doi : https://www.researchgate.net/publication/313274041_Crisis_Management_and_Its_Process_in_Organizatio.
52. Mitroff, I., **Crisis Leadership**, Jossey-Bass, 2004.
53. Pacenti, D. (2016), as cited in Margaret C. Stewart & Catherine Young, “**Revisiting STREMI: Social Media Crisis Communication during Hurricane Matthew**,” urnal of International Crisis and Risk Communication Research, Vol. 1, No. 2, 2018.
54. Pennington-Gray,L. London, B .,Cahyanto, I.(2011), **Expanding the tourism crisis management planning framework to include social media**, lessons from the Deepwater Horizon Oil Spill 2010 ,International Journal of Tourism Anthropology, Vol.1 , No.
55. Ritchie, B.W, **Crisis and Disaster Management for Tourism**, Bristol: Channel View Publications, 2004.
56. Robert L. Heath, **Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics**, New York, Routledge, 2010.
57. R. Joseph, “**Hurricane Matthew: Drone picture leads to rescue of man trapped by storm**,” Global News, October 11, 2016.
58. Schoemaker, P., **Thinking in Scenarios**, Harvard Business Review, 1995.

59. Seeger, M, **Best Practices in Crisis Communication**, Public Relations Review, 2006.
60. Seeger, M., Sellnow, T., Ulmer, R., **Theorizing Crisis Communication**, Wiley, 2013.
61. Sellnow, T., Ulmer, R., **Communication and Organizational Crisis**, Praeger, 2003.
62. Timothy Coombs, “**Protecting Organization Reputations During a Crisis**”, Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 3, 2007.
63. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay, **The Handbook of Crisis Communication**, Wiley-Blackwell, 2010.
64. Ulmer, R., Sellnow, T., Seeger, M., **Effective Crisis Communication**, SAGE, 2017.

الملاحق:

ملحق رقم 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أوحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

امتحان السداسي الأول مقياس: الإتصال وتسيير الأزمة

السؤال الأول: 10 ن

بصفتك مستشارًا في اتصال الأزمات الرقمية:

بين كيف كان يمكن للشركة توظيف الاستماع الاجتماعي (Social Listening) في المرحلة المبكرة للأزمة. (2 ن)

اقترح إجراءات عملية لكل مرحلة من مراحل نموذج STREMIII الستة للتعامل مع الأزمة. (8 ن)

السؤال التحليلي: 09 ن

في أعقاب انتشار فيديو على منصات التواصل الاجتماعي (X – Facebook – TikTok) يظهر سوء معاملة أحد الركاب من طرف طاقم الطائرة، تحوّل الحادث خلال ساعات قليلة إلى قضية رأي عام. تفاعل آلاف المستخدمين مع الفيديو، وظهرت وسم (#Airline_Shame) الذي تصدر قائمة الرسوم الأكثر تداولًا.

أصدرت الشركة بعد 24 ساعة بيانًا مقتضبًا نفت فيه مسؤوليتها المباشرة واعتبرت الحادث «تصرفًا فرديًا لا يعكس سياسة الشركة». إلا أن البيان قوبل بانتقادات واسعة، واعتبره المستخدمون محاولة للتصلل من المسؤولية. لاحقًا، نشرت وسائل إعلام رقمية تقارير تشير إلى وجود حوادث مشابهة سابقة، ما زاد من حدّة الأزمة وأثر سلبيًا على سمعة الشركة، مع دعوات لمقاطعتها.

المطلوب :

1. حدّد نوع الأزمة وفق نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT)، مبررًا اختيارك. (3 ن)
2. قيّم مستوى التهديد الذي تمثّله الأزمة على سمعة الشركة في ضوء:
 - ❖ تاريخ الأزمات السابقة. 3ن
 - ❖ السمعة السابقة للشركة (كما ورد في الحالة). (3 ن)

بالتوفيق

ملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett -



Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

امتحان السداسي الأول مقياس: الإتصال وتسيير الأزمة

أزمة "السترات الصفراء" في فرنسا

اندلعت حركة السترات الصفراء (Gilets Jaunes) في فرنسا أواخر سنة 2018، في سياق احتجاجات شعبية ضد الزيادة في أسعار الوقود، قبل أن تتوسع مطالب المحتجين لتشمل قضايا اجتماعية واقتصادية أعمق، مثل القدرة الشرائية، العدالة الاجتماعية، والضرائب. تميّزت هذه الحركة بطابعها غير المنظم وغياب قيادة مركزية واضحة، واعتمادها الكبير على وسائل التواصل الاجتماعي، خاصة فيسبوك، في التعبئة، التنسيق، ونشر الخطاب الاحتجاجي.

رافقت الحركة مظاهرات أسبوعية شهد بعضها أعمال عنف، تخريباً للممتلكات العامة والخاصة، واشتباكات مع قوات الأمن، ما أدّى إلى تغطية إعلامية مكثفة داخلياً ودولياً. في المقابل، واجهت الحكومة الفرنسية، بقيادة الرئيس إيمانويل ماكرون، انتقادات حادة بسبب ما اعتُبر تأخراً وضعفاً في الاتصال الحكومي خلال المراحل الأولى للأزمة، إضافة إلى غموض الرسائل الرسمية وتضاربها أحياناً.

ومع تصاعد الأزمة، لجأت السلطات الفرنسية إلى جملة من الإجراءات الاتصالية، من بينها:

- ✓ الخطب المتلفزة للرئيس.
- ✓ إطلاق "النقاش الوطني الكبير" كألية حوار مع المواطنين.

- ✓ توظيف وسائل الإعلام التقليدية والرقمية لشرح الإصلاحات الحكومية.
 - ✓ ومحاولة إعادة تأطير الأزمة باعتبارها أزمة اجتماعية قابلة للحوار، لا مجرد أزمة أمنية.
- رغم ذلك، استمرت الحركة لفترة طويلة، مما جعل أزمة "السترات الصفراء" مثالاً بارزاً على الأزمات المعقدة متعددة الأبعاد (سياسية، اجتماعية، إعلامية، رقمية).

السؤال الأول: تشخيص الأزمة (06 نقاط)

- ✓ حدّد طبيعة أزمة "السترات الصفراء" مع تبرير الإجابة. (3 ن)
- ✓ بيّن العوامل التي ساهمت في تعقيد هذه الأزمة على المستوى الاتصالي. (3 ن)

السؤال الثاني: التحليل النظري (12 نقاط)

- باستخدام نظرية اتصالات الأزمة الموقفية: (SCCT)
- ✓ صنّف الأزمة وفق تصنيفات SCCT (Victim / Accidental / Preventable) مع التعليل.
- (6 ن)
- ✓ قيّم مدى ملاءمة الاستراتيجيات الاتصالية التي اعتمدها الحكومة الفرنسية في المراحل الأولى للأزمة. (6 ن)

بالتوفيق



قسم علوم الإعلام والاتصال

امتحان السداسي الأول مقياس: الإتصال وتسيير الأزمة

أزمة كوفيد-19

مع بداية سنة 2020، واجه العالم أزمة غير مسبقة تمثلت في انتشار فيروس كوفيد-19، الذي سرعان ما تحول من أزمة صحية محلية إلى جائحة عالمية أثرت على مختلف مناحي الحياة. وجدت الحكومات والمؤسسات الصحية نفسها أمام تحديات كبرى، ليس فقط على مستوى الاستجابة الطبية، بل أيضاً على مستوى إدارة الاتصال مع الجمهور.

اتسمت المرحلة الأولى من الأزمة بقدر كبير من الغموض وعدم اليقين، وتضارب المعلومات حول طبيعة الفيروس وطرق انتشاره وسبل الوقاية منه. في هذا السياق، لعبت وسائل الإعلام التقليدية ووسائل التواصل الاجتماعي دوراً محورياً في نقل المعلومات، لكنها ساهمت في بعض الأحيان في انتشار الشائعات ونظريات المؤامرة والمعلومات المضللة.

اعتمدت الحكومات استراتيجيات اتصالية مختلفة، من بينها:

- ✓ المؤتمرات الصحفية الدورية.
- ✓ الخطابات الرسمية لقادة الدول.
- ✓ الحملات التحسيسية حول التباعد الاجتماعي والتلقيح.
- ✓ استخدام المنصات الرقمية للتواصل المباشر مع المواطنين.

غير أن بعض هذه الاستراتيجيات وُجِهت بانتقادات تتعلق بتأخر الاتصال، غموض الرسائل، أو فقدان الثقة، مما ساهم في تسييس الأزمة وتراجع الامتثال للإجراءات الصحية لدى فئات من الجمهور.

السؤال:

السؤال الأول: تشخيص الأزمة (08 نقاط)

- ✓ حدّد طبيعة أزمة كوفيد-19 من منظور الاتصال وتسيير الأزمات، مبيّنًا أسباب اعتبارها أزمة معقدة ومتعددة الأبعاد. (04 ن)
- ✓ اشرح دور عدم اليقين والغموض المعلوماتي في تفاقم الأزمة اتصاليًا. (04 ن)

السؤال الثاني: التحليل النظري وفق SCCT 10 نقاط

- ✓ صنّف أزمة كوفيد-19 وفق تصنيفات نظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) ، مع تبرير اختياريك. (5 ن)
- ✓ قيّم ملاءمة الاستراتيجيات الاتصالية التي اعتمدها الحكومات (الإنكار، التخفيف، إعادة البناء، التعزيز) خلال المراحل المختلفة للأزمة. (5 ن)

بالتوفيق