



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.  
قسم علوم الإعلام والاتصال.



## مطبوعة محاضرات في مقياس الاتصال وتسيير الازمة

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: اتصال وعلاقات عامة

■ اعداد الدكتور: إسماعيل حماني.

العام الجامعي: 2026/2025

الصفحة	فهرس المحتويات
ب	بطاقة فنية عن المقياس (وفقا لعرض التكوين)
ج	محتوى المادة (وفقا لعرض التكوين)
د	قائمة الاشكال
هـ	قائمة الجداول
01	توطئة
04	المحور الأول: مدخل عام الى الاتصال
04	تمهيد
05	المحاضرة 01: الاتصال- تعريفه وعناصره
11	المحاضرة 02: الاتصال- أنواعه ومستلزماته
18	المحور الثاني: مداخل رئيسية حول الأزمات في المؤسسة
18	تمهيد
19	المحاضرة 03: الأزمة – تعريفها وخصائصها، سلوكياتها واسبابها.
28	المحاضرة 04: مراحل نشوء الأزمات، أنواعها، ودورة حياتها.
39	المحاضرة 05: المشكلات المصاحبة للازمات ومتطلبات إدارتها وتسييرها
45	المحور الثالث: اتصال الازمات في المؤسسة
45	تمهيد
46	المحاضرة 06: اتصالات الازمة – التعريف والاهمية، القواعد والمعوقات
55	المحاضرة 07: استراتيجيات اتصال الأزمات.
60	المحور الرابع: النماذج العلمية لاتصالات الازمة.
60	تمهيد
61	المحاضرة 08: نماذج اتصال الأزمات ذات النمط الوقائي.
67	المحاضرة 09: نماذج اتصال الأزمات ذات النمط العلاجي.
73	المحاضرة 10: نماذج اتصال الأزمات ذات النمط الوقائي والعلاجي (ذات نمط استراتيجي).
84	المحور الخامس: الاتصال في مراحل الأزمة: بين الممارسات التقليدية والامتدادات الرقمية
84	تمهيد
85	المحاضرة 11: أساسيات حول فريق اتصالات الأزمة .
92	المحاضرة 12: الاتصال - قبل، اثناء وبعد الازمة .
110	المحاضرة 13: اتصالات الازمة في البيئة الرقمية.

120	خاتمة
121	قائمة المراجع

❖ بطاقة فنية عن المقياس (وفقا لعرض التكوين):

البطاقة الفنية	
الاتصال تسيير الازمة	اسم المقياس
وحدة التعليم الاساسية	اسم الوحدة
السنة الثانية ماستر ، تخصص اتصال وعلاقات عامة	الفئة الطلابية المستهدفة
05	الرصيد
02	المعامل
سداسي	نوع المقياس
تمكين الطالب من معرفة أن السلطة الحقيقية تكمن في السيطرة والتحكم في الاتصال وعلى قدرتها على احباط السيطرة المضادة، اذن الهدف الأساسي هو التحكم في اليات إدارة الازمة من الناحية الإعلامية والاتصالية في علاقاتها بالرأي العام.	الأهداف التعليمية
- نظريات الاعلام الاتصال. - ان يكون الطالب قد اكتسب معارف حول أهمية الاتصال في تسيير الازمة. - معرفة حقول المعرفة التي تتقاطع مع الموضوع.	المعارف المسبقة المطلوبة

### ❖ محتوى المادة (وفقا لعرض التكوين):

الهدف من هذه المادة هو تمكين الطالب من التعرف على آليات إدارة وتسيير مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسات المجتمعية "نزاعات أو صراعات" و كفاءات توظيف الاتصال كآلية في التخفيف من حدة الأزمات وتفضيل الحوار، فوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماما إلا عندما تواجه المؤسسات الخاصة والعامة الحكومية وغير الحكومية أزمة ما تهدد وضعها و مقدراتها على العمل والتنافس أو تهدد وجودها ذاته و قدرتها على البقاء، (وتشتمل المادة حسب عرض التكوين على المحاور التالية):

- تحديد المفاهيم الازمة الاتصال.
- مدخل عام حول اتصال الازمات.
- مفهوم الازمة.
- تعريف الازمة.
- أنواع الازمات.
- أسباب حدوث الازمات.
- إدارة الازمات.
- طرق التعامل مع الازمة
- تشخيص الازمة.
- خطوات التعامل مع الازمة.
- مبادئ المواجهة.
- مفهوم الاتصال.
- مبادئ الاتصال
- مهام الاتصال.
- عوامل فعالية الاتصال.
- إدارة اتصال الازمات.
- الاتصال ومواجهة الازمات.
- دور الاتصال قبل واثناء وبعد الازمة.
- مواجهة الحملات المعادية والشائعات.
- معوقات الاتصال الازماتي.

الصفحة	قائمة الاشكال
11	الشكل رقم (01): يوضح كيفية حدوث رجوع الصدى ضمن العملية الاتصالية.
23	الشكل رقم (02): يوضح الجوانب الأساسية لمفهوم الأزمة
34	الشكل رقم (03): يوضح أنواع الأزمات.
38	الشكل رقم (04) : رسم توضيحي لدورة حياة الأزمة .
40	الشكل رقم (05) يوضح أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمة
42	الشكل رقم (06): يوضح المنهج المتكامل لمواجهة الأزمات.
63	الشكل رقم (07): يوضح نموذج إدارة اتصالات القضايا
65	الشكل رقم (08): يوضح اتصالات الأزمة و ارتباطها بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة
70	الشكل رقم (09): النموذج المتعدد الأبعاد لاتصالات الأزمة
72	الشكل رقم (10) : رسم توضيحي للمباراة غير الصفيرية
76	الشكل رقم (11): يوضح نموذج Pratt .C & Herrero .G لاتصالات الأزمة
77	الشكل رقم (12): يمثل نموذج مارا Marra لاتصالات الأزمة
80	الشكل رقم (13) : نموذج Burnett للتخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة

الصفحة	قائمة الجداول
08	الجدول رقم (01): يوضح مساهمة بعض العلوم في مجال الاتصال.
82	الجدول رقم (02): يوضح الإدارة الإستراتيجية لاتصالات الأزمة حسب نموذج "Burnett"

## توطئة:

يشكل الاتصال الاستراتيجي احد مقومات المؤسسة، وعنصرا حيا يقيمها في حركية دائمة، فهو بذلك يعتبر دعامة رئيسية لحيوية المؤسسة وديمومتها... فلم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره متغيرا هاماً لنجاح المؤسسات في أداء مهامها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية، وادارة الازمات التي قد تعترضها بحاجة الى تبرير، إذ بات من الواضح والجلي ان الاتصال أصبح نشاطا علميا في مجال الإدارة الاستراتيجية، وعصب التسيير الحديث، ومتطلب حتمي لأي تنظيم، حتى أصبحنا اليوم من الصعب - ان لم نقل من المستحيل - تصور مؤسسة لها اهداف وغايات من دون تنظيم وظيفي يضمن لها اتصالا حقيقيا داخليا وخارجيا... هذا في ظروف العمل العادية، وتزداد اهمية ذلك اذا تعلق الامر بمواجهة الازمات وادارتها.

ومما لا شك فيه أن الأزمات أصبحت اليوم تشكل جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، فالتطور الذي يشهده العالم خاصة في مجال تكنولوجيا الإتصال و المعلومات مما ساعد على إقتراب أجزاء العالم من بعضها البعض، و تخطي الرسالة الإتصالية الإعلامية لحواجز الزمان و المكان، اضافة الى الإتجاهات المتزايدة نحو التعددية السياسية و إنفتاح الأسواق الوطنية و العالمية، و إنتشار ظاهرة العولمة بما تنطوي عليه هذه الأخيرة من تداعيات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية... الخ، كل هذه العوامل و المتغيرات ساهمت في إيجاد بيئة غير مستقرة، تزداد تعقيداً من يوم إلى آخر، حتى أصبح الإنسان بمختلف أوجه حياته الثلاث (فرد، جماعة، مجتمع) ينام على أزمة ويستيقظ على أخرى، لذلك أصبح علم إدارة الأزمات واحداً من العلوم الحديثة التي تحظى بإهتمام الباحثين من تخصصات مختلفة و في مجالات عديدة، سواء في مجال إدارة الأزمات العالمية، أو الدولية، أو ما تعلق بإدارة الأزمة على مستوى الكيان المؤسسي، و على ذكر هذا الأخير يؤكد الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأزمات على أهمية التخطيط لمواجهة الأزمات، و ينطلق هؤلاء من حقيقة مفادها " أن المؤسسة إن لم يكن لها إستعداداً لمواجهة الأزمة قبل وقوعها، و التخطيط لها لإنهائها على النحو الذي تريده، فإنّ الأزمة ستنتهي نفسها بالطريقة التي تريد هي، و ليس بالطريقة التي نريدها نحن".

وفي هذا السياق فان عملية التخطيط لمواجهة الازمات تكون أحيانا اصعب من التعامل الفعلي معها، فهناك مؤسسات كثيرة تملك خططاً لمواجهة وإدارة الازمات، الا انها تعاني في النهاية من مشكلات عديدة نتيجة اغفالها لعنصر الاتصال وعدم اشراكه ضمن خطط مواجهة والإدارة لتلك الازمات، فقد

أوضحت الدراسات العلمية ان الإدارة السيئة للالزمات كثيرا ما تكشف عن غياب استراتيجية اتصال شاملة، او عن سوء تنفيذها، لهذا حظي المنظور الاتصالي في الآونة الأخيرة باهتمام نظري وتطبيقي متزايد، مع التركيز على المداخل الاستراتيجية فيه، نظرا للدور الكبير الذي يؤديه هذا الأخير في مختلف مراحل إدارة وتسيير الازمة، حتى اصبح اليوم يعد مكونا أساسيا من مكونات المزيج التكاملية ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الالزمات وادارتها، وذلك من منطلق ان عدم التخطيط للاتصال يؤثر بشكل عام على فاعلية مواجهة وتسيير الالزمات من جهة، وينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير ذات الصلة والرأي العام عند وقوع الالزمات من جهة أخرى، وما يعنيه ذلك من عواقب سلبية على صورة المؤسسة وسمعتها، وثمة حوادث ووقائع عديدة تكشف ان غياب الاتصال المبني على التخطيط العلمي السليم والمدرّوس قد أدى الى زيادة حالات الاضطراب والخسائر المادية والبشرية بين الأطراف ذات الصلة بالازمة، الامر الذي يجعل كل منظمة لها اهداف وغايات مهما كان نوعها وطبيعتها نشاطها غير مخيرة، بل مجبرة على ضرورة التخطيط الاستراتيجي للاتصال في اطار مواجهة الالزمات وادارتها.

وتهدف هذه المطبوعة الى توسيع مداركات الطالب وتمكينه من التعرف على الاطر المعرفية المتعلقة بآليات إدارة وتسيير الالزمات التي تواجه المنظمات المختلفة من خلال توظيف الاتصال كاداة للوقاية منها او على الاقل التقليل من اخطارها واثارها السلبية، واشتملت هذه المطبوعة على مجموعة محاور تضمن كل واحد منها مجموعة من المحاضرات، وذلك وفق التقسيمات التالية:

- المحور الأول: مدخل عام الى الاتصال: تعرضنا من خلال هذا المحور الى محاضرتين، تناولنا في الأولى مفهوم الاتصال وعناصره، اما المحاضرة الثانية فنستعرض فيها الى الأنواع الاتصال تبعا للتصنيفات المختلفة و أهم مستلزماته في المؤسسة.
- المحور الثاني: مداخل رئيسية حول الالزمات في المؤسسة: تناولنا في هذا المحور ثلاث محاضرات، نتعرض في الأولى منها الى تعريف الازمة وخصائصها، سلوكياتها واسبابها، أما المحاضرة الثانية فنركز من خلالها على مراحل نشوء الالزمات، أنواعها ودورة حياتها، بينما اهتمت المحاضرة الأخيرة من هذا المحور بالتطرق الى اهم المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للالزمات ومتطلبات تسييرها.
- المحور الثالث: اتصال الالزمات في المؤسسة: تضمن هذا المحور محاضرتين، تتطرق الأولى منها الى مدخل عام حول اتصالات الازمة وذلك بالتطرق الى تعريف اتصالات واهميتها، قواعدها معوقاتها، أما المحاضرة الثانية فهتمت باستعراض ابرز استراتيجيات اتصال الالزمات.

- المحور الرابع: النماذج العلمية لاتصالات الازمة. تناول محتوى هذا المحور تقديم أشهر النماذج تبعاً لكل نمط، وذلك من خلال ثلاث محاضرات، نتناول في المحاضرة الأولى نماذج اتصال الازمات ذات النمط الوقائي، أما في المحاضرة الثانية فنتعرض الى نماذج اتصال الازمات ذات النمط العلاجي، بينما تتناول المحاضرة الثالثة نماذج اتصال الازمات ذات النمط الوقائي والعلاجي (ذات نمط استراتيجي).
- المحور الخامس: الاتصال في مراحل الازمة: بين الممارسات التقليدية والامتدادات الرقمية، والذي ضم ثلاث محاضرات، تناولنا في الأولى اساسيات حول فريق اتصال الازمة، باعتباره الفريق المنوط والمكلف بمختلفة الأنشطة خلال مراحل إدارة الازمة، بينما تتطرق المحاضرة الثانية الى دور الاتصال عبر مختلف مراحل الازمة (ما قبل، اثناء، وبما بعد الازمة)، أما المحاضرة الثالثة والأخيرة جاءت بعنوان اتصالات الازمة في البيئة الرقمية.

## المحور الأول: مدخل عام الى الاتصال

### تمهيد:

لم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره حلقة وصل بين أفراد المجتمع و جماعاته ومؤسساته بحاجة إلى تبرير، وإنما أصبح من الأمور اليومية البديهية، فالعمليات الاتصالية تجري و تتم بصورة إعتيادية، و ربما في بعض الأحيان ينظر إليها على أساس أنها تلقائية، إلا أنّها في حقيقة الأمر عملية جد مُعقّدة، لا تظهر للعيان إلاّ بعد مرورها على مجموعة من الإجراءات و خضوعها لعدد الاعتبارات التنظيمية و الترتيبية الدقيقة، ذلك لما تحمله هذه العمليات الاتصالية من أغراض مقصودة و مستهدفة يراد تحقيقها من طرف الجهة القائمة بتلك العمليات،.. و عليه سننترق من خلال هذا المحور الى محاضرتين، تناول في الأولى مفهوم الاتصال وعناصره، اما المحاضرة الثانية فنستعرض فيها الأنواع الاتصال تبعا للتصنيفات المختلفة و أهم مستلزماته في المؤسسة.

## المحاضرة 01: الاتصال - تعريفه وعناصره

### الأهداف التعليمية

- يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً على:
- معرفة المعاني المرتبطة بفهوم الاتصال.
  - معرفة العناصر المكونة للعملية الاتصالية.
  - استيعاب العلاقة بين عناصر الاتصال في اطار اتمام العملية الاتصالية.

### مقدمة:

يُعدّ الاتصال أحد العمليات الأساسية التي لا غنى عنها في جميع مجالات الحياة الإنسانية، حيث يمثل الوسيلة الرئيسة لتبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، وبالتالي يمكن اعتباره اللبنة الأساسية لبناء العلاقات وتسهيل التفاهم والتعاون بين الأطراف في البيئات المختلفة، كما يشمل الاتصال مجموعة من العمليات المتداخلة التي تعتمد على تبادل الرموز والمعاني بين المرسل والمستقبل، ومن خلال هذه المحاضرة سنتطرق الى التعريف اللغوي والاصطلاحي للاتصال، كما سنتناول العناصر الأساسية التي تتكون منها العملية الاتصالية.

### 1. تعريف الاتصال:

إنّ كلمة اتصال - في اللغة العربية - مشتقة لغوياً من كلمة تواصل، و التواصل في اللغة يعني ربط الشيء بشيء آخر، و يعني أيضاً أنّ الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر، و على ذلك فالتواصل حتى يتم لا بدّ أن يكون لدى فردين شيء واحد من الفكر أو الإحساس، و أنّ تكون هناك لغة مشتركة بينهما.<sup>(1)</sup> و تحمل كلمة اتصال نفس المعنى في اللغة الانجليزية ( Communication ) فهي<sup>(2)</sup> مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Communes)، و تعني عام أو مشترك، و للاتصال وظيفة دقيقة و محدّدة ألا و هي

1 - إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، ط1، الهرم - الدار العلمية للنشر و التوزيع، 2003، القاهرة، ص: 28.

2 - حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال، نماذج و مهارات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 17-18.

المشاركة في تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو خدمة أو قضية أو فرد... الخ، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد و مفهوم لدى الطرفين المرسل و المستقبل.

و يُعرّف معجم مصطلحات عصر العولمة الاتصال على أنه " العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر أو من جماعة لأخرى، و هناك الاتصال اللفظي (Verbel)، و هو كل اتصال عبر الألفاظ كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر للمتلقي، و هناك الاتصال غير اللفظي (Non Verbel)، و يشمل كل الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية أو اللغة الصامتة، مثل لغة الإشارة، و لغة الحركة و الأفعال، و لغة الأشياء، و هناك الاتصال الذاتي (Intrapersonal Communication)، و هو ما يحدث داخل الفرد و داخل عقله، و الاتصال الجمعي (Group Communication)، و الذي يحدث بين مجموعة من الأفراد، و الاتصال العام (Public Communication)، و يعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الأشخاص".<sup>(1)</sup>

و يُعرّفه كارل هوفلاند (Karl. H)، بأنه " العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات (رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة)"، ويرى بول شارل موريس (Paul Charles .M) أن مصطلح الاتصال حين نستخدمه بشكل واسع النطاق فإنه " يتناول أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين"، و يقول الباحث جورج لندبرج (Gerge .L)، أن كلمة " اتصال " تُستخدم لتسيير التفاعل بواسطة العلامات و الرموز، و تكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.<sup>(2)</sup>

و الاتصال مثله مثل المفاهيم في مختلف العلوم، عرف عديد التعريفات، تختلف باختلاف تخصص و توجه الباحثين و نوع الدراسات، و لعل ما زاد من اتساع فجوة هذه الاختلافات الفرعية بخصوص تعريف الاتصال، هو ما يعرفه العالم اليوم من تطورات سريعة و متلاحقة و متزايدة في مجال التكنولوجيا، لاسيما المتعلق منها بوسائل الاتصال و الإعلام، لهذا و نظرا لطبيعة بحثنا سنحاول التركيز على التعاريف التي تناولت الاتصال في سياق المؤسسة، و ذلك من خلال الآتي:

1 - إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات عصر العولمة (مصطلحات سياسية، اقتصادية، إجتماعية و نفسية، و إعلامية)، على الموقع: [www.kotob arabia.com](http://www.kotob arabia.com)، ص: 19-20 .  
2- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة، ط7، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص: 24.

يُعرّف الاتصال على انه " نقل و تبادل و إذاعة البيانات و المعلومات الضرورية، لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة، و الهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة هو توجيه و تعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة"<sup>(1)</sup> و يُعرّفه الدكتور بشير العلاق، بأنه " أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا."<sup>(2)</sup> كما يُعرّف على أنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، و يؤدي عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات، و من ثم اتخاذ القرارات و محاولة تغيير الاتجاهات، و هو عملية تفاعل و تأثير بين المرسل و المستقبل."<sup>(3)</sup> و يُعرّف أحمد محمد المصري الاتصال في هذا المجال بأنه " حركية تعمل على استمرارية النشاط في المؤسسة، و اضطراد نموها و بقاءها لأطول مدة ممكنة، و يتمثل ذلك في - التفاعل الإنساني- الذي ينشأ بين مختلف العاملين في المؤسسة و غيرهم من المتعاملين معها من خارجها."<sup>(4)</sup> فالإتصال أصبح اليوم يقوم على جمع، تحليل، تسيير، و توزيع كل المعلومات النافعة للمؤسسة، و المساعدة على فهم السوق، و قياس الجماهير المستهدفة، و الوسائل التي ينبغي توفيرها لتحسين المردودية، كما يقوم على تنوير المؤسسة بطبيعة الوضع التنافسي.<sup>(5)</sup> و الإتصال كعلم حديث النشأة، فقد ساهم في تكوين نظرياته مجموعة من المشاركات من مختلف العلوم، كعلم اللغات، و علم النفس، و الاجتماع... الخ، و الجدول التالي يوضح ما أسهمت به بعض العلوم في مجال الاتصال.

1 - صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، 1976، ص:123.

2 - حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص:18.

3 - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي و التطور الإداري، ط3، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2009، ص:39.

4 - احمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص:11.

5 - Hervé Coutau Bégarié: Traité de Stratégie, economica, paris, 1999, p :46 .

اسم العلم	ما ساهم به في نظرية الاتصال
علم اللغات	الكلمات، المعاني، التورية، الاستعارة، علاقات اللغة، اللهجات.
علم الرقابة	نظرية الاوتوماتيك، النظرية الرياضية للرقابة، الحاسب الآلي.
علم النفس	الإدراك، القدرات، السلوك البشري، مستويات التحفيز.
تحليل النظم	تحليل العلاقات المنطقية.
تحليل العمل	دراسات الحركات و الزمن، خرائط التدقيق.
الرياضيات	دراسة شبكات التلفون، تحليل السلاسل الزمنية.
المحاسبة و المراجعة	التكاليف، الصيانة، المراجعة، المحاسبة، المعلومات المالية.
علم البيئة	دراسة أصل و مسببات السلوك البشري.
علم الاجتماع	العلاقات الاجتماعية، سلوك الجماعة.

الجدول رقم (01): يوضح مساهمة بعض العلوم في مجال الاتصال.<sup>(1)</sup>

## 2. عناصر العملية الاتصالية:

هناك خمس عناصر أساسية، لابد من توفرها حتى تكتمل العملية الاتصال، فلا يمكن أن تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، ولأن عملية الاتصال ليست مجرد حركة إرسال أو إصدار المعلومات، بل هي عملية الهدف منها هو التأثير على السلوك و ردود الأفعال، وهو ما يُسمى بالتغذية المرتدة أو الاسترجاعية، وبذلك تكون العناصر الأساسية لعملية الاتصال هي:

### 1-1 المرسل (المصدر): Source

يُعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها، ويسمى أحياناً المصدر، أو مصدر المعلومات، ويسمى أيضاً المتصل، والمرسل هو مُنشئ الرسالة؛ الذي عليه أن يسعى للنجاح في مهمته، المتمثلة في توصيل الرسالة للمستقبل أو الجمهور.<sup>(2)</sup> وقد أشارت عديد الدراسات والبحوث في مجال الاتصال لوجود أربعة (04) عوامل رئيسية، من الضروري مراعاتها لضمان فاعلية المرسل ونجاحه في عملية الاتصال، وهي:<sup>(3)</sup>

1 - أحمد محمد المصري: مرجع سبق ذكره، ص:33.

2 - سلوى عثمان عباس، الصديقي، أميرة منصور يوسف علي: الاتصال و الخدمة الاجتماعية، سوتير الازارطية، دار المعارفة الجامعية، 2005، ص:35.

3 - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص:46.

- المعرفة: المرسل لا تتحقق له الفاعلية دون قاعدة من المعرفة الملائمة، فيكون على دراية بالأراء، الدراسات، و نتائج البحوث، وكذلك الخبرات والتجارب العلمية.
- الخبرة والتجارب العملية: وهي خبرة تكتسب إما من خلال مشاهدة الآخرين ومراقبتهم، أو المشاركة معهم في العلاقات والتجارب المشتركة، وكلما مر المرسل بمزيد من الخبرات والتجارب كلما تعززت فاعليته و كفاءته.
- الدوافع: إن الرغبة والدافع الذاتي الداخلي لدى المرسل في تعزيز فاعليته لها أهميتها، وقد تصبح أهم العوامل جميعها، وإذا لم تتوفر هذه الرغبة الجادة وتستمر في مختلف أنشطة المرسل وأعماله، بحوثه، تحليلاته، متابعاته، وتكيفه فلا يتوقع له النجاح.
- الاتجاهات: بمعنى اتجاهات المرسل إزاء المستقبلين، وإزاء عملية الاتصال ككل، وتحدد هذه الاتجاهات غالبا درجة فاعلية المرسل وإمكانات وتأثير عملية الاتصال بشكل عام.

#### 2-1 المستقبل (المرسل إليه): Reciever

المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي تُوجه إليه الرسالة و يقوم بحل رموزها، بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، و ينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، و يجب ألا يُقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل و لكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً، فالسلوك هو المظهر و الدليل على نجاح الرسالة و تحقيق الهدف.<sup>(1)</sup>

والمتلقي (أو المستقبل) هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، و يجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.<sup>(2)</sup>

#### 3-1 الرسالة: Message

يُمكن القول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، و لكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت الهدف منها ينبغي أن

1 - محمد سيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطة - الإسكندرية، 2000، ص: 28.

2 حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص: 34.

نبر ذلك في نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل، فإذا طابق السلوك الهدف المنشود نقول بان الرسالة قد حققت الهدف.<sup>(1)</sup>

لهذا تعد - الرسالة - من حيث التصميم، المحتوى، وتوقيت إرسالها عنصراً من عناصر الاتصال الفعال، وينبغي صياغة الرسالة وفق حاجات ورغبات المستلم، بحيث تثير انتباهه، اهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).<sup>(2)</sup>

#### 1-4 الوسيلة (الوسيط): Channel

يُمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل و المستقبل، فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال لا بد للرسالة أن تسلك إحداها و إلا توقفت عملية الاتصال.<sup>(3)</sup> و تتعدّد وسائل الاتصال و تنوع ما بين الوسائل الشخصية الذي يمثلها الاتصال الشخصي من خلال الأفراد و الجهات و قادة الرأي، و الوسائل الجماهيرية التي تمثلها و وسائل الإعلام المختلفة مثل، الراديو و التلفزيون و الصحف و المجلات.<sup>(4)</sup>

#### 1-5 رجوع الصدى : Feedback

يُقصد بـرجع الصدى ( أو التغذية الراجعة) إعادة المعلومات للمرسل، حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه، و يتيح رجوع الصدى وظائف مفيدة لكل من المرسل و المتلقي (المستقبل) على حد سوي، فهو يتيح للمرسل فرصة قياس مدى فهم الرسالة و إستيعابها، و يُتيح للمتلقي التأثير في عملية الاتصال، فمثلاً إذا أشار رجوع صدى الجمهور إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب، فان المرسل يستطيع إعادة تقديم الرسائل بأساليب مختلفة أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.<sup>(5)</sup>، فهو (رجع الصدى) الذي يحقق دائرية الاتصال، حيث يصبح المتلقي مرسلًا، ولذلك يُسميه البعض " التغذية العكسية"، كما يسميه البعض الآخر "زد الفعل"، وأياً كانت التسمية فالمقصود بـرجع الصدى أي شيء يصدر عن المتلقي نتيجة تعرضه للرسالة، وقد يكون هذا الشيء معلومات أو

1 - محمد سيد فهمي: مرجع سبق ذكره، ص:28.

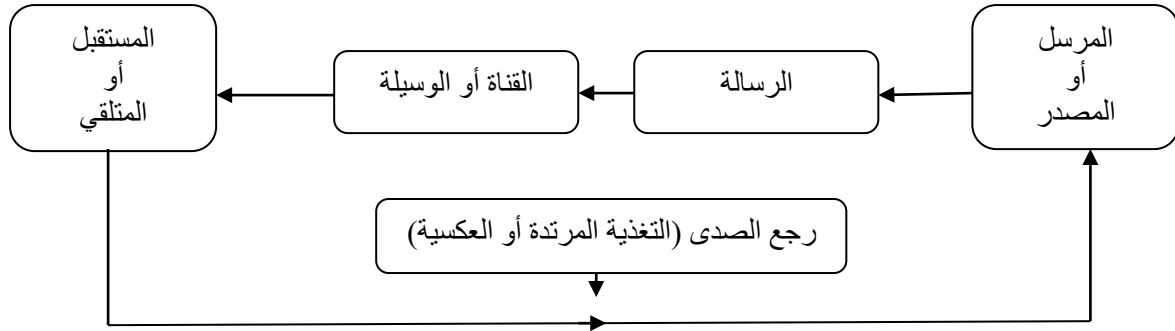
2 - حميد الطائي، بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص:29.

3 - محمد سيد فهمي: مرجع سبق ذكره، ص:29.

4 - سوزان القليني: التخطيط للحملات الإعلامية و الإعلانية، ط2، دار الكتب، القاهرة، 2008، ص:21.

5 - حسن عماد مكأوي، ليلي حسين السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة، ط7، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص ص:51-52.

تعبيرات حركية.<sup>(1)</sup> و يكمن تمثيل كيفية حدوث رجع الصدى ضمن العملية الاتصالية من خلال الشكل التالي.



الشكل رقم (01): يوضح كيفية حدوث رجع الصدى ضمن العملية الاتصالية.

(المصدر: من اعداد الباحث)

#### خلاصة:

يتضح من خلال ما تم استعراضه ان الاتصال هو عملية معقدة تتداخل فيها العديد من العناصر، كما أنه عملية ديناميكية تشمل تفاعلا مستمرا بين المرسل والمستقبل، وتكتمل بالتغذية الراجعة (رجع الصدى) التي تتيح تقييم فعالية الاتصال وتعديله إذا لزم الأمر، اضافة الى ذلك أن الاتصال يعد عملية تبادلية، حيث لا يمكن تقييم نجاحه بناءً على ما يقدمه المرسل فقط، بل يجب أن نأخذ في الحسبان سلوك المستقبل وقدرته على تفسير الرسالة واستجابته لها، كما أن عنصر الوسيلة أو القناة يعد من العوامل المؤثرة في نجاح الاتصال، حيث تتعدد الوسائل التي يمكن استخدامها في نقل الرسالة، سواء كانت تقليدية كالتحدث المباشر أو عبر وسائل الإعلام، أو حديثة عبر الوسائل الرقمية والتكنولوجية المختلفة، وختاما يمكن القول أن دراسة عناصر الاتصال توفر إطارا نظريا يمكن من خلاله تحسين الممارسات الاتصالية في مختلف المجالات.

<sup>1</sup> - إسماعيل محمود حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 133.

## المحاضرة 02: أنواع الاتصال ومستلزماته

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

- معرفة أنواع الاتصال وفهمها وفقا لمعايير التصنيف المختلفة.
- ادراك المستلزمات والشروط المسبقة لفعالية الاتصال.

مقدمة:

تتنوع أشكال الاتصال تبعا لعدة معايير، كما أن تحقيق فعالية الاتصال يتطلب جملة من المستلزمات، مثل وضوح الرسالة، اختيار القناة المناسبة، واستعداد المستقبل لفهم واستيعاب المحتوى الاتصالي،... الخ، ومن هذا المنطلق تسعى هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على التصنيفات المختلفة للاتصال، وخصائص كل نوع، مع التركيز على المستلزمات الأساسية لضمان فعاليته.

### 1. أنواع الاتصال:

#### ❖ أولا - أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره:

(أ) الاتصال الشخصي: ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات، الأفكار، والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه، وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية<sup>(1)</sup>، وهذا النوع من الاتصال يحدث يوميا، ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم، أو بينهم والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب أو بين السائق وإشارة المرور<sup>(2)</sup>، ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي:<sup>(3)</sup>

- انخفاض تكلفة الاتصال بالمقياس إلى الوسائل الأخرى، و يتطلب ذلك جمهورا معروفا محدودا وغير مُشتت؛

- إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم؛

1 - سلوى عثمان عباس الصديقي، أميرة منصور يوسف علي: مرجع سبق ذكره، ص:104.

2 - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: مرجع سبق ذكره، ص:88.

3 - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص:28.

- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة؛
- تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة.
- ب) الاتصال الجمعي: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمواجهة أكثر من شخص، قد يكون شخصان، ثلاثة، أو مجموعة من الجماهير<sup>(1)</sup>، ويحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء، لقضاء وقت الفراغ أو التحادث أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة، حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي<sup>(2)</sup>، ويتمثل الاتصال الجمعي بالطرق التالية:<sup>(3)</sup>

- الدروس والمحاضرات؛
- الخطب في المناسبات المختلفة؛
- الندوات والمؤتمرات؛
- اللقاءات الجماعية والاجتماعات والحفلات الاجتماعية؛
- برامج التدريب.
- ج) الاتصال الجماهيري: ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل المعلومات، الأفكار، والاتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية<sup>(4)</sup>، ويشير أيضا إلى تلك العمليات التي تقوم بها هيئات ومؤسسات كبيرة تستخدم الأجهزة والآلات التي يمكن بواسطتها إنتاج الرسائل العامة، ونقلها إلى جماهير غفيرة متعددة<sup>(5)</sup>، تتميز بالضخامة، عدم التجانس، والانتشار، لذا أطلق عليه " جماهيري ".<sup>(6)</sup>

#### ❖ ثانيا - أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:<sup>(7)</sup>

- أ) الاتصال اللفظي: و يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها " اللفظ " كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر(المرسل) إلى المتلقي (المستقبل)، فالاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة و الرموز الصوتية، فعبارة " أهلا وسهلا " يمكن أن تصبح ذات مدلولات أخرى بتغيير نبرة الصوت، و لا

1 - إسماعيل محمود حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 77.

2 - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 28 .

3 - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: مرجع سبق ذكره، ص: 91.

4 - سلوى عثمان عباس الصديقي، اميرة منصور يوسف علي: مرجع سبق ذكره، ص: 106.

5 - ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: مرجع سبق ذكره، ص: 92.

6 - إسماعيل محمود حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 79.

7 - حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد: مرجع سبق ذكره، ص ص: 26- 27.

يخفى علينا أن هذا النوع من الاتصال لا يمكن أن يتم بمعزل عن طرق الأداء الأخرى غير اللفظية، مثل الحركة.

(ب) الاتصال غير اللفظي: يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، ويطلق عليها اللغة الصامتة Silent Language، و يقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات هي:

- لغة الإشارة / Silent Language : وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره؛

- لغة الحركة أو الأفعال / Action Language: و تتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معان أو مشاعر؛

- لغة الأشياء / Object Language: و يقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة و الأدوات و الحركة، للتعبير عن معان و أحاسيس يريد نقلها للمتلقي، مثل: الملابس، الألوان... الخ.

#### ❖ ثالثا - أنواع الاتصال من حيث اتجاهاته في المنظمة:

(أ) الاتصالات الداخلية: و هي الاتصالات التي تحدث داخل المنظمات والكيانات الإدارية، قسمها خبراء إدارة الأعمال و الاتصال المؤسسي إلى ما يلي: (1)

■ الاتصالات الصاعدة: إنّ الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا، و تسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل، الاجتماعات الدورية، و التقارير المكتوبة و الاقتراحات، و المشاكل، و تقارير الأداء، و الشكاوي و المنازعات، علاوة على المعلومات المالية و المحاسبة و غيرها.

■ الاتصالات النازلة: و تعد الأكثر شيوعا حيث تناسب المعاني و الرسائل مثل: ( الأوامر، و التعليمات، و التوجيهات و الملاحظات... الخ)، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، و هذا النوع (من الاتصال) يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال و مبادرات الإدارة للتطوير و توضيح الأهداف و غيرها، و يستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق و وسائل عديدة، مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال، و تتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي:

<sup>1</sup> - حميد الطائي، بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص ص: 56-60.

- تنفيذ الأهداف و الاستراتيجيات، حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط و الأهداف.
- الإجراءات والممارسات، و هي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة و قواعد عملها و التشريعات الخاصة بذلك و الترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي.
- تعليمات العمل، و هي عبارة عن التوجيهات الخاصة لكيفية انجاز الأعمال من قبل العاملين، و كيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة.
- التغذية العكسية للأداء، و هي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظات و تقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين.
- تلقين العاملين و تعليمهم و تحفيزهم، و هي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين و تعليمهم وتلقينهم كيفية القبول برسالة المنظمة و ثقافتها و قيمتها و تبني ذلك، علاوة على إيصال أفكار و إيديولوجية الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل و كيفية انجازه.
- الاتصالات الأفقية: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات تفاعل و تبادل المعني و المعلومات و الآراء و وجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، و غالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لقناعتها أنه يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال و حل المشكلات و تعزيز الفهم المشترك للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها ، و الحد من مشكلة الصراعات و غيرها من مشاكل العمل و إفرازاتها، و مما لاشك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دورا حاسماً في تمتين علاقات التعاون بين العاملين و إدارات و أقسام المنظمة الأخرى، و من ابرز أشكال هذا التعلم من الاتصالات الآتي:
- عمليات التنسيق التي غالبا ما تتم داخل الإدارة الواحدة، أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة و أقسامها المختلفة؛
- تغيير المبادرات والتحسينات، و هي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق و الأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير و النمو و التحسين.

- (ب) الاتصالات الخارجية: الاتصالات الخارجية هي جهود الإدارة خارج حدود المنظمة، التي تعمل على خلق درجة عالية من التفاهم و الثقة مع جماهيرها الخارجية (الموردين، الموزعين، حملة الأسهم، الهيئات الرسمية، المستهلكين، والجمهور العام)،<sup>(1)</sup> وهي اتصالات تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:<sup>(2)</sup>
- إشباع حاجات العملاء و رغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات و الرغبات؛
  - توطيد العلاقات و تعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة؛
  - تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها و فعاليتها(سعيًا لكسب تأييدهم ورضاهم)، و الحصول على تغذية عكسية منه؛
  - إبرام الاتفاقيات و المعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة؛
  - التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، و التي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين و حاجاتهم.
2. مستلزمات الاتصال.

للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالاً و مؤثراً و مساهماً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فقد وجد ألبرت هال (Albert . H) من خلال دراسة شملت أكثر من 380 منظمة في بلدان الاتحاد الأوروبي، و 2638 فرداً، أنّ الاتصال الفعال تحكمه مقدمات، و يستلزم وجود شروط سانحة لإنجاحه، و من أبرز هذه المستلزمات الآتي:<sup>(3)</sup>

- ❖ توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني و البيانات و المعلومات من المرسل إلى المستقبل، فمن خلال هذه تتم عملية الاتصال و بالتالي كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.
- ❖ ملائمة وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال، و تفقدها معناها و مغزاها.
- ❖ توافر لغة اتصال مقبولة و مفهومة من قبل المرسل و المستقبل، فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة و واضحة.
- ❖ أن يحكم الاتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات، لان الافتقار لمثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال و يربك الجهات المستهدفة به.

<sup>1</sup>- Hervé Coutau Bégarie: op.cit,p: 61.

<sup>2</sup> - حميد الطائي، بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص: 68.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 20-21.

- ❖ أن يكون البادئ بالاتصال (Communication Initiator) أو المرسل (Sender) قادرا على التعبير عن أفكاره بوضوح .
- ❖ أن يكون المستقبل (Receiver) على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال، و قادرا على فهم و استعاب الرسالة و التفاعل معها.
- ❖ أن يكون الاتصال كفؤا، و يحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف و اقل استخدام للموارد و بأفضل وسائل الاتصال .
- ❖ هذا و يضيف آخرون أيضا أنه من بين المستلزمات الضرورية للاتصال ما يلي:<sup>(1)</sup>
- ❖ ملائمة نظام الاتصال لاحتياجات المؤسسة و ضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها؛
- ❖ ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق و حركة المعلومات في كل اتجاه؛
- ❖ مقارنة تكاليف نظام الاتصال و فوائده، و ضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه؛
- ❖ ضرورة قيام النظام الاتصالي على أساس استراتيجي، و متابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب؛
- ❖ ضرورة وجود الثقة و الالتزام بين مختلف مستويات الإدارة و العمال، و دعم النظام الاتصالي من طرف الإدارة العليا.

#### خلاصة:

إن الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة الاتصالية يتطلب وعيا عميقا بأنواع الاتصال المختلفة، كما أن الالتزام بالممارسات الاتصالية الجيدة يعد من العوامل الأساسية في تحقيق الأهداف المرجوة... ومن خلال عرض المستلزمات التي يعتبرها الخبراء قواعد الاتصال الفعال في المنظمة يتضح أن كل ذلك لا تقوم له قائمة من دون تخطيط مُسبق يشمل جميع المستويات، و من هنا يبرز موضوع التخطيط الاستراتيجي للاتصال كأداة كفيلة لرفع فعالية الاتصال قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

1- ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، صص:84-85.

## المحور الثاني: مداخل رئيسية حول الأزمات في المؤسسة

تمهيد:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، اذ بات يمس بشكل أو بآخر مختلف جوانب الحياة التي تمر بها الدول والمنظمات والافراد، كما تؤكد الأحداث اليومية المتلاحقة أننا نعيش اليوم في عالم تسوده العديد من الأزمات والضغوط والمخاطر والتي تتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب الدائم لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات، حيث لا تكمن المشكلة في حدوث تلك الأزمات والضغوط، بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا، وعليه سنتناول في هذا المحور ثلاث محاضرات، نتعرض في الأولى منها الى تعريف الازمة وخصائصها، سلوكياتها واسبابها، أما المحاضرة الثانية فنركز من خلالها على مراحل نشوء الازمات، أنواعها ودورة حياتها، بينما اهتمت المحاضرة الأخيرة من هذا المحور بالتطرق الى اهم المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للازمات ومتطلبات تسييرها.

المحاضرة 03: الازمة – تعريفها وخصائصها، سلوكياتها واسبابها.

الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

- ادراك مفهوم الازمة بابعادها المختلفة.
- معرفة خصائص مفهوم الازمة مقارنة بالمفاهيم المشابهة.
- فهم مسببات الازمات المختلفة، ودوافع نشأتها وظهورها.

مقدمة:

ان الأزمات ظواهر متكررة ومتغيرة، قد تكون مفاجئة أو متوقعة، إلا أنها دائما ما تُمَثَّل تحديا يتطلب استجابة فعالة وآليات مدروسة للتعامل معها،... فهي تمثل لحظات فاصلة قد تحدد مصير المؤسسات، كما أنها تأتي بأشكال متعددة ولها أسباب متداخلة، مما يجعل من إدارتها والتعامل معها أمرا في غاية الحساسية... وتهدف هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على تعريف الأزمة، خصائصها، وسلوكياتها، إضافة إلى استعراض أبرز أسباب نشوئها.

1. تعريف الأزمة.

تعود أصول كلمة أزمة (crisis) إلى الكلمة اللاتينية (krinein)، ومعناها أن تقرر (to decide) لذلك فإن الأزمة تعني " لحظة قرار و وقت صعوبة وشدة يُهدد تاريخ الشخص أو المنظمة."<sup>(1)</sup>، فالأزمة هي مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي، وقد شاع استخدام هذا المصطلح بدايةً من القرن السادس عشر 16 في المعاجم الطبية، وفي القرن السابع عشر 17 تم اقتباسه للدلالة على ارتفاع التوتر في العلاقات بين الدول و المجتمع المدني، وبحلول القرن التاسع عشر 19 شاع استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي : مرجع سبق ذكره، ص:48.

وفي عام 1937 عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها " حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض و الطلب في السلع و الخدمات و رؤوس الأموال".<sup>(1)</sup>، وقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية، وبات يعني مجموعة الظروف و الأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما - إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ - ، مثل: الحياة أو الموت، السلم أو الحرب لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها.

ويختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية و التخصصات العلمية، ففي قاموس مختار الصحاح نجد أنّ مادة (أزم) في اللغة تعني القحط أو الشدّة ، وفي القاموس البريطاني وبديسترتعني الأزمة " الوقت الحاسم أو الخطير التي تعتمد نتائجه على قدر كبير من العواقب السلبية." أمّا تعريف الأزمة حسب قاموس لونغمان فهي " زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم اليقين سواء في السياسة أو الاقتصاد."<sup>(2)</sup>

ومن المنظور الإداري نجد أنّ الأزمة هي " لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات و المعلومات، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منها بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحد مستقبلا من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها."<sup>(3)</sup>، و من المنظور نفسه هناك من يعرّف الأزمة على أنّها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:<sup>(4)</sup>

- التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لا يستطيعون الحصول أو المحافظة على القيم أو الموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم، ويتعلق بالتهديد كل من حجم و قيمة الخسارة المحتملة، علاوة عن احتمال تحققها، وبصفة عامة كلما زادت قيمة الخسارة وزاد احتمال تحققها ازداد التهديد.

1 - سليم بطرس جلد: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن 2010، ص:17.

2 - حسن عماد مكوي: مرجع سبق ذكره، ص:48، نقلا عن : محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، مكتبة لبنان، بيروت، 1989، ص: 13.

Webster: new world dictionary of American English , leyland , OH: Simon & Schuster ,1997, p :275

Longman dictionary England, longman group, 1995, p: 322.

3 - عبد السلام أبو قحف: إدارة الأزمات، مطبعة الإشعاع للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص: 54 .

4 - احمد عامر: مقدمة في إدارة الأزمات، ط1، مكتبة نجلاء، بيروت، 1989، ص: 30 .

- ضغط الوقت: يعبر ضغط الوقت عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق، واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر، ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح مع الأزمة بمجموعة من العوامل مثل: تعقد المشكلة، مستوى الإجهاد، الضغط النفسي.

وبالنسبة للمنظور الاجتماعي، يرى أحمد بدوي أنّ الأزمة "تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب الأحداث و العرف، مما يستلزم التغيير لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".<sup>(1)</sup>

أما من منظور الاعلامي، نجد أنّ الأزمة تمثل "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية و العالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين و العاملين و السياسيين والنقابين و التشريعيين".<sup>(2)</sup>، و في هذا السياق يرى خبراء الاتصال أنّ نطاق الأزمة يزداد اتساعاً كلما حجت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة، مما يدفع بوسائل الإعلام إلى التغطية السلبية واسعة النطاق، و التي تسيء بلا شك لسمعة المنظمة و صورتها الذهنية لدى جماهيرها.

ومن نفس المنظور الازمة هي "عبارة عن حادث خطير يؤثر على سبيل المثال في أمن الناس والبيئة ويؤدي الى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره عبر وسائل الاعلام"، ... ومن التعريفات الإعلامية للازمة أيضا، نجد انها عبارة عن نشر غير متوقع (Unexpted bad mal) وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في الحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الازمة.<sup>(3)</sup>

و من خلال مجمل التعاريف السابقة للازمة نستنتج أنّها:

■ تأتي الأزمة من مواقف معينة قد تكون من صنع الطبيعة أو بفعل البشر، كما أنّ ديناميكية البيئة قد تكون مسؤولة عن توليد الأزمات، فالبيئة المتغيرة لا ينتج عنها إلاّ أزمات متتالية.

■ الأزمة حدث يشكل نقطة تحول مهمة للمنظمة، تتطلب ابتكار أساليب وأنشطة سريعة تواكب الظروف الجديدة.

■ تستلزم الأزمة اتخاذ قرارات حاسمة، وتجعل التصرف السليم و السريع من جانب المنظمة يساعد على تحويل الأزمة إلى استثمار.

1 - احمد بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص: 82.

2 - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 49، نقلا عن :

Regester .M, Larkin. J: risk issues and crisis management , London, 1997, P: 131.

3 خالد نايلي، تشخيص الازمات: مقاربة نظرية، مجلة افاق فكرية، المجلد 11، العدد 01، 2023، ص 528

- الأزمة تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو الدولة أو البلد برمته، بسبب قصور معين سواء كان عن عمد أو غير عمد، وقد تكون الأزمة نتيجة عوامل يصعب التحكم فيها مثل: العوامل الطبيعية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها .
- تستدعي الأزمة تغطية واسعة وسلبية من وسائل الإعلام، وتجعل الموقف ينعكس سلباً على قطاع أو أكثر من جماهير المنظمة، بحيث يتحول من جمهور واع بمسؤولية المنظمة إلى جمهور نشط، يسعى لاتخاذ إجراءات فعلية ضد المنظمة.

## 2. خصائص الأزمة.

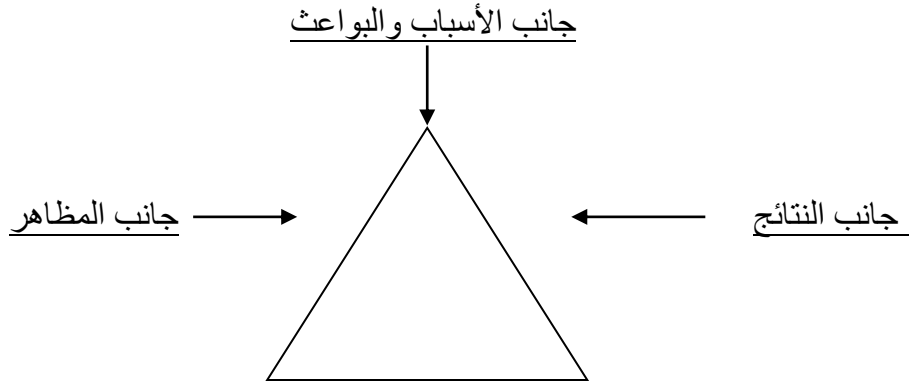
- يتسم موقف الأزمة بخصائص أو سمات عديدة تميزه عن باقي الظواهر المشابهة له و سنتطرق لهذه الخصائص وفقاً لخصه الدكتور بشير العلاق و ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
- الأزمة نقطة تحول تتطلب قرارات سريعة، لكن متأنية و مدروسة بشكل كامل؛
- الأزمة تهدد أهداف و قيم الأطراف المشاركة بها، تتميز بضغوط عامل الوقت و الشعور بالضبابية والاضطراب، ما يولد القلق و التوتر؛
- المفاجئة العنيفة و الشديدة و التشابك في عناصرها وعواملها و أسبابها؛
- عدم التأكد و نقص المعلومات ما يؤدي إلى حدوث أخطاء أو إخفاقات في اتخاذ القرارات، و بالتالي تفاقم و تدهور الأوضاع.
- فيما أضاف آخرون أنه من سمات الأزمة أيضاً:<sup>(2)</sup>
- الأزمة عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء، تفرض تحديات لاستخدام الموارد المتاحة، كما تتطلب الاهتمام و التصرف الفوري؛
- يصعب التنبؤ بها و بتطوراتها، تحدث أضراراً و تأثيرات محلية أو دولية؛
- لها "مسؤولية قانونية" تستدعي اهتمام الناس و وسائل الإعلام؛
- تنطوي على "رهان" من نوع ما، يمكن كسبه حسب التعامل مع الأزمة.

## 3. أداءات الأزمة وسلوكها.

تؤكد الدراسات الرصينة في مواجهة و إدارة الأزمات أن الأزمة ما هي إلا تراكم مجهول متشابك و متداخل، تنشئه و تدفع إليه جملة عوامل بعضها ظاهر و الأخر خفي، يتزايد فيها حجم المجهول و مكان

1 - بشير العلاق: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 64 .  
2- حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 51 .

الخطر و تتلاحق فيها و تتداعى الأسباب و النتائج، و لهذا المفهوم الواقعي للأزمة جوانب ثلاثة أساسية يستند إليها، هي جانب الأسباب و البواعث، و جانب المظاهر، و جانب النتائج.



الشكل رقم (02): يوضح الجوانب الأساسية لمفهوم الأزمة (1).

فالأزمة إذاً ليست وليدة ذاتها، ولكنها نتيجة جملة من البواعث و الأسباب و العوامل المناخية المحابية و المؤيدة لنشوءها و تفاقمها، و من هنا فان معالجة الأزمات أيّاً كانت دون معرفة متعمقة لأسبابها و بواعثها التي أدت إليها، تصبح معالجة غير علمية هامشية قد لا تُثمر، فضلاً عما قد تسببه من إهدار للوقت و الجهد و التكلفة، و ما قد يدفع إلى تفاقم الأزمة و عدم علاجها، بل و نسوء أسباب جديدة لتزيد من تفاقمها و استعصائها و شدة ضغطها .

#### 4. أسباب الأزمات و دو افعها .

تحدث الأزمة نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات المؤثرة على المقومات الرئيسية للنظام، و تشكل تهديداً صريحاً و واضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه، لذلك فقد تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمة والتي يمكن أن نعرضها على النحو التالي :

➤ سوء الفهم: يمثل سوء الفهم احد أهم أسباب نشوء الأزمات، و رغم أن هذه الأزمات قد تكون شديدة العنف إلا أنّ حلها يكون سهلاً بمجرد بيان الحقيقة، و ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين، أولهما المعلومات المبتورة، وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها.(2)

1 - عثمان فاروق السيد: التفاوض و إدارة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، 1998، ص: 83 .  
2- محسن احمد الخضيرى: إدارة الأزمات منهج اقتصادي و إداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1994، ص: 73.

➤ **المعلومات الخاطئة:** عندما تكون المعلومات غير متاحة، أو قاصرة أو بها أخطاء، فإن ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ و التقييم غير الصحيح للأمور، فتصبح القرارات و الإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوى أو عوامل مؤيدة و معارضة يؤدي الاحتكاك بينهما إلى الصدام.<sup>(1)</sup>

➤ **الشائعات:** إنّ الشائعات سلاح رهيب عرفه الإنسان منذ وقت بعيد، وهي تستخدم في هذه الأيام من قبل المنظمات بهدف التأثير سلباً على سمعة الشركات المنافسة الأخرى، وقد عُرِفَت الشائعات على أنّها خبر يحمل في طياته أهمية، يتناقله الأفراد عن طريق الأفواه، وقادر على هز و بلورة الرأي العام في المجتمع.<sup>(2)</sup> فالشائعات تعتبر من أهم مسببات الأزمات، بل " إنّ كثير من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد شائعة أطلقت وتم توظيفها بشكل معين، ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً ولمموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، و بالتالي فإن إحاطتها بها له من البيانات و المعلومات الكاذبة و المضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة تم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق أو تحدث الأزمة".<sup>(3)</sup>، وعلى هذا فإن التعامل مع الشائعات يعتبر جزءاً هاماً من إدارة الأزمات، فالشائعة سواءً كانت صحيحة أو خاطئة ينبغي التعامل معها بالسرعة المطلوبة و الفورية و بكافة الموارد المتاحة.

➤ **سوء التقدير و التقييم:**<sup>(4)</sup> وهي الأخرى من أكثر أسباب حدوث الأزمات وفي جميع المحالات، لاسيما المجالات العسكرية منها التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث أو قد حدث فعلاً، وسوء التقدير للأزمة ينشأ من خلال جانبين هما :

- المغالاة و الإفراط في الثقة الفارغة في النفس والقدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر؛
- سوء تقدير الطرف الآخر و الاستخفاف به و التقليل من شأنه.

➤ **تعارض المصالح:** وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواءً على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى الشركات، ويظهر ذلك بصورة جلية في قطاع السياحة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الازموي مما يقوي تيار الأزمة، ويدخل في تعارض المصالح، أيضاً عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة.<sup>(5)</sup>

1- محمد عبد الغني حسن هلال: **مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء و التنمية**، القاهرة، 1994، ص:39 .  
2- محفوظ جودة: **العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات**، ط4، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص:277 .  
3- محسن احمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص:49.  
4- المرجع نفسه، ص:55.  
5- محسن احمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص 55.

➤ العوامل التكنولوجية والإنسانية: تركز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للزمات، دون إعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية و التنظيمية، ومن الخطر تصميم أجهزة أو نظم تكنولوجية مفترضين أنها ستُدار بواسطة أفراد مثاليين، والحقيقة فانه يجب أن نراعي في التصميمات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر، و الطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات و النظم.<sup>(1)</sup>

➤ أسباب اجتماعية: إنّ الأزمة يمكن أن تبدأ من البيئة الاجتماعية و المادية للمجتمع، فالمجتمع الذي يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توافر أو كفاية الخدمات الضرورية مثل: المياه و الكهرباء و الموصلات و نظم الاتصالات الحديثة، يسمح للمخاطر أن تزيد و تتطور لازمات، كذلك الفشل في الاستعداد وإعداد خطط الطوارئ وعدم كفاية وسائل الدفاع المدني يفضي إلى زيادة الأضرار، مما يجعل من الأحداث الصغيرة أثراً مدمرة و الحوادث الكبيرة تتحول إلى كوارث.<sup>(2)</sup>

بالإضافة إلى الأسباب السابقة فقد وضع العديد من الباحثين مجموعة من الأسباب وذلك وفقاً لرؤية وتخصص كل منهم، فمثلا يرى ميشال بلاند (Michal .B) أنّ تاريخ الشركات مليء بالعلامات التحذيرية التي لم تلقى اهتماماً وتمّ إغفالها، مما أسفر على وقوع أزمات، ومن تلك العلامات:<sup>(3)</sup>

- الروح المعنوية المنخفضة.
- شكاوي العملاء.
- الإدارة الضعيفة و التي ليس لها إدراك واهتمام بفريق إدارة الأزمات و خطط مسبقة.
- نوعية فريق العمل.
- الخوف الشديد من ترشيد النفقات.
- الشائعات و الفضائح.
- روح الإدارة و اتجاهها.
- الهياكل المعقدة.

1- محمد رشاد الحملاوي: التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص: 81 .

2- منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، ط1، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998، ص: 56.

3- Michal bland : communicating out a crisis ,first published ,Macmillan press, London, 1998, p:29

فيما قدم كلا من معن عياصرة و مروان بني أحمد جملة من الأسباب التي يمكن أن تكون بمثابة دوافع صريحة لنشوء أزمات في الأطر التنظيمية و المجالات الإدارية، وسنختصر طرح الباحثين في النقاط التالية: (1)

- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة: و هذه مثل الزلازل و البراكين و الأعاصير و غيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن و التنبؤ بها و التحكم في أبعادها .
- ضعف الإمكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الأزمات، ما يؤدي إلى تفاقم الأزمات و تحويلها إلى كوارث و مضاعفة الخسائر الناجمة عنها .
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة، مثل شكاوي العمال أو مختلف المتعاملين مع المنظمة .
- عدم وضوح أهداف المنظمة، وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، وغياب موضوعية تقييم الأداء و سلبية الاستعداد و عدم المواجهة .
- الخوف الوظيفي و ما ينتج عنه من غياب التغذية العكسية (الراجعة)، و عدم تشجيع العاملين على أبداء آرائهم و مقترحاتهم، و سيادة حالة اليأس لديهم، و إضمحلال الثقة بينهم، و عدم الاعتراف بأخطائهم.
- صراع المصالح بين العاملين و ما يترتب عليه من عدم وجود فرق عمل فعالة، و عدم تقيد العاملين بتعليمات الإدارة العليا، و انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة، إضافة إلى عدم التعاون و سيادة النزاع الهدام.
- ضعف نظم المعلومات و نظم صنع القرارات، و ما ينتج عنه من عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة و مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات.
- ضعف العلاقات بين العاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى عدم الثقة و المساندة و وجود قدر ضئيل من الولاء للمنظمة، و عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات، بالإضافة إلى عدم وجود تخطيط مشترك من اجل مواجهة الأزمات في المستقبل .

1- معن عياصرة، مروان بني أحمد: إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان 2008، ص: 80 .

### خلاصة:

تُعتبر الأزمات جزءاً لا يتجزأ من تطور المجتمعات والمنظمات، فهي قد تحمل في طياتها تحديات تهدد الاستقرار، ولكنها في الوقت ذاته قد تعتبر فرصاً للنمو والتطوير إذا ما تم التعامل معها بوعي وتخطيط سليم، كما أن الأزمات ليست مجرد أحداث مفاجئة، وإنما تمثل نتاج لتفاعل جد معقد بين عوامل متعددة، بعضها واضح وظاهر، وبعضها الآخر خفي ومستتر يتطلب البحث والتحليل.

## المحاضرة 04: مراحل نشوء الازمات، أنواعها، ودورة حياتها.

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً على:

- فهم مراحل نشوء الازمات وتشكلها، وعلاقة كل مرحلة بالآخرى.
- التعرف على أنواع الازمات وفقاً لمعايير التصنيف المختلفة.
- فهم مراحل دورة حياة الأزمة الأربعة.

### المقدمة

تنشأ الازمات نتيجة تفاعل عوامل متعددة تؤدي إلى اضطراب في الأنظمة القائمة، مما يستدعي استجابات سريعة ومُحكمة للحد من تداعياتها، ونظراً لأن الازمات قد تكون مفاجئة أو تدريجية، فإن إدراك طبيعة نشوئها ومراحل تطورها يُعدّ أمراً جوهرياً لضمان إدارتها بكفاءة وفعالية، ويقوم التعامل مع الازمات على مجموعة من الإجراءات التي تساعد في احتوائها والتقليل من آثارها السلبية، بدءاً من مرحلة التنبؤ المبكر وصولاً إلى مرحلة التعافي وإعادة الاستقرار.. وتهتم هذه المحاضرة بالتطرق إلى مراحل نشوء الازمات، وأنواعها وفقاً للتصنيفات المختلفة التي تساعد في فهم طبيعتها، بالإضافة إلى استعراض دورة حياة الأزمة التي توضح كيفية تطور الازمات من بدايتها وحتى انحسارها.

### 1. مراحل نشوء الأزمة:

تَمُرُّ الأزمة بعدة مراحل، وكل مرحلة جاءت كسبب لأخرى، فهي مرتبطة ببعضها البعض تختص كل مرحلة منها على الأخرى بجملة من الخصائص والركائز، ويمكن أن نعرضها كالتالي: (1)

1-1 مرحلة بؤرة الأزمة: وهي أهم وأخطر مرحلة، والتي كثيراً ما يتم تجاهلها، حيث يكون جدار الحماية والوقاية قد حدثت فيه ثغرة، ومن ثم أصبح مفتوحاً أمام تسرب قوى صنع الأزمة، والتي تمكنت بالفعل

1- الاعرجي عاصم حسين: إدارة الازمات بين الوقائية والعلاجية، دراسة مسحية في المصارف الأردنية، المجلد 39، العدد: 01، عمان، ابريل 1999، ص:99.

من الولوج إلى داخل كيان المؤسسة، وبدأت في التوسع و الانتشار، وتشكّل بؤرة الأزمة من العوامل الذاتية و البيئية المحيطة بها، في حين يتشكّل البعد الازموي للبؤرة من خلال الضغوطات المتتالية التي تولّدها قوى الأزمة .

2-1 مرحلة إيجاد المناخ المحابي أو توافره: وفي هذه الحالة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ المحابي الذي يشجع على نمو و استفحال ضغط الأزمة، أو أن تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلاً داخل الكيان الإداري، واهم هذه الظروف :

- سيادة حالة من اللامبالاة؛
- سيادة حالة من الاغتراب؛
- سيادة حالة من انفصام العلاقات و انفصالها؛
- سيادة حالة مناخ الجهل و التجهيل؛
- سيادة حالة من الفساد الإداري و الدكتاتوري؛
- سيادة حالة من التشاؤم و الاكتئاب و الإحباط .

3-1 مرحلة استخدام العوامل المساعدة: وهي عوامل تسمى بمؤكدات نجاح عمليات صنع الأزمة، واهم هذه العوامل تلك التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في كيان المؤسسة وسياسة الأبواب المغلقة، وضع الحواجز التي تغزل متخذ القرار الإداري الذي يعمل فيه بعيداً عن ما يجري.

ومن خلال استخدام قوى و عناصر التنظيمات غير الرسمية يتم زرع بذور الأزمة داخل كيان المؤسسة وتغذيتها و اكتساب مؤيدين و روافد جديدة لها، وفي الوقت ذاته ضمان عدم مهاجمة الكيان الإداري لها بما يتم إحاطتها بسياج من الحواجز الأمنية.

4-1 عدم الإحساس ببوادر الأزمة وتجاهلها: وفي هذه المرحلة كثيراً ما تبدو مظاهر " التعبئة " الازموية و " الحشد " الازموي، ولكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبيه إليها، بل يكذب ما يصله بشأنها لإحساسه أنّ الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له.

5-1 سيادة مظاهر التوتر و القلق: وتتمثل هذه المرحلة عندما تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل، و أصبح الجميع ينتظر إشارة ما، وبعد اشتداد حالة الاختلال، وفشل متخذ القرار في استعادة التوازن، وازدياد السخط و الغضب و التوتر، و وصوله إلى نقطة التحول، وهي النقطة التي تتحوّل فيها

قوى الأزمة من وضع الترقب إلى الفعل، و من ثم تتحرك و تتداعى الأحداث وتنفجر الحوادث بمجرد حدوث العامل .

6-1 حدوث العامل المرتقب: ليس من الضروري أن يكون لهذا الحدث شدة الضخامة، أو ذا مغزى ضخيم، بل هو مجرد شيء إضافي استزيد للظروف السابقة الذكر، و لكنه قد يكون من التفاهة مما قد لا يعطى أهمية، خاصة و أن أحداثاً عديدة سبقته دون أن تتسبب في انفجار الأزمة .

7-1 انفجار الأزمة: وهي قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوى، وفي هذه المرحلة تنفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة من الإحداث الممتدة و السريعة و المتلاحقة، ذات الأبعاد المختلفة، فيصعب للوهلة الأولى حصرها، أو حتى قياس حجمها، لتأثير الصدمة التي أحدثتها، ولوجود حالة من عدم التوازن و فقدان الرؤية و تشابك الآراء، و مما يزيد هذا الموقف تعقيداً، ما يُصاب به متخذ القرار من انهيار في معنوياته وفقدان الثقة في قدرته على مواجهة الأمور.

## 2. أنواع الأزمات .

تتعدد الأزمات و تتنوع أحداثها، و ذلك وفقاً للمنظور و الرؤية التي يُنظر منها للأزمة، وقد حاول كثير من الباحثين وضع مجموعة من التصنيفات و الأنواع للأزمة، إلا أنه يوجد جملة من المعايير التي يمكن على أساسها تقسيم الأزمات وذلك على النحو التالي :

### ❖ تصنيف الأزمات وفقاً للمصدر:(1)

أ) أزمات تقع بفعل البشر: وهي تلك الأزمات الناتجة عن نشاط إنساني، مثل التهديد و الغزو العسكري وعمليات الإرهاب، وكذا الاضطرابات العامة و الفتن و حوادث تلوث البيئة و الإهمال الذي يؤدي إلى انهيار السدود و الحرائق الكبرى للمدن، ... الخ .

ب) أزمات بفعل الطبيعة: وهي تلك الأزمات التي لا دخل للنشاط الإنساني فيها، مثل الزلازل و البراكين والأعاصير و الفيضانات، ... الخ .

### ❖ تصنيف الأزمات وفقاً للمدى الزمني:(2)

أ) الأزمات المفاجئة: وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة دون سابق إنذار، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية، وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة، حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون

1- احمد حلال عز الدين: إدارة الأزمات فى الحدث الإرهابي، المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب، الرياض، 1410- 1989، صص: 27- 28.

2- محفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 267.

أكثر جسامة، وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع الخطة لمعالجة الأزمة

(ب) الأزمات التراكمية: وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث أن عملية تشكلها و تفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل انفجارها، و بالتالي فإن هذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن، كإضرابات العمال مثلاً و الذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات و المفاوضات بين العاملين و الإدارة .

❖ تصنيف الأزمات وفقاً لمقدار عمقها: (1)

(أ) أزمات سطحية: وهي لا تشكل خطورة شديدة، تُحدث طفرة بشكل فجائي و تنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور .

(ب) أزمات عميقة متغلغلة: وهي أخطر أنواع الأزمات، لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به، و لذلك فإن أداء هذا الكيان يتأثر بشدة بحدوثها.

❖ تصنيف الأزمات وفقاً للمستوى: (2)

(أ) أزمات على المستوى المحلي: وهي التي تحدث على مستوى الشركات و المشروعات المختلفة، و لذلك فإن حجمها و تأثيرها لا يمثل الكثير خارج هذه الشركات أو الوحدات، إلا أنها يمتد تأثيرها إلى شركات و وحدات أخرى، و ذلك لتشابك العلاقات و المصالح بين هذه الشركات.

(ب) أزمات على المستوى القومي: وهذا النوع يصيب الدولة ككل و يتأثر به المجتمع بأكمله، لكونه متصلاً بأدائه، وهي أزمات شاملة و عامة سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاص بها، و لها من التداخلات و الإبعاد المختلفة التأثير .

(ج) أزمات على المستوى الدولي: وهي التي تحدث على المستوى الدولي، و يكون لها تأثير سلبي عند وقوعها على كثير من دول العالم .

❖ تصنيف الأزمات وفقاً لدرجة خطورتها و طريقة وقوعها: (3)

(أ) أزمة عادية: و من المتوقع وقوعها و معرفة درجة خطورتها، إلا أنها تُهدد المصالح الحيوية للمجتمع أو الدولة أو المنظمة المعنية .

(ب) أزمة مباغتة: وهي التي تتم بشكل فجائي، و لا يكون هناك إحياء أو مقدمات أو توقعات لحدوثها.

1 - محسن احمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص ص: 119-120.

2 - المرجع نفسه، ص ص: 123-124.

3 - عباس أبو شامة: إدارة الأزمات في المجال الأمني، مجلة الفكر الشرطي، العدد: 03، المجلد: 04، إدارة شرطة الشارقة، الشارقة، 1990، ص: 299.

ج) أزمة حادة: وتتم بمقدمات، وإن كان توقيتها غير متوقع، كما أن درجة خطورتها يكون من الصعب التنبؤ بها.

❖ تصنيف الأزمات وفقا لمحتواها ومحورها: (1)

أ) أزمات مادية: وهي أزمات تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه و دراسته و التعامل معه مادياً، مثل أزمة الغذاء.

ب) أزمات معنوية: وهي تدور حول محور غير عادي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة، مثل الثقة والولاء، هذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، بمعنى انه لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه أو رؤيته.

❖ تصنيف الأزمات وفقا للهدف: (2)

أ) إرهاب الطرف الآخر: كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.

ب) الابتزاز: كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

وبالإضافة إلى كل ما تم التطرق إليه من تصنيفات مختلفة و شاملة لأنواع الأزمات، فان هناك تصنيفات أخرى لمختصين في علم إدارة الأزمات، مثل التصنيف الذي جاء به الباحث كومبس (Combs.w) عام 1995، والذي يرى أن الأزمات تقسم إلى أربعة (04) أنواع رئيسية، و ذلك انطلاقاً من محورين.<sup>(3)</sup>

○ المحور الأول: مبني على مكان التحكم في الأزمة، هل هو داخلي أو خارجي، و وفقاً لذلك تقسم إلى داخلية و خارجية.

○ المحور الثاني: مبني على درجة تعمد الطرف المسبب للأزمة في إحداث الأذى، فنقسم الأزمة تبعاً لذلك إلى مقصودة و غير مقصودة.

وبناء على هذين المحورين يظهر لدينا أربع أنواع من الأزمات هي :

■ الزلات Faux pas : وهي تصرفات غير متعمدة، يحاول احد الأطراف الخارجية عن المؤسسة تحويلها إلى أزمة، وتبدأ الأزمة عندما تتصرف المؤسسة بطريقة تعتقد أنها سليمة ثم يأتي طرف من الأطراف الخارجية

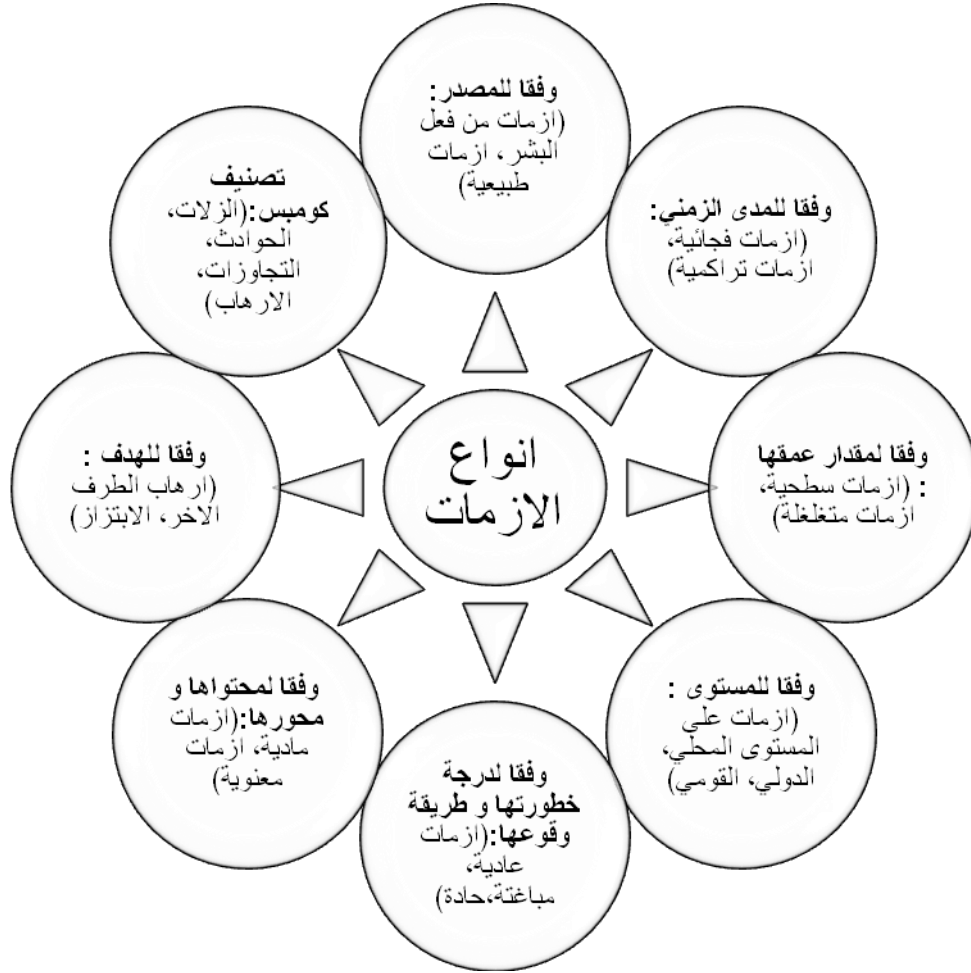
1 - محمد محمد الشافعي: إستراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث، ط1، مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر، القاهرة، 2001، ص:43.

2 - فهد احمد الشعلان: إدارة الأزمات، الأسس، المراحل، الآليات، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999، ص:43.

3 - عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة مسح و تقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد: 05 يناير/ابريل 1999، ص: 113-114 .

و يتحدى تعريف المؤسسة للتصرف انه سليم و يعيد تعريفه انه غير سليم، و الغموض صفة من صفات هذه النوعية من الأزمات، ويأتي التحدي غالبا في شكل احتجاج أو مقاطعة .

- الحوادث **Accidents**: وهي أحداث غير مقصودة، مثل تسرب النفط من ناقلة أو انفجار صناعي .
  - التجاوزات **Transgressions**: وهي أفعال و إجراءات تقوم بها المؤسسة متعمدة و عارفة أنها تضر جماهيرها في خطر و تسبب لهم أضرارا .
  - الإرهاب **Terrorisme**: وهي تلك الأعمال المتعمدة و التي تقوم بها أطراف خارجية، وتستهدف إيذاء المؤسسة بشكل مباشر، وقد تستهدف إيذاء العاملين أو المستهلكين أو إنقاص من المبيعات أو إيقاف الإنتاج ... الخ، ومثال ذلك، التلاعب بالمنتجات أو وضع ملوث أو سموم بها، أو اللجوء إلى العنف المتعمد في أماكن العمل.
- و الشكل التالي يوضح أنواع الأزمات وفقاً لما تطرقنا إليه من تصنيفات مختلفة .



الشكل رقم (03): يوضح أنواع الأزمات.

(المصدر: من اعداد الباحث)

### 3. دورة حياة الأزمة.

إنّ تحليل الأزمات المختلفة يفترض وجود تشابه كبير بينها و بين النموذج البيولوجي، و الذي يمر من خلاله الكائن الحي بمراحل الميلاد، النمو، النضج ثم الفناء، ولذلك فان استخدام دورة حياة الأزمة للتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة، وربما لاتصل الأزمة إلى مرحلة النمو أو مرحلة النضوج عند التدخل المناسب و بالفعالية المطلوبة، و ربما لا تولد الأزمة، فالإدارة الناجحة تستطيع

تجنب الأزمات حتى قبل أن تولد، لذلك فإن الأزمة تمر بالمراحل السابقة في حالة فشل الإدارة في التعامل معها منذ البداية.

ومع ذلك فإنه لا يمكن تجنب وقوع بعض الأزمات، فبعض الحوادث و الكوارث الطبيعية من المستحيل تفادي وقوعها، و سوف تحظى لا محال بتغطية كبيرة من جانب وسائل الإعلام سواء المحلية منها أو الدولية.

وقد حاول الكثير من الباحثين تحديد دورة حياة الأزمة من خلال دراسات تقييمية لمجموعة من الأزمات المختلفة، واختلفت بعض نتائج هذه الدراسات من باحث إلى آخر، إلا أنّ ما اتفق عليه الكثير من هؤلاء أنّ الأزمة تمر بأربعة مراحل أساسية هي:

➤ **مرحلة نشوء وتراكم الأزمة:** ويسمى بعض الباحثين بمرحلة الميلاد، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل "إحساس مبهم"، بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد الملامح أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع ذلك إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب الكثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها.<sup>(1)</sup>

وتشير بعض الدراسات إلى أنّه يتم التعرف على الأزمة في هذه المرحلة عن طريق اكتشاف إشارات الإنذار، ولكن عادة ما يتم تحديد هذه المرحلة بعد وقوع الأزمة و عند دراسة أسبابها، و في بعض الأحيان يكون الإنذار بالأزمة غير مباشر و من الصعب تحديده، و في أحيان أخرى يكون واضحاً، و تعتبر هذه المرحلة هامة، فحتى في حالة عدم القدرة على التدخل في هذه المرحلة فإن تحديد الأزمة يعين على التحضير و الإعداد لمرحلة الأزمة الحادة.<sup>(2)</sup>

وفي هذه المرحلة يبرز بشدّة دور الاتصال الاستراتيجي في رصد المؤشرات التي تنبئ بقرب وقوع الأزمة، إذ يؤكد الكثير من خبراء الاتصال و العلاقات العامة<sup>(3)</sup> أنّ المنظمات التي تطبق العلاقات العامة الإستراتيجية المبنية على التخطيط المسبق و الدقيق وعلى متابعة البيئة و ما يحدث فيها من متغيرات هي المنظمات الأكثر استعداداً لاكتشاف و استشعار الأزمات و التنبؤ بها و الحيلولة دون وقوعها، ويشير البعض<sup>(4)</sup> إلى ضرورة ارتكاز نشاطات العلاقات العامة على تسجيل الملاحظات و الظواهر و إجراء البحوث و الاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات و آراء و مواقف الجماهير الداخلية و الخارجية و التي يمكن من

1 - محسن احمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص: 106 .  
 2 - منى صلاح الدين شريف : مرجع سبق ذكره، ص: 68 .  
 3 - عثمان محمد العربي : مرجع سبق ذكره، ص : 110 .  
 4 - محفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 214 .

خلالها التنبؤ بحدوث الأزمة، هذا و يرى آخرون <sup>(1)</sup> إنّه على المؤسسة التي تعيش عالمنا الحالي ضرورة الاهتمام و التثمين لقيمة الاتصال وما يجب أن تتركه المنظمة من انطباعات إيجابية لدى الأفراد، وخاصة عندما تسيطر عليها حالات مفاجئة (غير اعتيادية) من الأزمات والاضطرابات الشديدة و المتسارعة التي تعصف بها، فتجد المؤسسة نفسها في مواجهة ظرف قد يتحول بها إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، لأنّه يحمل إمكانية الفرصة والخطر في آن واحد، خاصة إذا علمنا أنّ الأزمات تطرح نمطاً جديداً من العلاقات يتوجب على المؤسسات التأقلم معها من أجل الحفاظ على كيانها.

وتمثل المعلومات و البيانات التي تم الحصول عليها في هذه المرحلة عنصراً هاماً و حيوياً في تخطي حاجز المفاجئة و عنصر عدم التوقع للأزمة، ذلك أن تهيئة الظروف المناسبة قد تحد من عدم التأكد و من ثم تجعل الحدث ممكن التعامل معه، و نقصد بالمعلومات و البيانات في هذه المرحلة، تلك التي تحدّد نوعية و طبيعة الأزمة و وقت و مكان حدوثها و ذلك في إطارها العام .

➤ **مرحلة انفجار الأزمة:** وهي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرف في انفجار الأزمة، وينتج عن هذا الانفجار أضراراً تبدأ في التعاضم، تاركة عواقب مالية و بشرية وخيمة على المنظمة <sup>(2)</sup>، وتصل الأزمة في هذه المرحلة إلى أقصى قوتها و عنفها و تصبح السيطرة عليها أمر صعب و لا مفر من الصدام العنيف معها. <sup>(3)</sup> و من ابرز سمات هذه المرحلة هي حالة الانهيار السريع و الحاد الذي يصاحبها، وسرعة الانهيار تعتمد إلى حد كبير على نوع الأزمة، أما حدّة الأزمة فهي تتحدّد بحالة التمزق و مقدار الخسائر التي حدثت، وهي اقصر مراحل الأزمة، ولكن هناك شعور بطولها نظرا لطبيعة الأحداث فيها. <sup>(4)</sup>

و في هذه المرحلة يبرز دور الاتصال الاستراتيجي المبني على التخطيط المسبق لتهيئة الظروف الملائمة للإدارة العليا قصد التعامل مع الأزمة، و في هذا السياق يرى David.G <sup>(5)</sup> أنّ القائمين بالاتصال في المنظمات يجب أن يقوموا بادوار مختلفة، و ينطلق الباحث من فرضية وجود علاقة بين تجربة المنظمة في إدارة الأزمات التي تواجهها و الأدوار التي يقوم بها الاتصال من حيث التخطيط لإجراءات العلاقات العامة، لذلك فقد عرض الباحث جملة من المعطيات التي لا بد منها لصيرورة اتصال مخطط له استراتيجيا في مضمار العلاقات العامة وقت الأزمة، و هذه المعطيات الأولية هي:

- <sup>1</sup> Patrick Lagadec, **La gestion des crises**, Paris, Organisation, 1995, pp :26-27

- عثمان محمد العربي: مرجع سبق ذكره، ص :114.

- محسن احمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره، ص : 117 .

- منى صلاح الدين شريف: مرجع سبق ذكره، ص :69 .

<sup>5</sup>-David guth : **organizational crisis experience and public relation roles**, public relation review, vol: 21, N: 02, sum, 1995, PP: 123-136.

- الخبير أو المتخصص وهو الذي يعرف المشاكل ويقترح الحلول لها (وذلك حسب طبيعة ونوع الأزمة).
  - أخصائي الاتصال.
  - أخصائي مساعد وهو يقوم بمساعدة و معاونة المديرين الآخرين في وضع حلول للمشاكل.
  - أخصائي الاتصال بوسائل الإعلام.
- مرحلة انحسار الأزمة: و قد تسمى هذه المرحلة أحيانا بالأزمة المزمنة، لان آثار وعواقب الأزمة قد تبقى لعدة سنوات فقد تستمر محاسبة المؤسسة قضائيا وتستمر الملاحقة القانونية و المتابعة الإعلامية لعدة سنوات.(1)
- وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت، بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف المؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها، و من ثم تبدأ في الانحسار و التقلص، و إن كان يجب التحذير من بعض الأزمات التي تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي أولدته الأزمة.(2)
- و ربما من ابرز خصائص هذه المرحلة هي الضبابية، حيث يؤكد الباحثين (3) انه من الصعب الرؤية أين ومتى تنتهي الأزمة و متى تبدأ الأخرى، فربما يكون الضوء الذي تراه وتعتقد انه النهاية بالنسبة للأزمة هو علامة إنذار لازمة أخرى قادمة.
- مرحلة انتهاء الأزمة: و هي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الوصول إلى حلول نهائية لها، بعدها لا يستحوذ موضوع الأزمة على اهتمام المؤسسة و جماهيرها العامة كما كان.(4)
- وفي هذه المرحلة يقع على عاتق الاتصال و العلاقات العامة دور التأكد من تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة، و السعي لإعادتها كما كانت عليه من قبل، و ذلك عن طريق تخطيط و انجاز بعض الاجراءات الاتصالية مثل: عقد المؤتمرات الصحفية و الندوات و شرح الأسباب الحقيقية التي كانت وراء الأزمة و الإجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلا.(5)

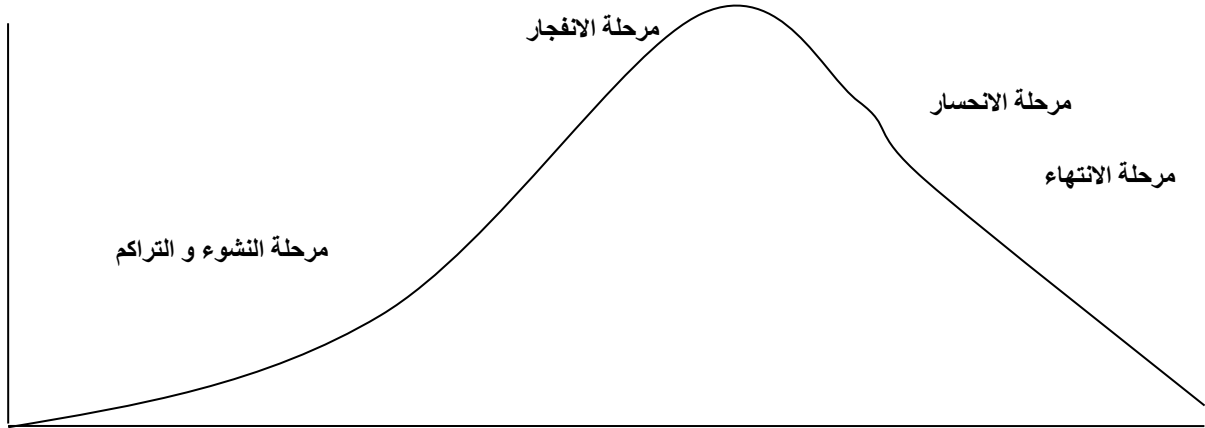
1 - عثمان محمد العربي: مرجع سبق ذكره، ص: 115 .

2- محسن الخضيري: مرجع سبق ذكره، ص: 109 .

3 - منى صلاح الدين شريف: مرجع سبق ذكره، ص: 29 .

4 - عثمان محمد العربي : مرجع سبق ذكره، ص: 115 .

5 - المرجع نفسه، ص: 117.



الشكل رقم (04) : رسم توضيحي لدورة حياة الأزمة .  
(المصدر: من اعداد الباحث)

#### خلاصة:

من خلال استعراض مراحل نشوء الأزمات وأنواعها وفقا للمعايير المختلفة، يتضح أن الأزمات تمر بسلسلة من المراحل التي يمكن التنبؤ بها والتعامل معها بطرق منهجية، كما ان فهم دورة حياة الأزمة يساعد المؤسسات على بناء أنظمة مرنة قادرة على الاستجابة الفعالة للمتغيرات المفاجئة والتحديات غير المتوقعة،..اضف الى ذلك فإن إدارة الأزمات بنجاح تتطلب رؤية استباقية تعتمد على تحليل المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات للحد من تفاقمها للخروج منها بأقل الاضرار، وتعزيز قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع الظروف الطارئة، ومن هذا المنطلق فإن تطوير آليات إدارة الأزمات، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ، يمثل ركيزة أساسية للحفاظ على استقرار المؤسسات وضمان استمراريتها .

## المحاضرة 05: المشكلات المصاحبة للازمات ومتطلبات إدارتها وتسييرها

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

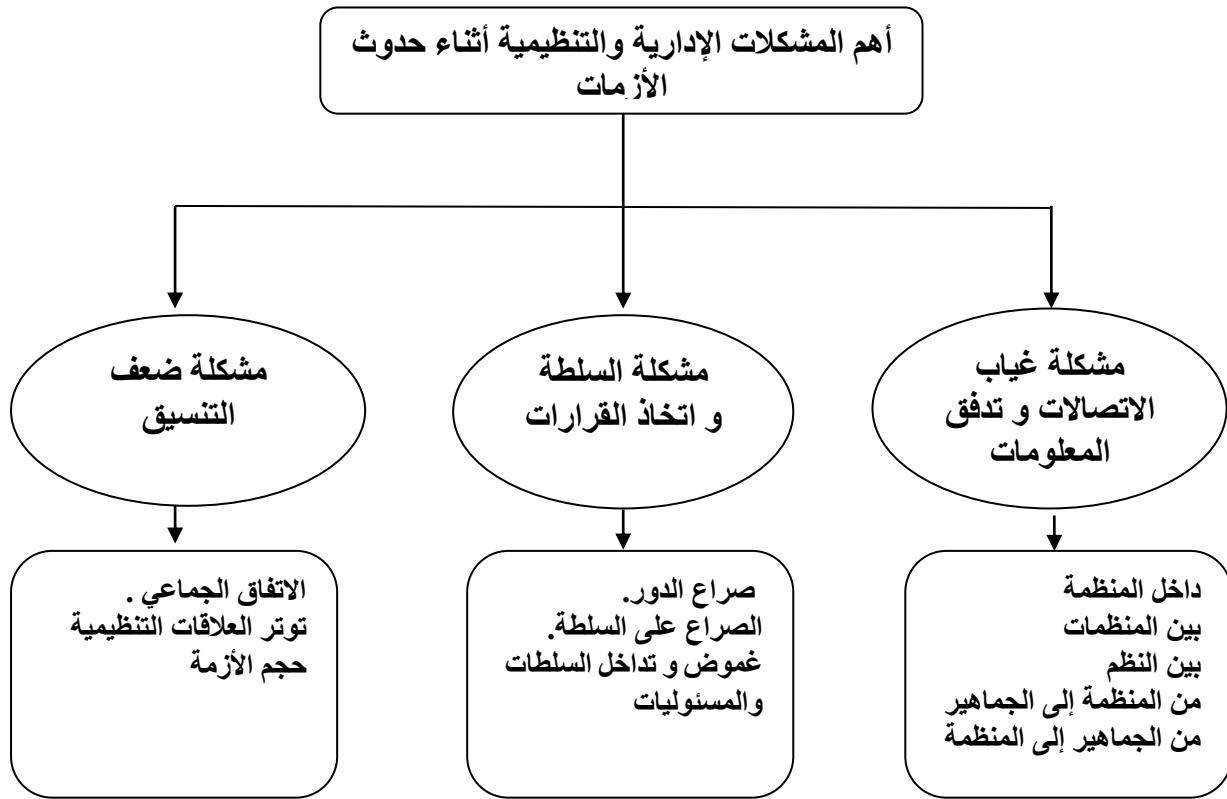
- فهم اهم المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تسببها الازمات داخل المنظمة.
- معرفة المنهج المتكامل لادارة وتسيير الازمات.
- ادراك اهم المتطلبات لتحقيق الفعالية في اطار إدارة وتسيير الازمات.

### مقدمة:

تُعد الأزمات من التحديات الحتمية التي تواجه المنظمات، تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر، وغالبا ما تؤدي الأزمات إلى مشكلات إدارية وتنظيمية تُهدد استقرار المنظمة وكفاءتها الادائية، مما يتطلب تبني استراتيجيات فعالة لإدارتها والتقليل من أثارها السلبية، ومن أجل التعامل مع هذه التحديات، يصبح من الضروري تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات،... وتهدف هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على أبرز المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمات، بالإضافة إلى استعراض متطلبات إدارتها وتسييرها بفعالية، لضمان استمرارية عمل المنظمات وتقليل تأثيرات الأزمات المحتملة على أداءها.

### 1. المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمات:

تُشير الدراسات إلى بروز عدد من المشكلات في مرحلة حدوث الأزمة، والتي تتعلق أساساً بعملية الاتصالات وتدفق المعلومات، وأيضا المشكلات المرتبطة بممارسة السلطة وإتخاذ القرارات والمشكلات المرتبطة بالتنسيق وبيوضح الشكل التالي أهم هذه المشكلات:



الشكل رقم (05) يوضح أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمة.<sup>(1)</sup>

و في ما يلي عرض لأهم تلك المشكلات بإيجاز:<sup>(2)</sup>

- الاتصال و تدفق المعلومات: عند حدوث الأزمة غالبًا ما يحدث تدمير لوسائل الاتصال المستخدمة، الأمر الذي يتسبب في العجز عن تلبية الاحتياجات اتجاه الجماهير الداخلية و الخارجية للمنظمة من المعلومات، وعادة ما يستخدم وسائل بديلة للاتصال، مثل شبكات الراديو، وتكمن المشكلة الحقيقية في هذا الموقف من عدم اكتمال تدفق المعلومات وعدم كفاية المعلومات لاحتياجات مراكز القرار.
- غموض و تداخل السلطات و المسئوليات: يمكن في المواقف العادية تجاهل الغموض والتداخل في السلطات والمسئوليات، ولكن في مواقف الأزمة فإن الأمر يكون مختلف حيث تعد هذه المشكلة من أصعب المشكلات التنظيمية في إدارة الأزمات.

<sup>1</sup>- John Nicodemus: **operational crisis management**, the secured lender, vol: 53, N: 06, new York, 1997, p: 37.

<sup>2</sup> - Ibid, p: 38.

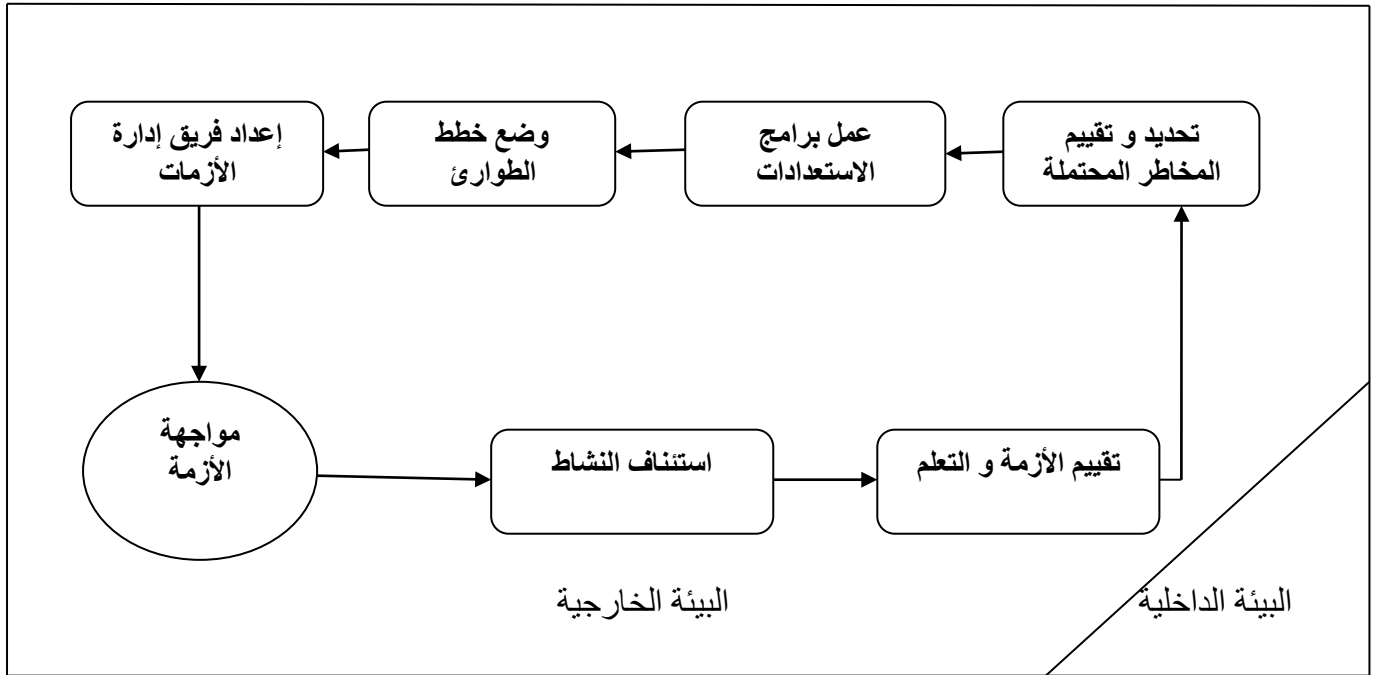
- **التنسيق:** تُعد الحاجة إلى التنسيق الفعال من أهم المشكلات التي تبرز عند التعامل مع موقف الأزمة، وكلما زاد نطاق الأزمة و كبر عدد المتأثرين بها و ازداد عدد الأطراف المشاركة في إدارتها كلما قل احتمال نجاح تحقيق التنسيق الشامل بين جهود تلك الأطراف.
- 2. **متطلبات إدارة وتسيير الأزمات.**

إنَّ أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف حسب طبيعة الموقف و في ضوء الإمكانيات المتاحة، وهنا يظهر دور الأسلوب العلمي في مواجهة و الإدارة الأزمات القائم على التخطيط و على إدراك للإمكانيات المتاحة وأدوات التنبؤ بالمستقبل، ويتطلب التعامل مع الموقف الأزموي و إدارة الأزمة استخدام عدة آليات، لعل من أهمها ما يلي:

- 1-2 **تطبيق المنهج المتكامل لمواجهة الأزمات:** إنَّ أغلب المنظمات عند مواجهتها للأزمات تلتجئ أسلوب ردّ الفعل العشوائي، أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها و إصلاح الآثار التدميرية الناجمة عنها، وهذا أسلوب لا يحقق العائد المرجو في إدارة الأزمات، ومن هنا تنبع الضرورة الملحة لقيام المنظمات بتطبيق المنهج المتكامل لمواجهة الأزمات.

ويقضى هذا المنهج بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة ( داخلياً وخارجياً )، ثم تقوم بعمل برامج الاستعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة و فعالية، من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، و وضع خطط الطوارئ للأزمة، و تشكيل فريق لمواجهتها و إدارتها، واستئناف النشاط، ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل.<sup>(1)</sup>

1 - غريب عبد الحميد هاشم: أثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، أكتوبر 1999، ص:141.



الشكل رقم (06): يوضح المنهج المتكامل لمواجهة الأزمات.<sup>(1)</sup>

2-2 نظم المعلومات: تهدف نظم المعلومات إلى تحقيق العديد من المهام في التعامل مع الأزمات، و من أهمها ما يلي:<sup>(2)</sup>

- تأمين المعرفة المبكرة و اللازمة حول الأزمة، و ذلك من خلال إشارات التحذير التي تصدر من داخل المنظمة أو من خارجها.
- الحصول على كافة المعلومات و البيانات الخاصة بالأزمة وصانعيها .
- الاستخدام الأمثل و الفعال لكم البيانات و المعلومات و المعارف التراكمية من قبل الأجهزة المختصة بإدارة الأزمة.
- الحفاظ على استمرارية تدفق المعلومات الجديدة و الدقيقة من مواقع الأحداث و تحليلها و تقييمها و وضعها في مُتناول متخذ القرار.
- توفير و تقديم المعلومات الضرورية و اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، بتحليل كميات كبيرة من المعلومات الضرورية، و حساب النواتج المتوقعة للاستراتيجيات البديلة.

1 - المرجع نفسه، ص:142.

2 - سليم بطرق جلدة: مرجع سبق ذكره، ص:113.

- توفير كافة الإجابات المناسبة و الشاملة للإجابة على كافة الأسئلة التي يكمن أن تطرح خلال الأزمة من صانع القرار أو غيره، و ذلك في أسرع وقت.

3-2 التخطيط الإستراتيجي: يُعدّ التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، و هو ما يُعدّ التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، وهو ما يعنى أيضا استشراف المستقبل.

و الهدف الأول للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة موقف تصبح فيه المنظمة فجأة في دائرة الضوء نتيجة لوقوع أزمة هو أن تجتاز المنظمة الدقائق أو الساعات الأولى بسلام، أو ربما اليوم الأول أو الثاني لوقوع الأزمة، ويقع عبء التخطيط على القيادة الإدارية للمنظمة، فإذا ما كان حريصاً على سمعة المنظمة ومهتم بالحفاظ على مصداقيتها فإن الاستعداد لمواجهة الأزمات يُعدّ ضرورة لا غنى لها.<sup>(1)</sup>

4-2 التخطيط الإستراتيجي للاتصال: الاتصال هو الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، فالحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى للمستوى الأدنى، والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادة العليا، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى جماهير المنظمة الداخلية و الخارجية و التأثير عليهم، يعطى أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء في حالة إدارة الأزمات، ومن ثم فإن التخطيط للاتصال أثناء التخطيط العام لمواجهة الأزمات يعتبر ضرورة من الضروريات نظراً لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته في حالة الأزمة.<sup>(2)</sup>

5-2 التطبيق الإستراتيجي للقرارات: تُعدّ مرحلة التطبيق الاستراتيجي للقرارات المتخذة من المراحل الأساسية في إطار مواجهة و إدارة الأزمات، و هي المرحلة التي يتم من خلالها نقل القرار المتخذ من الإطار الفكري إلى الإطار العملي، أي تحقيق مظاهر الترابط و التفاعل بين الأسس النظرية و البنى و الهياكل التنظيمية و الإمكانيات المتاحة، و الأهداف المحددة من خلال السياسات و الأفعال و البرامج التطبيقية.

و تلعب القيادة العليا والقيادات التنفيذية دوراً محورياً هاماً في نجاح التطبيق الاستراتيجي للقرار، و قد أكدت عدة دراسات و أبحاث الآثار الايجابية التي تتحقق نتيجة للتوافق بين وجود القائد المناسب و متطلبات المهام المطلوبة و نوعية الأهداف المحققة.

هذا و تتطلب عملية التطبيق الاستراتيجي للقرار مجموعة متعدّدة من الإجراءات و الخطوات، أهمها:<sup>(3)</sup>

1 - منى صلاح الدين شريف: مرجع سبق ذكره، ص: 72.

2- John Nicodemus: op.cit, p: 41.

3 - سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص: 111.

- تحديد الكوادر القيادية اللازمة لتنفيذ القرار، وتطبيقه بشكل يحقق مظاهر الانسجام بين الأنشطة والفعاليات المختلفة المطلوبة و بين الإستراتيجية الموضوعة؛
- تحديد الأهداف و تقسيمها إلى مراحل زمنية بما ينسجم مع مراحل تنفيذ الإستراتيجية؛
- وضع السياسات و الإجراءات و البرامج اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية؛
- صياغة الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية المحددة؛
- تأمين الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية و توزيعها.

#### خلاصة:

تُظهر الأزمات عند حدوثها مدى جاهزية المنظمات وقدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة من خلال أنظمتها الإدارية وآلياتها التنظيمية، ومن خلال ما سبق يتضح أن المشكلات المصاحبة للأزمات مثل ضعف تدفق المعلومات وغياب التنسيق وغموض المسؤوليات قد تُفاقم من آثار الأزمة إذا لم يتم التعامل معها بفعالية، لذلك فإن اتباع نهج متكامل في إدارة الأزمات، يشمل التخطيط الاستراتيجي، واستخدام نظم المعلومات، والتواصل الفعال، واتخاذ قرارات مدروسة، يعدّ أمراً ضرورياً لضمان نجاح عمليات الوقاية والاستجابة الفعالة والتعافي، لذا يتعين على المنظمات ألا تنتظر وقوع الأزمة للبدء في مواجهتها، وإنما يجب أن تعمل على تطوير استراتيجيات وقائية من خلال بناء أنظمة إنذار مبكر، وإعداد خطط طوارئ، وتعزيز مرونة عملياتها الإدارية،.. إن التحضير المسبق إلى جانب الإدارة الفعالة أثناء الأزمات يساهم في الحد من تأثيراتها السلبية، كما يمكن أن يحوّلها إلى فرص للتعلم والتطوير التنظيمي.

## المحور الثالث: اتصال الازمات في المؤسسة

تمهيد:

إذا كان الاتصال يمثل مكون حيوي في حياة أي منظمة أثناء ظروف العمل العادية، فإنه يصبح أكثر أهمية إذا تعلق الأمر بمواجهة الأزمات، حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للازمات إلى وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات، و الذي يؤدي بدوره إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ، وهذا ما يبرز الحاجة الشديدة إلى نماذج اتصالية مخططة و معدة مسبقا للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وقد أوضحت الدراسات العلمية أنّ الإدارة السيئة للازمات كثيراً ما تكشف عن غياب خطة اتصالات شاملة، أو عن سوء تنفيذها، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط لاتصالات الأزمة، الذي يقوم على التحليل البيئي و تحديد الهدف و من ثم صياغة الإستراتيجية و تقييمها و تعديلها، والعمل على التحكم و السيطرة عليها، .. وضمن هذا المحور سنتعرض الى محاضرتين، نتطرق في الأولى الى مدخل عام حول اتصالات الازمة بذلك بالتطرق الى تعريفها، أهميتها اهم قواعدها، أما المحاضرة الثانية فهتمت باستعراض ابرز استراتيجيات اتصال الازمات.

المحاضرة 06: اتصالات الأزمة – التعريف والاهمية، القواعد والمعوقات

الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

- معرفة المعاني المرتبطة بمفهوم اتصال الازمات.
- معرفة تطور الاهتمام باتصال الازمات، وادراك أهميته في مجال إدارة وتسيير الازمات.
- معرفة أهم القواعد والاسس التي تركز عليها اتصالات الأزمة، من حيث إجراءات التنظيم وطرق الممارسة.
- معرفة أهم معوقات اتصال الازمات

المقدمة:

يشكل الاتصال عنصرا جوهريا في إدارة الأزمات، إذ يعتبر الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان التدفق الفعال للمعلومات، سواء على المستوى الداخلي بين أعضائها وموظفيها، أو على المستوى الخارجي مع الجمهور ووسائل الإعلام، ففي ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر تصبح القدرة على التواصل أثناء الأزمات عاملا حاسما في احتواء تداعياتها وتقليل تأثيراتها السلبية،.. وستتناول هذه المحاضرة مفهوم اتصالات الأزمات من خلال استعراض أبرز التعريفات التي قدمها الباحثون، بالإضافة إلى توضيح محطات تطور الاهتمام العلمي بهذا المجال وأهميته في إدارة الأزمات، كما تسلط هذه المحاضرة الضوء على أهم القواعد والمبادئ التي تحكم هذا النوع من الاتصال.

1. تعريف إتصال الأزمة:

بُذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين تتعلق بوضع تعريف واضح و محدد لإتصال الأزمة، و من أهم هذه التعاريف التي يُعتقد أنّها وضعت مفاهيم واضحة لاتصالات الأزمة، نذكرها على النحو التالي:

يرى عثمان محمد العربي، أنّ إتصالات الأزمة هي " إتصالات تُجرىها 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، و يكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف السلبية العامة التي تُغمر المؤسسة و ظروف عملها، و التي تهدد بالتفاقم لتشمل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة، بل و استمرارية عملها و بقاءها.<sup>(1)</sup>

و يرى محمد شومان، أنّ اتصالات الأزمة هي " كافة الأنشطة الاتصالية التي تُمارَس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، و يندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، و على هذا الأساس فإن الأنشطة و الأدوار التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة، - بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة - تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، كذلك فإن الأنشطة التي تُمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمة، تدخل في نطاق اتصالات الأزمة."<sup>(2)</sup>

و إتصال الأزمة كما أكد Lagadeck، لا يجب أن يكون في أيّ ظرف من الظروف آخر ما تبقى للمنظمة العاجزة، إذ لا يمكنه إستدراك مسؤوليته حتى بمساعدة أحدث تقنيات الاتصال، لهذا استلزم الأمر التأكيد أولاً على فكرة هامة من شأنها إلهام اتصال الأزمة توجيه الاتصال مباشرة على الأفعال و ليس على الوعود و الاقتراحات، مع وجوب تحمل الأحداث إلى النهاية.<sup>(3)</sup>

و يتضح لنا مما سبق عرضه من تعريفات أنّ اتصالات الأزمة هي:

- ✓ إتصالات يجب أن تكون قادرة على التعامل مع ثلاثة عوامل، أولها، التّعامل مع الغموض العام الذي يحيط بالأزمة لان ذلك الغموض يفتح المجال للمزيد من الشائعات، وثانيها، التّعامل مع التّغطية السلبية لوسائل الإعلام، أما ثالثها، هو التعامل مع السلبية النشطة لجماهير المؤسسة.
- ✓ إتصالات تُمارَس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، واسعة النطاق، تشمل جميع الأدوار و الإجراءات والأنشطة الاتصالية الموجهة نحو الجماهير الداخلية و الخارجية للمنظمة، قصد منع وقوع الأزمة أو احتوائها أو التقليل من حدتها.

1- عثمان محمد العربي: مرجع سبق ذكره، ص: 122- 123 .

2- محمد شومان: الإعلام و الأزمات، مدخل نظري و ممارسات علمية، دار الكتب العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص: 70.

3 - فطيمة بوهاني: دور الاتصال في إدارة الأزمات، كارثة غرداية 2008 نموذجاً ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، 2010، ص: 35، نقلاً عن:

Christophe Roux - Dufort: Gérer et Décider en Situation de Crise, 2eme édition Dunod, Paris, France, 2003, p:168.

✓ اتصالات تقوم على التنبؤ و الرصد ثم التخطيط و الصياغة و التنفيذ، و تستمر حتى بعد انتهاء الأزمة، للاستفادة من معطياتها و نتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة.

## 2. أهمية اتصال الأزمات.

يتفق الباحثون على أنّ الاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، و إنطلاقاً من هذه المسلمة تنامي الاهتمام النظري و العملي باتصالات الأزمة، و لعلّ ما يؤكد هذا الاهتمام هو تعدّد المداخل العلمية في الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع اتصال الأزمة من مختلف الجوانب. و ترجع البداية العلمية الجادة لدراسة أدوار و وظائف الاتصال و الإعلام أثناء الأزمات إلى الستينيات من القرن العشرين (20)، فقد تنبه الباحثون الأوائل إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الأزمات و الكوارث، و ركزت البحوث على عملية التحذير، و تصميم رسائل التحذير و خصائصها و العقبات التي تواجهها، لكن أغلب هذه البحوث لم تهتم بمجال عمليات الإتصال الجماهيري في مرحلة ما قبل الأزمة، و ما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة.<sup>(1)</sup>

و قد شهدت فترة الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي زيادة مطردة و سريعة في بحوث واستخدامات اتصالات الأزمة،<sup>(2)</sup> حيث تكثّف إهتمام الباحثين بقواعدها (اتصالات الأزمة)، مثل مراحل الإعداد و التخطيط لها و التجهيزات المطلوبة لإعداد مراكز إدارتها، و دور تشكيل و تدريب فريق اتصالات الأزمة في إدارة و تسيير الأزمة، و في ضوء المتغيرات التكنولوجية الهائلة في مجال الاتصالات و المعلومات، و مع نهاية التسعينيات و مطلع الألفية الثالثة، ازداد إهتمام الباحثين بالتحول من دراسة التفاصيل الجزئية لاتصالات الأزمة إلى التركيز على المداخل الإستراتيجية فيها، و محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مداخل كلية لاتصالات الأزمة، لا تعني بالتفاصيل بقدر عنايتها بتقديم رؤية إستراتيجية لعملية اتصالات الأزمة.<sup>(3)</sup>

إذاً فقد شهدت اتصالات الأزمة إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الاتصال، و يمكن حصر دوافع هذا الاهتمام في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>

1 - محمد شومان : مرجع سبق ذكره، ص: 150 .

2 - المرجع نفسه، المكان نفسه.

3- Danielle Maisonneuve: **état de préparation aux communication de crise dans le secteur agro-alimentaire au canada**, université de Québec, canada, 2006, p:37.

4 - حسن عماد مكايي :مرجع سبق ذكره، ص : 71 .

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات و الشركات في السنوات الأخيرة، و ما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير، و المقاضاة القانونية للشركات و منتجاتها و تصرفاتها، و قد أشارت نتائج الأبحاث التي أجراها معهد (كنتاكي) لإدارة الأزمات عام 1995، أن الأزمات التي تعاني منها المنظمات المختلفة في تزايد ملحوظ، و أن أهم الأزمات التي استرعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات و تصرفات إدارية، حيث بلغت نسبتها % 78 من مجموع الأزمات التي تمت تغطيتها إعلاميا، مقابل % 17 فقط للآزمات الناتجة عن مشكلات في الإنتاج و الحوادث و الانفجارات.
- تزايد إهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية و البيئية المحدقة بالجماهير، و اللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تقصي الحقائق .
- التأثير العميق و المدمر للآزمات على الشركات، و ما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة و الصورة الذهنية للمنظمة.
- تحظى الآزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام، بإعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الإنتشار لوسائل الإعلام و تُلبّي حاجة الناس إلى المعرفة و حب الاستطلاع .
- يُعد المشتغلون بالاتصال و العلاقات العانة أحد المصادر المهمة لتدفق المعلومات و الأخبار في وسائل الإعلام، كما تأثر طبيعة تعاملهم مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة، ايجابياً أو سلبياً.
- تستقطب الآزمات اهتمام السياسيين و جماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون إستثمارها لمنافعهم الخاصة.
- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد منظمة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع في الاقتصاد أو البيئة.
- و لاتصالات الأزمة أهمية تبرز من خلال جهود القائمين عليها (فريق اتصالات الأزمة)، فيما يخص الإجراءات و المهام الاتصالية اتجاه الجمهور الداخلي للمنظمة، و المتمثلة في:<sup>(1)</sup>
- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات، تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة.
- شرح و بدقة الذي حدث تسبب في حدوث الأزمة، و الإجراءات التي إتخذتها المنظمة لمواجهة الأزمة، و ما هي الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلا .

<sup>1</sup>-William Beniot: **Image repair and crisis communication**, public relations review, V:23, N:02, 1997, p:172.

- إصدار نشرات توزع على جميع العاملين تتضمن تلك المعلومات.
- كل تلك الإجراءات تساهم في بثّ روح الطمأنينة والولاء و كسب ثقة الجمهور الداخلي وتغذيته بمعلومات واضحة وصادقة، لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام .
- كما أنّ اتصالات الأزمة تزداد أهمية حينما نُدرك أنّ<sup>(1)</sup> الإعلام المعاصر اجتاز مرحلة التعددية ليبلغ حدود التفاعلية الواقعية النشطة، و نهاية مرحلة سيادة الإعلام التي كانت تتحكم بمفاتيحها النظم الحاكمة، فالأداء الإعلامي أصبح يتفاعل مع عدد من التحولات السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية، التي أنتجت بالمجمل متغير إعلامي سريع التطور و ما أحدثه ذلك من ضرورة الأخذ بالوظائف الإعلامية الجديدة، التي تعالج الحاجة الاجتماعية و الشخصية للإفراد بتطور تلك التحولات، تسهم بدورها في حراك المتغيرات المعاصرة في المجتمعات المختلفة، مُنتجةً في الوقت نفسه متغيراً إعلامياً مستقلاً من حيث المظهر عن طريق الاتصال الإلكتروني، وظهور مصطلح جديد يسمى بـ"تفاعلية المنظومة المشهّدية" يُيسر للإفراد إمكانية إنتاج الخطابات و المشاركة في الاتصال العمومي كل ذلك يُسهم في تشكيل فضاء عمومي أكثر انفتاحاً، بالإضافة إلى اعتماد الشركات (قنوات الأخبار) ما يعرف بتقنية "S.N.G" التي تتعامل مع الأقمار الصناعية بموجب ترددات بثّ و استقبال فضائي لنقل التغطية الإخبارية و توفير المضامين المرتبطة بالتعليقات و التحليلات السياسية.
- لذلك يرى معظم الباحثين أن لاتصالات الأزمة أهمية كبيرة، عندما تلتزم بالتوجه الاستراتيجي العام لإدارة الأزمة، خاصة فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع وسائل الإعلام من خلال:<sup>(2)</sup>
- إبداء روح التعاطف والاعتذار مبكراً، و إيفاد المتحدث الرسمي باسم المنظمة في الوقت المناسب.
  - الصراحة، وذلك بالكشف عن القدرات والموارد الفعلية، وتحديد الاحتياجات اللازمة والتنبيؤ بالمشكلات المستقبلية.
  - تجنب الاستفادة بطريقة انتهازية من الأزمة، وعدم إبداء الاهتمام بالأموال أو الممتلكات، والتركيز على حياة الأفراد و صحتهم وما يلحق البيئة من أضرار.
  - إظهار الاهتمام بالغير بشكل واضح، و إشراك الغير في معالجة تداعيات الأزمة.

1 - انتصار ابراهيم، عبد الرزاق صفد الساموك: الإعلام الجديد، تطور الأداء و الوسيلة و الوظيفة، ط1، الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة، بغداد، 2011، ص ص: 07-32.

2 - محمد رشاد الحملاوي: دور الاتصال في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص: 22.

- الحفاظ على السمعة و الصورة الذهنية، من خلال استراتيجيات الخطاب الإعلامي للمنظمة اتجاه الجماهير المتأثرة بالأزمة.
- 3. قواعد اتصالات الأزمة.
- حدّد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحكم عملية اتصالات الأزمة، و من هؤلاء، فرانك كورادو ( Frank . C ) الذي حدّدها في ما يلي:<sup>(1)</sup>
- ❖ أن يكون الاتصال مخطط مسبقاً، 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.
- ❖ أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد و في وقت محدّد، فالمصدقية و الثّقة يمكن أن تنهار بين المنظمة و جماهيرها عندما تتعدّد المصادر و تختلف القصص و المعلومات عن الأزمة، ما يؤدي إلى ارتباك الجمهور، و تشجيع الصحافة على خلق و تأليف القصص حول موضوع الأزمة.
- ❖ تحديّث المعلومات بشكل منظم، لأنّ التأخر في تدفق و إرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوءاً و يُسبب القلق و الذجر.
- ❖ على القائم بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة، و يكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة، فقد اظهر التاريخ بشكل متكرّر انه عند وقوع الأزمات ينبغي على الإدارة العليا الاشتراك في المعالجة السريعة و المباشرة للأزمة.
- و يرى سام بلاك (Sam .B) أنّ التعامل مع الأزمات الطارئة يمكن أن يكون سهلاً، إذا تمّ الاستعداد الكافي لمواجهة كل الأزمات المحتملة، خاصة إذا التزم القائمين على اتصالات الأزمة بالقواعد التالية:<sup>(2)</sup>
- ❖ التعامل الفوري مع تساؤلات و متطلبات وسائل الإعلام، هو أمر هام و ضروري في مواجهة ومعالجة الأزمات.
- ❖ توفير المعلومات و الحقائق الفعلية، وعدم التخمين.
- ❖ عقد المؤتمرات الصحفية طالما وجدت معلومات، و يجب الإجابة على كل التساؤلات كما أنه من الأهمية بمكان حضور المسؤولين الكبار، لأنّ ذلك يعطي مصداقية اكبر لتلك المؤتمرات.

<sup>1</sup> - Frank Corrado: **media for managers**, new jersey , prentices – hall ,inc,1984, pp: 101-105.

<sup>2</sup> - Sam Black: **the essentials of public relations**, first published, London ,1993, pp : 142 .

- ❖ إستغلال الفرصة من خلال الطريقة التي يتم التفاعل بها مع أقارب الضحايا والمصابين، فهي مناسبة لإظهار التقدير والاحترام والكرم لهم، كما ينبغي التعامل بحذر مع المحامين وفتح قنوات اتصال معهم .  
و يُضيف محمد رشاد الحملاوي، أنه من أهم القواعد التي تحكم الاتصال في مجال مواجهة و إدارة الأزمة ما يلي:<sup>(1)</sup>
  - ❖ 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.
  - ❖ 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
  - ❖ يجب أن توضع خطة الاتصالات الداخلية، وكذلك الخارجية على أساس سيناريوهات محتملة، ففي الواقع أنّ خطة الدفاع الأولى يمكن أن تأتي من العاملين إذا ما تلقوا المعلومات في الوقت المناسب، وعلى الرغم من أنّ العاملين يعتبرون أحد الأطراف الهامة في أية أزمة إلاّ أنّه غالباً ما يتم تجاهلهم.
4. معوقات الاتصال الازماتي:

يمكن تصنيف معوقات الاتصال الازماتي الاكثر شيوعا وفقا لمايلي:

➤ معوقات متعلقة بالمعلومات:

تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها وضمأن مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار، مثل أزمة اصابة عدد هائل من المواطنين بمرض "الكوليرا" في صائفة 2018، ففي بداية الامر تم الاعلان الاعلامي عن وجود فيروس قاتل قد تفشى في البلاد بسبب منبع مائي،... ثم بسبب خضروات مسقية بالماء الملوث، وتزايدت عدد التصريحات حول مصدره وعدد الاصابات، مما جعل مصادر المعلومة متعددة بين ما هو صحيح وخاطئ، واصبح البحث عن حقيقة الازمة امرا ضروريا، لانه أضر بسمعة المؤسسات الصحية والمخابر الحكومية لتحليل المياه، فضلا عن التهافت غير المسبوق للمواطن على المياه المعدنية والذي أدى اليا الى ارتفاع ثمنها دون نسيان سمعة البلد في الوسائط الاعلامية العالمية، فصحة المعلومات المستنبطة من خلايا الاتصال تفيد في تفادي وحل الازمة في وقتها.

<sup>1</sup> - محمد رشاد الحملاوي : دور الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص25.

➤ معلومات متعلقة بالاتصال:

تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، ومحدودية استخدام انظمة الاتصال الحديثة للتصدي للالزمات، والمثال يظهر جليا حين حدوث الكوارث الطبيعية التي تضر بطرق الموصلات والاتصالات، أو نواتج لعمليات التخريب الاجرامية، مثل انقطاع كابل الانترنت على مجموعة من الزبائن والمشاركين لدى الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر، هذه الحادثة انجر عنها استياء كبير من المواطنين، وكذا المتعاملين الاقتصاديين لغياب فريق اتصال مؤهل يسمح بشرح المسببات ويمهد لحلول أو بدائل ولو مؤقتة لحين اصلاح العطب.

➤ معوقات تكنولوجياية:

تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسات، والتي تعد عائقا لمواجهة الازمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة في التواصل مثل الانترنت وغيرها، وعدم توافر اجهزة عملية وبرمجيات متطورة تمكن من تفادي التشخيص الخاطئ للازمة، مثل ما حصل خلال كارثة سقوط الطائرة وانعدام بوابة للاتصال الفعال ولو لتوفير المعلومة الصحيحة لاهالي الضحايا والمجتمع الاعلامي سواء المحلي أو الدولي.<sup>1</sup>

➤ معوقات شخصية :

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات، وتحدث فيها أثرا عكسيا، وترجع هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الافراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.<sup>2</sup>

➤ معوقات تنظيمية:

المعوقات التنظيمية في الاتصال ترجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات تعتمد على الاتصال غير الرسمي، والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>،.. بالاضافة الى "عدم تأييد الادارة العليا لاساليب عملية ادارة الازمة، من هنا نسرد مثلا عن كارثة سقوط طائرة لنقل المسافرين استأجرتها الشركة الجوية الجزائرية بتاريخ جويلية 2014، حيث لم تكلف الشركة فريق الاتصال الازماتي رغم وجود

<sup>1</sup>نادية عياري، أمال نواري، فريق الاتصال خلال الازمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات، مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، 2020، ص 176، 176.

<sup>2</sup>وهيبة عيشاوي، غندور حمزة، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة الازمات الحديثة في المؤسسة، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات- المجلد 08، الهدد 01، 2021، ص 66.

<sup>3</sup>المرجه نفسه، المكان نفسه.

قسم في مخطط التنظيم للمؤسسة وكذا غياب قنوات الاتصال للحصول على المعلومات، حيث انتقلت مصادر المعلومة بصفة انية نحو مسؤولي الوزارة، وهذه النقائص تم تداولها بالنقد الشديد من طرف الاعلام الدولي لوجود ضحايا اجانب"<sup>1</sup>.

#### ➤ معوقات بيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع الى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده<sup>2</sup>، ويدخل ضمن هذا السياق ايضا 'التلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الازمات'<sup>3</sup>.

ولتجاوز هذه المعوقات لابد من وجود جهاز اتصال فعال، يأخذ بعين الإعتبار كل العوامل والمؤثرات والجوانب التي تدخل وتخص المؤسسة وأزماتها، كذلك لابد من توفر قيادات ذات كفاءات عالية قادرة على تسيير الأزمة واحتوائها في وقتها وبأقل الاضرار وهذا يكون بتظافر جهود الجميع والعمل على تسيير الأزمة تسييرا عقلانيا يأخذ بعين الإعتبار عامل الزمن والمكان والمتغيرات والتحديات<sup>4</sup>.

#### خلاصة:

تعتبر اتصالات الأزمات أحد المجالات الحيوية في الدراسات الاتصالية والإدارية، نظرا لدورها المحوري في التعامل مع الأزمات المختلفة التي تواجهها المؤسسات، ومما سبق اتضح ان نجاح المؤسسة في تجاوز الأزمات يعتمد إلى حد كبير على مدى فاعلية اتصالاتها، والتي يمكن تعتبر عملية مستمرة تبدأ بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، ثم التخطيط لمنعها او مواجهتها، مرورا بتنفيذ استراتيجيات الاتصال أثناء الأزمة، وأخيرا التقييم واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمات مستقبلا،.. وعليه فإن الالتزام بالمبادئ الأساسية لاتصالات الأزمات يعد شرطا أساسيا لضمان نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات والتقليل من أثارها السلبية، كما اتضح من خلال محتوى المحاضرة ان عراقيل الاتصال الأزماتي تعيق إدارة الأزمات بفعالية، والتي تؤثر سلبا على دقة وسرعة تبادل المعلومات واستجابة المؤسسة للأزمات..

<sup>1</sup>نادية عياري، أمال نواري، مرجع سبق ذكره، ص 176، 176.

<sup>2</sup>وهيبة عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>3</sup>نادية عياري، أمال نواري، مرجع سبق ذكره، ص 176، 176.

<sup>4</sup>وهيبة عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

## المحاضرة 07: استراتيجيات اتصال الأزمات.

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

- معرفة اهم أنواع استراتيجيات الاتصال الازموي.
- أدراك الفرق بين استراتيجيات الاتصال الازموي، وخصائص ومجالات تطبيق كل نوع.

مقدمة:

إنّ الهدف الأساسي لأيّ منظمة أثناء الأزمة هو إنهاؤها بأقل الخسائر، لذا على فريق إدارة الأزمة الأخذ بزمام المبادرة في إدارة الأحداث وعدم الاكتفاء برد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من طرف الأطراف الخارجية فلا بد هنا من تقديم استجابات اتصالية و إعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للأحداث للتأكيد على الدور الهام الذي تقوم به المنظمة، وإظهار مسؤوليتها والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها، والسعي لكسب ثقتهم و تأييدهم، ويتجسد كل ذلك من خلال تبني إستراتيجية اتصالية معينة تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية العامة لفريق الإدارة، وستتطرق هذه المحاضرة الى أهم استراتيجيات الاتصال الأزموي، مع التركيز على خصائصها وآليات تطبيقها.

❖ إستراتيجية التحفظ و الكتمان: و هذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات، و هي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية معروضة على المحاكم.<sup>(1)</sup>

❖ إستراتيجية التريث و عدم التورط: و هنا ينصح خبراء الاتصال بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة دراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة، و آثارها، و نتائجها، و الإجراءات التي اتخذت، و المتابعة الإعلامية لها،<sup>(2)</sup> فهذه الإستراتيجية تركز أكثر على إعداد و بناء الرسائل الاتصالية من خلال

1 - كريمان فريد: تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة، العدد:06، أكتوبر / ديسمبر، 1999، ص:14 .  
2 - المرجع نفسه، المكان نفسه.

الدراسة الدقيقة لمختلف جوانب الأزمة، إلا انه يعاب عليها عدم الأخذ بالمبادرة، لان ظرف الأزمة يتميز بالضيق وتسارع الأحداث، كما أن<sup>(1)</sup> سرعة اتصالات الأزمة يعد من أهم القواعد التي تُعزّز فعاليته.

❖ إستراتيجية الدفاع الهجومي: وهي إستراتيجية تُستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة، من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير، و ذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع، و ذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير، لذلك يطلق عليها البعض " إستراتيجية الصالح العام".<sup>(2)</sup>

❖ إستراتيجية وقف النمو:<sup>(3)</sup> وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وتقليل فرصة المصاحبة للأزمة، أما التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية يشتمل على:

- الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة؛
- الإعلان على تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية؛
- التوجيه والنصح و الإرشاد لتخفيف حدة الأزمة؛
- تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير؛
- تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض المباشر.

❖ إستراتيجية الهجوم المضاد: و فيها تتصرف المنظمة إعلامياً بشكل هجومي، و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء، و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الاتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.<sup>(4)</sup>

❖ الإستراتيجية القانونية: و تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة، و التي تتمثل ذكر اقل قدر من المعلومات و إنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.<sup>(5)</sup>

في حين اقترح Douvill استراتيجيات أخرى بغرض تفعيل علاقات المنظمة التي تتعرض للاضطراب أثناء الأزمات، و هي كالاتية:<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup>- Frank Corrado : op.cit, p: 101.

<sup>2</sup>- كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 14 .

<sup>3</sup>- سليم بطرس: مرجع سبق ذكره، ص: 93 .

<sup>4</sup>- كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-14 .

<sup>5</sup>- المرجع نفسه، المكان نفسه.

<sup>6</sup>- فاطمة بوهاني: مرجع سبق ذكره، ص ص: 46-49.

1. الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية.

2. الإستراتيجيات الاتصالية الوجدانية.

3. الإستراتيجيات التراجعية.

1 الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية:

وهي تلك الإستراتيجيات التي يُستعان فيها بالاستمالات الوجدانية الإيجابية، بغرض تحسين المنظمة لصورته أمام جمهورها، حتى يغيّر من نظرتة ورؤيته السلبية لها جراء ما ألحقته به الأزمة من أضرار مادية وبشرية، وترتكز هذه الإستراتيجيات على الآتي :

❖ إستراتيجية الاتساق: ويعتمد في هذه الإستراتيجية على خلق علاقة وارتباط سلبي بين عناصر الرسالة الاتصالية مما يجعلها تتعارض مع معلومات الحادث الموجودة لدى الجمهور المستهدف، وهذا بدوره يؤدي إلى شعور الأفراد وحتى وسائل الإعلام بما يعرف بالتنافر المعرفي، مما يدفع بهم إلى البحث عن حلّ حقيقي للتقليل من وقع الأزمة.

تمكّن هذه الإستراتيجية من إعادة بناء معطيات القضية وفق معالم مرتبطة بواقع يساعد المنظمة على طرح رسائلها الاتصالية في فسحة من الوقت، مع إدراك الجوانب السلبية التي تلتفت إليها وسائل الإعلام والجمهور على حدّ سواء.

❖ إستراتيجية المشاركة: عكس سابقتها، تسعى الرسالة الاتصالية في هذه الإستراتيجية إلى خلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب، و اتجاهات وردود فعل الفاعلين الاجتماعيين، وفي العديد من الأحيان تستخدم هذه الإستراتيجية للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى الجمهور حول الأزمة التي هي في الأصل محلّ خلاف بين الطرفين، غير أنّها تجعل من رؤية المتلقين للمنظمة وسلوكياتها، نظرة إيجابية.

❖ إستراتيجية التصنيف: تستجيب هذه الإستراتيجية لرغبة الأفراد في تنظيم عالمهم وواقعهم في فئات تبدو منطقية ومقنعة من وجهة نظرهم، أي تجعل من علاقة الجمهور بمنظّمته علاقة منتظمة، حيث تُبدي المنظمة اهتماما بالغا بجمهورها، انطلاقا من العلاقة المنطقية المبررة ( هذا جيّد أو سيّئ، حقيقي أو كاذب..) مما يجعل الجمهور في بعض الأحيان، أكثر معرفة بالمنظمة من وسائل الإعلام، إلى جانب ارتباطه بموقف أو بشخص معيّن، فإن نجاح المخطط الاتصالي في تغيير نظرة الجمهور إلى المنظمة، فإنّه سيغيّر حتماً طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة بالموقف أو بالشخص.

❖ إستراتيجية حلّ المشكل: هي إستراتيجية مهمّة في البرامج الاتصالية المنتهجة أثناء الأزمة، وهي الأكثر تأثيراً لدى الأفراد المهتمين بالقضيّة، أو في مرحلة الاهتمام وفقاً لمراحل التأثير الإقناعي، حيث يبحث الأفراد عن المعلومات ويتطلّعون إلى التعرّف على سبل حلّ الأزمة، أو المشكلة المثارة، وفي هذا الإطار تركّز المنظّمة على كيفية حلّ الأزمات والقضايا الشائكة.

## 2 الإستراتيجيات الوجدانية:

وهي التي تركز على الإستimalات العاطفية، وعادة تلك التي تكون أكثر فاعلية في مخاطبة الجماهير المرتبطين بالأزمات خفيفة الوزن، كأن يكون من نتائجها إتلاف المرافق العمومية أو الطرق وغيرها، أمّا فيما يخصّ القضايا الأكثر تعقيداً وعمقاً، فإنّ الإستimalات العاطفية لا تحقّق تأثيراً كبيراً، و كسابقتها، تشمل هذه الإستراتيجيات المداخل الآتية:

❖ إستراتيجية تقليل التوتّر: و يعتمد فيها على استخدام إستimalات التخويف و الترهيب، حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف الجمهور من النتائج السلبية المترتبة عن عدم القيام بسلوكيات موافقة لما ترضاه المنظّمة، وهي بذلك عكس إستراتيجية الاتّساق التي تعمل على نشر الحقائق والمعلومات المتعلقة بالأزمة، حيث تركز على الجانبين معا: الوجداني والسلوكي.

❖ إستراتيجية التعبير: يسعى المسؤولون في المنظّمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى مساندة جماهيرها من خلال رسائلها الاتصالية التي تعمل في ثناياها على امتصاص غضب المتضررين من الأزمة، وذلك راجع إمّا لضخامة الأزمة أو لضلوع المنظّمة في حيثياتها، لذلك يتوجّب على المنظّمة بذل المزيد من الجهد للتضامن مع المتضررين، لإعادة رسم صورتها المتضرّرة.

❖ إستراتيجية الدفاع الذاتي: وتخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيّد بعد وقوع الأزمة، لذلك تسعى المنظّمة إلى إعادة بناء علاقاتها مع جماهيرها معتمدة في ذلك على قولبة عمل معيّن في الساعات الأولى من الحادث.

❖ إستراتيجية التأثير القويّ: تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية، أو قادة الرأي بالمنظّمة وهم المدراء وكبار المسيرين، تستمدّ هذه الإستراتيجية دعمها ونجاحها من عدّة أسباب إستراتيجية منها: استخدام تقنيات الاتصال الشخصي أثناء الأزمة، وخروج كبار مسئولي المنظّمة لمواجهة الجماهير المتضرّرة من الأزمة.

### 3 الإستراتيجيات التراجعية:

و تتمثل في مجموع الردود الشفهية التي تسعى المنظمة من خلالها، إلى استرجاع صورتها الأولى إذا أحدثت الأثر المطلوب على الجماهير الفاعلة على مستوى الأزمة بالشكل الذي يغلب على ظنّ الجمهور أنّ المنظمة ليست مسؤولة عمّا حدث، أو أنّها تبرئ نفسها من خلال تبرير نصيبها من القضية، وتتعلق هذه الإستراتيجية بطبيعة الهجوم بدرجة كبيرة، وفي هذا الإطار تندرج الإستراتيجيات الآتية:

❖ إستراتيجية التبرير تجاه الأزمة: و تتحقق من خلال إقناع الجمهور بتغير نظرتة السلبية و ذلك من خلال التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة ومقارنته بحوادث مماثلة أحدثت أضرارا أكبر منها، و إظهار المسؤولية عمّا لحق من ضرر بالضحايا.

❖ إستراتيجية الاعتذار: و تتضح من خلال السعي نحو إقناع الجمهور بأن يرى المنظمة بصورة إيجابية، كأن تتخذ إجراءات علاجية سريعة لإصلاح الأعطاب و دفع التعويضات للمتضررين ومساندة المتأثرين، إلى جانب إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح عما سببته الأزمة من أضرار.

❖ إستراتيجية التعاطف والمعاناة: و يتم ذلك من خلال إقناع الجمهور بمدى معاناة المنظمة، وما تكبدته من خسائر مالية، و بشرية بهدف خلق تعاطف إيجابي تجاه المنظمة، كتصوير المنظمة على أنّها ضحية طرف خارجي يسعى إلى تدميرها وتشويه سمعتها ومكانتها.

### خلاصة:

على ضوء ما تم تناوله في هذه المحاضرة يتبين أن استراتيجيات الاتصال الأزموي تمثل أحد المحاور الأساسية في إدارة الأزمات، والتي تلعب دورا حاسما في توجيه الرأي العام والتأثير على تصورات الجماهير، وتعزيز قدرة المنظمة على احتواء تداعيات الأزمات وتقليل آثارها السلبية،.. إن اختيار الاستراتيجية الاتصالية الملائمة يتطلب فهما عميقا لطبيعة الأزمة، ومستوى التهديد الذي تشكله، والبيئة الإعلامية المحيطة، فضلا عن تحليل مواقف وتوقعات الأطراف المعنية، وهذا يعني اننا عند استخدامنا لهذه الاستراتيجيات لا نستطيع المفاضلة بينها، اذ أن ذلك يعتمد على الهدف المطلوب تحقيقه و مدى تناسب إستراتيجية الاتصال معه في ظل الإستراتيجية العامة للمنظمة لمواجهة الأزمة.

## المحور الرابع: النماذج العلمية لاتصالات الازمة.

تمهيد:

لأزم الاهتمام الذي حظي به موضوع اتصالات الأزمة تعدّد النماذج العلمية المتناولة له من طرف عديد الباحثين و خبراء علوم الإعلام و الاتصال، وهي نماذج تختلف من حيث النمط من باحث لآخر، فمنها الوقائيّة و العلاجيّة و من تجمع بين الاثنين (وقائيّة وعلاجيّة)، و سنحاول ضمن محتوى هذا المحور تقديم أشهر النماذج تبعاً لكل نمط، وذلك من خلال ثلاث محاضرات، نتناول في المحاضرة الأولى نماذج اتصال الازمات ذات النمط الوقائي، أما في المحاضرة الثانية فنتعرض الى نماذج اتصال الازمات ذات النمط العلاجي، بينما تتناول المحاضرة الثالثة نماذج اتصال الازمات ذات النمط الوقائي والعلاجي (ذات نمط استراتيجي).

## المحاضرة 08: نماذج اتصال الأزمات ذات النمط الوقائي.

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

- معرفة اجتهادات الباحثين والخبراء في مجال توظيف الاتصال للوقاية من الازمات.
- ادراك المنطلقات الفكرية والممارساتية لنماذج اتصال الازمات ذات البعد الوقائي.

### مقدمة:

لا يقتصر دور الاتصال على معالجة الأزمة عند وقوعها، وإنما يشمل أبعادا وقائية تهدف إلى استشراف المخاطر المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة للحد من أثارها قبل حدوثها، وفي هذا السياق ظهر عدد من النماذج الاتصالية التي تعزز من قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات بأسلوب استباقي ووقائي، ومن أبرزها نموذج اتصالات إدارة القضايا ونموذج متغير الثقافة التنظيمية، ومن خلال هذه المحاضرة سيتم التطرق الى هذين النموذجين، مع التركيز على دور الاتصال الوقائي في تعزيز جاهزية المنظمات لمواجهة الأزمات المحتملة، وأهمية تبني استراتيجيات اتصالية مرنة ومتكاملة تسهم في تقليل المخاطر.

### 1. نموذج اتصالات إدارة القضايا:

إدارة القضايا عبارة عن شبكة ذكاء غير رسمية و تضم هذه الإدارة رؤساء أقسام المنظمة و بعض السياسيين و البرلمانين و الإعلاميين و الأكاديميين المرتبطين بأنشطة المنظمة و تجتمع هذه الإدارة على فترات دورية بهدف التحذير المبكر للتهديدات المحتملة التي تواجه المنظمة و تناقش هذه الإدارة أهم القضايا المتعلقة بالنشاط بشكل منتظم للوصول إلى حلول واقعية أو قابلة للتنفيذ و يتم الترويج لها من خلال وسائل الإعلام.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>- Michal bland: op.cit, p: 171.

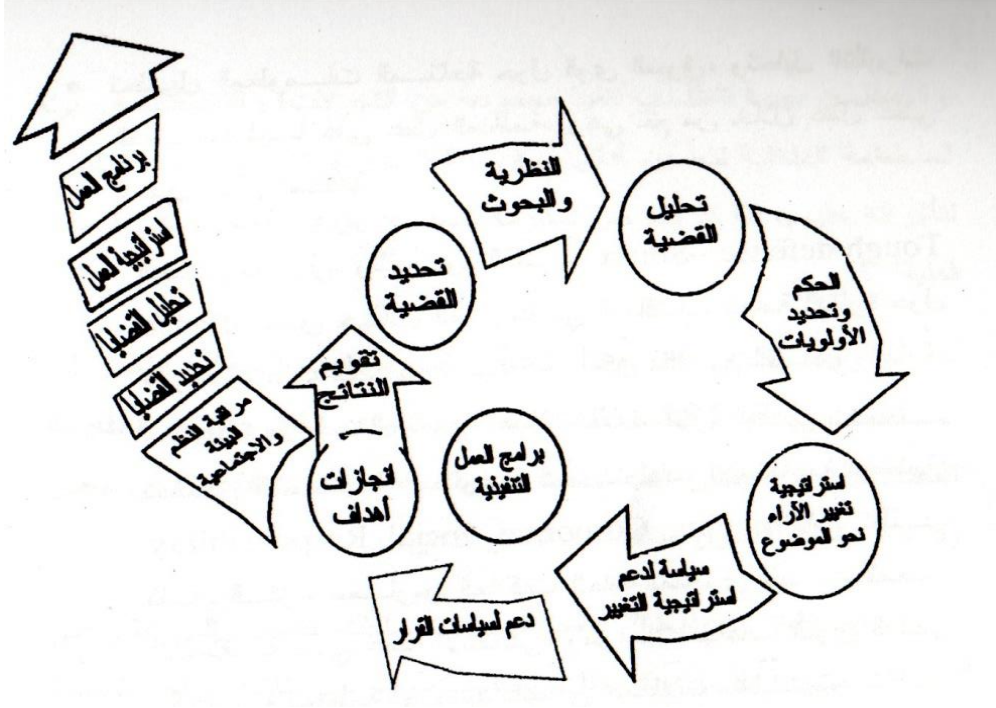
و يرى أصحاب هذا النموذج أنّ إدارة القضايا تُعد بمثابة الوقاية من حدوث الأزمة، و في هذه المرحلة يكون دور اتصالات الأزمة على النحو التالي: (1)

- ❖ مراقبة البيئة و البحث في الأفكار السائدة و الاتجاهات المتعلقة بقضايا المنظمة، خاصة القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ في المستقبل القريب .
- ❖ تجميع معلومات عن القضايا التي يُحتمل أن تسبّب إزعاجاً أو قلقاً للمنظمة، وتقييم هذه المعلومات ومدى ارتباطها بسمعة المنظمة.
- ❖ تطوير إستراتيجية اتصال تستهدف منع حدوث الأزمة أو إعادة توجيه القضايا على النحو المرغوب من جانب المنظمة وجماهيرها.

و لزيادة فعالية نظم الاتصال في إدارة قضايا المنظمة فان ذلك يتطلب الاهتمام بالأسس التالية:(2)

- التخطيط والتشغيل الذكي للاتصالات Smart planning opération communications.
  - إجراء مسح متواصل لموضوعات السياسة العامة في بيئة المنظمة لملاحظة الموضوعات الحساسة التي قد تؤثر سلبياً أو إيجاباً على مصالح المنظمة .
  - تحليل المعلومات المتاحة حول قوى السوق، وتحليل التأثيرات المحتملة بها على المنظمة وتتم من خلال عمل عقلي لتحليل النظم المختلفة.
  - الدفاع القوي والهجوم الذكي من خلال المشاركة في المناقشات العامة الدائرة حول الموضوعات الحساسة مبكراً كلما أمكن ذلك مع الجماهير الهامة، مما يعزّز من احتمال نجاح الحملات الاتصالية للمنظمة.
  - تحقيق الاستجابة المطلوبة للمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة، ويتطلب ذلك الالتزام بالمعايير الأخلاقية في الممارسات الاتصالية ومراعاة اتجاهات القوى الداخلية والخارجية للمنظمة، وتجسيد ذلك في اتصالات المنظمة.
  - إدماج إدارة القضايا في عملية التخطيط الاستراتيجي لاتصالات المنظمة.
- و الشكل التالي يوضح نموذج إدارة اتصالات القضايا.

1 - حسن عماد مكاوي : مرجع سبق ذكره، ص: 87 .  
 2- علي عوجة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2005، ص: 289 .



الشكل رقم (07): يوضح نموذج إدارة اتصالات القضايا.<sup>(1)</sup>

وعن الدور الذي يقوم به القائمين بالاتصال على مستوى المنظمة قصد معالجة القضايا يمكن حصره في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- التعرف المستمر على دوافع و احتياجات جماهير المنظمة و تحليل تلك الاحتياجات و بناء خطط الاتصال المناسبة لذلك؛
- الاهتمام الكامل بمدركات الجمهور و تبني قضايا لاكتساب المصداقية و تحقيق فعالية الاتصال؛
- إبداء التفهم و الرغبة في المشاركة لتحقيق أهداف جماهير المنظمة؛
- العمل على الوصول لحلول مقبولة وقابلة لما يلي رغبات و احتياجات الجماهير؛
- المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام و تقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بنشاط المنظمة و رصد اتجاهات المعالجة الإعلامية لكل وسيلة تمهيداً لإعداد الرسائل المناسبة التي تضمن صيانة الصورة الذهنية للمنظمة؛

1- علي عوجة، كريمان فريد: نفس المرجع، ص: 290 .

2- حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 84-85 .

- رصد القضايا الجديدة والتنبؤ بتوجهات وسائل الإعلام حيالها؛
- إقامة روابط ايجابية وفعّالة مع مندوبي وسائل الإعلام واكتساب ثقتهم وإقناعهم بوجهة نظر المنظمة ودورها في خدمة الجماهير و المجتمع و توفير كافة البيانات و المعلومات المرتبة بالقضية لمندوبي وسائل الإعلام؛
- توفير المعلومات الكاملة عن القضايا الطارئة، و استباق المصادر الأخرى في إمداد وسائل الإعلام بها؛
- الالتزام بالوضوح و الصراحة عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام و عدم حجب المعلومات ذات الصلة؛
- عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام و السعي لإقناع مسؤولي هذه الوسائل بوجهة نظر المنظمة و الرد على كافة الانتقادات و الادعاءات .
- و إذا استطاعت المنظمة إدارة القضية بفاعلية يمكن ان تتجنب وقوع الأزمة و بالتالي تصل إلى نقطة الأ أزمة No crisis أو على الأقل تستطيع تخفيض النتائج السلبية في حالة وقوع الأزمة إلى أدنى درجة ممكنة.<sup>(1)</sup>

## 2. نموذج متغير الثقافة التنظيمية:

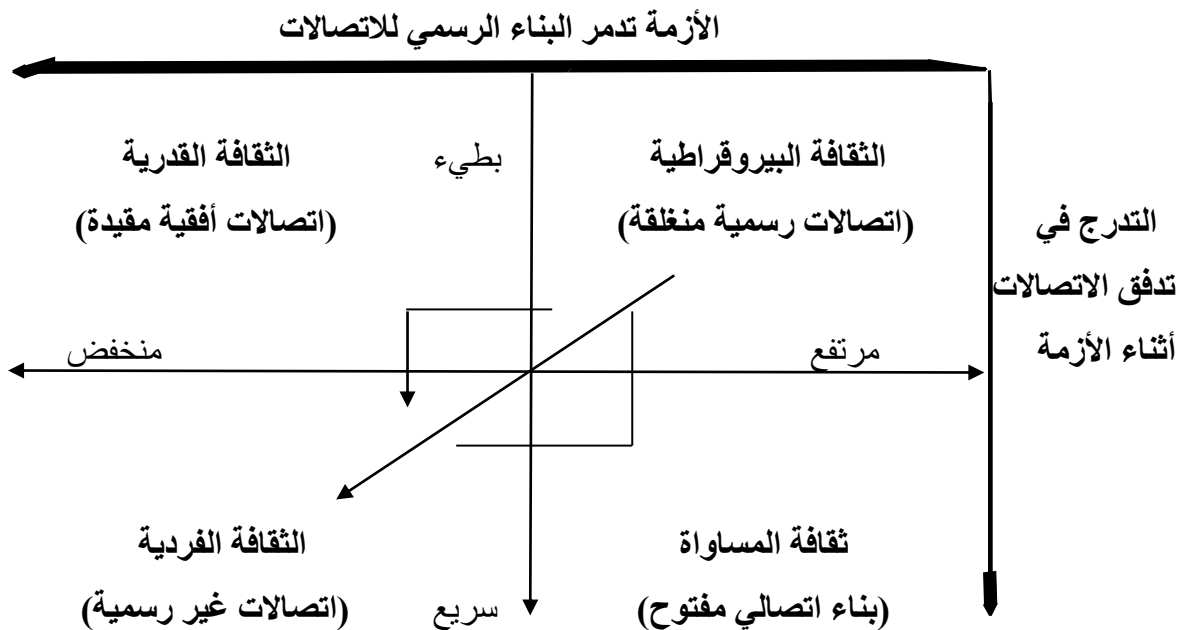
إنّ الثقافة التنظيميّة هي " الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم (فهم موحد بينهم) و الذي يميز تنظيم عن غيره، وهي القيم المشتركة و المعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواءً داخله أو مع من حوله و التي تنبثق من محيط العمل، تشمل القيم التنظيمية و الثقافة الإدارية و القصص التنظيمية و الرموز التنظيمية و الطقوس التنظيمية."<sup>(2)</sup>

و لهذا النموذج بعد وقائي في التّعامل مع الأزمات، بحكم أنّه يهتم بثقافة المنظمة كمتغير غير منظور يؤثر على درجة سلبية أو ايجابية النتائج المترتبة على إدارة الأزمة، و أنّ وجود فلسفة تنظيمية تكفل وجود نظم مفتوحة للاتصالات في التوقيت المناسب و بالسرعة المطلوبة في تعامله مع وسائل الإعلام هي عامل حاكم في نجاح أو فشل خطة اتصالات الأزمة.

1- حسن عماد مكاوي مرجع سبق ذكره، ص: 79 .  
2 - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص: 198 .

لذا قدّم كل من (Weir.D, Gliver.S, Penrose.J) <sup>(1)</sup> نموذجاً لاتصالات الأزمة يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على اتصالات الأزمة مستخدماً لأربع نظم ثقافية لمنظمات و علاقتها بالنظم الاتصالية للأزمة و هي:

- منظمات بيروقراطية: الاتصالات فيها شديدة الرسمية و البطء.
  - منظمات تؤمن بثقافة المساواة: و هي ذات نظم اتصالية مفتوحة و سريعة و جماعية.
  - منظمات ذات ثقافة تؤمن بالقدرية: اتصالات أفقية في معظمها مقيدة و بطيئة.
  - منظمات ذات ثقافة تؤمن بالفردية: تتميز اتصالاتها بالتدفق على أساس غير رسمي.
- و وفقاً لتلك الثقافات المتعددة التي تسود المنظمات فان الأزمات ستؤثر بقوة على المنظمات البيروقراطية التحكيمية الثقافة، و بالتالي فان فشل الاتصالات سيكون الاحتمال الأكبر لوجود هياكل السلطة الرسمية تمنع الرسائل والمعلومات من التداول وتعرضها للتنقية والتشريح، كما يوضحه الشكل التالي.



الشكل رقم (08): يوضح اتصالات الأزمة و ارتباطها بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- على عوجة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص.ص:311-313 .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص:312 .

ويؤكد Penrose على أنّ للازمات معاني مزدوجة ونتائج مزدوجة، فالأزمة تمثل تهديد أو فرصة فالتهديد يتطلب الاستعداد للمواجهة، وهذا لا بد من أن يتمّ التحول من نموذج الفعل إلى نموذج الرد بالفعل الذي يهتم بأساليب الوقاية وتحديد آليات الاتصال والجماهير المتأثرة و الإجراءات الاتصالية للأزمة المحتملة، وهناك تأثير لثقافة المنظمة على سلوكها الاتصالي في إدارة الأزمة وذلك للأسباب التالية:

❖ ميل أعضاء المنظمة إلى الاعتماد على التسلسل الهرمي التنظيمي في نقل المعلومات دون النظر إلى ضرورة إعطاء أهمية خاصة لنقل معلومات محدودة بسرعة دون التقيّد بالتسلسل الهرمي، وهذا يتطلب ثقافة تنظيمية لدى المستويات الإدارية المختلفة عن دور كل منهم في هذا الشأن ودوره في التدفق السريع والانتقال للمعلومات.

❖ التفسير الخاطئ للمعلومات، وعدم الاهتمام بقياس ردود الأفعال تجاه قرارات المنظمة .

❖ إهمال بعض المصادر الفرعية للمعلومات، والتي قد تكون ذات أهمية كبرى، (العاملون في المستويات الإدارية الدنيا).

❖ الاعتماد على اللغة المهنية والفنية المعقّدة، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي للتعبير، و الحرص على نقل الآراء و الأفكار بشكل كفي وليس كهي.

❖ تعرّض المعلومات أثناء انتقالها إلى عمليات تشريح بالحذف و الإضافة.

❖ نقص الروابط الأفقية بين العاملين في بعض المنظمات التي تكون الاتصالات بين الأقران فيها مقيدة.

❖ ضعف خطوط الاتصال الرسمية وتدفق المعلومات عبر قنوات غير رسمية على أساس فردي.

#### خلاصة:

يتضح مما سبق أن إدارة اتصالات الأزمة الفعالة وفقا للنماذج ذات البعد الوقائي تستلزم بناء استراتيجيات اتصال استباقية تسهم في تقليل احتمالية نشوء الأزمات أو الحد من تداعياتها، وقد تناولنا في هذا السياق نموذجين بارزين، هما نموذج اتصالات إدارة القضايا ونموذج متغير الثقافة التنظيمية... حيث يركز النموذج الاول على بناء آليات رصد وتحليل للبيئة المحيطة بالمنظمة، بهدف التعرف على القضايا الناشئة التي قد تشكل تهديدا مستقبليا، ومن ثم صياغة استراتيجيات اتصالية فعالة للحد من تأثيرها، أما النموذج الثاني فيركز على مسألة تأثير الثقافة التنظيمية على نمط الاتصال بالمؤسسة، حيث تتباين سرعة الاستجابة للأزمات وفقاً لدرجة انفتاح المؤسسة على تدفق المعلومات وتبادلها.

## المحاضرة 09: نماذج اتصال الأزمات ذات النمط العلاجي.

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً على:

- معرفة اجتهادات الباحثين والخبراء في مجال توظيف الاتصال لمعالجة الازمات.
- ادراك المنطلقات الفكرية لنماذج اتصال الازمات ذات البعد العلاجي وبعض مجالات تطبيقها.

### مقدمة:

تشير نماذج اتصال الازمات ذات النمط العلاجي إلى الاستراتيجيات والآليات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسات في اطار معالجة الأزمات بعد وقوعها، بهدف تقليل الأضرار، واستعادة الثقة، وإصلاح الصورة الذهنية المتضررة،... وتهدف هذه المحاضرة إلى تقديم فهم معمق لهذه النماذج الاتصالية، والتي تتمثل في كل من نظرية الاعتذار، ونموذج الاستجابة الموقفية، ونظرية المباريات.

### 1. نظرية الاعتذار كنموذج في اتصالات الأزمة: (1) Apologia theory

ترى هذه النظرية أنّ الكثير من المنظمات تواجه هجوماً واتهامات من وسائل الإعلام عندما تواجه تلك المنظمات أزمة، وإنّ الجماهير ترى أنّ تلك الاتهامات المنشورة صحيحة، فهنا يتعين على المنظمة أن تتقدم باعتذار، وغالباً ما يكون الاعتذار عن عمل قد تسبب للأفراد أو البيئة خطر معنيا في المنظمة إلى تحقيق الربح، وتشير النظرية إلى انه يوجد ثلاث استراتيجيات من الاعتذار هي:

❖ تركز المنظمة على موضوعات أخرى، بغرض تشتيت الجماهير وصرفها عن التهمة الأساسية الموجهة إلى المنظمة.

❖ التركيز على تحدي صحة تلك الاتهامات الموجهة إلى تلك المنظمة، وذلك بتنفيذها والقول بأن تلك الاتهامات لا أساس لها من الصحة.

<sup>1</sup>- Keith Michael Hearit: The use of counter attach in apologetic public relation crisis, the case of general motors, dateline N.B.C, public relation review, V: 22, N: 03, Fall, 1996, pp: 233-280.

- ❖ إصدار اعتذار مضاد يشكك بصفة مباشرة في أخلاقيات وسيلة الإعلام التي وجهت الاتهام.
- ووفقا لهذه النظرية فإن الاعتذار له هدفان أساسيان هما:
- السعي إلى رفع الاتهامات الموجهة إلى المؤسسة واثبات أنها باطلة؛
- الحكم بأن الاتهامات باطلة ضد وسيلة الإعلام التي نشرتها.
- و إذا تمكّن ذلك الاعتذار من إثارة الشبهات حول أخلاقيات وسيلة الإعلام التي نشرت الاتهامات، فسوف يكون من السهل الادّعاء بان تلك الاتهامات لا أساس لها من الصحة .
- وترى النظرية أن الهجوم المضاد كإستراتيجية، تزيد من قوة المنظمة في مواجهة الاتهامات ويجب أن تعتمد تلك الإستراتيجية في الهجوم على :
- أنّ تلك الاتهامات والقصة التي رُويت بها قد تم نشرها أو إذاعتها بطريقة غير واقعية، وأنّ هناك تسرع وعدم تمحيص من قبل وسائل الإعلام؛
- أنّ تلك الاتهامات مبنية على قصص قديمة وسابقة وليس لها علاقة بما يحدث؛
- أنّ تلك القصة المنشورة تحمل اتهامات جوفاء، ولا تسعى إلى تقصي الحقائق، و الإشارة إلى أنّ هدفها الأساسي هو تشويه صورة الشركة لدى الجماهير.
- ويؤكّد أصحاب هذه النظرية على ضرورة توخي الحذر عند استخدامها، وصلاحيّة تطبيقها تتحكم فيها مجموعة من المعايير و الظروف و ذلك للأسباب التالية :
- أنّ الكم الهائل من الاتهامات المنشورة و ما يقابله من هجوم من جانب المنظمة قد يأتي بنتائج عكسية لست في صالح المنظمة؛
- لا تحتاج الجمعيات و المؤسسات الغير ربحية إلى هذه النظرية، إلاّ في حالات نادرة نظراً لعدم وجود بيئة تنافسية بينها؛
- أنّ استخدام هذه النظرية يمكن أن يعرض المنظمة للكثير من المخاطر، خاصة فيما يتعلق بتشويه سمعتها و صورتها الذهنية لدى جماهيرها.
- أما في الحالات التي يمكن استخدام هذه النظرية يجب الالتزام بالاتي:
- التركيز على إعداد التقارير و المعلومات اللازمة التي تؤكد عدم صحة تلك الاتهامات؛
- تقديم ما يثبت أنّ تلك الاتهامات غير صحيحة.

## 2. نموذج الإستجابة الموقفية: Situational requirements

يقوم هذا النموذج على فكرة أنّ لكل أزمة طبيعة و تفاعلات مختلفة، و بالتالي تتطلب استراتيجيات اتصالية مختلفة تعكس المتطلبات الموقفية لها، و هو يُفسر بذلك كيفية استجابة اتصالات المنظمة لموقف الأزمة وما تحقّقه كل إستراتيجية اتصالية من أهداف في ضوء فلسفة الإدارة، و التي تؤدي لاختلاف نماذج اتصالات الأزمة تبعاً لاختلاف فلسفة الإدارة كما قدمها (Tilson.J and Stacks.D) و هي على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- ❖ نموذج وكيل النشر: يعتمد على نقل وجهة نظر المنظمة للجماهير حول الأزمة في اتجاه واحد من المنظمة إلى الجماهير، و يركز على التكتيكات العاطفية في الرسائل الاتصالية لتفتح الطريق أمام الاستراتيجيات الاتصالية الأخرى، و يتجاهل هذا النموذج الجمهور الداخلي للمنظمة في اتصالات الأزمة.
- ❖ نموذج الإعلام العام: يُستخدم لمحاولة تغيير سلوك الجماهير دون إحداث تغيير في سلوك المنظمة، و تندفق فيه المعلومات في اتجاه واحد أيضا من المنظمة إلى الجماهير.
- ❖ نموذج الاتصال غير المتناسق في اتجاهين: يُستخدم لتحسين عملية التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها، و يهتم بالاعتماد على التكتيكات العقلية في الرسائل الاتصالية، و يهتم بقياس ردود أفعال الجماهير في تعميق فاعلية الرسائل الاتصالية للمنظمة لمعالجة تأثيرات الأزمة.
- ❖ نموذج الاتصال المتناسق في اتجاهين: يُستخدم بهدف بناء الثقة بين المنظمة و الجماهير، ويعتمد ذلك على إجراء تغييرات في سلوك المنظمة لإرضاء الجماهير، و يعطي أهمية لتأثيرات كل أطراف الأزمة في اتصالات المنظمة، لاستخدام إستراتيجية شاملة تتضمن مجموعة من الأنشطة الاتصالية تستهدف الجماهير الداخلية و الخارجية معا، لتأسيس تفاهم متبادل بين المنظمة و جماهيرها المتعدّدة، وعدم إهمال الاتصال بأي فئة، و إعطاء أهمية كافية للاتصالات الشخصية المباشرة إلى جانب الاتصالات المنقولة عبر وسائل الإعلام .

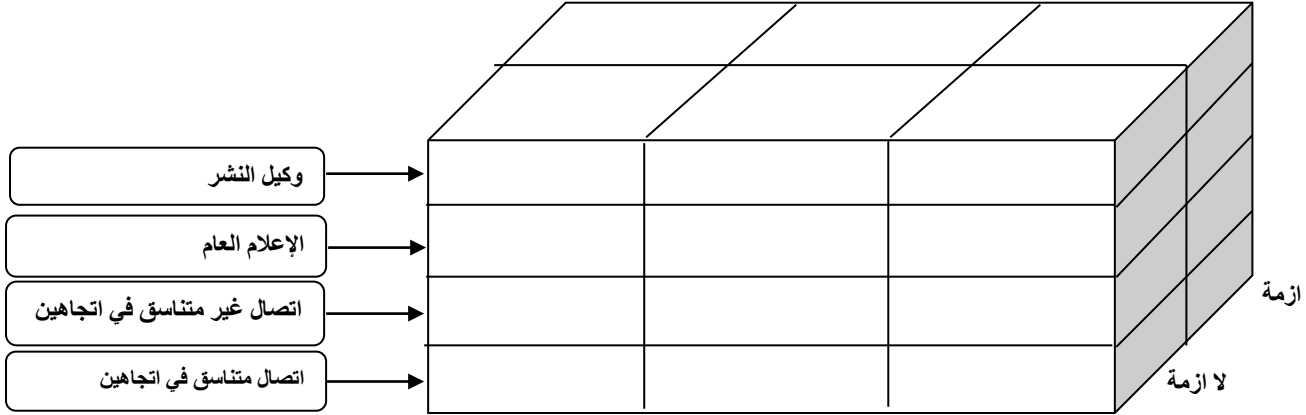
<sup>1</sup> - علي عوجة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص ص: 302-303 .

الجماهير

الخارجية

المجتمع المحلي

الداخلية



الشكل رقم (09): النموذج المتعدد الأبعاد لاتصالات الأزمة.<sup>(1)</sup>

3. نظرية المباريات كنموذج للاتصال أثناء الأزمة:

إقترحت بريسيلا ميرفي (Priseilla . M)<sup>(2)</sup> استخدام نظرية المباريات كنموذج لمتخذي القرارات على مستوى الاتصال و العلاقات العامة خلال الأزمة، و لذلك فعند وقوع الأزمة يجب مناقشة كافة المعلومات و الأخبار من جانب القائمين بالاتصال و قبل نشرها بوسائل الإعلام، فالأساس في عملية إدارة الأزمات هو التفاوض بين أطراف الأزمة للوصول إلى أفضل النتائج .

و تفترض هذه النظرية أنّ هناك لاعبين (02) أو أكثر يسعى كل منهم لتحقيق أهدافه، و أنّ احد اللاعبين هو جهاز الاتصال، و الآخر هو الجمهور سواء كان داخلي أو خارجي، و على اللاعبين اختيار الألعاب أو الاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج .

و من الناحية العملية، فان هذه النظرية تُستخدم كأداة تحليلية لصناع القرار، حيث تتيح للمسؤولين تنظيم بدائل و اختيار الاستراتيجيات المناسبة و الممكنة، و وفقا لهذه النظرية فان الوقت يلعب دور هام لاتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة، لذلك يجب على مسؤولي الاتصال الاهتمام بعملية الوقت عند القيام بترتيب مؤتمر صحفي أو نشر أخبار متعلقة بالأزمة، وفي هذه الحالة فان القائم بالاتصال هو اللاعب الأول في المباراة، واللاعب الآخر هو وسائل الإعلام، وفي هذه المباراة فان تحقيق الهدف بالنسبة لوسائل الإعلام هو الحصول على معلومات لقصة إخبارية عن الأزمة، أما تحقيق الهدف بالنسبة للقائم بالاتصال

<sup>1</sup> - علي عوجة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 303.

<sup>2</sup>- Priseilla Murphy: using games as a model of crisis communication, public relation review, V :xiii, N: 04, Winter, 1987, pp :19-28.

هو جعل الأزمة تحت السيطرة الكاملة قبل أن تصل أخبارها إلى الجمهور، (أي حتى يتمكن فريق إدارة اتصالات الأزمة من إعداد القصة الإخبارية التي تخدم الإدارة العامة للأزمة).

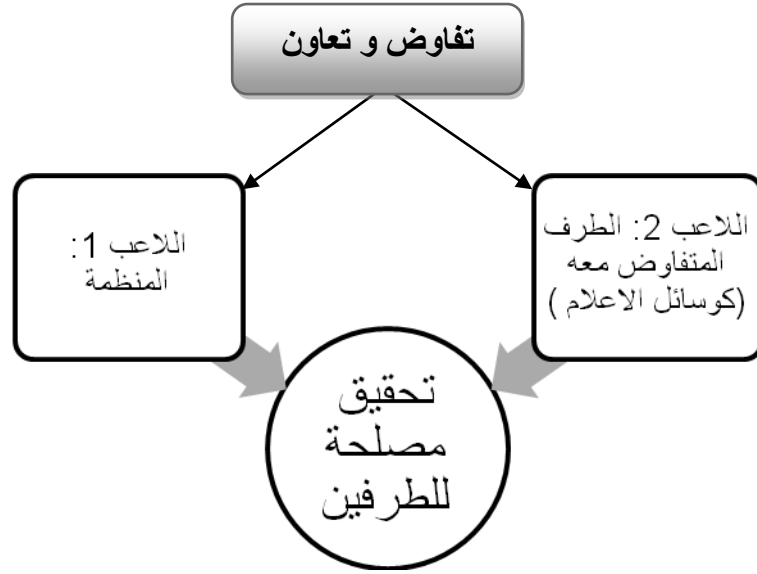
لذلك فإن نظرية المباريات بمختلف جوانبها و استراتيجياتها هدفها واحد، و هو صياغة مبادئ كاملة بصورة رياضية لتحديد ما هو السلوك الرشيد لأنواع معينة من المواقف الاجتماعية، و السلوك الرشيد هو سلوك مخطط لإنتاج قرارات و مسارات تجسد اقل السبل تكلفة لتحقيق الأهداف، و هي بذلك أسلوب للتحليل و أسلوب لاختيار مسارات الفعل المثالي في المواقف أثناء الأزمات.

و من المباريات التي يمكن عرضها في ظل هذه النظرية كنماذج لاتصالات الأزمة نذكر:<sup>(1)</sup>

❖ **المباراة الصفيرية:** و فيها لا بدّ أن يربح احد اللاعبين و يخسر الآخر، و على سبيل المثال قد يحصل احد الصحفيين على معلومات قد تضر بسمعة المنظمة في حالة نشرها، و لكنّه سيعزّز موقفه المهني بهذا النشر و في هذا مكسب له و خسارة للمنظمة.

❖ **المباراة غير الصفيرية:** و في هذه المباراة تكون هناك فرصة لجميع اللاعبين لتعظيم العائد لكل من الفريقين عن طريق التفاوض، وليس في هذه المباراة خاسر فجميع اللاعبين يربحون بصورة أو بأخرى، و بالتعاون بين اللاعبين أساسي في هذه المباراة، لان القضية ليست خسارة أو مكسب وقد تم تطبيق هذه المباراة في أزمة "التنيليون" لشركة "جونسون أند جونسون"، و فيها تحقق مكسب لجميع الأطراف عن طريق التعاون بين اللاعبين، فوسائل الإعلام استطاعت أن تقدم تفصيلات الأزمة وردود الأفعال، و في نفس الوقت استطاعت الشركة القيام بمجموعة من الأفعال و الأنشطة و كسبت بها احترام و تقدير الرأي العام، و يمكن توضيح المباراة غير الصفيرية من خلال الشكل التالي.

<sup>1</sup> - منى صلاح الدين شريف: مرجع سبق ذكره، ص.ص: 166-170 .



الشكل رقم (10): رسم توضيحي للمباراة غير الصفيرية .

(المصدر: من اعداد الباحث)

❖ **المباريات في الوقت:** وهي تهدف إلى اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومثال ذلك السيناريو التالي: عند إبلاغ مدير الاتصال والعلاقات العامة بإحدى الشركات الكيميائية بوقوع حادث بخط أنابيب في احد أجزاء النظام، وأنّ العمال يحاولون تحديد مكان الكسر وقد يستغرق ذلك عدة ساعات، ولذلك يعلم المدير بأن هذا الوقت غير مناسب لإبلاغ وسائل الإعلام بالحادث، وان التأخير في صالح الشركة لأنه يمكن السيطرة على الموقف وان النشر قد يخلق الأزمة ويضر بسمعة الشركة، وحتى إذا لم يتم السيطرة على الموقف فان هذا التأخير سيمكنه من إعداد المعلومات المناسبة للموقف، وان السرعة في النشر لن تكون في صالح الشركة .

ولكن الوقت يعتبر في غاية الأهمية، لأنّ معرفة وسائل الإعلام بالحادث من مصادر أخرى سيؤدي لاتخاذ مواقف معادية تجاه الشركة، وهنا سيكون مدير الاتصال والعلاقات العامة احد اللاعبين ووسائل الإعلام اللاعب الآخر، وأنّ النشر عن الحادث عن طريق مصادر أخرى سيكون مكسباً للاعب الثاني وخسارة اللاعب الأول، لذلك يجب على المدير أن يتّبع الإستراتيجية التي تقلّل من خطورة الموقف عن طريق الموازنة بين تأخير الإعلان وخطر التغطية الإعلامية و وصولها للرأي العام، وهدف المباراة هنا الوصول إلى الوقت المناسب للإعلان عن الأزمة.

### خلاصة:

تناولت هذه المحاضرة ثلاثة نماذج ذات نمط علاجي في اتصالات الأزمات، حيث أوضحت نظرية الاعتذار كيف يمكن للمؤسسات التعامل مع الاتهامات من خلال استراتيجيات اتصالية دفاعية مختلفة، بينما أكد نموذج الاستجابة الموقفية على أهمية تبني استراتيجيات تتناسب مع طبيعة كل أزمة، أما نظرية المباريات فقدمت بعدا تحليليا لاتخاذ القرارات الاتصالية بناء على تفاعل المؤسسة مع الأطراف الأخرى، بما في ذلك وسائل الإعلام والجماهير.

## المحاضرة 10: نماذج اتصال الأزمات ذات النمط الوقائي والعلاجي

(ذات نمط استراتيجي).

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

- معرفة اجتهادات الباحثين والخبراء في مجال توظيف الاتصال كمدخل استراتيجي لادارة وتسيير الازمات.
- ادراك المنطلقات الفكرية لنماذج اتصال الازمات ذات البعد الاستراتيجي.
- ادراك شمولية النماذج ذات البعد الاستراتيجي في إدارة الازمات اتصاليا مقارنة بالنموذجين السابقين.

### مقدمة:

تؤكد الدراسات الحديثة أن التعامل مع الأزمات اتصاليا لا يجب أن يكون قائما على سياسة رد الفعل، أي بعد وقوع الازمات،.. وانما يجب أن تكون اتصالات الازمة قائمة على مبدأ الاستباقية، وفي هذا السياق ظهرت عديد النماذج والتي عرفت بنماذج اتصال الأزمات ذات البعد الاستراتيجي، والتي قدمت تصورا متكاملا لادارة اتصالات الازمة، من خلال جمعها بين الإجراءات الوقائية التي تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة واتخاذ التدابير اللازمة لمنع حدوثها، وبين التدخلات العلاجية التي تركز على الحد من آثار الأزمة بمجرد وقوعها، وصولا الى واستعادة الاستقرار والنشاط، وستركز هذه المحاضرة على استعراض اهم هذه النماذج التي ساهمت في تحسين أداء المنظمات أثناء الأزمات، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات غير المتوقعة والتكيف مع التغيرات البيئية.

### 1. نموذج برات وهيريرو، Pratt & Herrero :

يقوم هذا النموذج على أنّ لكل أزمة دورة حياة، ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة بمراحلها المختلفة (الولادة - النمو- النضج - الموت ) في محاولة منع الأزمة قبل ولادتها (إجهاض الأزمة) أو الاستعداد لمواجهتها قبل أن تحدث، و الإدارة التي لا تهتم بالتعامل مع المشكلات إلا بعد أن تتحول إلى أزمات تهدد مصالحها هي

إدارة قاصرة، ولهذا وضع Pratt.Cornelues & Herrero.Gonzales نموذجاً لإدارة اتصالات الأزمة

يتكون من أربعة مراحل أساسية هي:<sup>(1)</sup>

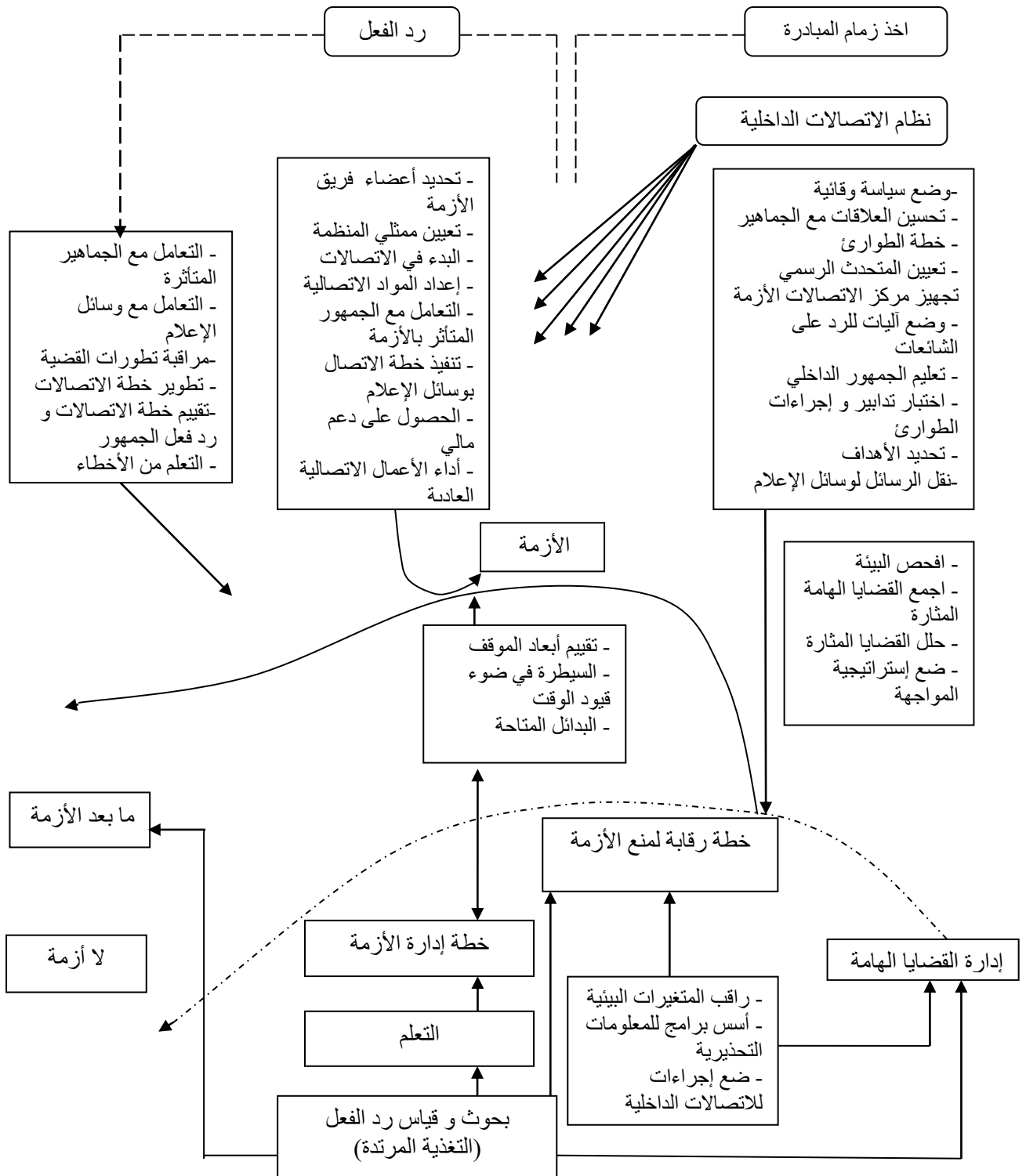
❖ المرحلة الأولى: تقييم العوامل البيئية وتطوير إستراتيجية اتصالية وقائيّة لمنع وقوع الأزمة، (اتصالات إدارة القضايا).

❖ المرحلة الثانية: التخطيط لاتصالات الأزمة بهدف الوقاية و الاستعداد، (تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية، تحليل ردود أفعال وسائل الإعلام).

❖ المرحلة الثالثة: تنفيذ خطة الاتصالات بهدف مواجهة الأزمة، (توجيه رسائل المنظمة للجماهير المستهدفة، من خلال وسائل الإعلام / برنامج إعلامي داخلي).

❖ المرحلة الرابعة: إجراءات الاتصالات ما بعد الأزمة، لاسترضاء الجماهير من خلال برامج اجتماعية برامج مصورة، و تطوير إستراتيجية إعلامية طويلة المدى قائمة على التغذية الرجعية .

<sup>1</sup> -علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص:300 .



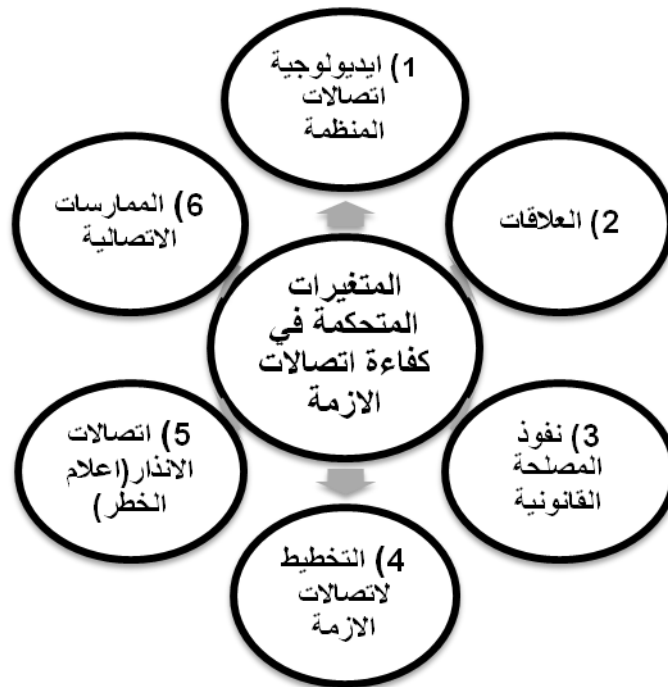
الشكل رقم (11): يوضح نموذج Pratt .C & Herrero .G لاتصالات الأزمة.(1)

1 - علي عوجة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص:301.

و من خلال عرض هذا النموذج يتضح انه يبرز أهمية التخطيط في خدمة الهدف الاستراتيجي، و هو منع وقوع الأزمة من خلال مراقبة البيئة المحيطة للبحث عن جذور الأزمة و التدخل في مجرى حياتها قبل أن تستفحل و تتحول إلى أزمات، فهذا النموذج يولي قيمة كبيرة للتخطيط كمنشأ استراتيجي لاتصالات الأزمة، و يُثمن قيمة التعلم كمنشأ استراتيجي أيضا للاستفادة من التجارب و الخبرات.

## 2. نموذج مارا Marra لاتصالات الأزمة:

هو نموذج يهتم بالمتغيرات الرئيسية المؤثرة على كفاءة إدارة الاتصالات أثناء الأزمة، و يفسر العلاقة بين خطة الاتصالات و مخرجاتها، و يؤكد على ضرورة اعتبار الاتصال جزء هام في صناعة القرارات الإستراتيجية لإدارة الأزمة استراتيجياً، و سنحاول أولاً تمثيل هذا النموذج في الرسم التالي لنتناول بعدها كل متغير على حدى وفقاً لقدمته صاحبة النموذج مارا فرانسيس (Marra . F)<sup>(1)</sup>.



الشكل رقم (12): يمثل نموذج مارا Marra لاتصالات الأزمة.

❖ **إيديولوجية اتصالات المنظمة:** و هي ثقافة الاتصالات التنظيمية و الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة، فبعض المنظمات تملك إيديولوجيات اتصالية مفتوحة تشجع و تساعد على الاتصالات داخلياً و خارجياً مع الجماهير المعنية لمنظمة، و في المقابل توجد منظمات منغلقة السياسة الاتصالية، سواءً من الداخل أو الخارج .

<sup>1</sup>-Marra Francis John: **Crisis Public Relations A Theoretical Model**, U.S.A, Published PH, 2001, p: 67

❖ **العلاقات:** و يُقصد بها علاقة المنظمة مع جماهيرها المعنية، و العلاقات إما تكون سلبية أو ايجابية أو محايدة، و عندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية فان هذه العلاقات تزداد سوءاً أثناء الأزمات، و العلاقات الايجابية حسب هذا النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضا، التوافق بين المنظمة و جماهيرها، المصادقية .

❖ **نفوذ المصلحة القانونية:** إنّ قوة الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي قد يؤثر في الاتصالات عند مواجهة الأزمة، فعند نشوب الأزمة دائما تتعارض نصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين بالاتصال و الإدارة القانونية، فرجال القانون ينصحون الإدارة بالتكتم مع الجماهير أثناء الأزمة خوفاً من أن تلحق بالإدارة مساءلات قانونية قد تكلفها الكثير في المحاكم، و عكس ذلك فان القائمين بالاتصال دائما ينصحون الإدارة بان تقول الحقيقة و بأسرع وقت ممكن من اجل أهداف طويلة الأمد و قد لا تكون ملموسة على المدى القريب، مثل سمعة المنظمة و صورتها أمام الجماهير .

❖ **التخطيط لاتصالات الأزمة:** و تعني الاتصالات المنظمة القائمة على خطط موضوعة مسبقاً من اجل التعامل مع ظروف الأزمة، و خطط اتصال الأزمة تشتمل على عمليات الهدف منها توفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها .

❖ **اتصالات الإنذار (إعلام الخطر):** و هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة و جماهيرها وخاصة الجماهير الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل، و هي تعني كذلك إعلام و تثقيف الجماهير المعنية عن احتمال وقوع أزمات أو مخاطر قد تؤثر عليها.

❖ **الممارسات الاتصالية:** المنظمة عندما تواجه أزمة ما فإنها قد تختار واحدة من استراتيجيات الاتصال التالية:

- إستراتيجية السكوت أو لا تعليق.

- إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد أو الاتصال غير المتناسق.

- إستراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق.

و يرجع سبب اختيار المنظمة إستراتيجية السكوت إلى سبب تاريخي يعود إلى ضعف الرأي العام في أزمة سابقة، أما السبب الثاني فهو سيكولوجي و ذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين مما يجعل أكثرهم لا يرغب بالتحدث عنها، و البعض الآخر يفضل الهروب عن مواجهتها، و آخرون يرفضون وجودها أصلا، و إذا اختارت المنظمة أن تشارك جماهيرها المعلومات عن الأزمة، فهي تختار إما أسلوب اتصال غير

متناسق في اتجاه واحد و يقوم على محاولة الإقناع و التأثير بدون اخذ بعين الاعتبار مصلحة تلك الجماهير، أو أسلوب اتصال متوازن ذو اتجاهين يؤسس على الحوار لمصلحة الطرفين المنظمة وجماهيرها.

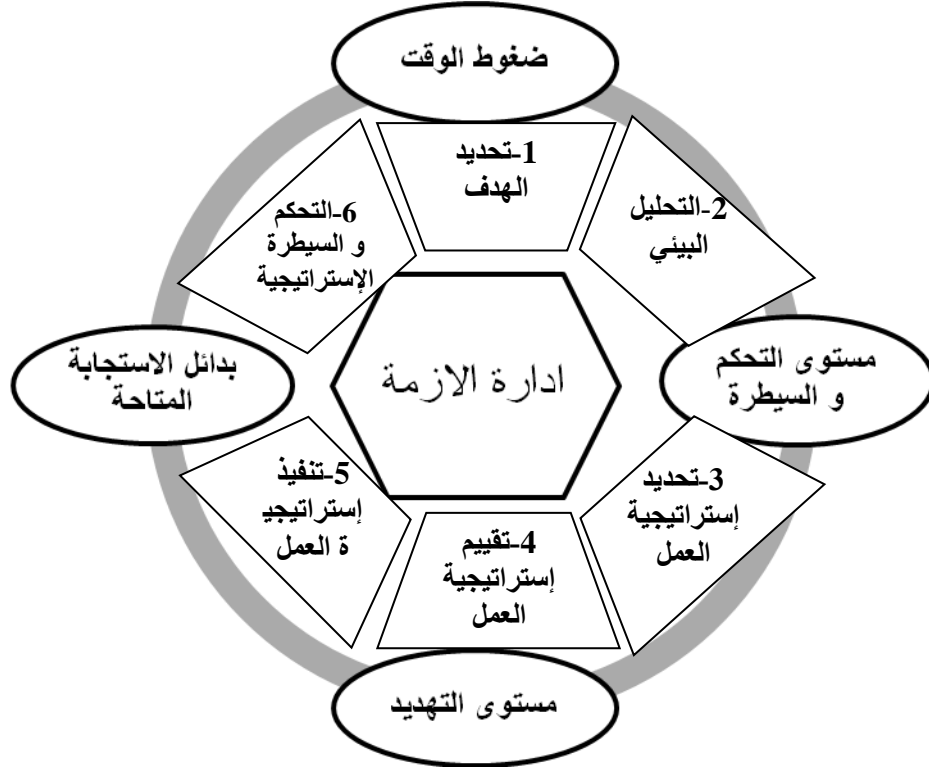
### 3. نموذج بيرنت Burnett لاتصالات الأزمة:

إن إدارة الأزمات هي عملية إدارة مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار و رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للآزمات، و تهيئة الموارد و الإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفعالية، و بما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة و للبيئة و للعاملين<sup>(1)</sup>، و الواقع أن وجود تغذية عكسية يعززها كفاءة الاتصال و يشدّب المعلومات بطريقة تجعل منها أكبر انسجاما مع ما تستهدفه الإدارة الإستراتيجية من غايات.<sup>(2)</sup>

لذلك يُعتبر نموذج Burnett من بين النماذج الإستراتيجية، كونه ينطلق من التخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة، و يعتمد على وظائف ثلاثية الأبعاد تتعلق بالأنشطة الاتصالية المختلفة قبل، أثناء، و بعد الأزمة (كما هو موضح في الشكل التالي)، و تتدرج الوظائف على تطبيق إستراتيجية نظامية لإدارة عملية اتصالات الأزمة تبدأ من المهام الوقائية و تنتهي بالاتصالات التنفيذية، أخذت في اعتبارها عدة متغيرات، هي مستوى التهديد الذي تسببه الأزمة، تقييم الإستراتيجية و البدائل المتاحة و قدرة القائمين بالاتصال على التحكم و السيطرة في ضوء قيود الزمن، و البناء التنظيمي الجماعي و الفردي السائد في المنظمة .

1- محمود جاد الله : إدارة الأزمات، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 167 .

2- حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص: 94 .



الشكل رقم (13) : نموذج Burnett للتخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة.<sup>(1)</sup>

ومضمون هذا النموذج<sup>(2)</sup> انطلاقاً من الشكل السابق الذي يوضح أنّ إدارة الأزمات هي عملية إستراتيجية أساساً تتطلب قيام فريق اتصالات الأزمة بستة (06) مهام رئيسية للإدارة الإستراتيجية للأزمة هي :

- تحديد الهدف: Goal Formation؛
- التحليل البيئي (الداخلي و الخارجي : Environmental Analysis؛
- تحديد و صياغة الإستراتيجية: Strategy Formulation؛
- تقييم الإستراتيجية : Strategy Evaluation؛
- تنفيذ الإستراتيجية: Strategy Implementation ؛
- التحكم و السيطرة الإستراتيجية : Strategic Control .

1 - علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 304.

2 - المرجع نفسه، ص ص: 305-307.

و تتأثر هذه المهام الست (06) التي يضطلع بها الاتصال في عملية الإدارة الإستراتيجية للأزمة بعدة كوابح و قيود كما هو موضح في الشكل السابق :

- ضغط الوقت: Time Pressures؛
- مستوى التحكم التنظيمي في الموضوعات المثارة (القضايا): Control Issues؛
- مستوى التهديد أو الخطورة: Threat Level Concerns؛
- قيود البدائل المتاحة: Response Option Constraints.

فإدارة الأزمة تتطلب قرارات تتسم بالسرعة و الحالية، و ضغوط الوقت يشكل تحدياً كبيراً للقائمين بالاتصال للقيام بكل مهمة من المهام الست التي يتكون منها نموذج الإدارة الإستراتيجية للأزمة، حيث تضطر الإدارة إلى اتخاذ قرارات سريعة و تنفيذها بشكل فوري أثناء الأزمة مثل: منتج به عيوب أو تعرض للإتلاف المتعمد و الشيء الذي يتطلب شهور عديدة من الفحص و التدقيق للظروف الطبيعية، و يضاف إلى هذا العامل بعض العوامل الأخرى المؤثرة على إدارة الأزمة، هي درجة التحكم و السيطرة حيث تؤدي بعض الأزمات إلى أن تفقد المنظمة القدرة على التحكم في الأحداث، خصوصاً القدرة منها (الأزمات المباغتة)، كما أنّ الأزمات تخلق تهديدات تختلف في نوعها و شدتها، و هو ما يفرض تحديات لا يمكن تجاهلها أمام الإدارة عند تحديد و تنفيذ و تقييم إستراتيجية مواجهة الأزمة، و يجعل من الصعوبة بما كان التنبؤ بنوعية التهديدات الناتجة عن الأزمة و تحديد درجة شدتها، هذه الكوابح الأربعة تشكل قيود على بدائل الاستجابة المطلوبة من الإدارة.

و يرى Burnett أن إدارة الأزمات تتطلب إتباع أسس الإدارة الإستراتيجية، بدءاً من الخطة الأولى الحاسمة و هي التحديد السليم لهوية الأزمة، مروراً إلى تحليل الظروف البيئية المحيطة و تحديد الهدف، ثم تحديد و تقييم بدائل الاستجابة المطلوبة، و أخيراً مهام التنفيذ الاستراتيجي الذي يتطلب من المنظمة إعادة ترتيب و حشد قوى المواجهة لديها من مواردها البشرية و المادية معاً، حتى يتحقق لها التحكم الاستراتيجي في موقف الأزمة، و يوضح الجدول التالي النظرة المتكاملة لعملية الإدارة الإستراتيجية للأزمة في ثلاث مستويات متدرجة هي: التحديد، المواجهة، إعادة الترتيب، كما يوضحها الجدول التالي:

الأدوات الاتصالية	تحديات اتصالات الأزمة	الأهداف	مستويات إدارة الأزمة
- بحوث العلاقات العامة - تقرير يتضمن بيان المشكلات	نظام معلومات للعلاقات العامة يتسم بالحساسية للالتزامات	فهم الموقف	- تحديد الموقف بناء على التحليل البيئي
- خطة للاتصالات متعددة الأنشطة و المجالات - تجزئة الجمهور المستهدف - حملات إعلامية و إعلانية	الالتزام بأسس الاتصال الاستراتيجي	تقليل المخاطر و وضع خطط المواجهة	المواجهة: تشكيل و تقييم و تنفيذ إستراتيجية المواجهة
-بحوث العلاقات العامة الخاصة بالقضايا الداخلية	اتصالات داخلية مكثفة لإدارة القضايا الهامة	حل المشاكل - التعلم- السيطرة	إعادة ترتيب الأوضاع و التحكم الاستراتيجي

الجدول رقم (02): يوضح الإدارة الإستراتيجية لاتصالات الأزمة حسب نموذج "Burnett"<sup>(1)</sup>

ومن المُسلّمات التي أكدتها جميع الدراسات في مجال مواجهة الأزمات، أن الاتصال الفعال يقوم بدور جدّ مؤثر سواء على المستوى الداخلي للمنظمة أو البيئة المحيطة بها، وهذا من خلال وجود قنوات تدفق المعلومات في الاتجاهين.<sup>(2)</sup>

وعلى هذا الأساس يُشير Burnett من خلال نموذجه إلى دور الاتصالات الإستراتيجية الداخلية والخارجية في مواجهة الأزمة، وهو ما نتطرق إليه فيما يلي:<sup>(3)</sup>

✓ **الاتصالات الداخلية:** تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة بناء ثقافة تنظيمية موجهة ومرنة من خلال الاتصالات الداخلية التي تعمل على إعلام الموظفين وتوعيتهم بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأزمة، وحثهم على القيام بالأدوار المنوطة بهم، وخلق دوافع المشاركة لديهم وتطوير مهارات الموظفين في هذا الشأن من خلال عملية للتسويق الداخلي لتلك الأخطار والمفاهيم، وهي مهمة تتطلب عمل طويل الأجل لتحقيقها (من خلال التخطيط) و إعطاء القائمين بالاتصال الدعم الإداري المطلوب لتعميم وتنفيذ برامج اتصالية داخلية، حيث تلعب برامج الاتصالات الداخلية دور حيوي في تنفيذ إستراتيجية مواجهة الأزمة، حيث يتم

<sup>1</sup> - علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 307.

<sup>2</sup> - Michal bland : op.cit, pp :49-50.

<sup>3</sup> - علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص ص :307-308.

تقييم جمهور الموظفين إلى قطاعات هامة وتصميم الاتصالات الملائمة لكل مجموعة منهم، وتحديد احتياجاتهم التنفيذية وتدريب وتنظيم أفراد للمساعدة في مواجهة الأزمة، ويمكن أن تحقق برامج الاتصالات الداخلية نتائج سريعة يمكن حسابها في مدة قصيرة الأجل .

✓ الاتصالات الخارجية: يتطلب مواجهة الأزمة و الحد من تأثيراتها السلبية تخطيط و تنفيذ اتصالات إستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة، و هي اتصالات تتطلب برامج طويلة الأجل لتحقيق السيطرة بقدر اكبر على المتغيرات البيئية المتعددة، و يتاح للعلاقات العامة استخدام أدوات و أساليب اتصالية مختلفة مثل الحملات الإعلامية لتأسيس صورة ايجابية عن المنظمة لدى الجماهير و القيام بسلوك مبادر و نشيط بمجموعة من الأنشطة الاتصالية للحد من التأثيرات العكسية للأزمة .

#### خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة اتصالات الأزمة هي عملية ديناميكية مستمرة ومتكاملة تبدأ قبل وقوع الازمات وتستمر بعد وقوعها، وتمتد الى ما بعدها، وهذا ما أكدته النماذج الثلاث السابقة والتي ابرزت قيمة التخطيط المسبق، والتفاعل الفعال، والتكيف المستمر مع متغيرات البيئة الخارجية، فمن خلال نموذج "برات وهيريرو"، رأينا كيف يمكن لدورة حياة الأزمة أن تُستخدم كإطار توجيهي لاستباق الأزمات والاستعداد لها، بينما أظهر نموذج "مارا" الدور الحاسم للثقافة الاتصالية والعلاقات التنظيمية في إدارة اتصال الأزمات بفعالية، وأخيرا قدم لنا نموذج "بيرنت" تصورا استراتيجيا متكاملا لاتصالات الازمة، بدءًا من التنبؤ بالأزمة، مرورًا بالاستجابة الفورية، ووصولًا إلى التعافي بعد الأزمة.

## المحور الخامس: الاتصال في مراحل الازمة: بين الممارسات التقليدية والامتدادات الرقمية

تمهيد:

حظي المنظور الاتصالي في الآونة الأخيرة باهتمام نظري وتطبيقي متزايد، مع التركيز على المداخل الاستراتيجية فيه، نظرا للدور الكبير الذي يؤديه هذا الأخير في مختلف مراحل إدارة وتسيير الازمة، حتى أصبح اليوم يعد مكونا أساسيا من مكونات المزيج التكاملي ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات وادارتها، وذلك من منطلق ان عدم التوظيف العلمي للاتصال يؤثر بشكل عام على فاعلية مواجهة وتسيير الازمات من جهة، وينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير ذات الصلة والرأي العام عند وقوع الازمات من جهة أخرى، وما يعنيه ذلك من عواقب سلبية على صورة المؤسسة وسمعتها، يضم هذا المحور محاضرتين، تناولنا في الأولى اساسيات حول فريق اتصال الازمة، باعتباره الفريق المنوط و المكلف بمختلفة الأنشطة خلال مراحل إدارة الازمة، بينما تتطرق المحاضرة الثانية الى دور الاتصال ما قبل، اثناء وما بعد الازمة، أما المحاضرة الثالثة فستتناول اتصالات الازمة في ظل البيئة الرقمية.

## المحاضرة 11: أساسيات حول فريق اتصالات الأزمة .

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادراً على:

- معرفة الأسس العلمية لتشكيل فريق إدارة اتصالات الأزمة.
- معرفة مكونات فريق إدارة اتصالات الأزمة.
- معرفة المهام المنوطة بفريق إدارة اتصالات الأزمة.

مقدمة:

إنّ إدارة الأزمة هي عملية تخطيط استراتيجي، تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مُقدّراتها، و كثيراً ما يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً، حيث تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمة وفريق الاتصال بها مسؤولية التخطيط للإجراءات والمهام الأساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة... وفريق اتصالات الأزمة هو مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية و العالم الخارجي، من اجل تحقيق الأهداف المسطرة في ضوء الإستراتيجية العامة لمواجهة الأزمة، وتسعى هذه المحاضرة الى تسليط الضوء على أسس تشكيل فريق اتصالات الأزمة، وكذا مكونات هذا الفريق ومهام أعضائه، بالإضافة الى أهم التسهيلات الواجب توفيرها لضمان جاهزيته.

### 1. أسس تشكيل فريق اتصالات الأزمة:

يُعتبر تشكيل فريق اتصالات الأزمة من أصعب المهام التي تقوم بها المنظمة، حيث يصعب التحديد بشكل صارم أعضاء الفريق ومهام كل واحد منهم، إلا انه هناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها في تشكيل فريق اتصالات الأزمة والتي حددها الباحثون فيما يلي:<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 121-122 .

- ❖ يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس الإدارة أو من ينوبه، و مسؤولين عن تدفق الاتصال والعلاقات العامة والشؤون القانونية و الأمن والسكرتارية و أخصائي نفسي و أخصائي اجتماعي، ومستشار من خارج المنظمة.
- ❖ يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بعدد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة مثل، القدرة على العمل الجماعي والدقة والمرونة والجدية والتحمل والشجاعة و الجرأة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الانجاز.
- ❖ يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة، وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها، ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد، مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ خطة الاتصالات حال وقوع الأزمة.
- ❖ يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق، بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.
- ❖ يتم تدوين بيانات كاملة عن أعضاء الفريق، تتضمن العناوين و أرقام الهواتف حتى يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة.
- ❖ يجب أن يكون لدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على الجماهير ووسائل الإعلام .
- ❖ التأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين و إدارة الحوارات مع وسائل الإعلام، وان تكون لديهم مساحة من الحرية و الخطأ الناتج عن التوتر والقلق.
- ❖ القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرقها أياماً، وتحمل الضغوط الخارجية من الجماهير و المتأثرين بالأزمة .

## 2. فريق اتصالات الأزمة، (المكونات والمهام):

الأساس في الأزمة أنّها تقع في أوقات مفاجئة و غير مناسبة، و على نحو تتضاءل معه احتمالية تواجد فريق الاتصال لمعالجة الأزمة في نفس توقيت حدوثها، لذلك فالمنظمة بحاجة إلى تحديد أعضاء هذا الفريق و دور كل واحد منهم، فلا يمكن أبداً ارتباط وجود هذا الفريق بانفجار الأزمة، نظراً لضغط الوقت، و إعداد هذا الفريق يعدّ حجر الأساس لتخطيط اتصالات الأزمة استراتيجياً، لذلك نجد أنّ كبريات الشركات العالمية اليوم تخصص خلية اتصال دائمة على مستوى هياكلها التنظيمية، مهمتها إدارة الاتصال قبل و أثناء و بعد الأزمات، و من المهم أن نشير إلى التفريق بين "فريق اتصالات الأزمة" و معناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية و العالم الخارجي، و بين "فريق معالجة

الأزمات" و معناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن إبعاد اللهب المسبب للأزمة و الحفاظ على الإنتاج، و ضمان ممارسة أنشطة المنظمة على الوجه الأمثل، و التحري عن مسببات الأزمة.(1)

و يتفق أغلب خبراء إدارة الأزمات على أنّ فريق اتصالات الأزمة يضمّ أعضاء أساسيين و أعضاء معاونين، و ذلك على النحو التالي:

(أ) الفريق الأساسي: و يتكوّن عادة من:(2)

❖ قائد الفريق: يتولى الإشراف العام على إدارة الأزمة، و يكون بمثابة المسؤول الرئيسي عن كافة البيانات و المعلومات المتعلقة بالأزمة، و يجب أن تتوافر لديه رؤية واضحة للموقف العام للأزمة، ليستطيع القيام بدوره في قيادة الفريق، من خلال معرفة طبيعة الأزمة و أبعادها و أطرافها و حدود تأثيراتها الحالية و المحتملة.

❖ المتحدثون الرسميون: يضمّ فريق اتصالات الأزمة مجموعة من المتحدثين الرسميين، يُعبّر احدهم عن الواجهة الرسمية للمنظمة، و يكون بمثابة الناطق الرسمي، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المتحدثين معاونين، و يتعيّن على الناطق الرسمي أن يتسم بالتعاطف و الدقة و إيجاده التعامل مع وسائل الإعلام، و يجب أن يحتفظ دائما بهدوء الأعصاب و عدم التوتر، و يجب أن تمنحه الإدارة العليا الثقة اللازمة، و القدرة على تقدير الموقف و اتخاذ التصريحات الفورية اللازمة، و ينبغي اختيار المتحدث الرسمي وفقاً لاعتبارات موضوعية، تتضمن المعرفة الكاملة بالمنظمة و نشاطها و خلفيتها التاريخية و القدرة على نقل صورة ذهنية ايجابية عنها، كما يجب أن يخضع لتدريبات مكثّفة .

❖ مراقب المعلومات: هو الشخص الوحيد الذي يحيط بكل جوانب الأزمة و خلفياتها، و هو الذي يحدّد المعلومات المسموح بنشرها بعد تنقيتها، كما يقوم بإعداد المذكرات المرتبطة بالإجابة عن تساؤلات معينة، و طلبات إجراء الأحاديث من جانب مندوبي وسائل الإعلام.

❖ المنسق الإعلامي: يتولى التنسيق مع مندوبي وسائل الإعلام فيما يتعلق بترتيب عقد اللقاءات و المؤتمرات الصحفية و الإدلاء بالبيانات، و تسهيل مأمورية مندوبي وسائل الإعلام في تزويدهم بالبيانات اللازمة.

❖ المسؤول التنفيذي: يُعد حلقة الاتصال بين فريق اتصالات الأزمة و الإدارة العليا للمنظمة، و يتولى تمرير المعلومات من قيادات المنظمة إلى أعضاء الفريق، و تلق الردود بشأن استفسار أعضاء فريق الاتصال عن أمر من الأمور المتعلقة بسياسة المنظمة اتجاه الأزمة.

1 - حسن عماد مكاي: مرجع سبق ذكره، ص:120.

2- المرجع نفسه، ص ص:127-123.

❖ **أخصائي العلاقات العامة:** إنَّ لأخصائي العلاقات العامة الدور الأساسي في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات، و يشترط في أخصائي العلاقات العامة المختار أن تكون لديه الخبرة الكافية بالاتصالات، حيث يستطيع فهم احتياجات المرسلين الصحفيين الذين يغطون أحداث الأزمة، و يكون له دور في مراجعة الجوانب المتعلقة بالتصريحات و البيانات عند إعداد خطة إدارة الأزمة، و عقد المؤتمرات، و القدرة على التدريب خاصة بالمدرسين الذين سيتحدثون أمام وسائل الإعلام و الجمهور.<sup>(1)</sup>

(ب) الفريق المعاون: و يتكون من: <sup>(2)</sup>

- ممثل الشؤون القانونية .

- ممثل الأمن.

- مستشار نفسي و اجتماعي للتعامل مع الضحايا و ذويهم.

3. التسهيلات و الإمكانيات الواجب توفيرها لفريق اتصالات الأزمة:

تتأثر سلامة و كفاءة العملية الاتصالية الأزمة عند إدارة الأزمة - سواء للأفضل أو الأسوأ- بمدى شمولية التخطيط للتسهيلات و الإمكانيات الواجب توفيرها لفريق اتصالات الأزمة، و لعل من بين الاختيارات الكثيرة هناك بعض التسهيلات و الإمكانيات الضرورية التي لا بد من توفيرها، و هي: <sup>(3)</sup>

❖ يجب أن توفر المنظمة مكاناً أو مركزاً لعقد الاجتماعات، و هذا المكان لا بد أن يكون متسعاً بدرجة كافية، و على نحو ملائم لاستعباب فريق الاتصال، كما يجب أن يكون قريباً من أو مُتقاسماً مع فريق إدارة الأزمة، لضمان فعالية التنسيق بينهما .

❖ لا بد من توافر خطوط تليفونية كافية، فمن بين أكثر شكاوي الجماهير و مندوبي وسائل الإعلام تكراراً في العديد من الأزمات عدم القدرة على إجراء الاتصالات اللازمة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة، فإذا ما كانت الأزمة المتوقعة تتسم بالضخامة التي يلزم معها وجود خط تلفوني ساخن، و أن الوقت المناسب للتخطيط لذلك هو الآن، أي قبل وقوع الأزمة.

❖ توفير كافة أدوات الاتصال الإداري المعتادة مثل، الفاكس، البريد الالكتروني و التليفونات المحمولة و تسهيلات الإرسال بالبريد، (مع ضرورة توظيف وسائط الاتصال الجديدة)، و في المنظمات الكبرى يمكن

1 - محفوظ جودة: مرجع سبق ذكره، ص: 270.

2- حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 122.

3- Michal bland : op.cit, pp :44-54.

أن تحقق خدمة المؤتمرات التلفزيونية، أو المؤتمرات التي تعقد عن طريق الفيديو (Vidéo Conferencing) فائدة كبيرة، و يجب أن يكون الفريق مدرباً على استخدام تلك الأدوات بكفاءة .

- ❖ يحتاج الفريق أيضا إلى مراقبة محطات النشرات الإخبارية الإذاعية و التلفزيونية، و هذا يعني ضرورة توافر أجهزة تلفون و راديو و فيديو و أشرطة أو أقراص سمعية و بصرية احتياطية، مع عدد من الترددات التي تلاءم كافة المحطات، حتى يكمن الاستفادة من خدمات المعلومات الإضافية، و أيضا الاشتراك في خدمة وكالات الأنباء العالمية .
- ❖ تزويد المركز بأجهزة التكييف اللازمة، و أجهزة تنقية البيئة لإتاحة الفرصة للفريق بان يعملوا في ظروف بيئية مناسبة تساعدهم على القيام بأعمالهم دون مضايقات أو عوائق، فتكون قراراتهم و عملياتهم حاسمة في مواجهة الأزمة أو الكارثة.(1)

و للتخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات قواعد و أسس عامة تحكمه، و التي لابد لفريق اتصال الأزمة الالتزام بها وعدم الخروج عن مسارها نتناولها في الأتي:(2)

- ❖ إعداد الخطط الاتصالية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة و توجهات السياسة العامة.
- ❖ يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (ما قبل، و أثناء، و ما بعد الأزمة) و تكون لكل مرحلة منطلقاتها و أهدافها و وسائل متابعتها و تقييمها .
- ❖ تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة، و أساليب الإقناع لكل منهم ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة .
- ❖ أن تتسم الخطة الاتصالية بالدقة و وضوح الوسائل و الأهداف، و أن تتسم بالمرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات .
- ❖ الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة .
- ❖ التعامل بصدق و موضوعية مع وسائل الإعلام، و عدم المبالغة و التهوين من شأن الأحداث، و اختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر سلبيا على مسار إدارة الأزمة .
- ❖ الاستعانة بالخبراء و المختصين في تصميم و متابعة الخطط الاتصالية لمواجهة الأزمات.
- ❖ رصد ردود الفعل المحلية و الإقليمية و الدولية لتفاعلات الأزمة .

1 - ممدوح عبد الحميد عبد المطلب: استراتيجيات الشرطة لمكافحة الإرهاب، مركز بحوث الشرطة بالشارقة، إصدار رقم 101، الإمارات، 2001، ص:238.

2 - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص:118.

- ❖ اختبار و تدريب المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات .
- ❖ التحول من دراسة التفاصيل الجزئية لاتصالات الأزمة إلى التركيز على المداخل الإستراتيجية فيها، ومحاولة الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مداخل كلية لاتصالات الأزمة لا تعني بالتفاصيل بقدر عنايتها بتقديم رؤية إستراتيجية لعملية اتصالات الأزمة.<sup>(1)</sup>
- ❖ لابد من توافر نظم معلومات إستراتيجية يمكن أن تستند إليها عمليات التخطيط الاتصالي، كما يجب تنظيم دوارة تدريبية لجميع أفراد فريق الاتصال، لتحقيق أعلى نسبة من الجاهزية لمواجهة الأزمة.<sup>(2)</sup>
- ❖ التقييم الموضوعي لمدى كفاءة تخطيط اتصالات الأزمة، بالاستناد إلى أسس علمية دقيقة بعيدة عن الذاتية من اجل تحديد المجالات التي ثبت أن الاستعداد فيها كافياً، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتحديد البدائل لجميع السيناريوهات المحتملة.<sup>(3)</sup>
- ❖ الجزء السري من الاتصال ينبغي تحديده بشكل واضح و تحديد آلياته، كما لا يحق لأحد التدخل في الاتصالات أو توجيهه غرفة العمليات بشكل يخالف الخطة، حتى لو كان أعلى من قائد إدارة الأزمة، إلا من خلال القائد المعني أو نائبه، حسب الخطة.<sup>(4)</sup>
- ❖ ينبغي الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة فيما يخص تخطيط الاتصالات و التغذية العكسية، لكن لا ينبغي أن يشارك احد من غير البلاد المعنية، و ذلك لان الخبير الخارجي مهما على أمره لا يعرف البلد و عاداتها و ثقافتها.<sup>(5)</sup>

#### خلاصة:

يتضح مما سبق أن فؤيق اتصالات الازمة يشكل أحد الركائز الأساسية التي تعزز قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة للازمات، كما ان تشكيل هذا الفريق يجب أن يخضع الى مجموعة من الشروط والمعايير، بدءاً من تحديد الأعضاء الأساسيين والمعاونين، مروراً بتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، ووصولاً إلى توفير التسهيلات والإمكانيات اللازمة التي تعزز من كفاءته في العمل، ومن ناحية أخرى، فإن فريق اتصالات الأزمة يجب ان يعمل بالتنسيق مع الإدارة العليا، لضمان توحيد الجهود في اطار مواجهة

<sup>1</sup>- Danielle Maisonneuve : op.cit, p: 13 .

<sup>2</sup> - Ibid, p :14

<sup>3</sup> - علي عوجة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 284 .

<sup>4</sup> - سامي محمد هشام حريز، زيد منير عبودي: إدارة الكوارث و المخاطر، الأسس النظرية و التطبيقية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 224 .

<sup>5</sup> - سامي محمد هشام حريز، زيد منير عبودي: نفس المرجع، ص: 225.

الأزمة، كما أن نجاح هذا الفريق يعتمد على مهارات أعضائه في التعامل مع الضغوط، واتخاذ القرارات الحاسمة والتواصل بفعالية مع الجمهور ووسائل الإعلام، مما يستوجب إخضاع أعضائه لبرامج تدريبية مكثفة تهدف إلى تطوير مهاراتهم في هذا المجال، وتبرز أهمية الأدوات والتقنيات الحديثة في تعزيز كفاءة فريق اتصالات الأزمة، حيث أن توفر قنوات اتصال متطورة، مثل شبكات التواصل الاجتماعي، والبيث المباشر وخطوط الهواتف الساخنة، يساهم في تسريع عملية نقل المعلومات، وتحسين القدرة على التعامل مع الشائعات والمعلومات المغلوطة التي قد تضر بسمعة المنظمة، لذا يمكن القول أن فعالية فريق اتصالات الأزمة هي انعكاس مباشر لمدى استعداد المنظمة لمواجهة التحديات غير المتوقعة، وكلما كان الفريق مجهزا بأفضل المهارات والاستراتيجيات زادت قدرة المنظمة على تجاوز الأزمات بأقل الأضرار.

## المحاضرة 12: الاتصال - قبل، اثناء وبعد الأزمة .

### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

- معرفة وادراك الدور الذي يمكن ان يقوم به الاتصال قبل اثناء وبعد الازمات.
- ادراك أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال في اطار الوقاية من الازمات، أو الخروج منها بأقل الخسائر.
- استنتاج أهمية الاتصال في اطار إدارة المنظمة لعلاقاتها مع الأطراف ذات الصلة بالأزمة.
- ادراك إمكانية مساهمة الاتصال في تحويل الأزمة الى فرصة.

### مقدمة

يمثل الاتصال عنصرا جوهريا في إدارة الأزمات، إذ يضطلع بوظيفة مزدوجة تتمثل في توجيه تدفق المعلومات من جهة، والتحكم في التفاعلات بين الأطراف المعنية بالأزمة من جهة أخرى، ومع تزايد تعقيد الأزمات وتنوع أشكالها في الوقت الراهن بات الاتصال الفعال أحد المحددات الأساسية لنجاح استراتيجيات المؤسسات في مواجهة الازمات التي قد تعترضها، وبناءً على ما سبق تنطرق هذه المحاضرة إلى الأدوار المختلفة التي يلعبها الاتصال في إدارة الأزمات، من خلال استعراض آليات التخطيط الاتصالي في مرحلة ما قبل الأزمة، واجراءات التعامل أثناء الأزمة، وأهمية تقييم الاستراتيجية الاتصالية والتعلم في مرحلة ما بعد الأزمة.

### 1. الإتصال في مرحلة ما قبل الأزمة.

في مرحلة ما قبل الأزمة يتم التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات، من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد، من تجهيزات، تدريب برامج للصيانة و المتابعة و التفتيش، إعداد قواعد البيانات و نظم التحليل و التنبؤ بسيناريوهات إدارة الأزمات المختلفة، و التدريب على نظم التحديث و التطوير، و

بدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات<sup>(1)</sup>، و بالنسبة لإعداد و تخطيط الاتصال استراتيجياً في هذه المرحلة، يجب مراعاة الإجراءات التالية:

1-1 رصد بيئة عمل المنظمة و تحديد أهدافها: عادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث الأزمات ثقافة تنظيمية سلبية اتجاء جهود إدارة الأزمات، حيث تعمل على تجاهل إشارة التحذير، و أحيانا تعمل على إسكاتها، أما المنظمات المستعدة للازمات فيتوافر لديها حساسية التقاط تلك الإشارة و التفاعل معها<sup>(2)</sup>، مروراً إلى تحليل الظروف البيئية و تحديد الهدف<sup>(3)</sup>، و يستهدف رصد بيئة عمل المنظمة وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة و نشاطها و مركزها المالي و المشكلات التي تعرضت إليها في السابق و المشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، و علاقات العمل في الداخل و الخارج و ظروف الإنتاج و العمالة و التسويق و على الأخص الجوانب التالية:<sup>(4)</sup>

- طبيعة نشاط المنظمة و خلفيتها التاريخية و نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها.
- علاقة المنظمة مع مسؤولي وسائل الإعلام في جوانبها الايجابية و السلبية.
- دعم الروابط مع الإعلاميين و كسب ثقتهم، و إمدادهم بالمعلومات الدقيقة و تصويب ما قد يكون لديهم من سوء فهم .
- مراجعة النشرات و الكتيبات و التقارير التي تصدر عن المنظمة، و العمل على تحديثها و دعمها بالمعلومات الموثوقة.
- الاستعاب الكامل للقوانين و التشريعات و اللوائح المنظمة للعمل أو المؤثرة عليه .
- التعرف على جوانب القصور و كيفية تلافياها، و منع تطور المشكلات إلى أزمات .
- رصد جوانب قوة المنظمة و دورها في المجتمع، و كيفية توظيف هذه الجوانب في حالة تعرض لازمة محتملة.
- رصد أنشطة المنظمات المنافسة و التي تعمل في نفس المجال و دراسة جوانب تميزها و قصورها.
- دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء و كسب المزيد من المؤيدين للمنظمة و سياستها و أنشطتها و محاولة التعرف على الخصوم و كيفية التصدي لهم .
- كيفية تعامل المنظمة مع الأزمات السابقة و استخلاص الدروس المستفادة منها.

1 - سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص: 26 .

2 - منى صلاح الدين شريف: مرجع سبق ذكره، ص: 72 .

3 - علي عجوة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 306.

4 - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 129-130.

■ مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصائيات و المعلومات المتعلقة بالمنظمة في شتى المجالات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات و انتقادات أثناء الأزمة، مع الحرص على تحديثها بشكل مستمر.

و جميع هذه الإجراءات تُعتبر بمثابة خطوة أولية هامة من شأنها توفير قاعدة يُنطلق منها في عمليات التخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة هذا من جهة، و من جهة أخرى المساهمة في جمع و تحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمال حدوث أزمة، و تقييم درجة خطورتها و ذلك تمهيداً لاتخاذ اللازم نحوها<sup>(1)</sup>، و تحديد المنظمة أهدافها بدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة و متوسطة و طويلة الأمد، و برامج تنفيذية تكفل عدم تصعيد المشكلات لتتحول إلى أزمات و تتيح زيادة قدرة المنظمة على إقناع المتعاملين معها في الداخل و الخارج.<sup>(2)</sup>

2-1 تحديد الجماهير المستهدفة و طرق الاتصال بهم: الجمهور كما يرى علماء الاتصال هو الهدف الرئيسي لأيّ اتصال، و معرفة الجمهور من حيث خصائصه و سماته و طبيعته و تحديد طرق و الوسائل المناسبة للوصول إليه تُعدّ من أهم المداخل الإستراتيجية الرئيسية للاتصال الناجح . و يتفق الباحثين على ضرورة مراعاة مجموعة من المتغيرات عند تحديد جمهور الأزمة و التي تتمثل في:<sup>(3)</sup>

- أين يتواجد هذا الجمهور؟
- كيف يمكن الوصول إليه؟
- ما هي وسيلة الاتصال المناسبة لتصل الرسالة إليه؟
- ما هو الوقت المطلوب لتنفيذ عملية الاتصال؟
- هل يمكن تقدير الشكل التوزيع الديمغرافي للجمهور المستهدف؟
- هل يمكن الاتصال بالأطراف المعنية خلال يوم واحد من تنفيذ برامج الاتصال، أم سوف يستغرق عدّة أيام؟.

والهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بنشاط المنظمة، إلى جانب توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الاقناعية لكل فئة من فئات

<sup>1</sup>-Allen Center, Patrick Jackson: **public relations practices**, Fourth edition, New Jersey, prentice Hall, 1990, P :287.

<sup>2</sup> - حسن عماد مكاي: مرجع سبق ذكره، ص ص:130

<sup>3</sup> - محمد رشاد الحملاوي، دور الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص: 112 .

الجمهور، (وهم) هؤلاء الأشخاص أو المنظمات الذين، تؤثر فيهم الأزمة، يؤثرون في المنظمة، المتورطون في الأزمة، الذين يحتاجون إلى المعرفة، وتحتاج كل فئة من الفئات تعامل مختلف ورسائل اقناعية تناسب رغباتهم وتلبي حاجاتهم، فالتعامل مع الضحايا يختلف عن التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام، وعنه مع العاملين في المنظمة والعملاء والسلطات الحكومية والمؤسسات التشريعية والرقابية وشركات تأمين وجماعات الضغط.<sup>(1)</sup>

3-1 إعداد الرسائل الاتصالية: تُعدّ الرسالة من أهم مكونات العملية الاتصالية و أكثرها فعالية، لأنها تمثل مضمونه الذي ينتظم من خلال مرسل يترجمه في مجموعة رموز يرسلها إلى المستقبل من خلال قناة أو عدة قنوات، و يحاول تلقي التغذية المرتدة الخاصة بها للتأكد أن رموزها قد ترجمت لدى المستقبل بنفس المعنى التي صيغت به من قبل القائم بالاتصال.<sup>(2)</sup>

و عند إعداد الرسائل الاتصالية الموجهة لمختلف فئات الجمهور المستهدف يرى ميشال بلاند ( Michal B.)<sup>(3)</sup> أنه يجب التفكير فيها جدياً أثناء عمليات التخطيط لإدارة الأزمة، و أنه يجب التركيز عند إعداد تلك الرسائل على ثلاث مبادئ هي، إظهار التعاطف الإنساني و بثّ الطمأنينة و الانطلاق من الخلفيات الايجابية للمنظمة، و أن يكون هذا الإعداد جيداً بحيث يسمح بالتطبيق عند وقوع الأزمة فوراً و ذلك للأسباب التالية:

■ إذا تم التفكير فيها (الرسائل) أثناء التعامل مع الأزمة الفعلية فسوف يكلف ذلك المزيد من الوقت، و قد يتم إغفال جوانب كثيرة هامة في تلك الرسائل الانشغال بإدارة الأزمة، فالكثير من كبار رجال الإدارة يشعرون بما وقع من أحداث إلا أنهم لا يستطيعون الإعلان عن ذلك، ليس لاعتبارات معينة و إنما لانغماسهم الشديد في مجريات الأزمة للدرجة التي تنسبهم ذلك.

■ إنّ الرسالة التي تحمل مشاعر التعاطف و الاهتمام - من استمالات عاطفية و عقلية- تحتاج لا محال إلى ترتيب مسبق.

و بالتالي موضوعات الرسالة و أساليب و طرق معالجتها و استمالاتها و سبل و أشكال وصولها و تأثيرها، يجب على فريق اتصالات الأزمة إدراك هذه الحقائق أثناء التخطيط لمواجهة الأزمة.<sup>(4)</sup>

1 - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 130 .

2 - حميد الطائي بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص: 84.

3- Michal bland : op.cit, pp :33-34 .

4 -اديب خضور: الإعلام و الأزمات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص: 51.

4-1 تدريب فريق اتصالات الأزمة: التدريب هو مجهود نشاط منظم و مخطط لاكتساب أو تعديل أو تغيير المعارف و الاتجاهات الخاصة بالمستهدفين، للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة، و مفهوم إستراتيجية التدريب يعني مجابهة و ملاحقة التغيرات المتسارعة و التكيف مع المستجدات التي تطرأ، من خلال الاستثمار في العنصر البشري، بتنمية القدرات و إعداد الكوادر الفنية والإدارية و تحسين طرق و أساليب الأداء عن طريق وضع خطط و برامج مُمنهجة و مرحليّة.<sup>(1)</sup> و من المؤكد أنه إذا تم النجاح في تكوين فريق كامل لاتصالات الأزمة فهو دليل السير في النهج الصحيح، فمن المتعارف عليه في مضممار الإدارة الإستراتيجية للآزمات هو اختيار الأشخاص أولاً و يلي ذلك توزيع المهام عليهم و من ثم تدريب هذا الفريق وفقاً لما تمّ التوصل إليه من نتائج الرصد البيئي لمحيط المنظمة و حسب الأهداف المسطر لها .

و لعلّ أفضل طريقة للتنسيق بين فريق اتصالات الأزمة الذي ينتهي إلى تخصصات مختلفة هو عقد دورات مشتركة لهؤلاء الأفراد، خاصة فيما يتعلق ببرامج الوعي بالأزمة، و كلما زادت فرص التدريب على التعامل مع المواقف المختلفة أمكن التعامل بسهولة أكبر مع الظروف المشابهة - أزمات فعليّة - زادت مقدرة العاملين على تنفيذ المهام المنوطة بهم بشكل واقعي، و هناك بعض الإجراءات التي تهدف إلى تدريب العاملين على سرعة الاستجابة للحدث و تتطلب ما يلي:<sup>(2)</sup>

- أن يكون التدريب "المحاكاة" واقعياً، و يفضل الاستعانة بأشخاص من خارج المنظمة لتنفيذه؛
  - إعداد مجموعة من السيناريوهات انطلاقاً من تحديد أهداف المنظمة و استخدام أفضل البدائل لتحقيق الأهداف؛
  - جعل السيناريو واقعياً، لأن من الصعب التعامل مع مواقف غير قابلة للحدوث؛
  - يتضمن التدريب غالباً عرض أزمات (افتراضية) و إعداد السيناريوهات اللازمة للتعامل معها، و ممارسة العمل الجماعي بروح الفريق، و توزيع الأدوار و فهم الإجراءات النموذجية عند التعامل مع الأزمات، و تطوير مهارات الأفراد و كيفية التصرف تحت الضغوط.
- بعد الانتهاء من التدريب يتم إعداد تقرير ختامي يتضمن كافة التعليقات و الانتقادات لأداء العاملين و الجوانب الايجابية و يتم تقديم هذا التقرير إلى الإدارة العليا، و تقوم المنظمة بتحويل توصيات التقرير إلى إجراءات عملية الكفيلة بتصويب جوانب القصور.

1- عبد الرحمان توفيق: أفاق جديدة في التدريب، مركز الخبرات، القاهرة، 2005، ص:18.

2- حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص:139-140 .

و لعل أفضل طريقة في عملية تقييم النشاطات التدريبية هو ما أشار إليه سام بلاند (Sam . B)<sup>(1)</sup>، وذلك عن طريق تصوير هذه التدريبات بالفيديو، و يُعاد عرضها مرة أخرى و مناقشتها بين قائد و جميع أعضائه، و ذلك لكي نضمن أن معنا الفريق الأنسب بالمهارات المناسبة التي نحتاج إليها عند وقوع الأزمات.

5-1 وضع و اختبار الدليل الإرشادي: يقوم فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات للالتزامات المحتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج - دليل إرشادي - للحلول المقترحة لها، و دور كل قطاع إداري فيها و مسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة، و هذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن و أكثر سرعة، و يتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية و دور كل قطاع فيها<sup>(2)</sup>، و بناءً على ذلك فان دليل الأزمة ليس مجرد تعليمات مطبوعة، و إنما أداة عمل يستخدمها فريق العمل عند وقوع الأزمة و بوجه عام يتضمن المحتويات التالية:<sup>(3)</sup>

- مقدمة، و هي عبارة عن وصف مختصر لما هو متوقع من أعضاء الفريق عند الأزمة و أهمية التعاون والعمل الجماعي و كيفية استخدام الدليل؛
  - الإجراءات، عبارة عن تعليمات مختصرة للواجبات التي يقوم بها أعضاء الفريق عند وقوع الأزمة؛
  - يتضمن فريق إدارة الأزمة الأسماء و العناوين و أرقام التليفونات و دور كل عضو في الفريق و مسؤولياته؛
  - الجماهير، القائمة المستهدفة، و طرق الاتصال بكل فئة؛
  - الرسائل، قائمة تذكيرية سابقة التجهيز لأنواع الرسائل التي يمكن استخدامها عند الأزمات؛
  - الموارد، أماكن إدارة الأزمة و الأدوات المتاحة و كيفية استخدامها و حفظه؛
  - وسائل الإعلام، قائمة لأسماء و عناوين و هواتف الصحف و الإذاعات و الصحف، و إبراز الشخصيات التي ينبغي الاتصال بها عند الأزمة؛
  - النشرات المختصرة، نسخ من النشرات و الموضوعات و الصور و الشرائط التي تتضمن بيانات عن المنظمة و نشاطها و إنتاجها و تمويلها و إدارتها و بعض المعلومات الفنيّة المفيدة.
- كما يجب أن يوضح دليل الأزمة و بشكل تفصيلي تحديد المسؤوليات بخصوص مدير المنظمة و فريق إدارة الأزمة و فريق الاتصال و مختلف الفرق الأخرى.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - Sam Black: op.cit: p:141.

<sup>2</sup> - منى صلاح الدين شريف: مرجع سبق ذكره، ص:73.

<sup>3</sup> - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 141 .

<sup>4</sup> - Frank Corrado: op.cit, p: 110.

و من المهم اختبار بعض الإجراءات التي تعكس فعالية دليل الأزمة، كالتأكد من عملية السيطرة والتحكم عند وقوع الأزمة، وتحديد الشخصيات التي تقيّم الموقف و تعطي التعليمات، و من الذي يتخذ القرار؟ و من الأساليب المفيدة جداً في اختبار دليل الأزمة الاستعانة بمستشار من خارج المنظمة يجتمع فجأةً بفريق إدارة الأزمة و يطرح عليهم أزمة افتراضية، و يتعرف على كيفية استجابتهم للموقف دون الرجوع إلى الدليل وهذا يجعل الأزمة ماثلة في أذهان الفريق دون إجراءات مكتوبة.<sup>(1)</sup>

ويرى "يومانسكي" (Umansky) أن الأزمة هي "حالة شديدة التوتر وغير مستقرة تؤدي إلى تغييرات حاسمة، ومن أبرز سماتها نقص المعلومات وتسارع مجريات الأحداث، وفقدان السيطرة والتركيز على الأهداف قصيرة المدى... وتشمل المبادئ الأساسية لاتصال الأزمات، تشكيل فريق متخصص بإدارة الأزمة، وتحديد المشكلة الحقيقية وأهداف التعامل معها، واستخدام وسائل الاتصال المباشر مع الجماهير الأكثر أهمية."<sup>(2)</sup>

وفي سياق متصل باجراءات التخطيط في مرحلة ما قبل الازمة قدم "يومانسكي" (Umansky) مجموعة من الخطوات للرفع من جاهزية المؤسسات في اطار التعامل مع الازمات وللخروج منها بأقل الخسائر، والمتمثلة في مايلي:<sup>(3)</sup>

- تحديد جوانب الخطورة في عمليات المنظمة.
- تحديد جوانب الضعف في أداء المنظمة.
- بناء سيناريوهات وخطط تنفيذية.
- تفعيل قنوات الاتصال بالجماهير الداخلية والخارجية.
- استخدام نظم جديدة للإدارة والاتصال.
- صياغة دليل ارشادي للتعامل مع الازمة.
- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 132 .

<sup>2</sup> Margaret Henslow, Organizational Crisis Preparedness: Models, Protocols, and Strategic Frameworks. Boston, MA: North Atlantic Institute for Management Research Press, 1995, p 71.

<sup>3</sup> حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 117، 118.

- إعادة اختبار الخطط والإجراءات التنفيذية بشكل دوري.

ويمكن التطرق الى هذه الخطوات بشيء من التفصيل، وذلك وفقا لما يأتي<sup>1</sup>:

- تحديد جوانب الخطورة في عمليات المنظمة: يتم في هذه المرحلة التعرف على النقاط المحتملة للمخاطر ضمن أنشطة المنظمة اليومية، من خلال تحليل شامل لكل العمليات، واستشراف السيناريوهات السلبية التي قد تطرأ نتيجة لفشل أو خلل ما، الامر الذي يساعد المنظمة على التنبؤ المبكر بمصدر الخطر، وهذا ما يعزز من سرعة الاستجابة ويتيح للمنظمة بناء ردود فعل مناسبة قبل أن تتفاقم الأزمة.
- تحديد جوانب الضعف في أداء المنظمة: تتعلق هذه الخطوة بتحليل نقاط الضعف الداخلية التي قد تعيق استجابة المنظمة الفعالة عند وقوع أزمات، لان اهمال تقييم قدرات المنظمة الإدارية والتقنية والبشرية يجعلها عرضة للفشل عند التعرض لضغوطات الازمة، لذلك فان الاعتراف بجوانب القصور في اداء المنظمة يمثل نقطة انطلاق لإصلاح النظم وتدعيم القدرة على المواجهة في ظل الأزمات.
- بناء سيناريوهات وخطط تنفيذية: ان بناء خطط متعددة للسيناريوهات المحتملة يمكن المؤسسة من التصرف بسرعة تبعا لطبيعة الأزمة، وتتضمن هذه الخطط تحديد الأدوار، والمسؤوليات والموارد المختلفة، ويعد هذا الاراء أداة مهمة للتقليل من فوضى اللحظات الاولى من الازمة،.. فالمنظمات التي تمتلك خطط تنفيذية مبنية على سيناريوهات مدروسة قادرة على احتواء التداعيات الأولى للأزمة بطريقة أفضل من تلك التي تعتمد على ردود فعل ارتجالية.
- تفعيل قنوات الاتصال بال جماهير الداخلية والخارجية: إن أحد مفاتيح إدارة الأزمة هو إنشاء وتفعيل خطوط اتصال فعّالة مع كافة الجماهير ذات الصلة، وفي هذا السياق يجب أن تكون الرسائل واضحة، موثوقة، وموجهة حسب طبيعة الجمهور، فالاتصال الشفاف القائم على الانفتاح والسرعة في نقل المعلومات يحد من انتشار الشائعات، ويعزز من مصداقية المنظمة خلال الازمات.
- استخدام نظم جديدة للإدارة والاتصال: ان توظيف تقنيات الإدارة الحديثة ونظم الاتصال أثناء الأزمات، كاستخدام نظم المعلومات الموحدة، وغرف التحكم المشتركة تساهم في اختصار الزمن اللازم لاتخاذ القرار، وتقليل فقدان البيانات أو تضارب الأوامر، ويدعم القرارات التفاوضية والاتصالية الفورية خاصة في المواقف الحساسة.

<sup>1</sup> Margaret Henslow, op.cit, pp 71, 73.

- صياغة دليل إرشادي للتعامل مع الأزمة: يتضمن الدليل الإرشادي الإجراءات التفصيلية للتعامل مع الأزمات، ويحدد الأدوار والمسؤوليات، وأسماء المتحدثين الرسميين، وقنوات الاتصال،... ويعد هذا الدليل بمثابة "خطة التشغيل السريعة" عند الطوارئ، ويجب تحديثه بشكل دوري بناءً على التجارب والمستجدات البيئية والتكنولوجية.
- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام: ان الناطقين الرسميين يجب أن يكونوا مدربين مسبقا على الحديث أمام وسائل الإعلام في ظروف الضغط، لتفادي التصريحات المرتجلة أو المتضاربة، فالمتحدث المؤهل يستطيع التحكم في القصة الإعلامية للأزمة، ويجب أن يشمل التدريب مهارات الخطاب، ضبط النفس، إدارة الأسئلة الصعبة، واستخدام لغة الجسد الإيجابية.
- إعادة اختبار الخطط والإجراءات التنفيذية بشكل دوري: يجب اختبار وتقييم الخطط بصفة دورية، من خلال تمارين محاكاة أو سيناريوهات افتراضية، فالتدريب الدوري يكشف الثغرات ويحسن الاستعداد النفسي والتقني لفريق ادارة الأزمة.

## 2. الاتصال في مرحلة الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير التي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة، ليبدأ على الفور بعملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها، وما قد تحتاج من إضافات أو تعديلات نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لاتخاذ القرار والسيناريو المناسب لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها إلى درجة الانفجار، مع العمل على تقليل الخسائر المتوقعة إلى اقل قدر ممكن مع أهمية متابعة النتائج وردود الأفعال والاستعداد للتعامل مع أية متغيرات تحدث أثناء إدارة الأزمة، ولا شك أن كفاءة وفعالية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة.<sup>(1)</sup>

و إذا كان هناك مفتاح رئيس لإدارة الأزمة اتصالياً بنجاح فهو يمكن في فهم سيكولوجية الأزمة، لأن ما يؤكد الباحثون في هذا السياق أنه يجب أن يفهم كل فرد من فريق إدارة الأزمة بدقة ما الذي يحدث على الجانب الآخر، (المتأثرون بالأزمة مثل، مستهلك خائف أو عميل غاضب ....الخ)، وحين تفهم مشاعر هؤلاء سوف تركز الاتصالات على ما يريدون سماعه، وليس على ما نريد أن نخبرهم به.<sup>(2)</sup>

1 - سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص ص: 26-27.

2 حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص: 148 .

- لذلك فان جهود تخطيط الاتصال في هذه المرحلة تركز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية: (1)
- سرعة مواجهة الأزمة والحدّ من خسائرها؛
  - طمأنة الجمهور الجهور الداخلي والخارجي؛
  - التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة؛
  - تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة؛
  - كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية؛
  - الحفاظ على صورة ايجابية للمنظمة تجاه جماهيرها الداخلية والخارجية.
- بالإضافة إلى ذلك لابد للقائمين بتخطيط اتصال الأزمة في هذه المرحلة الحرص على (2) كيفية استجابة اتصال المنظمة لموقف الأزمة، و ما تحقّقه إستراتيجية الاتصال من أهداف في ضوء فلسفة المنظمة و ذلك من خلال الحرص على الانطلاق من الأسس التالية: (3)
- إستيعاب الموقف الناجم عن الأزمة، و ذلك عن طريق:
  - سرعة تحديد أسباب الأزمة و نتائجها و تأثيراتها و توابعها؛
  - تحليل عناصر الأزمة و تحديد مدى خطورة كل عنصر؛
  - استقرار النتائج المحتملة للأزمة المباشرة أو غير المباشرة، و كذلك النتائج سريعة الوقوع أو التي تحدث وقوعها كأثر تابع؛
  - متابعة كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة و موقف و كيفية تصوير المنظمة حيال الأزمة.
  - الالتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة و التخطيط لمنع هذا الاستغلال .
  - سرعة استخدام خطة الطوارئ البديلة و التخطيط لضمان التنسيق بين أعضاء فريق إدارة الأزمة.
  - الاحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة و دواعيها و آثارها.
  - إرشاد الجمهور المستفيد من خدمات المنظمة و توجيههم و مساعدتهم وفقا لظروف الأزمة و أسبابها.
- و من خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي تحقيق التفاعل و التغذية المرتدة بين التخطيط و التنفيذ حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ كما أن التنفيذ يعكس نتائج التخطيط، (4) و عندما يتعلق

1 - منى صلاح الدين شريف: مرجع سبق ذكره، ص: 74-73.

2- علي عوجة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 302.

3- Danielle Maisonneuve: op.cit, pp: 15-19.

4 - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص: 108.

الأمر بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة فإنه يشمل جميع مراحلها و على هذا الأساس فإن تخطيط الاتصال في مرحلة الأزمة يتجسد من خلال إتباع الإجراءات التالية: (1)

1-2 الاستحواذ على الحدث: أحيانا تتخذ المنظمة بعض الإجراءات المفتعلة، ليس لسبب سوى الإيحاء للجماهير بأنها ليست مُستسلمة، و إنما تقوم بعمل مهم، فمثلاً حين يحدث تلوث في الهواء قد تقوم المنظمة بإيقاف تشغيل احد المصانع حتى يبدو للجماهير أنها مهمة بهم و حريصة على صحتهم و رعايتهم، و قد تكون المنظمة مهمة جداً و تتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة، و لكن هذا في حد ذاته لا يكفي من منظور الاتصال، إذ لا بدّ أن يستشعر الناس هذا الاهتمام ويلمسوا على وجه اليقين الإجراءات التنفيذية التي تتخذها المنظمة للعمل على إزالة المخاطر.

2-2 إصدار البيان: و يتم تمرير هذا البيان خلال دقائق معدودة من وقوع الحدث، عبر قنوات وسائل الإعلام التي تمّ اختيارها مسبقاً، و انتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز و التي تنطوي على بعض العناصر المهمة :

- تقديم اكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث؛
- إظهار تعاطف إنساني، باستخدام عبارات مثل، (نحن نهتم، نحن قلقون بما يحدث، نحن نعتني ... الخ)؛
- الكشف عما تقوم به المنظمة لمواجهة الحدث ؛
- معلومات إضافية مثل : أين توجد البيانات ؟ و متى تتاح معلومات إضافية ؟ و الردّ على الاستفسارات من خلال استخدام أرقام الخط السريع، و إذا تم إعداد البيانات بشكل متكامل و مؤثر فإنه يجعل الجمهور يتبنى مواقف المنظمة منذ البداية، و هناك فائدة أخرى لإصدار هذا البيان تتمثل في السيطرة على الحدث و منح المنظمة مساحة من الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتقرير الرؤية الإستراتيجية لموقف الأزمة .

3-2 اجتماع فريق الأزمة: يُتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد إستراتيجية مواجهة الرأي العام، و لا بدّ أن يجتمع بالسرعة اللازمة ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية المواجهة على النحو المرغوب .

<sup>1</sup> - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 151-158.

4-2 إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث: عند هذه النقطة، وبينما يقوم فريق إدارة الأزمة باختيار الإستراتيجية المناسبة تتلقى المنظمة اتصالات عديدة من مندوبي وسائل الإعلام الذين يرغبون في الحوار مع المتحدث الرسمي بشكل عاجل، لذلك يجب أن يتواجد الفريق الأساسي لاتصال الأزمة ويجتمع مع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة و إذا استطاعت مجموعة اتصال الأزمة -الفريق- أن تواجه نفسها بالأسئلة الصحيحة سوف تحدّد بنجاح الإستراتيجية المناسبة، وهناك عدة أسئلة يجب أن يتفق فريق الاتصالات على تحديد إجابتها بدقة وتشمل:

- ما الأزمة، وما تنطوي عليه؟؛
- هل هناك أكثر من مشكلة رئيسية؟؛
- هل هناك المزيد الذي يأتي؟؛
- ما أسوأ حالة محتملة؟؛
- ما الرهان الفعلي (المخاطرة)؟؛
- ما الذي تعكسه مدركات الجماهير (الداخلية والخارجية) عن الأزمة؟؛
- ما هو الوقت المناسب لبيئ المعلومات؟؛
- هل يمكن إشراك حلفاء؟؛
- هل يمكن تحويل بؤرة الضوء؟؛
- كيف يمكن احتواء الأزمة؟.

إنّ التخطيط لبناء إستراتيجية الاتصال الأزمة تتوقف على الإجابة عن التساؤلات السابقة، وقد يتراوح ذلك بين دقائق إلى عدة ساعات اعتماداً على المعلومات المتوافرة لفريق إدارة الأزمة، وتجدر الإشارة إلى أهمية مراجعة هذه الإستراتيجية بشكل منتظم بناءً على تطورات الأزمة.

5-2 تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال: تبحث المنظمة (فريق اتصالات الأزمة ) في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به من خلال تحديد أولويات الاتصال على النحو التالي:

- المتأثرون بالأزمة بشكل مباشر أو الضحايا، سواء بقصد أو دون قصد.
- المؤثرون في المنظمة، و أهمهم العمال و أحيانا يكونون ضحايا أيضا للأزمة، وكذلك الممولين وحملة الأسهم والتجار والمستهلكين والحلفاء...الخ.

- المتأثرون بشكل غير مباشر، والمنظمات الحكومية، والسلطات التشريعية و الداعمون للمنظمة .  
ويُعدّ تحديد أولويات الاتصال من العناصر المهمة عند نشوب الأزمة لكون الوقت عنصراً حاسماً،  
ويساعد ترتيب أولويات الاتصال على النحو السابق السيطرة على الحدث وتقليل المخاطر عند المواقف  
الطارئة التي تهدد السمعة، (بمعنى أن تحديد أولويات الاتصال وفق هذا الترتيب يضمن سرعة تغذية  
الجماهير وفقاً لما يخدم سمعة المنظمة، ويعزّز صورتها الذهنية لدى هؤلاء الجماهير، ومن جهة أخرى  
لتفويت فرصة استغلال الأزمة من أطراف أخرى).

6-2 تحديد رسائل الاتصال: وفي هذا السياق يرى بعض الباحثين<sup>(1)</sup> أنّ المنظمة التي قامت بإعداد رسائل  
اتصالية في مرحلة ما قبل الأزمة لا تجد صعوبة في مواكبة تسارع أحداث الأزمة وما عليها إلا اختيار  
الرسائل الملائمة للمواقف و إعادة تحديثها وتعديلها بما يحقق أهداف إستراتيجية اتصال الأزمة و  
الإستراتيجية العامة للمواجهة ويضيف آخرون<sup>(2)</sup> أنّ الرسالة موضوعاتها و أساليب وطرق معالجتها و  
استمالاتها و سبل وصولها و تأثيرها يجب على فريق اتصال الأزمة إدراك هذه الحقائق أثناء التخطيط  
لمواجهة الأزمة و أثناء ممارسة الاتصال لمهامه في المراحل المختلفة لتطور الأزمة، وتتعدّد أبعاد مضمون  
الرسالة الاتصالية فمنها، البعد المعلوماتي، و البعد اللغوي، و العاطفي، و الفني، و الديني، و  
الاجتماعي، و الاقتصادي، و الثقافي، و الفكري، ...الخ)، و يجب الاستفادة من مختلف هذه الأبعاد و  
تجنيدها كافّة لإنتاج رسالة اتصالية فعالة.

و يجب أن يتم إعداد الرسائل الاتصالية، و ما بها من محتوى وفقاً للعوامل التالية:<sup>(3)</sup>

- الأهداف المطلوب تحقيقها من الاتصال؛
- إستراتيجية مواجهة الأزمة؛
- نوعيّة الجمهور المستهدف؛
- التوتر الذي تتركز حوله الرسالة؛
- نوعيّة التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة.

<sup>1</sup>- Danielle Maisonneuve: op.cit, p: 21.

<sup>2</sup>- أديب خضور : مرجع سبق ذكره، ص: 51 .

<sup>3</sup>- علي عوجة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 214.

7-2 تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة: يرى المتخصصون في إدارة اتصال الأزمات أنّ نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة يتوقف على عدّة عوامل يجب مراعاتها عند التخطيط لاستخدامها و هي:<sup>(1)</sup>

- طبيعة الحدث و أبعاده و الآثار الناتجة عنه؛
- الانتشار الجغرافي للجمهور؛
- خصائص الجمهور المستهدف؛
- تكلفة الوسيلة المستخدمة؛
- أهمية عامل الزمن .

و يمكن استخدام عدّة أساليب و وسائل اتصاليّة وفقاً للعوامل السابقة في نقل رسائل المنظمة منها:<sup>(2)</sup> المؤتمرات الصحفية المؤتمرات التلفزيونية، البيانات الصحفية، خطوط الاتصال الساخن إعلانات العلاقات العامة (و الاتصال الشخصي)، الأفلام التسجيليّة، الموقع الإلكتروني للمنظمة، القصص الإخبارية، تنظيم الزيارات لمراسلي وسائل الإعلام، تنظيم الاجتماعات...الخ.

8-2 معالجة وسائل الإعلام: إن الإدارة الإستراتيجية لاتصالات الأزمة تدرك تماماً أن التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة يمكن أن يمثل عنصر ضغط على إدارة الأزمة، إلا أن هذا لا يعني استحالة تحويله واغتنامه كأداة فعالة لاحتواء الأزمة و إدارتها و التقليل من آثارها السلبية<sup>(3)</sup>. و يتطلّب التعامل الاستراتيجي مع وسائل الإعلام لمواجهة الأزمة مراعاة العوامل التالية:<sup>(4)</sup>

❖ معرفة الإعلاميين و التعامل معهم عند وقوع الأزمة: يجب التفريق في التعامل مع أنواع مختلفة من الإعلاميين(مندوب الأخبار اليومية، المحرّر، المراسل المتخصص ،المصور، مندوب الإعلانات، مندوب الصحافة، و الإذاعة، و التلفزيون ) فكل إعلامي من هؤلاء لديه حاجات مختلفة و يشغل موقعاً مختلفا في النظام الإعلامي، و يجب أن تستغل المنظمة جميع الفرص الممكنة لإقامة علاقة ودّ و صداقة مع هؤلاء من خلال أساليب الاتصال الشخصي و العمل على كسب تعاطفهم مع المنظمة في الأوقات العادية حتى يمكن اكتساب تأييدهم و دعمهم وقت الأزمات، و عندما تقع الأزمة يجدر الاهتمام بالتنسيق الكامل مع مندوبي وسائل الإعلام لتحقيق المزايا التالية :

1 - نفس المرجع، ص: 210.

2 - نفس المرجع، نفس المكان.

3 - Danielle Maisonneuve: op.cit, pp: 21-22.

4 -حسن عماد مكاوي :مرجع سبق ذكره، ص.ص:160-169.

- توجيه مندوبي وسائل الإعلام للشخصيات التي يمكن التعامل معها للحصول على المعلومات، باعتبارهم مصادر إخبارية .

- توجيه الإعلاميين لحضور المؤتمرات الصحفية التي تعقدها المنظمة لتفسير الأحداث .

- تمكين الإعلاميين من إثراء المعالجات الصحفية المتعلقة بالحدث (الأزمة)، و تيسير مقابلة كبار المسؤولين في المنظمة و التواجد المستمر في أماكن الأحداث .

❖ ابتكار القصة الإخبارية: قبل إمداد الإعلاميين بالأخبار لابد أن تكون لدينا هذه الأخبار أولاً، و يتطلب إعداد و ابتكار القصة الإخبارية ما يلي:

- لا بد من تحديد و التركيز على العناصر الأكثر أهمية للمنظمة، و بالتالي العناصر الأكثر جذباً لمتطلبات الجمهور.

- جذب انتباه المتلقي من خلال الإيجاز و التركيز، فالاختصار هو الذي ينتزع القارئ أو المستمع أو المشاهد منذ الوهلة الأولى و يجعله يرغب في معرفة المزيد، و التركيز يتطلب المزيد من الوقت و الجهد و الخيال لنقول ما نريد بأقل عدد ممكن من الكلمات .

- الاستشهاد بوقائع ملموسة بدلاً من المصطلحات و العبارات المجردة.

- تقديم بعض النصائح لتجنب تداعيات الأزمة أو الكارثة، و استخدام الكلمات البسيطة الدارجة، و تجنب الغموض و المصطلحات الصعبة .

❖ عقد المقابلات الإعلامية: يمكن استخدام المقابلات الإعلامية لتحويل الأزمة إلى فرصة بدلاً من كونها تهديداً، و يجب التذكر انه لا يوجد سؤال سيئ، و لكن توجد إجابة سيئة، و من المهم إعداد الرسائل والاستناد إلى أرضية صلبة قبل الموافقة على إجراء المقابلة .

❖ التعامل مع المؤتمرات الصحفية: لابد من توافر شخصية قادرة على التعامل مع المؤتمرات الصعبة ومواجهة الأسئلة المحرجة و العدائية، و يمكن الاستعانة بشخص أو أكثر للترحيب بمندوبي وسائل الإعلام و توزيع الأسئلة عليهم، و يمكن توزيع بيان يتضمن المعلومات المراد نشرها قبل الإجابة عن أسئلة الصحفيين.

❖ التعامل مع النشر السلبي: في مناسبات عديدة يتم تغطية الأزمة إعلامياً على نحو سيء و غير مرغوب فيه من جانب المنظمة، وعادةً ما يتم ذلك نتيجة بعض الأخطاء غير المقصودة، فالصحفي قد يسيء الاستماع أو الفهم، كما تحدث أخطاء نتيجة الرغبة في تحقيق سبق الصحفي والعمل في ظل قيود الوقت

والمنافسة، ولا بدّ للمنظمة أن تتوقع مثل هذه الأمور سواء حدثت بحسن نية أو بسوء نية، لأنه لا يوجد ما هو أسوأ من النشر السلبي الذي يتسبب في إضعاف سمعة المنظمة، ومع ذلك يمكن جعل هذه الأخطاء فرصة لتصحيح الأوضاع، من خلال الاتصال بالإعلاميين و المسؤولين عن هذا النشر وشرح انعكاسات هذا النشر على تشويه سمعة المنظمة، ويمكن أيضا عقد لقاءات مع الصحفيين الذين ينتقدون المنظمة بصفة دائمة والسعي لإمدادهم بالمعلومات التي تدعم موقف المنظمة، واكتساب تأييدهم أو على الأقل حيادهم.

### 3. الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة.

يتم في هذه المرحلة دراسة وتقويم الإستراتيجية الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإداري والاتصالي، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، واستخلاص الدروس منها، وهنا تستخدم كل المعلومات التي تم توثيقها أثناء إدارة الأزمة، ومراجعة تعليقات وسائل الإعلام عليها، كما يمكن استخدام البحوث لقياس ردّ فعل الجمهور تجاه الأنشطة الاتصالية، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة في الصورة الذهنية للمنظمة.<sup>(1)</sup>

ويرى دانيال (Danielle.M)، انه من الأولويات الواجب القيام بها من طرف القائمين على اتصالات الأزمة في هذه المرحلة، هو ضرورة تطوير إستراتيجية اتصالية طويلة المدى، لاحتواء روااسب الأزمة وتأثيراتها المختلفة على جماهير المنظمة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال الخطوتين التاليتين:<sup>(2)</sup>

1-3 تحليل اتصالات الأزمة: ويشمل هذا التحليل جميع الإجراءات و الأنشطة الاتصالية التي تمت خلال مختلف مراحل الأزمة سواءً على المستوى الداخلي مع الإدارة العليا و فريق إدارة الأزمات والعمال...الخ، أو على مستوى الخارجي ( الجمهور، وسائل الإعلام، المنافسين...الخ) ومن خلال هذا التحليل يتم تقييم الاتصال وتحديد جوانبه السلبية و الايجابية .

2-3 صياغة إستراتيجية اتصالية: على أساس نتائج التحليل يتم التخطيط لصياغة إستراتيجية اتصالية طويلة المدى من اجل تغطية جوانب القصور، التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، مثل إعادة التوازن النفسي للعاملين بالمنظمة، أو إعادة بناء سمعة المنظمة إذا ما أصابها شيء من التشوه.

<sup>1</sup> - علي عوجة، كريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص:217.

<sup>2</sup> - Danielle Maisonneuve: op.cit, pp: 36-37.

وانطلاقاً من التحليل الدقيق لاتصالات الأزمة يمكن لمهام الاتصال في هذه المرحلة أن تتخذ عدّة إشكال من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، نذكرها فيما يلي: (1)

#### ❖ بيئة عمل المنظمة:

- النظر في إعادة هياكل التنظيم و الإدارة بالمنظمة .
- العمل على استكشاف مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطار واتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها.
- مراقبة البيئة من خلال رصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، خاصة القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثيرات السلبية على سمعة المنظمة.
- تشجيع العاملين على ممارسة الأنشطة الرياضية، و أساليب الدعم الاجتماعي، وتقوية الروابط الاجتماعية فيما بينهم للحدّ من الضغوط .

#### ❖ دعم العلاقات بجماهير المنظمة:

- التعرف المستمر على فئات الجمهور المستهدف وخصائصه الديمغرافية و السيكوغرافية و رصد التحولات في رغبات و احتياجات الجماهير .
- تحليل احتياجات الجماهير و وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية تلك الاحتياجات .
- التفهم الكامل لمدركات الجمهور، وتبني قضاياها لاكتساب المصداقية، والتعامل مع شكاويه بجدية، والسعي للوصول إلى حلول مقبولة وواقعية.

#### ❖ دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:

- إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين، تستند إلى تبادل المصالح واقتناص فرص التعاون.
- المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام، وتقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بأنشطة المنظمة .
- الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

#### ❖ مواجهة جماعات الضغط:

- تحديد جماعات الضّغط المحتملة برصد أساليبها في التعامل، وبناء خطط التّعامل معها، ورفض ادعاءاتها.

1- حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص: 177-178.

- رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدايئة اتجاه المنظمة، ومراقبة تصرفاتهم، وفضح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة ومحاولة القضاء عليها، وكذا رصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمنظمة الناتجة عن بعض الصراعات والتنافس، ومحاولة حصرها وتضييق نطاقها.

#### خلاصة:

في ضوء ما تم تناوله في هذه المحاضرة يتبين أن التخطيط الاتصالي المسبق يُعد ركيزة أساسية في عملية إدارة الأزمات، إذ يتيح للمؤسسات فرصة تحديد المخاطر المحتملة، ووضع سيناريوهات استجابة، وتدريب فرق العمل على آليات التعامل مع الأزمات قبل وقوعها، كما أن الاستعداد المسبق يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات قائمة على معلومات دقيقة، مما يقلل من مستوى الارتباك والارتجال عند وقوع الأزمات، وعليه فإن بناء استراتيجية اتصال واضحة في هذه المرحلة تتضمن تحديد الجماهير المستهدفة، واستخدام القنوات الاتصالية المناسبة، وصياغة رسائل استباقية يعد أمرًا بالغ الأهمية في إطار الوقاية من الأزمات، وضمان استجابة سريعة وفعالة في حالة وقوعها، أما أثناء الأزمة فإن الاتصال الفعّال يُمثل حجر الزاوية في احتواء الموقف والتقليل من تداعياته واثاره السلبية، فالتواصل الفوري مع الجمهور ووسائل الإعلام يسهم في إدارة توقعات المعنيين بالأزمة، ويوفر إطارًا واضحًا لفهم الوضع الراهن والجهود المبذولة لمعالجته، ومن هنا فإن نجاح أي مؤسسة في التعامل مع الأزمة يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على إيصال رسائل اتصالية تتسم بالمصداقية، وتُراعي أبعاد الأزمة المختلفة، مع الحرص على استخدام أساليب تواصل تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف، وفي مرحلة ما بعد الأزمة يبرز دور الاتصال في تقييم الأداء الاتصالي للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجية المتبعة، واستخلاص الدروس المستفادة لتطوير خطط الاتصال المستقبلية.

### المحاضرة 13: اتصالات الازمة في البيئة الرقمية

#### الأهداف التعليمية

يفترض بعد المحاضرة أن يكون الطالب قادرا على:

- استيعاب مفهوم اتصالات الأزمة الرقمية .
- استيعاب اجراءات ومبادئ اتصالات الازمة في البيئة الرقمية، وفقا لمراحل الازمة المختلفة.
- الاطلاع على تجارب شركات عالمية في مجال ممارسة الاتصال الازموي في البيئة الرقمية، واستخلاص الدروس منها.
- معرفة أثر التخطيط والتفاعل الرقمي على الحد من آثار الأزمات واستعادة الثقة.
- إدراك دور التكنولوجيا والقدرة البشرية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات في البيئة الرقمية.

مقدمة:

أصبحت الأزمات اليوم أكثر تعقيدا وسرعة وانتشارا بفعل التحول الرقمي واتساع فضاءات التواصل الاجتماعي، الأمر الذي فرض على المؤسسات أن تعيد النظر في طرائق إدارتها للمعلومة، وفي أساليب تفاعلها مع الجمهور قبل واثناء وبعد الازمة، وهذا ما يفرض فهما دقيقا لطبيعة الاتصالات الرقمية وما تمنحه من فرص وما تفرضه من تحديات، إضافة إلى ضرورة الإلمام بالمبادئ التي تضمن فعالية أداء اتصالات الازمة،.. ومن خلال هذه المحاضرة سنتطرق الى مفهوم اتصالات الأزمة الرقمية، بالإضافة الى الاجراءات والمبادئ المرتبطة بممارستها خلال مراحل الازمة المختلفة، مع استعراض بعض النماذج التطبيقية لشركات عالمية في مجال ادارة الازمات في البيئة الرقمية.

#### 1. تعريف اتصالات الازمة الرقمية.

تُعرف اتصالات الأزمة الرقمية على انها الاستراتيجيات والأدوات التي تستخدمها المنظمات لإدارة الأزمات عبر الوسائل الرقمية، كما تعرف ايضا على انها "اتصالات تقوم على استخدام التكنولوجيا

الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمات، ويتضمن ذلك التفاعل مع الجمهور المستخدم، ونشر المعلومات الدقيقة والاستجابة السريعة للتحديات المرتبطة بالازمة<sup>(1)</sup>.

وتأسيسا على ما سبق يتصح ان اتصال الأزمة في البيئة الرقمية هي عملية إدارة ونشر المعلومات عبر الوسائل الرقمية أثناء الأزمات بهدف الحد من أثارها السلبية، وهي اتصالات تشير وفقا لبعدها التكنولوجي الى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الاستجابة للازمات، كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات،..الخ، أما من المنظور التفاعلي فاتصالات الأزمة الرقمية تشمل التفاعل المستمر مع الجمهور المستخدم من خلال الوسائل الرقمية المختلفة لضمان استجابة فعالة اتجاه الازمة، ووفقا للمنظور الاستراتيجي تشير هذه الاتصالات الى التخطيط المسبق واستخدام الأدوات الرقمية المتاحة لتحسين عملية إدارة الأزمات.

## 2. إجراءات ومبادئ اتصال الازمة في البيئة الرقمية<sup>(2)</sup>

### ❖ قبل الازمة:

- من المهم بداية أن تتواصل العلامة التجارية في جميع الأوقات حتى العادية منها، حتى تكوّن مجتمعا شبكيا وفيها يقدرها.
- يجب أن تتكيف المحتويات المتقاسمة التي يتم إعدادها مع طبيعة المستهدفين وشبكات التوزيع الاجتماعية، حيث سيتم الحكم على المحتويات المفيدة والمناسبة، بمدى انتظامها، والاطلاع عليها وخلق الالتزام والارتباط داخل المجتمع المستهدف.
- يجب على العلامة التجارية أن تنسج روابط مع المستهلكين، المهنيين، المؤثرين والمؤسسات الحليفة، لأنها ستكون أفضل دعم خلال الأزمة.

<sup>1</sup> Johnson, A. (2023). Comprehensive Approaches to Digital Crisis Communication. Journal of Crisis Studies, 25(3), 250-270.

<sup>2</sup> نجاة علي: إدارة اتصالات الأزمة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 13، العدد 03، 2024، ص 22-25.

- ينبغي لمصلحة الاتصالات ضمان الاتساق والانسجام بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة: العاملون والمساهمون والموردون الموزعون والمصرفيون والعملاء والسياسيون ونشطاء البيئة وجماعات الضغط وجمعيات المستهلكين.
  - عند الاهتمام بخدمة الإصغاء، سيكون بإمكانها الكشف عن إشارات التحذير والتهديد، وتوقع أزمة محتملة في المستقبل، (التنبؤ بالازمات).
  - إن اليقظة والرصد المتواصل للتغيرات في الرأي العام ووسائل الإعلام والمجتمع، ستسمح للمؤسسة ببرمجة خطوات استباقية وردود فعل ايجابية لجميع التهديدات المحددة.
  - يتيح الإصغاء أيضا القدرة على رسم خارطة تصنيف للأطراف الفاعلة المؤثرة أو " الخطيرة" وتحديد المخاطر المهددة للعلامة التجارية، والتحديات التي ستواجهها في المستقبل.
  - وفق هذا المنهج الاستباقي، ستكون إدارة المجتمع الشبكي قادرة على إعداد إستراتيجية اتصالات الأزمة: الرسوم البيانية والأرقام والصور، وكذلك البيانات الصحفية وتكوين الإطارات والمتخصصين على أزمة محتملة من خلال التدريب على التعامل مع وسائل الاعلام بهدف إعدادهم للتحديث إلى الكاميرا أو الصحفيين.
  - يجب أن تكون العلامة التجارية قادرة على تكوين خلية أزمة لتفعيلها عند الحاجة.
- ❖ خلال الأزمة:
- من المهم إعطاء الأولوية للجمهور من خلال تحديد الفئات المستهدفة وقنوات النشر المناسبة لكل منها، ويُفضل التفكير في هذه الخطوات خلال المرحلة الاستباقية للأزمة، وليس عند حدوثها، مع بعض الاستثناءات، ذلك لأن المؤسسة ستكون في موقف يتطلب منها الاستماع إلى الرأي العام بشكل أكبر، مما يساهم في تعزيز مصداقية العلامة التجارية والحفاظ عليها.
  - ستلتقط المعلومات المنشورة من قبل مستخدمي الانترنت، والمستهلكين ووسائل الإعلام، وبالتالي ينبغي فحص كل المعلومات بعناية لعدم نقل العناصر الخاطئة وغير المتسقة أو المربكة.
  - يمكن لوسائل الاعلام التقليدية تضخيم ظاهرة الأزمة، يمكن في بعض الأحيان أن تحرف المعلومات أو تشوهها.
  - يمكن للأطراف الفاعلة المميزة أن تشارك في الحوار، مثل قضاة التحقيق وضباط الشرطة...الخ، ولذلك يجب البحث عن فهم كل طرف مؤثر أو متأثر بالأزمة، الاستماع إليه، والتعامل معه.

- يجب على فريق الاتصالات الرقمية أو خلية الأزمة أيضا اختيار الناطق الرسمي باسمها، ودائما من زاوية مصداقية هذه الرسالة، مع مفاوض واحد، مما يجعل مستخدمي الانترنت أكثر توجيها.
- ينبغي أن يكون فريق مصلحة الاتصالات أكثر تفاعلا واستجابة بشكل متناسب للحد من التغطية الإعلامية في إدارة الأزمات، حيث تكون الساعات الأولى للأزمة حاسمة.
- ينظر المستهلكون ومستخدمو الانترنت للصمت كغطرسة من جانب المؤسسة.
- بمجرد أن يتم تأسيس مصلحة الاتصال، من الضروري نشر المعلومات والرسائل بانتظام، لعدم كسر عملية التدفق.
- وهناك عنصر آخر لا يمكن تجاهله هو إدارة التعليقات السلبية،.. لا تقم بإزالتها تحت طائلة تفاقم الحالة والتستر عليها، لأن مؤلفي هذه التعليقات يشعرون بالخيانة والخداع، والانتقام سيكون على الشبكات الأخرى على نحو أقوى، وبدلا من ذلك، يجب على فريق الاتصال إدارة الرد على الشخص المعني بطريقة مهذبة، والاعتذار، حيث يمكن لإدارة المجتمع الرقمي التوقيع باسمها على نسج علاقات جيدة مع الشخص المعني والمجتمع بشكل عام.
- أما عن محتوى المشاركة الرقمية، فمن الضروري أن تبدأ بوضع خطاب واضح ومفهوم، أثناء الأزمة يتعين على العلامة التجارية المبادرة بتقديم معلومات مبكرة وشفافة لمستخدميها الرقميين، مع تقديم تفسيرات وأدلة تدعم الرسالة وتعزز الثقة بينهم.
- من المهم أن تحمل المنشورات على منصات مثل: فيسبوك وتويتر محتوى يركز على إعلام الجمهور وشرح الوضع، يمكن تنفيذ ذلك من خلال إنشاء حسابات على شبكات متخصصة أو باستخدام موقع إلكتروني مخصص للأزمة.
- تستخدم الشبكات الاجتماعية لنشر المعلومات، ولكنها تستخدم أيضا للتعبير عن التعاطف والاعتذار عند الضرورة، وفي بعض الأحيان قد يكون التأثير العاطفي أكثر فعالية في تجاوز الأزمة مقارنة بالمعلومات ذاتها.

#### ❖ ما بعد الأزمة:

- يجب على العلامة التجارية الانتظار حتى تنتهي الأزمة بشكل كامل قبل محاولة استعادة ود الجمهور وتحسين صورتها، التعجيل في ذلك قد يسبب أزمة جديدة أو يؤدي إلى سوء فهم بين المستهلكين.
- بعد الأزمة، يأتي دور تحليل قرارات إدارة الأزمة (والممارسات الاتصالية في البيئة الرقمية)، بما يشمل النتائج وكيفية تجنب العواقب المستقبلية، مع استخلاص الدروس المستفادة.

- يمكن أن تكون الدروس إيجابية في حالة الإدارة الجيدة، يُوصى بالاستعانة بخدمات وكالات متخصصة في السمعة الإلكترونية أو توفير تدريبات مكثفة لفريق إدارة المجتمع الرقمي لتحسين قدرتهم على إدارة الأزمات بفعالية.
  - تحتاج العلامة التجارية إلى الاستمرار في عملية التفاعل مع المجتمع، سواء كان ذلك لبناء قاعدة جديدة من العملاء أو للحفاظ على ولاء الجمهور الحالي، مما يساهم في تعزيز الثقة والولاء على المدى الطويل. ولم تعد عملية إدارة الأزمات تعتمد على وضع الخطط والاستراتيجيات الإعلامية والاتصالية والترويجية وتوظيف مختلف تكنولوجيا الاتصال الحديثة فقط، وإنما أصبحت تعتمد أساسا على الكادر البشري الذي يمثل أهم عنصر قوة وفاعلية في إدارة أية أزمة من الأزمات، سيما أن عملية الإقناع والتأثير وإدارة المعلومات والتخطيط تحتاج إلى كفاءة بشرية تمتلك الخبرة والتجربة والمهارات الكافية للتحرك بذكاء وفاعلية، سيما أن عصر المعلومات قد فرض بعض أنماط التواصل والتفاعل لإدارة الأزمات: إما من حيث الوسيلة أو من حيث طبيعة التحديات والمضامين وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.
3. إدارة الازمة في البئية الرقمية: نماذج تطبيقية لشركات عالمية.

#### ❖ أزمة DELL<sup>(1)</sup>

تعتبر شركة (COMPUTERS DELL) من ابرز العلامات التجارية المتخصصة في تصنيع وتسويق أجهزة الكمبيوتر، هذا بالاضاف الى الاحترافية التي تتميز بها في مجال استخدام تقنيات الانترنت لتسويق منتجاتها الالكترونية، تعرضت الشركة عام 2004 الى ازمة سمعة عبر الانترنت، حيث تحول شعار العلامة من DELL الى (DELL HELL) والمقصود بها الجحيم، وهذا بسبب ماكتبه "جيف جارفيس" احد عملاء العلامة DELL عبر مدونته التقنية Buzz Machine عن تجربته السيئة في التعامل مع شركة DELL واجه "جيف" مشاكل في خدمة العملاء داخل منزله، فلم تتمكن الشركة أن تلبى متطلباته، ولم تأخذها بعين الاعتبار، مما أثار شخظ هذا الزبون و أطلق شعار عبر المدونة والموسوم بـ (DELL HELL)، فتلقى "جيف" من زبائن آخرين العديد من الرسائل السلبية حول هذه العلامة، وهو ما أدى الى تفاقم الازمة في ظروف ايام قليلة، حيث اصبحت متداولة عبر وسائل الاعلام والصحف البارزة مثل ( the New York

<sup>1</sup> نادية غلاب، اسهام شبكات التواصل الاجتماعي في اتصال الازمة وسمعة المؤسسة: قراءة تحليلية في نماذج عملية عالمية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، 2021،

Times و Wall Street Journal)، وهذا ما زاد من تضخيم الازمة، حيث انخفضت اسهم العلامة التجارية من 40 دولار الى 20 دولار في ذلك العام، ولم تكن التوقعات الاقتصادية المستقبلية اكثر تشجيعا. استجابت DELL مؤخرا وبعد عدة اسابيع لهذه الشكاوي والتعليقات السلبية المتداولة بخصوص سمعتها، باعتمادها على قسم العلاقات العامة الخاص بها، وانتهى الامر باغلاق منتدى خدمة المستهلك، وهذا بدوره زاد من حدة الظاهرة، ثم واجهت العلامة التجاري المشكلة واعلنت عن خطط لاستثمارها 100 مليون دولار لتحسين خدمة العملاء، وانشأت مدون خارجية اسمها "Direct2Dell" ونشرت عبرها أول منشور بعنوان "هنا أناس حقيقيون ونحن نستمع"، الا انه وبعد صدور هذه المدونة اثرت ضجة في وسط وسائل الاعلام خاص بعدما احترق احدي حواسيبها الذي كان بحوزة شخص في مؤتمر باليابان. فساعدت هذه المدونة الشركة على التواصل مع العملاء بفعالية وادارة استرجاع سريع وناجح للمنتج، كما سارعت DELL بإنشاء مدونة اخرى بعنوان "Flaming Notebook"، والتي اوضحت محتواها سبب المشكلة - ضعف البطارية - والخطوات التي اتخذتها DELL لمعالجته. فقد تلقت مدونة "Flaming Notebook" استجاب ايجابية كبيرة من طرف العملاء، وبعد ذلك بوقت قصير اطلقت DELL مدونتين اخريين، الاولى بعنوان "Ideastorm" تركز على المنتجات قيد التطوير، واعلام المستهلكين بالمنتجات الجديدة وطلب ارائهم من خلال التصويت، والثانية بعنوان "Studio Dell" وهي عبارة عن منصة تتيح للعملاء امكانية نشر مقاطع فيديو شخصية تعرض منتجات العلامة التجارية قيد التشغيل.

اثمرت جهود هذه الاستراتيجية في النهاية، من خلال اهتمام الشركة بأسلوب الاستماع والاستجابة لطلبات العملاء، فقد قام عالم المدونات بعد ذلك بنقل هذا الاتصال الجديد الذي اطلقته DELL واستقبله العملاء بطريقة ايجابية، حيث اعتبر كجزء من استمرار هذه الاستراتيجية وتعزيزها، وارتفعت بذلك اسهم العلامة الى 30 دولار، وحول العميل شعار الشركة من (DELL HELL) الى (Thanks Dell).

فالشئ الملاحظ من خلال عرضنا لهذه الازمة وكيفية معالجتها هو ان DELL ارتكبت في البداية اخطاء في التواصل مع العملاء من خلال قسم العلاقات العامة لديها، فالازمة كانت الكترونية لكنها اختارت وسيلة اتصال غير مناسبة (العلاقات العامة)، بالاضافة الى اغلاقها لمنتدى خدمة العملاء، هذا التصرف الذي يدل على عدم اهتمامها بحاجات ورغبات عملائها، وهذا ما ادى الى زيادة سخطهم عليها، وبالتالي زيادة نسبة خسائر اكثر، الا انها استدركت الامر من خلال ادارتها الجيدة لسمعتها الرقمية.

❖ أزمة نونيل<sup>(1)</sup>:

لقد لقي انتشار كريم الشكولاتة الشهيرة "نونيل" انتقادات لاذعة بسبب استخدامها زيت النخيل، الغني بالاحماض الدهنية المشبعة بالهيدروجين المرتفع نسبيا، وبانتاج يزيد من ازالة الغابات لاسيما في ماليزيا، اندونيسيا وغينيا الجديدة،... بدأت هذه الازمة في عام 2012، عندما قامت الحكوم الفرنسية بتقديم عرض لرفع الضرائب على زيت النخيل - احد مكونات نوتيل الرئيسية - بـ 300 % وادى ذلك التعديل الى ضجة عالمية، حيث اطلقت العلامة التجارية بداية تسمية "taxe Nutella" على ذلك التعديل لجذب وجهات نظر الصحفيين.

وركزت "نوتيل" استراتيجيتها في ادارة الازمة على اساس مفهوم "حب العلامة التجارية" (love brand) (استراتيجية حب المستهلكين لعلامتها التجارية)، بشعار "ثلاث عائلات فرنسية من اربع تستهلك نوتيل"، ورافق ذلك في اليوم التالي اطلاق العلامة التجارية حملة اعلامية كبيرة في اكبر الصحف الفرنسية، تميزت باصدار صفحتين اشهريتين كاملتين، تحت شعار "زيت النخيل لنتحدث عنه". وقد دافعت العلامة التجارية عن استخدامها لزيت النخيل في الصحافة بعد فضيحة "ضريبة نوتيل"، حيث اعلمت "نوتيل" القراء والمستهلكين بالجوانب الغذائية والبيئية لزيت النخيل المستعمل الحائز على شهادة اعتماد.

واتخذت "نوتيل" لنفسها موقع الضحية، حيث أنشأت موقعا على شبكة الانترنت للتعبير عن سياستهم الراضية لتغيير وصفها والتذكير بفوائدها ومسؤولياتها المتخذة، أما حسابها على تويتر فقد حمل شعار "نوتيل لنتحدث عنها"، ولعب دور المحافظة على الالتزام البيئي للعلامة التجارية، مخاطبة الاعلاميين لتوجيه النقاش وتقاسم المقالات الاخبارية المؤيدة لهذه العلامة التجارية. واستفادت العلامة التجارية ايضا من ود المستهلكين، حيث تضاعفت صفحات الفيسبوك والمنشورات التي توحدت تحت شعار "لا تلمس نوتيل خاصتي"، وقد مثل الموقف الذي تبنته "نوتيل" واستجابتها خيارا جيدا، كان له الاثر في تعديل العلامة التجارية لتموقعها التواصلي.

وأطلقت العلامة التجارية في فبراير 2015 العديد من الحملات على شبكة الانترنت الموجهة لشخصنة عبوات "نونيل"، وكان اخرها نشر صور مطبوعة على أكواب، لكن مستخدمي الانترنت وجدوا

<sup>1</sup> ابن لعربي يحيى: إدارة اتصال الازمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية - تحولات نظرية ونماذج عملية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد 20، 2018، ص 65، 67.

أن بعض الكلمات العنصرية، المهينة أو المغرضة مثل "زيت النخيل" أو "المسلمون" يتم حظرها مباشرة في تشفير الصفحة،... ونظرا لحجم الحركة قررت "نوتيل" اصدار بيان يوضح ان الخطة الاصلية كانت تستهدف "استخدام عبوة نوتيل" كوسيلة اتصال لتبادل الحماس" وليس نشر "الرسائل السلبية أو المهينة".

وقد اظهرت العلامة التجارية مرة اخرى تحكمها في الشبكات الاجتماعية ومعرفتها بالمجتمع الرقمي، من خلال استخدام السخرية الذاتية، ودعت "نوتيل" مستخدمي الانترنت الذين حاولوا التحايل على حظر الكلمات، تقاسم صيغة الرسومات المتبادلة GIF (Graphics Interchange Format) أو (شريط فيديو قصير الذي يعمل في حلقة صور متحرك قصير).

يمكن لهذه الازمة ان تحدث في أي مكان، فحتى اذا قررت "نوتيل" عدم فرض رقابة على هذه الكلمات، سيتمرد المستخدمون أنفسهم وسيصرخون عاليا بالانتهاك الاخلاقي، ومن ثم تكون العلامة التجارية قد نجحت بالتأكيد في توقع رد فعل المستخدمين، وهو ما يفسر سيطرتها وسرعتها في ادارة هذه الازمة الناشئة... ولقبت "نوتيل" بعد هذه الازمة بسيدة الترقب أو التوقع، لقدرتها على الاستجابة بسرعة وكفاءة في تواصلها مع مجتمعها.

#### ❖ أزمة تويوتا<sup>(1)</sup>

منذ نشأتها سنة 1937، حرصت شركة "تويوتا" على تصنيع سيارات ذات جودة عالية، مستثمرة في ذلك المفهوم الياباني " التحسين المستمر" (改善) (Kaizen)، وقد نجحت في بناء سمعة عالمية... ورغم ان "تويوتا" قد أصبحت المصنع الأول عالميا للسيارات، فان ذلك لم يمنحها الكثير من الطمأنينة، فبعد ان حققت نجاحات مالية سنة 2007، جلب لها الركود الذي أصاب العالم سنة 2008 اخبارا سيئة، حيث خسرت خلال هذه الازمة الاقتصادية 1.5 مليار دولار، وبدا ان الموجة التي تتعرض لها الشركة لن تتوقف عند هذا الحد، حيث تتالت اخبار وجود عيوب فنية في السيارات، وتحديدًا أنظمة السرعة والفرامل، والتي أدت حسب البعض الى وفاة 52 شخصا.

والحقيقة ان استعادة السيارات المعيبة ليس بالامر الجديد في عالم صناعة السيارات، خاصة في الولايات المتحدة الامريكية،... لكن لماذا ظهرت حالة "تويوتا" وكأنها حالة خاصة؟، يمكن ارجاع ذلك الى

<sup>1</sup> الصادق رابح: وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الازمات، نماذج عملية ورؤى استشرافية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص ص 25، 29.

مجموعة من الأسباب، منها الصورة الذهنية التي سعت الشركة عبر سنوات طويلة الى ترسيخها، والتي ارتبطت بمنتجات "تويوتا" باعتبارها رمزا للجودة، فقد رفعت الشركة شعار تمايزها منذ 1961 كالية فاعلة في منافسة الشركات التي سبقتها الى سوق تصنيع السيارات، .. وقد تعرضت الصورة الذهنية للشركة للاهتزاز،.. كما شكلت طبيعة العيوب التي ارتبطت بسيارات "تويوتا" دورا أساسيا في تعميق الازمة، حيث ان هذه العيوب من الصنف الذي قد يتسبب في حصول حوادث تؤدي الى الموت، وهو ما أدى الى حصول تغطية إعلامية كثيفة وغير مسبوقه،.. وقد ركزت وسائل الاعلام بطريقة إثارية على ان الشركة اضطرت الى استعادة 2.6 مليون سيارة حتى تاريخ 21 يناير 2010، والتذكير بأن بعض الأرقام تشير الى أن العدد الإجمالي للسيارات التي استعادتها الشركة بسبب العيوب الفنية قد يصل الى 8.6 مليون سيارة، إضافة الى التأخر الذي طبع موقف الشركة في التعامل الإعلامي مع الازمة في مراحلها الأولى، حيث لعبت وسائل الاعلام الاجتماعية والانترنت عموما دورا محوريا في انتشار هذه الاخبار في كل انحاء العالم.

كان المشكل الرئيس لتويوتا هو كيفية الحفاظ على ثقة الجمهور، وخاصة زبائنها، خاصة انها كانت حاضرة بقوة يوميا على محرك البحث "غوغل وتويتر" ولكن بطريقة سلبية، وبما ان الشركة تقوم بتصنيع سياراتها في أكثر من 17 دولة – في تلك الفترة -، وتغطي شبكة معارضها لبيع السيارات في 170 دولة، فان إدارة صورتها إعلاميا ليس بالامر الهين، ويجب ان يتم بحذر كبير، خاصة بعد دخول الويب الاجتماعي على الخط، فبمجرد ظهور الازمة، سارعت الشركة الى تعيين فريق يشرف على إدارة الازمة في هذه الوسائل، كما اتاحت الشركة للجمهور التعبير عن رأيه والتفاعل بين افراده، من خلال استثمارها للكثير من منصات الشبكات الاجتماعية والويب الاجتماعي:

- Twitter feeds: [twitter.com/TOYOTA](https://twitter.com/TOYOTA)

- Facebook: [facebook.com/Toyota](https://facebook.com/Toyota)

- YouTube: [youtube.com/toyota](https://youtube.com/toyota)

- YouTube USA: [youtube.com/user/ToyotaUSA](https://youtube.com/user/ToyotaUSA)

- Pressroom Toyota: [pressroom.toyota.com/](https://pressroom.toyota.com/)

- <http://www.youtube.com/watch?v=7QSuyKcTfTQ>

ورغم شدة الحملة الإعلامية التي تعرضت لها "تويوتا"، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية فانها لم تعرف تراجعا كبيرا في عدد زبائنها، حيث اشارت الى ان عدد الملتحقين بصفحتها على الفيسبوك قد زاد

بنسبة 10 % شهريا، وقد تمكنت الشركة من الحصول على معطيات انية حول مشاعر ومواقف الزبائن باستخدام الوسائل الاجتماعية كالفيديسبوك... كما قرر فريق العمل المشرف على متابعة وسائل التواصل الاجتماعي استثمار المنصة الاجتماعية "ديغ" (Digg)، خاصة أن هذه الاخيرة قد عرفت تزايدا كبيرا في عدد المترددين عليها، حيث وصل الى 44 مليون زائر شهريا، متجاوزا بذلك تأثير غوغل نيوز (Google News)، فقد قرر الفريق التواصل مع الجمهور في شكل حوار على موقع "ديغ"، حيث تم التصويت على الاسئلة التي يطرحها الجمهور، والتي وصلت الى عدد 3200 سؤالا، وهو عدد لم يحصل عليه حتى كبار النجوم، وقد بلغ عدد الذين تابعوا الحوار على الموقع خلال شهر واحد 1.2 مليون شخص، وهو ما اعطى انطبعا ايجابيا بأن "تويوتا" قد حققت الشعار المثالي للويب الاجتماعي "الشفافية".

والواقع ان عملية استعادة السيارات المعيبة لم تؤدي الى ظهور جماعات كثيرة معادية للشركة تهاجمها على الويب الاجتماعي...وقد اهتمت الشركة بمتابعة هذه الجماعات، والتعرف على عدد الملتحقين بها، والاعضاء الاكثر نشاطا وحضورا، اضافة الى مضمون المشاركات.

#### خلاصة:

إن استعراض موضوع اتصالات الأزمة في البيئة الرقمية، وإعادة قراءة تجارب الشركات العالمية التي واجهت أزمات حادة يبرز بوضوح أن نجاح المؤسسة في هذا السياق لا يرتبط بامتلاكها للتكنولوجيا أو المنصات الرقمية فقط، وانما بقدرتها على الانصات والتفاعل الذكي واتخاذ القرارات الاتصالية في الوقت المناسب، فالادارة الفعالة للأزمة أصبحت عملية تتطلب تكاملا بين التخطيط الاستباقي والجاهزية التنظيمية والتواصل الفعال، بالاضافة الى المراجعة النقدية لما بعد الأزمة، كما تؤكد التجارب المعروضة أن المؤسسة التي تحسن استخدام الأدوات الرقمية وتبنى خطابا صادقا ومسؤولا، وتمنح جمهورها فرصة للفهم والمشاركة، تكون أكثر قدرة على تجاوز الاضطرابات والازمات واستعادة الثقة.

## الخاتمة:

جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية كمحاولة لتشكيل دعامة معرفية ومرجعا موجها للطلبة، ولقد تدرجت في محاورها من العام إلى الخاص، فبدأت بمدخل عام إلى الاتصال وعناصره ومستوياته ومتطلباته، لتحاول ان ترسخ قاعدة أساسية لدى الطالب تمكنه من تحليل الوضعيات الاتصالية داخل المؤسسة، ثم انتقلت إلى تناول الأزمات بوصفها مواقف ضاغطة تتطلب فهما عميقا لآليات نشوئها ودورة حياتها، والانعكاسات السلوكية التي تنتج عنها، وقد تم التركيز على طبيعة المشكلات المصاحبة للأزمات، وعلى الأدوار التنظيمية والإدارية التي تعد شرطا لاحتوائها وتقليل أثارها السلبية، أما في المحور الثالث تناولت المطبوعة اتصالات الأزمة باعتبارها وظيفة حيوية داخل المؤسسة، وتم التعمق في قواعد هذا النوع من الاتصال وشروط فعاليته والمعوقات التي قد تحد من نجاحه وفعالينه، إضافة إلى استعراض مختلف الاستراتيجيات الاتصالية في هذا السياق،.. وجاء المحور الرابع ليقدم نماذج علمية متنوعة لاتصالات الأزمات، سواء ذات الطابع الوقائي أو العلاجي أو تلك التي تجمع بين الوقائي والعلاجي وفق منطلقات الفكر الاستراتيجي، أما المحور الخامس فقد فصل في الدور المركزي للاتصال عبر مراحل الأزمة المختلفة، مع التركيز على أهمية وجود فريق اتصالات أزمة مدرب وقادر على تحليل المواقف واتخاذ القرار الاتصالي المناسب، كما تناول هذا المحور أيضا التحولات العميقة التي فرضتها البيئة الرقمية وما ترتب عنها من تحديات واتجاهات جديدة في إدارة الأزمات واتصالاتها، بما في ذلك سرعة انتشار المعلومات وحتمية التفاعل اللحظي وضرورة بناء الحضور الرقمي الفعال للمؤسسات.

وبذلك نأمل أن تشكل هذه المطبوعة إضافة نوعية للصيد البيداغوجي في ميدان علوم الاعلام والاتصال، وأن تكون منطلقا للطلاب لتعميق البحث وتوسيع المدارك المعرفية، وتطوير مهارات التفكير والتحليل والممارسة المهنية في مجال اتصالات الأزمة بما يواكب متطلبات البيئة الاتصالية والتنظيمية الحديثة.

## قائمة المراجع

### ❖ المراجع باللغة العربية:

1. ابن لعربي يحيى: إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية – تحولات نظرية ونماذج عملية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد 20، 2018.
2. أحمد بدوي: معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
3. أحمد عامر: مقدمة في إدارة الأزمات، ط1، مكتبة نجلاء، بيروت، 1989.
4. أحمد حلال عز الدين: إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1989.
5. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
6. أديب حضور: الإعلام والأزمات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
7. الصادق رايح: وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات، نماذج عملية ورؤى استشرافية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد 01، العدد 01، 2013.
8. انتصار إبراهيم، عبد الرزاق صفد الساموك: الإعلام الجديد، تطور الأداء والوسيلة والوظيفة، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، بغداد، 2011.
9. بشير العلق: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
11. حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
12. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط7، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008.
13. حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. خالد عبد السلام أبو قحف: إدارة الأزمات، مطبعة الإشعاع للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

15. ربيعي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. سامي محمد هشام حريز، زيد منير عبودي: إدارة الكوارث والمخاطر، الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. سوزان القليني: التخطيط للحملات الإعلامية والإعلانية، ط2، دار الكتب، القاهرة، 2008.
19. صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، 1976
20. عبد الرحمن توفيق: آفاق جديدة في التدريب، مركز الخبرات، القاهرة، 2005.
21. عثمان فاروق السيد: التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، 1998.
22. علي نجا: إدارة اتصالات الأزمات باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 13، العدد 03، 2024.
23. علي عجوة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2005.
24. عياري نادية، نوارى أمال، فريق الاتصال خلال الازمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات، مجلة الاداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، 2020.
25. عيشاوي وهيبه، غندور حمزة، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة الازمات الحديثة في المؤسسة، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات- المجلد 08، الهدد 01، 2021.
26. غريب عبد الحميد هاشم: أثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، أكتوبر 1999.
27. غلاب نادية، اسهام شبكات التواصل الاجتماعي في اتصال الازمة وسمعة المؤسسة: قراءة تحليلية في نماذج عملية عالمية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، 2021.
28. فطيمة بوهاني: دور الاتصال في إدارة الأزمات، كارثة غرداية 2008 نموذجًا، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010.

29. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات، الأسس، المراحل، الآليات، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999.
30. محمد رشاد الحملاوي: دور الاتصال في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
31. محمد رشاد الحملاوي: التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.
32. محمد سيد فهيم: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
33. محمد شومان: الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
34. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1994.
35. محمد محمد الشافعي: إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، ط1، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 2001.
36. محفوظ جودة: العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، ط4، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
37. معن عياصرة، مروان بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
38. ممدوح عبد الحميد عبد المطلب: استراتيجيات الشرطة لمكافحة الإرهاب، مركز بحوث الشرطة بالشارقة، إصدار رقم 101، الإمارات، 2001.
39. نايلي خالد، تشخيص الأزمات: مقارنة نظرية، مجلة افاق فكرية، المجلد 11، العدد 01، 2023.

❖ المراجع باللغة الاجنبية:

40. Allen Center, Patrick Jackson: *Public Relations Practices*, Fourth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1990.
41. Christophe Roux-Dufort: *Gérer et Décider en Situation de Crise*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003.
42. David Guth: *Organizational Crisis Experience and Public Relation Roles*, Public Relation Review, Vol: 21, No: 2, 1995.
43. Danielle Maisonneuve: *État de Préparation aux Communication de Crise dans le Secteur Agro-Alimentaire au Canada*, Université de Québec, 2006.
44. Hervé Coutau Bégarie: *Traité de Stratégie*, Économica, Paris, 1999.
45. John Nicodemus: *Operational Crisis Management*, The Secured Lender, Vol: 53, No: 6, New York, 1997.

46. Johnson, A, Comprehensive Approaches to Digital Crisis Communication. *Journal of Crisis Studies*, 25(3), 2023.
47. Keith Michael Hearit: *The Use of Counter Attack in Apologetic Public Relation Crisis*, *Public Relation Review*, Vol: 22, No: 3, 1996.
48. Longman Dictionary England, Longman Group, 1995.
49. Margaret Henslow, *Organizational Crisis Preparedness: Models, Protocols, and Strategic Frameworks*. Boston, MA: North Atlantic Institute for Management Research Press, 1995.
50. Marra Francis John: *Crisis Public Relations: A Theoretical Model*, U.S.A, Published PH, 2001.
51. Michal Bland: *Communicating out a Crisis*, First Published, Macmillan Press, London, 1998.
52. Patrick Lagadec: *La Gestion des Crises*, Paris, Organisation, 1995.
53. Priseilla Murphy: *Using Genres as a Model of Crisis Communication*, *Public Relation Review*, Vol: XIII, No: 4, 1987.
54. Regester M., Larkin J.: *Risk Issues and Crisis Management*, London, 1997.
55. Sam Black: *The Essentials of Public Relations*, First Published, London, 1993.
56. Webster: *New World Dictionary of American English*, Leyland, OH: Simon & Schuster, 1997.
57. William Benoit: *Image Repair and Crisis Communication*, *Public Relations Review*, Vol: 23, No: 2, 1997.