



Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



جامعة آكلي محند أولحاج "البويرة"
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم التاريخ

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي
-دراسة حالة أزمة السترات الصفراء في فرنسا عبر الفايستوك-

إشراف الأستاذة:
د. جميلة أوشن

إعداد الطالبة:
- عثماني ياسمين
- حداج نشيدة

السنة الجامعية: 2019/2018

تشكر

نقدم كلمة شكر وامتنان للمجهودات التي بذلتها و
تبذلها الأستاذة المشرفة " أوشن جميلة " أثناء سعيها
لإرساء قاعدة علمية متينة تساعد الطلبة للانطلاق في
البحث والتقصي العلمي والمعرفي وذلك على غرار
تتبعها لسير هذا العمل وتقديما للتوجيهات القيمة
منذ بداية اختيار الموضوع إلى غاية عملية إخراج هذا
العمل على صورته النهائية.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة الإعلام و
الاتصال على ما قدموه لنا من توجيهات و نصائح قيمة و
نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا
العمل المتواضع.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواصل إلى والداي العزيزين و
أخواتي العزيزات: وزنة، لأمياء، كريمة و أسماء و
أولادهن و إخواني فريد و بلال و أولادهم و زوجاتهم
حكيمه و نبيلة.

و إلى زملائي و زميلاتي الأعزاء رضوان، أمازيغ، لينة.
و زميلتي في العمل حجاج نشيدة.
و إلى كل من ساعدني في مشواري الدراسي.

ياسمينه

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواصل إلى والداي العزيزين و
إخوتي : كريم ، أخواتي العزيزات: مليكة، فائزة
، جقبيقة، أمال ، وردة.

وإلى زوجة أخي فاطمة و ابنيها زكرياء و سهيل.
و إلى زملائي و زميلاتي الأعزاء لودميعة ، صافية، عقيلة
، حفصة، خضرة، محفوظ، أحمد.

و زميلتي في العمل عثمانى ياسمينة.
و إلى كل من ساعدني في مشواري الدراسي.

نشيدة

خطة الدراسة :

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي.

1-الإشكالية.

2-التساؤلات.

3-أسباب اختيار الموضوع.

4-أهداف الدراسة.

5-أهمية الدراسة.

6-منهج الدراسة.

7-أدوات الدراسة.

8-حدود الدراسة.

9-تحديد المفاهيم.

10-الدراسات السابقة.

11-المقاربة النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: التأصيل النظري للتخطيط الإستراتيجي لاتصال و إدارة أزمة.

المبحث الأول: مقارنة معرفية لماهية التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني:مداخل رئيسية حول الأزمة.

المبحث الثالث: ماهية إدارة الأزمات.

المبحث الرابع: دور الاتصال الأزماتي و التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

الفصل الثالث: مواقع التواصل الاجتماعي "الفيسبوك".

المبحث الأول: مواقع التواصل الاجتماعي بين النشأة و الخصائص.

المبحث الثاني: ما هو موقع الفيسبوك؟

المبحث الثالث: دور الإعلام و مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول: عرض الحالة "أزمة السترات الصفراء في فرنسا".

المبحث الثاني: تحليل الحالة "أزمة السترات الصفراء في فرنسا".

نتائج الدراسة.

اقتراح نموذج لإدارة أزمة السترات الصفراء .

الخاتمة.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة المعنونة بـ"دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي-دراسة حالة أزمة السترات الصفراء في فرنسا عبر الفيسبوك- إلى الكشف عن أهمية ودور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، في وقت أصبحت الأزمات سمات المجتمعات المعاصرة. و تمثلت إشكالية الدراسة في: "ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة أزمة السترات الصفراء من طرف صانعي القرار عبر موقع الفيسبوك؟".

طبيعة دراستنا -دراسة حالة-استلزم تقسيمها إلى فصل منهجي وفصلين نظريين إلى جانب فصل تطبيقي، حيث اعتمدنا على منهج دراسة حالة الذي نراه ملائماً لدراستنا، بحيث يقوم بالتعمق في دراسة المعلومات، إضافة إلى منهج النظم (المنهج التنظيمي) في إطار تداخل العلوم وتكاملها. أظهرت نتائج الدراسة استخدام إدارة أزمة "السترات الصفراء" عدة استراتيجيات المشتقة من نظرية اتصال الأزمات الموقفية، و من أهمها:

*تحميل المسؤولية، كبش الفداء، احتواء الأزمة.

*كما أظهرت الدراسة رضا بعض المحتجين لهذه الاستراتيجيات مما أدى إلى انسحاب العديد منهم و تقلص عددهم.

* نجاح إستراتيجية احتواء الأزمة إلى حد ما في تقليص الأزمة و انحصارها، و ليس زوالها تماماً.

الكلمات المفتاحية : السترات الصفراء - الفيسبوك - الأزمة -التخطيط الإستراتيجي.

Azwel :

Tamlilt n userwes asudsan deg waggad n tessast s wallal n uzetta anmetti : tazerwet n umedy n “ n at lfistat tiwraɣin n tmurt n fransa s ttawil n facebook” Iswi n tezrawt-a, d anadi n ubeyyen azal d tamlilt n tsudset tatrat deg uselhu n tessast deg tallit-a, anida tassast tural amzun d amenzay n tmettiyen titrarin. Asetqsi-nneɣ ixef nebna tazrawet d wa : D acu-tt tessudest iseqdacen yemdebren (adabu) akken ad selhun tamlilt n umussu n at lfistat tiwraɣin s ttawil n facebook.

Tazrawt-nneɣ tebda xef sin yihricen ahric n tezri d win n tesledt, deg unadi-nney nsenned xef tesnarrayt n tezrawt n yimediyaten “ isemda” nwala d tin yernan I umahil-nneɣ, akken ad nesled isallen id-newwi ad d-ternu xer ukmir agrawan.

Igemmad n tezrawt-a fkan-d aseqdec n wat lfistat tiwraɣin deg waggad n temlilt atas n yiserwas id-yekkan s tezri n waddad n taywalt I temlilt; gar tid ixef tersa ad nebder ti: Asemhilaq i temlilt, timasiyin, d wid d tid ixef ara cellen.

Tazrawt-a tebyen-d llez n kra n yimesbaniyen xef tassast, d ayen id-yeglan s uwxar d tukksa n kra deg-sent.

Tarannawet n tassast-a n usemhilaq I temlilt, tettban-d deg usedres nex asenqes mači deg twaksa an lebda

Résumé

Cette étude, intitulée "Le rôle de la planification stratégique dans la gestion de crise par les réseaux sociaux ; une étude de cas de la crise des gilets jaunes en France via Facebook –" vise à révéler l'importance et le rôle des stratégies modernes de gestion de crise au moment où les crises deviennent les caractéristiques des sociétés modernes. "Quelles stratégies utilisées par les leaders pour gérer la crise des gilets jaunes via Facebook ?".

La nature de notre étude - une étude de cas – on a structuré cette étude en 4 chapitres ; le premier sur la méthodologie, deux chapitres consacré à la partie théoriques et le dernier inclue l'analyse des données pratiques.

A fin de réaliser le but de cette étude et répondre à la problématique posée, on a appliqué l'approche «étude de cas » qu'on a jugé utile pour cette étude.

D'après les résultats dont on a abouti dans cette étude, l'utilisation de plusieurs stratégies présent par la théorie de la position de communication de crise, dont les plus importantes: Assumer les responsabilités.

Bouc émissaire.

Contenir la crise.

* L'étude a également montré la satisfaction de certains des manifestants à l'égard de ces stratégies, ce qui a entraîné le retrait de nombre d'entre eux .

* la réussite de la stratégie « contenir la crise » de diminué la crise, et non complètement sa disparition.

Mots-clés: gilets jaunes - Facebook - Crise –Planification stratégique.

مقدمة:

يواجه عالم اليوم مواقف حرجة وتغيرات مفاجئة تدخل الأفراد والمؤسسات في أزمات متعددة ومختلفة فأصبح من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات، إذ يواجه العديد من التحديات والمتغيرات تتسبب في حدوث أزمات مختلفة على المستوى الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، علاوة على الأزمات الناجمة عن المخاطر والكوارث الطبيعية. ويمكن القول أن الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة، وبذلك لم يعد موظفين ومديري المؤسسات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا استراتيجيا لإدارة هذه الأزمات، يجب أن يتوفر لديهم الرؤية المستقبلية عند تحديد الأهداف و وضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماما و انتشارا في السنوات الأخيرة. ومع التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال الحديثة، أدت إلى خلق واقع جديد للتعامل مع الأزمات واستراتيجيات الاستجابة لها، فقد أصبح لهذه الوسائل توجه مماثل، بل ويفوق وسائل الإعلام التقليدية، التي باتت تعتمد على مواقع التواصل الاجتماعي حول مختلف الأحداث خاصة الأزمات.

يلجأ الجمهور إلى مواقع التواصل الاجتماعي خاصة "فيسبوك" نظرا لسهولة الولوج إليه وطبيعة الخدمات التي يوفرها، لمعرفة المزيد من المعلومات عن الأزمة، إضافة إلى هذا تواجد إمكانية التفاعل مع المضمون ونشره وتبادل الآراء حوله مع الآخرين. نتيجة لهذه العوامل تلجأ المؤسسات إلى إدارة أزماتها عبر هذه المواقع ، حتى لا تفقد جمهورها المستهدف أو تتلف سمعتها وتطلب الإدارة في هذه المواقع الحيطة والحذر فكل خطوة مدروسة ومن أمثلة الأزمات التي كان لها نصيبا في مواقع التواصل الاجتماعي أزمة السترات الصفراء .

ومن هذا المنطلق سنحاول دراسة دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة السترات الصفراء في فرنسا عبر مواقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك".

وقد اشتملت خطة البحث على أربعة فصول، قسم منهجي، قسم نظري، قسم تطبيقي، جاء الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة الذي يتضمن كل من الإشكالية، تساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، حدود الدراسة، المنهج المستخدم وأدواته، تحديد المفاهيم المستخدمة في الدراسة، الدراسات السابقة وأخيرا المقاربة النظرية للدراسة، أما الفصل الثاني بعنوان التأسيس النظري للتخطيط الاستراتيجي للاتصال و إدارة الأزمات، المتكون من أربعة مباحث، المبحث الأول مقارنة معرفية لماهية التخطيط الاستراتيجي، في هذا المبحث حديث عن تعريف التخطيط الاستراتيجي، خصائصه، أهميته و خطواته. أما المبحث الثاني مداخل رئيسية حول الأزمة جاء فيه مفهوم الأزمة، أسباب نشوئها، أنواعها، خصائصها. و في المبحث الثالث ماهية إدارة الأزمات، تم التعرض لمفهوم إدارة الأزمات، مراحل إدارتها، و أساليب إدارتها. أما المبحث الرابع دور الاتصال الأزماتي و التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، تطرقنا فيه إلى اتصال الأزمات، و دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

أما بالنسبة للفصل الثالث "مواقع التواصل الاجتماعي" اشتمل على ثلاث مباحث، الأول "مواقع التواصل الاجتماعي" بين النشأة و الخصائص، يشمل كل من نشأة مواقع التواصل الاجتماعي، مفهومها، أشهر هذه المواقع، خصائصها، خدماتها، إيجابياتها و سلبياتها. المبحث الثاني " ما هو موقع فيسبوك" تناولنا فيه تعريف "فيسبوك"، نشأته، خصائصه، مكوناته، و استخداماته. أما في المبحث الثالث "دور الإعلام في إدارة الأزمات" تعرضنا فيه لمحورين، "دور الإعلام في إدارة الأزمات" و "دور مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات".

و أخيرا الفصل الرابع الذي يمثل الإطار التطبيقي المقسم إلى مبحثين، الأول جاء فيه عرض حالة أزمة "السترات الصفراء" في فرنسا من بوادر ظهورها إلى انعكاساتها. في المبحث الثاني تحليل الحالة قمنا بتحديد صفحة مديري أزمة "السترات الصفراء" عبر موقع فيسبوك، تحديد منشورات الرئيس الفرنسي "إيمانويل ماكرون" عبر صفحته الرسمية فيسبوك، مسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة هذه الأزمة، نموذج لإدارة اتصالات الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، و في الأخير قمنا بتحديد نتائج الدراسة و اقتراح نموذج لإدارة هذه الأزمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة :

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات الحديثة ، لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة؟ ماذا تفعل؟ ولماذا تعمل؟ وأداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها. وتقدير اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة.

كما أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي، إذ يقدم العديد من الفوائد للمنظمات، كمواجهة الأزمات.

يعد عالم اليوم عالم الأزمات لأسباب عديدة في مختلف مجالات الحياة السياسية، الاقتصادية، السكانية و البيئية ، فقد أصبحت المنظمات والمؤسسات وغيرها تسعى للتغلب على تلك الأزمات و إدارتها وكل ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها إدارة الأزمات.

في حالة حدوث أي أزمة في المؤسسة فهي بحاجة توفر الاتصال الازماتي حتى يتم تطويق هذه المشكلة إعلاميا وبشكل منطقي قبل حدوثها، وأثناء وبعد حدوثها. فاتصال الأزمة هو عملية خلال فترة الصعوبات التي تمر بها المؤسسة، وتضمن نقل رسائل تحمل معلومات دقيقة وصحيحة وكافية .

أدى تطور تكنولوجيا الاتصالات الرقمية، وظهور مواقع التواصل الاجتماعي إلى تغير اتصالات الأزمة، فخصائص هذه المواقع قدمت مواطن جديدة للاتصال أوقات الأزمات .

إذ يعتبر موقع فيسبوك هو رائد مواقع التواصل الاجتماعي ومهيمن القرن الواحد والعشرين ، فهو مصدر للتواصل ونشر المعلومات وتوصيلها للجمهور في أسرع وقت ممكن من خلال نقاش آني ومستمر و متفاعل معهم، وأصبحت معظم المنظمات الحديثة تستخدم موقع فيسبوك في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات باعتباره يصل لأكبر عدد من الأشخاص .

و انطلاقا من أهمية دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، نحاول من خلال دراستنا تسليط الضوء دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة "السترات الصفراء في فرنسا " من خلال موقع فيسبوك .فمن هنا نطرح التساؤل التالي :

ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة أزمة "السترات الصفراء" في فرنسا من طرف صانعي القرار، عبر مواقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك"؟

2- تساؤلات الدراسة :

1- فيما تتمثل طبيعة أزمة السترات الصفراء ؟

2- كيف يتم التخطيط الإستراتيجي لإدارة أزمة "السترات الصفراء" عبر موقع الفيسبوك ؟

3- ما مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة من قبل إدارة أزمة "السترات الصفراء" للتخفيف من حدتها؟

3- أسباب اختيار الموضوع :

دفعنا لدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي لإدارة أزمة "السترات الصفراء" في فرنسا عبر مواقع

التواصل الاجتماعي مجموعة من الأسباب، منها:

أ-أسباب ذاتية: يتمثل أساسا في رغبتنا في اكتساب معلومات أكثر و أوسع حول معرفة كيفية التخطيط

الإستراتيجي لإدارة الأزمات تحديدا أزمة "السترات الصفراء" و الإطلاع على مختلف المستجدات حول

هذه الأزمة، ومن هذه الأسباب الذاتية أيضا استحواذ أزمة "السترات الصفراء" على الرأي العام في

الأونة الأخيرة، فنجد أن معظم المشاركين هم شباب، و من خلال الإحصائيات الأخيرة التي تشير على

أن أكثر من 6 ملايين شخص يمثلون الجالية الجزائرية في فرنسا، فهنا نجد أن كل ما يحدث في فرنسا

من اضطرابات و أزمات يؤثر بالضرورة على الجالية الجزائرية بفرنسا.

ب- أسباب موضوعية، فموضوع الدراسة يتناول فترة حرجة و هامة بتاريخ فرنسا، فمن بين هذه الأسباب

نجد :

1- الرغبة في كسب و تطوير المعارف.

2- ارتباط الموضوع بعمل التخطيط الإستراتيجي الذي يكسب أهمية كبيرة في تسيير مختلف جوانب

إدارة الأزمات.

3- إثراء الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي و إدارة الأزمات لكونها قليلة في الجزائر.

4- أزمة "السترات الصفراء" في فرنسا موضوع جديد و مهم يستحق الدراسة فهو موضوع يمس و يهم

كل الدول في العالم.

5- اعتبار مواقع التواصل الاجتماعي خاصة فيسبوك قوة مهيمنة لإدارة الأزمات سواء في تضخيمها أو تقليصها.

4- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- 1- الكشف عن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
- 2- مكانة و دور الإعلام، أثناء و بعد حدوث أزمة " السترات الصفراء" في فرنسا.
- 3- الكشف عن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات الحديثة في حل الأزمات و إدارتها.
- 4- الكشف عن أهمية مواقع التواصل الاجتماعي خاصة فيسبوك و دوره الكبير سواء في تضخيم أو

تقليص أزمة " السترات الصفراء" في فرنسا.

5- أهمية الدراسة :

لكل دراسة أهميتها و هذه الدراسة تظهر في كون أن التخطيط الإستراتيجي هو السبيل الوحيد الذي يلجأ إليه معظم المنظمات الحديثة و المؤسسات الكبرى و الدول المتقدمة، فالتخطيط الإستراتيجي يعد أحد الشروط الهامة لبناء أي مؤسسة لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات أساسية و التركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة، و تعتبر أداة إدارية لمساعدة المنظمة للقيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها من أزمات و غيرها.

فالأزمة تكون موقف أو حالة تحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي لزوالها، فمن خلال هذه الدراسة تعرفنا على أن التخطيط الإستراتيجي يعد أحد أهم الشروط الإستراتيجية للسيطرة على أزمة " السترات الصفراء" و إدارتها و تحفيز المسؤولين خاصة الإدارة العليا على إتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات و تعرفنا على كيفية التخطيط الإستراتيجي لمواجهة أزمة " السترات الصفراء" قبل و أثناء و بعد حدوثها.

6- منهج الدراسة:

يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه و طبيعة الدراسة في حد ذاتها، و لما كان الهدف من دراستنا هو الوصول إلى معرفة أهمية و دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمة " السترات الصفراء" في فرنسا و ذلك عبر مواقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك" نموذجاً. فإن دراسة الحالة هو المنهج الذي نراه ملائماً لدراستنا، بحيث يقوم منهج دراسة حالة على التعمق في دراسة المعلومات في مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.

و يعرف أحمد بن مرسللي منهج دراسة حالة بما يلي :

هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة، الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب، في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل : الملاحظة، الاستبيان المقابلة و تحليل المضمون إلخ في جميع المعلومات، و هو يستخدم منفرداً في دراسة ظاهرة معينة أو إلى جانب مناهج أخرى.⁽¹⁾

و يقوم منهج دراسة حالة على الخطوات التالية :

" تحديد الظاهرة أو المشكلة التي ينبغي دراستها، تحديد الفروض أو التساؤلات، توفير المعلومات عن الموضوع، استخلاص النتائج، إصدار التوصيات و ما يجب أن يكون عليه الوضع"⁽²⁾

و يعرف بأنه منهج يهدف إلى التعرف على خصائص مضمون حالة أو ظاهرة واحدة بصورة مفصلة و دقيقة، و يركز منهج دراسة حالة على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، و من ثم جمع معلومات مفصلة و دقيقة عليها كخطوة ثانية و تحليل المعلومات ثم جمعها بطريقة علمية و موضوعية للحصول على نتائج محدودة يمكن تعميمها و اقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة.⁽³⁾

و يمكن تعريف منهج دراسة حالة بحسب بعض الكتاب بأنه عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة. و اعتمدنا على عينة عمدية أو حالة قصديه هي أزمة " السترات الصفراء" بفرنسا.

(1) أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر،

2010، ص 305

(2) عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 30

(3) محمد عبيدات و آخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، كلية علوم الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1999، ص 44.

منهج النظم (المنهج التنظيمي):

يفترض منهج النظم أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض بدرجات من التكامل والتناسق و التوافق، و تؤدي هذه المنظمة عمليات متكاملة تقود إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

ووفقا لهذا المنهج فإن الأزمة هي نظام متكامل، و هذا النظام (نظام الأزمة) يتكون من مجموعة من العناصر هي :

- **مدخلات الأزمة :** يبدأ تشخيص الأزمة و توصيفها من خلال دراسة و تحليل مدخلات الأزمة، فالأزمة نظام، و لكل نظام مجموعة من المدخلات تؤثر في هذا النظام تأثيرا كبيرا وتؤدي إلى بنائه و تعزيزه.

- **العمليات التشغيلية للأزمة :** يقصد بها مجموعة العمليات التشغيلية التي تحدث تفاعلات محددة بين مجموعة من المدخلات بصورة تؤدي إلى تعزيز الأزمة و زيادة قوتها و حدتها، و تؤدي إلى إخراج هذه الأزمة إلى بيئة المنظمة.

- **المخرجات الأزومية :** تتجسد هذه المخرجات فيما نجم عن العمليات التشغيلية للأزمة التي جرت على المدخلات، و هذه المخرجات تكون في صورة نتائج الأزمة و أثارها التي تكون ملموسة لأفراد المنظمة و البيئة الخارجية للمنظمة، و تكون ملموسة بصورة واضحة.

نتائج و أثار لا يلمسها الجميع، بل يدركها و يشعر بها أطراف محددة فقط.

- **التغذية العكسية :** عند استخدام مدخل النظم في تشخيص الأزمة وتوصيفها، فإنه لا بد من الاعتماد على النظام الفرعي لهذا المدخل و الذي يوفر البيانات المعلومات و المعرفة الضرورية بالأزمة، فهو يشخص مجالات القوة في التعاطي مع الأزمة و إدارتها. (1)

(1) صلاح عبد الحميد: الإعلام و إدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ط 1، القاهرة، 2013، ص ص (129-130).

7- أدوات الدراسة :

تحليل الوثائق و الملاحظة بالمشاركة الالكترونية بحيث انضمنا إلى صفحة الرئيس الفرنسي ماكرون و أصبحنا نتتبع المنشورات و التفاعلات و كنا نتفاعل مع المنشورات لفهم الأزمة أكثر.

- أ- **الملاحظة:** هي إحدى الأدوات الكيفية في جمع البيانات، و تقوم على ملاحظة أنماط سلوك الأفراد و تدوينها بشكل مقنن الحصول على معلومات عن ظاهرة معينة، و هذه الأداة تهتم بالوصف و التفسير أكثر من القياس و الأرقام، و تهدف إلى تطوير الفروض و النظريات.(1)

- ب- **تحليل الوثائق:** المقصود بها تحليل الأوراق و السجلات الأصلية المكتوبة، و تكمن قيمتها في ان معلوماتها جديدة، و صحيحة، إذ يتم تحليل الوثائق وقت حدوثها، أو بعدها بقليل، مثل: تحليل التقارير الرسمية، محاضرات، مؤتمرات، و ندوات ...و غيرها.(2)

8- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في :

- الحدود المكانية: تتم الدراسة التطبيقية على مستوى الصفحة الرسمية للرئيس الفرنسي "إيمانويل ماكرون" عبر فيسبوك.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة بداية من شهر ديسمبر 2018 إلى غاية شهر أبريل 2019.

9- تحديد المفاهيم:

9-1- مفهوم التخطيط:

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم التخطيط عربية و أجنبية، نذكر بعضها فيما يلي :

ضمن التعريفات العربية تعريف "محمد طلعت عيسى"، حيث يعرف التخطيط بأنه "نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رصد خطة قابلة للتغيير في حدود الإمكانيات للموارد القابلة للاستثمار".

(1) محمد صلاح البين مصطفى، و آخرون: خطوات البحث العلمي و مناهجه، المشروع العربي لصحة الاسرة،

مصر 2010، ص ص (50-51).

(2) عبود عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار النمير للنشر، ط2، دمشق، 2004، ص 7.

و لم تختلف التعريفات الأجنبية كثيرا عن البعد السابق فنجد "آلفريد كان" يعرفه بأنه : عملية اختيار السياسة و البرمجة في ضوء الحقائق و التطور الدينامي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع و ذلك لتحقيق أهداف محددة.(1)

9-2- مفهوم الإستراتيجية :

بداية اشتقت كلمة إستراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصل لها استراتيجيوس و حتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالتخطيط المستخدمة لإدارة قوى الحرب و وضع الخطط العامة في المعارك، و حديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف لتصبح مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المهمة بتحليل بيئتها و تسعى للنمو و زيادة قوتها.(2)

و يوجد العديد من التعريفات لمفهوم الإستراتيجية، فيعرفها توماس بأنها : " خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و بكفاءة عالية.(3)

• التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي جهد منظم يهدف إلى صياغة قرارات و تصرفات أساسية، تشكل دليلا و تضع إطار ما ينبغي أن تكون عليه الدولة و ما يجب أن تفعله، و لما تفعله؟ حيث نجد العديد من الدول أو المنظمات الحديثة تلجأ للتخطيط الإستراتيجي في كل المجالات خاصة في إدارة الأزمات.

9-3- مفهوم الأزمة :

لغويا: هي الشدة و القحط.

و يعرفها قاموس المنير بأنها المأزم و يعني ضيق المجال و عسر الخلاصة منه.

(1) بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي، التخطيط الإستراتيجي و رأس المال البشري في المنظمات الإعلامية، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2017، ص ص (23-24).

(2) بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي: نفس المرجع السابق، ص 25

(3) هوشيار معروف: التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص 26

أما اصطلاحاً : فالأزمة هي تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل أو الأسوأ، الحرب أو السلم.(1)

• التعريف الإجرائي للأزمة:

هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم و السيطرة، و تؤدي إلى توقف العمل أو الهبوط هبوطاً غير معهود، و بالتالي إعاقة تحقيق الأهداف مثل ما حدث في فرنسا أزمة " السترات الصفراء" فهي ردة فعل فجائية، و قد حصرنا الأزمة في دراستنا حول أحداث أزمة " السترات الصفراء" في فرنسا و ذلك عبر مواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك نموذجاً.

9-4- مفهوم إدارة الأزمات :

هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميته في عصرنا، و هو علم إدارة توازنات القوى و رصد حركتها و اتجاهاتها، و هو أيضاً علم المستقبل، و علم التكيف مع المتغيرات، و علم تحريك الثوابت و قوى الفعل في المجالات الإنسانية كافة. إنه علم مستقل بذاته و لكنه متصل بكافة العلوم الإنسانية و هو منهج له أصوله و قواعده، و هي فن بمعنى أن ممارسته تعتمد على مجموعة من المهارات و القدرات فضلاً عن الإيثار.(2)

9-5- مفهوم مواقع التواصل الاجتماعي :

هي مواقع أتاحت مجالاً واسعاً أمام الإنسان للتعبير عن نفسه، و مشاركته مشاعره و أفكاره مع الآخرين، و تسعى مواقع التواصل الاجتماعي إلى خلق جو من التواصل في مجتمع افتراضي تقني، بجمع مجموعة من الأشخاص من مناطق و دول مختلفة في موقع واحد تختلف وجهاتهم و مستوياتهم و ألوانهم، و تتفق لغتهم التقنية، و الشخص المنتمي إلى هذا المجتمع عضو فاعل، أي أنه يرسل و يستقبل و يقرأ و يكتب و يشارك، و يسمع و يتحدث.

(1) حسين أحمد الخضيري : إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مديول، القاهرة، 1990، ص ص (15-23).

(2) بشرى جميل الراوي : دور مواقع التواصل الاجتماعي التغير..مدخل نظري، مجلة الباحث الإعلامي (عدد 18)، 2012، ص 17.

و تضع كلية شيريدان التكنولوجية تعريفا إجرائيا لمواقع التواصل الاجتماعي على أنها ذلك الإعلام الذي يقدم في شكل رقمي و تفاعلي، يعتمد على اندماج الصورة و الفيديو و النص و الصوت، فضلا عن استخدام الكمبيوتر أو الهاتف الإلكتروني كآلية رئيسية له.(1)

9-6- تعريف فيسبوك :

هو شبكة اجتماعية استأثرت بقبول و تجاوب كبير من الناس خصوصا من الشباب في جميع أنحاء العالم و هي لا تتعدى حدود مدونة شخصية.

فيسبوك هو موقع تواصل اجتماعي يعمل على تكوين الأصدقاء و يساعدهم على تبادل المعلومات و الملفات و الصور الشخصية و مقاطع الفيديو و التعليق عليها و إمكانية المحادثة و الدردشة الفورية، و يسهل إمكانية تكوين علاقات في فترة قصيرة.(2)

• **التعريف الإجرائي:** حصرناه في الصفحة الرسمية للرئيس الفرنسي إيمانويل ماكرون "تمودج".

10- الدراسات السابقة :

10-1- **الدراسة الأولى :** و هي التي قام بها الباحث محمد مالك التي جاءت تحت عنوان "دراسة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة و تسيير الأزمات بالمؤسسة" دراسة تجربة لشركة سوناطراك، حيث انطلق الباحث من الإشكالية الآتية: ما هو دور الاتصال في إدارة تسيير الأزمات بشركة سوناطراك؟ معتمدا في ذلك على منهج دراسة حالة الذي رآه ملائما لدراسته كونه يقوم على التعمق في دراسة المعلومات في مرحلة معينة أو دراسة جميع المراحل.

و نجد أن الباحث قد دعم إشكاليته بصياغة جملة من التساؤلات التي جاءت كالاتي:

- 1- ما هي مكانة و موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك؟
- 2- ما هي الإستراتيجية الاتصالية الموظفة من طرف الشركة لمواجهة الأزمات؟

(1) أديب خضور : الإعلام و الأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 1، الرياض، 1999، ص 10.

(2) عامر فتحي حسين : وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى فيسبوك، العربي للنشر، القاهرة، 2011، ص 187.

- 3- كيف توظف المؤسسة تقنيات الاتصال لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها؟
- 4- ما هي الوسائل أو الدعائم الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة و تسيير الأزمة؟
- 5- ما هي العوائق التي يواجهها فريق العمل خلال فترة الأزمات؟
- 6- ما هي النماذج الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لمجابهة الأزمات؟

• نتائج الدراسة:

من أهم ما توصلت إليه الدراسة :

- أن نوع الاتصال السائد بالمؤسسة هو الاتصال الرسمي، حيث نجده مجسدا في الاتصال الأفقي بين فئات العمال إضافة إلى الاتصال النازل من المسؤولين إلى العمال بينما الاتصال الصاعد لا يلوم بصفة جيدة نظرا لعدم اهتمام الإدارة بالعمال و السماح لهم بالتعبير عن آرائهم.

- أن الجهة التي تحدد طبيعة الوظائف الاتصالية أو الجهة المتبعة في العمل يمكن أن تخرج من أطر المختصين في ميدان الاتصال، إلى تدخل جهات أخرى في تحديد البرامج الرئيسية للقائمين بالاتصال و منها الإدارة العامة و خبراء المناجمنت و القانون، و هذا مؤشر على ارتباط و تداخل مهام الاتصال بالسياسة العامة للمؤسسة.

- يمثل عدد القائمين بالاتصال في المؤسسة إجمالا 60 فردا، و هذا العدد ضئيل جدا مقارنة بحجم الوظائف و عدد المستخدمين في القطاعات الأخرى.

- أن معظم العاملين بقطاع الاتصال لهم خبرات سابقة تم اكتسابها بفضل التكوين المدرسي و تجارب العمل، في حين نجد أن هذه الخبرات غير مستقلة مقارنة بالمهام الموكلة إليهم و التي تنحصر عموما في أنشطة بسيطة تتعلق في غالب الأحيان بمتابعة العمل اليومي بنسب عالية تصل إلى 50% مقارنة بحجم المهام الأخرى، الأمر الذي جعلهم بعيدين عن مساهمتهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

- أن طاقم الاتصال بالمؤسسة لا يقوم بإجراء تدريبات أو استعدادات لأي أزمة قد تحدث، كما أن مستوى البحث و الإطلاع في مجال الأزمات لا تمثلها إلا نسب قليلة، الأمر الذي يجعل اتصال أزمات المؤسسة ضعيفا و غير جاهز لمواجهة الصعوبات التي قد تواجهه.

- أنه لا يتم تشكيل خلية الأزمة من طرف المؤسسة و القائمين بالاتصال اتخاذ القرارات المناسبة لعدم توفر عنصر الوقت، و في غالب الأحيان تكون تصريحات المسؤولين غير مطابقة لمجريات الواقع و الأحداث.⁽¹⁾

10-2-الدراسة الثانية:

و هي من إعداد سامر خالد غول، و التي جاءت تحت عنوان "استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات: دراسة حالة، بحيث انطلق الباحث من الإشكالية التالية: ما استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة من حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات؟ معتمدا في ذلك على منهجية البحث الكيفي من خلال أسلوب دراسة حالة و ذلك لملائمتها لهدف الدراسة، و تكونت عينة الدراسة من عينة قصديه ملائمة لطبيعة البحث.

و نجد أن الباحث قدم مجموعة من الأسئلة التي جاءت كالاتي :

- 1- ما الاستراتيجيات التي وظفتها إدارة مدرسة نور الهدى من خلال تعاملها مع حادث السير.
- 2- كيف كانت ردة فعل الأمانى للإستراتيجيات المستخدمة من قبل المدرسة لإنهاء الأزمة أو التخفيف من حدتها وفقا لنظرية "كومبس"؟

• نتائج الدراسة :

- 1- أشارت الدراسة إلى عدم وجود متحدث رسمي يهتم بمخاطبة المجتمع و أصحاب المصلحة خلال الأزمات و بناءا عليه يوصي الباحث بتعيين متحدث رسمي باسم كل مدرسة، يهتم بإصدار البيانات لأصحاب المصلحة و المجتمع بعد موافقة المستشار القانوني للمدرسة.
- 2- عدم توفر فريق لإدارة الأزمات في المدارس الفلسطينية تهتم بوضع خطط محدثة للتعامل مع الأزمات المحتملة مع إقامة تمارين لمحاكاة الأزمات سنويا.

⁽¹⁾ محمد مالك: مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة و تسيير الأزمة بالمؤسسة دراسة تجربة سوناطراك كنموذج (مذكرة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2007.

3- عدم وجود قاعدة بيانات مدرسية محسوبة تساهم في سهولة و سرعة وصول المعلومة و بناءا عليه يوصي الباحث بإنشاء قاعدة بيانات مدرسية الكترونية محدثة مع أرقام هواتف أولياء الأمور و أصحاب المصلحة.

4- ضعف استخدام وسائل الاتصال الحديثة كطريقة سريعة للتواصل في حالات الأزمات .

5- وجود تمييز بالتعامل مع المتضررين وفقا لخطورة إصابتهم، و بناءا عليه يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالتعامل المبني على المساواة بين جميع أصحاب المصلحة قبل الأزمة، خلالها أو بعدها لتخفيف حدة ردة فعل المتضررين قدر الإمكان.

6- وجود حالة من الفوضى العارمة و البلبلة الناجمة عن قلة السيطرة على المعلومات المتعلقة بالحادث، و بناءا عليه يوصي الباحث بإقامة قسم مشترك بين وزارة التربية و التعليم و وزارة الصحة للاهتمام بالتعامل مع حوادث المدارس الخطيرة.

7- وجود حالة من عدم الجاهزية الطبية في التعامل مع الحوادث متعددة الإصابات و الخطيرة في المستشفيات و المجمعان الطبية الفلسطينية بحيث تستطيع استقبال أكبر عدد ممكن من الإصابات الخطيرة.

8- قلة الوعي في التصرف في حالات الطوارئ لدى المجتمع المحلي، و بناءا عليه يجب إقامة محاضرات و ندوات توعوية و تثقيفية للمجتمع المحلي بكيفية التعامل مع حالة الطوارئ.⁽¹⁾

10-3- الدراسة الثالثة:

من إعداد عزيزة سهيل أبوحليمة، التي جاءت تحت عنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات" و جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة و أثره على مواجهة الأزمات التي تعترض نموه و تقدمه و هذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

(1) سامر أحمد غول: إستراتيجيات الإجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات (مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية من كلية الدراسات العليا)، جامعة بيرزيت، فلسطين، 2015.

1- ما مدى ممارسة المؤسسة للتخطيط الإستراتيجي؟

2- كيف تتعامل الجمعية مع الأزمات التي تواجهها؟

3- هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي و درجة ممارسته في هذه المنظمات؟

4- ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية؟

5- ما دور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات؟

منهج الدراسة: استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول دراسة الأحداث و الظواهر و المتغيرات و الممارسات كما هي، بحيث تتفاعل معها بالوصف و التحليل.

مجتمع الدراسة و عينها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية التطوير بمنطقة لاهيا و البالغ عددهم 12 موظفا و موظفة و هم أنفسهم يمثلون عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

1- وجدت الدراسة أن نسبة 84.6% من مديري المنظمات الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي.

2- وجدت الدراسة أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات حيث أن النسبة 75.2%.

3- توجد فروق في هدف ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزي لطبيعة العمل لصالح الموظفين و ذلك في مجال مفهوم التخطيط و المفاهيم ذات العلاقة.

4- إن المنظمات الغير الحكومية تمارس نشاطات متعددة، و تعمل في مجالات متنوعة و هذا أمر جيد، إلا أن تنوع و تعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لديها. إن نسبة حملة شهادات البكالوريا و الدراسات العليا من مديري المنظمات الغير حكومية نسبة عالية حيث بلغت النسبة 81%.(1)

(1) عزيزة سهيل أبو حليم: دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات (مذكرة لنيل درجة دبلوم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني)، الجامعة الإسلامية، السعودية، 2013.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي نستنتج أن جميعها هدفت إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات و الكوارث .

وأنها تشابهت إلى حد كبير مع الدراسات السابقة من حيث الغرض من الدراسة ، واختلفت مع بعضها في المنهجية المتبعة ، فقد اهتمت الدراسة الأولى ل "محمد مالك " بدور الاتصال في تسيير المؤسسة ، والدراسة الثانية ل" سامر غول " التي اهتمت بمعرفة الاستراتيجيات للاستجابة للازمات المحتملة وكيف يكون التخطيط الاستراتيجي لها . أما الدراسة الثالثة ل " أبو حليلة " هدفت لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي للازمات ، فمن حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة نرى أن هناك تشابه فالدراسة الأولى و الثانية ركزتا على عامل الاتصالات في المؤسسة لإدارة الأزمات وحل المشكلات ، أما الدراسة الثالثة ركزت على أهمية التخطيط الاستراتيجي وفي بعض النتائج الأخرى ذات العلاقة .

11 - المقاربة النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية اتصال الأزمة الموقفية، التي ظهرت عام 2002 على يد "كومبس" و الاعتقاد الأساسي لها تعد محاولة لفهم و توضيح و تقديم الإجراءات و استراتيجيات الاستجابة المناسبة لإدارة الأزمة اتصاليا. بحيث تعتمد هذه النظرية على سبع مراحل رئيسية هي : (مسؤولية الأزمة، سمعة المؤسسة، تاريخ المؤسسة مع الأزمات، سمعة علاقات المؤسسة، استراتيجيات الاستجابة للأزمة، العواطف و المشاعر، و النوايا السلوكية).⁽¹⁾

و يرى "كومبس" أن استراتيجيات استجابة المنظمات أوقات الأزمات تعكس ماذا تقول المنظمة و ماذا تفعل؟ و لكي تكون الاستجابة فعالة تحتاج المنظمة أن تكون هي صاحبة المبادرة في نشر المعلومات و توصيل رسائلها الاتصالية، التواصل المباشر و الفوري مع أصحاب المصالح، و الانفتاح و الاستعداد الدائم للاتصال. و لا شك أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يساعد في تحقيق الاستجابة الفعالة، حيث أن خصائص هذه الوسائل المتمثلة في السرعة و الانتشار و التفاعلية تمثل فرصة مثالية للمنظمات للتواصل مع الجماهير المستهدفة و الرأي العام، و تعظم من استجابتها للأزمة من اللحظة الأولى، خاصة و أن هذه الوسائل أتاحت لمستخدميها بالتدخل في إدارة موقف الأزمة، مما يتطلب جهود اتصالية مضاعفة و حاسمة من المنظمات للسيطرة و التحكم في عملية تدفق المعلومات و مضمونها.

تعود جذور هذه النظرية "الاتصالات الموقفية" إلى نظرية العزو، حيث ذكر "كومبس" أن الناس تميل بالعادة إلى إيجاد الأسباب لإحداث مختلفة "اختلاق الأعداء" و خاصة إن كانت تلك الأحداث سلبية أو غير متوقعة و يتفاعل الناس مع الحدث عاطفيا و يكون التأثير على سمعة المؤسسة و مستقبلها. فيما بينت النظرية على قاعدة التنبؤ و التوقع، فيكون التنبؤ بالأضرار التي قد تحصل للمؤسسة و سمعتها و توقع لما قد يحدث هو الموجه الرئيسي باتخاذ القرارات خلال الأزمة و الحد من أضرارها و اختيار الإستراتيجية الأنسب للتعامل معها، حيث تساعدنا هذه الإستراتيجية لتحديد الأوجه الرئيسية لتأثير وضع الأزمة على المسؤولية و السمعة التي تتصف بها المؤسسة، و تساعدنا من جهة ثانية إلى فهم كيفية استجابة أصحاب المصلحة للأزمة و الاهتمام بالاتصال و التواصل بعد الأزمة. كما شدد "كومبس" من

(1) سامر أحمد غول، مرجع سبق ذكره، ص 2 .

خلال نظريته على ضرورة التصور لتقسيم المكونات، فإذا كان الجمهور يدرك بأن المنظمة على خطأ، فيتم وضع تهديد السمعة على سلم الأولويات و تتحمل المنظمة المسؤولية. و تعتبر مسؤولية الأزمة الركيزة الأساسية و الأكثر تهديدا لسمعة المؤسسة، و يجب على مدير الأزمة أن يحدد أولا: نوع الأزمة التي ستواجهها مؤسسته.

و تقترح النظرية وفقا "لكومبس" بأن يوفق مديرو الأزمات بين استراتيجيات رد الفعل للأزمات، و مستويات المسؤولية و تهديد السمعة الناتج عن الأزمة، و وضع "كومبس" ثلاث عوامل تساعد مديري الأزمة على توقع مستوى تهديد سمعة المؤسسة و توقع كيفية نظرة المجتمع للمؤسسة و مسؤوليتها عنها و هي : (تقسيم نوع الأزمة، تاريخ الأزمة، و سمعة سابقة ذات علاقة بالمؤسسة).⁽¹⁾

و حدد أيضا "كومبس" ثلاث تهديدات محتملة على السمعة و هي: (السلامة العامة، الخسارة المالية و فقدان السمعة) و وضح بأن إدارة الأزمة لا تقوم بمرحلة واحدة بل هي ثلاث مراحل مترابطة و منسجمة مع بعضها و هي : (مرحلة ما قبل الأزمة، الاستجابة للأزمة، و بعد الأزمة).

و أضاف "كومبس" تطبيقات جديدة في إطار نظرية اتصالات الأزمة الموقفية، حيث حدد ثلاث مراحل لاستجابة المنظمات للأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي و هي:

1- تقديم المعلومات: حيث تقدم المنظمة لأصحاب المصالح المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للأزمة و التعليمات و الإجراءات التي يمكن إتباعها من قبل الأشخاص المتضررين منها و كيفية التصرف لحماية أنفسهم من الآثار المترتبة عنها.

2- تعديل و تحديث المعلومات: بهدف اطلاع الجمهور على مستجدات الأحداث، و مساعدة أصحاب المصالح على تحسين فعالية تعاملهم مع الأزمة و تداعياتها.

3- تحسين سمعة المنظمة: من خلال الاستجابة الفعلية و الواقعية باتخاذ الإجراءات التصحيحية و التعويضية التي تساهم في تخفيف حدة الضرر الذي لحق بسمعة المنظمة.

و من أهم استراتيجيات الاستجابة الاتصالية التي طرحها "كومبس" في نظريته :

(1) سامر أحمد غول، مرجع سبق ذكره، ص 3.

إستراتيجية الإنكار، التي تسعى إلى نفي الأزمة من خلال تكتيك التوضيح لشرح أسباب وجود أزمة من وجهة نظر المنظمة، تكتيك الهجوم للتصدي لهؤلاء الذين يدعون وجود الأزمة، و كذلك تكتيك التهديد باستخدام قوة و نفوذ المنظمة ضد من يزعمون بوجود أزمة مثل مقاضاتهم أو فضح مزاعمهم.

إستراتيجية التهوين، التي تهدف إلى خلق قبول الجمهور للأزمة مع إضعاف العلاقة بين الأزمة و المنظمة، و تستخدم تكتيك الاعتذار من خلال إظهار عدم وجود النية المسبقة، أو حدوث أشياء غير متوقعة تسببت في حدوث الأزمة للتقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة مقارنة بأزمات مماثلة، أو إظهار أن الأزمة قد تعرضت للمبالغة و التهويل.

و كذلك إستراتيجية إعادة البراءة التي تسعى إلى طلب صفح الجمهور عن المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات علاجية مثل دفع تعويضات للضحايا و مساندة المتضررين من الأزمة، الندم و الاعتذار مما سببته الأزمة من أضرار، و اتخاذ إجراءات وقائية لمنع تكرار الأزمة في المستقبل.

لذا على فريق اتصالات الأزمة المواءمة بين موقف المنظمة من الأزمة و استراتيجيات الإجابة المستخدمة، فصورة المنظمة يمكن أن يتم تقييمها بشكل أكثر إيجابية في حالة استخدام استراتيجيات اتصالية مناسبة للاستجابة على عكس ما سيحدث عند استخدام استراتيجيات غير ملائمة. و لا شك من أن اختيار الاستراتيجيات المناسبة في الوقت المناسب يزداد أهمية عند التعامل مع وسائل الإعلام الاجتماعي، ففي الماضي كان لدى فريق اتصالات الأزمة الوقت الكافي لاجتماعات و وضع خطة الاستجابة للأزمة، و إعداد البيانات و عقد المؤتمرات الصحفية. أما الآن في عصر المنصات الاجتماعية التي لم يعد هناك متسعاً من الوقت تنفجر الأزمة من خلال منشور على مواقع التواصل الاجتماعي و ينشر حول العالم في غضون دقائق حيث أصبح الجمهور هو مصدر الاتصال و ليست المنظمة.⁽¹⁾

(1) أو شن جميلة : محاضرات غير منشورة حول اتصال وتسيير الأزمة ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، 2018-



شكل رقم (1): نموذج إدارة الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.⁽¹⁾

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني:
التأصيل النظري
للتخطيط الإستراتيجي
لاتصال وإدارة الأزمات

تمهيد:

إن الإدارة الجيدة والتخطيط الفعال يمثلان عنصرا أساسيا في نجاح إدارة الأزمة ومرورا بأقل خسائر على أن يشمل هذا التخطيط كافة الجوانب والمتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات من حيث كفاءة الفريق القائم على إدارتها والخطط والسيناريوهات والتخطيط لمراحلها، وتوفير المتطلبات والصلاحيات الإدارية والتكنولوجية والفنية المختلفة وهذا ما يستدعي إقحام وسائل الإعلام والاتصال بالأزمة، وهي إحدى المحددات الكبرى والرئيسية لإدارة الأزمة.

المبحث الأول: مقارنة معرفية لماهية التخطيط الإستراتيجي

1- تعريف التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الاصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى.

واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، كذلك تطوير النظام والإجراءات الداخلية بالشركة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختبارات. (1)

وفي تعريف آخر فالتخطيط الإستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل، وعليه ففي التخطيط الإستراتيجي يحاول المديرون أن يقرروا ما يجب أن تفعله منظمته لتحقيق النجاح في وقت ما خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة، ويمكن أن تواجه المديرين مشكلة تحديد الدقيق لمدى توسيع تخطيطهم الإستراتيجي في المستقبل كقاعدة عامة، يجب عليهم العمل بمبدأ الالتزام الذي ينص على أنهم يجب أن يلتزموا بتخصيص أموال للتخطيط إذا كانوا قادرين على أن يتنبؤوا في المستقبل المنظور، بعائد على مصاريف التخطيط كنتيجة لتحليل التخطيط طويل الأجل، إذ من الناحية الواقعية تعتبر تكاليف التخطيط استثمار لا يجوز القيام به ما لم يتم التنبؤ بعائد معقولة على هذا الاستثمار. (2)

من خلال التعريفات السابقة فالتخطيط الإستراتيجي هو "تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية، بحيث يعتمد على التبصر بوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له".

2- خصائص التخطيط الإستراتيجي:

من أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي ما يلي:

(1) العنين عبد الثاني محمد: نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، طنطة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ص27.

(2) بشار يزيد الوليد: مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الراجحي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص67.

- العملية الإستراتيجية لأنها تتضمن إعداد أفضل طريقة للاستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة، سواء كانت تلك الظروف المعروفة المسبقة أم لا، خاصة أن المنظمات الحكومية وغير الربحية كثيرا ما يفرض عليها أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية.

- العملية التخطيطية لكونها تتضمن غايات إرادية بمعنى اختيار مستقبل مرغوب، ووضع أسلوب لتحقيق تلك الغايات.

- العملية نظامية لأنها تتطلب نظاما محددًا ونمطا يجعل منها عملية هادفة ومنتجة، والعملية تتخلص من سلسلة من الأسئلة تساعد المخططين على اختيار خبرات وفرضيات.

- العملية تختص بقرارات وفعاليات أساسية لأن هناك اختيارات يلزم انتقاءها كي يمكن الإجابة على سلسلة الأسئلة التي تتلخص منها العملية والخطة في النهاية هي مجموعة من القرارات لا أقل ولا أكثر، مما يجب عمله والدافع لما يجب عمله، وكيفية ذلك العمل⁽¹⁾.

وعموما فإن عملية التخطيط الإستراتيجي معقدة وتتضمن تحديات قد يكون من الصعب السيطرة عليها عمليا، ومع كونها تختص باتخاذ قرارات أساسية والقيام بتنفيذ تلك القدرات أم أنها ليست محاولات لاتخاذ قرارات مستقبلية، ويتضمن التخطيط الإستراتيجي توقع البيئة في المستقبل لكن القرارات تتخذ في الحاضر.

3- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تتلخص أهمية التخطيط الإستراتيجي كونه يحقق المهام التالية:

- توضيحية للمستقبل، والتنبؤ للأحداث والتهيئة لهل حيث يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لها.
- استخدام الطريقة العقلانية لتحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- الاستفادة المثلى من قدرات المنظمة المالية والاقتصادية لأنه يمكن للمنظمة الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.
- تعزيز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء إستراتيجية ووضع أهدافها.

(1) عصام بن يحيى الفيلاي: التخطيط الإستراتيجي للدول، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، (د،ط)، السعودية 2010، ص ص (21، 22).

- يحسن المنظمة لكونه يساعد على تحسين الأداء من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات.
- يدفع الاتجاه إلى تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقدرات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها.
- يعمل على توسيع المنظمة لمعارفها ودراساتها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية والخارجية المحيط بها.
- يساعد على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية للمنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب.⁽¹⁾

ومن خلال هذا فإن أهمية التخطيط الإستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه لمنظمات الأعمال في الحاضر وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التخطيط الإستراتيجي تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين لتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم، وتوفير فرص موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة مثل: الإدارة بأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.

4- خطوات التخطيط الإستراتيجي:

يمر التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وهي كالتالي:

- **مرحلة الإعداد:** إن مرحلة الإعداد في التخطيط تعني تحديد الشكل القانوني للمشروع وموقعه، ومن ثم تحديد رأس المال اللازم والقوى البشرية ومن ثم الانطلاق إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والسياسات والإجراءات اعتماداً على طموحات المنشأة وواقع الحال والتنبؤ للمستقبل.
- **مرحلة التحليل:** فتقوم على تحليل الوضع وجمع المعلومات والبيانات ودراساتها في سبيل الوصول لرؤية متعلقة بالقضايا الخاصة بالشركة وموظفيها وعملائها، يتم بناء عليها اتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي تقوم على تصميم إستراتيجيات عمل وتكتيكات تبعا لنتائج التحليل، لمساعدة الشركة للوصول لأهدافها.

⁽¹⁾ مجيد الكرخي: التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر، (د، ط)، عمان، 2017، ص243.

- **مرحلة الخيارات الإستراتيجية والأولويات الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الخيارات الإستراتيجية أي المرسومة للمدى الطويل ولفترة زمنية بعيدة وإضافة إلى جزئيات الخيارات على المدى القصير والمتوسط، ومن ثم يتم الاختيار الأفضل في ضوء التنبؤ والتوقع العملي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية على أساليب تنبؤ للتخطيط، ويتم هنا التركيز على الخيارات الأفضل.
- **مرحلة الخطط البديلة:** عادة يتم وضع بدائل فيتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق ربح أعلى ومخاطر أقل، وحتى يكون التخطيط سليماً وواقعياً وقابل للتنفيذ وفن لا يتعثر التنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطط كأن نقول (ال خطة أ، الخطة ب، الخطة ج) وهكذا يتم مقارنة الخطط في ضوء الواقع وفي ضوء التنبؤات العلمية ويتم اختيار الخطة التي ستعتمد في التنفيذ، ويتم تعميمها على المدراء والمشرفين والعاملين في صورة خطة جاهزة ومكتوبة من أجل البدء في تنفيذها وإن تبين أن هناك خلل في الأهداف والسياسات أو في الإجراءات فذلك يسعى إلى التوجه إلى خطة بديلة. (1)

المبحث الثاني: مداخل رئيسية حول الأزمة

1- مفهوم الأزمة:

الأزمة هي خطة حرجة وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من المعلومات والبيانات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، وبسبب وقوع درجة عالية من الخلط بين الأسباب والنتائج، وحدوث تداعيات سريعة ومتلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المنظمة في ظل الأزمة، وفقدان صناع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وانعكاساتها على أعمال المنظمة. (2)

(1) بشار يزيد الوليد: **مرجع سبق ذكره**، ص ص (109-113).

(2) يوسف أحمد أبو فارة: **إدارة الأزمات**، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 22.

وتعرف أيضا دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين. ويقدم "وليام كوانت" التعريف التالي للأزمة: "الأزمة هي تلك النقطة الحرجة واللحظة المناسبة التي يتحدد عندها مصير تطور ما".⁽¹⁾

و في تعريف آخر للأزمة: هي "حدث يقع لأسباب بشرية أو طبيعية، مقصودة أو غير مقصودة وينتج عنها خسائر مادية وبشرية، فهي حدث يخرج عن الإطار المعتاد لعمل أو نشاط مؤسسة ما. ويصحب قدر من التهديد والمفاجأة".⁽²⁾

فالأزمة إذن هي موقف طارئ يحدث خطر أو مشكلة أو موقف يؤدي إلى مخاطر مادية أو معنوية وتترك أحداث سريعة وفي وقت قصير فبالنتالي سيلتزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد.

2- أسباب نشوء الأزمة:

هناك مجموعة من العوامل التي تنتج حالة من عدم التأكد تسبق الأزمة من حيث الترتيب والتأثير. تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة ومتباينة، تباين طبيعة الأزمة ومكان وزمان حدوثها، ولذلك يمكن أن نحدد عدة أسباب رئيسية.

- الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة: التي تتمثل في الزلازل والبراكين والأعاصير وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها والتحكم في أبعادها.
- القيادة الإدارية المستبدة مثل: استخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز بين العمال.
- التفسير الخاطئ ، للأمور (سوء الفهم): ويتمثل ذلك الخلل في تقدير المديرين للأمور اعتمادا على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلية، والاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات.⁽³⁾

- التنظيم الرديء أو عدم وجود منظومة لتنظيم هيكل المنظمة وأعمالها.
- الرقابة السيئة أو عدم وجود منظومة كرقابة قادرة على رصد الانحرافات وتصحيحها.

⁽¹⁾أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأدبية، ط1، الرياض، 1999، ص07.

⁽²⁾السيد سعيد: استراتيجيات إدارة الأزمة والكوارث، دار العلوم للنشر، ط1، القاهرة، 2006، ص32.

⁽³⁾محمد عبد السميع، أحمد طيبة: الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر، ط1، عمان، 2014، صص(204-205).

- الفساد الإداري والمالي.
- التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف أصحاب المصالح.
- انتشار نمط الشللية في المنظمة.
- إدارة المنظمة بصورة عشوائية: إذا أخفقت إدارة المنظمة في إدارتها بصورة تتماشى مع المبادئ العلمية السليمة للإدارة، فإن هذا الإخفاق سيكون من أسباب تدميرها. (1)

يمكن القول أن الأزمات ليست وليدة ذاتها، بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المناخية المؤدية لنتائجها وأن معالجة الأزمات لا يتم دون معرفة لأسبابها وإلا أصبحت عملية لإهدار الوقت والجهد والمال وتؤدي إلى تفاقم الأزمة وعدم معالجتها. فإن الأزمة في حقيقة الأمر تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها.

3- أنواع الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات إلى عدة أشكال منها ما يلي:

- أزمة شخصية أو جماعية: ذات طابع معنوي تمس الجانب الإنساني أو الاجتماعي مثل: الطلاق، المرض الشديد، الطرد من العمل، وفاة أحد الوالدين ... إلى غير ذلك من الأزمات.
- أزمة اجتماعية: تهز المجتمع بأسره مثل: الزلزال، الفيضانات، البراكين، الحرب، وفاة زعيم الأمة.
- أزمة اقتصادية: يغلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع، أو الدولة، كضرب العملة وتهدرها، الإفلاس، تكس المنتجات وعدم القدرة على تصريفها.
- أزمة دولية: تمس المجتمع الدولي مثل: التلوث البيئي، الحروب الكبيرة بين أكثر من دولة والتسرب الإشعاعي. (2)
- أزمة إدارية: هي التي تتعلق بالمنظمة كاحتراق ملفات المنظمة، أو إضراب الموظفين عن العمل، نقص المواد الخام، العجز المالي، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا. (3)

(1) يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2) سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، دار البيئة لنشر، ط1، عمان، 2007، ص، 23.

(3) نفس المرجع السابق، ص 24.

4- خصائص الأزمة:

لا يخلو شيء من صفات وخصائص الأزمة تميزها عن غيره ولعل من أهم خصائص الأزمة

الأساسية كما يلي:

- المفاجأة العنيفة: تتسم الأزمة بأنها تحدث على شكل مفاجئ، إذا أنه لا يمكن التنبؤ بالأزمة وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار أو قرع للأجراس، بل بشكل مفاجئ مما يعني حدوث شيء غير متوقع.
- نقص المعلومات: تعني عدم توفر المعلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت لأول مرة، حيث لا تعرف من المتسبب في الأزمة؟ ولا تعرف حجم الأزمة؟ ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف؟⁽¹⁾
- تصاعد الأحداث: إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة، وعلى صاحب القرار أيضا.
- فقدان السيطرة: إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.
- حالة الذعر: حيث تصدر ردود أفعال جديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة، كأن يعتمد المدير أو المسئول إلى إقالة كل من له علاقة بالأزمة أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.
- غياب الحل الجذري السريع: فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى توصل إلى حل جذري، فضلا عن غياب عن هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها.⁽²⁾

5- مراحل تطور الأزمة:

اختلف العديد من الباحثين حول مراحل تطور الأزمة فمنهم من قسمها إلى ثلاث مراحل، ومنهم من قسمها إلى أربعة مراحل ونحن نتفق مع من قسمها إلى خمسة مراحل: وهي مرحلة الميلاد، مرحلة النمو والانتساع، مرحلة النضج، مرحلة الانحصار، مرحلة الاختفاء، ونعرض هذه المراحل على النحو التالي:

- مرحلة الميلاد: تبدو بشكل صورة إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد الأبعاد والمدى مما يحيط بهذه المرحلة من ضبابية ونقص المعلومات، وأحيانا يكون هناك مؤشرات وإنذارات مباشرة أو غير

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة: إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 48.

⁽²⁾ نفس المرجع السابق، ص 49.

مباشرة تتنبأ بميلاد الأزمة وهذا يسير في التدخل في إدارتها، وكلما التقطت هذه المؤشرات من جانب الإدارة في مراحل مبكرة وهذا يتطلب اليقظة والملاحظة والخبرة وجمع المعلومات لإمكان السيطرة على الأزمة في مهدها والقضاء عليها، ما يعبر عنه إجهاض الأزمة وامتصاصها وتشتيتها وتفقيتها دون خسائر. (1)

- مرحلة النمو والانتعاش: عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد فإنها تنمو وتدخل في مرحلة النمو والانتعاش حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما: المغذيات والمحفزات المستمدة من ذات الأزمة والتي تكون قد تكونت معها في مرحلة الميلاد، والمغذيات والمحفزات الخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها و بها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش وفي هذه المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها. (2)

- مرحلة النضج: نادرا متصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف، والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته وإحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه وبحاشية من المنافقين اللذين يكبلون المديح ويصورون له أخطاء وحسناته ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها، وتصل بذلك الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا قد تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليه بشكل أو بآخر. (3)

- مرحلة انحصار الأزمة: تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها من ثم تبدأ بالانحصار والنقلص وإن كان يجب التحذير من بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار بالضغط الذي أولدته الأزمة يقوم بإجراء

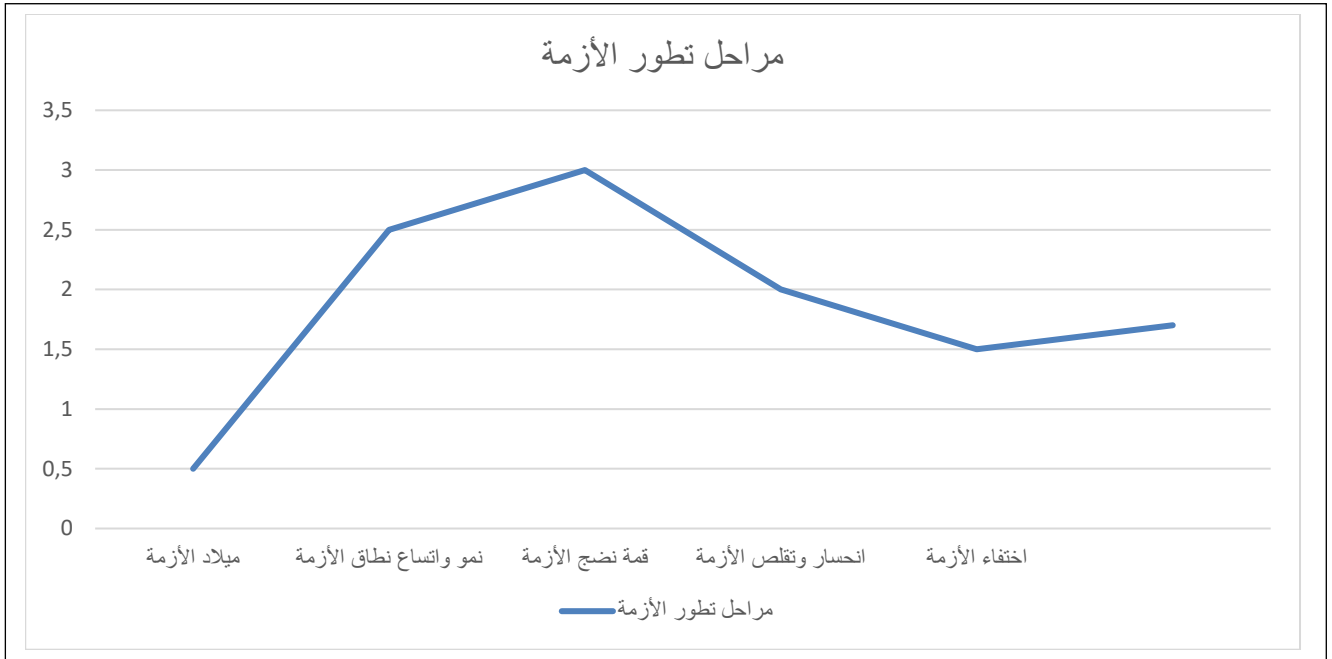
(1) محمد محمد محمد عنب: التحقيق والبحث الجنائي في إدارة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، (د، ط)، مصر، 2013، ص 19.

(2) ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص ص (42-43).

(3) نفس المرجع السابق، ص ص (43-44).

التغيرات المطلوبة واللازمة أو يعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتدفقها. (1)

- مرحلة الاختفاء: فيها تتلاشى مظاهر الأزمة نتيجة فقدانها معظم عناصرها وتصبح حدثاً تاريخياً يفيد في الحصول على الدروس المستفادة من إيجابيات وسلبيات تفيد في تلاقي الأسباب والثغرات التي أدت إلى حدوثها وإدارة ما يقع في المستقبل والتعلم من الدروس والعبر التي تؤخذ منها وذلك لعدم تكرار الأزمة مرة ثانية. (2)



الشكل (2): يمثل مراحل تطور الأزمة. (3)

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دول الصحف في إدارة الأزمات، منشأة المعارف للنشر، ط2، القاهرة، 2006، ص57.

(2) محمد محمد محمد عنب: مرجع سبق ذكره، ص 22.

(3) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: إدارة الأزمات و مواجهة الكوارث، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، ط 1، مصر، 2017، ص 78.

المبحث الثالث: ماهية إدارة الأزمات

1- مفهوم إدارة الأزمات:

تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة أزمة على أنها "مجموعة استعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة"، وإذا نظرنا إلى هذا المفهوم ينظر إلى عملية إدارة الأزمة بمنظور سلبي، حيث أن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة ولي قبلها.

أما حديثاً فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه فإدارة الأزمة تعني بهذا المنظور "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظر للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق".⁽¹⁾

كما يعرف الباحث البريطاني "وليامز" إدارة الأزمات بأنها "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الراشدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمائتها".⁽²⁾

من خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن القول إن إدارة الأزمة هي "عملية إدارية تستدعي اتخاذ قرارات مناسبة في وقت مناسب، مع توفر الجهود اللازمة لحل وإدارة هذه الأزمة".

2- مراحل إدارة الأزمة:

تمر أي أزمة عادة بخمس مراحل رئيسية، وإذا فشل مدير الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتتزايد بصورة سريعة ومدمرة وتتمثل في هذه المراحل:

- مرحلة اكتشاف إشارات إنذار مبكر: ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية، أو الأعراض التي تنتبأ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكلي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب

⁽¹⁾ عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر، ط1، الجزائر، 2011، ص 93.

⁽²⁾ مصطفى يوسف كافي: الإعلام والرأي العام والعلاقات العامة في مواجهة الأزمات، دار الجامد للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2017، ص126.

التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى، على سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران، أو الكتابة في الأماكن الخاصة مثلاً: تعبير عن الغضب في صدور بعض العاملين، وربما تعني زيادة أعطال الآلات فجأة إشارة الإنذار المبكر لعملية تخريب داخلي معتمد.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى لو كانت خافتة. (1)

- مرحلة الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوفر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، إشارات الإنذار المبعد، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتركز في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع. (2)

وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات بين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول أهم الحوادث التي تعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطة الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار من معدات وما إلى غير ذلك، ولكن عندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود من الناس أن يتصرف بهدوء وكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع أحداث الأزمة نتخيلها، واختيار كل ذلك حتى يصبح دور كل فرد معروف لديه تماماً. (3)

- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: من الصعب احتواء جميع الأزمات من الوقوع وأنه في حالة حدوثها فإن ميولها التدميرية ستؤثر على المنظمة بصورة سلبية، ولذلك يجب العمل على احتواء الأزمة والحد من أضرارها من خلال إعداد وسائل للحد من أضرارها ومنعها من الانتشار لتشمل أجزاء أخرى لم تتأثر بتداعيات الأزمة.

- مرحلة استعادة النشاط: عقب انتهاء الأزمة يجب أن تكون هناك برامج قصيرة وطويلة الأجل، سبق اختبارها بالفعل، بهدف استعادة القدرة والنشاط، سواء على المستوى المادي أو المعنوي الذي

(1) صلاح عبد المجيد: الإعلام وإدارة الأزمات، أطفالنا للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص ص (99-100).

(2) علي فلاح الضلاعين وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإعصار العلمي للنشر، ط1، الأردن، 2015، ص75.

(3) نفس المرجع السابق، ص76.

تعرض لضرر خلال إدارة أزمة، ويطلق على المرحلة الثالثة والرابعة ما يسمى بطابع رد الفعل أو الإدارة برد الفعل، حيث يجرى تنفيذ الأنشطة التي حدثت إن وقعت الأزمة.⁽¹⁾



الشكل (03): مراحل إدارة الأزمة.⁽²⁾

- مرحلة التعلم: المرحلة الأخيرة هي مرحلة التعلم والتقييم وتحسين ما تم إنجازه. في الماضي حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل الحالة دون الاستسلام للفرع ودون إلقاء اللوم على أمر وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية واستعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية.⁽³⁾

3- أساليب إدارة الأزمة:

بعد أن عرفنا الكيفية التي تدار بها الأزمات يجب أن نتعرف على الأساليب والإستراتيجيات للتعامل معها ومنها ما يلي:

⁽¹⁾ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁽²⁾ صلاح عبد المجيد: الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 106

⁽³⁾ مصطفى يوسف كافي: مرجع سبق ذكره، ص ص (134-138).

- كبت الأزمة: تقضي هذه الإستراتيجية بالعنف للتعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على "مولداتها" كالأزمة الطلابية التي حدثت في الصين في صيف 1989م.

- تفرغ الأزمة: هذه الإستراتيجية تعتبر لما قبلها، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الإستراتيجية الأولى تهدف إلى القضاء نهائياً على الأزمة دفعة واحدة، بينما الثانية تروم القضاء عليها تدريجياً لقناعة مستخدميها لضرورة التدرج، إما لتماسك الطرف الآخر لقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلامياً بمظهر المتسامح، أو لغير ذلك من الأسباب. (1)

- إنكار الأزمة: هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع على خير ما يرام وفي أحسن صورها، ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها حققت إنجازات كبيرة، وهذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على أصحاب المصالح.

تدعي الإدارة في ظل هذه الأزمة وفي ظل الإنكار المطلق لوجودها بأن الأوضاع في المنظمة قد تحولت من حالة الفشل الكبير إلى قمة النجاح والتفوق و الريادة ومن التخلف إلى التقدم، ومن الاستبداد و الديكتاتورية إلى إشراك العاملين لقرارات واعتماد الديمقراطية منهاجاً أساسياً في العمل، وهنا لا بد التأكيد على أن كل ما تدعيه هذه الإدارة مجرد أكاذيب ولا وجودها على أرض الواقع. ويمكن القول إن خلاصة هذا الأسلوب هو استخدام التعقيم الإعلامي وإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها و تداعياتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى جميع أصحاب المصالح داخلها وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في نهاية المطاف. (2)

- عزل قوى الأزمة: هذه الإستراتيجية تصنف بموجبها قوى الأزمة إلى:

✓ القوى الصانعة للأزمة.

✓ القوى المؤيدة للأزمة.

✓ القوى المهتمة بالأزمة. (3)

(1) سامي محمد هشام حريز: مرجع سبق ذكره، ص، ص (50-51).

(2) يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص، ص (273-274).

(3) عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص 103.

- احتواء الأزمة: يتم فيها محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإنقاذها من الخسائر. (1)
- تصعيد الأزمة: يقصد بالتصعيد زيادة حد الأزمة لتحقيق أهداف محدودة فمثلا: يستعمل في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطرافها الفاعلين أيضا عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة، حيث يستمر التصعيد إلى النقطة التي تبدأ عندها الحقائق المهمة في الظهور أو إلى الحد الذي تبدأ عندها مصالح القوى الصانعة للأمراض بالتعارض، ليظهر بعد ذلك الخلاف في الرأي والانشقاق والتحالفات، وغالبا ما تستخدم هذه الإستراتيجية في البيئة السياسية. (2)
- تفرغ الأزمة من مضمونها: ليس هناك أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينيا، ثقافيا، سياسيا، أو اقتصاديا، اجتماعيا، وهذه الإستراتيجية تقضي "بخنق الأزمة" وذلك بامتصاص مضمونها، وجعلها تتنفس بلا هواء، أو بهواء بلا رئة. (3)

(1) علي فلاح الضلاعين وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 58.

(2) عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص 103.

(3) سامي محمد حريز: مرجع سبق ذكره، ص 52.

المبحث الرابع: دور الاتصال الأزماتي و التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

1-1- اتصال الأزمات :

اتصال الأزمات يشمل كل الأنشطة و الأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة، و يندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل، و المضامين المستخدمة فيها، و على هذا فإن الأنشطة و الأدوار الاتصالية المختلفة، التي تقوم بها المنظمات، و المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، مما يعني اتصال الأزمة ليس قاصر على وظائف، و مهام العلاقات العامة، بل إن مسؤولية القيام به تقع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري التي تعمل، و تتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد، و إمكانياته المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.⁽¹⁾

1-2- فريق اتصالات الأزمة:

يقوم هذا الفريق على تتبع مراحل الأزمة و صياغة إستراتيجية المواجهة، و السهر على تنفيذها، و تتفرع عنه فرق عمل أخرى تأخذ على عاتقها مسؤولية إدارة الأزمة في إطار تخصصها و مجال تحركها يكون وفق الخطة العامة و منها فريق اتصالات الأزمة.

1- قائد الفريق : يتولى الإشراف على إدارة الأزمة، و يكون بمثابة المسئول الرئيسي على كافة البيانات و

المعلومات المتعلقة بالأزمة، و يجب أن تتوفر لديه رؤية واضحة للموقف العام للأزمة، يستطيع القيام

بدوره في قيادة الفريق من خلال معرفة طبيعة الأزمة، أبعادها، أطرافها، و حدود تأثيراتها.⁽²⁾

2- المتحدث الرسمي: إن جميع نماذج إدارة الأزمات تؤكد على ضرورة وجود متحدث رسمي يتحدث بإسم

المنظمة عن الأزمة و أحداثها، تطوراتها، أسبابها، نتائجها و انعكاساتها، و هو المسئول عن جميع

العلاقات و التفاعلات مع وسائل الإعلام، و هذا المتحدث الرسمي يجب أن يكون أحد أعضاء الإدارة

⁽¹⁾ محمد شومان : الإعلام و الأزمات-مدخل نظري و ممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة،

2002، ص 116.

⁽²⁾ شهرزاد لمجد: الإعلام و إدارة الأزمات "الإعلام الأمريكي نموذجا"، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن،

2013، ص 98.

العليا بحيث يمتلك صلاحيات اتخاذ القرار، و يفضل أن يكون لهذا المتحدث الرسمي خبرة سابقة في التعامل مع وسائل الإعلام. و يجب أن يتوفر على عدة مواصفات منها:

- الصدق

- أن يتمتع بثقة وسائل الإعلام و الفئات المستهدفة.

- أن يكون على إلمام و معرفة بالأزمة و تطوراتها.

- أن يكون مدربا على التعامل مع وسائل الإعلام.

- القدرة على مقاومة إغراءات و إلهام وسائل الإعلام للإجابة على جميع الأسئلة التي يتم طرحها على المتحدث الرسمي.

- إمكانية وصول وسائل الإعلام بسهولة إلى المتحدث الرسمي أثناء و بعد الأزمة.

و على الرغم أنه يفضل أن يتحدث عن الأزمة متحدث رسمي واحد، إلا أن هذا لا يعني أن المتحدث هو وحده الذي يقرر ما يجب أن يقال، بل إنه يجب أن يعود إلى إدارة المنظمة و إلى فريق الأزمة و إجراء تنسيق مستمر بخصوص ما يجب أن يصدر من بيانات و تصريحات لوسائل الإعلام.⁽¹⁾

3-مراقب المعلومات: تعد الرقابة و التحكم في تدفق المعلومات عملية حيوية خاصة في أوقات الأزمات، و مراقب المعلومات هو الشخص الوحيد الذي يحيط بكل جوانب الأزمة و خلفياتها، و هو الذي يحدد المعلومات المسموح بنشرها بعد تنقيحها كما يقوم بإعداد المذكرات المرتبطة بالإجابة عن تساؤلات معينة، و طلبات إجراء الأحاديث من جانب مندوبي وسائل الإعلام.

4-المنسق الإعلامي: يتولى التنسيق مع وسائل الإعلام فيما يتعلق بترتيب عقد اللقاءات و المؤتمرات

الصحفية، و الإدلاء بالبيانات، و تسهيل مأمورية مندوبي وسائل الإعلام في تزويدهم بالبيانات اللازمة.

5-المسئول التنفيذي: يعد حلقة الاتصال بين فريق اتصالات الأزمة و الإدارة العليا للمؤسسة، و يتولى تمرير

المعلومات من القيادات إلى أعضاء الفريق، و تلقي الردود بشأن استفسارات أعضاء فريق الاتصال عن

أمر من الأمور الغامضة المتعلقة بسياسة المؤسسة اتجاه الأزمة.⁽²⁾

(1) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص ص (248-249)

(2) عماد مكاوي حسن: الإعلام و معالجة الأزمات، دار المصرية اللبنانية، ط 1، القاهرة، 2005، ص ص (122-126)

1-3- دور الاتصال في إدارة الأزمات :

يلعب الاتصال دور مهم في إدارة الأزمات أهمها:

1- وضع و تنفيذ خطة إعلامية تعمل على إيصال الرسالة الإعلامية إلى الفئات المستهدفة المختلفة و ضمان تحقيق هذه الرسالة لأهدافها

2- بناء احتياطي من السمعة الحسنة المنظمة، و هذا الأمر يتطلب أن لا تبدأ اتصالات الأزمة عند وقوع الأزمة، بل إن هذه الاتصالات يجب أن تكون قد بدأت عندما لا تكون الأزمة قد نشأت، و يجب أن يكون هناك نشاط مستمر لاتصالات الأزمة.

3- المحافظة باستمرار على علاقات حسنة مع وسائل الإعلام، و تحقيق درجة عالية من الثقة و المصادقية.

4- تمكين وسائل الإعلام من الوصول إلى إدارة المنظمة و محاورتها متى أرادت، إذ إن هذه السلوكيات في أوقات ما قبل الأزمات تساعد المنظمة و تدعمها مستقبلا عندما تتعرض لأي أزمة، إذ أن هذه السلوكيات تتوفر لدى وسائل الإعلام خلفية إعلامية كافية عن المنظمة، و تؤدي إلى اكتساب المنظمة بعدا إعلاميا إيجابيا.

5- بناء علاقة قوية بين المنظمة و وسائل الإعلام، و هذا يساعد كثيرا عند وقوع الأزمة، إذ أنه عندما تقع الأزمة في المنظمة فإن المتحدث الرسمي سيكون معروفا لوسائل الإعلام و يكون من السهل عليه فتح خطوط إعلامية متعددة معها.⁽¹⁾

و تسعى اتصالات الأزمة إلى عدة أهداف منها: محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن، التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفعالية، توزيع المهام و الأدوار على الأجهزة المختلفة و حصر و توفير الموارد اللازمة.

تقليل الخسائر إلى أدنى حد، و توفير سرعة الاستجابة. زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام، استعادة المنظمة لعافيتها في أقصى مدة زمنية ممكنة و استمرار دورها في المجتمع، تخفيف

(1) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص ص (250-251)

الآثار السلبية للأزمة و إزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية و الخارجية . و الاستفادة من معطيات الأزمة و نتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة.(1)

1-4- أهمية اتصال الأزمات :

يجمع الباحثون على أهمية عملية الاتصال باعتبارها جزءا مهما في إدارة الأزمة، فاتصالات الأزمة القائمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية، هي بالتأكيد المدخل الصحيح بل الوحيد لحماية سمعة المنظمة أثناء الأزمات أو الكوارث.

و عملية الاتصال على جانب آخر على نفس القدر من الأهمية في إطار معالجة الأزمات خلال وسائل الإعلام، فغياب أو ضعف أو قصور عملية الاتصال أثناء الأزمات و الكوارث تؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطرابات، و تفاقم الخسائر المادية و البشرية بين الجماهير ذات العلاقات بالأزمة، فالاتصال هو العمود الفقري لكافة الأنشطة الإعلامية، و هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل و مرسل الرسالة مع مضامين اجتماعية محددة، و عبر وسيلة اتصالية أو أكثر بهدف نقل معلومات أو أفكار في ظروف معينة.

إذا كان الاتصال يمثل مكونا حيويا في حياة أي منظمة في ظروف العمل العادية، فإنه يصبح أكثر أهمية في الأزمات، حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للأزمات مع وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الأزمة إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ، مما أظهر الحاجة إلى نماذج اتصالية مسبقة إلى الاستعداد للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

و قد أوضحت الدراسات العلمية أن الإدارة السيئة للأزمات دائما ما تكشف عن غياب خطة اتصالات شاملة، أو عن سوء تنفيذها و لكن في المقابل لن تؤدي الاتصالات الممتازة بمفردها إلى التغلب على الممارسات الجيدة للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، و إن هناك ضرورة إلى الاهتمام بتوسيع مجال

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص (75-76)

ممارسة العلاقات العامة إلى أبعد من الجوانب الفنية للاتصالات إلى الاهتمام بمتغيرات أخرى هامة تساعد على إدارة الأزمة بنجاح و كفاءة.(1)

2- دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم :

- تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.
 - دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمتعلقة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الطاقية لإجراء هذه التنبؤات.
 - تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.
 - تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفرص والبدائل المختلفة.
 - التقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.
 - تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغيرات التنظيمية المطلوبة.(2)
- فالتخطيط الاستراتيجي يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة الغير مخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

(1) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص (117-118)

(2) العزاوي نجم: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة بكلية الاقتصاد، تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، 2006 ص 25، <https://www.academia.edu/38561161/> تم زيارة الموقع 2019/04/28 الساعة 11 زوالاً.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تحديد المفاهيم التحليلية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بداية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعبر عن نظام متكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث سياسة البرامج والإجراءات إضافة المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة ورد الفعل لكل البنية الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف وأداء الشركة، البنية الخارجية المتمثلة بالفرص، أما يخص في إدارة الأزمات لا تتم بشكل عشوائي بل هي بناء خطة علمية ومحددة بجدول زمني، ومحدد وموضح فيها مسؤوليات الأدوار ومن ثم تتم إدارة الأزمة بشكل علمي مدروس وهو ما أوجب العلاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي الذي بدوره الآلية الأولى اللازمة لإدارة أي أزمة بشكل منهجي وسليم.

الفصل الثالث:
دور مواقع التواصل
الاجتماعي في إدارة الأزمات و
الفيسبوك نموذجا

تمهيد:

لقد فرض التطور التقني الهائل الذي شهده قطاع تكنولوجيا المعلومات في العقدين الأخيرين، خاصة مع انتشار الإنترنت حقائق جديدة على العالم، جعلت الناس يتلاحمون في عالم افتراضي ما فتئت إفرزته تتحكم شيئاً فشيئاً في الموقع الإنساني والسياسي والاجتماعي لسكان الكرة الأرضية، ولعل من أهم إفرزات هذا العالم الذي لا يكاد يستقر على حال ما أصبح يعرف بمواقع التواصل الاجتماعي أي يشترك عبرها ملايين الناس كل حسب اهتماماته وميوله، فما هي مواقع التواصل الاجتماعي؟ وما هي أهم مراحل تطورها؟ وما هي أهم أشهر هذه المواقع الاجتماعية وما هو دورها في إدارة الأزمات؟

المبحث الأول: مواقع التواصل الاجتماعي بين النشأة والخصائص

1- نشأة مواقع التواصل الاجتماعي:

كان أول ظهور المواقع الاجتماعية في أواخر القرن العشرين، حيث ظهر موقع (Glassnotes.com) عام 1995 ثم تلاه موقع (Six Degresse.com) اعتمدت هذه المواقع على فتح صفحات شخصية للمستخدمين وعلى إرسال رسائل لمجموعة من الأصدقاء لكنه تم إغلاقها لأنها لم تأتي بأرباح لمالكها.

خلال سنوات التسعينات راجت صناعة مواقع الإنترنت التي تقوم على تزويد مستخدميها بما يبحثون عنه من محتويات عبر شبكات مكونة من مواقع الإنترنت و عدد كبير من متصفحين الإنترنت حول العالم.⁽¹⁾

كما تم إنشاء مواقع أخرى مثل: Live journal وموقع Cywords الذي أنشأ في كوريا Pyze الذي يهدف إلى تكوين شبكات اجتماعية لرجال الأعمال لتسهيل التعاملات التجارية.⁽²⁾

ويعتبر الموقع الأمريكي (MySpace) بداية لتدشين الجيل الثاني ثم تتابع ظهور العديد مواقع التواصل مثل: hi5, diaspora, bebo, asmallworld, yammer, tagged, irc, xing, plaxoorkutning, linkedin.

الشبكات الاجتماعية عبارة عن مواقع على الانترنت يتواصل من خلالها ملايين البشر الذين تجمعهم اهتمامات وتخصصات معينة، ويتاح لأعضاء هذه الشبكة مشاركة ملفات، وصور، وتبادل مقاطع الفيديو، وإنشاء المدونات، وإرسال الرسائل، وإجراء المحادثات الفورية. وسبب وصف هذه الشبكات الاجتماعية، أنها تتيح التواصل مع الأصدقاء وزملاء الدراسة وتقوي الروابط بين أعضاء هذه الشبكات في فضاء الأنترنت، ومن أشهر هذه الشبكات الاجتماعية في العالم فيسبوك (facebook.com) وتويتر (twitter.com).⁽³⁾

(1) وائل مبارك، خضر فضل الله: أثر الفيس بوك على المجتمع، مونة شمس النهضة للنشر، ط1، السودان، 2010، ص07.

(2) خيرة محمدي: شبكة التواصل الاجتماعي والهوية الثقافية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية، العدد11، الجزائر، 2017، ص164.

(3) حسين شفيق: الإعلام الجديد، دار فكر وفن للطباعة والنشر، ط1، 2013، ص 172.

ومع ظهور الجيل الثالث صاحبه ظهور موقع التواصل الاجتماعي جديدة مثل: (Instagram) (Google+).⁽¹⁾

وفي عام 2005 تأسس موقع اليوتيوب "Youtube" في مدينة "MENLO" في ولاية كاليفورنيا، بالولايات المتحدة الأمريكية وكان الإصدار التجريبي له عام 2005، ثم ظهر موقع "Twitter" عام 2006 على يد "JACK DORSEY" وبيز ستون "BIZ STON" وايفان ويليامز "EVAN WILIAMS"، ويسمى موقع التدوين المصغر.⁽²⁾

" من خلال عرضنا لهذه المعلومات يمكن أن نستخلص أن هذه الشبكات الاجتماعية نشأت من أجل سد فراغ اجتماعي خاصة لدى مستعملي هذه المواقع في جميع أنشطتهم، مما جعلها من أكثر المواقع استعمالا في الآونة الأخيرة، وذلك لما لها من مميزات، فهذه المواقع فسحت مجالا واسعا للتعبير الحر عن كل ما يراه الإنسان وذلك بمشاركته مع الآخرين لنفس الأفكار والآراء في مختلف المجالات".

2- مفهوم مواقع التواصل الاجتماعي:

يطلق مصطلح الشبكات الاجتماعية على مجموعة من المواقع على شبكة الإنترنت التي ظهرت مع الجيل الثاني للويب أو ما يعرف باسم (web2) تتيح التواصل بين الأفراد في بيئة مجتمع افتراضي يجمعهم على وفق مجموعات اهتمام أو شبكات انتماء (بلد، أو جامعة، أو مدرسة، أو شركة) ويتم هذا كله عن طريق خدمات التواصل المباشر مثل إرسال الرسائل، أو الاطلاع على الملفات الشخصية للآخرين، ومعرفة أخبارهم والمعلومات المتاحة للعرض.⁽³⁾

وعرفها أيضا شريف لبنان "بأنها خدمات توجد على شبكة web، تتيح للأفراد بناء بيانات شخصية "Profile" عامة أو شبه عامة، خلال نظام محدد، ويمكنه وضع قائمة لمن يرغبون في مشاركتهم الاتصال ورؤية قوائمهم أيضا للذين يتصلون بهم، وتلك القوائم التي يضعها الآخرون خلال النظام.

(1) خيرة محمدي: مرجع سبق نكره، ص 165.

(2) حسين محمود هتيمي: العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، دار أسامة للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2015، ص 81.

(3) نفس المرجع السابق، ص 82.

في تعريف آخر: الشبكات الاجتماعية "social networking" هو استخدام تطبيقات الإنترنت للتواصل والاتصال بالغير.⁽¹⁾

من زاوية أخرى فمواقع التواصل الاجتماعي عبارة عن خدمة شاملة تتيح للمتعلّم مشاركة الأنشطة والاهتمامات وتكوين صداقات والبحث عن اهتمامات وأنشطة لدى متعلمين آخرين بالإضافة إلى تقديمها مجموعة من الخدمات مثل المحادثة الفورية والرسائل الخاصة، والبريد الإلكتروني والفيديو، والتدوين، ومشاركة الملفات وغيرها من الخدمات، وهذا التنوع في الخدمات دفع (Pankhurst march,2009) لأن يشير للشبكات الاجتماعية بأنها مجموعة متكاملة.⁽²⁾

كخلاصة للقول نستنتج أن هذه الشبكات كلها مواقع ويب أنشئت لغرض أو هدف مشترك وهو جمع المستخدمين وأصدقاء في مختلف المجالات وذلك بمشاركتهم والاهتمامات والأنشطة والبحث عن تكوين صداقات، والمشاركة في الملفات والمحادثات الفورية، والصور والفيديوهات... الخ.

من تطبيقات (الويب 2.0) تم وضعها في كيان واحد يسمح بالتواصل والتبادل الاجتماعي للمعارف، ومن أشهر الشبكات الاجتماعية الموجودة حالياً: فيسبوك، انستغرام، تويتر.⁽³⁾

3- أشهر مواقع التواصل الاجتماعي:

تعددت مواقع التواصل الاجتماعي واستأثرت بجمهور واسع من المتلقين، ومن أهم هذه المواقع نعرض ما يلي:

- **الفيسبوك (facebook):** يعد الفيسبوك واحداً من أشهر المواقع على الشبكة العالمية، بحيث تلقى قبولاً وتجاوباً كبيراً من الناس خصوصاً من ناحية الشباب، في جميع أنحاء العالم. وهي لا تتعدى

(1) درويش شريف التبان: مداخلات في الإعلام البديل والنشر الإلكتروني على الإنترنت، القاهرة، دار العالم العربي، 2011، ص 86.

(2) خالد غسان يوسف المقدادي، ثورة الشبكات الاجتماعية، دار النقاش للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص24.

(3) إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: شبكات التواصل والإنترنت والتأثير على الأمن القومي والاجتماعي، المكتب العربي للمعارف، ط1، مصر، القاهرة، 2016، ص ص (21-22)

حدود مدونة شخصية في بداية نشأتها في شباط عام 2004 في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل طالب يدعى مارك زوكربيرغ.⁽¹⁾

- **تويتر (twitter):** إن موقع تويتر يسمح لمستخدميه بإرسال تدوين مصغر عن حالاتهم بحد أقصى 140 حرف للرسالة الواحدة وبشكل مباشر أو عن طريق تويست للتحديثات ضمن برامج المحادثة الفورية أو التطبيقات التي يقدمها.

ظهر موقع تويتر بعد ثلاث سنوات من ظهور الفيسبوك أي عام 2006، كمشروع تطوير بحثي أجرته شركة سان فرانسيسكو، بعد ذلك بدأ الموقع بالانتشار كخدمة جديدة على الساحة في عام 2007.⁽²⁾

- **اليوتيوب (Youtube):** هو موقع لمقاطع الفيديو ومتفرع من موقع Google، يتيح إمكانية التحميل عليه أو منه لعدد هائل من مقاطع الفيديو، وهناك أعداد كبيرة يمتلكون حساب فيه، ويزوره الملايين من البشر يوميا، وتستفيد منه وسائل الإعلام المختلفة بعرض مقاطع فيديو، التي لم يتمكن مراسليها من الحصول عليها تأسس موقع يوتيوب عام 2005 في كاليفورنيا عن طريق تشاد ميلرلي وستيف تشن، وجاود كريم. وهم موظفون سابقون في شركة (Pay Pal)، ويشتمل الموقع على مقاطع متنوعة من أفلام السينما والتلفزيون والموسيقى، الفيديو، وقامت google بشراء الموقع مقابل 1.65 مليار دولار أمريكي، ويعتبر اليوتيوب من الجيل الثاني أي من مواقع الويب 2، وأصبح اليوتيوب عام 2006 شبكة التواصل الأولى حسب اختيار مجلة تايم الأمريكية.⁽³⁾

- **ماي سبيس (Myspace):** عبارة عن موقع يقدم خدمات شبكات اجتماعية وإعلامية أخرى على الأنترنت وعلى الويب فهو قدم شبكة تفاعلية بين الأصدقاء المسجلين في الخدمة، بالإضافة إلى تقديمه خدمات أخرى.

✓ خدمة تدوين أو مدونات Blays.

✓ نشر الصور والموسيقى ومقاطع من الفيديو.

✓ خدمات المجموعات البريدية.

(1) عبد الرحمان إبراهيم الشاعر: مواقع التواصل الاجتماعي والسلوك الإنساني، دار الفضاء للنشر، ط1، عمان، 2015، ص63.

(2) كاظم المقدادي: الإعلام الدولي الجديد وتصدع السلطة الرابعة، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2013، ص 205.

(3) محي الدين إسماعيل محمد الديهي، تأثير شبكات التواصل الاجتماعي الإعلامية على جمهور المتلقين، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الإسكندرية، 2015، ص 471.

✓ ملفات والموصفات الشخصية للأعضاء المسجلين.

ويقع مقر الشركة في سانتا مونيكا في كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيما يقع مقر الشركة الأم في نيوز كور بوريتيش في مدينة نيويورك.⁽¹⁾

4- خصائص مواقع التواصل الاجتماعي:

تعددت خصائص مواقع التواصل الاجتماعي ومنها نبرز ما يلي:

- المشاركة "Participation": وسائل المواقع الاجتماعية تتبع المساهمات وردود الفعل من الأشخاص المهتمين حيث أنها تطمس الخط الفاصل بين وسائل الإعلام والجمهور.
- انفتاح "Openness": معظم وسائل الإعلام عبر مواقع التواصل الاجتماعي تقدم خدمات مفتوحة لردود الفعل والمشاركة أو الإنشاء والتعدد على الصفحات حيث أنها تشجع التصويت والتعليق وتبادل المعلومات، بل نادرا ما توجد أية حواجز أمام الوصول والاستفادة من المحتوى.
- المحادثة "Conversations": حيث تتميز مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الاجتماعية عن التقليدية من خلال إتاحتها للمحادثة في اتجاهين، أي المشاركة والتفاعل مع الحادث أو الخبر أو المعلومة المعروضة.
- المجتمع "Community": وسائل الإعلام الاجتماعية تسمح للمجتمعات المحلية لتشكيل موقعها الخاصة بسرعة والتواصل بشكل فعال ومن ثم ترتبط تلك المجتمعات في العالم أجمع حول مصالح أو اهتمامات مشتركة مثل حب التصوير الفوتوغرافي، أو قضية سياسية أو للتعليم، أو برنامج تلفزيوني مفضل، ويصبح العالم بالفعل قرية صغيرة تحوي مجتمعا إلكترونيا متقاربا.
- الترابط "Connectedness": تتميز مواقع التواصل الاجتماعي بأنها عبارة عن شبكة اجتماعية مرتبطة بعضها مع بعض وذلك عبر الوصلات والروابط التي توفرها صفحات تلك المواقع والتي تربطك بمواقع أخرى للتواصل الاجتماعي أيضا مثل: حيز ماء مدونة يعجبك فتتنزله إلى معارفك على الفيسبوك وهكذا، مما يسهل ويسرع من عملية انتقال المعلومات.⁽²⁾

(1) عامر إبراهيم قنديلجي: الإعلام الإلكتروني من خلال المدونات وشبكات التواصل الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 329.

(2) خالد غسان يوسف المقادي: مرجع سبق ذكره، ص 26.

تكن أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في إتاحة مجال واسع أمام الإنسان للتعبير عن نفسه ومشاركة أفكاره مع الآخرين. لذلك نجد أن لهذه المواقع خصائص أخرى منها:

- شاملة: حيث تلغي الحواجز الجغرافية والمكانية تلغي من خلالها الحدود الدولية، حيث يستطيع الفرد في الشرق التواصل مع الفرد في الغرب، من خلال الشبكة بكل سهولة.
- التفاعلية: الفرد فيها كما أنه مستقبل وقارئ، فهو مرسل وكاتب ومشارك، فهي تلغي السلبية المقيتة في الإعلام القديم، التلفاز والصحف الورقية وتعطي حيزا للمشاركة الفاعلة من المشاهد والقارئ.
- تعدد الاستعمالات: مواقع التواصل سهلة ومرنة ويمكن استخدامها من قبل الطلاب في التعليم، والعالم ليثبت علمه وتعليم الناس، والكاتب للتواصل مع القارئ، وأفراد المجتمع للتواصل وهكذا.
- اقتصادية في الجهد والوقت والمال: في ضل مجانية الاشتراك والتسجيل، والكل يستطيع امتلاك حيز على الشبكة للتواصل الاجتماعي.(1)

5-خدمات مواقع التواصل الاجتماعي :

بظهور شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفايسبوك و غيرها، توسعت الخدمات المرجوة من هذه الشبكات و منحت متصفحها إمكانات واسعة في تبادل المعلومات في مجالات التعليم، الثقافة و الرياضة، وهذه الشبكات هي عبارة عن مواقع إلكترونية اجتماعية. و قد انتشرت في السنوات الأخيرة بشكل كبير و أصبحت أكبر و أضخم مواقع في فضاء الويب و لازالت مستمرة في الانتشار الأفقي المتسارع، و تقدم خدمة التواصل بين الأعضاء المنتسبين لها بحيث يمكن لأي أحد من المستخدمين الارتباط بأحد الأصدقاء عبر الموقع ليصل جديد ما يكتب و يضيف ذلك الصديق إلى صفحة صديقه ما يريد. (2)

فلا يظهر إلا ما يضيفه الأصدقاء من كتابات و صور و مقاطع. أما أشهر تلك المواقع بما فيها :فيسبوك، تويتر، فإننا نرى أن الزوار لهذه المواقع تربطهم علاقات معينة و اهتمامات مشتركة منها ما

(1) عبد الرحمان بن إبراهيم الشاعر:مرجع سبق ذكره، ص 67.

(2) علي خليل شقرة :الإعلام الجديد (شبكات التواصل الاجتماعي)، دار أسامة للنشر، ط 1، الأردن، عمان، 2014، ص63

يتعلق بالتعليم، حيث يتوفر في هذه المواقع الاجتماعية كمًا كبيرًا من المعلومات و الأبحاث و كذلك العديد من الفئات العمرية الأخرى.

و من الخدمات التي تقدمها هذه الشبكات هي :إتاحة الدخول إلى المواقع الاجتماعية و التعريف بأنفسهم و من ثمّ التواصل مع الآخرين الذين تربطهم اهتمامات مشتركة، كما تقدم هذه الشبكات خدمات عديدة لمستخدميها، فهي تتيح لهم حرية الاختيار لمن يريدون المشاركة معهم في اهتماماتهم بتطور شبكات التواصل الاجتماعي.⁽¹⁾

6- إيجابيات و سلبيات مواقع التواصل الاجتماعي :

أ- إيجابيات مواقع التواصل الاجتماعي:

1. الاستخدامات الشخصية :يمكن استخدام خدمات شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع الأقارب, الأصدقاء, الطلاب, المدرسين, و يمكن من خلال هذه الشبكات الاتصال هاتفيا أو إرسال رسائل نصية أو صور أو فيديوهات مجانا.
2. الاستخدامات التعليمية :إن من ضروريات الحياة اليومية استخدام ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والمعاصرة, حيث أن جيل الشباب اليوم أصبح ميّالا لاستخدام العالم الافتراضي وشبكات التواصل الاجتماعية أكثر من نشاطه على أرض الواقع فلذلك أصبح التعليم الإلكتروني ضروريا وليس اختياريا .
- وجيل الشباب اليوم لا يحب التعليم التقليدي ولكن إذا تم دمج التعليم وشبكات التواصل الاجتماعي معا فهذا قد يعطي نتائج أعلى بكثير ويزيد من فرص مشاركة الطلاب مع المعلم.
3. الاستخدامات الإخبارية:أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي اليوم من المصادر الأولى بل حتى أنها المصدر الأول للأخبار, يكتبها الفرد بصيغة حرة بدون شروط ولا حاجة لكتابتها بصيغة دعائية أو صيغة أخرى رسمية وغيرها, وهذه الوسائل تقوم بالتأثير على الرأي العام بشكل قوي جدا. بحيث تحول الجميع إلى "صحفيين" إن صح التعبير.
4. مشاركة الأفكار الخاصة :يمكن لجميع المستخدمين بدون النظر إلى انتماءاتهم أو ديانتهم أو

(1) علي خليل شقرة، مرجع سبق ذكره، ص ص (67-69)

لغاتهم أو جنسياتهم أو بلدانهم التواصل مع الجميع وهذا يتيح إمكانية استخدام هذه الشبكات للدعوة لتأييد حزب معين أو دولة معينة و غيرها. (1)

- ب- سلبيات مواقع التواصل الاجتماعي :

1. **الإدمان:** عندما يعتاد الشخص على استعمال هذه الشبكات عندها يصاب بالإدمان وبالتالي يسبب له في وقت لاحق "أمراض نفسية عصرية"، قلق، عدم استقرار، حيرة، العصبية وغيرها، تبني عادات ومعتقدات غريبة عن المجتمع.
2. **الانعزال عن العالم الواقعي:** مع تزايد استخدام الشبكات الاجتماعية قلّت الحاجة للتعامل مع الناس على أرض الواقع وهذا قد يُفقد المستخدمين الكثير من مهارات التواصل مع المجتمع ومع الناس من حولهم.
3. **التحريض على الغير:** ربما يعارضك شخص ما من الناحية الايديولوجية أو السياسية أو الاقتصادية وغيرها. من الممكن أن يؤدي هذا التحريض والشجار إلى خلافات ونزاعات بين الأشخاص على أرض الواقع وربما يتسع النطاق ويصبح على صعيد عائلات وقد يؤدي إلى تهديد وقتل.
4. **انتشار الفساد وزرع القيم الفاسدة:** كما أننا نستطيع أن نستغل الشبكات الاجتماعية في الدعوة إلى الحق وهداية الناس، كذلك هنالك أناس يريدون نشر القيم الفاسدة والأفكار الخاطئة وغيرها...
فذلك يجب أن نربي أبنائنا على القيم النبيلة وتحصينهم فكريا وروحيا وسياسيا ودينيا.
5. **هدر الوقت :** في هذه الأيام يقضي معظم الأبناء جُل وقتهم على شبكات التواصل الاجتماعي بدون أي فائدة وبالتالي هذا الوقت المهدور يحل مكان المهمات التي يجب عليهم تنفيذها. (2)

(1) عبد الرحمان بن ابراهيم الشاعر، مرجع سبق ذكره، ص 68

(2) نفس المرجع السابق، ص ص (68-69) .

المبحث الثاني: ما هو موقع الفيسبوك

1- تعريف الفيسبوك:

يجمع الكثيرون بأن شبكة الفيسبوك هي أكبر مواقع الشبكات الاجتماعية، من نواحي ونقاط قوة متعددة، أهمها:

- سرعة انتشاره وتوسعه.
- قيمته السوقية عالية، وتتنفس على ضمه كبرى الشركات.
- تطبيقاته التي أتاحت هذه الشبكة فيها للمبرمجين من مختلف أنحاء العالم ببرمجة تطبيقاتهم المختلفة، وإضافتها للموقع الأساسي.⁽¹⁾

وفيسبوك هو موقع اجتماعي، يساعد على تكوين علاقات بين المستخدمين، تمكنهم من تبادل المعلومات والملفات والصور الشخصية ومقاطع الفيديو والتعليقات، كل هذا يتم في عالم افتراضي، يقطع حاجز الزمان والمكان. ويعد موقع فيسبوك واحد من أشهر المواقع على شبكة الانترنت العالمية، ورائد التواصل الاجتماعي وأصبح موقع فيسبوك منبر افتراضي للتعبير، واتخذته الشباب اليوم بديلاً للأحزاب السياسية الفاشلة.⁽²⁾

وعرف شيري كنفوف كيونت "sherry kinkophqunten" الباحث في مجال مواقع التواصل الاجتماعي، الفيسبوك (Facebook) بأنه: واحد من مواقع الشبكات الاجتماعية. يمثل مجمع دولي على الانترنت. وهو مكان يجتمع فيه أفراد المجتمع للتفاعل مع بعضهم من خلال تبادل صور وأشرطة الفيديو وغيره من المعلومات، والاتصال بشكل عام مع الأصدقاء والعائلة، وزملاء العمل والدراسة وغيرهم، ويربط الأفراد داخل المدن، أو المناطق أو العمل أو المنزل أو المدرسة أو أي مكان آخر، تبنى هذه العلاقات على سطح صفحات الملف الشخصي التي تسمح للمستخدمين بتبادل المعلومات والتواصل مع الآخرين.⁽³⁾

(1) عامر إبراهيم قنديلجي: مرجع سبق ذكره، ص ص (307-308).

(2) صالح العلي، مهارات التواصل الاجتماعي أسس ومفاهيم وقيم، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015م ص 86.

(3) حسين محمود هتمي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2- نشأة وتطور الفيسبوك:

تم افتتاح موقع فيسبوك على يد "mark zuckerberg" وهو طالب في الجامعة هارفارد، وقد كان هدفه إقامة شبكة تضم طلبة الجامعة في موقع واحد ونفذ الفكرة مع مجموعة من زملائه في قسم علوم الحاسوب التابع لجامعة هارفارد سنة 2003، واستخدم هذا الموقع صور بعض الطلبة واتهم بهذا كمخترق الخصوصية لكن يعد أسبوعان بافتتاح الموقع.⁽¹⁾

لم يفكر مارك الذي كان مشهورا بين الطلبة بولعه الشديد بشكل تقليدي، مثلا لم يسعى لإنشاء موقع تجاري يجتذب الإعلانات، أو نشر أخبار الجامعة، وببساطة فكر في تسهيل عملية الطلبة في الجامعة على أساس أن مثل هذا التواصل إذا تم بنجاح سيكون له شعبية جارفة، وأطلق Zuckerberg موقعه فيسبوك في عام 2004، سرعان ما لاق الموقع نجاحا ورواجا بين طلبة جامعة هارفارد. واكتسب شعبية واسعة الأمر الذي شجعه على توسيع قاعدة من يحق لهم الدخول إلى الموقع لتشمل طلبة جامعات أخرى، أو طلبة مدارس ثانوية يسعون إلى التعرف على الحياة الجامعية، حتى عام 2006. ثم قام مارك بفتح أبوابه لكل من يرغب استخدامه، إذا بلغ عدد مستخدميه 50 مليون مستخدم بنهاية 2007. إذا قرر أيضا فتح أبواب الموقع أمام المبرمجين ليقدموا خدمات جديدة لزواره وأن يدخل في تعاقدات مع معلنين يسعون للاستفادة من قاعدتها الجماهيرية الواسعة.⁽²⁾

وتحتل شبكة الفيسبوك حاليا من حيث الإقبال بعد موقعي غوغل و مايكروسفت، وبلغ المشتركين فيها 800 مليون شخص، وأصبح مؤسس الفيسبوك أصغر ملياردير في العالم وهو في السادسة من عمره، وتقدر قيمة الفيسبوك أكثر من 15 مليار دولار أمريكي.

لقد نمت إنتاج مارك زوكزبورغ الذي بدأه من عنبر نوم صغير في هارفارد ليصبح أكثر واحد الشركات تأثيرا في الانترنت.⁽³⁾

(1) حسين شفيق، الإعلام الجديد والتحولات المستقبلية، دار فكر وفن للنشر، (د.ط.)، 2014، ص86.

(2) عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام الجديد والصحافة الإلكترونية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2014، ص (184-185).

(3) جبريل حسن العريشي: الشبكات الاجتماعية والقيم، دار المنهجية للنشر والتوزيع، (د.ط.)، عمان، الأردن، ص38.

3- خصائص الفيسبوك:

يتضمن الفيسبوك عددا من الخصائص التي تتيح للمستخدمين إمكانية التواصل مع بعضهم البعض، ومن أهمها ما يلي:

- لوحة الحائط Wall: وهي عبارة عن مساحة مخصصة في صفحة الملف الشخصي لأي مستخدم بحيث تتيح للأصدقاء إرسال رسائل مختلفة إلى هذا المستخدم.
- Pokes : التي تتيح للمستخدمين إرسال وكزة افتراضية في إثارة الانتباه إلى بعضهم البعض (وهي عبارة عن إشعار يخطر للمستخدم بأن أحد الأصدقاء يقوم بالترحيب به).
- الصور Photos: التي تمكن المستخدمين من استخدام الصور من أجهزتهم إلى الموقع ويمكن ضبط إعدادات الخصوصية من للألبومات الفردية وبالتالي الحد من مجموعات المستخدمين الذين يمكنهم مشاهدة ألبوم معين.
- التغذية الإخبارية: News feed: التي تظهر على الصفحة الرئيسية للمستخدمين، حيث تقوم بتميز إطار البيانات مثل تغيرات التي تحدث في الملف الشخصي، وكذلك الأحداث المرتقبة كأعياد الميلاد الخاصة بالأصدقاء.⁽¹⁾
- الحالة: Status: التي تتيح للمستخدمين إمكانية إبلاغ أصدقائهم بأماكنهم وما يقومون به من أعمال في الوقت الحالي.
- الهدايا Gifts: التي تتيح للمستخدمين إرسال هدايا افتراضية إلى أصدقائهم تظاهر على الملف الشخصي للمستخدم الذي يقوم باستقبال الهدية.
- سوق Marketplace: الذي يتيح للمستخدمين بنشر إعلانات حيوية مجانية.
- تطبيق Video: الذي يوفر إمكانية تبادل أفلام الفيديو المنزلة بين المستخدمين.⁽²⁾
- Notes-خاصية : هي سمة متعلقة بالتدوين تسمح بإضافة العلامات والصور التي يمكن تضمينها، وقد تمكن المستخدمون من جلب أوراق المدونات. هذا بالإضافة إلى خدمات الرسائل والدرشة.

(1) نفس المرجع السابق، ص ص(40-41).

(2) عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 311.

كما أن الفيسبوك توفر مساحة إعلامية للبيع والشراء الخاصة بالأعضاء، وفقا لما ذكرته شركة "كومسكور" وهي شركة متخصصة بالتسويق على الانترنت فإن فيسبوك يقوم بتجميع قدر من البيانات من خلال رواده يضاها ما يتوفر من بيانات لدى غوغل ومايكروسوفت.⁽¹⁾

4- مكونات الفيسبوك "facebook":

يتكون الفيسبوك من مجموعات تتألف من أعضاء وتصنف على أساس الإقليم والمكان (العمل والجامعة) ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي:

- الصفحة الشخصية Profile: هي الصفحة الشخصية للمستخدم، وتحتوي على ما يخصه من معلومات وصور ومقاطع فيديو، وملاحظات وروابط وأحداث وأصدقاء وغيرها.
- الرسائل Messages: هي من الأدوات الهامة من خلالها يستطيع المشترك الاطلاع على الرسائل الواردة وكذلك إرسال الرسائل الجديدة ورؤية التحديثات المرسله من الصفحات والمجموعات المشترك فيها، والرسائل التي أرسلها إليها.⁽²⁾
- المجموعات Groupe: هي من أهم وأخطر التقنيات الموجودة بالفيسبوك لقيام أي جهة أو مؤسسة أو فرد بعمل مجموعة، يتم من خلالها التعريف بالأفكار والدعوة لها، وتزداد أهمية المجموعة بزيادة أعداد أعضائها ومشاركتهم وإيمانهم بالأفكار والمبادئ التي تدعو لها المجموعة، وهناك ثلاث أنواع من المجموعات وهي:
 - ✓ مجموعة مفتوحة: وهي معروضة للجميع وهذا الخيار يعني أن هذه المجموعة يمكن لأي شخص أن يسجل فيها.
 - ✓ مجموعة مغلقة: حيث أن هذه المجموعة يظهر وصفها للجميع، ويمكن الانضمام إليها، لابد من موافقة المسؤولين على هذه المجموعة، وبعد الموافقة تبدأ المجموعة في الظهور على الصفحة ويمكن الاشتراك فيها.
 - ✓ المجموعة السرية: بمعنى أن هذه المجموعة لا تظهر لأي شخص على الفيسبوك ولا بد من دعوة الأشخاص للانضمام إليها من قبل المسؤولين عنها.

(1) حسين شفيق: نظريات الإعلام وتطبيقاتها في دراسات الإعلام الجديد ومواقع التواصل الاجتماعي، دار فكر وفن، (د-ط)، 2014، ص ص(136-137).

(2) حسين شفيق: الإعلام الجديد والتحولات المستقبلية، مرجع سبق ذكره ص ص (87-88).

✓ مجموعات الدردشة: من خلالها يمكن أن تضيف كل أصدقائك إلى المجموعة حتى دون موافقتهم.

✓ صفحات الأعمال الرسمية أو صفات الإعجاب: تعتبر وسيلة هامة من وسائل التواصل مع المعجبين لشخصية أو بفكرة أو منتج أو خدمة.

✓ الأحداث والمناسبات: هي شيء مؤثر جدا ووسيلة في غاية الأهمية والخطورة عند التنظيم أي فعاليات مهمة.⁽¹⁾

5- استخدامات الفايسبوك :

تشير إحصائيات الاستخدام للفايسبوك أنّ تطورات مهمة قد حصلت، و جعلت الشبكة العائدة له تتطور تطورا واضحا، و نشير إلى بعض من هذه الأرقام التي وثقت في نهاية عام 2011، و التي كانت كالآتي :

1- بلغ عدد مستخدمي شبكة الفايسبوك 800 مليون، في نهاية عام 2011، و إنّ هذا الرقم قد وضعه في الصف الأول كأشهر و أكبر شبكة تواصل اجتماعي على الانترنت. و من المتوقع أن يزداد هذا الرقم إلى مليار مستخدم و مشارك، إن لم يكن أكثر في نهاية عام 2013. و تشير دراسة نشرت شهر يناير من العام الحالي 2014 و على موقع سوبر نيوز أن عدد من مستخدمي الانترنت، يستخدمون الفايسبوك، كذلك فهو يعني أن ما يقارب 11% من سكان العالم لهم ارتباطات في الفايسبوك.⁽²⁾

في غضون 4 سنوات، و في نهاية عام 2018، ارتفع عدد المستخدمين إلى 2.32 مليار شخص مما يعني أن أكثر من نصف سكان العالم يستخدمون موقع الفيسبوك.⁽³⁾

2- و من جانب آخر مثير فإن 50% من مستخدمي موقع الفايسبوك يدخلون الموقع كل يوم، و الظاهر أنها أصبحت شبكة اجتماعية تجعل المستخدم يرتبط بها بشكل متكرر، فالكثير من المستخدمين لهذه

(1) حسين شفيق: نظريات الإعلام وتطبيقاتها في دراسات الإعلام الجديد ومواقع التواصل الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص ص (135-136).

(2) عامر ابراهيم قنديلجي : مرجع سبق ذكره، ص 315

(3) -من-2004-ل-2018-كم-زاد-عدد-مستخدمي-فيس-بوك-

عاما/ <https://www.youm7.com/story/2019/2/5/4129939/> ، تم زيارة الموقع في 2019/5/15 على الساعة

الشبكة قد أصبحوا مولعين، بل و كما يقول البعض، مدمنين على هذا الموقع و يعتبرونه جزءا من تحركاتهم اليومية. و من الإحصاءات الأخرى بالنسبة لشبكة الفايسبوك أن هنالك ما يقدر ب 510 آلاف تعليق، بكل دقيقة على الفايسبوك، فضلا عن 136 ألف صورة جديدة تضاف كل دقيقة، و هكذا.

3- و من الجانب الآخر فإن هنالك 350 مليون مستخدم، من مستخدمي الفايسبوك يشاركون من خلال استخدام هواتفهم المحمولة. و على هذا الأساس فإن الهواتف المحمولة أصبحت مستخدمة و بشكل واسع، و أن لها مستقبل كبير في هذا الاتجاه.

4- و على هذا الأساس، و نظرا للجهود، و الكم المستخدم من معدات التخزين، التي تستخدمها الشبكة، لأغراض حفظ هذا الكم الهائل من المعلومات النصية و التصويرية، فإنه من الطبيعي أن تضع الفيسبوك في المركز الأول من بين الشبكات و المواقع المستخدمة الأخرى عبر الشبكات العملاقة التي تضمهم جميعا، و التي نقصد بها شبكة الأنترنت ، أم الشبكات.

5- بالإضافة إلى ما مر ذكره فإن دراسة مسحية أجرتها مؤسسة البحوث الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية كشفت أن العديد من المواطنين الأمريكيين يتجهون إلى الشبكات الاجتماعية، بهدف الحصول على معلومات تتعلق بالصحة، و قد أجمع معظمهم على الآتي :

أ- أن الموقع الاجتماعي الشهير فيسبوك هو الوجهة أو الخيار الأفضل للحصول على مثل هذه المعلومات، و كان ذلك بفرق شاسع، حيث تلاه موقع يوتيوب (youtube) فينا بين آخرون أن موقعي ماي سبيس (myspace)، و تويتر (twitter)، هما مقصدهم المفضل للبحث عن المعلومات.

ب- و رجح واحد من بين كل أربعة مشاركين أن يكون لهذه المواقع الاجتماعية تأثير كبير للغاية أو مرجح حيال قراراتهم المتعلقة بالصحة مستقبلا.

ج- و من جانب آخر فإنه يشار أن موقع فيسبوك تحول إلى سمة مشتركة لدى الجميع، في وقت قصير نسبيا، فهنالك عدد كبير من المستخدمين العرب و الأجانب يوجد لديهم اليوم حساب على المواقع الاجتماعية، و خاصة الفيسبوك.

د- كذلك قد صدت العديد من الصحف و المصادر الإعلامية الأخرى آراء الشباب في المنطقة العربية، حول مرجعية المواقع الإلكترونية عموما، و موقع الفيسبوك على وجه الخصوص، بكونها الملاذ الذي

يأخذون منها المعلومات التي تهتم حياتهم العامة و الخاصة، و أنهم يستخدمون المواقع الإلكترونية للحصول على ما يريدونه من معلومات تهتم الأسرة، و تربية الأطفال، و طرق التعامل معهم، و يجدون بأن رسائل التربية الحديثة التي تنادي بها بعض المواقع لها أثر إيجابي على حياة الأسرة.

هـ- و يرى آخرون بأنهم يستخدمون مواقع إلكترونية، خاصة فيسبوك، كوسيلة للإعلام على كل ما يجري من أحداث سياسية، اجتماعية من خلال إشراكهم بعدد من الصفحات العالمية و الناشطة في هذا المجال.

و- كذلك يرى آخرون بأن موقع فيسبوك هو الموقع الأول بالنسبة للكثيرين للتواصل و حتى الحصول على الأخبار التي تتعلق بالأصدقاء و المعارف.(1)

المبحث الثالث: دور الإعلام في إدارة الأزمات

1- دور الإعلام في إدارة الأزمات:

تخاطب وسائل الإعلام عقول الناس ولذلك تعتبر من أهم الطرق والأساليب الحديثة لنشر الوعي والثقافة وتنمية المدارك، كما للإعلام دور كبير في إيصال الخبر والمعلومة، إذا يعتبر مهما وبارزا في التخفيف من حدة الأزمات والكوارث ومن أهم وأبرز عناصر الإعلام في التخفيف من حدة الأزمات والكوارث هي أن يتم تزويد الجماهير بالحقائق للحد من انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة حول الأزمة.

1-1 دور الإعلام قبل حدوث الأزمة:

إن التحديات التي تواجهها علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- الوقاية من الأزمات: إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، و الحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمة المحتملة، بالتنبؤ بما

(1) عامر ابراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص ص (316-317)

يعرف بالأزمات المحتملة، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات.⁽¹⁾

ب- التنبؤ بالأزمات المحتملة: إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها للمؤسسة من المهام الرئيسية للإدارة الأزمات، ومن أخطر العناصر الأساسية في التخطيط لها.

ت- تحديد الأزمات المحتملة: يقصد بذلك تحديد الآليات التي من المتوقع أن تمثل بئراً للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه الآليات، تستطيع المؤسسة، إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت، ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، حتى يتم تحديد الأزمات المحتملة، لابد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق العلاقات العامة، ألا وهي توصيف المؤسسة، ويقصد بهم جمع المعلومات والحقائق وكل ما يتعلق بها.⁽²⁾

1-2 دور الإعلام أثناء الأزمة:

إن العلاقات بين أجهزة الإعلام وفريق إدارة الأزمات يجب أن تتم معالجتها بدرجة عالية من الدقة والحيلة والحذر، وهناك بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها أثناء التعامل مع الإعلام عند حدوث أزمة بالمنظمة.

- يجب تلبية احتياجات أجهزة الإعلام التي تطلب معرفة الحقائق بسرعة ودقة ووضوح.
- الإعلان عن الحقائق وتطورات الموقف بصورة واضحة لا تقبل الالتباس حتى لا يحدث تحريف فيها.⁽³⁾
- الاعتراف بالأخطاء والالتزام بالأمانة والصدق في المعلومات، وتوضيح أسباب حدوث الأخطاء لأن انتشارها ومعرفة الإعلام بها من جهات أخرى يمكن أن يؤدي إلى موقف غير مستحق من جانب الإعلام في تغطية الأزمة.
- مواجهة الغموض والتأكد والانفعال المصاحب للأزمات.
- عدم اتخاذ المنظمة موقف الدفاع عن النفس والإجابة عن تساؤلات بثقة ومصداقية.

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 346.

⁽²⁾ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 374.

⁽³⁾ علي فلاح الضلاعين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 146.

- إعداد قائمة للإجابة عن الأسئلة المتوقعة مثل عدد الوفيات، أو الإصابات والخسائر وقت الأزمة.
- يجب محاولة كسب ثقة وتعاون وتعاطف الإعلام والموظفين والرأي العام.
- الاستعانة بالمحامين والخبراء لتحديد الوسيلة التي يمكن بها معالجة الموقف وإعداد المذكرات والتصريحات اللازمة بالإعلام.
- مصداقية التعامل مع الإعلام بلا تضخيم ولا تصغير الأزمة.
- توفير سجلات وإجراءات الأمن الخاصة بالمنظمة وإبراز أي تصرفات بطولية للعاملين أثناء مواجهة الأزمة.
- الانتباه للصور التي تأخذها أجهزة الإعلام، فليس للمنظمة أي سلطة على الصور التي أخذت.⁽¹⁾

1-3 دور الإعلام بعد الأزمة:

- أشرنا سابقا إلى ضرورة أن يمهد الإعلام في مرحلة وقوع الأزمة إلى النتائج والمعلومات حول الأزمة، وهنا نرى ضرورة إنجاز المهام التالية بعد حدوث الأزمة.
- عدم التوقف فجأة من الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملائه مصادر أخرى، درجة التركيز قد تختلف، كما أن موقع الأزمة في ترتب أهمية الأحزاب قد يختلف أيضا، ومع ذلك يجب التدرج في تخفيف التركيز على الأزمة.
 - إن كثافة التغطية في المرحلة السابقة يفرضها تصادم الصراع وتفاقم الأزمة، أما الآن فإن الأزمة قد خفت أو انتهت، وربما استجدت أمور جديدة، وبالتالي برزت قضايا هامة، الأمر الذي يحتم تراجع موضوع الأزمة إلى سلم الأولويات.
 - نرى ضرورة التركيز في هذه المرحلة أن إدارة الأزمة إعلاميا على استخلاص العبر والدروس والنتائج من الأزمة باستطاعة الإعلام، معتمدة على كوادره، وعلى قادة الرأي، وعلى الخبراء والاختصاصيين، تقديم رؤية معمقة للأزمة وللدروس المستفادة منها، إن هذا من شأنه أن يساهم في

(1) نفس المرجع سابق، ص ص (146-147).

ترسيخ التأثير الذي استهدفه الإعلام في المرحلتين السابقتين، وتدعيم الاتجاهات التي أوجدها لدى الجمهور. (1)

من خلال ما تطرقنا إليه في دور الإعلام قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة بمعنى القول أنه كلما زادت المصادر التي يسمع منها الفرد رسالة التحذير والدفاع كلما زاد الاعتقاد في مصداقيته، ولذلك فإن استخدام مصادر وقنوات إعلامية متعددة يزيد من احتمال وصول التحذير أو المعلومات بالنظر إلى فئات مختلفة من الجمهور، كما انه يؤدي إلى التغلب على حالات التشتت المعتاد التي تتتاب بعض فئات الجمهور.

2- دور مواقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك" في إدارة الأزمات:

إذا دخلت مواقع التواصل و الإعلام الاجتماعي و بحثت عن اهتمامات المستخدمين فسترى أنهم يناقشون شؤون السياسة و الاقتصاد و الدين و الأدب و البرامج التلفزيونية و مواضيع متنوعة أخرى و لكن بدخول الفيسبوك و تويتر و يوتيوب و غيرها من مجالات الإعلام إلى الساحة أصبح من السهل تبادل الآراء و نشر الوعي و إطلاق الحملات و المطالبة بالحقوق على الفيسبوك و تويتر كما أن لمواقع التواصل الاجتماعي فائدة أخرى فقد أجبرت الإعلام التقليدي على التعامل مع قضايا كان من الممكن أن يشرذم في التعامل معه في السابق.

و يعتبر الفيسبوك من رواد الإعلام الجديد، إذ يعتمد العديد من المستخدمين عليه أثناء الأزمات، لأنهم يشعرون بان المعلومات المقدمة إليهم عن طريق الوسائل التقليدية، متحفظة و باطنه و غير دقيقة.

و في ظل تلك الظروف المجتمعية تظهر أهمية الأخذ باتجاهات إدارة الأزمات، حيث أصبح يحيط بالإدارة كثير من مصادر الضغط و التأثير مثل المناخ المتغير و التي تراقب فيه أجهزة الإعلام الأداء الإداري، و تنتقل آثاره مباشرة للكافة دون تأخير. (2)

من خلال الفيسبوك يمكن إشراك الجمهور في مراحل الأزمة المختلفة و معرفة اهتماماته و الاستجابة له، و طلب المساعدة منه، و ذلك من خلال عقد شراكات مع نشطاء و المدونين، الدخول في حوارات سريعة

(1) مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص (235-236).

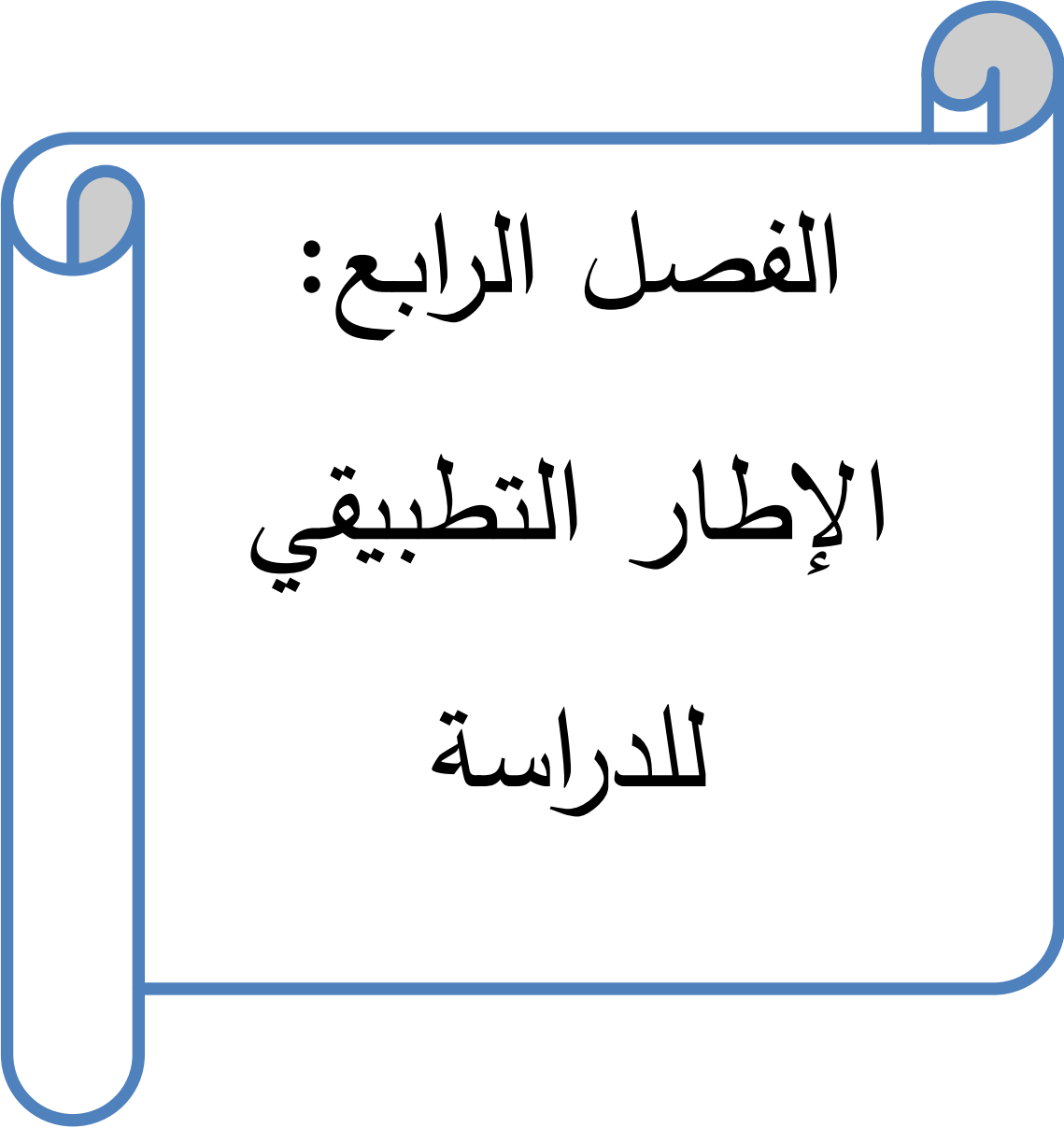
(2) القاضي الدكتور محمد محمد الألفي : ورقة حول دور إعلام مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، ص ص (20-21)

و متواصلة مع الجمهور، و يتوقع الجمهور أن يتم الرد على أسئلته من قبل السلطات، و قد تنشأ أسئلة كثيرة من خلال الحوار. يتحول الفيسبوك أحيانا إلى ساحات الشائعات، من هنا فإن الرد على الشائعات عبر الفيسبوك يقلل الأضرار التي قد تلحق بالسلطات و الهيئات و المنظمات، و يحمي سمعتها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ موقع الإعلام الجديد و إدارة الأزمات/ <https://www.youm7.com/story/2014/4/20/1622710>، تم الولوج للموقع في 2019/05/10 على الساعة 12:00.

خلاصة الفصل:

بعد ظهور مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت وسيلة لإنشاء علاقة بين الأفراد، وتتيح للمستخدمين إنشاء حسابات شخصية كوين علاقات مع الآخرين للمواقع نفسها، وتعد مواقع الفيسبوك، واتساب، ويوتيوب، أمثلة عن هذه المواقع. ولا يمكن إنكار حقيقة أن مواقع التواصل الاجتماعي قد عادت على العالم أجمع بإيجابيات عديدة و الفيسبوك خاصة. ومن أمثلة على ذلك دورها في إدارة الأزمات.



الفصل الرابع:
الإطار التطبيقي
للدراسة

تمهيد:

نشير بداية أننا سنتعامل مع البحث بنوع من الحذر المنهجي الذي يمنحنا قدرا من الحرية و المرونة في كيفية إعداد و إنجاز هذا الأخير، طبعاً دون أن نحيد عن الأساسيات المنهجية و الرصانة العلمية لعلوم الإعلام و الاتصال. إن طبيعة دراستنا "دراسة كيفية" دفعتنا إلى التجاسر المعرفي للعلوم، فإبستمولوجية علوم الإعلام والاتصال تفر بالتناص الاجتماعي الذي يعبر عن تداخل التخصصات العلمية فقد اعتمدنا على منهج تحليل النظم، مستعيراً إياه من العلوم السياسية، كما استعرنا بمنهجية تحليل العلوم الاجتماعية في الدراسات الكيفية هي فعلاً نقطة التقاء إبستمولوجية .

اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة الذي يتميز بنوع من المرونة، حيث لا توجد خطوات أو طرق ثابتة يتوجب على الباحث إتباعها، إنما إعداد مثل هذه الدراسات يتوقف على قدرات و مهارة الباحث و اندفاعه.

المبحث الأول: عرض الحالة "أزمة السترات الصفراء":

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات نتيجة المتغيرات و الانفتاح على العالم و التركيز على نظام الجودة و مواجهة الظروف المختلفة، بحيث أصبحت الكوارث التنظيمية متكررة و مدمرة بشكل متزايد، و أزمات العمل تحدث يوميا، فالأزمة تؤدي إلى الأضرار بسمعة الشركة، في حين أن معظم الأزمات لديها إشارات مبكرة يمكن اكتشافها، و إذا تم التصرف بناءا على ذلك و منعها. فلم تقتصر الأزمات على المؤسسات و المنظمات فقط و إنما حتى الدول الكبرى و المتقدمة. إذ تشهد فرنسا في الآونة الأخيرة أزمة سياسية، اقتصادية و اجتماعية في آن واحد و التي تسمى بأزمة "السترات الصفراء" ، في هذا الفصل سنتعرض إلى تحليل هذه الأزمة بداية من بوادر ظهور أزمة "السترات الصفراء" وصولا إلى اقتراح نموذج لحل أزمة "السترات الصفراء".

1- بوادر ظهور أزمة السترات الصفراء:

هي حركة احتجاجات ظهرت في شهر ماي 2018، ثم زادت شهرتها و قوتها بحلول شهر نوفمبر من نفس العام، حيث تمكنت من إشعال فتيل المظاهرات في فرنسا، و التي انتشرت بدورها سريعا إلى "والونيا" و بعض أجزاء الدولة من بلجيكا، اختارت حركة السترات الصفراء كرمز مميز لها باعتبار أن القانون الفرنسي يفرض منذ عام 2008 على جميع سائقي السيارات حمل سترات صفراء داخل سياراتهم عند القيادة. بدأ الالتزام بها كإجراء وقائي حتى يظهر للعيان في حالة اضطرار السائق الخروج من السيارة بسبب ما و الانتظار على جنبات الطريق، و نتيجة لذلك أصبحت السترات الصفراء رمزا للحركة. خاصة أنها متاحة لنطاق واسع، و غير مكلفة كما تحمل في الوقت نفسه عددا من الرموز و في مطلع شهر ديسمبر من عام 2018 أصبح رمز السترات الصفراء شائعا على نحو متزايد في بعض دول الاتحاد الأوروبي.

خرجت السترات الصفراء في البداية للتديد بارتفاع أسعار الوقود و كذلك ارتفاع تكاليف المعيشة، ثم امتدت مطالبها لتشمل إسقاط الإصلاحات الضريبية التي سنتها الحكومة، و التي ترى الحركة أنها تستنزف الطبقتين العاملة و المتوسطة فيما تقوى الطبقة الغنية.

دعت الحركة منذ البداية إلى تخفيض قيمة الضرائب على الوقود و رفع الحد الأدنى للأجور، ثم تطورت الأمور فيما بعد لتصل إلى حد المناداة باستقالة الرئيس الفرنسي إيمانويل ماكرون.⁽¹⁾

2- انعكاسات أزمة السترات الصفراء :

بدأت احتجاجات حركة السترات الصفراء يوم السبت 17 نوفمبر 2018، حيث نزل أكثر من 300000 شخص من جميع أنحاء فرنسا للشارع و قد شهدت الاحتجاجات بعض أنحاء فرنسا للشارع و قد شهدت الاحتجاجات بعض أعمال العنف و الشغب، كما اشتبك المتظاهرون مع قوات الأمن. حاول المتظاهرون عرقلة السير من خلال قطع بعض الطرق الرئيسية في البلاد، كما منعوا السيارات للوصول إلى محطات الوقود التي أغلق الكثير منها. شهد هذا اليوم الذي يعد الأول في سلسلة الاحتجاجات مقتل متظاهر يبلغ من العمر 63 عاما بعدما دهسته سيارة مسرعة في أحد ضواحي باريس، قبل 21 نوفمبر، و حسب الإحصائيات التي نشرتها وزارة الداخلية و تناقلتها وسائل الإعلام، فقد بلغ عدد الجرحى في صفوف المدنيين 585 شخصا مقابل 115 من ضباط الشرطة، انتقلت الاحتجاجات إلى أقاليم ما وراء البحار مما استدعى تدخل الأمن فيما أغلقت بعض الثانويات أبوابها بعد ما حاول المتظاهرون اقتحامها.

و بعد مرور أسبوع كامل عادت الاحتجاجات في باريس يوم 24 نوفمبر من نفس العام، و لكن هذه المرة وافقت وزارة الداخلية على السماح للمحتجين بالنزول للشوارع و قد قدر عدد المشاركين في حدود 10600 متظاهر من جميع أنحاء فرنسا، 8000 في باريس، تحولت الاحتجاجات السلمية في العاصمة إلى أعمال عنف و شغب حيث أشعل المتظاهرون النيران في بعض السيارات و مزقوا اللافتات كما دمروا الحواجز و تراشقوا مع قوات الأمن بالحجارة، و هذه الأخيرة لجأت إلى الغاز المسيل للدموع لتفريق المتظاهرين، خرجت الإحصائيات يوم 26 نوفمبر و قد أشارت بوضوح إلى أن أعمال الشغب التي وقعت في باريس خلال الأيام السابقة قد تكلف ما قد يصل إلى مليون و نصف المليون يورو.

الأسبوع الثاني من الاحتجاجات 01 ديسمبر 2018، منع المتظاهرون في حركة السترات الصفراء حركة المرور على الطريق السريع الذي يربط مدينة مرسيليا بباريس كما أوقفوا حركة المرور شمال مدينة ليون خلال عطلة نهاية الأسبوع، و قد حصلت احتجاجات عنيفة في مرسيليا نجم عنها عدد من الجرحى كما

(1) موقع "حركة السترات الصفراء" <http://www.wikipedia.org/wiki>، تم الولوج للموقع في 10-05-2019 على

توفيت سيدة جزائرية بعدما أصيبت بشظايا قنابل الغاز، و قتل متظاهر ثاني خلال عطلة نهاية الأسبوع الثالث بسبب حادث سير مروع، و شهدت المظاهرات كذلك إحراق أكثر من مائة سيارة في باريس كما خرب المحتجون جدران قوس النصر و قد قدرت عمدة باريس "آن هيدلغو" قيمة الأضرار التي لحقت بالممتلكات بين ثلاثة و أربعة ملايين يورو.

و لقد نزل محتجوا السترات الصفراء للأسبوع الرابع، إضافة إلى الحركة الطلابية و النقابة الزراعية في المدينة ضد سياسة ماكرون الاجتماعية، و يأتي ذلك وسط تحشيد السلطات الفرنسية الآلاف من قوات الأمن.

و في أسبوعها الخامس في أجواء من البرد القارص، بدأ المحتجون بالتدفق إلى الشانزلزيه صباح السبت، وسط إجراءات أمنية مشددة، و تشكل تلك المظاهرات اختبارا للرئيس ماكرون الذي يواجه صعوبات في احتواء الغضب الشعبي رغم سلسلة من الإجراءات التي أعلنت عنها. و أعلن وزير الداخلية "كريستوف كاسير" 33500 شخص شاركوا في مظاهرات السترات الصفراء في كامل البلاد، و في باريس خرجوا نحو 2200 متظاهر في مسيرات متفرقة في عدة أحياء، و قد ذكرت الشرطة أن سائقا لقي مصرعه إثر اصطدامه بشاحنة أوقفها محتجون من حركة "السترات الصفراء".

و أحصت السلطات توقيف نحو 93 شخصا، و أطلقت قوات الأمن الغز المسيل للدموع خلال اشتباكات لم تستمر لفترة طويلة قرب شارع الشانزلزيه، و كان مصدر في الشرطة قد قال إنه تم إحصاء 16 ألف محتج في فرنسا، باستثناء باريس بحلول الساعة 11:00 زوالا.⁽¹⁾

و تواصلت احتجاجات حركة "السترات الصفراء" للأسبوع الخامس عشر على التوالي، حيث خرج آلاف المحتجين من أنصار حركة السترات الصفراء للتظاهر بباريس و عدة مدن فرنسية أخرى ليؤكدوا استمرار حركتهم و عدم انحصارها، كما ظهر في تراجع عدد المشاركين فيها في الأسابيع الماضية، فلقد تظاهر الآلاف 23 فيفري 2019 و حسب تصريح أحد المنخرطين في هذه الحركة أن : "حركتنا ليست في انحصار وأقد أنها يمكن أن تدوم".

(1) موقع "السترات الصفراء".الأسبوع.الخامس. <http://www.france24.com/02/2018/12/15> ، تم الولوج للموقع

في 15-05-2019، على الساعة 14:00.

و في 24 مارس 2019، أصدرت وزارة العدل الفرنسية أن أكثر من 8700 شخص تم توقيفهم على ذمة التحقيق، منذ بدء حركة احتجاجات "السترات الصفراء" منذ أكثر من 4 أشهر، و من بين هؤلاء الموقوفين تمت إدانة حوالي 2000 شخص.

و بعد 6 أشهر من انطلاق حركتهم لم يفلح محتجوا "السترات الصفراء" في عموم فرنسا من تعبئة أو استنهاض مزيد من المشاركين في احتجاجات الأسبوع السادس و العشرين في باريس و مدن أخرى، فكان عددهم 2700 في فرنسا، منهم فقط في باريس بحسب وزارة الداخلية، ففي ليون وسط شرق فرنسا، و "نانت" غرب فرنسا حيث كانت حركة احتجاج أعلنت تظاهرتين وطنيتين، في تجمعين أقل من 2500 بحسب مصادر أمنية، وسط أجواء سرعان ما سادها التوتر، ففي "نانت" تعرض عناصر مكافحة الجريمة للرشق بمقذوفات ما أدى إلى تدخل قوات حفظ النظام و إطلاق ما يعرف "الرصاص الدفاعي" و لقد تعرض صحفي لرصاصة من هذا النوع في أسفل البطن، و في ليون تعرضت قوات الأمن التي تراقب للرمي بالحجارة و الزجاجات و الألعاب النارية، و ردت بالغاز المسيل للدموع.

و خلفت هذه الأزمة 12 حالة وفاة، 4000 شخص جريح، 8700 شخص تحت الرقابة، 2000 شخص مدان، 390 شخص مسجون.⁽¹⁾

المبحث الثاني: تحليل الحالة

1- تحديد صفحة مديري "أزمة السترات الصفراء" عبر موقع فيسبوك:

تم اختيار صفحة الرئيس الفرنسي "إيمانويل ماكرون"، و ذلك لأن القانون الفرنسي يعطيه الصلاحيات لأن يكون المقرر و متخذ القرار في نفس الوقت، و الناطق الرسمي باسم الدولة الفرنسية.

• صفحة "Emanuel Macron" التي تستحوذ على ما يقارب 2416380 شخص متابع للصفحة.

و قد كانت أول بداية لفتح صفحته في 29 أوت 2014، بحيث شهدت صفحته الرسمية على فيسبوك نموا كبيرا عقب فوزه في الانتخابات السابقة و ذلك ما تابعه من تفاعل كبير على منشوراته.

(1) موقع " <https://www.dw.com/ar/السترات-الصفراء/a48045476> " ، تم الولوج للموقع في 15-05-2019، على الساعة 14:30.

- ينشر عبر صفحته العديد من الفيديوهات و الصور و المنشورات حول القرارات التي يتخذها على شعبه، و المؤتمرات و اللقاءات التي يقوم بها.
- و تتم المشاركة في الصفحة من خلال الإعجاب أو الاشتراك عن طريق التعليقات على الصفحة.
- فمن هناك كانت الانطلاقة لاختيارنا لصفحة الرئيس الفرنسي "إيمانويل ماكرون" من أجل معرفة الكيفية التي يتم من خلالها التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة "السترات الصفراء" لاعتبارها تستحوذ على العديد من المشاركين، بحيث يقدر عددهم 2 ملايين متابع و مشارك في الصفحة و أيضا من خلال الملاحظة الالكترونية التي تعبر عن رسائل المحتجين موجهة للرئيس ماكرون، و لكونه رئيس الدولة و المقرر الأول في الدولة.

2- منشورات الرئيس الفرنسي "إيمانويل ماكرون" عبر صفحته الرسمية فيسبوك:

- 01 ديسمبر 2018 (20:04):

" ما حدث اليوم في باريس ليس له علاقة بالتعبير السلمي عن غضب شرعي، لا شيء يوضح سبب تعرض رجال الأمن للهجمات، و نهب التجار، و إحراق المباني سواء الخاصة أو الحكومية، و تعرض المارين و الصحفيين للتهديدات.

و المذنبين في أعمال العنف لا يريدون التغيير، و لا التحسين، و لكنهم يريدون الفوضى.

إنهم يخونون الأسباب التي يدعون أنهم يخدمونها و يتلاعبون بها، و سيتم تحديدهم و محاسبتهم غي المحكمة، سأحترم المطالب، سأستمع دائما للمعارضين، و لكن لن أتقبل العنف.

-التعليق حول المنشور:

- * Isabel Large: العنف الحقيقي هو 9 ملايين فقير، هو 80 مليار من التهرب الضريبي، هو كل الشركات مثل: google، amazon، التي لا تدفع الضرائب.
- * Sebastien Alexandre: عندما تكون القائد يجب أن تقود بالاعتداء بمن سبقوك سيد ماكرون، عندما لا تستمع للشعب، الشعب سيتكلم بقوة أكثر، أنت مسئول على الأحداث الحالية.

• 10 ديسمبر 2018 (20:17):

أعرف أنني جرحت البعض منكم بكلماتي، و أريد الليلة أن أكون واضحا معكم، إذا قاتلت من أجل أن أكون في النظام، فهذا لأنني أريد خدمة بلدنا، و أحب هذا البلد.

- التعليق على المنشور:

* Badora Senben: أنت تعتقد أنك ملك، فقد جردك الشعب المنهك.

* Alica étoile filante: عار على الجمهورية و على الديمقراطية الفرنسية، لم أسمع لأي أجوبة مقنعة إيجابية لمتطلباتنا، أنا أنتظر لألتقي بكم شخصيا، لكي أحدثكم عن الحياة التي نعيشها.

• 11 ديسمبر 2018 (18:30):

إنها حالة الطوارئ الاقتصادي، و الاجتماعي، التي أريد أن أصدرها حتى نتمكن من العيش بشكل أفضل.

في 2019 يتم دفع العمل الإضافي دون ضرائب أو رسوم.

سأطلب من جميع أرباب العمل الإضافي الذين يمكنهم دفع مكافأة نهاية العام، و لن تدفع أي ضريبة أو رسوم من هذا القسط، كما كنت قد خطبت في الحملة، أجر كل عامل سيعود ب 100 يورو للشهر، بدون أن يدفع ولو أورو واحد لصاحب العمل، و هذا سيبدأ في 2019 و سينتشر على مدى خمس سنوات.

- التعليق على المنشور:

* Alex Rey: أحسنت سيادة الرئيس، نحن نؤمن بكم، لقد استجبت للأزمة الاجتماعية، و أيضا الأزمة الديمقراطية.

* Noss Luding: حتى الشجاعة لا تمتلكها لمخاطبة الفرنسي مباشرة، لا عاطفة لديك، أملك كلمة واحدة أقولها لكم " إستقيل".

• 01 جانفي 2019 (10:59):

يمكننا و يجب علينا القيام بعمل أفضل، و أطلب من الشعب الفرنسي عدم إنكار الواقع.

و أضاف " دعونا نتوقف عن تشويه صورتنا و عن التظاهر بأن فرنسا بلاد لا يوجد فيها تضامن و حيث يجب دائما إنفاق المزيد"

و أضاف "نحن نعيش في واحدة من أكبر الاقتصاديات في العالم، لدينا بنية تحتية من بين الأفضل في العالم، نحن ندفع القليل أو لا شيء من أجل تعليم أولادنا، و نتلقى رعاية صحية على أيدي أطباء ممتازين بأقل التكاليف".

- التعليق على المنشور:

* Nadine Corate: كان من الضروري العمل منذ البداية و ليس التقليل من قيمة هذه الحركة، أنتم تثبتون عجزكم في جميع المجالات، أنتم لا تعرفون كيف تكونون مسئولين و صادقين، أنتم تفضلون إسقاط رؤوس لإنقاذ أنفسكم.

• 05 جانفي 2019 (21:00):

مرة أخرى، عنف كبير هاجم الجمهورية، حراسها، ممثليها و رموزها، أولئك الذين يرتكبون هذه الأعمال ينسون قلب ميثاقنا المدني، و سيتم تحقيق العدالة، يجب على الجميع إجراء هذه المصالحة لإثارة النقاش و الحوار.

- التعليق على المنشور:

* Janvier Allayen: سيدي الرئيس، يجب عليك الاستقالة بشجاعة حتى تسترجع فرنسا طريقها الحقيقي نحو التطور و تسترجع قوتها العالمية، أنتم عار على فرنسا، أقدم دعمي لحركة السترات الصفراء.

* Aurore Alven: عار عظيم، أم عائلة توفيت اليوم بباريس، 12 متوفي، الشعب لن ينسى أبدا أن الدم قد سال.

• 15 جانفي 2019:

افتتاح الرئيس الفرنسي حوارا وطنيا كبيرا غير مسبوق في تاريخ فرنسا من أجل مواجهة "أزمة السترات الصفراء" المندلعة أكثر من شهر، و في هذا المؤتمر يستمع ماكرون إلى رؤساء البلديات في مدن عديدة، لأكثر من ساعتين، سيعرضون خلالها شكاوي المناطق التي يعيشون فيها.

• 04 فيفري 2019 (21:14):

عبر صفحته الخاصة في فيسبوك يدعوا للمشاركة في الحوار الكبير قائلا: " كل واحد منكم لديه شيء ليقوله، لإسماع صوتكم شاركوا في هذا الحوار الكبير"
- التعليق على المنشور:

* Aur Elin: إنه ليس حوار، بل هي قائمة من الأسئلة و الأجوبة و إنه تنكر.

• 16 مارس 2019 (23:57):

ما حدث اليوم في Champs Elysée، لا يسمى بالمظاهرة، هم أشخاص هدفهم تدمير الجمهورية، بخطر القتل، كل من كان هناك متواطئون في ذلك.
لقد تم القيام بأشياء كثيرة من نوفمبر الماضي، لكن ما حدث اليوم بين أننا بعيدون كل البعد عن التظاهر السلمي. أريد أن أتخذ قرارات صارمة في أقرب الآجال حتى لا يتكرر هذا للسيناريو.
- التعليق على المنشور:

* Eddy Ndoni: سيدي الرئيس، أنها بسيطة... يجب عليك الإجابة على مطالبهم بالاستقالة، و سترون أنه لن تكون هناك أي مظاهرات أو تخريب.

• 25 أبريل 2019 (20:04):

تسجيل على المباشر عبر صفحته الخاصة، مؤتمر صحفي بعد الانتهاء من الحوار الوطني.
الحركة المسماة بحركة " السترات الصفراء " التي عبرت عن غضبها، قلقها، و إصرارها الكبير على تغيير الأوضاع بشكل أسرع، و على أن يتمكن الشعب الفرنسي من مواكبة التطور.
هذه الحركة بعد ذلك تم استغلالها من قبل أشكال العنف في المجتمع، معاداة السامية، كالهجوم على الصحفيين، على أعضاء الأمن الوطني يجب أن يستعاد معه الوئام الوطني الضروري و أنا لا أريد أن تغطي انحرافات البعض على مطالب هذه الحركة و لذلك قدمت ردًا كبيرًا يتوافق مع التوجهات التي حددناها لإعطاء المزيد من القدرة الشرائية للمواطنين.
- التعليق على المنشور:

* Jessica Delosten: لأن هذا لا يكفي سيد ماكرون، يجب عليك الذهاب حالا، أنتم تحطمون البلد، لقد فشلتم فشلا ذريعا و لن تتمكنوا من فعل شيء.

3- مسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة "السترات الصفراء" :

3-1- الاستراتيجيات التي طبقتها إدارة أزمة "السترات الصفراء" :

وقال "كومبس" يجب على مديري الأزمة أن يوقفوا بين إستراتيجية رد الفعل للأزمات و مستويات المسؤولية و تهديد السمعة الناتجة عن الأزمة. و من خلال الملاحظة و المشاركة الالكترونية و بعد الاطلاع على العديد من المنشورات و التعليقات، حددنا أهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارة أزمة "السترات الصفراء"، و هي كما يلي:

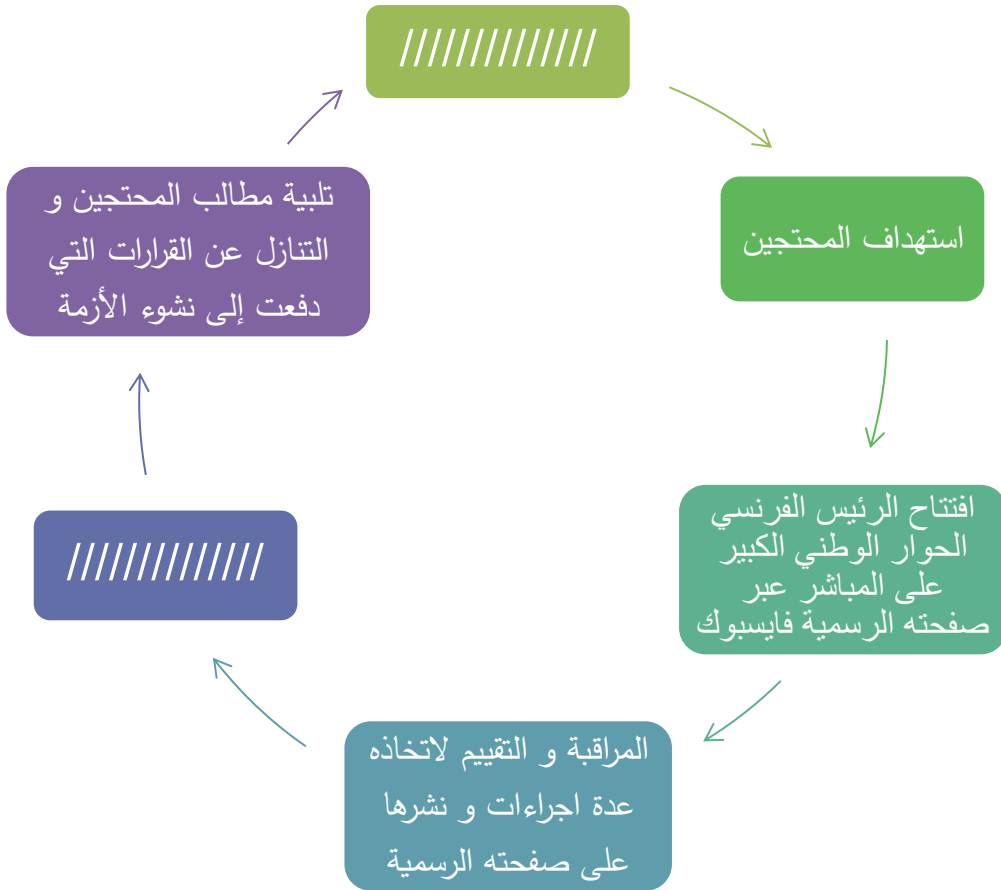
1- إستراتيجية التملص من المسؤولية: بحيث عبر الرئيس الفرنسي "يمانويل ماكرون" عبر صفحته الرسمية في فيسبوك عن عدم تحمل أي مسؤولية و براء الحكومة الفرنسية من ممارسة أي تقصير في حق المواطنين، و وصف المحتجين بممارسي العنف و الفوضى، و أنهم لا يريدون التغيير و لا التحسين.

2- إستراتيجية كبش الفداء: حسب الباحث "سامر غول" هذه الإستراتيجية تعتمد على تحميل المسؤولية الكاملة و المباشرة لشخص معين، إذ توعده الرئيس الفرنسي بإجراء العقوبات الصارمة و محاسبة المتسببين بالأزمة، فهنا نرى إستراتيجية كبش الفداء من خلال تحميله المسؤولية الكاملة للأشخاص الذين يريدون العنف و خلق أزمة في البلاد.

3- إستراتيجية احتواء الأزمة: قامت الحكومة الفرنسية بالتخطيط للأزمة من خلال رصد أهداف الدولة التي تتمثل في إخماد حركة "السترات الصفراء" و عودة المياه إلى مجاريها، وضع احتمال تزايد حدة الأزمة و تطورها إلى حالة حرب و التخفيف من الضغط الذي يسود أجواء الأزمة، من خلال كل هذا يتم إعداد سيناريو الأزمة عن طريق المناقشة الجماعية بين أفراد فريق الأزمة. و بعد الأحداث المتتالية التي تتمثل في أعمال العنف و الشغب و التخريب، و غيرها، تحتم على صناع القرار اتخاذ إستراتيجية احتواء الأزمة كمنفذ التي تعني محاصرة الأزمة، و نشر الرئيس الفرنسي "يمانويل ماكرون" على صفحته الرسمية فإيسبوك بإلغاء الضرائب و الرسوم و تلبية مطالب المحتجين داعياً إلى التحلي بالهدوء و السيطرة على النفس، متوعداً بالقيام بعمل أفضل،

هذا ما أدى بالمقابل إلى انحصار عدد المحتجين، لكن على الرغم من تلبية الرئيس لمطالبهم إلا أن الاحتجاج مستمر إلى غاية تنازل الرئيس عن منصبه.

4- نموذج إدارة اتصالات الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي:



الشكل (4): مخطط يوضح إدارة أزمة السترات الصفراء عبر موقع فيسبوك.

و فيما يلي نشرح كل مرحلة من مراحل هذا النموذج و الإجراءات المرتبطة بأزمة "السترات الصفراء" في فرنسا:

1- مرحلة الرصد و الاستماع: في هذه المرحلة لم يتبين إن كان الرئيس "إيمانويل ماكرون" يتتبع ما يقال عنه و عن الأزمة، لعدم الرد على التعليقات و الرسائل الوجيهة له عبر صفحته الرسمية فيسبوك فهذا يعني غياب هذه الحلقة.

2- مرحلة استهداف الجمهور المناسب: استهدف الرئيس الفرنسي في العديد من المنشورات المحتجين في أزمة "السترات الصفراء" على سبيل المثال: منشور 10 ديسمبر 2018 على الساعة 20:17 "أعرف أنني جرحت البعض منكم بكلماتي، و أريد الليلة أن أكون واضحاً معكم، إذا قاتلت من أجل أن أكون في النظام، فهذا لأنني أريد خدمة بلدنا، و أحب هذا البلد" و غيرها من المنشورات الموجهة للجمهور.

3- مرحلة الاستجابة و الحوار: تبدأ هذه المرحلة بمجرد حدوث الأزمة، لاحتواء الضرر و إيجاد حلول للأزمة، بحيث قام الرئيس الفرنسي في هذه المرحلة من خلال افتتاحه للحوار الوطني الكبير الغير المسبوق في تاريخ فرنسا من أجل مواجهة الأزمة المندلعة منذ شهر ديسمبر 2018، حيث نشر عبر صفحته الرسمية فيسبوك يوم 04 فيفري 2019 على الساعة 21:14 يدعو فيه للمشاركة في الحوار الكبير قائلاً "كل واحد منكم لديه شيء ليقوله. لإسماع صوتكم شاركوا في هذا الحوار".

4- مرحلة المراقبة و التقييم: هي مرحلة امتداد للرصد و الاستماع، بحيث اتخذ الرئيس الفرنسي العديد من السيناريوهات للحد من الأزمة كإخراج قوات الأمن و القوات الخاصة لمكافحة الشغب، و مواجهة المحتجين لتخرج الأوضاع عن السيطرة. حسب منشوراته عبر موقع فيسبوك يتبين أنه يراقب الأحداث من خلال منشوره يوم 16 مارس 2019 على الساعة 23:57 : ما حدث اليوم في Champs Elysée، لا يسمى بالمظاهرة، هم أشخاص هدفهم تدمير الجمهورية، بخطر القتل، كل من كان هناك متواطئون في ذلك. لقد تم القيام بأشياء كثيرة من نوفمبر الماضي، لكن ما حدث اليوم بين أننا بعيدون كل البعد عن التظاهر السلمي. أريد أن أتخذ قرارات صارمة في أقرب الآجال حتى لا يتكرر هذا للسيناريو.

5- مرحلة التفاعل مع الجمهور: غياب هذه المرحلة في مرحلة إدارة أزمة "السترات الصفراء"، فالرئيس الفرنسي لا يرد على التعليقات الموجهة له عبر موقع فيسبوك.

6- إجراء التعديلات المطلوبة: في هذه المرحلة قام الرئيس الفرنسي بتلبية مطالب المحتجين و التنازل عن قراراتهم المتمثلة في ارتفاع أسعار الوقود و رفع الضرائب، بتخصيص مجموعة من المنشورات على صفحته و توعده بتحسين المستوى المعيشي، هذا ما أدى إلى انحصار الأزمة، و لكن لم تختفي، و لازالت مستمرة رغم تقلص عدد المحتجين المطالبين برحيل الرئيس "إيمانويل ماكرون".

5- نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة استخدام إدارة أزمة السترات الصفراء، إستراتيجية احتواء الأزمة بشكل واضح و الاعتراف بوجودها لحصرها من كل الجهات وذلك لترميم السمعة. فهذه الإستراتيجية تهدف إلى توظيف كل الوسائل المتوفرة للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع.

2- أظهرت الدراسة رضا البعض من محتجي السترات الصفراء لهذه الاستراتيجيات مما أدى إلى انسحاب العديد من المحتجين و تقلص عددهم. وردة الفعل هذه كانت خطوة أولى نحو التسيير الأمثل للأزمة ، فمن خلال الملاحظة الإلكترونية وتتبعنا لتعليق المحتجين حول مختلف قرارات الرئيس ماكرون تبين أن الأزمة في مرحلة الانحسار. وإن إدارة ماكرون نجحت في رصد ومراقبة ما يدور وينشر عنهم عبر وسائل الإعلام وما يقال أيضا ، حتى أنهم رصدوا مواقف و اتجاهات الجمهور من القضية مما سمح لهذا الفريق بتقدير الموقف وتحديد استراتيجيات الاستجابة المناسبة .

3- غياب التواصل الفعلي بين أطراف الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي فقد غلب الرصد والمراقبة على عملية التواصل .

4- لجوء إدارة ماكرون في إطار سياسة الاحتواء إلى بعض الإجراءات التعويضية والتصحيحية التي تخمد غضب الجماهير فأعلان ماكرون عن عدم الالتزام بالقرارات الجديدة كان الانتصار الأول لإدارة الأزمة.

❖ اقتراح نموذج لإدارة أزمة "السترات الصفراء" في فرنسا:

النموذج المقترح هو نموذج 4RS (reduction, readiness, respons, recovery) :

يعتمد هذا النموذج المقترح من قبل "الجمعية السياحية لمنطقة آسيا و المحيط الهادي عام 2003 " إلى المدخل العلمي الإجرائي ليشمل دمج استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع تسليط الضوء على وظيفتي الرصد و الاستجابة. و يشمل النموذج أربع مراحل لإدارة اتصالات الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، و من خلال هذا النموذج سنقوم باقتراح حل لإدارة أزمة "السترات الصفراء" و هو كالتالي:

- أولاً في مرحلة ميلاد الأزمة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة و تنذر بوجود خطر، فهنا نستخدم "مرحلة التخفيض"، فالمهمة الرئيسية في هذه المرحلة هي:

- تحديد صفحات المحتجين الناشطة عبر فيسبوك، و متابعتها و المشاركة فيها من أجل تخفيض الآثار السلبية.
- تشكيل فريق اتصالات الأزمة عبر فيسبوك، الذي يقوم بتقييم المخاطر و الأزمات و تحديد توجهات محتجي "السترات الصفراء"، و متابعة منشوراتهم.
- رصد و مراقبة ما ينشر عن صانعي القرار، و ما يتداول عن الأزمة و رد فعل المحتجين من أجل تحديد الاستجابة المناسبة.

- ثانياً في مرحلة نمو و اتساع الأزمة نجد أنها وصلت إلى حد من الخطورة، فمن هذا المنطلق نلجأ ل"مرحلة الاستعداد" حيث يتم تحسين مستوى استعداد صانعي القرار لمواجهة الأزمة و الصمود أمام آثارها السلبية.

- تحديد أدوار فريق اتصالات الأزمة و الاستعانة بالمتخصصين في الاتصال عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
- وضع سيناريوهات، و خطط لاتصالات الأزمة عبر وسائل الاتصال الاجتماعية، و تحديد أصحاب المصالح.

- ثالثاً: مرحلة نضج الأزمة، فهنا الأزمة تصل إلى مرحلة النضج و الخروج عن السيطرة، فهذه هي مرحلة "الاستجابة" التي يتم فيها وضع الاستراتيجيات الاتصالية اللازمة، إذ يقوم الرئيس "ايمانويل ماكرون" بفتح حوارات مباشرة عبر صفحته الرسمية للرد على تساؤلات و تعليقات الجمهور.

- النشر عبر صفحته الرسمية معلومات باستمرار حتى لا يعتمد المحتجين على مصادر أخرى.
- تنظيم استفتاء عام يتناول عدة مواضيع ستطرح على الفرنسيين لامتناس غضب أصحاب "السترات الصفراء" عبر صفحته الرسمية فيسبوك.

- رابعا: مرحلة الانحصار و اختفاء الأزمة، فالأزمة هنا تبدأ بالزوال ثم الاختفاء، و هنا تبدأ مرحلة "التعافي و الاسترجاع" ففي هذه المرحلة تستعيد الدولة نشاطها الطبيعي على الدروس المستفادة من الأزمة.

- تحديد نقاط الضعف للدولة لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لمرحلة التعافي.
- استمرار التواصل مع المحتجين عبر موقع فيسبوك من خلال توفير المعلومات التي يحتاجونها و الرد على تساؤلاتهم.
- التأكيد على متابعة القيم بوظيفتي الرصد و المراقبة لما يقال عن صانعي القرار أو عن الدولة بعد الأزمة.

الخاتمة:

التخطيط الاستراتيجي هو الركيزة الرئيسية التي تقوم عليها إدارة الأزمات، من خلال تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة المدى تمنع بموجبه تضخيم الأزمات و امتدادها، و انحصارها قبل تفاقمها، و هذا من خلال التخطيط المستقبلي إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة و التصدي لها. و مع ظهور مواقع التواصل الاجتماعي إذ يعتمد العديد من الأشخاص عليها أثناء الأزمات ، خاصة فيسبوك، لأنهم يشعرون بتوفر المعلومات اللازمة و القدرة على مشاركتهم، من هنا نضمن التفاعلية و تبادل الأدوار الاتصالية.

شهدت فرنسا في أواخر سنة 2018، أزمة تمثلت في أزمة "السترات الصفراء" التي نشأت نتيجة إصدار الحكومة الفرنسية لمجموعة من القرارات من بينها ارتفاع أسعار الوقود، ارتفاع تكاليف المعيشة، و من هنا امتدت مطالب المحتجين إلى إسقاط الإصلاحات الضريبية التي سنتها الحكومة الفرنسية، و التي ترى الحركة، أنها تستنزف الطبقة العاملة و المتوسطة، لصالح الطبقة الغنية، تطورت الأحداث لتصل إعلان فرنسا حالة الطوارئ و ذلك بسبب أعمال العنف والشغب المنتشرة في كل أرجاء فرنسا، و مناداته المحتجين باستقالة الرئيس الفرنسي "إيمانويل ماكرون".

تعرضنا في الإطار التطبيقي أيضا إلى الاستراتيجيات المتبعة لإدارة أزمة السترات الصفراء عبر فيسبوك، و اقتراح نموذج لحل هذه الأزمة.

و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى معالجة الإشكالية التي تستهدف دراسة " ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة أزمة السترات الصفراء في فرنسا من طرف صانعي القرار عبر مواقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك"؟"، حيث تم اختيار هذه الأزمة كحالة للدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تطبيق سياسة الاحتواء و التجاهل تارة وتحمل المسؤولية تارة أخرى، وقد أفضت هذه الإستراتيجية إلى تقليص من حدة الأزمة وخفض وتيرتها.

قائمة المراجع

1- الكتب:

1. أبو يوسف أحمد أبو فارة : إدارة الأزمات مدخل متكامل، دار الإثراء للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2009.
2. أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2010.
3. أديب خضور : الإعلام و الأزمات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ط1، الرياض ، 1999.
4. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: شبكات التواصل و الانترنت و التأثير على الامن القومي و الاجتماعي، المكتب العربي للمعارف ، ط1 ، القاهرة ، 2006.
5. إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف : إدارة الازمات و مواجهة الكوارث، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ط1، مصر ، 2017.
6. بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي: التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية، المكتب العربي للمعارف ، ط1 ، القاهرة ، 2017.
7. بشار يزيد الوليد : مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي ، دار الراية للنشر ، ط1، عمان ، الأردن ، 2010.
8. بلال خلف السكارنة : إدارة الأزمات الإستراتيجية و الحلول ، دار زهران للنشر ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2015.
9. جبريل بن حسن العريشي : الشبكات الاجتماعية والقيم ، دار المنهجية للنشر ، الأردن ، عمان .
10. حسين أحمد الخضيرى : إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات ، مكتبة مديول، القاهرة ، 1999.
11. حسين شفيق : الإعلام الجديد (دراسات حديثة في علم نفس الإعلام الجديد) ، دار فكر وفن، ط2013، 1.
12. حسين شفيق : الإعلام الجديد والتحولات المستقبلية ، دار فكر وفن، مدينة السادس من أكتوبر، 2014.
13. حسين شفيق : مواقع التواصل الاجتماعي (أدوات ومصادر التغطية الإعلامية)، دار فكر وفن، 2014.

14. حسين محمود هتمي : شبكات التواصل الاجتماعي العلاقات العامة ، دار أسامة للنشر ، ط1، الأردن، عمان ، 2015.
15. خالد غسان يوسف المقدادي : ثورة الشبكات الاجتماعية ، دار النفائس للنشر ، ط1، عمان ، الأردن ، 2013.
16. درويش شريف التبان : مداخلات في الإعلام البديل و النشر الالكتروني على الانترنت ، دار العلم للنشر، القاهرة ، 2011.
17. درويش شريف التبان : مداخلات في الاعلام البديل و النشر الالكتروني على الانترنت، دار العلم للنشر، القاهرة، 2011.
18. الاديمي محي الدين إسماعيل محمد : تأثير الشبكات الاجتماعية الإعلامية على جمهور المتلقين، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ط1 ، الإسكندرية ، 2015.
19. سامي محمد هشام حريز : المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات ، دار البداية للنشر ، ط1، عمان ، 2017.
20. السيد سعيد : استراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث، دار العلوم للنشر، ط1، القاهرة، 2006.
21. شهرزاد لمجد : الإعلام و إدارة الأزمات (الإعلام الأمريكي نموذجا) ، دار أسامة للنشر ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2013.
22. صلاح عبد المجيد : الإعلام و إدارة الأزمات ، أطفالنا للنشر، ط1، الجزائر ، 2015.
23. عامر إبراهيم قنديلجي : الإعلام الالكتروني من خلال المدونات و شبكات التواصل الاجتماعي، دار المسيرة للنشر ، عمان، الأردن ، ط1، 2015.
24. عامر فتحي حسين : وسائل الاتصال الحديثة من الحريدة إلى الفيسبوك ، دار العربي للنشر، 2011.
25. عبد الرحمان بن إبراهيم الشاعر: مواقع التواصل الاجتماعي و السلوك الإنساني ، دار الفضاء للنشر، ط1، عمان ، 2015.
26. عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام الجديد و الصحافة الالكترونية، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2014.
27. عبد الله العسكري: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار المنير للنشر، ط2، دمشق، 2004.

28. عصام بن يحي الفيلاني : التخطيط الاستراتيجي للدول ، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة ، السعودية ، 2010.
29. علي خليل شقرة : الإعلام الجديد (شبكات التواصل الاجتماعي) ، دار أسامة للنشر ، ط1، عمان، الأردن ، 2014.
30. العلي صالح : مهارات التواصل الاجتماعي ، أسس، مفاهيم ، قيم ، دار الماجد للنشر ، ط1، عمان ، 2015.
31. علي فلاح الضلاعين و آخرون : الإعلام وإدارة الأزمات ، دار الإعصار العلمي للنشر ، ط1، 2015.
32. عماد حسن مكاوي : الإعلام ومعالجة الأزمات ، دار المصرية اللبنانية للنشر ، ط1، 2015.
33. عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 1990.
34. العنين عبد الثاني محمد : نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية ، مجلة النهضة الإدارية ، اكااديمية السادات للعلوم الإدارية ، طنطة .
35. عيشوش فريد : الاتصال في إدارة الأزمات ، دار الخلدونية للنشر، ط 1، الجزائر ، 2011.
36. كاظم المقدادي : الإعلام الدولي الجديد وتصدع السلطة الرابعة ، دار أسامة للنشر، عمان، الاردن، 2013.
37. ماجد سلام الهدمي : إدارة الأزمات ، دار المسيرة للنشر ، ط1، عمان ، الأردن ، 2012.
38. مجيد الكرخي : التنبؤ و التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر ، عمان ، 2017.
39. محمد شومان : الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية ، دار الكتب العلمية للنشر، ط1، القاهرة، 2002.
40. محمد صلاح الدين مصطفى، أحمد رجاد عبد الحميد، أحمد عبد المنعم، ماجدة عبد الحميد، خطوات البحث العلمي ومناهجه ، المشروع العربي لصحة الأسرة ، مصر 2010.
41. محمد عبد السميع ، احمد طيبة : الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ، دار جليس الزمان للنشر، ط 1، عمان ، 2014.
42. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي : دور الصحف في إدارة الأزمات: منشأة المعارف للنشر، ط1، السكندرية، 2008.

43. محمد عبيدات و آخرون : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية ، 1999.

44. محمد محمد محمد عنب: التحقيق و البحث الجنائي في إدارة الأزمات ، دار أبو المجد للطباعة بالهرم ، مصر ، 2013.

45. وائل مبارك فضل الله : أثر الفيسبوك على المجتمع ، مونة شمس النهضة للنشر ،السودان، ط1،2010.

ب- الرسائل و المذكرات :

1. **سامر أحمد غول** : استراتيجيات الاستجابة للآزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس

الخطيرة في ضوء نظرية الاتصالات الموقفية للآزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية من كلية الدراسات العليا ، جامعة بير زيت، فلسطين، 2015 .

2. **عزيزة سهيل أبو حليلة** : دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الآزمات، مذكرة لنيل درجة الدبلوم

العالي، تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني ، الجامعة الإسلامية، السعودية، 2013.

3. **محمد مالك** : مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة و تسير الأزمة بالمؤسسة (دراسة

تجربة سونا طراك كنموذج)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 2007.

ج- المحلات :

(1) -بشرى جميل الراوي : دور مواقع التواصل الاجتماعي في التغيير، مدخل نظري، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 18 ، 2012.

(2) -خيرة محمدي : شبكة التواصل الاجتماعي و الهوية الثقافية ، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية : العدد 11، 2017.

د- المؤتمرات و الملتقيات و المحاضرات:

1- **أوشن جميلة** : محاضرات غير منشورة حول إتصال و تسير الأزمة ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، 2018-2019

2- القاضي الدكتور محمد محمد الالفي : ورقة حول إعلام مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة
الازمات

د-المراجع الالكترونية:

1- العزاوي نجم : اثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة بكلية الاقتصاد ، تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال /<https://www.academia.edu/38561161/>

2-موقع " a48045476/السترات الصفراء/ar/https://www.dw.com/

3- موقع "السترات الصفراء.الأسبوع.الخامس.15/12/2018/02/http://www.france24.com/

4- موقع "السترات الصفراء.الأسبوع.الخامس.15/12/2018/02/http://www.france24.com/

5- موقع الإعلام الجديد و إدارة الأزمات/1622710/2014/4/20/https://www.youm7.com/story/

6- من-2004-ل-2018-كم-زاد-عدد-مستخدمي-فيس-بوك-

عاما/4129939/2/5/2019/https://www.youm7.com/story/

قائمة الملاحق



Emmanuel Macron ✓

Personnalité politique



J'aime
déjà

S'inscrire



Malek, Amà Ziy, Malik et 2 418 239
autres personnes aiment

ملحق رقم 1 يوضح الصفحة الرسمية للرئيس الفرنسي "إيمانويل ماكرون" عبر موقع الفيسبوك.



Emmanuel Macron



16 mars at 23:57 • 🌐

Ce qu'il s'est passé aujourd'hui sur les Champs-Élysées, ça ne s'appelle plus une manifestation. Ce sont des gens qui veulent détruire la République, au risque de tuer. Tous ceux qui étaient là se sont rendus complices de cela. Beaucoup de choses ont été faites depuis novembre, mais la journée d'aujourd'hui montre que sur ces sujets-là nous n'y sommes pas. Je veux qu'on prenne dans les meilleurs délais des décisions fortes pour que cela n'advienne plus.



33 909

21 573 Comments • 3 737 Shares



Like



Comment



Share

الملحق رقم 02: يوضح إحدى منشورات الرئيس الفرنسي عبر موقع فيسبوك في تعليقه وتفسيره لحركة "السترات الصفراء".



Emmanuel Macron était en direct. ...

25 avr. at 08:04 • 🌐

(Re)voir la conférence de presse à l'issue du
Grand Débat national.



👍❤️😡 10 703

15 783 Comments • 2 870 Shares

الملحق رقم 03: يوضح فيديو هات على المباشر عبر الصفحة الرسمية للرئيس " إيمانويل
ماكرون " عبر موقع فيسبوك يبث فيه الحوار الوطني الكبير.

فهرس الأشكال:

الصفحة	فهرس الأشكال
21	الشكل رقم (1): نموذج إدارة الأزمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي
32	الشكل (2): يمثل مراحل تطور الأزمة
35	الشكل (03): مراحل إدارة الأزمة
77	الشكل (04): مخطط يوضح إدارة أزمة السترات الصفراء عبر موقع فيسبوك

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأمازيغية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
أب	مقدمة
3	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
5-4	1- إشكالية الدراسة
5	2- تساؤلات الدراسة
6-5	3- أسباب اختيار الموضوع
6	4- أهداف الدراسة
6	5- أهمية الدراسة
8-7	6- منهج الدراسة
9	7- أدوات الدراسة
9	8- حدود الدراسة
12-9	9- تحديد مفاهيم الدراسة
17-12	10- الدراسات السابقة
21-18	11- المقاربة النظرية للدراسة
22	الفصل الثاني: التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي لاتصال و إدارة الأزمات
23	تمهيد
27-24	المبحث الأول: مقارنة معرفية لماهية التخطيط الاستراتيجي
24	1- تعريف التخطيط الاستراتيجي
25-24	2- خصائص التخطيط الاستراتيجي
26-25	3- أهمية التخطيط الاستراتيجي
27-26	4- خطوات التخطيط الاستراتيجي
32-27	المبحث الثاني: مداخل رئيسية حول الأزمة
28-27	1- مفهوم الأزمة

29-28	2- أسباب نشوء الأزمات
29	3- أنواع الأزمات
30	4- خصائص الأزمات
32-30	5- مراحل تطور الأزمات
37-33	المبحث الثالث: ماهية إدارة الأزمات
33	1- مفهوم إدارة الأزمات
35-33	2- مراحل إدارة الأزمة
37-35	3- أساليب إدارة الأزمة
43-38	المبحث الرابع: دور الاتصال الأزماتي و التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
42-38	1- اتصال الأزمات
42	2- دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثالث: مواقع التواصل الاجتماعي "الفيسبوك"
45	تمهيد
53-46	المبحث الأول: مواقع التواصل الاجتماعي بين النشأة و الخصائص
47-46	1- نشأة مواقع التواصل الاجتماعي
48-47	2- مفهوم مواقع التواصل الاجتماعي
50-48	3- أشهر مواقع التواصل الاجتماعي
51-50	4- خصائص مواقع التواصل الاجتماعي
52-51	5- خدمات مواقع التواصل الاجتماعي
53-52	6- ايجابيات و سلبيات مواقع التواصل الاجتماعي
60-54	المبحث الثاني: ما هو موقع الفيسبوك؟
54	1- تعريف الفيسبوك
55	2- نشأة الفيسبوك
57-56	3- خصائص الفيسبوك
58-57	4- مكونات الفيسبوك
60-58	5- استخدامات الفيسبوك
-60	المبحث الثالث: دور الإعلام و مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات

63-60	1- دور الإعلام في إدارة الأزمات
61-60	1-1- دور الإعلام قبل حدوث الأزمة
62-61	1-2- دور الإعلام أثناء حدوث الأزمة
63-62	1-3- دور الإعلام بعد حدوث الأزمة
64-63	2- دور مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة
67	تمهيد
71-68	المبحث الأول: عرض الحالة "أزمة السترات الصفراء في فرنسا"
69-68	1- بوادر ظهور أزمة السترات الصفراء
71-69	2- انعكاسات أزمة السترات الصفراء
-71	المبحث الثاني: تحليل الحالة "أزمة السترات الصفراء في فرنسا"
72-71	1- تحديد صفحة مديري أزمة السترات الصفراء عبر موقع الفيسبوك
75-72	2- منشورات الرئيس الفرنسي " إيمانويل ماكرون " عبر صفحته الرسمية على الفيسبوك
77-76	3- مسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة السترات الصفراء
78-77	4- نموذج إدارة اتصالات أزمة السترات الصفراء عبر مواقع التواصل الاجتماعي
79	نتائج الدراسة
81-80	اقترح نموذج لإدارة أزمة السترات الصفراء
82	خلاصة الفصل
83	الخاتمة
88-84	قائمة المراجع
90-88	قائمة الملاحق
91	فهرس الأشكال
94-92	الفهرس العام

