



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف2

قسم علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

مطبوعة الدعم البيداغوجي:

## الاتصال وتسيير الأزمات

### Crisis communication and emergency Management

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الدكتورة:

- بلوطي ربحانة

السنة الجامعية: 2023-2022

عنوان الماستر: الاتصال والعلاقات العامة

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

الأستاذ المسؤول عن الوحدة التعليمية :

اسم المادة:3: الاتصال وتسيير الأزمة

الرصيد : 05

المعامل: 02

أهداف التعليم:

تمكين الطالب من معرفة أن السلطة الحقيقية تكمن في السيطرة والتحكم في الاتصال، وعلى قدرتها على إحباط السيطرة المضادة لها إذن الهدف الأساسي هو التحكم في آليات إدارة الأزمة من الناحية الإعلامية والاتصالية وعلاقتها بالرأي العام.

المعارف المسبقة المطلوبة:

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

محتوى المادة:

الهدف من هذه المادة هو تمكين الطالب من التعرف على آليات تسيير مختل الأزمات التي تواجه المؤسسات المجتمعية "نزاعات صراعات"، وكيفية توظيف الاتصال كألية في التخفيف من حدة الأزمات وتفضيل الحوار. فوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماما إلا عندما تواجه المؤسسات الخاصة. العامة الحكومية وغير الحكومية أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافس أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء.

#### تحديد المفاهيم :

الأزمة/ الاتصال .

مدخل عام حول اتصال الأزمات.

مفهوم الأزمة .

تعريف الأزمة.

أنواع الأزمات.

أسباب حدوث الأزمات.

إدارة الأزمات.

طرق التعامل مع الأزمة.

تشخيص الأزمة.

خطوات التعامل مع الأزمة.

مبادئ المواجهة.

مفهوم الاتصال.

مبادئ الاتصال.

مهام الاتصال.

عوامل فعالية الاتصال.

إدارة اتصال الأزمات.

الاتصال ومواجهة الأزمات.

دور الاتصال قبل وأثناء وبعد الأزمة.

مواجهة الحملات المعادية والشائعات.النجاح أثناء الأزمات.

معوقات الاتصال الأزماتي.

طريقة التعليم:

امتحان كتابي+ أعمال أخرى+بناء نظام المعلومات .

#### مقدمة

يُعد الاتصال المحور الأساسي لمختلف التفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخل النسيج الاجتماعي، بين الأفراد على المستوى الأول وبين الجماعات في مستواه الثاني وكلما اتسع العدد أكبر برزت الحاجة الملحة لضرورة وجود آليات وأساليب وطرق وأدوات لتسهيل تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد. خصوصا في ظل التنامي المتسارع الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي فرضت بطريقة أو بأخرى وجودها كداعم للتواصل البشري.

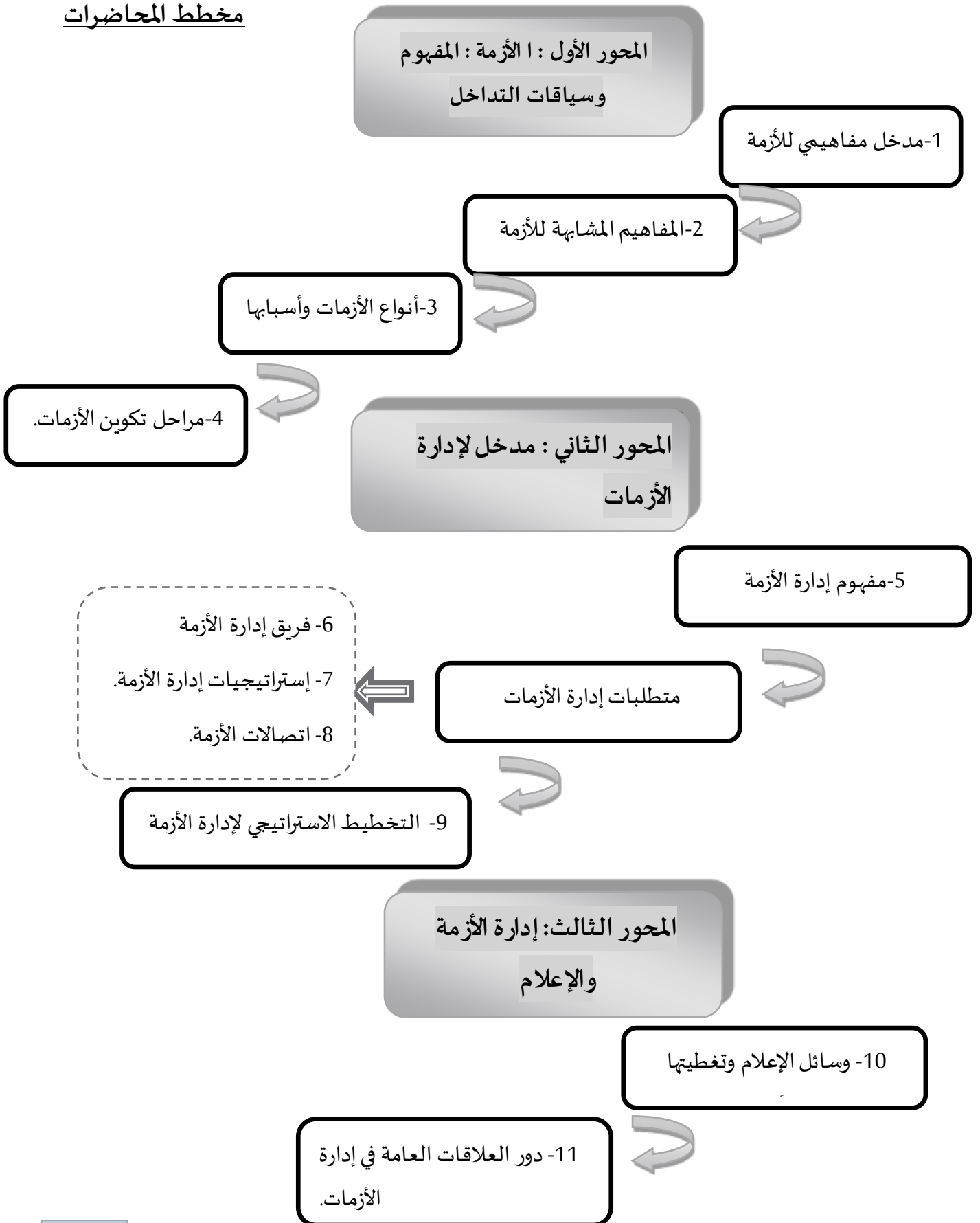
كما وتبرز أهمية الاتصال بشكل أكبر على مستوى الأنشطة المنظمة التي تمارس في إطار المؤسسات والإدارة على اختلاف أطيافها، من خلال أنواعه الرسمية منها وغير الرسمية، وكل هذا في سبيل تحقيق أهداف المنظمة أو الإدارة أو المؤسسة بطريقة سهلة وسريعة وهادفة . لذا أولت- ولا تزال- هذه الإدارات عناية بالجانب الاتصالي في مختلف الأنشطة التي تقوم بها ممثلا في خلية العلاقات العامة أو المكلف بالاتصال، وسواء كان ذلك في الظروف اليومية الاعتيادية أو حتى في الظروف الاستثنائية أو غير مألوفة بالنسبة لها، خاصة في ظل الأزمات التي تعترها وتبرز حاجتها إلى إبقاء الوضع في حالة استقرار والسيطرة على الموقف.

وبالرغم من كون إدارة الأزمات يصب في اختصاص علم الإدارة، إلا أن بداية الاهتمام بها على المستوى العالمي برز بأزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962 منبع التفكير في البحث عن طرق لإدارة الأزمات وحلها بأساليب مدروسة وطرق حديثة، أما على مستوى المؤسسات فإن الاهتمام بها يدخل في كون النشاط الممارس فيها يمكن أن يصيبه مشاكل أو أحداث تتفاقم تدريجيا لتصبح أزمات تحتاج لحلول، وهذا للحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة بالنسبة لجمهورها الخارجي، وضمان سيرورة العمل بالنسبة لجمهورها الداخلي، وهو صلب النشاط الاتصالي الذي تهتم به اتصالات الأزمة وفريق إدارة العلاقات

العامة. من هنا تتجلى أهمية دراسة هذا التخصص في كيفية إدارة الأزمة اتصاليا بتوفير المعلومات اللازمة وكذا استخدام الوسائل الاتصالية الجيدة التي من شأنها أن تسهم في الحد من تفاقم الأزمة، وتضمن ربح الوقت للبحث عن الحلول للقضاء عليها بأخف الأضرار نظرا لعامل التهديد والمفاجأة وأهمية الوقت كعامل حاسم في إدارة الأزمة.

وهو ما سيتم تناوله في هذه المطبوعة العلمية في سبيل الكشف عن دور الاتصال وكذا اتصالات الأزمة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، انطلاقا من ضبط المفهوم، ثم الوقوف على الاستراتيجيات والمراحل وكذا التخطيط الاستراتيجي وصولا إلى دور العلاقات العامة في الحد من الأزمات.

مخطط المحاضرات



### الهدف العام للمقياس:

أن يكون الطالب في نهاية دراسته لهذا المقياس قادرا على :

إبراز دور الاتصال في تسيير كل مرحلة من مراحل الأزمة في مختلف المؤسسات.

### الأهداف الإجرائية:

1. أن يضبط الطالب مفهوم الأزمة .
2. أن يفرق الطالب بين مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى المشابهة لها .
3. أن يميز الطالب بين أنواع الأزمات وأسبابها.
4. أن يرتب الطالب مراحل تكوين الأزمات .
5. أن يفرق الطالب بين مفهوم إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات .
6. أن يوضح الطالب المتطلبات الضرورية لإدارة الأزمات: الفريق و الاستراتيجيات والاتصالات.
7. أن يوضح دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات .
8. أن يبين الطالب دور وسائل الإعلام في إدارة كل مرحلة من مراحل الأزمة.
9. أن يوضح الطالب دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة.



## المحور الأول: الأزمة: المفهوم وسياقات التداخل.

المحاضرة الأولى: الأزمة والاتصال مدخل  
مفاهيميالهدف الخاص:

أن يضبط الطالب مفهوم الأزمة و عناصرها

الأهداف الإجرائية:

1. أن يعرف الأزمة اصطلاحا من خلال عرض جملة تعريفات عند الباحثين.
2. أن يحدد العناصر المكونة للزمات مع شرحها بمثال واضح.

1-1 مفهوم الأزمة:

بالنظر في أصل المصطلح فإن مفهوم الأزمة يمتد إلى الأصول التاريخية في الحضارة الإغريقية أين كان يستخدم المصطلح في الطب الإغريقي، ثم شاع استخدام المصطلح مع بداية القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، ثم تم اقتباسه في القرن 17 للدلالة على درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني، وبحلول القرن التاسع عشر شاع استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويعد مفهوم الأزمة واحدا من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة، وذلك حسب ما أشار إليه العديد من الباحثين يعود إلى جملة من الأسباب هي:

- 1- صعوبة حصر وتحديد ما المقصود بالأزمة.
- 2- الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه: أزمة هوية، أزمة أخلاق، أزمة قيم، أزمة اقتصادية أو اجتماعية أو عسكرية..
- 3- تعدد مداخل دراسة الأزمات، فكل علم يتناولها بحسب الاختصاص والإيديولوجية التي ينتهي إليها.

أ/ في الدلالات اللغوية:

تأخذ الأزمة عدة دلالات لغوية يمكن تلخيصها كما يلي:

-الصرخة والاحتجاج: أزم على شيء أزما أي عض بالفم كله عضاً شديداً.

-الضغط الزائد: فيقال أزم الحبل ونحوه أي أحكم قفله.

-الخسارة الفائقة: فيقال أزم السنة أي اشتد قحطها وبهذا فإن الأزمة تعني القحط.

-الانفعالية الزائدة: فيقال الأزمة أي الضيق والشدة والحدة في علم الطب: تغيير مفاجئ في مرض حاد.

-المواجهة: فيقال أزم فلان على كذا: أي لزمه وواضب عليه.

أما في قاموس لسان العرب فالأزمة هي الجذب أو القحط أو المجاعة. و طبقاً لقاموس المورد " فهي تغيير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ في الأمراض الحادة وهي مرحلة في العمل القصصي أو المسرحي تتضارب فيها العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب ويقول أزم أي عقد أو تفاقم. (المجد.2013.ص48)

ومن جملة التعريفات اللغوية جاء مفهوم الأزمة في قاموس أكسفورد على أنها نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، كالأزمة المالية أو السياسية، وتتسم الأزمة بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محددة..

أما في اللغة الفرنسية فإن مصطلح *crise* يقابله في اللغة العربية "نوبة"، ضائقة مالية، أزمة، نوبة عصبية، أزمة وزارية (إدريس. 2005.ص331) وهو المعنى الذي يتوافق مع الدلالات اللغوية العربية .

وبناء على ما جاء في سلسلة التعريفات اللغوية يتضح بأن الأزمة هي موقف ينتج عنه متغيرات بيئية مولدة لآزمات أخرى، تؤدي للخروج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ، وتتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في ردة الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسن والتعلم. (الهواري.1998.ص03)

#### ب/الأزمة من الناحية الاصطلاحية:

-موقف مفاجئ يهدد مصالح المنشأة وصورتها أما الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي

-نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل فهي حالة عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيه ، وهي مرحلة صعبة تعرف حالة من الاضطراب تتعلق بأشياء ما أو أحداث أو أفكار (Gabay.2001.p33)

-خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، ويهدد الافتراضية الرئيسية التي يقوم عليها النظام

- حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ومن ثم صعوبة البحث عن وسائل وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية. (عابد و أبو سعيد.2019.ص ص 214-215)

#### ج/الأزمة من منظور بعض العلماء:

يرى عدد كبير من الباحثين أن الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة بطريقة في وظائفها وجماهيرها الأساسية، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها والحفاظ على شرعيتها وسمعتها. (duhe& zoch.1995.pp42-45)

يعرفها نورمان ستون بأنها لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر، وهذه اللحظة تكون نتيجة لبعض المشكلات الصغيرة التي لم تدرك على أنها تأثيرات سلبية بمفردها على المنظمة، ولكن مع تراكمها تتحول إلى أزمة تهدد المنظمة وسمعتها .

يؤكد جون برنت على نفس المعنى ويوضح أن الأزمة تمثل سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة incident ثم تتحول إلى حدث أكبر accident ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع conflict وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة crisis وعلى ذلك فإنها نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعليا على نظام المنظمة ويهدد قواعدها الأساسية وشعورها بذاتها وكيانها.(الجمال و عياد.2004.ص333)

-وقد قدم ليبار تيري في كتابه اتصال الأزمة عشر تعريفات للأزمة، حيث اعتبرها: "المرحلة الأخيرة لتتابعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة واستقرار المؤسسة (Thierry,2005.p09)

2- خصائص الأزمة: تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص نوردتها على النحو التالي:

1/تمثل الأزمة نقطة تحول جوهرية ينطوي على درجة من الغموض وعدم الفهم وانعدام التأكد والمخاطرة.

2/تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها.

3/تسبب حالة من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة

4/تهدم القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة .

5/تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما السيطرة على مجرياتها.

6/تتطلب الأزمة معالجة خاصة وإمكانيات ضخمة.(الخضيرى.ص ص 63-64)

7/تتضمن مسؤولية قانونية.

8/تنطوي على رهان من نوع ما يمكن كسبه من خلال مهارة التعامل معها.

9/تتطلب التصرف الفوري والسريع ومواجهتها تعد أمرا مصيريا يستدعي اهتمام الجميع .

10/مواجهة الأزمة بالإضافة إلى كونها علما فإنها تتميز بكونها فن يستوجب ابتكار أساليب جديدة لاستيعاب المواقف الطارئة والمستجدة.

11/تتطلب مواجهة الأزمة التنسيق الفعال بين مختلف أجزاء الكيان الإداري.(عليوة.2002.ص14)

نقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطراب في العادات والعرف السائد مما يستلزم التدخل السريع من أجل التغيير وإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

نقصد بالأزمة من الناحية السياسية: حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا أو سياسيا أو نظاميا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو ثقافيا.

نقصد بالأزمة من الناحية النفسية : رد الفعل أو الاستجابة لأحداث معينة تتضمن درجة عالية من التهديد ويصاحب ذلك درجة عالية من الألم، وإن هذه الأحداث قد تكون من خارج الشخص، كما في حالة الزلازل، الحرائق، الفيضانات، أو من داخل الشخص كما في الحالات النفسية والصدمات.

نقصد بالأزمة من الناحية الإعلامية: تعرف على أنها موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين، النقابين ... فهي عادة ما تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة.

3/ عناصر الأزمة : تتكون الأزمة من ثلاث عناصر أساسية وهي:

أولاً : عنصر المفاجأة: فالأزمة لا تكون معروفة تحدث دون سابق إنذار، هذا لا يعني أن كل الأزمات تحمل هذا العنصر لأنه هناك البعض منها يحدث نتيجة تراكمات تمهد لحدوثها وتمكن من توقعها مسبقاً قبل حدوثها : مثلاً أزمة الحرب الأوكرانية الروسية .

ثانياً: عنصر التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنهم لا يستطيعون الحصول أو المحافظة على القيم أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة إليهم، ويتعلق التهديد بكل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة علاوة عن احتمال تحققها، وبصفة عامة كلما زادت قيمة الخسائر وزاد احتمال تحققها ازداد التهديد.

ثالثاً: عنصر الوقت: يعبر ضغط الوقت عن إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق، واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث خسائر أو تصعيدها. (أبوفارة.2009.ص21)

#### 4- تعريف الاتصال :

يعد الاتصال من الأنشطة القديمة قدم الإنسان ، كما انه احد الأفعال التي يمارسها الفرد في حياته اليومية بشكل تلقائي أو عفوي وكذا موجه بقصد تحقيق غايات محددة ، ولعل التأصيل لمفهوم الاتصال من حيث الجانب اللغوي أو الاصطلاحي يفتح الكثير من التنوع في الطرح وكذا عدم الاتفاق في إعطاء مفهوم واحد له ، وهو الأمر الذي يرجع إل تعدد التخصصات التي تدرس الظاهرة الاتصالية من جوانب شتى . إلا أن منطلق التعريفات تعود في جوهرها إلى الاشتقاق اللغوي للكلمة.

#### 4-1/-التأصيل اللغوي لمفهوم الاتصال :

لغة : جاء في قاموس لسان العرب وقاموس المحيط الاتصال من المصدر الثلاثي وصل يصل وصلًا والوصل نقيضه الهجران وصلت الشيء وصلًا وهو يعني الصلة وبلوغ الغاية . أما ما جاء في قاموس أكسفورد فالاتصال يدل على نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات أو بالرموز. (دليو، 2013، ص15)

أما من ناحية التطور اللغوي لكلمة الاتصال Communiquer اتصل، والاتصال Communication فقد ظهرت في النصف الثاني من القرن الرابع عشر، وكانتا تدلان على ذلك العصر على الاشتراك، (بوعزيز، 2018، ص10)

#### الاتصال تشارك :

يأتي تعريف الاتصال على أنه الشيء المشترك استنادًا إلى ما جاء من أصول الكلمة اللاتينية COMMUNIS والتي تعني المشاركة، ونحن عندما نقوم بالتواصل مع الآخر فإن هذا يوجد نوعًا من مشاركة الآخر، وهو ما يؤسس لوجود الرغبة لدى أحد الطرفين في التواصل مع الآخر

#### الاتصال تفاعل رمزي:

يعرف الباحث جورج لندبرج كلمة الاتصال على أنها " تستخدم للإشارة إلى التفاعل بواسطة الرموز والعلامات، وهذه الرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، وإن السلوك الناتج عن هذا التفاعل قد لا يحدث لمجرد تعرض الفرد للرمز، بل لا بد من تهيئة الفرد الذي يقوم بالاستجابة ليتقبل المنبه بشكل معين" (رشتي، 1987، ص 50-51)

#### الاتصال نقل للأفكار:

عرفه ديفيد برلو: على أنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص إلى آخر، وأضاف أندرسون: بأن عملية الاتصال يقصد بها العملية التي ينقل فيها شخص معين المعنى إلى مستمع أو أكثر من خلال استخدام رموز واضحة صوتية أو مرئية.

#### الاتصال ظاهرة اجتماعية:

يعرفه علماء الاجتماع بأنه عملية اجتماعية، يستخدم للتفاعل الإنساني وهو من العمليات التي يؤثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم. وبالتالي فإنه يركز على إحداث التأثير في الآخر .

#### 5/عوامل فعالية الاتصال:

يتطلب الاتصال الفعال توفر مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة لنقل وتبادل الآراء والمعاني ، والتي تؤدي توافرها والحرص على اكتسابها سواء من جانب المرسل أو من جاني المرسل إليه إلى زيادة فعالية عملية الاتصال وتمثل فيما يلي:

1-مهارة التحدث: من خلال انتقاء الألفاظ المناسبة للتعبير عن المعاني المراد إيصالها، مع مراعاة المسافة مع الجمهور، وتحديد الهدف وتوظيف عوامل لجذب الانتباه.

2-مهارة الإنصات: ونعني بها الاستماع إلى الآخر عند الكلام من خلال ضبط الأعصاب والصبر دون النقد ومع عدم تحقير المعلومات.

3-مهارة التفكير المنظم: وهي تطبيق المنهجية العلمية في التفكير السليم وتسلسل الأفكار .

4- مهارة استخدام الوسائل الاتصالية: من خلال الإلمام بمختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة

5-مهارة الحساسية الاجتماعية: وهي القدرة على تطبيق مبدأ تبديل الأدوار وتصور الفرد نفسه مكان الآخر.

6-مهارة الذكاء الاجتماعي: وهي القدر على حسن التصرف والتفاعل الاجتماعي .

7-مهارة حسن إدارة الوقت: من خلال التعامل الحاسم مع عامل الوقت بالطريقة الممنهجة والتي تضمن سير المعلومات بطريقة دون إخلال بالمعنى أو ملل من الإطناب .

8-مهارة الكتابة والقراءة: من خلال امتلاك القدرة على الكتابة والقراءة بالنسبة للقائم بالاتصال .

9-مهارة الاهتمام بالمظهر: من خلال الظهور بالشكل اللائق أمام المتلقين .(الجمالوي.1997.ص3)

## الأنشطة الموضوعة للمحاضرة الأولى:

### النشاط 01:

استنادا للمحاضرة وفي ضوء ما تعلمت أكمل الفراغات الموجودة في هذه الفقرة بما تراه مناسباً ومتمماً للمعنى الصحيح:

تعد الأزمة أحد المفاهيم التي.....من باحث إلى آخر، ومرد هذا الاختلاف  
.....و.....و.....، ويمكن القول أن الأزمة موقف ..... يحدث  
نتيجة تراكم مجموعة من العوامل، وتؤدي إلى ..... في النظام المعتاد، معلنة بذلك عن  
..... للاستقرار الموجود داخل المنظمة. فالأزمة تدفع الإدارة إلى .....قرارات هامة نظراً  
لضغط ..... و..... لمحاولة إعادة النظام إلى سابق العهده.

### النشاط 02:

تتكون كل أزمة من عناصر مهمة لا يمكن تجاهلها أو تفاديهها. أذكر العناصر المكونة للأزمة مع شرحها وإعطاء مثال عن كل منها.



## المحاضرة الثانية : المفاهيم المشابهة للأزمة

الهدف الخاص:

أن يفرق الطالب بين مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى المشابهة لها.

الأهداف الإجرائية للمحاضرة:

- 1- أن يعرف المفاهيم المشابهة للأزمة تعريفا إجرائيا بالاعتماد على مستوى الفهم الخاص لها.
- 2- أن يستخرج الفروقات بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها انطلاقا من تعريفاتها.

تتداخل العديد من المصطلحات في ظاهرها مع مفهوم الأزمة إلا انه في جوهرها تختلف اختلافا كبيرا عن معنى الأزمة أو قد تتقاطع معها في جزئيات، تجعل الكثير منا تستخدمها استخداما في غير محلها وبغير مدلولها الصحيح، لذا ستأتي هذه المحاضرة بغرض ضبط هذه التداخلات الموجودة بينها. وفيما يأتي عرض لهذه المفاهيم على النحو التالي:

1/المشكلة:

هي عوائق وصعوبات تحول دون الوصول إلى الهدف المأمول ، ويؤدي تراكم المشكلات عادة إلى حدوث الأزمات إذا تكررت حدوثها وإذا كان استمرارها لفترات طويلة.(مكاوي.2005.ص53)

ووفقا لما يراه الباحث محمد كامل عبد الوهاب في كتابه إدارة الأزمات المدرسية " أن المشكلة هي عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير . فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير(جد الله.2010.ص11)

والعلاقة بين الأزمة والمشكلة هي :

\*المشكلة أخف حدة من الأزمة

\*إمكانية حل المشكلة بطرق سهلة ويسيرة وبجهود أقل .

\*تشكل المشكلة من الناحية النفسية ضغطا يؤدي إلى انفعال شديد يهدد الأمن والاستقرار لأهداف الحياة.

\* حل المشكلة يجب أن يكون نافذ وسريع ونهائي حتى لا تتحول إلى أزمة .

\*\*\*المشكلة قد تكون سببا في حدوث الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها\*\*\*

#### 2/ الواقعة incident :

هي شيء حدث وانقضى أثره، في خلل حدث في الماضي وتم التعامل معه وحله.

#### 3/ الحادثة : Accident:

هي خلل يؤثر ماديا على النظام بأكمله، كأن يتوقف الإنتاج في مصنع لتعطل مولدات الكهرباء مثلا حيث يتوقف الإنتاج حتى الانتهاء من عمليات إصلاح المولدات .(شعبان.2005.ص91). كما يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحادث ذاته ولا تستمر، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا، وإنما تكون فقط أحد نتائجه كما أنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوءها والتعامل معها .(الخضيرى.2003.ص63)

#### 4/ الصراع conflict:

يمكن تعريف الصراع على أنه نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام أو عدم التوافق في الأنشطة. فأى نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يتعدى على غيره من الأنشطة بالشكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير قابلة للإنجاز، ويمكن أن تكون تلك الأنشطة غير المنسجمة تتضمن أسبابا شخصية أو مهنية كما يمكن أن تكون داخل الجماعات والمنظمات.

كما يمكن أن نعرف الصراع على أنه حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات والذي يتضمن عادة الرغبة في الإضرار.(الضلاعين و الشمايلة واللحام وكافي.2015.ص 30)

فالصراع يؤكد على وجود نوع من التضاد أو التعارض في المصالح أو القيم أو الأهداف وهو ما يشكل عادة هذا الصراع بين إدارتين أو أكثر أو منظمين فأكثر.

#### 5/الصدمة: chock

هي شعور داخلي قد تظهر معاملة إلى الخارج، وهي مزيج بين الغضب والذهول والخوف، وعادة ما تكون فجائية نتيجة وقوع حادث ما، ويتم التعامل معه بعامل الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة..

المصطلح	مفهومه	دليل الاختلاف
الواقعة	حدث وقع وانتهى زمن وقوعه /خلل في مكون تم تداركه ولم يسفر عن سلبيات	لا يعبر عن الأزمة .
الحادث	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائج الحوادث .
المشكلة	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار حيال موقف معين	سبب للأزمة مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة في عملية اتخاذ القرار.
الصراع	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه	الصراع يأخذ بعد الاستمرارية عكس الأزمة .
الصدمة	شعور فجائي حاد ممزوج بين الخوف والقلق والغضب وتخفى ملامحه بامتصاصه	أحد عوارض الأزمة أحد مسبباتها أو أحد نتائجها.

الجدول رقم:(01) يوضح الفوارق بين المفاهيم المشابهة وبين الأزمة //المرجع: إعداد الباحثة

#### 6/الكارثة :

يشير مفهوم الكارثة من الناحية اللغوية إلى النجمة السيئة أو سوء الطالع وهي مكونة من مقطعين : DIC وتعني القوة السلبية ، و USTRUM وتعني النجمة، ويعرفها العلماء بتعريفات تبرز خصائصها وتميزها عن الأزمة فهي حادثة مفاجئة مأساوية تترك الحياة اليومية بشكل بالغ، وتوقع العديد

من الخسائر المادية والبشرية، وتحطم الموارد الأولية، وتسبب مشكلات تستمر لفترات طويلة.  
(عليوة.2002.ص54)

ويقول عبد الوهاب كامل: " يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفا مفاجئا إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية أو تحدث لأسباب طبيعية بحتة.

والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة و إنما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالزلازل والبراكين والأعاصير. وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في مرحلة كمون ساعدت عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري" (كامل.2004.ص 145)

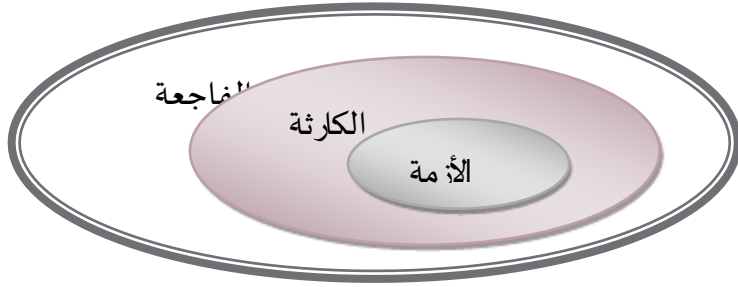
ومبعث الخلط المنطقي بين مفهوم الكارثة ومفهوم الأزمة، أنه غالبا ما تؤدي الكارثة إلى أزمة أو عدة أزمات، وقد يحدث العكس أيضا. فقد ينتج عن تفاقم الأزمة وتصاعدها كارثة بشرية أو مادية أو كلاهما. إلا أن هناك فوارق بينهما يمكن إدراجها على النحو التالي:

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية + بشرية + مادية	بشرية + مادية = كبيرة جدا.
أسبابها	إنسانية	غالبا طبيعية
التنبؤ بحدوثها	أمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لحجم الكارثة
الدعم والإعانات	أحيانا + بشري	غالبا + معلنة من هيئات ودول .
تعليمات المواجهة	داخلية	محلية + دولية + اقليمية (الحماية المدنية)

الجدول رقم 02): يوضح الفرق بين مصطلح الأزمة والكارثة // المرجع: إعداد الباحثة

7/الفاجعة: catastrophe:

تتداخل مع مصطلحي الأزمة والكارثة رغم أن المعنى والاستخدام لمفهوم الفاجعة يدل على نوع أو نمط من أنماط الكوارث، حيث يمكن تعريف الفاجعة بأنها كارثة مفاجئة وكبيرة، ونهاية مأساوية تؤدي إلى خراب أو تدمير في ترتيب الأشياء. (شعبان.2005.ص 94)



الشكل رقم: (01): يوضح تداخل العلاقة بين الأزمة/الكارثة /الفاجعة// المرجع: إعداد الباحثة

الأنشطة الموضوعية للمحاضرة الثانية:

النشاط 01: عرف كل من المفاهيم التالية تعريفا إجرائيا وفق مدلولها الخاص لديك: الصدمة/ الفاجعة/ الواقعة

النشاط 02: صنف العبارات التالية حسب ما تدل عليه من المفاهيم المشابهة للأزمة:

\*خلل في أحد مولدات مفاعل نووي في مدين واشنطن .

\*تعطل آلات النسيج في مصنع للمنسوجات .

\*إلقاء القنبلة النووية على هيروشيما وناكازاكي في الحرب العالمية الثانية.

\*زلزال تركيا وسوريا فيفري 2023.

\*حالة ذهول وسط بكاء نتيجة موت أحد الوالدين .

\*الحرب الباردة بين روسيا والولايات المتحدة الأمريكية.

## المحاضرة الثالثة: أنواع الأزمات وأسبابها

الهدف الخاص :

أن يميز الطالب بين أنواع الأزمات وأسبابها.

الأهداف الإجرائية :

- 1- أن يفرق بين أنواع الأزمات حسب معيار التقسيم مع ذكر المعيار بالضبط.
- 2- أن يحدد سبب كل أزمة مع ضبط مدى تدخل العامل البشري فيها بشكل دقيق .

يسجل الباحث لأنواع الأزمات وجود تعدد وتنوع في التقسيمات التي وضعها الكتاب لهذه الأخيرة، ويعود هذا الثراء في التقسيم على حسب كل تخصص ومدى توجهه لدراسة الأزمة، وكذا صعوبة التنبؤ بحدوثها إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن وفقها تقسيم الأزمات :

\*دورة حياة الأزمة أو معدل التكرار (متكررة/ فجائية عشوائية)

\*طبيعة التهديد.

\*عمق الأزمة (الشمول)

\*شدة التأثير الأزمة:(عنيفة/ضعيفة)

\*محور الأزمة موضوعها (مادية/معنوية)

\*مستوى الأزمة (محلية/وطنية/دولية/إقليمية)

وفيما يأتي عرض لأنواع الأزمات حسب معايير التقسيم المذكورة أعلاه على النحو التالي:

1- أنواع الأزمات وتصنيفاتها:1-1 حسب معدل تكرار الأزمة أو دورة حياتها: (البعد الزمني)

أ/ الأزمات المفاجئة/غير المتوقعة/ الانفجارية السريعة: هي الأزمات التي تقع دون سابق إنذار وتكون عادة لا يمكن التنبؤ بها ، وتكون عادة الأشد خطورة ومفزعة حيث أن الخسائر المترتبة عنها تكون كبيرة وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع للمعلومات ووضع خطة عاجلة للمعالجة .وغالبا ما تقوم الشركات بإعداد خطط مسبقا لمثل هذه الحالات معدة سلفا مثل كيفية تكوين أعضاء فريق إدارة الأزمة وتحديد تخصص كل موظف وتعيين غرفة عمليات إدارتها، وتحديد الناطق الرسمي باسم الشركة و المعدات والوسائل الواجب استخدامها لحل هذه الأزمة. مثل الحرائق والزلازل

ب/ الأزمات المتراكمة: وهي الأزمات التي يمكن توقع حدوثها والتنبؤ بها، حيث أن عملية تفاعلها وتشكلها تأخذ وقتا طويلا قبل أن تنفجر، أي أنها تتطور مع مرور الزمن وبالتالي فإن هذه الأزمات أمامها فرص كبيره لاتخاذ الإجراءات المناسبة أمام منع حدوثها أو التقليل من الخسائر الناتجة عنها والتخفيف من آثارها السلبية. (الخصيري، ص ص 73-93). مثل الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية

2-1 حسب طبيعة التهديدات:

أ/ أزمة تهديد خارجي: وتشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة من قبل منظمات خارجية أو أفراد بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة أو نظم وبرامج الحاسبات الالكترونية.

ب/ أزمات الأعطال والفسل: وتشمل عطل المصانع أو الآلات أو فشل المشتغلين نتيجة الإجهاد أو الخطأ الإنساني.

ج/ أزمات تهديد موجه ضد اقتصاد المنظمة: كالاقتزاز والرشوة أو المقاطعة أو الشائعات ضد المنتجات.

د/ أزمات الخسائر الفادحة: تشمل الكوارث الضخمة التي تصيب العمال أو السكان أو البيئة كالكوارث النووية والإشعاعات.

هـ/ أزمات نفسية: وتشمل التآمر ضد المنظمة مثل الشائعات المغرضة، أو تقليد المنتجات أو تخريب المنتج داخليا وخارجيا.

و/أزمات الأمراض المهنية: وتشمل حالات الوفاة بسبب مخاطر المهنة: مثل التليف الرئوي بسبب عمال المحاجر ومصانع الاسمنت.(الحملأوي.1993.ص ص 29-32)

#### 1-3- حسب عمق الأزمة:

أ/ أزمات سطحية: وهي أزمات تحدث طفرة وبشكل مفاجئ عادة ولا تشكل خطورة شديدة فهي أزمة بلا جذور تحدث وتنتهي دون أن تترك أثرا مثل أزمات التي تحدث نتيجة الإشاعات

ب/ أزمات عميقة متغلغلة: وهي أكثر خطورة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت فيه، ويتوقف على مدى عمقها وخطورها فقد تؤدي إلى تقويض الكيان بالكامل مثل أزمة انهيار القائد أو القدوة في حال اكتشاف خيانتها أو عدم كفاءتها.(الخضيري.2003.ص ص 107-108)

#### 1-4 حسب شدة تأثيرها:

أ/ أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي الأزمة وليدة الظروف ، التي تحدث عادة ودون أن تترك نتائج واضحة وتنتهي نظرا لسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمات ليس لها خلفيات أو جذور وتعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة.

ب/ أزمات جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة قد تصل إل تقويض كيان المؤسسة .(عابد و أبو السعيد.2019.ص 217)

#### 1-5 حسب محور الأزمة أو موضوعها:

أ/ أزمات مادية: وهي أزمات تتمحور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه والتعامل معه ومعرفة مدى إمكانية توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة والنتائج المترتبة عنها . مثل أزمة الغذاء وأزمة السيولة النقدية

ب/ أزمات معنوية: موضوعها يدور حول موضوع غير ملموس وهي ترتبط بالأساس بالأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة وأزمة الولاء



ج/أزمات مادية ومعنوية : وهي الأزمات التي تجمع بين الجانب المادي والمعنوي معا في بن واحد ويتمثل الجانب المادي في الواقع الذي أحدثته هذه الأزمة والمعنوي في الأثر الذي تحدثه الأزمة في نفوس المحيطين بها مثل أزمة الرهائن: جانبها المادي هو الأفراد المختطفون والجانب المعنوي ردود الأفعال حول هذا الحدث وأثاره في بعث إحساس بعدم الأمان . . (شعبان.2005.ص103)

#### 1-6 حسب مستوى الأزمة :

أ/الأزمات المحلية : هي التي تقع في نطاق محدود .وهي على مستوى المنظمات الداخلية و لا تتعدى آثارها جماهير المنظمات أو بعض المنظمات الأخرى .

ب/ الأزمات القومية: وهي التي تصيب الدولة ككل ويتأثر بها المجتمع بأكمله وهي أزمات شاملة سواء في أسبابها او في نتائجها أو في متطلبات العلاج الخاص بها. مثل أزمة الغذاء أو أزمة انهيار دستوري.

ج/الأزمات الدولية: هي الأزمة التي تشمل عددا من الدول ويكون لها تأثير سلبي على الدول الأطراف فيها كأزمة الخليج (شومان.2002.ص25)

#### 2/ أسباب الأزمات:

تحدث الأزمات نتيجة أسباب ودواع ، وعوامل تفجر شرارتها ولا تنشأ أبدا من فراغ، أو تكون وليدة المصادفة المحضة، وعادة ما تكون هذه العوامل والدوافع تقف كمحرك أساسي لبروزها للسطح، وما تجدر الإشارة إليه أن تنوع الأسباب واختلافها يعود بالأساس إلى طبيعة الأزمة والعوامل المتداخلة فيها ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي :

#### الأسباب المرتبطة بوضعيات المؤسسات :

1- وجود اختلال ومشكلات متراكمة لم يتم حلها برغم مرور وقت طويل على بروزها وهو ما يشير إلى مفهوم الأزمات المتغلغلة أو العميقة التي يكون لها جذور من قبل.

2- تورط صانعي القرار في أخطاء ناجمة عن سوء فهم المواقف والقرارات أو سوء تقدير الواقع أو حتى سوء الإدارة ، مما يفضي إلى اتخاذ قرارات تعقد الأوضاع وتوصف بكونها عشوائية .

3ميل بعض المسؤولين إلى المغامرة في اتخاذ القرارات او ما يعرف بالقرارات اليائسة الغير مدروسة ، كما يعتمد بعضهم الآخر إلى التمسك بالمنصب أو الدخول في تحالفات وتكتلات خارجية لمواجهة ما يحدث داخليا.

4-بروز تحالفات ومواقف جديدة مؤثرة في موازين القوى السائدة.(الكريبي.2014.ص12)

كما أن هناك أسبابا ترتبط بتدخل العامل البشري في حدوث الأزمة:

1/ أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها.

2/أسباب بفعل الإنسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والاضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.

3/نتيجة عدم الاحتراس فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبوادر الحدث و تهمل الأمر مما يدعو إلى تفاقم الأزمة وتستفحل ويصعب حلها ومن أمثلة ذلك التلوث البيئي وانقطاع الكهرباء وإضراب العمال وإضراب المساجين عن الطعام.

4/اتخاذ قرار مصيري غير مقنع للمجتمع أو للعاملين في المنظمة كارتفاع الأسعار أو خفض الرواتب.(حريز.2007.ص24-25)

كما يمكن القول بأن هذه الأسباب تنطوي تحت مايلي :

-سوء الإدارة//سوء الفهم//سوء التقدير//تعارض المصالح والأهداف.//الأخطاء البشرية.//المؤامرة .//الكوارث. .

3-العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمات :

اجتهد الكثير من الباحثين والخبراء في مجال إدارة الأزمات في تحديد مجموعة العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار إنذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ما، ويمكن ان نلخص هذه العوامل في ثلاث نقاط أساسية، وهي على النحو التالي:

\*حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمات المحتملة) عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لا تصل إلى هذه الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد.

\*عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة في الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة منها الأزمات .

\*وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدراتها ومناعتها ضد الأزمات، إذ أن هذا الواقع يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة من مخاطر، وهذا يؤدي إلى وقوع الأزمات قبل رصد أي إشارات مبكرة ومنذرة بها.(نايلي،2013.ص66-67)

## الأنشطة الموضوعية للمحاضرة الثالثة:

### النشاط 01:

إليك العبارات التالية:

\*حرب أوكرانيا وروسيا.

\*نقص المواد الغذائية الأولية في الجزائر وغلاء الأسعار .

\*تعارض القيم الحالية مع قيم الآباء والأجداد .

\*حرائق الغابات بولاية الطارف 2022.

\*المشاكل الصحية وانتشار مرض السرطان لدى سكان منطقة رقان

### المطلوب:

1- حدد نوع الأزمة في كل عبارة من العبارات المدونة أعلاه مع تحديد معيار التقسيم بالضبط.

2- حدد سبب الأزمة في كل عبارة من العبارات المدونة أعلاه مع ضبط مدى تدخل العامل البشري فيها.

## المحاضرة الرابعة : مراحل تكوين الأزمات

### الهدف الخاص:

أن يرتب الطالب مراحل تكوين الأزمات.

### الأهداف الإجرائية:

- 1- أن يرتب مراحل تكوين الأزمات وفق الترتيب الثلاثي ترتيبا متسلسلا مراعيًا نهاية المرحلة وبداية الموالية.
- 2- أن يرتب مراحل تكوين الأزمات وفق الترتيب الخماسي ترتيبا متسلسلا مراعيًا نهاية المرحلة وبداية الموالية

في الواقع أن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثلها مثل باقي الظواهر تمر بمراحل، وخطوات معينة ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن آخر. (مصطفى.1996.ص33)

وتمر الأزمة في دورة نشوءها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهته وبدء التعامل معها.

وفي الواقع أن تصنيفات المراحل التي تمر بها الأزمات تختلف من باحث لآخر من حيث عدد المراحل ، إلا أنها تتفق كلها في كون الأزمة تولد صغيرة ثم تبدأ بالتكون والظهور شيئًا فشيئًا وفي حالة بلغت ذروتها فإنها تبدأ بالتراجع التدريجي معلنة عن انحسارها وتلاشيها وفيما يأتي عرض لبعض التقسيمات التي تصنف مراحل نشوء الأزمات.

### 1-التقسيم الخماسي :

#### أولاً: مرحلة ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها أيضا مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة وليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها. ومن العوامل الأساسية في التعامل في الأزمة في مرحلة الميلاد،

هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار، وخبرته في افتقار الأزمة لمركزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

#### ثانيا: مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها.

#### ثالثا: مرحلة نضج الأزمة:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تدسم به خطط مواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى الفاعلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما. (جاد الله، 2010، ص32)

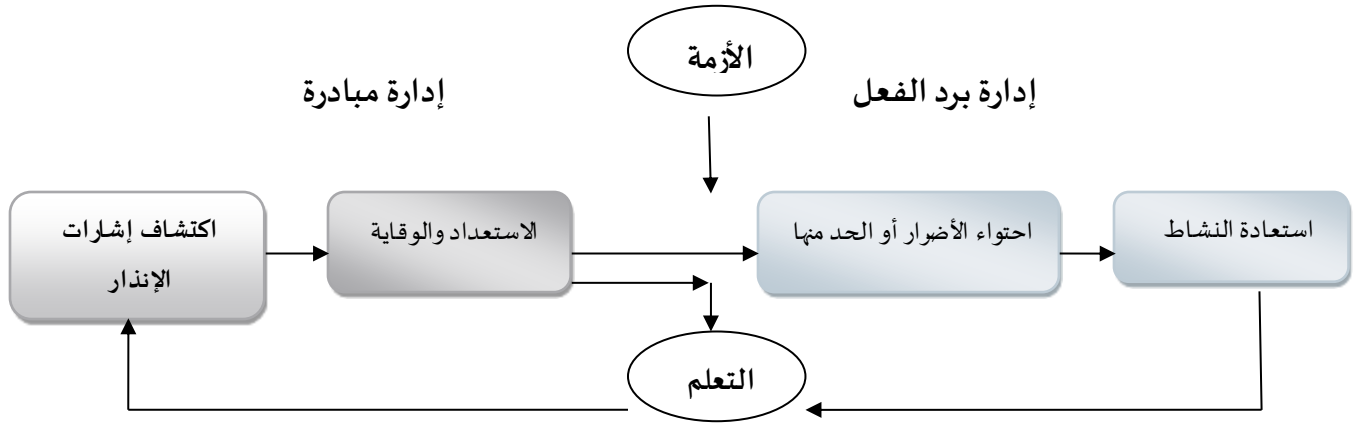
#### رابعا: مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه إن الحرص على متابعة ما يحدث في هذا الموقف من كافة جوانبه مهم جدا خشية حدوث عوامل جديدة تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.

#### خامسا: مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:

وفي هذه المرحلة تفقد الأزمة قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها، (الشعلان، 199، ص56) وهي آخر مرحلة من مراحل الأزمة مع ضرورة التأكيد على أنها قد اختفت شرارات اندلاعها مجددا لتفادي العودة لأزمات قد تكون خانقة أكثر من الأزمة التي تولدت لأول مرة.

ويشار في البداية إلى التقسيم الخماسي لمراحل الأزمة وهي: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر/ الاستعداد والوقاية/ احتواء الأضرار أو الحد منها/ استعادة النشاط / التعلم .



الشكل رقم (02): يوضح مراحل الأزمات وفق التقسيم الخماسي // المرجع: (الحملاوي.1993.ص124)

فإذا نجحت المنظمة في اكتشاف إشارات الإنذار والوقاية والمنع، تكون قد قامت بما يسمى (الإدارة المبادرة للأزمة)، والتي تمنع وقوع الكثير من الأزمات. كما يحمل احتواء الأضرار أو الحد منها. وأيضاً استعادة النشاط طابع رد الفعل أو ما يسمى الإدارة بالفعل، حيث يجري تنفيذ الأنشطة التي تشملها بعد أن تقع الأزمة.

أما التعلم فإنه يشير إلى ما يسمى بالإدارة الفعالة للأزمة والتي إذا تمت تكون إدارة المنظمة للأزمة على أعلى مستويات الأداء، أو ما نطلق عليه بالإدارة الناجحة للأزمة. ويكتسب التعلم (أي القدرة على التعامل بفعالية مع الأزمات) من تكرار مواجهة الأزمات وتحليلها واستخلاص الدروس المستفادة منها. (الحملاوي.1993.ص49)

## 2-التقسيم الثلاثي:

ووفق هذا التقسيم فإن المراحل تقسم باعتبار الأزمة نقطة تحول تؤدي إلى دراستها في الحين مع ما سبقها وما يليها وفي ضوء هذا نجد:

#### 1/مرحلة ما قبل حدوث الأزمة:

وهي مرحلة غير محددة المدة التي تسبق انفجار الحدث الأزموي أو الكارثة في أية منظمة من المنظمات والتي ينبغي أن يتم خلالها الاستعداد الجاد والشامل للأزمات والكوارث المحتمل أن تواجهها المنظمة، وذلك من خلال الدراسات الحصرية والتحليلية لتاريخ المنظمة الأزموي، فضلا عن إطلاق الخيال لتحديد السيناريو الأسوأ الذي يمكن أن تواجهه المنظمة، واتخاذ الإجراءات والقيام بالاستعدادات اللازمة للتقليل من فرص حدوث هذه الأزمات والكوارث المتوقعة، كما يشمل أيضا التدريب الشامل على عمليات المواجهة وتحديد أدوار كل فرد عند حدوث الأزمة.

#### 2/مرحلة انفجار الأزمة:

فإذا ما حدثت الأزمة وانتشرت آثارها فإنه يجب التعامل مع حالة المفاجأة والهلع والرعب بترو ورشاد ولن يتأتى ذلك إلا إذا أحسن الاستعداد بأبعاده المختلفة المشار إليها في مرحلة ما قبل حدوثها، وخلال هذه المرحلة يتم التعامل مع الأزمة وفقا للتخطيط المسبق لتوخي آثارها وتجنب تداعياتها إلى أقل حد ممكن.

#### 3/مرحلة ما بعد الأزمة:

لكل أزمة نقطة نهاية، تنتهي عندها آثارها وتداعياتها سواء أحسن التعامل أثناء مرحلة المواجهة أو أسئ التعامل معها. ويظل على المسؤولين واجب إعادة التوازن للمنظمة والعودة بها إلى سيرتها الأولى لتستمر الحياة مرة أخرى ويتم علاج الآثار المادية والنفسية والاجتماعية ومدارسة أحداث الأزمة ومسبباتها، وتحديد مواطن الخلل واكتساب الخبرة في التعامل مع مثيلاتها مستقبلا.(شعبان.2005. ص ص 126-

(127)

## الأنشطة الموضوعية للمحاضرة الرابعة:

**النشاط 01:** إليك هذه العبارات لأزمة، تدل كل عبارة على جزء من الأزمة.

\* بنوك مقاطعة وول ستريت تقوم سنة 2004 بإقراض ذوي الدخل المحدود مبالغ باهضة لشراء المنازل.

\* تمهافت البنوك إلى تقديم قروض عقارية مع القيام بتحويلها لأسهم قابلة للتداول ورقيا.

\* بنك ليمان برذرز يعلن إفلاسه

\* الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية 2008.

\* توسع نشاط المضاربة في سوق العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية.

\* الاعتماد على قيمة العقار المرتفعة ماليا دون ضمانات.

\* انخفاض قيمة النفط في دول مجلس التعاون الخليجي أين وصل ثمن البرميل الواحد في 2008 إلى 35

دولار

\* مؤسستي الرهن العقاري فاني ماي وفريدي ماك تتكبد خسارة بمبلغ 6 ترليون دولار.

\* منع إفلاس المصارف الكبرى ومحاولة استعادة الاستقرار في الأسواق المالية أوروبيا .

\* عجز العائلات الأمريكية عن السداد لانعدام السيولة النقدية وارتفاع مستوى المديونية

\* اختفاء 11 بنك من الساحة من بينها بنك أندي ماك .

\* ضمت خطة الإنقاذ الأمريكية شراء أصول هالكة من قبل الحكومة بقيمتها المعادلة دون فوائد.

\* ضخ السيولة المالية لإنقاذ النظام العالمي.

\* جميع البنوك العالمية الأوروبية تقرر تجميد صناديقها المالية العاملة في المجال العقاري مثل بنك BNP

بريبا الفرنسي.

\* ارتفاع نسبة التضخم إلى 46% نتيجة القروض العقارية الممنوحة من طرف البنوك.



**المطلوب:**

- 1-رتب عبارات هذه الأزمة لتحصل على معطياتها بالشكل الصحيح.
- 2- حدد مراحل الأزمة وفق التقسيم الثلاثي مبرزاً بداية ونهاية كل مرحلة مع العبارات التي تتضمنها كل مرحلة.
- 3- حدد مراحل الأزمة وفق التقسيم الخماسي مبرزاً بداية ونهاية كل مرحلة مع العبارات التي تتضمنها كل مرحلة.

## المحور الثاني: مدخل لإدارة الأزمات

## المحاضرة الخامسة: مفهوم إدارة الأزمات

الهدف الخاص:

أن يفرق الطالب بين مفهوم إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات.

الأهداف الإجرائية

- 1- أن يفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات إجرائيا مع إعطاء مثال عن كل واحدة منها
- 2- أن يوضح الفوارق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات من حيث: المنهج المستخدم في المعالجة، الأهداف والمراحل في شكل جدول .

إن اقتران الأزمة بالإدارة يعني محاولة التحكم في الأزمة بشكل أفضل وذلك بسحب الوظائف الإدارية الأساسية عليه، أي استخدام عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتسخيرها لتسيير الأزمة لصالح المؤسسة، وتستخدم إدارة الأزمات لتفادي الأزمة على الإطلاق في حال تكرارها فهي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط الوقائي بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها. واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات ، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب الخبرات الجديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلا. (مهديّة.2009.ص32)

تحظى إدارة الأزمات باهتمام واسع في الأوساط العلمية وذلك بوصفها مجموعة من التقنيات و المناهج التي تجمع بين العلم والفن وتوفر أساليب وآليات تستغل في مواجهة التحولات السريعة وتساعد على ضبط التوازن وحركة نظام عالمي يتجه أكثر نحو التعقيد في علاقاته الإقليمية والدولية ويواجه تحديات بالجملة نتيجة ما تشهده هذه المرحلة التاريخية الراهنة من تقلبات جارية بإيقاع سريع (لمجد.2013.ص43).

وتعد إدارة الأزمات من أحد الفروع الحديثة نسبيا في مجال الإدارة، وقد عرفت بعد هجمات الحادي عشر سبتمبر 2001 الشهيرة منعظا حاسما نحو التطور في الممارسة والتعامل الإداري اليومي مع

هذا التاريخ، وقد كانت بوادره أوائل الستينات بعد أزمة الصواريخ الكوبية ثم تعاضم هذا الاهتمام خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، وخاصة بعد حرب الخليج الثاني عام 1991 كتاريخ فاصل واكب مرحلة انقلبت فيها العديد من المفاهيم والموازين.

وتتضمن إدارة الأزمات العديد من الأنشطة يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة مثلا. وهو ما لخصه جيرى سبيكيتش في كتابة عن التخطيط لإدارة الأزمات حين قال: " لا تختبر أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات " (الخضيري د.ت.ص 231)

#### 1/تعريف إدارة الأزمات: concept of crisis management

تعرف على أنها سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية إل نشوب خلاف، والعمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية.

إدارة الأزمة هي مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة.

نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.(الضلاعين و الشمايلة و اللحام وكافي.2015.ص 42-43)

إن إدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها، للتغلب على الأزمة وأيضا على هذا الامتداد.

#### 2/ إدارة الأزمة علم أوفن؟

علم: لأنها عملية تعتمد على علم الإدارة بصفة عامة وعلى علم إدارة الأزمات بصفة خاصة، ومن ثم فالقائم بإدارة الأزمة ينبغي أن يلم إلماما كاملا بالمفاهيم والأسس العلمية لعلم الإدارة وعلم إدارة الأزمات، وغيرها من العلوم التي تخدم هذا المجال.

فن: بقدر ما يلزم لكل كمن يواجه الأزمة من مهارات ودرية على الإبداع والابتكار في مجال التعامل مع الأزمة، ولا يتأتى ذلك إلا من تراكم الخبرات والتعلم من تجارب النجاح والخطأ. (عشماوي.1996.ص201)

أما على المستوى الفردي : فيجب الاستفادة من التراكم في الخبرات لدى الأفراد الخبراء وكذا من الجانب الإبداعي لديهم في اقتراح الخطط والآليات التي تساعد على تجاوز الأزمة والخروج منها بسرعة وبأقل التكاليف والخسائر.

أما على المستوى التنظيمي والإداري فإن اللجوء إلى اختيار هيئة عليا تنصب فور وقوع الأزمة ويخول لها الأمر اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة للتحكم والسيطرة في زمام الأمور والتعامل مع تصعيد الأزمة حتى الوصول إلى نهايتها.

#### 3/ أسس إدارة الأزمات :

الوسطية / تحجيم انتشار الخسائر / المصلحة العامة / تقدير الموقف / نظام سياسي واجتماعي داخلي موجه لأزمة. / تفويض السلطة / فتح قنوات الاتصال / الخطة الإعلامية في الأزمة .

-إن التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها لا يتم بصورة جذرية، أي مراعاة الوسطية في التعامل، بحيث يتيح حرية الحركة بهدف السيطرة على الموقف وبقدر المستطاع تفادي انفلات عناصر الأزمة أو إحداها ما قد يهدد بتفاقم الخطر، وتعاضم الخسائر إلى مستوى يستحيل العلاج.

-إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد، وهذا الأساس مبني على أن الأزمة وقعت بالفعل، ومن ثم فإن خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى، وينبغي على ذلك تقليل حجم الخسائر وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيس الذي تسعى إليه إدارة الأزمة.

-لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة مهما كانت هويتهم ومهما كانت دوافعهم وسلوكياتهم وأيا كانت مطالبهم، فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.

-إن عنصر الوقت عنصر فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

-يجب التمييز بين التهور والإقدام والشجاعة عند مراحل المواجهة المختلفة لأن الفرق بينها بسيط أما نتائج كل منها فهي جسيمة في مخاطرها.

-إن تفويض السلطة يقسم العمل بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، ويوكل لكل فرد المهام المنوطة به حتى يعرف كل واحد موقعه في خريطة إدارة الأزمة. ويعد تفويض السلطة قلب العملية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات.

--فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليهما مع الطرف الآخر، إذ يعد الاتصال عاملا مهما في إدارة الأزمة لأنه يضمن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة، ذلك أن إدارة الأزمة تحتاج إلى تدفق المعلومات وإلى متابعة فورية لمعرفة نتائج الأزمة.

-تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وبعد وأثناء الأزمة، ونظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة لذا يتعين تعيين متحدث أو ناطق رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة. (جلولي.2022.ص41-42)

-إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدد وجه إدارة الأزمة ويوجهها نحو اتجاهها الصحيح لفهم كثير من الحقائق وبالتالي فإن أهم عناصر فريق إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليس من خارجها حتى لا يكون إدراكهم منافيا للأحداث.(جاد الله.2010.ص44)

#### 4/ أهداف إدارة الأزمات :

إن ما تهدف إليه إدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة للظروف والمتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على المواقف لاتخاذ القرارات السليمة لتقليل الأضرار ، وبالتالي فهي تهدف إلى:

\* توفير القدرة العملية على استقرار وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة للحد من آثار الأزمة.

\* تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة والعمل على تفادي تكرارها.

\* الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشكلات/ تمكين الإدارة من السيطرة على المواقف/ المحافظة على عامل الثقة/ توفير نظم الاتصالات الفعالة.

\* التعامل الفوري مع الأحداث فور وقوعها لوقف تصاعدها والعمل على تحجيم تسارعها وعزل القوى التي تساهم في تعاضمها، وهي بذلك تسعى لتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات من خلال: تحليل المواقف/ وضع السيناريوهات/ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتحديات/ تحديد خطط التعامل / الاستعداد الدائم للأزمات.

#### 5/ تعريف الإدارة بالأزمات: Management by crises

يقوم الحديث عن إدارة الأزمات إل ضرورة التمييز بينه كمفهوم علمي وبين الإدارة بالأزمات. فإذا كانت إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات والوسائل العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، فإن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه بالمشاكل القائمة بالفعل.

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو سلوك معين بشأنها. (عليوة. 200. ص 25)

ويستند افتعال الأزمات وتغذيتها واستقطابها عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها. ولذلك فإن الإدارة بالأزمات ليست عملية إستراتيجية لكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة. (البزاز. 2001 ص 25) فالإدارة بالأزمات هي إدارة ساكنة تنفعل مع الأزمة التي تواجه المؤسسة وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب ود يخطئ ومن ثم فهي إدارة مؤقتة تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.

#### 6/ أهداف الإدارة بالأزمات:

يهدف أسلوب الإدارة بالأزمات إلى :

1/ التغطية على مشاكل وصعوبات قائمة.

2/ تحقيق السيطرة على الأحداث والخصوم.

3/ توجيه المواقف والآراء، وتحويل الأنظار نحو أو بعيد عن قضية أو حدث ما.

4/ التغطية على أزمات مستعصية بأزمات هامشية

وغالبا ما تتطلب الإدارة بالأزمات وجود تفوق في القوة لصالح مدير الأزمة لإرغام خصمه على الإذعان والتسليم. (المجدد. 2013.ص 67)

#### 7/ مراحل الإدارة بالأزمات:

تقوم الإدارة بالأزمات على مجموعة من المراحل المتسلسلة يمكن توضيحها فيما يلي:

1- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة: وهي مرحلة التمهيد للأزمة وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها..

2- مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة: وهي مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري والسياسي المستهدف، حيث يتم اصطياده ووضع في فخ الأزمة.

3- مرحلة المواجهة العنيفة والحادة: وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان الإداري المنشئ للأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له، ويشترط في هذه المرحلة حسن اختيار التوقيت والمكان والمجال غير المناسبين للخصم.

4/ مرحلة السيطرة على الكيان الإداري والسياسي للخصم: وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن والمكانة لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمر.

5/ مرحلة تهدئة الأوضاع: وهي المرحلة التي يتم فيها إعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي.

6/ مرحلة سلب ابتزاز الطرف الآخر: ويطلق عليها مرحلة جني المكاسب وهي مرحلة يتم فيها حصر نتائج الجهود السابقة، وتمثل النتائج في جانبين، جانب إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالح الطرف الأول، ويسمى بالجانب السلبي، وجانب يتمثل في إقناع الطرف الآخر. (اليازجي.2011.ص337-338)

8/ الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات :

بالعودة لما تم عرضه في تعريف إدارة الأزمة وفي الإدارة بالأزمات يمكن القول بأن هناك جملة من الاختلافات الجوهرية بين المصطلحين من حيث معيار المفهوم والنوع والهدف والمراحل والمنهج والتوقيت وعنصر التهديد،

وهو ما سيتم توضيحه في الجدول الآتي:

المعيار	إدارة الأزمات	الإدارة بالأزمات
المفهوم	كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات والمناهج العلمية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.	تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية على المشاكل القائمة.
الهدف	محاولة حل الأزمة نهائياً	العمل على تقييم أزمة أو وضع راهن
منهج المعالجة	استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة بعيداً عن الارتجالية والعشوائية والانفعالية في الخطة	افتعال أزمة وهمية والاستفادة من خاصية سيكولوجية تعتمد على نسيان مشكلة بإحلال مشكلة بديلة
مراحلها	إشارات الإنذار/الاستعداد والوقاية/احتواء الأضرار/استعادة النشاط/ التعلم.	الإعداد لميلاد الأزمة /تصعيد الأزمة/المواجهة العنيفة /السيطرة على الكيان الإداري/ تهدئة الأوضاع.
التوقيت	غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف	محدد ويتسم بالترتيب المخطط.
التهديد	غير إرادي	إرادي
نوع الأزمة	أزمات قدرية أو من صنع الإنسان	من صنع الإنسان.

الجدول رقم (03): يوضح الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات // المرجع:

(ميلود.2014.ص95)



## الأنشطة الموضوعية للمحاضرة الخامسة:

### النشاط 01:

بالاستناد إلى جملة التعريفات المقدمة في المحاضرة لمفهومي الإدارة بالأزمة وإدارة الأزمة :  
أعط تعريفا إجرائيا لكل من إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة، موضحا هذا التعريف بمثال عن كل واحد منهما.  
يبرز الفرق بينهما في المفهوم .

### النشاط 02:

في إطار المعلومات التي تلقيتها في المحاضرة اعقد مقارنة بين الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمة مراعيًا فيها ا  
إبراز الجوانب التالية:

\*المنهج المستخدم في المعالجة

\*الهدف

\*المراحل.

## المحاضرة السادسة : متطلبات إدارة الأزمات

## 1/فريق إدارة الأزمة

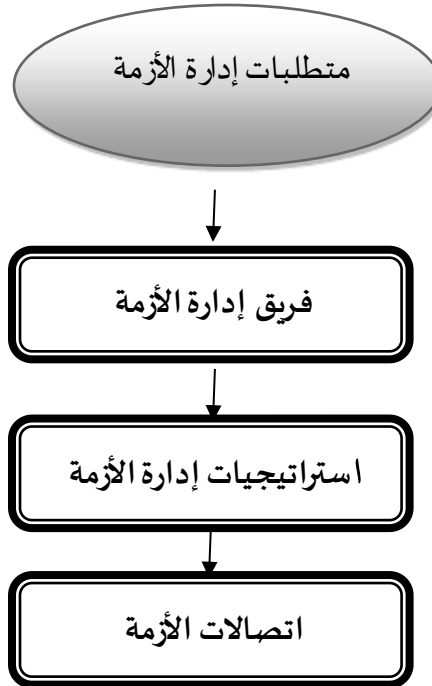
الهدف الخاص:

أن يوضح الطالب المتطلبات الضرورية لإدارة الأزمات: الفريق و الاستراتيجيات والاتصالات

الأهداف الإجرائية:

1- أن يتعرف على العناصر البشرية المكونة لفريق إدارة الأزمة مع ضبط مهام كل واحد منها.

إن توافر مجموعة من المرتكزات والمتطلبات الأساسية لإدارة أي أزمة معينة أمر غاية في الأهمية، لما لها من دور في انحسار الأزمة وتنافي إستمراريتها وتقليل أضرارها ونتائجها السلبية. وتتشكل هذه المتطلبات من جملة الوسائل والأدوات والاستراتيجيات والأشخاص الذين يتكفلون بتطبيق هذه الخطوات . ويمكن حصر المتطلبات الرئيسية لإدارة الأزمة في العناصر الثلاث التالية وهي على النحو التالي :



الشكل رقم : (03) يوضح متطلبات إدارة الأزمات // المرجع : من إعداد الباحثة

#### 1/ عناصر فريق إدارة الأزمة :

إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة . ويقترح Gabay Michèle أن تكون خلية الأزمة ذاتها تتكون من فريقين: فريق إداري للأزمة وفريق يتكفل باتصال الأزمة، يعملان بشكل متكامل ومتلاحم في المؤسسة .

إن الدور الذي يوكل لهذا الفريق يكون بمثابة العمود الفقري الذي يمكن المنظمة من النهوض بعد الأزمة ويقودها نحو استعادة النشاط بعد الأزمة ، وتتشكل فرق إدارة الأزمات من:

#### أ/ مدير المنظمة :

هو السلطة الأولى في هرم فريق الأزمة، وهو الشخص الذي تقع عليه سلطة اتخاذ القرار في الأزمة بكل مراحلها، ومن المفضل دائماً أن يقوم مدير المنظمة بنفسه في إدارة فريق الأزمة ، وتتمثل مهامه في :

1/ استشارة فريق العمل حول طبيعة ونوعية القرارات المتخذة فيما يتعلق بالمنحى التصاعدي للأزمة.

2/ المشاركة في إعداد ومناقشة خطط المواجهة من خلال معرفته بقدرات العاملين لديه ما يمكنه من إسناد المهام إليهم

3/ توزيع الأدوار الرئيسية على فريق إدارة الأزمة بناء على التخطيط الموجود لإدارة الأزمة.

4/ متابعة تطورات الأزمة بكل جزئياتها ومراحلها ومعرفة المستجدات أولاً بأول. (شعبان.2005.ص182)

#### ب/ المستشار القانوني:

عندما تقع الأزمة من الضروري تعيين شخص له خلفية قانونية سواء كان من الداخل أو من خارج المنظمة ويتمثل دوره في الأزمات فيما يلي:

1/ تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات وأيضاً النتائج المنجزة عن الأزمة.

2/ تقدير نوعية البيان الصادر في الأزمة هل يكون محوره الاعتذار بالخطأ أو إظهار حسن النوايا

3/ مساعدة جهات التحقيق من خلال بيان الوضعية القانونية للمنظمة أو المؤسسة من الأزمة

وبالتالي فدوره مقسم إلى شقين: الجانب الأول هو التوصيف القانوني للأزمة/ الجانب الثاني: تقدير ومتابعة وصياغة مراجعة قانونية للأثار والمسؤوليات المترتبة عن الأزمة

#### ج/ المستشار المالي:

على الرغم من الأهمية التي يلعبها العنصر البشري في الأزمات بشكل عام، إلا أن الأزمات العميقة عادة ما ينجر عنها ارتباك مالي شديد يصل أحيانا إلى حد الخراب، ولهذا فإن تواجد المدير المالي أو المراقب عند وقوع الأزمة مهم جدا، من أجل ما يلي:

- ✓ معرفة الوضعية المالية للمنظمة أو المؤسسة قبل وقوع الأزمة.
- ✓ تقدير حجم الخسائر المادية التي ستنتج عن الأزمة من خلال إعداد استشراف لوضعية المنظمة أثناء الأزمة
- ✓ خلق بدائل وفرص جديدة كمصادر للمداخيل تعويضا للجانب المادي الذي ستدمره الأزمة.
- ✓ وضع سياسية ترشيد النفقات والاستهلاك، وكذا حجم الميزانية المرصودة لحل الأزمة.(الحملاوي.1993.ص ص 143-144)

#### د/مسؤول الإعلام:

إن ضرورة وجود شخص توكل له مهمة الاتصالات، من خلال بناء الرسالة المناسبة في مرحلة الاتصال الأزموي أمر غاية في الدقة والأهمية، وعليه تتوقف العديد من القرارات والأحكام التي تمثل إعلام الأزمات. وتتمثل مهامه فيما يلي :

- ✓ إعداد وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة.
  - ✓ مراجعة الجوانب المتعلقة بالتصريحات والبيانات.
  - ✓ عقد المؤتمرات الصحفية.
- ويمكن أن يكون المسؤول عن الإعلام هو رجل العلاقات العامة سواء كان موجودا داخل المنظمة أو شخص يتم توظيفه أثناء الأزمة كناطق ومتحدث رسمي.

#### ه/الخبراء الفنيون: (القيادات العليا والوسطى)

تخصص المنظمة عددا من رؤساء الوحدات الفنية من ذوي المهارات المتخصصة والخبرة العميقة والشخصية المتوازنة، يتم تسخيرهم تحت الطلب كما أنهم مدربون تدريباً جيداً في مجال إدارة الأزمات ويتمحور دورهم في :

✓ تحسين أداء المنظمة عند وقوع الأزمة.

✓ شرح الجوانب الفنية المتعلقة بالأزمة.

✓ المساهمة في تقديم الحلول والبدائل الممكنة لها.

وعادة ما ينتمي هؤلاء إلى الإدارات التالية: مدير الإنتاج/مدير التسويق/مدير الأمن كأطراف تشارك في حل الأزمات بحكم ما يملكونه من رصيد معلوماتي من شأنه أن يوضح مسببات الأزمات والعوامل المتداخلة المساهمة في حدوثها، فيتم الاستفادة مما يتم التزويد به من معلومات أو أرقام وإحصائيات من مبدأ أن كل شخص له القدرة على حل الأزمات إذا كان بعيداً عن بؤرتها الداخلية وهؤلاء يشكلون أطرافاً خارجية لا تعيش الضغط النفسي الذي يتعرض له فريق إدارة الأزمة. (الحملوي.1993.ص.145)

#### 2/الأسس العلمية المراعاة في تشكيل فريق إدارة الأزمة:

إن عملية تشكيل خلية مكلّفة بإدارة الأزمة أمر غاية في الأهمية، كونها تتوقف عليه مدى إدارة الأزمة ميدانياً بالشكل الصحيح والحد من تفاقمها وتقليل أضرارها على الكيان الإداري والبشري والمالي لأي مؤسسة مهما اختلف توجهها. لذا يولى لتكوين هذا الفريق العناية الفائقة في اختيار أفرادها على أسس علمية وبالنظر لكفاءتهم وقدرتهم على مواجهة التحديات التي تقف أمامهم، وتتمثل هذه المعايير العلمية في :

1/العدد: عادة ما يتراوح الفريق بين 6 إلى 8 أفراد توكل لهم مهمة إدارة الأزمة بكل جوانبها. وقد يساعده فريق ثانوي في مهامه.

2/الاعتماد على مبدأ التخطيط في إدارة الأزمة سواء بالاعتماد على التخطيط الوقائي أو العلاجي.

3/يتحلّى الفريق بجملة من الخصائص والسمات التي تقتضيها الأزمة مثل العمل الجاد، الاستعداد لتحمل المسؤولية، التعاون، الاستماع الجيد، الدرة على الإبداع والابتكار.

4/الاستناد إلى القواعد العلمية لمواجهة الأزمة بالاعتماد على الرؤية الفكرية والفلسفة التي تنتهجها المؤسسات.

5/يقوم هذا الفريق بكتابة خطة اتصالات الأزمة ووضع السيناريوهات المحتملة في إدارته للأزمة.

### 3/مهام فريق إدارة الأزمة:

يمثل عامل الوقت وعنصر التهديد عاملين مُهمّين في سيرورة العمل بطريقة تجعل من الأزمة في حالة سكون أو استقرار مبدئي والحد من تسارعها واشتدادها ربها لبعض الوقت لدراستها بشكل أعمق في سبيل الوصول لحل نهائي لها. لذا فإن مهام فريق إدارة الأزمة تتمحور في جملة من المسؤوليات وهي:

### أ/في مرحلة ما قبل الأزمة:

\* حصر كافة المعلومات المتاحة عن الأزمات المحتملة وتصنيفها.

\* وضع الخطط والسيناريوهات للأزمات والتدريب عليها.

\* تحديث المعلومات ذات الصلة وتوثيقها

\* رصد مؤشرات الأزمات الوشيكة والإنذار بها.

### ب/في مرحلة أثناء الأزمة :

\*التنسيق والتعاون المشترك للتخفيف من حدة الأزمة .

\*تقديم الحلول والخطط البديلة لاحتواء الأزمة.

\*تشكيل قاعدة بيانات أولية حول الأزمة .

\*محاولة التوصل إلى الحصر النهائي للأزمة وإخمادها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيها.

### ج/في مرحلة ما بعد الأزمة:

\*العمل على استعادة النشاط والعودة من جديد

\*تقييم مخرجات الأزمة ونتائجها البشرية والمادية

\* إعداد خطط مستقبلية وقائية في حال تكرار نفس الأزمة.

ومن الضروري التأكيد على مجموعة من الوسائل التي يستخدمها هذا الفريق وتمثل فيما يلي :

1/الإمكانيات المادية: شبكة اتصالات سلكية ولا سلكية/ تجهيزات الكترونية/تجهيزات إدارية(مستلزمات الحفظ والكتابة والتخزين).

2/قاعدة بيانات ومعلومات: في شكل نظام متكامل ودقيق وحديث وعادة ما يمثله حاسوب مركزي رئيسي يغذي المراكز الفرعية في نظام عال من الحماية

3/موارد مالية: من خلال رصد ميزانية خاصة بتسيير الأزمة سواء ما ارتبط منها بالأزمة أو بكيفية الإبقاء على نشاط المؤسسة مع تفادي عامل الخلل أو التذبذب المالي للنشاط المعهود.

## المحاضرة السابعة: متطلبات إدارة الأزمات

## 2/ استراتيجيات إدارة الأزمة

الهدف الخاص:

أن يوضح الطالب المتطلبات الضرورية لإدارة الأزمات: الفريق والاستراتيجيات والاتصالات

الأهداف الإجرائية:

2- أن يميز بين استراتيجيات إدارة الأزمة: التقليدية والحديثة وحدود استخدام كل واحدة منها.

يجب أن تتم إدارة الأزمة في ضوء إستراتيجية معينة، بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة في ضوءها، وإستراتيجية التعامل مع الأزمات كثيرة، لذا كان من الواجب عند اختيار الإستراتيجية مراعاة الأمور التالية:

\* تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانعها؟ ومن هو المستهدف منها؟

\* اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.

\* التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

\* التعرف على إستراتيجية الطرف الآخر.

\* تحديد القوى المؤيدة والقوى المعارضة.

وتجدر الإشارة إلا أن إستراتيجية إدارة الأزمة تختلف من أزمة إلى أخرى، وبالتالي لكل أزمة إستراتيجيتها التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها ، بل غنه يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية واحدة في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف وبالتالي في استراتيجيات موقفية .

وهناك عدة أسئلة على فريق اتصالات الأزمة تحديد إجابتها بدقة وتشمل :

\* ما الأزمة وما الذي تنطوي عليه؟



\* هل هناك أكثر من مشكلة رئيسية؟

\* ما أسوأ حالة محتملة؟

\* ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟

\* ما هو الوقت المناسب لبث المعلومات؟

\* هل يمكن إشراك الحلفاء؟

\* كيف يمكن احتواء الأزمة؟

#### 1/ الاستراتيجيات التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمة:

تعتبر الاستراتيجيات التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات من أبرز وأوائل الاستراتيجيات التي تم اللجوء إليها أو يتم اختيارها لأجل العمل على حل الأزمات وتحجيم أضرارها على المنظمات والمؤسسات وكذا الدول منها ما يعتمد بالأساس على الإنكار أو على القمع لأجل كسب الوقت لإدارة الأزمة . هي عدة استراتيجيات نذكر منها:

#### 1-1/ كبت الأزمة:

وتقضي هذه الإستراتيجية بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على مولدها كالأزمة الطلابية التي حدثت في الصين في صيف 1989

#### 1-2/ تفريغ الأزمة:

تعتبر هذه الإستراتيجية امتدادا لما قبلها، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الإستراتيجية الأولى تهدف إلى القضاء نهائيا على حدة الأزمة دفعة واحدة، بينما الثانية تهدف للقضاء عليها تدريجيا لقناعة مستخدميها بضرورة التدرج، إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح أو غيرها من الأسباب الأخرى.

#### 3-1/ إنكار الأزمة:

وهو عدم الاعتراف بوجود الأزمة أصلاً أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنها مجرد فقاعات هواء لا تلبث أن تتبدد ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية يصاحبها:

-تعتيم إعلامي لتفويت الفرصة على الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة وخطورتها.

-تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية وإقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهمين من شأنها.

#### 4-1/ عزل قوى الأزمة:

هذه الإستراتيجية تؤمن بالحكمة التي تقبع في اللاشعور الإنساني والتي تقضي بقطع رأس الحية بغية التخلص من شرها.

وحسب هذه الإستراتيجية يتم تصنيف قوى الأزمة إلى :

\*القوى الصانعة: ويتم عزلها.

\*القوى المؤيدة.

\*القوى المهتمة بالأزمة.

#### 5-1/ احتواء الأزمة:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاصرة الأزمة والعمل على عدم استفحالتها عبر امتصاص الضغط المولد له، ففي الأزمات العمالية مثلاً يمكن إتباع ما يلي:

\*إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية.

\*مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات.

\*التفاوض مع الممثل بذكاء والوصول إلى نتائج جيدة.

#### 6-1/تصعيد الأزمة:

وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات الخاصة ولتحقيق أهداف معينة

#### 7-1/تفريغ الأزمة من مضمونها:

ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمونها قد يكون دينيا أو ثقافيا أو سياسيا أو اقتصاديا وهذه الأزمة تقضي بخلق الأزمة وذلك بامتصاص مضمونها وجعلها تنفس بلا هواء أو بهواء بلا رئة.(جاد الله.2010ص ص (175-173)

#### 2/الاستراتيجيات غير التقليدية في إدارة الأزمة :

تعتبر الاستراتيجيات التقليدية من الأنماط التي تستخدم في إدارة الأزمات لما لها من خلفية معرفية مسبقة، خصوصا وأنها أثبتت نجاعتها في عديد الأزمات حسب ما يراه بعض الباحثين، إلا أن هناك من البعض الآخر من يرى أن الاعتماد على الأساليب الحديثة غير التقليدية في إطار الخروج عن المألوف قد يؤدي إلى تقليص الوقت في حل الأزمات ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

1/أسلوب المشاركة الديمقراطية.

2/أسلوب احتواء الأزمة

3/أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها.

4/أسلوب تفتيت الأزمة.

#### 3- الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات:

3-1-إستراتيجية التحفظ والكتمان: وهي تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بالأمور الشخصية أو الأخلاقية المعروضة للمحاكم.

### السداسي الثالث ماستر -2- علاقات عامة

2-3- إستراتيجية التريث وعدم التورط: وهنا ينصح الخبراء في الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة دراسة مستفيضة من حيث أسبابها وآثارها المحتملة قبل التصريح بوسائل الإعلام.

3-3- إستراتيجية الاستجابة والدفاع: وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع حصين يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة، ويعترف بخطأ المنظمة وتعلن تبرئتها لها واعتذارها عما يحدث ويطلق عليها نظرية الاعتذار والتبرير.

4-3- إستراتيجية الدفاع الهجومي: وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل على تجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن متوقعة، ويطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كافة أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية منها والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية والإعلامية ويتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط. وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساند موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.

5-3/ إستراتيجية الاعتراف الجنائي : حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.

6-3/ إستراتيجية المماطلة والتسويف: يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات، حيث يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال ووسائل الاتصال عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.

7-3/ إستراتيجية المشاركة والمسؤولية : وهي المشاركة والمسؤولية في وضع خطة مناسبة لإدارة الأزمة.

8-3/ الإستراتيجية القانونية : وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية للمنظمة والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة نحو المنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

**3-9/ إستراتيجية الأفعال التصحيحية:** وهي إستراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة التأكيد على العمل على منع تكرارها وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لتصحيح الأضرار الناجمة عن هذه الأزمة، مع ذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن ويكون نوع الخطاب الإعلامي فيها يميل للصراحة والصدق وتحري الدقة ويطلق عليها البعض إستراتيجية العلاقات العامة. وعادة ما يتم الاعتراض عليها لأن الاعتراف بالخطأ يؤدي إلى رفع دعوى قضائية عليها وقد يتسبب في خسائر مادية فادحة لها.

**3-10/ إستراتيجية الشفافية:** ونعني بها الانفتاح الكلي على وسائل الإعلام ومخاطبة الجمهور بكل مصداقية دون أي خلفيات مبطنة أو تعميم إعلامي

**3-11/ إستراتيجية مفترق الطرق:** وفقا لهذه الأزمة يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، وقوع الحادث ووفاة الضحايا، استضافة رئيس المؤسسة وأكثر من مختص من المهتمين بالأزمة. (بلعباس.2021. ص ص 52-54)

#### **4- أساليب إدارة الأزمات :**

إن إدارة المؤسسة لازمة ما تعني استخدام هذه الأزمة لأدوات المساومة أثناء حدوث هذه الأخيرة على نحو يعزز سياستها ويضعف سياسة الخصم أو على الأقل يقلل خسائرها إلى أدنى حد ممكن. هذا وتدار الأزمة باستخدام جملة من الأساليب نوردتها على النحو الآتي:

**4-1/ أسلوب التساوم الإكراهي:** (الضغوط): وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر، وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسيا على الطرف الآخر.

**4-2/ أسلوب التساوم التوفيق:** وهو مجموعة التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال التوصل إلى حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة ترضي جميع الأطراف، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

\* إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تحمله المؤسسة.

\* عند حدوث تغييرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب فيه

\* عند فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة. (مهنا، 2008، ص 243).

**4-3/ أسلوب التساوم الإقناعي:** يقع هذا النوع من الأسلوب بين النوعين السابقين، وهو الحل في حال فشل الإكراه والتوفيق في الوصول إلى حل يحد من تصعيد الأزمة وتفاقمها وهو جمع بينها بطريقة متناسقة قائمة على إقناع كل طرف من أطراف الأزمة للطرف الآخر بجملة المطالب التي يرمي إلى تحقيقها دون الإضرار بالطرف الآخر.

وهناك أساليب أخرى تستخدم لأجل التعامل مع الأزمات نذكر منها:

**أ/ أسلوب الهروب (النعامة):** يكون هذا النمط من الأساليب نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، ما يدفع إلى الهروب من الموقف الأزموي وقد يكون هذا إما:

\* الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة، والاعتراف الصريح بعدم القدرة والفشل في مواجهة الأزمة.

\* الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق اصطناع الموقف التي تظهر القائد المسؤول بعيدا عن الأحداث أثناء الأزمة، ثم التنصل من المسؤولية عن طريق إلقاءها على الآخرين.

**ب/ أسلوب القفز على الأزمة:** ويرتكز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر انه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة التي هناك خبرة بشأنها، ويؤدي هذا إلى تجاهل وتناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا، حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين انها تستعد للظهور مرة أخرى. (محمد، 2007، ص 99)

## المحاضرة الثامنة : متطلبات إدارة الأزمات

## 3/اتصالات الأزمة

الهدف الخاص:

أن يوضح الطالب المتطلبات الضرورية لإدارة الأزمات: الفريق و الاستراتيجيات والاتصالات

الأهداف الإجرائية:

3- أن يشرح دور اتصالات الأزمة حسب كل مرحلة من مراحلها قبل أثناء وبعد الأزمة.

1- مفهوم اتصالات الأزمة:

يقوم التعريف البسيط لاتصالات الأزمة على كونها: "كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل المراحل – بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة- تدخل في نطاق اتصالات الأزمة. وكذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة. (مكاوي.2005.ص 70)

وجاء في الموسوعة الإعلامية لصحابها محمد منير حجاب التعريف الآتي لاتصال الأزمة: "اتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئية أو المسموع بين المؤسسة و جماهيرها باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة، على سمعة المؤسسة. وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بالأنشطة الاتصالية المتعددة، ليتعاملوا فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير " (حجاب.2003.ص 38-39).

فاتصال الأزمة حيث يشار إليها باسم "خزان للمصداقية" التي تمكن من تغلب الشركات بنجاح على الجمهور فهو النافذة أو الواجهة التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال والتواصل مع جماهير معينة التي تعمل على إعطائهم المعلومات بكل شفافية ومصداقية في الوقت المناسب، فغياب المصداقية للشركة

يسبب إضرارا بالسلب على صورتها لدى جمهورها والذي يعد ثروة لها وأساسا لوجودها، فكلما سارعت المؤسسة في إعطاء السرعة المطلوبة اتضح الوضع بالنسبة لجمهورها الداخلي والخارجي (Bloch.2014.p16)

#### 2- تطور الاهتمام باتصالات الأزمة:

بدأ الاهتمام بوظيفة الاتصال أثناء الأزمات، في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، خاصة في فترة الستينات وبالضبط مع اشتداد الحرب الباردة، ازداد الاهتمام بصفة مطردة منذ بداية التسعينات في وقت انهيار المعسكر الشرقي و بروز نظام عالمي جديد أحادي القطبية، انفجرت إثره العديد من الأزمات الدولية والإقليمية وحتى المحلية بالموازاة مع الوقوف على التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وانهيار الحدود أما سرعة تنقل المعلومة.

وازدهر هذا النمط من الاتصال في مرحلة تعرف بخصائصها ومناخها السيكولوجي الذي يتميز ب:

1/التوجس والخوف والقلق و بروز الحاجة إلى الشعور بالأمان والطمأنينة.

2/الحاجة إلى المعرفة: ما الذي حدث؟ ولماذا حدث؟ وما هي الأسباب؟ وآفاق التطور؟

3/ بروز الحاجات الإعلامية للشعور بالثقة بالذات.

4/تضعف أثناء الأزمة مناعة الناس للتأثر بأية أقوال أو مواقف أو رسائل إعلامية خارجية، ويكون الفرد أكثر طلبا وأكثر استعدادا وأكثر عرضة وقابلية للاختراق.

5/زيادة الاستهلاك الإعلامي و شراهة الفرد والمجتمع في تخصيص وقت أكثر في التعرض لوسائل الإعلام.

6/لا تعني نهاية الأزمة مرحلة السكون إعلاميا بل هي مرحلة للتكيف مع ميكانيزمات جديدة ونشاط جديد

فكريا وتوليد المعاني. ( خضور.1999، ص 52)



### 3-اتصالات الأزمة: الفريق ، المهام،

أ/ فريق اتصالات الأزمة:تستدعي عملية تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ ومتابعة إدارة الأزمة وجود فريق عمل يضم عناصر تتمتع بدرجة عالية من التخصص والكفاءة، والقدرات الذهنية، المتميزة والمهارات الخاصة والقدرة على التفكير والتحرك السريع في ظروف استثنائية.

يقوم هذا الفريق على تتبع مراحل الأزمة وصياغة إستراتيجية المواجهة، والسهر على تنفيذها، ويضم عادة فريق اتصالات الأزمة "مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والخارجية=قسم العلاقات العامة.(مكاوي، 2005، ص ص 121-122)

قد لا توجد وصفة جاهزة لتشكيل هذا الفريق أو نموذج مطلق يتم في ضوءه اختيار عناصر فريق اتصالات الأزمة، ولكن ثمة بعض الاجتهادات لوضع قاعدة مبدئية يستند إليها تشكيل هذا الفريق:

#### 1/قائد الفريق:

يتولى الإشراف على إدارة الأزمة اتصاليا، وهو المسؤول الأول عن كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة، ويجب أن تتوفر لديه رؤية واضحة للموقف العام للأزمة، يستطيع القيام بدوره في قيادة الفريق من خلال معرفة طبيعة الأزمة، أطرافها، وأبعادها وحدود تأثيراتها.

#### 2/المتحدث الرسمي:

وهو الناطق الرسمي للأزمة ، قبل ظهور النظام متعدد المراكز كان هناك ناطق رسمي واحد تتركز بيده سلطة الحديث باسم المؤسسة لمختلف وسائل الإعلام، لكن ظهور هذا النظام أدى إلى لا مركزية التصريحات الإعلامية وتعدد أقطابها لتسهيل التماس بوسائل الإعلام والنقل السريع للمعلومة من مختلف مواقع التأثير. ويجب أن تتوفر في المتحدث الرسمي جملة من الضوابط أثناء التصريح لوسائل الإعلام :

1/الدقة+الحذر+الإلمام بتفاصيل الأزمة+ تفادي التناقض بين تصريحاته وبين ما تدلي به مصادر غير رسمية أخرى.

2/صياغة المعلومات ذات الطبيعة القانونية بشكل واضح دون تحريف.

3/ضرورة الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء المواجهة لتفادي تضخم الوضع في حال تسريها

4/ الهدوء والموضوعية مع الوسائل المشككة في مصداقية التصريحات

5/ السرعة في نشر المعلومات مع التحقق من صحتها.

6/ القدرة على الإقناع وإقامة روابط جيدة مع وسائل الإعلام.

7/ الاهتمام بما تنشره وسائل الإعلام الأخرى وإعداد التصويبات بأقصى سرعة وتقديمها.

#### 3/ مراقب المعلومات:

مراقب المعلومات هو الشخص الوحيد الذي يحيط بكل جوانب الأزمة وخلفياتها وهو الذي يحدد نوع المعلومات التي يمكن نشرها بعد تنقيحها، كما يعد مذكرات مرتبطة بالإجابة عن تساؤلات معينة، وطلبات إجراء الأحاديث من جانب مندوبي وسائل الإعلام.

#### 4/ المنسق الإعلامي:

يتولى التنسيق مع وسائل الإعلام فيما يتعلق بترتيب عقد اللقاءات والمؤتمرات الصحفية، والإدلاء بالبيانات، وتسهيل مأمورية مندوبي وسائل الإعلام في تزويدهم بالبيانات اللازمة.

#### 5/ المسؤول التنفيذي:

وهو حلقة الاتصال بين فريق اتصالات الأزمة والإدارة العليا للمؤسسة، ويتولى تمرير المعلومات من القيادات إلى أعضاء الفريق، وتلقي الردود بشأن الاستفسارات الصادرة من فريق اتصالات الأزمة عن أمر من الأمور الغامضة المتعلقة بسياسة المؤسسة تجاه الأزمة.

\*الفريق المعاون: ممثل الأمن/ مستشار الجانب القانوني/ مستشار نفسي واجتماعي/ وفريق العلاقات العامة. (لمجد. 2013، ص ص 99-100)

#### ب/ مهام فريق اتصالات الأزمة:

قال أديب خضور "في كتابه الإعلام وإدارة الأزمات" ضرورة تشكيل هيئة أركان إعلامية تحددتها القيادة الإعلامية بالتعاون مع هيئة الأركان المركزية وبموافقتها وترتبط مباشرة عن طريق رئيسها بهيئة الأركان المركزية، وتكون مسؤولة أمامها عن القيام بالدور المحدد للإعلام في الإستراتيجية العامة للمواجهة،

### السدامي الثالث ماستر -2- علاقات عامة

وتضع ممثلين عن القيادة السياسية والقيادة الإعلامية والمؤسسات الإعلامية بالإضافة إلى بعض الاستشاريين والخبراء والاختصاصيين."

وتتمحور مهام هذا الفريق الإعلامي فيما يلي:

\* هو أعلى سلطة إعلامية وتمثل المرجعية الوحيدة للإدارة الإعلامية للأزمة، وهي صلة الوصل بين القيادة العليا ووسائل الإعلام المختلفة.

\* وضع الخطط والبرامج الإعلامية الكفيلة بتطبيق الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة في كل مرحلة من مراحلها.

\* التنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة الخطط والبرامج المناسبة لهذه الوسائل مع مراعاة خصوصيتها ونوعيتها وشخصيتها.

\* تحديد المسارات العامة المتعددة للإعلام الموجه إلى الخارج عموماً، والمتجه إلى الأطراف المعنية بالأزمة على وجه الخصوص.

\* تحديد مضامين وأشكال ووسائل الإعلام الموجه إلى الخصم وما يتناسب مع تطورات كل مراحل الأزمة.

\* تحديد الموارد والمتطلبات المادية والبشرية الضرورية لتحقيق الخطط والبرامج التي تم تحديدها واعتمادها.

\* متابعة شاملة ودقيقة لإعلام الخصم وإعلام الوسائل الأخرى المعنية بالأزمة، ووضع الخطط الكفيلة بالرد

\* المتابعة المستمرة للتطورات والمستجدات في مجالات الأزمة كافة، واتخاذ القرارات وإجراء التعديلات بالتنسيق مع فريق إدارة الأزمة والقيادات العليا.

\* المساهمة في إثراء رؤية القيادة العليا للأزمة وتطوراتها وتنافي الدور السلي لها الذي قد يقتصر في تنفيذ العمليات فقط.

\* التقييم المستمر للأزمة إعلامياً وللأداء الإعلامي عموماً في كل مؤسسة وفي كل مرحلة وفي كل

تطور. (خضور، 1999، ص ص 60-62)

#### 4/ خطة اتصالات الأزمة :

يتطلب التخطيط للاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة مراعاة العوامل التالية:

أ/رصد بيئة عمل المنظمة: طبيعة النشاط/جوانب القصور/استيعاب القوانين والتشريعات/نقاط القوة /موقف الحلفاء/التعامل مع أزمات سابقة/فهرس بأسماء وعناوين فريق إدارة الأزمة.

ب/تحديد أهداف المنظمة بدقة: أهداف دقيقة وواضحة / تحويل الأهداف إلى خطط قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأمد.

ج/تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال: الذين تؤثر فيهم الأزمة/يؤثرون في المنظمة/ المتورطون في الأزمة/ المحتاجون للمعرفة.

د/طرق الاتصال بالفئات المستهدفة: عن طريق الهاتف المحمول والأرضي / البريد الإلكتروني/مواقع الانترنت/الهوت لاين تلفون الطوارئ(الخط الساخن)/الفاكس.

ه/بناء الرسائل الاتصالية: طبيعة الأزمة/المرحلة الزمنية التي تمر بها/الجمهور المستهدف./ استخدام الاستراتيجيات الخاصة بالإقناع.

و/تحديد الموارد والتسهيلات المطلوبة: جميع الموارد والأدوات والوسائل وأدوات الاتصال.

ز/التدريب على محاكاة الأزمة: برامج الوعي بالأزمة بين أعضاء الفريق:تدريب واقعي به سيناريوهات تنفذ وكأنها حقيقة بروح الفريق مع إعداد تقرير ختامي يحول لتوصيات ترفع للإدارة.

ح/وضع الدليل الإرشادي: تعليمات مطبوعة تستخدم كأداة عمل يستخدمها الفريق عند وقوع الأزمة ويتضمن:مقدمة/ إجراءات /فريق إدارة الأزمة/الجماهير المستهدفة/الرسائل /الموارد/وسائل الإعلام/النشرات المختصرة.

ط/اختبار الدليل الإرشادي: الإجراءات التي تعكس فعالية دليل الأزمة.

ك/بناء الجسور: روابط إيجابية مع كبار المسؤولين والسلطات والصحفيين قبل وقوع الأزمة.

ل/مشهد الإعداد: عملية مستمرة فعالة تبدأ من الوعي إلى التخطيط ثم التدريب ثم المحاكاة ( الضلاعين والشمالية و اللحام وكافي.2015. ص ، ص-199 20-206)

#### 5/أسس التخطيط لاتصالات الأزمة: قبل ، أثناء وبعد الأزمة:

من المهم أن يتضمن التخطيط لاتصالات الأزمة المراحل التي تمر بها دورة حياة أزمة، وتحدد خطة اتصالات الأزمة الخاصة بالشركات الأدوار والمسؤوليات التي ستوجه الشركة في تبادل المعلومات على الفور مع جماهير الشركة أثناء الأزمات والطوارئ وتشمل شرائح هذه الخطة العملاء والموظفين والمجتمعات التي تخدمها.(Walker.2012.p382).

ويعرف تخطيط الاتصال لإدارة الأزمة بأنه جملة المعايير والإجراءات التي تمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم، واستغلال كامل للطاقات والموارد المتاحة بما يكفل استمرارها في أداء عملها أثناء مواجهة الأزمات، ويكون ذلك من خلال استخدام قاعدة البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، وتطويعها لخدمة الحدث. وتتحكم في ذلك متغيرات ثلاثة أساسية هي:

\*الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها

\*الموارد والإمكانيات الإعلامية

\*الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ.(شومان.2002.ص72)

لذا فمن المهم بما كان وضع أسس لهذه الخطة في كل مرحلة من مراحل الأزمة تتماشى مع الدور الذي يؤديه الاتصال. ونوردها على النحو التالي:

#### 5-1/أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة :

تؤكد أدبيات التسيير الإداري أن التخطيط السابق لاتصال الأزمة متضمن في التخطيط الشامل لإدارة الأزمة ككل والذي يكون هدفه الأساسي تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمات أو على الأقل مواجهتها بالإمكانيات والوسائل اللازمة للحد من انتشارها، حيث يشمل اتصال الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها على إعداد خلية اتصالات للأزمة وتحديد علاقة هذه الأخيرة بخلية إدارة الأزمات وتدريب أعضائها مع تكوين

قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة المؤسسة وجمهورها وطبيعة الأزمات المحتملة في الوقوع ووضع جملة من التصميمات والخطط لمواجهةها.

إن ما يتسم به فريق اتصالات الأزمة في هذه المرحلة يمكن إيراده على النحو التالي:

\* الهدوء

\* وضوح الرؤية

\* عدم الارتباك

\* فرصة أكبر ومساحة زمنية أوسع

\* القدرة على التفكير السليم

وفي ضوء ذلك فإن ما يجب على هذا الفريق الخاص بالاتصال ما يلي:

\* وضع خطة شاملة للمنظومة الإعلامية المتوفرة وإمكانياتها ووسائلها.

\* تحديد مهام ووظائف كل الوسائل العاملة في إطار هذه المؤسسة انطلاقاً من الإدراك العميق لخصائص كل نظام اتصالي وكل وسيلة إعلامية.

\* تحديد الجمهور المستهدف بالنسبة لكل وسيلة إعلامية

\* تحديد الأسلوب الإعلامي المناسب استخدامه في كل وسيلة من وسائل الاتصال المتوفرة انطلاقاً من الإدراك العميق لنظريات الإقناع والتأثير

\* تشكيل عمل فريق مؤهل متخصص متفرغ كلياً أو جزئياً وهو مسؤول عن الإدارة الإعلامية للأزمة مع توفير كافة المستلزمات الضرورية لعمله وتوزيع المهام على أعضائه وتكون مهمته المركزية تنفيذ المهام الملقاة عليه من فريق إدارة الأزمة. (خضور.1999.ص63-65)

#### أ- استراتيجيات الإقناع التي يستخدمها فريق اتصالات الأزمة:

يقترح الباحثون أربع استراتيجيات للإقناع يستطيع فريق اتصالات الأزمة أن يختار منها ما يتناسب مع متطلبات الأزمة وهي:

أ-1/ إستراتيجية الإنكار: من خلال السعي إلى إقناع الجماهير بعدم وجود أزمة، أو بعدم صحة المعلومات المتناقلة.

أ-2/ إستراتيجية التبرير: من خلال السعي لإقناع الجماهير بأن ترى الأزمة بأقل سلبية، ومحاولة التماس الأعذار أو التبرير الذي يتجسد في: التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة.

إظهار مسؤولية الضحايا عما لحق بهم من أضرار.

إظهار أن الأزمة شوهت وتم المبالغة فيها.

أ-3/ إستراتيجية الاعتذار: ويتم فيه استخدام التملق والمداهنة من أجل السعي إلى صنع صورة إيجابية للمؤسسة واستخدام المن والتذكير بالجوانب الإيجابية أو الترفع عن الأزمة بوضعها في سياق يحدد أهدافا سامية، والتماس الصفح من خلال استدعاء الجماهير والتسامح معها، عن طريق اتخاذ قرارات علاجية، مثل: إصلاح الأعطاب/ دفع تعويضات لأسر الضحايا/ مساندة المتأثرين من الأزمة.

أ-4/ إستراتيجية التعاطف والمعاناة: من خلال إقناع الجماهير بمدى معاناة المؤسسة وما تتكبده من خسائر مالية وبشرية وهذا يهدف خلق تعاطف إيجابي تجاهها وباعتبارها ضحية بوجود طرف خارجي يسعى إلى تشويه سمعتها وتدميرها (مكاوي، 2005، ص136)

#### 5-2/ أسس تخطيط الاتصال لمرحلة الأزمة:

يتم التعامل مع الأزمات وقت حدوثها باختيار خطة ملائمة للمواجهة، وفي هذه المرحلة التي مرحلة الاستعداد للأزمة يقوم الجهاز الاتصالي في العادة بالاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي إلى جانب جمع وتحليل المعلومات عن الأزمة ذاتها، وبذلك تقوم إدارة الاتصالات والتي نعني بها إدارة اتصال المؤسسة أو العلاقات العامة أو أي وحدة توكل لها مهمة اتصالية بجملة من المهام. (هامل، 2009، ص108)

و في هذه المرحلة تزداد أهمية الإعلام في الظهور وتتضاعف مهام فريق اتصالات الأزمة، حيث تؤكد عديد الدراسات أن قلة المعلومات المتاحة عن الأزمة تؤثر بالسلب على مختلف الأطراف، وتزيد من حالة الذعر والخوف من تداعياتها، وبالتالي فإن قدرة القائم بالاتصال في المنظمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الأزمة تعطي مؤشرا مهما على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة وخلق آثار إيجابية عن المنظمة لدى جماهيرها والأطراف ذات الصلة ( بن مزارى، 2022، ص257) و بناء على ما تتميز به المرحلة تجعل الموقف الاتصالي يتميز ب:

\* تزداد وتتضاعف الأهمية الذاتية للإعلام كأداة إستراتيجية لإدارة الصراع وهو ما يفسر حاجة الدولة للإعلام والاهتمام الرسمي به.

\* تزايد الحاجة للتغطية الإعلامية بشكل سريع وفوري ومتزامن.

\* زيادة الجوع / الحاجة إلى الأخبار والمعلومات من مختلف وسائل الإعلام المختلفة.

#### أ/ أهداف الاتصال في هذه المرحلة:

\* سرعة مواجهة الأزمة والحد من انتشارها

\* طمأننة الجمهور الداخلي والخارجي .

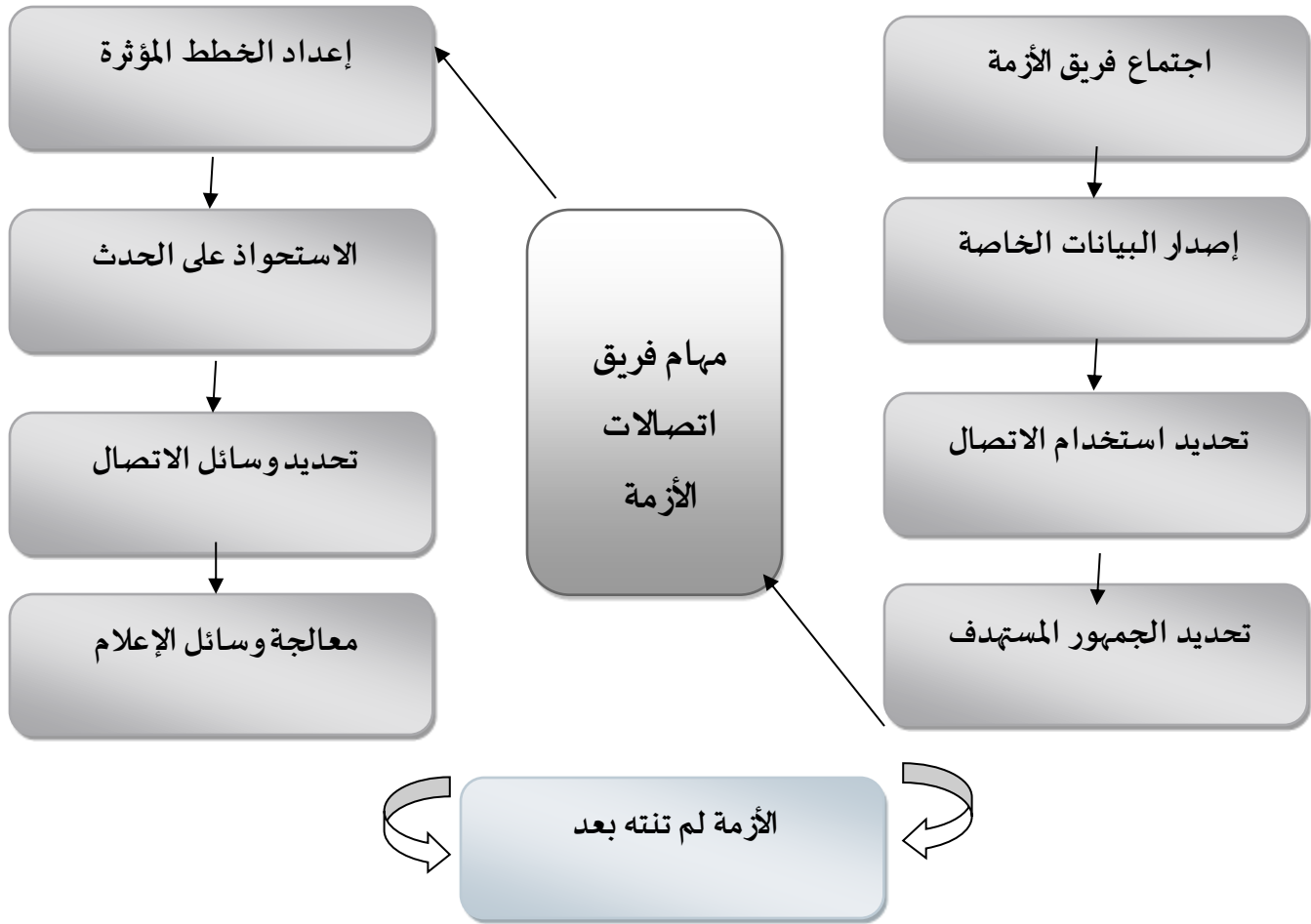
\* التنسيق بين الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمة

\* كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجمهور الخارجي.

#### ب/ مهام فريق اتصالات الأزمة في هذه المرحلة:

إن المهمة التي تقع على عاتق فريق اتصالات الأزمة توصف بكونها الأهم والأكثر خطورة في الوقت نفسه نتيجة تزايد الطلب على المعلومات المتعلقة بالأزمة من جهة والإبقاء على النشاط الاتصالي الموجود من قبل قيد السيرورة والعمل لذا تتمحور جملة المهام الموكلة لهذا الفريق فيما يأتي عرضه في المخطط التالي:





الشكل رقم(04): يوضح مهام فريق اتصالات الأزمة// المرجع: إعداد الباحثة

### 3-5/أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

إن مهام فريق اتصالات الأزمة لا تنقضي بمجرد زوال الأزمة وانتهاءها وغنما تتواصل للدخول في مرحلة التقييم، ووفق هذا فإن هذا الفريق يقوم بما يلي:

1/رصد الآثار المترتبة عن الأزمة ورد الفعل ومدى استجابة الجماهير.

2/مواجهة تداعيات الأزمة بجبر الأضرار وتصحيح الصورة السلبية والكشف عن إجراءات التعويض

3/مواصلة الاهتمام بالأزمة وعدم الانسحاب سريعا لتهيئة المناخ للعودة التدريجية للحياة العادية بعيدا عن التوتر والقلق.

4/الحفاظ على العلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام.

5/تقييم أداء الفريق وفعاليتته الاتصالية في مواجهة الأزمة والخطط والاستراتيجيات وبداية التخطيط لوضع استراتيجيات لمواجهة الأزمات المستقبلية.(لمجد، 2013، ص111)

#### أسئلة تقييم أداء فريق اتصالات الأزمة:

- \*هل تمت الاستجابة للأزمة بسرعة وفعالية، وإن كان هناك خلل فما هو سببه؟
- \*هل تم تلبية الاحتياجات الضرورية من الجانب الاتصالي؟
- \*هل تم العمل وفق خطط الاتصال المعدة مسبقا؟
- \*ما نوعية الفئات التي استهدفها الاتصال؟ وكيف تم الوصول إليها؟
- \*ما نوعية الرسائل التي تم استخدامها؟ وما هي أساليب الإقناع المستخدمة؟
- \*هل كان عدد الفريق مناسباً ومتعاوناً وقام بأدواره؟
- \*هل تم تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الضرورية والتي يحتاجونها؟
- \*كيف تبدو صورة المؤسسة بعد الأزمة؟
- \*ما حجم التغطية الإعلامية؟ وهل كانت مؤيدة أو معارضة لسياسة المؤسسة؟
- \*هل نشرت الشائعات؟ وما حجمها؟ وما مصدرها؟
- \*هل حاز فريق اتصالات الأزمة على القبول من قبل مندوبي وسائل الإعلام: ومن طرف فريق إدارة الأزمة؟  
والإدارة العامة؟

## الأنشطة الموضوعية للمحاضرات: السادسة/السابعة/ الثامنة:

### الوضعية الإدماجية:

#### أزمة مزعجة في هالاند

في الوقت التي كانت فيه جماهير فريق مانشستر سيتي تحتفل بالانتصارات التي حققها فريقه في الدوري لبداية هذا الموسم، بفضل تميز وتألّق مهاجمه أيرلنغ هالاند، ، خرج جيبي سانديبرج مدير منتج "زوروا هالاند Halland" مطلع شهر نوفمبر من السنة الماضية 2022 عن صمته وتوجه إلى وسائل الإعلام البريطانية معرباً عن امتعاضه الشديد من البريطانيين بشكل عام والصحفيين وجماهير كرة القدم نتيجة الوضعية المتردية التي آلت إليها السياحة في مدينته قائلاً: "الجماهيرية والشعبية الطاغية لكرة القدم تتسبب في تضيق الخناق علينا على شبكة الانترنت" وأضاف " الأمر الذي يحبطنا هو أننا نرى أن كل جهودنا من أجل التسويق لمدينتنا تذهب أدراج الرياح بسهولة تامة"

وأكد مدير المنتج بوجود أزمة وصفها بالمزعجة لسكان مدينة هالاند السويدية المشهورة بشواطئها الخلابة، مرد هذه الأزمة هو وجود خطأ إملائي في كتابة اسم اللاعب النرويجي تسبب في إرباك كبير على مواقع التواصل الاجتماعي، ترتب عنها حجب للمدينة على الشبكة العنكبوتية بسبب اسم هذا اللاعب حيث قال: "منذ أن وصل هالاند Haaland إلى مانشستر سيتي وسجل كل تلك الأهداف، صدمنا بوجوده في الموسم الخاص بنا وفي كل محركات البحث ...شعبية هالاند تغرق منطقتنا السويدية الحبيبة هالاند على الانترنت"

انطلاقاً من هذه الوضعية واستناداً إلى ما درست

1- ما هي العناصر البشرية المكونة لفريق إدارة الأزمة المطلوبة في مثل هذه الأزمة مع ضبط مهام كل واحد منها؟

2- أي نوع من استراتيجيات إدارة الأزمة التقليدية أو الحديثة تراها مناسبة في هذه الوضعية؟

3- حدد دور اتصالات الأزمة في كل مرحلة من مراحل الأزمة التي توجد في هذه الوضعية ؟

## المحاضرة التاسعة: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

### الهدف الخاص:

أن يوضح الطالب دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات

### الأهداف الإجرائية:

- 1- أن يعطي تعريفا إجرائيا دقيقا وواضحا للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة بالاعتماد على علاقة المفهومين ببعضهما البعض.
- 2- أن يقسم خطط مواجهة الأزمات وفق معايير التقسيم مع إعطاء مثال عن كل واحدة منها.

يعد موضوع التخطيط الإستراتيجي من أكبر المواضيع أهمية بالنسبة للمؤسسات لأنه جهد منتظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المؤسسة وما تفعل ولم تعمل؟ . والتخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الجديدة والحديثة من علوم الإدارة التي اهتمت بها الدول بشكل عام وكذا الدول العربية بشكل خاص باعتبارها عنصرا مهما من عناصر الإدارة الإستراتيجية بكونه يدرس التعامل مع التأثير المستقبلي للقرارات الآنية ويهتم النتائج التي ستظهر عن تطبيق قرار معين في المراحل المستقبلية.

وهو ما عكفت وتعكف على استخدامه الكثير من المؤسسات والإدارات في الوقت الراهن لضمان الممارسة التسييرية الخالية من المعوقات التي قد تأتي كعامل مفاجئ نتيجة وجود أزمات أو مشاكل محتملة، ولضمان استمرارية نشاطها بشكل عادي دون إحداث خلل فيه.

## 1/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:

هو تلك العمليات التي تهدف إلى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات، بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية بالمواجهة، وتحديد الواجبات العامة والخاصة الملقاة على عاتق هذه الأجهزة. (حواش.1998.ص278)

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي أيضا على: انه الاستخدام الأمثل للمعلومات والبيانات وتطويرها لخدمة البحث (التحكم في الأزمة)، وذلك من خلال إعداد سيناريوهات للحدث وما قد يصاحبه من تغيرات، ثم يتم التدريب على هذه المواقف المصطنعة أكثر من مرة، حتى يعتاد فريق إدارة الأزمة على مواجهتها عندما تحدث بالفعل. (العبودي.2001.ص185)

والتخطيط الاستراتيجي هو أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمات وإدارتها وهو العمود الفقري لضمان نمو المنظمات وتطورها ويتطلب ذلك ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتها في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية. (لمطيري.2011.ص36)

وبالتالي فهي عملية استقراء مستمرة للأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع تهديدات وأزمات في المستقبل، وتحديد كيفية التغلب عليها من خلال التدريب وتوفير الموارد اللازمة، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يهدف إلى:

\*منع حدوث الأزمات.

\*العمل على زيادة عملية المواجهة.

\*وضع الخطط المكتوبة لإدارة الأزمات. (محمد.2000.ص390)

## 2/ علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات:

إن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة الأزمات أكثر تعقيدا مما تبدو عليه في السطح، ذلك لأنه في أحيان كثيرة لا يمارس التخطيط الاستراتيجي بالطريقة أو بالشكل المطلوب أو تبقى الخطط الإستراتيجية دون تطبيق وتنفيذ أو توضيحها دون متابعة وتعميم ورقابة كل ذلك من شأنه أن

يؤدي إلى فشل عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم انعكاسه على قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات بفاعلية.

إن إدارة الأزمات أصبحت أمرا واقعا، أمام حالة تغافل بعض قيادات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي تعتبر غير مؤهلة بعد للتعامل معها بصورة متكاملة، كما لم تقدم تصور كلي لطريقة إدارة الأزمة داخل المؤسسة ويرجع هذه لجملة من الأسباب منها على سبيل المثال ضعف مستوى الوعي لدى الإدارة والعمال على حد السواء ، كمل يعود أيضا إلى نقص الدراسات العالمية وبرامج الإعداد والتدريب والمحاكاة في مجال إدارة الأزمات وهو ما يؤدي إلى نقص أو غياب للأليات والأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المحتملة.(عبد العال.2022.ص40)

### 3/ خصائص وأهداف التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة والأهداف العريضة التي يسعى إلى تحقيقها ويتربط مع مفهوم الإستراتيجية، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج. ويعبر التخطيط الاستراتيجي عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها. مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له.

وللتخطيط الاستراتيجي خصائص ومزايا عدة تنطلق من كونه يأتي تطورا نوعيا لأنواع الخطط المختلفة، ولعل أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي :

\*التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة.

\*التخطيط الاستراتيجي يعنى بالمستقبل.

\*التخطيط الاستراتيجي عملية ووسيلة للتفكير والتصرف من أجل تحقيق تغيير مقصود.

\*التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائد على المؤسسات بفوائد كثيرة. (جوابرة.2022.ص216)

إن تحقيق جملة المبادئ التي توضع في الخطط الإستراتيجية مرهون بجملة من الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى معالجتها في إطار إدارة الأزمات من خلال رصد النقاط التالية:

إعداد وثيقة مكتوبة: توضح إمكانيات وقدرات مواجهة وإدارة الأزمة.

تحديد اتجاه المنظمة.

وضع قائمة التهديدات المحتملة: من خلال تحديد المخاطر والأزمات المحتملة باعتبارها حالة غير مستمرة.

تجنب المفاجأة: من خلال معرفة مصادر التهديد والمخاطر واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

تحقيق التفاهم والتنسيق: من خلال التعاون بين الأفراد والجهات لإدارة الأزمة.

حسن استغلال الوقت: تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار والتصرف المناسب لمحاولة المنع.

تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية: من خلال تعبئة الإمكانيات اللازمة والموارد المتاحة.

#### 4/ مبادئ التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات:

يجب أن تتميز الخطط الإستراتيجية بمجموعة من المبادئ والخصائص تتمثل في :

\* القدرة على التخطيط تحت ضغط الأزمة.

\* معالجة الطرق والبدائل المتاحة.

\* سرعة استغلال الوقت المتاح

\* إعداد تصور لحركة الأحداث وتدعيمه بالنموذج المؤيد لها.

\* إعداد وتعديل خطة الاتصالات أثناء الأزمة ووسط الأحداث.

\* على القائمين بالتخطيط: رصد كل أزمة ممكنة الحدوث/ رصد كل وسائل للتصدي/ القدرة على اتخاذ

القرارات الوقائية/ تطوير خطة الطوارئ. (الشافعي. 2001.ص15)

وهناك جملة من الشروط الواجب مراعاتها عند تنفيذ خطة مواجهة الأزمات:

1- أن تكون عملية المواجهة منظمة

2- أن يتسم الأفراد الذين توكل لهم مهمة المواجهة بالكفاءة

3- أن يلتزم الأفراد المعنيون بإعداد خطة المواجهة بأداء الشيء الصحيح

4- أن تركز العمليات على السيطرة على المواقف .

5- أن تكون عناصر الخطة مفهومة وواضحة

6- أن تكون الخطة غير غامضة على الأقل بالنسبة لفريق إدارة الأزمة تتسم بالحسم والسيطرة

وتحديد اختصاصات كل مستوى من مستويات الأزمة (الرهوان.2006.ص ص 124-125)

5-أنواع خطط مواجهة الأزمات تأتي هذه الخطط في شكل ثنائيات على النحو التالي:

#### 1-5/الخطط النموذجية والخطط الواقعية:

##### أ/ الخطة النموذجية:

تتميز بأن التدريب فيها يكون على مستوى عال، بالإضافة إل الكفاءة غير العادية للمسؤولين عن مواجهة الأزمة، وتتسم خطواتهم بالتنظيم. إلا أن ما يؤخذ على هذه الخطط أنها غير قابلة للتطبيق الكامل لها، لأن مطبقي هذه الخطة تربكهم كثرة المعلومات نظرا لوجود العشرات من الحلول البديلة، بالإضافة إلى أنها لا تعتمد على التشخيص للأزمة القائمة وإنما تبنى على بيانات ومعلومات مرصودة من قبل.

##### ب/ الخطة الواقعية:

تبنى الخطط الواقعية في ضوء الحاجات العامة والاهتمامات والنتائج التي أوجدتها هذه الأزمة وهي تتسم بنوع من الواقعية لأنها تواجه الصراعات والمشكلات التي تنشأ في ضوء الأزمات، ويتطلب هذا النموذج الواقعي تسوية الخلافات السريعة التي نشأ بين أطراف الأزمة أثناء حدوثها، مع تحديد واجبات كل فرد في ضوء السلطة المخولة له باعتباره عضوا في فريق مواجهة الأزمة. (الرهوان. 2006.ص ص

(134-131)



#### 2-5/الخطط طويلة المدة والخطط الفورية:

##### أ/الخطة طويلة المدى:

عادة ما تحتاج هذه الخطة إلى وقت طويل نسبياً وتستخدم للالتزامات المستعصية التي تؤدي إلى كوارث، وتتضمن الخطة بدائل عديدة لحل الأزمات ، وتقدر المدة زمنياً بين 05-10 سنوات قادمة. مثل أزمات الركود الاقتصادي، البطالة... الخ

##### ب/الخطة الفورية:

وتتضمن هذه الأخيرة أقل قدر من البيانات الضرورية لإعداد خطة عمل لمواجهة الأزمة وتركز

على:

\*المواقف الحرجة للأزمات وإيجاد حلول لها.

\*الموارد والإمكانات المتاحة

\*الزمن الحقيقي المقدر للأزمة وللمواجهة.

\*إجراء التنسيق بين الأفراد والجهات المسؤولة لمواجهة الأزمة مع التأكيد على مرونة الإجراءات لمواجهة

أي تغير يطرأ.(عشماوي،1990.ص ص 94-98)

#### 3-5/الخطط الفرعية والخطط الإستراتيجية:

##### أ/الخطة الفرعية:

يطلق عليها عادة ملاحق الخطة، وتستهدف معالجة قضايا محددة ومهام معينة في التخطيط

مثل مخططات إجلاء السكان وخطط الإنذار. ونجاحها مرهون بالخبرات التي تتكفل بتنفيذها ودور

وسائل الاتصال في ذلك بالإضافة إلى القدرات الواجب توافرها أو تحسينها.

#### ب/الخطة الإستراتيجية:

وهي التي تكون بعد تحديد أهداف التخطيط ويتم الاسترشاد بها من قبل السياسة العامة التي تتضمنها خطة مواجهة الأزمة. ويتطلب نجاحها تحديد حجم وشكل الفريق القائم على التخطيط، تحديد الأشخاص والجهات المشاركة في تنفيذ الخطة. (دروكر، 1999. ص ص 207-210)

#### 6/مراحل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات:

- 1-إعداد فريق التخطيط لمواجهة الأزمات.
- 2-تشخيص الأزمات المحتملة وتقييم مخاطرها(تحديد الأخطار/المعرضين للخطر/درجة الخطر/الوقاية من الأخطار أو التقليل منها)
- 3-تحديد الأهداف(التنبؤ/المنع/المواجهة/ الردع/ الشمولية)
- 4-تخطيط البيانات والمعلومات.
- 5-تسجيل الإمكانيات والموارد.
- 6-تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة
- 7-تخطيط أنظمة الاتصالات والإنذار
- 8-التخطيط الإعلامي في مجال الأزمات
- 9-التخطيط لتكوين فريق إدارة الأزمة.
- 10-تخطيط لإنشاء مراكز إدارة الأزمات
- 11-تحديد إجراءات التنفيذ
- 12-تخطيط التدريب على المواجهة.
- 13-تقييم خطط المواجهة .

## الأنشطة الموضوعة للمحاضرة التاسعة:

### النشاط 01:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الآليات التي تلجأ إليها المنظمات والمؤسسات من أجل تفادي الوقوع في الأزمات والعمل وفق مبدأ التخطيط الوقائي في إدارة الأزمات المحتملة.

### المطلوب:

1) قم بصياغة تعريف إجرائي للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة بالاعتماد على ربط العلاقة بين المفهومين.

### النشاط 02:

من خلال متابعتك لأزمة ندرة المواد الاستهلاكية في الجزائر انطلاقاً من بداية انتشار الفيروس التاجي إلى وقتنا الحاضر عبر مختلف وسائل الإعلام وتفادياً لتكرارها مرة أخرى، طلب منك اقتراح تخطيط استراتيجي موثم لطبيعة هذه الأزمة ومسبباتها.

2) ما نوع الخطة أو الخطط الإستراتيجية التي تصلح لتفادي تكرار هذه الأزمة مع توضيح معيار التقسيم في هذه الخطط.

## المحور الثالث: إدارة الأزمة والإعلام

## المحاضرة العاشرة: وسائل الإعلام وتغطيتها للأزمة

الهدف الخاص:

أن يبين الطالب دور وسائل الإعلام في إدارة كل مرحلة من مراحل الأزمة.

الأهداف الإجرائية:

- 1- أن يبين دور وسائل الإعلام في مرحلة ما قبل وأثناء وبعد الأزمة بالتركيز على أهم خاصية في هذه المرحلة بالتحديد.
- 2- أن يعطي أمثلة عن دور بعض وسائل الإعلام كالإذاعة والتلفزيون والصحافة في معالجة الأزمات بشكل بارز.

تتميز الأزمات والكوارث بالسرعة في التحول وتغير مسار الأحداث وتتابعها، لذا كان من الأجدر على المؤسسات والمنظمات التخطيط الإعلامي لتغطية الأزمة في مراحلها المبكرة، وتنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهتها للأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات، فهي تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضا في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها. كما أكدت العديد من الدراسات أن الجمهور بكل فئاته يعتمد على وسائل الإعلام كمصادر رئيسية لمعرفة تفاصيل الأزمة. (بوعمرة، 2022، ص31)

وتظهر أهمية وسائل الإعلام والاتصال أيضا في مجال السيطرة على الشائعات التي تنتشر بسرعة بالغة وقت الأزمة، التي تكون لها أحيانا تداعيات سلبية على إدارة الأزمة، فهي غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصادرها لعدم توافر المعلومات الكافية عن الأزمة. (صلاح الدين، 1998، ص197)

وهذا بغرض تحقيق الأهداف التالية:

\*توجيه الجماهير عن طريق وسائل الإعلام وحثها على التعاون ومد يد المساعدة لفريق إدارة الأزمة.

\* عن طريق التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات يتمكن من صياغة الخطط الإعلامية في ضوء الخبرة +التجارب.

#### 1- دور الإعلام قبل حدوث الأزمة:

تضطلع وسائل الإعلام على جملة من الوظائف من بينها الإعلام والإخبار والترفيه والتسلية، وخارج نطاق الأزمات فهي تعتمد على العمل وفق أجندتها المسطرة من قبل، هذا لا يعني إقصاء الحديث عن الأزمات المحتملة أو المتوقعة لذا قبل حدوث الأزمة فإن وسائل الإعلام تقوم بالأدوار التالية:

1- عملية المجابهة من خلال وضع خطة تفصيلية تضم وسائل الإعلام الجماهيرية.

2- تحديد وظائف كل وسائل الإعلام من قبل فريق اتصالات الأزمة

3- تحديد الجمهور المستهدف بالنسبة لكل وسيلة إعلامية.

4- تحديدا من نظريات الإقناع والتأثير يتم توضيح الأسلوب الإعلامي المناسب لكل وسيلة.

5- تشكيل فريق اتصالات الأزمة (فريق يدرك ويفهم الإستراتيجيات لإدارة الأزمة من الناحية الاتصالية)

وتتولى القيادة الإعلامية القيام ب:

إشباع الجوع للإعلام: من خلال تقديم حجم معرفي شامل وجامع ومتنوع يغطي جميع نواحي الأزمة لأجل الوقوف على أرضية صلبة من المعلومات الغنية والمتنوعة من المصادر التي تتيح له المعرفة الكافية المتعلقة بجوانب الأزمة بالاعتماد على التغطية السردية الوصفية الأنسب لمثل هذه الحالات. سرعان ما تنتقل هذه التغطية من التركيز على الأزمة إلى التركيز على الخطاب الإعلامي وكيفية تحقيق مخططاته.

الزعة التحليلية النقدية التثقيفية: إذا كان الطابع الإخباري (المعلوماتي – الإنبائي) هو السائد في المرحلة الأولى ذات السمة التعريفية بالأزمة فإن الطابع التثقيفي (التحليلي- الفكري-النقدي) هو السائد في المهمة الثانية لتحليل الأسباب وإلقاء الضوء على مواقف الأطراف بطريقة أعمق. (مكاوي، 2005، ص 125)

ولأن الأزمة متشابكة ومعقدة فإن جملة الأمور الواجب الأخذ بها من الناحية الإعلامية في بناء الرسالة الإعلامية من قبل فريق اتصالات الأزمة في هذه المرحلة:

\*إلقاء الضوء على الأحداث وتطوراتها مع تجنب أحادية الطرح والمعالجة الجزئية للأزمة، في ضوء العمل على الإستراتيجية العامة على إدارة الأزمة وعدم الخروج عنها.

\*التأكيد على ضرورة انتقاء الوسيلة المناسبة لتوصيل المعلومات بناء على ما يراه الخبراء في هذه المرحلة.

\*تجنب الغرق في العموميات مع الحرص على المعلومات الغنية والنوعية مع اختيار الكلمات بدقة في التغطية للأزمة (تجنب حيادية الكلمات .. استخدام إسرائيل للمصطلحات في حربها مع العرب: حرب التحرير/ حرب الأيام الستة...)

\*توعية كافة الشرائح دون تمييز أو تفرقة مع مراعاة الخصائص المختلفة لكل جمهور وتفضيلاته وميولاته.

#### 1-1 صعوبات هذه المرحلة:

مصاعب موضوعية: تتمثل في عدم وضوح الأزمة وقلة المعلومات ومصادرها حول ما يحدث في ظل غياب التنسيق بين أطراف الأزمة.

مصاعب ذاتية إعلامية: أبرزها عدم فهم الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة، الافتقار للكوادر للإعلامية، إعلام الضجيج.

#### 2- دور الإعلام أثناء حدوث الأزمة: الوسائل والمتحدث الرسمي:

تزداد الحاجة إلى وسائل الإعلام والإقبال عليها أثناء فترة اشتداد الأزمة، ويرتبط الجمهور كثيرا بما تقوله أو تكتبه أو تنشره أي وسيلة إعلام ويدخل هذا في المرحلة الأولية في إطار الحصول على المعلومات لكن سرعان ما تتغير توجهاته إلى البحث عن حقيقة المعلومات التي يتم تبادلها وتداولها في هذه الوسائل من حيث معيار الصدق والدقة من عدمها. وفي هذا المنحى فإن الشائعات تكثر كثيرا في هذه الأزمة خصوصا إن غاب الإعلام الرسمي الصادر عن المنظمة أو عن الناطق الرسمي لها. وفي ظل شح المعلومات مع بداية الأزمة فإن دور الإعلام من وجهة نظر المنظمات يتمثل في:

#### من وجهة نظر المنظمات:

- \* إعداد خطة في ضوء الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة.
  - \* تناول الخطة الإعلامية لمراحل الأزمة كخطة مرحلية.
  - \* تحديد الجمهور المستهدف في كل مرحلة.
  - \* التركيز على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة مع إظهار الاهتمام بالضحايا ومن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة.
  - \* المصدقية في نقل الحقائق على كافة وسائل الإعلام واختيار الوقت المناسب لضخ المعلومات لوسائل الإعلام.
  - \* الاستعانة بالخبراء والمختصين في تصميم الخطط الإعلامية
  - \* متابعة الخطة الإعلامية لما ينشر في وسائل الإعلام الصديقة والمحايدة والعادية لتحديد أسلوب الرد والتعقيب.
  - \* اشتغال الخطة على أسلوب للإدلاء بالتصريحات الأزومية وتحديد المسؤول عن ذلك.
  - \* إنشاء مركز إعلامي للأزمة كوعاء للمعلومات ورصد أصداء الأزمة.
- #### من وجهة نظر فريق إدارة الأزمة:

- \* مركز إدارة الأزمة+ معرفة مكان الأزمة وعناصرها+ مهارات الفريق
- \* العمل على قياس رأي عام الأغلبية بالاعتماد على أساليب قياس الرأي العام لمعرفة تقييمه للتغطية الإعلامية للأزمة وكل ما يتعلق بتطوراتها.
- \* التأكيد على ضرورة التخطيط الإعلامي من أجل تحقيق الأمن الإعلامي أثناء الأزمة وتقديم خطاب متطور ومقنع.

\*الإعلام الحر والتمتع بكل حرية الرأي والكلام أما التحيز الإعلامي فيجب ان يكون مؤسساً على حقائق صحيحة وعرض أدلتها.

\*التأكيد على دور الإعلام بالإحساس بالمسؤولية الاجتماعية من خلال إعداد التقارير الإعلامية أولاً بأول للعمل على إحداث الوعي الأمني.

### الاعتبارات التي يجب مراعاتها أثناء التعامل مع الإعلام عند حدوث الأزمة:

\*الدقة والحيلة والحذر

\*معرفة الحقائق بسرعة وبوضوح دون تحريف.

\*الاعتراف بالأخطاء وتوضيح أسباب الأخطاء .

\*مواجهة الغموض المصاحب للأزمة

\*تجنب أسلوب الدفاع عن النفس من قبل المنظمة

\*محاولة كسب تعاطف وتعاون المجتمع

\*إعداد قائمة بالإجابات المحتملة للأسئلة المتوقعة.

\*الانتباه للصور التي تأخذ أثناء الأزمة لأنه المنظمة ليس لها سلطة على الصور التي أخذت.

### 1//وسائل إعلام الأزمات :

من الضروري بما كان العمل على توفير قنوات رسمية للاتصال الأزموي بعيد عن القنوات غير الرسمية التي تكثر فيها الشائعات، وتغذي الصراعات داخل المؤسسة وتحييدها عن المشكل الرئيسي وهو كيفية مواجهة هذه الأزمة . لذا تجدر الإشارة إلى أن المهمة الاتصالية توكل لفريق اتصالات الأزمة الذي يتكفل بتعيين ناطق رسمي للمؤسسة يتكفل بكل الجزئيات المرتبطة بإعلام الجمهور الداخلي.



#### أ/ الصحافة:

تلعب الصحافة دورا هاما في تكوين الرأي العام، فهي تزود الجماهير بالأخبار اللازمة، تنشر المقالات، وتعكس آراء الآخرين. وهي تتميز بخصائص معينة منها:

- أنها تصل إلى جمهور كبير من متلف الفئات.
  - تنشر دوريا بصفة يومية أسبوعية أو شهرية.
  - تغطي مساحة جغرافية كبيرة داخل الوطن.
  - رخيصة الثمن إذا قيست بمدى انتشارها فالجميع يستطيع الوصول إليها من الناحية المادية.
- وكثيرا ما يؤدي وجود الأزمات إلى نشوء صراعات بين الحفيين و مسؤولي الاتصالات أو العلاقات العامة على مستوى المنظمة التي تعاني أزمة، فإذا سعى هؤلاء إلى التقليل من الآثار السلبية، فإن الصحفيين يسعون هم أيضا من أجل إجراء سبق صحفي منافس بغية إحداث قصص خبرية مثيرة، لذا على المنظمات أن تلتزم السرعة والجدة في نقلها للأخبار بنفس سرعة الصحفيين أو أكثر من أجل الحفاظ على صورتها. (بوعمرة.2022.ص33)

#### ب/ التلفزيون:

يؤدي التلفزيون باعتباره وسيلة إعلام جماهيرية ذات قاعدة كبيرة من المتابعة دورا كبيرا في معالجة الأزمات عن طريق مجموع البرامج التي تعرض عبر القنوات العمومية أو الخاصة ، والتي تهتم بمعالجة الأزمة وتغطيتها من بدايتها إلى نهايتها، مع ضمان النقل المباشر للتطورات وكذا للاستوديوهات التحليلية التي تتناولها وتحلل من قبل المهتمين وكذا من قبل فريق إدارة الأزمة في حد ذاته، لذا فإن التلفزيون بالنسبة للمؤسسة أو الإدارة وسيلة مهمة للوصول إلى الجماهير العريضة وكسب تأييدها.

#### ج/ الإذاعة

بالرغم من التراجع الذي تعرفه الإذاعة المسموعة إلا أنها في ظل الكوارث والأزمات تستخدم بالموازاة مع الوسائل الأخرى لتوضيح المستجدات ونقل الأخبار والتطورات المرتبطة بالأزمات والكوارث، بل وحتى أنها تساعد بشكل ملحوظ في العمل على تعبئة الجماهير وبعث التفاؤل والطمأنينة أكثر.

#### د-/الانترنت

إن النقلة النوعية التي شكلتها الانترنت في حياة البشرية لم تكن حكرًا على مجال معين، ففي مجال الأزمات كثيرًا ما تستخدم هذه الوسيلة للوصول إلى الحقائق ومحاكاة الأزمات أولاً بأول عن طريق مجموع الخصائص التي تتيحها حيث تجمع جميع الوسائل التلفزيون والصحف والإذاعة كما تتيحها من خلال المواقع الالكترونية وأركانها متابعة تطورات الوضع والاستفسار فيما يرتبط بالأزمة.

#### 2 المتحدث الرسمي:

هو الشخص المخول له بالتحدث نيابة عن المنظمة في أوقات الأزمة إلى وسائل الإعلام والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، يساهم في إعداد الرسائل الاتصالية ويحضرها لكن دون أن يظهر اسمه عليها. لأنه يتحدث باسم الخلية باسم المنظمة. ويعتبر أحد أهم عوامل نجاح المنظمة في تسيير وإدارة أزمته، إذ يمكنه التأثير في الكيفية التي سيتناول بها الإعلام الأزمة، كما انه الشخص المعني بمدى تقبل الرأي العام لموقف المنظمة أو رفضه، وهذا لتمكنه من تقنيات التأثير والإقناع لهذا يتعين أن يتسم بالتعاطف والدقة وهدوء الأعصاب وعدم التوتر خاصة عند التعرض لهجوم وانتقادات مندوبي وسائل الإعلام، كما يجب على الإدارة العليا منحه الثقة اللازمة لاتخاذ التصريحات الفورية اللازمة عند التعامل مع وسائل الإعلام. (بوهلي.2016.ص05)

#### الشروط الواجب توفرها في الناطق الرسمي:

\*الإلمام بتاريخ المنظمة ونشاطاتها.

\*القدرة على الدفاع عن سمعة ومكانة المنظمة وتحسين صورتها.

\*امتلاك مهارات الاتصال.

\*القدرة على مواجهة كل الضغوطات التي من شأنها التأثير على شخصه وبالتالي على المنظمة.

\*القدرة على مواجهة الجماهير الداخلية والخارجية، خاصة وسائل الإعلام المحلية والأجنبية. Dufort

(2003.p168).

ولتحقيق ذلك يخضع الناطق الرسمي إلى تدريبات مكثفة تسهل وتبسط طريقة تعامله مع مندوبي وسائل الإعلام، الذين سيغرقونه وقت اجتماعهم به بأسئلة محرجة قد تؤثر عليه فتربكه أو تفقده ثقته في نفسه، مما يؤدي إلى تذبذب معلوماته واضطرابها وبالتالي يتحول تمثيله الرسمي للخلية في الدفاع عن صورة المنظمة وتزويد الجمهور الخارجي بالمعلومات الصحيحة لتغيير الصورة الذهنية التي تنشأ لديه منذ بداية الأزمة، إلى مشوه لها بعد أن يتعثر في لقاءاته تلك، لذا يجب أن يخضع الناطق الرسمي لمواقف أزمت افتراضية يتعرض من خلالها إلى أسئلة محرجة وصعبة وأكثر من ذلك ذات طبيعة هجومية مستفزة بغرض الكشف عن طريقة إجابته.

ويستحسن خلال هذه التدريبات تسجيل إجابة الناطق الرسمي على شريط فيديو، لتمكينه ومدربه من استدراك نقاط الضعف والنقص التي قد تظهر من خلال تعابير الوجه السلبية والحركات العصبية أو في التلعثم و التأتأة بسبب الخوف من الإخفاق لهذا نجد أن هذه التدريبات تعمل على توضيح مدى هدوء الناطق الرسمي ووزانته، كما تعكس شخصيته الحقيقية ودرجة ثقته وقوة الإقناع لديه .(بوهلي.2016.ص06).

### 3- دور الإعلام بعد حدوث الأزمة :

بعد انفراج الأزمة فأن هذه المحطة النهائية هي المرحلة التي تستعيد فيها المنظمة أو المؤسسة أو الإدارة نشاطها الطبيعي بالوقوف على حجم الأضرار التي خلفتها الأزمة وتداعياتها على الصعيد الداخلي، لكن هذا من الناحية الإعلامية يمثل مرحلة استمرار في تقديم حصيلة هذه الأزمة من خلال :  
\*عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة وعدم ترك الجمهور في فراغ مستمر قد تسعى لسده مصادر أخرى لذا يجب التدرج في التركيز على الأزمة.

\*ضرورة التركيز على استخلاص العبر والدروس والنتائج من الأزمة(تقديم رؤية معمقة للأزمة)

\*إجراء عملية تقييم شامل لإدارة الأزمة إعلاميا (الضلاعين و الشمالية و اللحام وكافي.2015.ص ص147-152).

## الأنشطة الموضوعية للمحاضرة العاشرة:

### النشاط 01:

#### الوضعية:

عاشت الجزائر قبل ثلاث سنوات واحدة من أكثر الأزمات الصحية التي عرفها العالم تمثلت في انتشار فيروس كوفيد 19 وما تبعه من إجراءات وقائية وعلاجية لهذه الأزمة التي انتهت مع منتصف العام 2022.

وبحكم معايشتك لتطورات الأزمة وحيثيتها يطلب منك ما يلي:

1- حدد دور وسائل الإعلام في كل مرحلة من مراحل الأزمة قبل وأثناء وبعد الأزمة مبرزاً خاصية كل مرحلة إعلامياً بالتحديد.

2 أعط مثال عن وسيلة إعلامية جزائرية وكيفية معالجتها لأزمة كورونا

## المحاضرة الحادية عشر : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

### الهدف الخاص:

أن يوضح الطالب دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة.

### الأهداف الإجرائية:

- 1- أن يشرح دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة وفق التقسيم الثلاثي من خلال مثال واقعي.
- 2- أن يشرح دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة وفق التقسيم الخماسي من خلال مثال واقعي.

تعتبر إدارة الأزمات شكلا من أشكال العلاقات العامة التي كانت حتى وقت قريب غير معروفة بشكل كبير أو حتى يتم التفكير بها. إلا أنه في الأعوام الأخيرة أدى عدد وحجم الكوارث في العالم إلى التركيز على الحاجة إلى شكل من أشكال العلاقات العامة يُمكن المنظمة أن تتكيف مع موقف الأزمة أيا كان الشكل الذي تأخذه والخروج من هذه الأزمة ببعض المصداقية.

وقد يكون غياب التخطيط وإدارة الأزمات تأثير مدمر على صورة المنظم ومصداقيتها وسمعتها ومعنويات العاملين سواء كانت المنظمة إحدى الهيئات الحكومية أو مؤسسة دولية أو شركات صغيرة وبسبب أن المنظمة غالبا لا تعمل في نشاط مرتفع لمخاطر بالمعنى الحرفي للكلمة فإن هذا لا يعني أنه لن توجد أبدا لحظات ستواجه فيها المنظمة حالة طوارئ من أي نوع فمن الجيد الاستعداد لمواجهة هذه الخطة.(عفيفي،2000،ص359)

### 1/ مفهوم العلاقات العامة:

تعرف العلاقات العامة بأنها وظيفة الإدارة التي تساعد على تأسيس خط اتصال متبادل وتفاهم وقبول بين المؤسسة وجمهورها، وتتضمن إدارة المشكلات والقضايا وتساعد الإدارة على التواصل والتعاطي مع الرأي العام، وتشدد مسؤولية الإدارة في خدمة المجتمع ومراعاة اهتماماته، والحفاظ على البقاء جنبا إلى جنب مع الإدارة، والاستفادة بقدر الإمكان من التغيرات بشكل مؤثر، كم تعتبر كنظام مبكر يسبق الأحداث ورجع الصدى. وتقوم العلاقات العامة على إتمام وتعزيز أعمال المؤسسة من خلال مستشارين

مختصين يسعون إلى تدعيم هوية المؤسسة، كما يهدفون إلى ترويج صورة عصرية عنها للمجتمع الذي تنشط فيه، مع الأخذ بعين الاعتبار الوفاء العام بتقديم الخدمات التقليدية للمؤسسة. (البادي.1991.ص24).

والعلاقات العامة وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية والحفاظ على استمراره، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها باستخدام المعلومات المخططة ونشرها. (عفيفي.2014.ص30)

#### 2/مجالات تدريب القائمين على العلاقات العامة وعلاقته بالأزمة:

من المجالات التي طرحت نفسها بقوة على برامج تدريب المشتغلين بالعلاقات العامة خلال السنوات الأخيرة برامج تخطيط وإدارة الأزمات، ووفقا لرأي الخبراء أصبحت الأزمات جزءا من نسيج المجتمع المعاصر، ولذا فإن المنظمات التي لا تواجه أزمة الآن هي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، وعليها أن تستعد لمواجهةها عندما تقع.

ولذا فإن برامج التدريب في مجال العلاقات العامة يجب أن تكون فيها متسع لإدراج الأزمة على جداول اهتماماتها، أخذا في عين الاعتبار بمسؤولية العلاقات العامة عن حماية الكيان الإداري للمنظمة في أوقات الرخاء والشدة.

وبناء على ذلك فإن المنشغلين بالعلاقات العامة ينبغي أن يخضعوا للتدريب على يد مختصين أكفاء، بحيث تغطي جوانب التدريب الموضوعات التالية:

أ/ المعرفة بخصائص الأزمة.

ب/المعرفة بأهداف التخطيط لمواجهة الأزمة.

ج/إدراك أسباب الاهتمام باتصالات الأزمة.

د/الوعي بمراحل الأزمة ودور العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحلها.

ه/اكتساب الخبرة في التنبؤ بقرب حدوث الأزمة.

و/التدريب على وضع سيناريوهات التعامل مع الأزمة.

ز-الإلمام بقواعد التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمة.

ح/تدريب الممارسين على إعداد رسائل اتصالية معينة لتوجيهها لجمهور معين. (يوسف.2012.ص ص 54-

55)

### 3/دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات :

إدارة الأزمات هي القدرة على التكيف مع حالات الطوارئ التي قد تنشأ بطريقة تمكن المنظمة من تجنب أقصر قدر من الضرر الذي يمكن أن يحدث أيا كانت الظروف وأيا كانت المنظمة يكون من سوء حظها أن تواجه مواقف طارئة من أي نوع لا يجب أن تكون قادرة فقط على التكيف ولكن يجب أن تظهر أيضا أنها قادرة على القيام بهذا وإلا فإنها سوف تعاني من الضرر الذي سيصيب كل صورتها ومصداقيتها ليس فقط بين العاملين بها ولكن أيضا أمام الجمهور . (Herroero.1995.pp25-29)

وتقسم مراحل التعامل مع الأزمة من قبل جهاز العلاقات العامة بناء على مراحل الأزمة على النحو التالي:

### 1-3/وفق التقسيم الثلاثي :

#### أ/دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة:

الوقاية من الأزمات : من خلال الحيلولة دون وقوعها عن طريق :

التنبؤ بالأزمات المحتملة.

تحديد الأزمات المحتملة:

من خلال محاولة رصد المجالات التي تمثل بؤرا للزمات، ويقع على عاتق رجل العلاقات العامة مهمة كبيرة هي جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة وكل ما يتعلق بها من حيث:

الالتزامات المالية//المنتجات//القوانين//الجهات التي لها علاقة بأداء المؤسسة // البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة

الإعداد لإدارة الأزمات : من خلال إشراكه في الهيئة من قبل فريق إدارة الأزمة وفريق اتصالات الأزمة في محاولة الرد على مختلف الأزمات بطريقة سليمة.

وتتمثل وظيفة رجل العلاقات العامة في :

المحافظة على العلاقة الجيدة مع وسائل الإعلام.

الاستشارات في تعيين المتحدث رسمي باسم المؤسسة. (أبو فارة.2009.ص150)

### ب/ إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة:

- العمل على بناء الصورة الذهنية للمؤسسة والحفاظ عليها من الانهيار.

- معالجة الوضعيات الخاطئة على مستوى نشاط الخلية الخاصة بإدارة العلاقات العامة

- الاتصال بوسائل الإعلام وتقديم المتحدث الرسمي كوسيط في الجانب الاتصالي في الأزمة أما إذا كان هو الناطق باسم المؤسسة فيتمثل دوره في التحول إلى الأنشطة التالية:

إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية بمشاركة فريق الاتصالات. (محرابة الشائعات / الحفاظ على سمعة المؤسسة).

شرح موقف المؤسسة من الأزمة .

متابعة ردود أفعال الجماهير حيال الأزمة (من خلال تقييم برنامج العلاقات العامة).

بالنسبة للجمهور الداخلي : إعلام العمل بحدوث الأزمة // تقديم بيان أو تعميم حول تفاصيلها // اتخاذ الإجراءات العملية من الجانب الاتصالي مع الفريق )

بالنسبة للجمهور الخارجي: العمل على بعث التماسك والثقة // إمداد وسائل الإعلام بكافة الحقائق والمعلومات // الصدق والدقة في الرد على استفسارات الجمهور حول الأزمة (مكاوي.2003.ص116)

### ج/ إدارة العلاقات العامة بعد الأزمة:

تتمثل مهام العلاقات العامة في المرحلة النهائية للأزمة في :



دراسة أسباب الأزمة //إعادة الأمور إلى سابق عهدها// وضع برنامج لتحسين الصورة الذهنية //إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة//استقصاء رأي الجمهور الداخلي+ الخارجي للمؤسسة//تقييم رأي وسائل الإعلام // تقييم أسلوب إدارة الأزمة.(الرهوان.2006.ص146)

### 2-3//وفق التقسيم الخماسي:

1-2-3 مرحلة قبل الأزمة : وتضم مرحلتين:

#### 1-المرحلة الأولى:

وهي المرحلة التي تظهر فيها إشارات الإنذار المبكر للأزمة والعلاقات العامة لها دور أساسي في الاستشعار بهذه المؤشرات عن طريق التعرف على التغير في اتجاهات الجمهور الخارجي أو الداخلي للتنبؤ باحتمالات حدوث الأزمة.

#### 2-المرحلة الثانية:

وهي بمثابة إجراء وقائي لمنع حدوث الأزمة ويقع على مسؤولية كل طرف في المنظمة بصفة عامة وعلى فريق إدارة الأزمات بصفة خاصة القيام بالتأكد من صلاحية عناصر الإنتاج، أما مسؤول العلاقات العامة فيجب أن يتأكد أن الأمور سليمة ولا تخفى مخاطر كامنة تنتظر لحظة الانفجار، لذلك تقوم خلية العلاقات العامة بتقصي جميع المعلومات من خلال جملة الأدوات التي تقيس بها الاتجاهات العامة.

### 2-2-3/مرحلة أثناء الأزمة:

#### المرحلة الثالثة:

وتمثل مرحلة حصار للأزمة، وهو مرهون بنجاح الخلية في نشاطها في المرحلة الأولى والثانية وعند وقوع الأزمة فإنه يتعين عليها الانتقال إلى مرحلة الاتصال بوسائل الإعلام وتوضيح حقيقة الموقف لمنع انتشار الشائعات، أو لتوضيح الإرشادات التي تحول دون تفاقم الأزمة وزيادة خطورتها لذا فوجود رجل العلاقات العامة ضمن فريق إدارة الأزمة يسهل التعامل مع وسائل الإعلام والتعامل الجيد مع الجمهور الخارجي وتوضيح الأحداث والتطورات للرأي العام.

#### 3-2-3/مرحلة ما بعد الأزمة :

#### المرحلة الرابعة

هي مرحلة معالجة الآثار الناجمة عن الأزمة ونجد أن فريق إدارة الأزمات يقع عليه عبء معالجة مثل هذه الأضرار . وفي هذا المجال فإن العلاقات العامة هي أفضل جهة للقيام بهذا الدور من خلال الأحاديث والاجتماعات والندوات وشرح أبعاد الأزمة والأسباب والنتائج والإجراءات لتجاوز آثارها.

#### المرحلة الخامسة:

وهي مرحلة التقييم ويقع على عاتق جهاز العلاقات العامة إعداد ملف كامل وشامل عن الأزمة من بدايتها إلى نهايتها لأن وجود هذا الأخير يساعد فريق إدارة الأزمة في اتخاذها كمنطلق لإعداد خطط إستراتيجية تستخدم في المستقبل لتفادي تكرار مثل الأزمة مجددا.(عفيفي.2014.ص ص404-406)

### الأنشطة الموضوعية للمحاضرة الحادية عشر:

#### النشاط 01:

#### الوضعية :

تعد أزمة فيفري 2012 احد الأزمات التي مست شركة سونلغاز فرع قسنطينة، وخلفت جملة من الخسائر في مرحلة بالضروري في التزود بالكهرباء والغاز في ظل رداءة الأحوال الجوية التي عرفتها المنطقة في تلك الفترة ، أين استطاعت فيها خلية العلاقات العامة ممثلة في المكلف بالاتصال وفريقه من إدارة الأزمة بشكل أثنت عليه السلطات العليا للبلاد ومنحت في ضوءها تكريما لهذا الطاقم .

استنادا من الوضعية وبالبحث في شبكة الانترنت عن مذكرة ماجستير بعنوان "إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02- للباحث نايلي خالد إليك ماييلي:

- (1) بين دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة وفق التقسيم الثلاثي مدعما كل مرحلة بشرح
- (2) بين دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة وفق التقسيم الخماسي مدعما كل مرحلة بشرح.

## امتحان الخروج

الوضعية الإدماجيةأزمة الأيام السبعة

أثارت أزمة جنوح سفينة الحاويات البنمية Ever Given في 23 مارس 2021 استقطابا للرأي العام العالمي، حيث أخذت جميع الدول في تتبع ورصد الأزمة من خلال التغطية الإعلامية لها. وأبرزت رؤية العالم لقناة السويس كمعبر ملاحي هام ومصدرا من مصادر مصر الرئيسية في الحصول على العملة الصعبة بما تحصل عليه من عائدات سنوية تقدر ب 7 مليارات دولار.

السفينة البنمية بطول 400 متر وعرض 59 متر وحمولة تقدر ب 224 ألف طن كانت تعبر الممر في رحلتها من الصين إلى روتردام الهولندية جنحت بالكيلو 151 مغلقة بذلك القناة، ومتسببة في تعطل حركة الملاحة البحرية و خسائر كبيرة بلغت كل يوم حسب تصريحات الناطق الرسمي أسامة ربيع رئيس قناة السويس: "12-14 مليون دولار بالنسبة للقناة، و أزيد من 10 مليار دولار للتجارة العالمية وتراجعا في أسعار النفط في العالم وفساد البضائع الحيوية العالقة في القناة".

ووسط تصدر خبر السفينة للصحف والمواقع الإخبارية العالمية صبيحة وقوعه، تجاهلت صحف ووسائل الإعلام المصرية الحدث واعتبرته بسيطا، وسيتم معالجته بتحويل مسار السفن العالقة إلى رأس الرجاء الصالح، ملقية الذنب فيما حدث على حجم السفينة وسوء الطقس و انخفاض منسوب مياه القناة، وقلة معدات الإنقاذ في ظل شح البيانات الصادرة عن الصفحة الرسمية للقناة لتحيط العالم بمستجدات الأمور لحظة بلحظة.

وفور جنوح السفينة بادرت إدارة العلاقات العامة والمركز الإعلامي بمحاولات لإعادة حركة الملاحة إلى مجراها الطبيعي من خلال الطرق البديلة التي اقترحتها بين زيادة معدات الإنقاذ والاستنجد بفرق عالمية وسفن أخرى، وبين توسيع المجرى الملاحي ودفع التعويضات للسفن العالقة، ساد الترقب الأزمة وانفجرت في نهاية المطاف بعد جهود كبيرة لفريق الإنقاذ في تعويم السفينة الجانحة.

هذا وبالرغم من النهاية السعيدة لسفينة Ever Given إلا أن المخاوف عادت مجددا بتاريخ 25 ديسمبر 2022 بعد جنوح سفينة Glory التي كانت متجهة نحو الصين محملة بحبوب الذرة وتم تعويمها صباح اليوم الموالي ، في ظل المناداة بضرورة البحث عن أساليب ووضع خطط وسيناريوهات لأزمات محتملة ومشاريع تحد من تكرار ما حدث، كان أحدها مشروع الرئيس السيسي الذي يستهدف توسعة وتعميق الجزء الجنوبي من قناة السويس حيث جنحت سفينة Ever Given .

#### المطلوب: في ضوء ما سبق وبالاستناد إلى ما درست:

قم بترجمة معطيات هذه الأزمة إلى مقال علمي شامل من إنشاءك مركزا على:

1/لأزمة ومراحلها.

2/أسبابها ونوعها مع ذكر معيار التقسيم

3/فريق و استراتيجيات إدارة الأزمة.

4/موقف وسائل الإعلام مبرزاً دور اتصال الأزمة في كل مرحلة من مراحلها .

5/ نوع التخطيط الذي تحتاجه القناة لتفادي الأزمة مجدداً.

ثَبُتُ الدَّرَاسَة1 / القواميس والمعاجم:

## حرف الألف (أ)

- 1- إدريس، سهيل. (2005). المُنهل: القاموس الفرنسي العربي. بيروت: دار الآداب .

## حرف الحاء (ح)

- 2- حجاب، محمد منير. (2003). الموسوعة الإعلامية. (المجلد 01). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع

2/الكتب باللغة العربية :

## حرف الألف (أ)

- 3- أبو فارة، يوسف أحمد. (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. عمان: إثراء للنشر والتوزيع .
- 4- البادي، محمد محمد. (1991). المشكلات المهنية في العلاقات العامة. ط1. القاهرة: مكتبة الانجلومصرية.
- 5- البزاز، حسن. (2001). إدارة الأزمات بين نقطتي الغليان والتحول. ط1. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع
- 6- الجمال، راسم محمد و عياد، خيرت معوض. (2004). إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي. ط1. مصر: الدار المصرية اللبنانية
- 7- الحملاوي، محمد رشاد. (1993). إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية. ط1. القاهرة: مكتبة عين شمس
- 8- الخضيري، محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري. ط2. القاهرة: مجموعة النيل العربية
- 9- الخضيري، محسن أحمد. (د.ت). إدارة الأزمات. القاهرة: دار مدبولي
- 10- الرهوان، محمد حافظ. (2006). التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث ومكافحة الإرهاب دراسة تطبيقية. ط1. الجيزة: هلا للنشر والتوزيع.

- 11- الشافعي، محمد محمد. (2001). استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث. ط1. القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر
- 12- الشعلان، فهد أحمد. (1999). إدارة الأزمات، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 13- الضلاعين، على فلاح و الشمالية، ماهر عودة و اللحام، محمود عزت و كافي ، مصطفى يوسف. (2015). الإعلام وإدارة الأزمات. ط1. الأردن: دار الإعصار.
- 14- الهواري، السيد. (2018). الموجز في إدارة الأزمات أصول التشخيص و القياس والتخطيط والسيطرة. القاهرة: دار الجيل للطباعة.

### حرف الجيم (ج)

- 15- جاد الله، محمود. (2010). إدارة الأزمات. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 16- جيهان، رشتي أحمد. (1987). الأسس العلمية لنظريات الإعلام. بيروت: دار الفكر العربي،

### حرف الحاء (ح)

- 17- حريز، سامي محمد هشام. (2007). المهارات في إدارة الأزمات وحل المشكلات. ط1. عمان: دار البداية.

### حرف الخاء (خ)

- 18- خضور، أديب. (1999). الإعلام وإدارة الأزمات. ط1. الجزائر: دار الأيام للطباعة والنشر والتوزيع.

### حرف الدال (د)

- 19- دروكر، بيتر. (1999). التجديد والمقاولاتية. ترجمة حسين عبد الفتاح. عمان: مركز الكتاب الأردني
- 20- دليو، فضيل (2013)، تاريخ وسائل الإعلام والاتصال، ط4، الجزائر: دار الخلدونية للنشر.

### حرف الشين (ش)

- 21- شعبان، حمدي. (2005). الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات

22- شومان، محمد.(2002). الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

### حرف الصاد(ص)

23- صلاح الدين، منى.(1998). إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. ط1. القاهرة: البيان للطباعة والنشر

### حرف العين (ع)

24- عابد ، زهير عبد اللطيف و أبو سعيد، أحمد العابد.(2019). إدارة العلاقات العامة وبرامجها. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

25- عبد الوهاب، كامل.(2004). إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي للمعلومات. القاهرة: مكتبة النهضة العربية

26- ع شماوي، سعد الدين.(1990). الإدارة، الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

27- عفيفي، عبد الخالق.(2000). المدخل في العلاقات العامة. القاهرة: النشر الذهبي للطباعة.

28- عفيفي، عبد الخالق.(2014). العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية فن التواصل وصناعة التميز. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

29- عليوة، السيد.(2002). إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. ط2. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع .

### حرف اللام(ل)

30- لمجد، شهرزاد.(2013). الإعلام وإدارة الأزمات. ط1. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع

### حرف الميم(م)

31- محمد، عادل صادق.(2007). الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري تطبيقي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

32- مكاوي، حسن عماد.(2005). الإعلام ومعالجة الأزمات. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

33- مهننا، محمد نصر. (2008). إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث .

34- ميلود، مراد. (2013). دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات: الصحافة المكتوبة نموذجاً. عين مليلة ، الجزائر: دار الهدى.

### حرف الياء (ي)

35- يوسف، محمود. (2012). مقدمة في العلاقات العامة. ط2. القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع.

### 3/ الرسائل العلمية:

### حرف اللام (ل)

36- لمطيري، فيصل سعد متعب. (2011). تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان: جامعة الشرق الأوسط.

### حرف الميم (م)

37- مصطفى، عيد مصطفى. (1995). تنظيم مراكز إدارة الأزمات نموذج مقترح للدول النامية (رسالة دكتوراه غير منشورة). مصر: جامعة قناة السويس

38- مهدي، هامل. (2009). اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). قسنطينة: جامعة الإخوة منتوري.

### حرف النون (ن)

39- نايلي، خالد. (2013). إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة. (رسالة ماجستير غير منشورة). عنابة الجزائر: جامعة باجي مختار .



## حرف الألف (أ)

- 40-العبودي، محسن.(2001) نحو استراتيجية عملية في مجال إدارة الأزمات والكوارث. مجلة كلية الدراسات العليا.(العدد 04): عمان.
- 41-الكريبي، إدريس.(2014). دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية. مجلة رؤى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.(المجلد 02 ع05):الإمارات العربية المتحدة.
- 42-اليازجي، صبحي رشيد.(2011). إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم دراسة موضوعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية.(المجلد 19 ع321):فلسطين

## حرف الباء (ب)

- 43-بن مزاري، فريال.(2022). فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات المنطلقات والأسس.مجلة سوسيولوجيا.(المجلد 3 ع3):الجزائر.
- 44-بوعمر، إلهام.(2022). دور اتصال الأزمات في مواجهة الأزمة الصحية العالمية كورونا كوفيد 19.مجلة نوميروس الأكاديمية.(المجلد 03 ع 01):الجزائر
- 45-بوهلي، فطيمة.(2016). خلية الاتصال في مواجهة رهانات أزمة فيضانات غرداية 2008. مجلة العلوم الإنسانية(المجلد 05 ع01):الجزائر

## حرف العين (ع)

- 46-عشماوي، سعد الدين.(1996). إدارة الأزمة.مجلة الفكر الشرطي.(المجلد 5 ع 2):الإمارات العربية المتحدة.

**5/الملتقيات العلمية:****حرف الجيم(ج)**

47- جوايرة، رنيم زياد احمد.(2022) دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات. برلين: بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير.

**حرف الحاء(ح)**

48- حواش، جمال الدين أحمد.(1998). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية. عين شمس: بحث مقدم للمؤتمر الثالث لإدارة الأزمات والكوارث.

**حرف العين(ع)**

49- عبد العال، منال علام علي.(2022). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من أضرار أزمة التغيرات المناخية. برلين: بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية نحو رؤى مستقبلية للإصلاح والتطوير.

**حرف الميم(م)**

50- محمد، مصطفى فهمي.(2000). دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث. عين شمس كلية التجارة. القاهرة: المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث .

**6/المطبوعات البيداغوجية:****حرف الباء(ب)**

51- بلعباس، عبد الحميد.(2021). الاتصال وتسيير الأزمة . مطبوعة دعم بيداغوجية موجهة لطلبة سنة 2 ماستر اتصال وعلاقات عامة . المسيلة.: جامعة محمد بوضياف

52- بوعزيز، بوبكر.(2018)، مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال . مطبوعة دعم بيداغوجية موجهة لطلبة سنة 02 علوم الإعلام والاتصال، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .

حرف الجيم (ج)

53- جلوي، مختار.(2022). الاتصال وتسيير الأزمة. مطبوعة دعم بيداغوجية موجهة لطلبة سنة 2 ماستر اتصال وعلاقات عامة . تيارت: جامعة ابن خلدون

7/المراجع باللغة الأجنبية:

- 54-Bloch ,olga.(2014) corporate identify and crisis response strategie :chalanges and opportunities of communication in imes of crisis . Germany: Springer VS Frankfurt
- 55-Dufort ,Christopher roux.(2003). gérer et décider en situation de crise. 2eme édition Paris : Dunod.
- 56-Duhe ;s &L.zoch.(1995). Framing the media agenda during crisis ».public relations quarterly 39.
- 57-Gabay ; michèle.(2001). la nouvelle communication de crise concepts et outils.2eme édition Paris :édition stratégie
- 58-Herroero.gonzalez.(1998).how to manage a crisis before- or when ever : thits public relations quarlerly ;vol40(1).spring.
- 59-Thierry ;libaert.(2005) .la communication de crise.2eme édition Paris :Dunod.
- 60-Walker ,C denis.(2012).mass notification and crisis communications planning, preparedness, and system.USA: Taylor and Francis group.

فهرس المحتويات

المحور	عنوان المحاضرة	رقم الصفحة
تقديم المقياس	مفردات المقياس.	02
	مقدمة.	05
	مخطط المحاضرات .	07
	الهدف العام والأهداف الإجرائية للمقياس .	08
	<b>م01: مدخل مفاهيمي للأزمة والاتصال</b>	
المحور الأول الأزمة المفهوم وسياقات التداخل	1- مفهوم الأزمة	09
	2- خصائص الأزمة	12
	3- عناصر الأزمة	13
	4- مفهوم الاتصال.	13
	5- عوامل فعالية الاتصال.	15
	<b>م02: المفاهيم المشابهة للأزمة</b>	
	1- المشكلة .	17
	2- الواقعة .	18
	3- الحادثة .	18
	4- الصراع .	18
	5- الصدمة.	19
	6- الكارثة .	19
	7- الفاجعة.	21
	<b>م03: أنواع الأزمات وأسبابها</b>	
1- أنواع الأزمات وتصنيفاتها.	23	
2- أسباب الأزمات.	25	
3- العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمات.	26	
<b>م04: مراحل تكوين الأزمات</b>		
1- التقسيم الخماسي .	28	
2- التقسيم الثلاثي.	30	

<b>م05: مفهوم إدارة الأزمة</b>		
35	1-تعريف إدارة الأزمات.	
36	2- إدارة الأزمة علم أو فن.	
36	3-أسس إدارة الأزمات .	
37	4- أهداف إدارة الأزمات.	
38	5-الإدارة بالأزمات .	
39	6-أهداف الإدارة بالأزمات.	
39	7-مراحل الإدارة بالأزمات .	
40	8-الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات	
<b>م06: متطلبات إدارة الأزمات: فريق إدارة الأزمة</b>		
43	1-عناصر فريق إدارة الأزمة.	
45	2- الأسس العلمية المراعاة في تشكيل فريق إدارة الأزمة	
46	3-مهام فريق إدارة الأزمة.	
<b>م07: إستراتيجيات إدارة الأزمة</b>		
49	1-الاستراتيجيات التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمة.	
51	2- الاستراتيجيات غير التقليدية في إدارة الأزمة.	
51	3- الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات	
53	4-أساليب إدارة الأزمات .	
<b>م08- اتصالات الأزمة.</b>		
55	1-مفهوم اتصالات الأزمة.	
56	2-تطور الاهتمام باتصالات الأزمة.	
57	3-اتصالات الأزمة: الفريق و المهام.	
60	4-خطة اتصالات الأزمة.	
61	5-أسس التخطيط لاتصالات الأزمة: قبل ، أثناء وبعد الأزمة	
66	6-أسئلة تقييمية لأداء فريق اتصالات الأزمة.	
<b>م09:التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة</b>		
69	1-مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات .	
69	2- علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات	

المحور الثاني  
مدخل لإدارة  
الأزمات

70	3- خصائص أهداف التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.	
71	4- مبادئ التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.	
72	5- أنواع خطط مواجهة الأزمات	
74	6- مراحل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.	
	م10: وسائل الإعلام وتغطيتها للأزمة.	
77	1- دور الإعلام قبل حدوث الأزمة.	المحور الثالث : إدارة الأزمة والإعلام
78	2- دور الإعلام أثناء حدوث الأزمة: الوسائل والمتحدث الرسمي.	
83	3- دور الإعلام بعد حدوث الأزمة.	
	م11: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة.	
85	1- مفهوم العلاقات العامة.	
86	2- مجالات تدريب القائمين على العلاقات العامة وعلاقته بالأزمة	
87	3- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات	
87	3-1/ وفق التقسيم الثلاثي .	
89	3-2/ وفق التقسيم الخماسي.	
91	الوضعية النهائية : امتحان الخروج	
93	تُبْتُ الدراسة	
100	فهرس المحتويات	
103	فهرس الجداول والأشكال.	

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	يوضح الفوارق بين المفاهيم المشابهة وبين الأزمة	01
20	يوضح الفرق بين مصطلح الأزمة والكارثة	02
40	يوضح الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات	03

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	يوضح تداخل العلاقة بين الأزمة/الكارثة/الفاجرة	01
30	يوضح مراحل الأزمات وفق التقسيم الخماسي	02
42	يوضح متطلبات إدارة الأزمات	03
65	يوضح مهام فريق اتصالات الأزمة	04