جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

مطبوعة بيداغوجية جامعية في مقياس

الاتصال وتسيير الأزمة

سنة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة

المقياس: سداسي

من إعداد:

د/ أحمد شريف بسام

السنة الجامعية 2024/2023

اسم المادة: الاتصال وتسيير الأزمة

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم:

تمكين الطالب من معرفة السلطة الحقيقة تمكن في السيطرة والتحكم في الاتصال وعلى قدرتها في إحباط السيطرة المضادة لها، إذن الهدف الأساسي هو التحكم في آليات إدارة الأزمة من الناحية الإعلامية والاتصالية في علاقتها 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 إدارة وتسيير مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسات المجتمعية " نزاعات وصراعات "، وكيفيات توظيف الاتصال كآلية في التخفيف من حدة الأزمات وتفضيل الحوار، فوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماما إلا عندما تواجه المؤسسات الخاصة والعامة الحكومية وغير الحكومية أزمة ما تهدد وضعها 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 الأزمة.
- إدارة الأزمات.
- طرق التعامل مع الأزمة.
- تشخيص الأزمة.
- خطوات التعامل مع الأزمة.
- مبادئ المواجهة.
- مفهوم الاتصال.
- مبادئ الاتصال.
- مهام الاتصال.
- عوامل فعالية الاتصال.
- دائرة اتصال الأزمات.
- الاتصال في مواجهة الأزمات.
- دور الاتصال قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- مواجهة الحملات المعادية والشائعات.
- النجاح أثناء الأزمات.
- معوقات الاتصال الأزماتي.

طريقة التقييم:

امتحان كتابي + أعمال أخرى + بناء نظام للمعلومات.

الرقم	فهرس المحتويات	الصفحة
	مقدمة	5
1	تعريف الأزمة	6
1.1	مفهوم الاتصال	13
1.2	أنواع الأزمات	16
1.3	مراحل الأزمة	21
1.4	خصائص الأزمة	24
1.5	أسباب الأزمة	26
1.6	آثار الأزمة	30
2	مفهوم إدارة الأزمة	31
2.1	مقومات إدارة الأزمة	41
2.2	أهداف إدارة الأزمة	45
2.3	العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمات	47
2.4	مناهج تشخيص إدارة الأزمات	50
2.5	العلاقات العامة وإدارة الأزمات	54
2.6	صعوبات تطبيق إدارة الأزمات	59
3	مفهوم اتصال الأزمة	62
3.1	استراتيجيات اتصال الأزمات	70
3.2	مراحل اتصال الأزمة	76
3.3	التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمة	79
3.4	المتحدث الرسمي خلال الأزمة	82
3.5	عوائق النجاح في استراتيجية اتصال الأزمة	84
4	الإعلام والأزمة	85
4.1	سمات إعلام الأزمات	89
4.2	أنواع الممارسة الإعلامية في الأزمات	90
4.3	شروط نجاح إدارة الأزمات إعلاميا	93
4.4	الاستراتيجيات الإعلامية لمعالجة الأزمات	95
4.5	التخطيط الإعلامي للأزمات	96
4.6	نماذج عن إدارة الأزمة إعلاميا	100
5	قائمة المصادروالمراجع	104

مقدمة

يحاول الباحث من خلال هذه المطبوعة تزويد الطالب الجامعي معارف ومعلومات حول الأزمة، باعتبارها ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة، حيث أنها عرفت منذ العصور القديمة ومتلازمة للإنسان، وهي تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة وغير ذلك، نتيجة ظروف داخلية أو خارجية تحلق نوعا من التهديد للدولة أو المنظمة أو الفرد، ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من آثارها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، حتى أنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والمنظمات والدول، الامر الذي أدى إلى الاهتمام بها وبإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع المتغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو اثناء حدوثها.

وقد ازدادت الازمات وخطورتها في العصر الحالي، حتى أصبح مصطلح الأزمة من أكثر المصطلحات شيوعا واستخداما، نتيجة تداخل مصطلح الأزمة مع عدة مداخل علمية الاقتصادية منها، والنفسية، الاجتماعية، السياسية، الإدارية، الصحية، الإعلامية...إلخ.

ومن هذا المنطلق تنبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال تصور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، لذلك فإنه يجب إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ، خاصة من الجانب الاتصالي والإعلامي، لأن العديد من الأزمات التي تشهدها المؤسسات والمنظمات والدول، يكون سببها الإعلام أو غياب اتصال أزماتي فعال مخطط لها بعناية، وعليه تكمن أهمية اتصال الأزمة في معاجلة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

1. تعريف الأزمة

يصعب تقديم وتحديد مفهوم شامل للأزمة، وخاصة بعد اتساع نطاق استعماله، وانتقاله في مختلف صور العلاقات الإنسانية، وفي مجالات التعامل كافة. إلا أن تطوره التاريخي، قد ظهر في الطب الإغريقي القديم، تعبيراً عن نقطة تحُّول مصيرية في تطور المرض، يرتهن بها شفاء المريض، خلال فترة زمنية محددة، أو موته ومن ثم، تكون مؤشرات المرض، أو دلائل الأزمة، هي الأعراض، التي تظهر على المريض، والناجمة عن الصراع، بين الميكروبات والجراثيم ومقاومة الجسم لها؛ وليس عن الأزمة المرضية، التي ألمت به[1].

ثم انتقل بعد ذلك إلى العموم الإنسانية وخاصة عمم السياسة وعمم النفس ثم الاقتصاد وخاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات.

كانت الأزمات الاقتصادية في التشكيلات الاقتصادية الاجتماعية التي سبقت الرأسمالية تحمل طبعا مختلفا عن الأزمات التي حدثت في عصر الرأسمالية. فقد كانت الأزمات تنجم في السابق عن كوارث طبيعية عفوية كالجفاف والطوفان والجراد وغيرها من الآفات، كما كانت تنجم عن أحداث من صنع الإنسان كالحروب والغارات التي كانت تدمر كل شيء، وتصيب القوى المنتجة بالخراب، وتحدث فاقة شديدة عند الناس، وتنتشر المجاعات والأوبئة فتقتل الكثير من الناس، وتفشي الرشوة وغلاء دور السكن وارتفاع أجورها وانخفاض قيمة النقود[2].

[1]. حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد :**الاتصال ونظرياته المعاصرة**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1998، ص: 137.
[2]. يحياوي نعيمة: **مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد: 2، العدد: 08، الجزائر، ص: 90.

وترجع أصول كلمة أزمة crisis إلى الكلمة اللاتينية krinei[3]، ومعناها أن تقرر to decide، لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار decisive moment، أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة، ويعرفها قاموس Webster بأنها وقت حاسم أو خطر كبير تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها[4].

والأزمة لغة: أزم، أزما، أزم، تأزما، وتأزم يعني أصابته أزمة، أزم على الشيء أزما، أي: عض بالفم كله عضا شديدا، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا، يعني لزمه وواظب عليه، وأزمت عليهم السنة، أي اشتد قحطها، والأزمة تعني الشدة والقحط، والأزمة هي المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم[5].

الأزمة كلمة عامة ومعروفة في الوسط الاجتماعي، بأنها مشكلة يثير استخدامها في كثير المجالات والنقاشات الحادة حول تحديد مفهوم معين او اتجاه معين في القضايا العامة أو الخاصة، قد تكون سياسية او اقتصادية أو عسكرية أو اجتماعية، والمقصود بالأزمة: هي تلك المشاكل أو الأحداث التي تحدث في المجتمع وتزعزع استقرار الدولة ويكون حدوثها غير متوقع، وهي تعرف بأنها خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين، أو النقطة الحرجة واللحظة المناسبة التي يحدد مصير تطورها[6].

والأزمة هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمة ويخرج عم إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدرا من الخطوة والتهديد وضيق الوقت، والمفاجآت، وإن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت،

[3]. كموش مراد: **العلاقات العامة وإدارة أزمات المنظمة**، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد: 03، العدد: 2، الجزائر، 2015، ص: 66.

[4]. مكاوي حسن عماد: **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 205، ص: 48.

[5]. عبد السلام علي: **فعاليات إدارة الأزمات والكوارث**، مكتبة زهراء الشرق، مصر، 2015، ص: 65.

[6]. فريدة أيت عيسى: **اتصال الأزمات وشبكات التواصل الاجتماعي**، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد: 17، العدد: 28، الجزائر، ص: 71.

ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في ردة الفعل، ويفرز أثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسن والتعليم[7].

ومن كثرة التعاريف وتنوع المعالجات لموضوع الأزمة زاد ذلك في غموض المفهوم، حيث يشير أديب خضور إلى أن تعددها يعود الى اختلاف النظرة الى الأزمة، وإلى اختلاف الجانب الذي يجري التركيز عليه من بين الجوانب المختلفة للأزمة، ويرى **Roberts Jonathan** أن صعوبة تحديد مفهوم الأزمة تنبثق من خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم من العلوم الى مفهوم الأزمة وعليه يعد مفهوم الازمة واحدا من المفاهيم التي تحمل في ثنايا مدلولاتها المراوغة التي يصعب على إثرها تحديد المعنى المطلق لها إلا في حالة تضييق نطاقات استعمالها بما يفضي الى الاختصاص[8].

وتتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها، على عنصر المفاجأة.
- تهدد القيم العليا والأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما السيطرة على مجرياتها.
- تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة لمواجهتها[9].

---

[7].فريال بن مزاري: **فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات " المنطلقات والأسس** "، مجلة سوسيولوجيا، العدد، الجزائر، 2020، ص: 249.248

[8]. بداني أمينة نزيهة، بلحضري بلوفة: **الاعلام وإدارة الازمات**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 07، الجزائر، 2018، ص: 234.233.

[9]. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أو السعيد: **إدارة العلاقات العامة وبرامجها**، دار اليازوري، الأردن، 2014، ص: 215.

ومن جهة أخرى يكتسب التميز بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها أهمية بالغة أثناء تتبع سلوك الأزمة، حيث يؤدي الخلط بين مفهوم الأزمة والمفاهيم ذات الصلة معها إلى نكسات كبيرة في إدارة وتسير المنظمات، فعندما تتعامل الإدارة مع أحد من هذه المفاهيم المقاربة للازمة عمى أساس أنها أزمة، أو إسقاط مفهوم الأزمة على أحد من المفاهيم المقاربة ليا يؤدي إلى استنتاجات خاطئة تزيد الأمر تعقيد، ومن أهم هذه المفاهيم نذكر ما يلي:

- **المشكلة**

إن المشكلة أخف من الأزمة، ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تتطلب جهودا كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع أزمة، وحل المشكلة يجب أن يكون نهائي ونافذ المفعول ومستمر، حتى لا تتحول تلك المشكلة الى أزمة[10].

- **الخلاف**

الأزمة وضع أكثر تعقيدا وشمولا وعمقا من الخلاف المحدد حول مسألة معينة، وثمة احتمال أن يتحول الخلاف إذا لم تتم عملية حصره وتطويقه إلى أزمة[11].

- **الحادث**

يعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور اتمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ والعنيف أحيانا، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، في حين الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا، وإنما قد تكون إحدى نتائجه[12].

[10] . التميمي محمود كاظم محمود: **إرشاد الأزمات**، مركز ديبونو لتعليم التفكير، الأردن، 2016، ص: 123.
[11]. خضور أديب: **الإعلام والأزمات**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999، ص:8.
[12]. ليلى أبو العلا: **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 152.

الصراع: يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التهديد كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد تكون معروفة أبعاده واتجاهاته وأهدافه.

الخلاف: الأزمة وضع أكثر تعقيدا وشمولا وعمقا من الخلاف المحدد حول مسألة معينة، وثمة احتمال أن يتحول الخلاف إذا لم تتم عملية حصره وتطويقه إلى أزمة

الحادث: الحادث عبارة عن تطور جزئي، تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلقه وسياقه، وثمة احتمال قائم أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى أزمة[13].

الكارثة: تعني الكارثة بأنها حدث يسبب تدميرا شاسعا وأضرارا كبيرة، فهي أمر مفجع ومأساوي تربك الحياة اليومية بشكل بالغ وتوقع العديد من الخسائر البشرية والمادية وتحكم الموارد المحلية وتسبب عدة مشاكل، قد تتحول إلى أزمات طويلة، وتتسم الكارثة بثلاث سمات أساسية وهي:

أ. **الشدة والقساوة:** ويمكن قياس هذه الشدة من خلال حجم الدمار والخسائر المادية والبشرية والاقتصادية.

ب. **اتساع النطاق:** حيث يمتد أثارها إلى مناطق جغرافية واسعة.

ت. **الشيوع والعلانية:** تكون الكارثة واضحة وعلنية وغير قابلة للتجاهل من جانب

ث. الحكومات والجماهير ووسائل الإعلام[14].

الصدمة: ويمكن القول بأن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد، علما أن الإحساس

[13]. خضور أديب: **مرجع سبق ذكره**، 1999، ص:8.

[14]. تزكريت جمال: **دور العلمية الاتصالية في إدارة الأزمة واتخاذ القرار لدى الجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، العدد: 4، الجزائر، 2012، ص: 142.

بالصدمة يكون سريعا وطارئا ويختفي ويزول بسرعة، وبعد أن يتم إدراك الصدمة وامتصاصها يدرك صانع القرار أن هناك أزمة[15].

وتعبر الأزمة عن مشكلة تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك فيها الأسباب وتسود حالة من الغموض وعدم التأكد، يفقد خلالها متخذ القرار القدرة على السيطرة، ويهتز الكيان الإداري والمالي للمنظمة، وتتداعى الأحداث بالدرجة التي تجعل متخذ القرار في حيرة بالغة في نوعية القرارات المتخذة، لذلك تأخذ الأزمة أبعادا مختلفة ومتشعبة نذكر منها ما يلي:

البعد المؤسسي: وهو التهديد الكبير للكيان الإداري، حيث أن الأزمة لكونها مشكلة متداخلة في بعضها البعض، وقد تحدث فجأة، هذا ما يصاحبه تهديد كبير للمصالح والأموال الذي قد يعرض المؤسسة إلى الانهيار في حالة عدم السيطرة على مجريات الأمور في أسرع وقت.

البعد النفسي: وهو سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار لدى الافراد أو من لهم علاقة بالأزمة، نظرا لعدم توفر المعلومات والتداعيات السريعة لأحداث الأزمة، حيث تغذي كل منها الآخر، مما يزد الموقف سوءا، فتنتشر الشائعات، مما يفقد الأفراد القدر على التمساك الداخلي ويحدث انخفاضا في معنوياتهم ونفسيتهم.

البعد الاجتماعي: تؤدي الأزمة إلى بث الاضطراب في حياة الأفراد في المجتمع والاحساس بدونية قيمتهم في المجتمع وعدم قيمتهم في المجتمع وعدم اشباع حاجاتهم الضرورية في الحياة[16].

[15]. يوسف أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص: 58.

[16]. هيكل محمد: **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2006، ص: 39.38.

البعد الاقتصادي: إن أي أزمة مهما كان نوعها أو مستواها تؤثر بشكل كبير على الاقتصاد والحركة الاقتصادية لدى الدول التنظيمات المتأثرة بها، فتتعطل القوة الإنتاجية، وينتج عن ذلك اضرار وخسائر مادية فادحة[17].

البعد السياسي: قد يترتب على الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسي أو نظام الحكم، أو أحد رموزه ووظائفه الأساسية، مما يؤثر على صورة النظام في المجتمع.

البعد الأخلاقي: ويكون ذلك في حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية والأسس الثقافية و السلوكية التي يقوم عليها المجتمع، والآثار التي قد تنعكس على المجتمع من وراء ذلك[18].

[17]. الجنابي صاحب عبد مرزوك: **الأزمة النفسية تشخيصها وأساليب التعامل معها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 42.

[18]. هيكل محمد: **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2006، ص: 39.38.

1.1 تعريف الاتصال

إن الاتصال قديم قدم البشرية ذاتها، لأنه يتصل بحياة الانسان، وينشأ بالضرورة في كل مجتمع مهما كان بسيطا أو بدائيا، وقد بدأ الاتصال في صورة ما مع بداية الحياة الاجتماعية للإنسان[19]، و قد عرفت البشرية منذ وجودها على هذه البسيطة، أنماطا متعددة من النشاط الاتصالي، والذي عكس نوع الحضارة والثقافة التي كانت سائدة، إذا تصطبغ المجتمعات عادة بنمط الاتصال السائد فيها[20]، لذلك نال موضوع الاتصال اهتماما واسعا ومتزايدا من قبل الباحثين في ميدان العلوم الإنسانية الذين يعالجون عملية الاتصال بوصفها علمية اجتماعية معقدة وضرورة من ضروريات استمرار الحياة الاجتماعية ذاتها، وازادا أيضا الاهتمام بأساليب السيطرة الاجتماعية وتوجيه الراي العام، بتطبيق مناهج البحث الحديثة في هذا المجال، وذلك لأغراض متعددة منها التربوية، السياسية، الاقتصادية، العسكرية، التجارية. الخ[21].

و ساهمت عوامل كثيرة في تشكيل مجالات الاتصال الإنساني، فهناك التراث العلمي المبكر، والاسهامات السوسيولوجية والسيكولوجية، والبيولوجية والإعلامية، التي كان لها أكبر الأثر في تكوين نظريات خاصة بالاتصال، أعطتها الاصالة العلمية المتميزة، فقط استفاد الاتصال من مختلف العوم الإنسانية ومن تجريب هذه العلوم وتطويعها، لما يتناسب وطبيعة الموقف الاتصالي، واستطاعت أن تخرج بمجموعة من النماذج والمداخل التي تميز العملية الاتصالية عن أي علم آخر، كما اعتمدت العلمية الاتصالية على الممارسة العلمية والفعلية، وبالتالي اختيار أفضل الأساليب والوسائل التي يمكن استخدامها في موقف معين[22].

---

[19]. محمد فريد عزت: **الاتصال ووسائل الجماهيرية التقليدية والتكنولوجية**، دار النشر للجامعات، مصر، 2018، ص: 10.
[20]. كامل خورشيد مراد: **الاتصال الجماهيري والإعلام**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 27.
[21]. فضيل دليو: الاتصال، **مفاهيمه، نظرياته، وسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 12.11.
[22]. بلقاسم بن روان: **وسائل الاعلام والمجتمع، دراسة في الأبعاد الاجتماعية والمؤسساتية**، دار الخلدونية، الجزائر، 2007، ص: 11.

ومصطلح الاتصال من المصطلحات القليلة التي يستخدمها كثير من الناس بطرق كبيرة وذات معان عديدة ومختلفة، وعند ذكر كلمة: " الاتصال "، يتصور الناس الموقف الذي يخاطب فيه أحد المتحدثين جمهورا من المستمعين، وقد تعني أيضا النقاش الحماسي بين الزملاء اثناء حضورهم في الاجتماع، وقد تسير أيضا الى تبادل النظرات بين الأصدقاء، ويعتقد آخرون أن المعنى الأساسي لهذا اللفظ هو ما يشير الي وسائل الاتصال الجماهيرية، ويعتقد البعض الآخر ان الاتصال لها علاقة بالحاسبات الآلية، وخطوط الاتصال التلفونية والأقمار الصناعية[23].

ويرى علماء الاتصال أن المفهوم يتضمن كافة العمليات التي يؤثر بمقتضاها الناس بعضهم على بعض، وهي التي تحدث عمليات التفاعل بين الأشخاص بقصد تبادل الآراء والأفكار والمعلومات فيما بينهم، إذ يرى الباحث في مجال الاتصال الجماهيري "ستيفنز "أن الاتصال هو "استجابة الكائن الحي على منبه معين بشكل متميز، وهو يحدث حينما تطرأ تغييرات معينة على ظروف محيطة تفرض نفسها على الكائن الحي وتجعله يقدم على عمل معين حيال هذه التغييرات، فإذا تجاهل الكائن الحي هذا المنبه لا يصبح هناك اتصال[24].

كما تعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي الى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، ويعرفه إبراهيم إمام حامل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته، ونقل أشكالها ومعناها من جيل الى جيل

[23]. برنت روبن: **الاتصال والسلوك الإنساني**، ترجمة: عمر إسماعيل الخطيب، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص: 12.
[24]. وسام فاضل راضي، مهند حميد التميمي: **الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية**، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2017، ص:25.

عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم[25]. أما تشالز كولي، فيعرف الاتصال بأنه: ذلك الميكانزيم الذي من خلاله توجد العلاقات البشرية وتنمو[26].

أما جيهان رشتي في كتابها الأسس العلمية لنظريات الإعلام، فقد توصلت بعد الكثير من التعريفات حول الاتصال، وخلصت الى ما يلي: استخدمت كلمة اتصال في مضامين مختلفة وتعددت مدلولاتها، فكلمة اتصال في أقدم معانيها تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد إلى آخر، ولكن بعد ذلك أصبحت كلمة اتصال تعني أيضا خطوط للمواصلات أو قنوات تقوم بربط مكان بآخر أو تقوم بنقل سلع وأفراد، وقد حدث تقدم هائل في هذا النوع من الاتصال منذ قيام الثورة الصناعية، وقد استخدم المهندسون كلمة اتصال باستمرار الإشارة الى التلفزيون والتلغراف والراديو، كما استخدمها الأطباء في الحديث عن الأمراض المعدية، وقد أدرك علماء الاجتماع أنهم يستطيعون استخدام كلمة اتصال لتصف عملية التفاعل الإنساني، فعرف بعضهم الاتصال بأنه العمليات التي يؤثر عن طريقها الأفراد في من حولهم، ونظر البعض الآخر خاصة علماء السياسة إلى المجتمعات على أنها نظم اتصال.

وعليه فإن الاتصال هو عملية يقوم بها شخص ما في ظرف ما، لينقل رسالة ما تحمل معلومات أو آراء، أو اتجاهات ما، أو مشاعر إلى الآخرين لهدف ما، وذلك عن طريق الرموز والصور والإشارات، بغض النظر عما يعترضها من تشويش[27].

[25]. رحيمة الطيب عيساني: **مدخل الى الإعلام والاتصال**، عالم الكتب الحديث، مصر، ص: 17.
[26]. منال طلعت محمود: **مدخل الى علم الاتصال**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2021، ص: 20.
[27]. شاوي برهان: **الدعاية والاتصال الجماهيري عبر التاريخ**، دار الفرابي، لبنان، 2012، ص: 22.21.

1.2 أنواع الأزمات

تنقسم الأزمة الى عدة أقسام وأنواع، وهناك اختلاف في تحديد أنواعها نظرا لاتساع نطاق الأزمة واستهدافها لكل القاطعات، فهي لم تعد مرتبطة بالقطاع الصناعي أو التجاري، وإنما أصبحت تصيب كل المجالات، فأصبح الحديث عن أزمات جديدة، مثل أزمة اللغة وأزمة الهوية، وغير ذلك، وهناك العديد من أنواع الأزمات نذكرها فيما يلي:

- أزمات بفعل الانسان: وهي الازمات الناتجة بفعل الانسان، مثل الحرب والغزو.
- أزمات طبيعية: وهي أزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها، وتتكون بعفل عوامل طبيعية، كالزلازل والبراكين والفيضانات وغيرها[28].

أزمات ذات طابع دوري متكرر :مثل الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.

- **الأزمات غير الدورية** :وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات غر الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغر الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب[29].

من حيث حدة الأزمات:

- **أزمات سطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطرا على الكيان الإداري، إذ أنها تحدق فجأة وتنقضي بسرعة، وخاصة إذا تمت معالجة اساب الازمة.

[28]. عبد المحسن سليمان الفهيد: التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات، مذكرة ماجيستير، جامعة نايف للعوم الأمنية، السعودية، 2006، ص: 45.

[29].عايش محمد ابراهيم وآخرون: **دليل الضوابط المهنية والمعايير الأخلاقية في الاتصال الحكومي**، المركز الدولي للاتصال الحكومي، الإمارات، 2021، ص: 42.

- **أزمات عميقة:** وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة، لارتباطها ببنيان الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها[30].

من حيث محور الأزمات:

- **أزمات مادية:** تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة العمالة، أزمة الديون، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منها ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا، وقابلة للقياس.

- **أزمات معنوية:** وهي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة، مثل أزمة الثقة أو المصداقية، أزمة الولاء، أزمة الانتماء...إلخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به ماديا أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال ادراكه المضموني[31].

من حيث التكرار

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

من حيث المدة

- أزمات قصيرة الأمد، يتم اخمادها والتعامل معها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأمد، وهي التي يخضع التعامل معها لمدة طويلة.

من حيث الأثر

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.

---

[30]. النعيمي عزالدين وآخرون: **إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص: 31.

[31]. النعيمي عزالدين وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 33.32.

- أزمات ذات آثار وخسائر مادية: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية: وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة[32].

من حيث الشمول والتأثير

- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.
- أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة[33].

من حيث السرعة

- أزمات زاحفة.
- أزمات فجائية سريعة.

من حيث الموقع

- أزمات عالمية مستوردة من الخارج.
- أزمة محلية ويمكن تحويلها الى الخارج.
- أزمة محلية المنشأ والتأثير.

من حيث المستوى

- أزمات على المستوى القومي للدولة.

---

[32]. الحسين إبراهيم حسان وبن حسين داغستاني عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص: 30.29.
[33]. العدوان عزات كريم: **العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمة، دراسة ميدانية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 108.

- أزمات على مستوى الوحدات الإنتاجية أو المشروع[34].

من حيث درجة التنبؤ

- أزمات يمكن التنبؤ بها.
- أزمات لا يمكن التنبؤ بها[35].

وبصفة عامة واعتمادا على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أزمات تظهر نتيجة أخطاء داخل المنظمة.

أزمات ناتجة عن البيئة الخارجية للمنظمة.

أزمات ناتجة عن الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات[36].

حسب الشدة:

أزمات عنيفة

- أزمات خفيفة.
- وهناك تقسيم آخر
- أزمات مادية
- أزمات معنوية
- أزمات مزدوجة[37]

من حيث العمق

أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير

---

[34]. الخضيري محسن أحمد: **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص: 144.143.

[35]. اللامي غسان قاسم داود والعيساوي خالد عبد الله إبراهيم: **إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، العراق، 2016، ص: 22.

[36]. غباشي نيفين أحمد: **ديناميكية العلاقات العامة الداخلية (صورة المنشأة، آليات إدارة الأزمات)**، دار النهضة العربية، مصر، 207، ص: 245.

[37]. سامح أحمد زكي الحنفي: إدارة الأزمات، ص: 10.9.

أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير

من حيث المدة

أزمات قصيرة الأمدة، يتم التعامل معها في مدى قصيرة

أزمات طويلة الأجل، وهي التي تستمر معاجلتها لمدة طويلة.

من حيث المصدر

أزمة تأتي من خارج البلاد

أزمة لها جذورها في داخل البلاد.

من حيث القصد

أزمات عمدية

أزمات غير عمدية

أزمات قضاء وقدر، لا دور فيها للإنسان[38]

[38]. إياد نصر: **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 26.

1.3 مراحل الأزمة

دورة حياة الأزمة هي مفهوم يُستخدم لوصف التطور الزمني لأزمة معينة منذ بدايتها حتى انتهائها. يتكون هذا المفهوم من عدة مراحل أساسية، والتي تساهم في فهم كيفية تطور الأزمة وكيفية التعامل معها. ، وتمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها مثل أي كائن حي وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب صاحب القرار، وكلما كان صاحب القرار سريع الانتباه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل لكن ذهب بعض الباحثين إلى تقسيم مراحل الأزمة إلى ما يلي[39]

- **الأزمة في مرحلة الميلاد**

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، وقلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي يمكن الوصل إليه، ويرجع هذا إلى اتساع النطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور لها.

- **مرحلة النمو والاتساع**

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو الأزمة وتدخل مرحلة جديدة، حيث تغذيها محفزات ذاتية وأخرى خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وأضافت لها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع، وفي هذه المرحلة لا يمكن انكار الأزمة أو تجاهلها، نظرا لدخول أطرف جديدة في الأزمة[40].

[39]. البطريق غادة: **العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات**، أطلس للنشر والتوزيع والإنتاج الإعلامي، مصر، 2017، ص: 56.
[40]. عيشوش فريد: **الاتصال في إدارة الأزمات**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 77.76.

- **مرحلة نضج الأزمة**

وهي أخطر مراحل الأزمة، وإذا ما وصلت الأزمة لهذه المرحلة يحصل الصدام الذي تنشأ عنه آثار مادية واجتماعية واقتصادية وبشرية، وتدخل الأزمة هنا مرحلة العنف[41]، وتسمى أيضا بمرحلة اللاعودة للوضع السابق، والتي تتميز أيضا بالسرعة والحدة والتدفق السريع للأحداث، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان وتخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية حول الأزمة وتطوراتها، وفي هذه المرحلة لن تجدي التدابير الوقائية في حل الأزمة، بل تظهر هناك حاجة لقيادة حكيمة لإدارة الأزمة[42].

- **مرحلة الانحسار والتقلص**

وتصل الأزمة الى هذه المرحلة بعد تحقيقها الصدام العنيف، وهذا الأخير يفقد الأزمة جزءا من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص، لأنها تفقد جزءا هاما من قوة الدفع الخاصة بها[43].

- **مرحلة الاختفاء**

وتصل الأزمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قدوة الدفع المولدة لها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها، وينتهي الاهتمام بها، ويختفي الحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس، لتلافيها مستقبلا.

والحقيقة أن انحسار الأزمة يكون دافعا للكيان الإداري، لإعادة البناء وليس إعادة التكيف، فالتكيف يصبح حينها أمرا مرفوضا، لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما

---

41. المرعول محمد عبد الله: **الأزمات، مفهومها وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية**، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية، 2014، ص: 50.49.

42. عقيلان فادي حسن: **إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 20.

43. عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 78.77.

إعادة البناء فتتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه، وإكسابه مناعة وخبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات[44].

وتصبح الأزمة بعد المراحل السابقة الذكر، بمثابة دروس يستفيد منها صانع القرار، لتطبيق استراتيجية اتصال وتعامل مع الأزمة التي قد تحدث مستقبلا، على ضوء أساب هذه الأزمة وأثرها على الكيان أو المنظمة أو الدولة.

[44]. حفيان عبد الوهاب: **فعالية إدارة الأزمات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد: 8، الجزائر، 2015، ص: 280.

1.4 خصائص الأزمة

تتصف الأزمة بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها فيما يلي:

- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها، أسبابها وقوى الأزمة (المؤيدة والمعارضة).
- المفاجأة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.
- نقص المعلومات وعدم دقتها.
- إن مصدر الخطر للأزمة، يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة.
- تسبب صدمة ودرجة عالية ن التوتر، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.
- تصاعدها المفاجئ يؤدي الى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال، وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- بما أن الأزمة تمثل تهديدا لحياة الأفراد وممتلكاتهم، ومقومات بيئتهم، فإن مجابهتها تعد واجبا مصريا ومهما.
- إن مواجهة الأزمة تستوجب خروجا عن الأنماط التقليدية المألوفة، وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة عن التغيرات الفجائية.
- إن مواجهة الأزمة تتسم بدرجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية الاتصالات الفعالة، التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة[45].

[45]. جلولي مختار: **الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، ص: 78.

وهناك من يصف الأزمة في الخصائص التالية:

- **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة**

فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة، أحيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

- **جسامة التهديد**

وهو الذي يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة وانهيارها[46].

- **الإرباك**

تهدد الأزمة الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

- **المفاجأة**

الأزمة حدث غير متوقع سريع وغامض، أو موقف مفاجئ، حيث تقع الأحداث الخالقة للأزمة على نحو يفاجئ صانع القرار.

- **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها**

إن تعدد الأطراف وتعارض المصالح في الأزمة يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية، أو بشرية أو سياسية أو بيئية. إلخ[47].

---

[46]. عبد الكريم أحمد جميل: **إدارة الأزمات والكوارث**، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 16.
[47]. عقيلان فادي حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 25.24.

1.5 أساب الأزمة

هناك مجموعة من الأسباب وراء حدوث الأزمات، ولقد تم تقسيمها وفقا لعدة أنواع، وسوف نعتمد على التقسيم التالي:

- **سوء الفهم**

الذي قد يكون من جانب الإداري في المؤسسة أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، ويكون ذلك بفعل نقص المعلومات، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، وكل ذلك بفعل عدم وجود نظم للتغذية العكسية، وانعدام نظام فعال للمعلومات[48]، لذا على المنظمة أن تبحث عن كافة الأعراض والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل منها على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة ،إن لم تواجه المشاكل والأزمات بكل موضوعية[49].

ومن أهم أسباب نشوء الأزمات وتطورها نذكر ما يلي:

- **الإدارة العشوائية**

ويطلق عليها مجازا إدارة، ولكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية وتتصف بالصفات الأتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته كنشاط مهم.
- عدم احترام الهيكل التنظيمي.
- سيطرة النظرة الأحادية.

[48]. غول فرحات: **إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة**، مجلة المناجر، المجلد: 1، العدد: 1، الجزائر، 2014، ص: 61.

[49]. سامح أحمد زكي الحنفي: **إدارة الأزمات**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: 18، العدد: 02، الجزء: 02، مصر، 2017، ص: 13.

- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود تنسيق.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة أشد خطرا على الكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق أنماطا إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب[50].

- **التهوين في المشاكل**

تؤدي اللامبالاة في مواجهة المشاكل إلى تفاقمها بدرجة يصعب بعد ذلك مواجهتها، فالكثير من المدراء لا يكترثون للمشاكل لأنها في نظرهم لن تتطور، أو أنها بسيطة بالنسبة إليهم، إذ أنهم ينغمسون في أمور إدارية أخرى، لكن اللامبالاة قد تفجر أزمات لم تكن في حسبانهم، خاصة الصراعات النفسية، والمشكلات الاجتماعية التي تحل بالتنظيم[51].

- **سوء التقدير والتقييم**

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين أساسيين:

المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

سوء تقدير قدوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

---

[50]. عبد الحميد صلاح: **الإعلام وإدارة الأزمات**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر،2013، ص: 27.26.
[51]. المحمدي سعد: **نماذج من الإدارات المعاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2021، ص: 193.

- **الرغبة في الابتزاز**

تقوم جامعات الضغط، وأيضا جماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب وذلك من أجل جنى المكاسب من الكيان الإداري، واسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، واخضاعه لسلسلة متوالية من الازمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم[52].

- **الإشاعات**

من أهم مصادر الأزمة، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى انفجار الأزمة.

- **تعارض الأهداف والمصالح**

وهي أحد الأسباب الداخلية للأزمة داخل التنظيم، وهي تظهر عندما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، فينشأ صراع بين أطراف التنظيم والمديرون أو صانعي القرار، الأمر الذي قد يؤدي إلى أزمات ناتجة عن اختلاف في شخصية أطراف الصراع، والاهتمامات والميول والطباع، بالإضافة الى الاختلافات في الخلفيات التنظيمية والثقافية، والنوع والدخل...إلخ، وسوء أدوات التنسيق مثل: الاجتماعات واللقاءات وعدم الاحترام المتبادل[53].

[52]. عبد الحميد صلاح: مرجع سبق ذكره، ص: 27.26.
[53]. المحمدي سعد: مرجع سبق ذكره، ص: 195.

- **استعراض القوة**

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل كيانات كبيرة او قوية، ويطلق عليه أيضا مصطلح ممارسة القوة، واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو كليهما معا.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، من ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

- **الأخطاء البشرية**

تعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات على مر التاريخ، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، وغياب الدافعية للعمل، وإهمال المسؤولين، ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية: حادثة تشرنوبيل، حوادث اصطدام الطائرات[54].

- **اليأس**

اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث مع أنها أزمة إحباط ويأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه، وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت والمصالح تبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه[55].

[54]. نصر إياد: **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الخليج للصحافة والنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 22.
[55]. سامح أحمد زكي الحنفي: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

1.6 آثار الأزمة

ليس بالضرورة أن تربتط الأزمة بالخطر فقط، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح، لذلك يمكن النظر لآثار الأزمة من جانبين وهما:

أ. الآثار السلبية للأزمة وهي:

- تهديد وإعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- إحداث خسائر مادية وبشرية.
- اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي، نظرا لردود الأفعال السريعة للأحداث والمتلاحقة.
- زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المؤسسة والعاملين فيها.

ب. الآثار الإيجابية للأزمة وهي:

- إحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل المؤسسة.
- إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة المؤسسة من أجل تلافيها.
- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلا في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية.
- استخلاص الدروس والعبر من الأزمات، لمنع حدوثها مستقبلا[56].

[56]. بوزيدي عزالدين: **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد: 24، 2014، الجزائر، ص: 231.230.

2. مفهوم إدارة الأزمة

وجدت إدارة الأزمة في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم، وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهت الانسان، منذ أن حاول أن يتحدى الطبيعة وغيره من البشر، ولم تكن تعرف باسم إدارة الأزمة، وإنما كان لها مسميات أخرى مثل: حسن الإدارة، براعة القيادة[57].

يشهد عالم اليوم أعدادا كبيرة وأشكالا عديدة من الأزمات، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي، ونظرا لأن البيئة والظروف المحيطة غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة، ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها، هو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها. ذلك أن استمرارية الأزمات ونموها وتجددها كانت وال تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية، فقد أصبحت من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي" أو داخل المنظمات التي ينتمون إليه[58]

و يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات كالشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة

[57]. حلاق بطرس: **العلاقات العامة والأزمات**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص: 35.
[58]. مخزوم فيولا و بري أمين: **دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات**، مجلة المؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد: 2، العدد: 6، ألمانيا، 2022، ص: 249.

على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم الخطط الرئيسية للتعامل مع الأزمة[59].

كانت علميات إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وأصبحت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي يواجهها الانسان، بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة أو البشرية، ولم تكن حين ذاك باسم إدارة الأزمات، وإنما عرفت بمسميات أخرى مثل: براعة القيادة، أو حسن الإدارة....إلخ[60].

لقد تعاظم الاهتمام الأكاديمي والبحثي والمنهي بعلم إدارة الأزمات حتى أصبح من الموضوعات المهمة التي تتطلب الدراسة المتأنية والتحليلية والمنهجية لنظامها الإداري والقيادي، بل وفرض على صناع القرار المزيد من الضغوط للتنبؤ بالأزمة والاستعداد لها واتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها، لهذا فإن إدارة الأزمات لا تعنى بالتعامل مع الأزمة وتخفيف آثارها فحسب، بل تعنى أيضا بالتنبؤ بها والاستعداد لمواجهتها، من خلال التنسيق الجهود وتنظيم المعلومات واتخاذ القرارات، ومن ثم التحكم في نتائجها والتخفيف من عنصر المفاجأة المصاحب لها. والمتمثل في آثارها المتوقعة التي قد تكون أحيانا مدمرة للمؤسسة والمجتمع[61].

ولكن تحول المصطلح من حيز الممارسة تحت مسميات تقليدية مختلفة إلى أطر محددة ومضبوطة علميا، لم يحدث إلا في النصف الثاني من القرن العشرين، وبالضبط بعد الحرب العالمية الثانية وظهور سياسة الردع النووي، التي حكمت العلاقات الدولية، وقيدت عملية القرار السياسي ونظم العمل العسكري والدبلوماسي لعقود من الزمن[62]، وهنا نشير إلى الأزمة

[59]. المغربي محمد الفاتح محمود بشير: **إدارة الأزمات والكوارث**، الأكاديمية الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 61.
[60]. الدليمي عبد الرزاق محمد: **الاعلام وإدارة الأزمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 122.
[61]. مجموعة مؤلفين: **إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق، الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار**، مرجع سبق ذكره، ص: 23.
[62]. لمجد شهرزاد: **الاعلام وإدارة الأزمات، الاعلام الأمريكي أنموذجا**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 64.

الكوبية سنة **1962**، حيث صرح حينها وزير الدفاع الأمريكي روبرت مكنمار بقوله: لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الاستراتيجية وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات[63].

وتطورت العلاقة بين البنية الإدارية والمنظومة السياسية للدولة مع بروز الدور الإداري في مواجهة الأزمات الجديدة التي أصبحت تهدد المصالح المباشرة للدول والأفراد والمؤسسات[64].

هي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من المخاطر المترتبة عن الأزمة، وإذا نظرنا إلى هذا المفهوم، نجد أنه ينظر إلى عملية إدارة الأزمة بمنظور سلبي، حيث أن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل وليس قبلها.

أما المفهوم الحديث لإدارة الأزمة، فيتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير، وكذلك توقع ما يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة كيان وسمعة المنظمة[65].

وفي تعريف آخر: هي فن إدارة السيطرة والتحكم، ويمكن القول بأنها محاولة السيطرة على الأحداث والأضرار في مراحلها كلها، ومواكبة مسارها وعدم السماح بالخروج عن نطاق التحكم، أو الحد من مخاطرها وأضرارها في أقل الأحوال.

إن كفاءة إدارة الأزمة لا تتأتى من المعرفة العلمية فقط، بقدر ما يتم تعزيزها بالتجربة والممارسة التي تجعل من يديرها قادرا على التأثير في سلوك الآخرين ومواقفهم أيضا.

إن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فن أكثر منها علما، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة أبدا، وإن كانت المعرفة تصقلها وتهذبها

63. الدليمي عبد الرزاق محمد: **الاعلام وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص: 123.
64. لمجد شهرزاد: مرجع سبق ذكره، ص: 64.
65. عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 93.

وتعمقها[66].

وتعرف إدارة الأزمة أيضا بأنها العلمية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة، وأخيرا دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى مستقبلا[67].

وتشير مور More إلى إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها والعمل على منع نشوبها، والتقليل من آثارها السلبية، ويجب أن يكون التخطيط للتعامل مع الأزمة إحدى ركائز فلسفة المنظمة، مع إدراك أن وجود إجراءات مسبقة لإدارة الأزمة لا تتضمن بالضرورة النجاح في تجنبها، وإن كان ذلك يتطلب بذل الجهد الممكن لتلافي تأثيراتها السلبية[68].

وهي أيضا نظام يطبق لتجنب حالات الطوارئ وكيفية التعامل معها عندما تحدث، من أجل التخفيف من آثارها المدمرة، وتعرف أيضا بأنها مجموعة من المهام أو العمليات لتحديد ودراسة والتنبؤ بالأزمة[69].

وهناك من الباحثين من يطلق عليها: الإدارة بالاستثناء Exception by Management حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم، وتصبح

---

66. لكريني إدريس: **دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص: 14.12.

67. سماعنة سمير عبد الله، الخدام حمزة خليل: **أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية**، مجلة البحوث الأمنية، المجلد: 25، العدد: 63، السعودية، 2016، ص: 6.

68 . فرجاني علي: **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 189.

69. AbdElaal AbdAllah and others: **The Impact of Strategic Planning on Crisis Management in Egyptian Ceramic Companies**, International Journal of Academic Management Science Research, Vol. 5 Issue 12, 2021, P: 81.

السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة[70].

إن علم إدارة الأزمات هو علم مستقل بذاته، ولكنه ويرتبط بعلاقة مع مختلف العلوم الأخرى النفسية منها والتاريخية والمالية والاقتصادية والإدارية وغيرها من باقي العلوم الأخرى، ويعد علم إدارة الأزمات في عصرنا الحالي هذا من أهم العلوم الإدارية الحديثة المبتكرة ذو الفائدة العميقة في مختلف المجالات والأصعدة[71].

ومن خلال المفاهيم السابقة الذكر لإدارة الأزمة، يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.
- تعمل إدارة الأزمات إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار[72].

ومن جانب آخر تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة، فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، وهو عمل متكامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتداداها للتغلب على الأزمة، في حين الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وايجادها من العدم، كوسيلة للتغطية

[70]. المغربي محمد الفاتح محمود بشير: مجرع سبق ذكره، ص: 64.
[71]. سرور محمد: **إدارة الأزمات، المشكلات الاقتصادية والمالية والادارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص: 17.16.
[72] . فادي حسن عقيلان: **إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 33.

والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا، بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة[73].

و يستخدم الكثير من المديرون أسلوب الإدارة بالأزمات Management By Crises من أجل تحقيق أهدافهم ومن أجل فرض وتكريس مصالحهم، وإملاء هذه المصالح على الأطراف الأخرى، ودفعها إلى الاستجابة لهذه المصالح والأهداف بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولا ينجح أسلوب الإدارة بالأزمات في البيئات التنظيمية، إذ أن هذا الأسلوب ينجح بصورة أكبر في المنظمات التي يسود فيها النمط القيادي الدكتاتوري، وكذلك ينجح عندما تكون القيادة العليا وأنصارها فقط هم الذين يتحكمون في القرارات، وعندما يتوفر لدى أفراد هذه المنظمات البيانات والمعلومات الكافية عن سير الأحداث[74].

ويرتبط هذا المفهوم بمختلف التدابير والإجراءات الرامية إلى صنع الأحداث والحيل والخديعة، على سبيل تحقيق أهداف خاصة وضيقة، من خلال تفجير أو اختلاق أزمات وهمية أو عابرة بهدف إلهاء الرأي العام وتصريف أنظاره عن الأزمة أو الأزمات الحقيقة القائمة، وهو أيضا أسلوب للتمويه عن الحقائق، بسبل لا أخلاقية أحيانا وغير قانونية، ويرتكز عادة على إطلاق الشائعات وإثارة الصراعات، والتحريض على العنف وخرق القوانين والالتزامات، ومثال على ذلك، ما قام به الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون حين قام بقصف العراق عام 1998، في عز اشتداد الأزمة التي حاصرته بسبب الفضيحة الأخلاقية المعروفة بـ: مونيكا لوينسكي[75].

ويطلق على الإدارة بالأزمات أيضا (علم صناعة الأزمة) للتحكم والسيطرة على الآخرين، وأهم مواصفاتها الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار

---

[73]. الخضيري محسن أحمد: مرجع سبق ذكره، ص: 34.
[74]. يوسف أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص: 112.
[75] . إدريس لكريني: **إدارة الأزمات العابرة للحدود: مداخل استراتيجية لتحويل المخاطر إلى فرص**، مركز تريندز للبحوث والاستشارات، الإمارات، 2021، ص: 32.

التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد الدوافع والذريعة لهذا التفجير، فالأزمة المصنوعة إيقاعا سريعا متدفقا للأحدث ومتلاحقا ومتتابعا ومتراكم الافرازات والنتائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المرسوم، ولكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن يتحقق وبدون تحقيق هذا الهداف، لن يتلاشى الضغط الأزموي المصاحب لإفرازات الأزمة[76].

ويرتبط هذا المفهوم بمختلف التدابير والإجراءات الرامية إلى صنع الأحداث والحيل والخديعة، على سبيل تحقيق أهداف خاصة وضيقة، من خلال تفجير أو اختلاق أزمات وهمية أو عابرة بهدف إلهاء الرأي العام وتصريف أنظاره عن الأزمة أو الأزمات الحقيقة القائمة، وهو أيضا أسلوب للتمويه عن الحقائق، بسبل لا أخلاقية أحيانا وغير قانونية، ويرتكز عادة على إطلاق الشائعات وإثارة الصراعات، والتحريض على العنف وخرق القوانين والالتزامات، ومثال على ذلك، ما قام به الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون حين قام بقصف العراق عام 1998، في عز اشتداد الأزمة التي حاصرته بسبب الفضيحة الأخلاقية المعروفة بـ: مونيكا لوينسكي[77].

والإدارة بالأزمات أسلوب يمارسه طرف محدد ضد طرف آخر هي أسلوب يمارسه طرف محدد ضد طرف آخر خلال مدة زمنية محدودة، وهي ترتبط بإحداث وتوليد الضغوط الأزموية وجني المكاسب من وراء هذه الضغوط، وينتهي استخدام هذا الأسلوب بانتهاء الحدث المرتبط بصنع الأزمة، ويقود العمل (الإدارة بالأزمات) إلى انهيار المنظمة ان استمر المديرون في استخدامه، وعن أسباب اللجوء الى استخدام الإدارة بالأزمات فترجع الى التالي:

- تغطية إخفاقات المديرون وحالات فشلهم الإداري والمالي.

[76] . العيسوى مالك محسن: مرجع سبق ذكره، ص: 43.

[77] . إدريس لكريني: **إدارة الأزمات العابرة للحدود: مداخل استراتيجية لتحويل المخاطر إلى فرص**، مركز تريندز للبحوث والاستشارات، الإمارات، 2021، ص: 32.

- يستخدم كأسلوب للسيطرة على موظفين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف أو أطراف معينة[78].

وتمر إدارة الأزمة بعدة مراحل ترتبط بالتغيرات التي تطرأ على الأزمات ذاتها، ومن ثم فإن هذه المراحل تختلف بحسب نوع الأزمة وتطور حركتها، ويرى البعض أن إدارة الأزمات تمر بأربع مراحل وهي: المرحلة التحذيرية، مرحلة نشوء الأزمة، ومرحلة انفجار الأزمة، ثم مرحلة انصهار الأزمة، في يحن يرى البعض إن إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل وهي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ثم مرحلة احتواء الاضرار والحد منها، ومرحلة استعادة النشاط، وأخيرا مرحلة التعليم[79].

- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:**

قبل حدوث أي أزمة يكون هناك دلائل ومؤشرات تدل عليها أو إشارات ترسلها الأزمة، وهذه الإشارات تختلف حسب نوع الأزمة، وتحدث معظم الأزمات بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

- **مرحلة الاستعداد والوقاية**

كل منظمة لابد أن يتوافر لديها استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة، وتعمل على استظهار علامات الضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي معالجتها قبل حدوثها.

[78] . يوسف أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص: 113.
[79] . التميمي خلف كريم كيوش: **استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص: 131.

- **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها**

وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام هناك الميول التدميرية التي تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فهذه المرحلة هي الحد من الأضرار ومنها من الانتشار.

- **مرحلة استعادة النشاط**

وتشتمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها سابقا، وتتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط من عدة جوانب أهما محاولة استعادة الأصول الملموسة المادية والمعنوية التي فقدت.

- **مرحلة التعلم**

تتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة في إدارة الأزمات، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم والتحسين، ووضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة، وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل[80].

وهناك تقسيم آخر لمراحل إدارة الأزمات، حيث تقسم إلى ثلاثة مراحل وهي:

- مرحلة ما قبل الأزمة: ترتبط وتهتم بمنع الأزمة والاستعداد لها
- مرحلة الاستجابة: قيام الإدارة فعليا بالاستجابة للأزمة والتعامل معها.
- مرحلة ما بعد الأزمة: النظر إلى طرق ووسائل تحسين الاستعداد للأزمات المقبلة وتسجيل تدفق المعلومات، الذي حدث أثناء الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً.

[80]. قهواجي أمينة: **دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات**، العدد: 5، الجزائر، 2015، ص: 310.309.

وإن كانت كل مرحلة من هذه المراحل تتميز بنوع من الاستقلالية في التعامل معها تبعاً لطبيعة كل مرحلة من مراحلها، إلاّ أن الهدف يبقي واحد وهو حل الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر فالشعور بالأزمة و انكارها أو تأجيل مواجهتها يعتبر أول مراحل الأزمة وتفاقمها، أما الاعتراف بها وعلاجها هو أول مراحل مواجهتها والحد من آثارها السلبية وهو أول مراحل العلاج[81].

[81]. Al Shobaki Mazen and others: **The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza**, First Scientific Conference for Community Development, 5-6 November, 2016, Palestine, P: 19

2.1 مقومات إدارة الأزمة

إن التعامل مع الموقف الأزموي، وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، تحتاج إدارة الأزمات الى احتياجات إدارية خاصة وأيضا إلى مهارات إدارية، ومن هنا يطلق عليها البعض: مصطلح: الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة الى فريق عمل، لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة، ومن هذه المقومات، نذكر ما يلي:

- **تفويض السلطة**

حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمرا في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع ودون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول، والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه، وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري، خاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة[82].

- **تبسيط الإجراءات وتسهيلها**

حيث لا يجوز اخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان

[82]. حدادي وليدة، ساعد كريمة: مرجع سبق ذكره، ص: 43.

الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزمة ومعالجته.

- **اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية**

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، ويقوم المنهج الإداري على أربعة وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.

- **تقدير الموقف الأزموي**

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى صانع القرار والمسؤول عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطورها وإمكانية السيطرة عليها[83].

- **التنسيق:**

يعتبر التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري ومهم، وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك الحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة، وتناغم شديد[84].

- **فريق الأزمة:**

[83]. حفيان عبد الوهاب: فعالية **إدارة الأزمات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد: 8، الجزائر، 2015، ص: 288.287.

[84]. رداس مسعودة: **التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية**، مجلة: القيمة المضافة لاقتصاديات الإعلام، المجلد: 01، العدد: 02، 2022، الجزائر، ص: 28.

إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، كما وتتطلب وعدم ترك الأمور للصدفة، وعن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة إلى أنه "يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها و ، عليه يلاحظ أن معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللا مركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما أنها تفضل دائما استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ، حيث يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية ، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات وكيفية تحليلها[85].

ويجب أن يتكون فريق إدارة الأزمات من مستشارين في العلاقات العامة، وقانونيين، وممثلين عن الإدارة المالية والبشرية للمنظمة، غير أن تكوين هذا الفريق سيتباين بحسب طبيعة الأزمة، كما تجدر الإشارة أن التدريب ضروري حتى يتمكن أعضاء الفريق من ممارسة اتخاذ القرارات في حالة الأزمات[86].

- **التنبؤ الوقائي**

إن "تبني ال تنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها طبيعة ومستويات الجاهزية في

[85]. المطيري فيصل سعد متعب: **تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 37.38.

[86]. Institute for Public Relations: **Crisis Management and Communications**, https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/, Date of access, 20/04/2023.

المنظمات تجاه الأزمات بأنها تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمات[87].

- **التواجد المستمر في موقع الأحداث**

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، فالتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أسلوبين هما:

التواجد السري في موقع الحدث.

تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمة.

- **الخطة الإعلامية في الأزمة**

تعد الخطة الاعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، نظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة[88].

- **تحديد الأولويات**

لا شك أن تحديد الأولويات يدخل أساسا في مرحلة وضع وبناء الخطط، ولكنه يكون أكثر دقة وتحديدا في مراحل التعامل مع الأزمة، فالخطط التي توضع يجب أن تكون صالحة لمواجهة كل الاحتمالات، وهي أيضا صالحة لتحقيق أهداف متدرجة، وفي مرحلة تحديد الأولويات يتم تحديد أنسب الخطط لتحقيق الأهداف التي تشغل أولوية مطلقة، ثم التحول إلى ما دونها في حالة فشل سابقتها، وهكذا يتم ترتيب الخطط وفق الأولويات التي يتم تحديدها بحيث يكون التعامل مع الموقف متسقا ومتزنا[89].

---

[87]. المطيري فيصل سعد متعب: مرجع سبق ذكره، ص: 38.37.

[88]. عقيلان فادي حسن: مرجع سبق ذكره، ص: 40.39.

[89] . بهلول نسيم: **إدارة الأزمة الإرهابية بعيون القوات الخاصة**، أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 26.

2.2 أهداف إدارة الأزمة

يتغير هداف إدارة الأزمة حسب نوع الأزمة، فإذا كانت الأزمة أمنية أو دبلوماسية، يكون هدف إدارة الأزمة حينها هو تجنب الحرب العفوية، وهي الحرب التي ل يتوقعها ول يرغب في حدوثها أطراف الأزمة عند بداية الأزمة الدبلوماسية، والتي يمكن أن تحدث في أي وقت خلال مراحل تطور الأزمة إذا لم توضع الأزمة تحت السيطرة للحيلولة دون تصاعد الحرب، وأبرز مثال على الحروب العفوية، تلك التي اندلعت بسبب انفال السيطرة على الأزمة، وتصعيد الأزمة كالحرب الكورية عام 1950 م، والحرب بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين في نفس العام).ويرى فريق ثالث أن الهدف من إدارة الأزمات، هو إحدى أمرين :الأول هدف إيجابي وهو تأمين الأهداف القومية، الثاني هدف سلبي وهو العمل على عدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة وتحويلة إلى مرحلة الحرب .ونحن نرى أن الهدف من إدارة الأزمات الخروج من حالة اليأس والجمود والمواقف والظروف الصعبة إلى حاله من الانتعاش والنمو الاقتصادي والاستقرار المهني والتنمية الشاملة.

لذلك تعتبر إدارة الأزمات عملية إدارية متميزة، لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور، وهذا هو الهدف الرئيس من عملية إدارة الأزمة، ويمكن إجمال أهداف إدارة الأزمات بالآتي:

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.

- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة، عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة[90].
- العمل على عدم حدوث اللزمات من خلال إزالة مسبباتها
- توفير القدرة العلمية عمى استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من آثارها.
- تحديد الأدوار للأجهزة المعنية في إدارة الأزمة في وقت الآمان ووقت الشدة.
- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة، من خلال إنشاء مركز إدارة الأزمات.
- التعامل الفوري مع الأحداق لوقف تصاعدها، وتحجيمها، وسرعة إعادة البناء والتوازن، بأقل تكلفة[91].
- تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على البيئة والأفراد.
- حماية الأفراد والممتلكات والتخفيف والمساعدة وقت الأزمة.
- العودة الى الحياة الطبيعية بعد انتهاء الأزمة من خلال مجموعة من الإجراءات والخطوات[92].

[90]. العمارات فارس وآخرون: **إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص : 36.

[91]. الألوسي عبد الفتاح عبد والهاب وآخرون: **متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجية إدارة الأزمات**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 11، العدد: 26، العراق، 2019، ص: 589.

[92]. الفضيل مؤيد عبد الحسين وأبو طبيخ ليث شاكر: **دور إدارة الأزمة في حوكمة المياه**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد: 01، العدد: 54، العراق، 2019، ص: 199.

2.3 العوامل المؤثر في ˙باح إدارة الأزمات

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية إدارة الأزمة ونجاحا وهي:

- **العوامل النفسية:** تشكل العوامل النفسية عنصرا مهما للفرد المسؤول عن إدارة الأزمات، فضبط النفس، والثقة، والهدوء، هي بعض الصفات الذهنية التي تشتد الحاجة اليها في الأزمات، إذ تتطلب عملية إدارة الأزمات الصبر والحكمة والتفكير السليم في التخطيط لإدارة الأزمة وتقديم الحلول المناسبة.

- **المعرفة:** وتشمل المعرفة الجيدة بالبيئة المحيطة بالمنظمة كالنظام الثقافي والاجتماعي والسياس ي السائد في المجتمع، فعملية إدارة الزمة تحتاج إلى قرارات سريعة وحاسمة وتخطيط فعال وتنفيذ سريع لتجنبها أو التقليل من أضرارها.

- **ضرورة إشراك الجمهورفي إدارة الأزمة:** ويحدث ذلك بعدة طرق إحداها المنظمات غير الحكومية وقادة الرأي العام وأعضاء من المجتمع المحلي، من خلال وضع استراتيجية للاتصال في الأزمات من أجل الوصول إلى حلول مناسبة تؤدي إلى امتصاص الغضب الشعبي واستعادة ثقته[93].

- **إدراك أهمية الوقت:** يشكل عنصر الوقت أحد أهم العوامل التي تحكم إدارة الأزمات لأهمية السرعة في استيعاب الأزمة والسيطرة على متغيراتها[94]، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالواجبات المنوطة بهم[95].

---

[93]. حسن آمال منصور وآخرون: **تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية**، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد: 4، العدد: 2، فلسطين، 2022، ص: 9.8.

[94]. لمجد شهرزاد: **الاعلام الأمريكي وإدارة الأزمات، دراسة وصفية تحليلية لإدارة أزمة الخليج الثالثة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010، ص: 87.

[95]. الضلاعين علي فلاح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 61.

- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالأزمات المحتملة، فالمعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مختلف مراحل الأزمة.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وذلك بتطوير القدرات العلمية والعملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة الإجراءات الوقائية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة التي تسند إليهم أثناء مواجهة الأزمات.
- القدرة على حشد الموارد المتاحة وتعبئتها، مع تعظيم الشعور المشترك، بين أفراد المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة.
- نظام اتصال فعال: تلعب اتصالات الأزمة دورا بالغا في سرعة المعلومات وتدفقها، وبقدر سرعة المعلومات ووفرتها يكون قدر نجاح الإدارة في حشد الموارد وتعبئتها وشحذ الطاقات، ومواجهة الشائعات، وكسب الراي العام أو على الأقل تحييده[96].
- التعامل المباشر عنصر هام من عناصر اشاعة الطمأنينة، وانعكاس للثقة بالقدرة على التعامل مع الازمة.
- الشفافية في التعامل مع الازمة[97].
- إنشاء محتوى يتضمن معلومات كافة عن الأزمات وعن الطرق والأساليب المتبعة في تجاوزها أو تقليل حجم الأضرار[98].

ويحدد الباحثون المبادئ العامة لضمان مواجهة ناجحة للأزمة:

- تحديد أطراف الأزمة.

96. لمجد شهرزاد: مرجع سبق ذكره، ص: 87.
97. الدعي عابد أحمد: **سياسة الإعلام الأردني الرسمي خلال الأزمات من وجهة نظر الصحفيين الأردنيين**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص: 35.
98 . الشيال بسام خلف صالح والجداية محمد نور صالح: **تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات**، مجلة: تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 17، العدد: 53، العراق، 20121، ص: 130.

- معرفة الأهداف الاستراتيجية لأطراف الأزمة.
- تحليل سليم للأوضاع الاستراتيجية لأطراف الأزمة.
- تحديد الهدف أو المخرج.
- إدارة الأزمة، أي مواجهتها من خلال خطة محكمة تستند الى قرارات مرنة وفعالة[99].

[99]. خضر أديب: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

2.4 مناهج تشخيص إدارة الأزمات

إن جوهر النجاح في إدارة الأزمات يمكن في القدرة على التشخيص السليم للأزمات، وبدون هذا التشخيص الدقيق والسليم، فإن المؤسسة لن تجد النجاح في إدارة الأزمات والتعامل والتعاطي معها بفاعلية، وهناك مجموعة من الأسس التي ينبغي مراعاتها لتحقيق التشخيص الدقيق والسليم للأزمات[100]، وعليه يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، وبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل معها ارتجالا، وأساس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك، وفوق كل هذا وفرة المعلومات أمام متخذ القرار أو من تولى مهمة تشخيص الأزمة، ومن هنا فإن مهمة التشخيص الدقيق لا تنصرف فقط إلى معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة، والعوامل التي ساعدت عليها، ولكن الضرورة إلى تحديد كيفية معالجتها، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، ومن يتولى أمر التعامل معها، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مساندة، ويستخدم في تشخيص هذه الأزمات عدة مناهج أساسية هي كالتالي[101]:

- **المنهج التاريخي**

ويقوم هذا المنهج على أساس أن الأزمة لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل وأسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وبالتالي فإن أي تعامل معها، يفترض معرفة بتاريخها، وبمراحل تطورها، وفيها يتم تقسيم الأزمة إلى مراحل زمنية معينة، تشخيص

[100]. نايلي خالد: **مناهج تشخيص الأزمات " مقاربة نظرية "**، مجلة آفاق فكرية، المجلد: 11، العدد: 01، الجزائر، 2023، ص: 531.
[101]. كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمة **(دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج)**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص: 89.

وتوصيف التطورات المرتبطة بالأزمة، وضع كل هذه السيناريوهات اللازمة لإدارتها بكفاءة وفعالية[102].

- **المنهج الوصفي:**

ويقوم على أساس تشخيص الأزمة، وتوصيف أبعادها وخصائصها، وذلك وفقا للمرحلة التي وصلت إليها، وتحديد مظاهرها وملاحمها العامة والنتائج التي أفرزتها[103].

- **المنهج المقارن:**

يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي، ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر، ومن خلال دراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف، ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما تم الوصول اليه في الحاضر[104].

وأساس المقارنة وفق لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية:

مقارنة زمانية تاريخية.

مقارنة مكانية جغرافية.

مقارنة نشاطية تتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة.

مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة، او الشدة التي وصلت إليها[105].

---

[102]. نايلي خالد: مرجع سبق ذكره، ص: 532.

[103]. الدناني عبد الله، درار خالد: **العلاقات العامة (الأسس النظرية والممارسة المهنية)**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 290.

[104]. عبد الفتاح إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص: 76.

[105]. حماد كمال: **إدارة الأزمات (الإدارة الأمريكية والإسرائيلية للأزمات نموذجا)**، مجلة الدفاع الوطني اللبناني، العدد: 57، لبنان، 2006، ص: 121.

- **منهج دراسة الحالة**

وهذا المنهج يقوم على فكرة دراسة كل أزمة على حدة، وبشكل مستقل باعتبار أن الأزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية، فرغم التشابه بين الأزمات إلا أنها لا يمكن أن تتماثل تماثلا كاملا، فاختلاف الزمان والمكان وموضع الأزمة كاف بأن يجعل من كل أزمة حالة فريدة[106].

- **منهج دراسة البيئة**

يركز المنهج البيئي عند تفسير أي أزمة على تحليل القوى الموجودة في البيئة المؤثرة في نشأة الأزمة وتطورها واتساعا، ومن ثم تحديد عناصر القوى الموجودة في البيئة التي أسهمت في بروز الأزمة وتفاعلها معها، ويمكن تصنيف هذه العناصر في الأنواع التالية:

العوامل التي تمارس تأثيرها على العناصر السابقة وتضع قيودا على حركتها واتجاهاتها المختلف.

العناصر الأساسية المؤثرة في نشأتها وتطورها ومساراتها المختلفة.

العناصر المتأثرة بالأزمة وتستجيب لضغوطها وتسهم في اتساعها وازدياد قوتها وفاعليتها[107].

- **منهج الدراسات التكاملية**

تقوم فكرة هذا المنهج على استخدام جميع المناهج السابقة، والمزج بينهما مزجا كاملا، فهو يعمل على تتبعها تاريخيا، ويقارنها بالأزمات السابقة وفقا لرؤية عميقة لتاريخها، وتحديد أسباب نشوبها، والعوامل المؤدية لها، ومراحل تطورها، والمدى الذي وصلت إليه، والقوى المؤيدة والمعارضة لها، في إطار رؤية استشرافية يمكن تحديد تطوراتها المستقبلية وأخطارها المحتملة وحجم الخسائر المتوقعة، ويمكن تلاؤم هذا المنهج إلى حد ما مع أزمات هذا العصر، ويحقق هذا المنهج الأبعاد التالية:

---

[106]. المساعدة ماجد عبد المهدي: **إدارة الأزمات (المداخل، المفاهيم، العمليات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 42.

[107]. عبوي زيد منير: **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 82.

العمق: دراسة التطور التاريخي للأزمة، باستخدام أدوات المنهج التاريخي في استقرائها وتتبعها، سواء في إطارها العام الكلي أو الخاص الجزئي.

الشمول: اعتماد أسلوب الدراسات المتكاملة الشاملة، في الاستقراء والتحليل للبيانات والمعلومات كافة، عن العوامل والمسببات والفروض والخيارات المتعلقة بالأزمة.

الانسياب والتوازن: توفير قدرات بحثية تتيح استخدام أدوات التحليل الإحصائي والقياسي بالقدر الذي تتطلبه دراسة الأزمة[108].

[108]. القحطان فيصل بن معيد: مرجع سبق ذكره، ص: 332.

2.5 العلاقات العامة وإدارة الأزمات

إن الناظر في أدبيات العلاقة العامة أثناء الأزمات، يلحظ أن البحث في هذا المجال لا يزال حديثا، إذ بدأت تنتشر بعض الكتابات الأولى على المستوى العالمي انطلاقا من سنة 1960، لتعرض مجموعة من المحاولات الناجحة في إدارة الأزمة بواسطة العلاقات العامة، وأخذ الاهتمام بالعلاقات العامة في الأزمات، لأسباب كثير منها: استمرار الرأي العام وقوته، ارتفاع تقنية وسائل الاعلام وقوة تأثيرها كنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسييرها، خاصة مع وجود اقترح لدى المختصين بإدماج العلاقات العامة في تسيير الأزمات، بحكم أن العلاقات العامة تتعامل مع منظومة جماهيرية واسعة (كموش، 2015، ص 5.4).

وتتطلب إدارة العلاقات العامة عند مواجهتها للأزمات بالاستناد على هي الرؤية القيام برصد البيئة الخارجية للأزمة ومن ثم تحليلها للوقوف على مصادر الخطر كالقضايا التي يمكن أن تثيرها عناصر هي البيئة إضافة إلى إعدادها للخطط الاستراتيجية المسبقة، والتي يمكن تطبيقها عند وقوع الأزمة، وتوفيرها للأساليب الاتصالية التي تساعد على التعامل مع تداعيات الأزمة والسيطرة على تدف المعلومات من المنظمة إلى جماهيرها الأساسية، وصولا إلى قيامها بتقويم نتائج الأزمة كاستخلاص الدروس للاستفادة منها في المواقف المستقبلية (بلقبي، سيفون، 2020، ص 87).

ويتمثل دور العلاقات في إدارة الأزمات بثلاثة مراحل وهي كالتالي:

- **العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة**

إن التحديات التي تواجه إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط التي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات،

والهدف من التخطيط هو المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ويكمن دور أخصائي يلي العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة، من خلال التنبؤ بالأزمات المحتملة إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمة، وكذا تحديد الأزمات المحتملة وهذا بتحديد المجالات التي من المتوقع أن تمثل بؤرا للازمات، دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، بالإضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بمؤسسات أخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات (ساعد، حدادي، 2018، ص 44).

- **العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة**

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتنفيذ برنامج الطوارئ الذي تم تطوير استراتيجيته في المرحلة الأولى وتوجيه برامج اتصال لجميع الجماهير مع تنمية علاقات مع الجماهير السلبية والحفاظ عليها. بعبارة أخرى، تقوم المنظمة بتنفيذ خطة الأزمة القائمة على الاتصال المتوازن للتقليل من التأثيرات على الجماهير والمنظمة مع التواصل المستمر والقوي مع الجماهير حول الإجراءات المتخذة كاستجابة للأزمة (بن مكي، مختاري، 2022، ص 315).

- **العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة**

تقوم خطة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة على القيام بالمهام التالية :إعادة ترتيب المنظمة بعد وقوع الأزمة، دراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها والكشف عن أوجه القصور فيها تفاديا لتكرارها إعادة التوازن النفسي للعاملين (الجمهور الداخلي) بالمنظمة، إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمنظمة (طايبي، 2017، ص 42).

إن مواجهة الأزمة ليست بالأمر اليسير، فهي تحتاج إلى مهارات إدارية وقيادية ورؤية وبعد نظر استراتيجي يمكن للمسؤول من توظيف الموارد المتاحة لديه والمعلومات المرتبطة بالأزمة، وكذلك شبكات الاتصال والتواصل بين ذوي العلاقة على الصعيدين الداخلي والخارجي، سعيا لإدارة الأزمة بشكل أفضل وتخفيف حدتها، فالعلمية معقدة وتحتاج إلى جهد مستمر وتنسيق الجهود كافة، فتوفر والمعلومات والتوقعات حول الأزمة لا يعني نجاح المؤسسة في التعامل معها، بل تحتاج إلى آليات واستراتيجيات وتخطيط جيد وتكاتف الجهود من الجميع لمجابهة الأمر الواقع[109].

لذلك يعد تشكيل فريق لإدارة الأزمة أمراً حيوياً في المؤسسة، ويتطلب ذلك تحديد واضح لتسلسل السلطة والمسؤولية للأعضاء، كما ينبغي أن يمثل الفريق كافة قطاعات وإدارات المنظمة. يقوم هذا الفريق بتحديد الأزمات المتوقع حدوثها والاستجابات الممكنة لها، ويقوم بوضع خطة إدارة الأزمة وفقاً لأولويات توقع حدوثها، ويجب أن يلتقي هذا الفريق كل ستة أشهر على الأكثر لمناقشة الأزمات المحتملة وتحديث الخطط الخاصة بها، ويجب أن تولي المنظمة عناية خاصة باختيار فريق إدارة الأزمة، وضمان توفر المهارات الفنية والمعرفية اللازمة لهم مثل القدرة على الحديث والحوار في مجموعات والقدرة على العمل تحت ضغط والقدرة على تقييم المعلومات برؤية نقدية والعمل بروح الفريق[110].

لذلك يعتبر القادة دائما أساس نجاح المؤسسات – خاصة أثناء الأزمات – فإنهم يقومون بأدوار في غاية الأهمية. فهم يساعدون على الحد من المعاناة التي تسببها الأزمات، ويعيدون النظام والسيطرة، ولو جزئياً من خلال ظهورهم أمام أعين العاملين وأفراد المجتمع ووسائل

[109]. مجموعة مؤلفين: **إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق، الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار**، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

[110]. عايش محمد إبراهيم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 134.

الإعلام. وهم أيضا يراقبون الاستجابات ويساعدون الآخرين على فهم ما يحدث والتعامل معه. وأثناء الأزمة، قد يصبح القائد مديرا لحالة الطوارئ فيعمل على تنسيق جهود الاستجابة، وتوفير الارتياح والاطمئنان، ونشر المعلومات، والتحدث إلى وسائل الإعلام، وتقديم رؤية للاستجابة والتعافي والتجديد. الأهداف المحددة في حالة الأزمات تسعى إلى احتواء الأضرار والحد منها، ومساعدة من تضرروا منها، وتجاوز حدود الأزمة بطريقة صحيحة ومناسبة[111].

ويتولى القائد توزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء اتصال المؤسسة ويتم تقسيمهم إلى مجموعات، منها ما يختص بإدارة الاتصالات مع وسائل الإعلام.، والبعض الآخر يتكفل باتصال الأزمة الخارجي، ومنها من يتولى الاتصال بالجمهور الداخلي ومجموعة أخرى تهتم بإعداد وتحديد الرسائل الاتصالية، ومتابعة مدى تناسبها مع الجمهور، والبحث في رجع الصدى، فحين تكون هناك مجموعة أخرى تعمل على متابعة أحداث الأزمة وتحديد أبعادها وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة من موقع الأزمة، إلى جانب تكليف من يقوم بمتابعة ما تنشره وسائل الإعلام بخصوص الأزمة أولاً بأول، فضلا عن ضرورة وجود متخصصين في استقبال آراء واستفسارات الجمهور الخارجي والرد عليها إلى جانب الاتصال بالمسؤولين والجهات المشاركة في إدارة الأزمة[112].

إن علمية إدارة الأزمات لا تنعكس في كيفية إدارتها من حيث قدرة المؤسسات والسياسات العامة والاستجابة لمواجهتها والتعامل معها فحسب، بل هناك جدلية جديد قائمة حول دور القيادة ونمطها - تحديدا القيادة التحويلية- في إدارة الأزمة وقدرتها على انتهاز الأزمة وتحويلها

[111] . روبرت أولمرت وآخرون: **التواصل الفعال مع الأزمة، الانتقال من الأزمة إلى الفرصة**، ترجمة: أحمد الغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص: 184.

[112]. هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية **(دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 93.

من محنة إلى منحة وفرصة للتغير والإصلاح وتطوير السياسات والخطط والإجراءات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة[113]، وفي هذا الصدد قدم "ريد Ried " العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارة الأزمة بصورة جِد مفصلة كما يلي:

- قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.
- المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة.
- المستشار القانوني وهو الذي يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.
- مسؤول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي: ويقابل مسؤول العلاقات العامة مسؤول اتصال المؤسسة على اعتبار أن هذا الأخير أكثر شمولية من العلاقات العامة.
- متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية[114].

[113]. مجموعة مؤلفين: **إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق، الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار**، مرجع سبق ذكره، ص: 36.ص: 397.

[114]. هامل مهدية مرجع سبق ذكره، ص: 91.

2.6 صعوبات تطبيق إدارة الأزمات

يتعرض تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات، إلى العديد من الصعوبات، والتي من شأنها أن تؤثر في فعاليتها وبذلك تؤخر في مواجهة الأزمة، وهذا ما قد يؤثر على المؤسسة، وتطيل وجود الأزمة وتزيد من تفاقمهما منها المقاومة الداخلية للتغير، البيروقراطية، ضعف التخطيط المسبق، ضعف التنسيق والاتصال، نقص الموارد البشرية والمادية، الحالة النفسية والاجتماعية (الجمهور الداخلي، فريق إدارة الأزمة)، ويمكن تصنيف صعوبات تطبيق إدارة الأزمات الى ما يلي:

- عدم القدرة على التقاط اشرات الإنذار المبكر، سواء نتيجة الإهمال أو الغموض.
- الاختيار الخاطئ في تشكيل فريق إدارة الأزمات.
- عدم توفر الإمكانيات الفنية والتكنولوجية أثناء الأزمات.
- عدم توقع حدوث أزمات، بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- الاعتقاد بأنه لا توجد أزمة، طالما لم يحدث أي نوع من أنواع الضرر.
- الاعتقاد من قبل قيادة المؤسسة بأنها تسير على نفس خطى مؤسسات عديدة ناجحة، وبالتالي سيكون النجاح حليفها[115].

ويذكر الباحثين مجموعة أخرى من المعوقات التي تحول دون التطبيق الناجع والناجح لإدارة الأزمات، كالمعوقات التنظيمية، الإنسانية، معوقات متعلقة بالمعلومات، معوقات متعلقة بالاتصال، معوقات بيئية، معوقات تكنولوجية.

ويمكن عرضها كالتالي:

[115]. شرفة لياس، بوطغان ليلى: **إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات**، مجلة تاريخ العلوم، المجلد: 5، العدد: 1، الجزائر، 2018، ص: 28.27.

معوقات تنظيمية: وتتمثل في عدم تحديد واضح للسلطة، واختلاف الافراد العاملين بالمؤسسة، وقصورهم في معرفة وفهم طبيعة المخاطر والأزمات، إضافة الى ضعف تدريب هؤلاء الأفراد في مجال إدارة الأزمات، وعدم تأييد صانعي القرار لأساليب علمية في إدارة الأزمات[116].

معوقات إنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتنقونه من معتقدات...إلخ، ويمكن تمثيلها فيما يلي:

- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.
- عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.
- ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرارات نحو إدارة الأزمات.
- عدم تنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.
- افتقار فريق العمل بالأزمات التي المؤهلات العلمية المناسبة[117].

معوقات متعلقة بالمعلومات: تعد المعلومات القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات السليمة، والفاعلة التي تحقق أهداف المؤسسة، خاصة في ظل الأزمات، وتتعلق هذه المعوقات بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، وضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عند متخذ القرار، فعدم توافر المعلومات يتسبب في عدم القدرة على تحديد الأسباب الحقيقة للأزمة، واتخاذ القرار المناسب، وبالتالي ينتج عنه تفاقم للأزمة[118].

---

[116]. عبادي إيمان: **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة**، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد: 06، العدد: 01، الجزائر، 2018، ص: 136.

[117]. بطرس حلاق: **العلاقات العامة والأزمات**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص: 69.

[118]. عبادي إيمان: مرجع سبق ذكره، ص: 136.

معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات[119].

معوقات بيئية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تحد من فعاليتها في مواجهة الأزمات، وذلك لضعف التنسيق من الجهة المسؤولية وضعف وعي المواطنين.

معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية، فاستخدام التقنيات الحديثة في التعامل مع الأزمات وغيرها من وسائل وأجهزة عمليات متطورة، على خلاف الاعتماد على الوسائل التقليدية في المعالجة، وينتج عنه تشخيص خاطئ للأزمات وأسبابها[120].

[119]. الزعبي محمد فلاح: **الإعلام وإدارة الأزمات (المفاهيم والتطبيقات)**، المكتبة الوطنية الأردنية، الأردن، 2020، ص: 39.
[120]. عدوم حميدة: **التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الجزائر**، مجلة قضايا معرفية، المجلد: 02، العدد: 03، الجزائر، 2022، ص: 357.356.

3. مفهوم اتصال الأزمة

عادة ما تفجر الأزمات سيلا من الأسئلة التي تعلق بسياسات المنظمة المختلفة، فالجماهير ورجال الإعلام والعاملين بالمنظمة والمجتمع المحلي ورجال السياسة يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ وكيف حدث؟ ولماذا حدث؟، والمنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات عادة ما تعاني من عواقب سلبية، ومن ثم فالقدرة على الاتصال بسرعة وفعالية يأتي كعامل أساسي في الإدارة الفعالة والناجحة للأزمة، لذلك أشارت دراسات عديدة إلى أهمية وجود اتصال أزمة في المنظمات[121].

لقد تعددت المفاهيم والتعريفات التي تناولت اتصال الأزمة، فبينما يعرفه البعض على أنه: يشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدم فيها، فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري، والتي تدخل في نطاق اتصال الأزمة[122].

لا يمكن الجزم بوجود تعريف دقيق وواضح لاتصال الأزمة، وهذا نظرا لتباين الآراء والممارسات الميدانية الخاصة بدور الاتصال في إدارة الأزمات، وقد حاول مجموعة من الباحثين تحديد مفهوم الأزمة، ومنهم رواش توماس، حيث اعتبر أن اتصال الأزمة هو عبارة عن عملية تستخدمها المنظمة للتفاعل الايجابي مع جمهورها خلال الفترة الزمنية التي تشهد فيها أزمة.

---

121. غباشي نيفين أحمد: مرجع سبق ذكره، ص: 256.

122. عياري نادية ونواري أمال: **فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد: 17، العدد: 2، الجزائر، 2020، ص: 170.

يعرف محمد شومان اتصالات الأزمة: بأنها كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للازمة، فكل الأدوار الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة خلال الموقف الأزماتي، تندرج ضمن نطاق اتصالات الأزمة وفقا للمرحلة التي تمر بها الأزمة، لكن يحبذ أن يكون مسبقا لوقوعها، بهدف تشكيل قاعدة وقائية لمواجهتها[123].

وهو أيضا المعلومات الواعية والمستهدفة المقدمة من طرف المؤسسة لفئات مستهدفة قبيل أو بعيد حدوث الأزمة، فاتصال الأزمة المتناسق من حيث المضمون والتوقيت والقناة المستخدمة هو سبيل المؤسسة لمواجهة النقد وللحفاظ أو استرجاع صورتها ورأسمال ثقتها وسمعتها .ويعتبر اتصال الأزمات نوعا خاصا جدا من مخطط الاتصال الشامل للمؤسسة، يتعين على المؤسسة تفعيله في إطار منظم ووفقا لمنهجية مدروسة بالرغم من ظروف الأزمة التي يمكن أن تمثل مصدر إرباك للمؤسسة ولمسيريه[124].

يقصد باتصالات الأزمة: الجهود التي تبذلها المنظمة للتواصل مع الجمهور والمساهمين ووسائل الإعلام والأطراف المعنية عند حدوث حدث غير متوقع قد يكون له تأثير سلبي على سمعة الشركة لتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها للحفاظ على صورة وسمعة المنظمة. قد يتكون الاتصال في مواقف الأزمات المختلفة من عدة جوانب .وتتضمن اتصالات الأزمة الحوار بأشكال مختلفة بين المؤسسة والجمهور بشأن الأزمة[125].

---

[123]. طيلب نسيمة: **الاتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد: 19، الجزائر، 2018، ص: 22.

[124]. بن رابح جازية: **إدارة الأزمات بين مخاطر الصمت وآليات الاتصال المستهدف**، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد: 17، العدد: 28، الجزائر، 2019، ص: 212.

[125]. الصيفي حسن نيازي: **استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة بوينج عبر الانترنيت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737**، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 04، العدد: 01، الجزائر، 2021، ص: 237.

في حين ينظر محمد منير حجاب في الموسوعة الإعلامية: بأنه علمية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات، قبل واثناء وبعد وقوع الاحداث السلبية للأزمة.

وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار التي قد تهدد سمعة المؤسسة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعدد، والتعامل مع وسائل الإعلام المختلفة، بما يحقق مصلحة المؤسسة ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير[126].

وفي سياق آخر نجد أن محمد شومان، يميز بين اتصالات الأزمة وإعلام الأزمة، حيث يرى أن التمييز بين اتصالات الأزمات والكوارث يجري داخل المؤسسات والمنظمات الصغيرة، وغالبا ما لا يعتمد على وسائل الاتصال الجماهيري، وبين اتصال الأزمات والكوارث الذي يعتمد على وسائل الاتصال الجماهيري، والذي يعرف بإعلام الأزمات Media Crisis، ومعناه أن هذا الأخير يستخدم وسائل الإعلام الجماهيرية والتي تصل رسالتها إلى جمهور واسع، منتشر ومتباين، على عكس اتصال الأزمة الذي يستخدم وسائل اتصال محدودة، ويكون على مستوى المنظمة كالاجتماعات والتقارير والمقابلات. إلخ، فضلا فإن جمهورها محدد يقتصر على الجمهور الداخلي المتمثل في العمال والجمهور الخارجي الذي يضم زبائن المنظمة[127].

وعليه فإن اتصال الأزمات يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن

---

[126]. عياري نادية، نواري آمال: **فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد: 17، العدد: 2، الجزائر، 2020، ص: 170.

[127] . جلولي مختار: **الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية، دراسة تحليلية مقارنة بين جريدتي الخبر والشروق حول أزمة غرداية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، ص: 127.

الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة التي تدخل في نطاق اتصال الأزمة، وكذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام في المجتمع تدخل أيضا ضمن نطاق اتصال الأزمة، مما يعني أن اتصال الأزمات ليس قصرا على وظائف ومهام العلاقات العامة فقط، بل إن مسؤولية القيام به تضطلع بها أيضا وسائل الإعلام والتي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد، وإمكانياته المتاحة سواء كانت مادية، بشرية، أو فنية[128].

ويسعى اتصال الأزمة إلى:

- إعلام المواطنين من خلال توفير معلومات دقيقة حول الأزمة في الوقت المناسب .
- إدارة المفاهيم العامة حول الأزمة وكيفية استجابة السياسيين والأحزاب والحكومات (الجمهور العام) لها.
- الحد من فترة تأثير الأزمة أو تقليله من خلال تقديم تعليمات واضحة حول ما يجب فعله أو كيفية المساعدة .
- استعادة الثقة وخلق وجهات نظر مستقبلية[129].

وعليه فإن الأزمة تمثل بشكل عام، تهديدات وتحديات خطيرة لمختلف القطاعات في المنظمات والحكومات، فإن إدارة الأزمات ونظم الاستجابة لحالات الطوارئ هما أمران مهما، أولا ينبغي

[128]. عياري نادية، نواري آمال: مرجع سبق ذكره، ص: 170.

[129]. Coen Pustjens: **Crisis Communication Guide**, Natinal Democratic Institute, USA, 2020, P: 4.

تقييم أعراض الأزمة وحالاتها وتحليلها استنادا إلى المعلومات الواسعة المقدمة عن الأزمة، ومن ثم، يلزم وضع خطط مختلفة فعالة للاتصال والاستجابة في الوقت المناسب[130].

وتاريخيا كان ينظر إلى اتصال المخاطر والأزمات على أنهما مجالان منفصلان، لكن في السنوات الأخيرة تم دمج الاثنين معا، فاتصال المخاطر هو عملية تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية حول طبيعة الخطر وحجمه وأهميته والتحكم فيه، وفي الأساس يجب أن يقوم اتصال المخاطر على التبادل الفعال للمعلومات حول حدث ضار أو محتمل ضرره، مما يساعد مختلف أصحاب المصلحة على اتخاذ قرارات في الوقت المناسب للحد من الآثار السلبية لمثل هذا الحدث، وفي المقابل يصف اتصال الأزمات أنشطة الاتصال الخاصة بمنظمة تواجه أزمة أو الحاجة إلى إبلاغ الجمهور بالإجراءات التي يتعين عليهم اتخاذها أثناء حالة الطوارئ، ويركز اتصال الأزمات أيضا على كيفية التحكم في حدث خطير أو احتوائه، واتخاذ التدابير للتخفيف من حدته، وعليه فكلاهما عبارة عن مجموعات من المهارات التي يحتاجها الممارسون للتخفيف من المخاطر، من خلال نشر المعلومات المتعلقة بكارثة محتملة أو حدث سبب أزمة أو عملية إصلاح بعد وقوع كارثة بشكل فعال[131].

وترجع بدايات الاهتمام بهذا المجال إلى ستينيات القرن العشرين، حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل الأخبار ووسائل التحذير من الكوارث، وفي أهمية صياغة الرسائل الإعلامية أثناء الأزمات و الكوارث" إذ تحولت نظريات الإعلام في تلك الفترة، من الاهتمام بما تفعله وسائل الإعلام بجمهورها إلى ماذا يفعل الجمهور بوسائل

130. Abdalla Mohammed and others, **Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions,** Review of Methods and Directions. Information, Issue: 18, 2021, P: 12.

131 . الصيفي حسن نيازي والدهمشي فلاح عامر: **اتصال الصراعات والأزمات، المبادئ والتطبيقات**، مكتبة جرير، السعودية، 2021، ص: 45.44.

الإعلام، بمعنى تحول الاهتمام بمن يقدم الرسالة الإعلامية، إلى متلقيها، وكيفية التأثير عليه لإقناعه[132].

وازداد الاهتمام باتصال الأزمة بصفة مضطردة في بادية التسعينيات مع انهيار المعسكر الشرقي، وبروز نظام عالمي أحادي القطبية، وانفجرت على إثر ذلك العديد من الأزمات الدولية والإقليمية وحتى المحلية، بالموازاة مع ذلك، الطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا الاتصال وانهيار الحدود أمام سرعة تنقل المعلومة[133]، ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصال الأزمة فيما يلي:

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصحبه من سخط للجماهير، والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها.
- التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والمنظمات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمؤسسات.
- تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام، باعتبارها من الأخبار السلبية، التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام وتلبي حاجة الناس إلى المعرفة وحب الاستطلاع.
- تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون استثمارها لمصالحهم الشخصية.
- لا يقف تأثير الأزمة على محيطها الداخلي فقط، بل يتعداه إلى محيط خارجي يتسم بالتعقيد والتنوع و الجغرافيا[134].

---

[132]. فرحي تقية: **الصحافة والأزمات: تعامل الصحافة المكتوبة الجزائرية مع الأزمات الأمنية، أزمة تيقنتورين وغرداية أنموذجا، دراسة تحليلة مقارنة للصحف اليومية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017، ص: 290.

[133]. لمجد شهرزاد: **الإعلام وإدارة الأزمات، الإعلام الأمريكي أنموذجا**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 93.

[134]. حسن عماد مكاوي: **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص: 71.

- التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للأزمات، وما تحدثه من أضرار إنسانية وبيئية وخسائر مادية ومعنوية على كل المستويات.
- العديد من المنظمات لها بعد دولي، وهذا يجعلها أكثر عرضة للأزمات نتيجة للمتغيرات الدولية المختلفة، وهذا ما يجعلها ملزمة بإيجاد نظام اتصالي قادر على الاستشعار من
- أجل تفادي الأخطار قبل وقوعه[135].

لقد أضحى اتصال الأزمات حاليا وظيفة أساسية من وظائف إدارة الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسات، إذ يعد القائمون بالاتصال ويكونون متهيئون لمعاجلة حالات الأزمات التي تمر بها المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي (صراعات بين العمال، إفلاس، إضرابات. إلخ)، أو على المستوى الخارجي (الزبائن، المساهمين، العلاقة مع المؤسسات ذات العلاقة...إلخ)، وتلعب الصحافة دوارا مهما في إعلام الرأي العام بالأزمة، ومهما حاولت المؤسسة إخفاء الأزمة عن الرأي العام الخارجي، فالصحفيين ستصلهم الأخبار وسينشرونها[136].

وقد حدد فرانك كورادو (Frank.C) مجموعة من القواعد التي تحكم اتصال الأزمة، وهي:

- أن يكون الاتصال مخطط مسبقا، سريع وفعال ويحمل كافة المعلومات المتعلقة

بالأزمة، ما يكفل التصدي للشائعات التي قد تنتشر بسرعة فائقة عند نقص المعلومات، وهذا ما يلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالاتصال وفريق إدارة الأزمة.

- أن تنطلق المصادر أو القائم بالاتصال من موقف واحد في وقت محدد، فالمصداقية

[135]. طارق إلياس: **الحماية من الاختراق، دور العلاقات العامة والإعلام**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2020، ص: 124، 126.
[136]. بودهان اليامين: **تحولات الإعلام المعاصر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 62.

والثقة يمكن أن تنهار المنظمة وجماهيرها عندما تتعدد المصادر وتختلف القصص والمعلومات عن الأزمة، ما يؤدي إلى ارتباك الجمهور، وتشجيع الصحافة على خلق وتأليف القصص حول موضوع الأزمة[137].

- تحديث المعلومات بشكل منظم، لأن التأخر في تدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء ويسبب القلق والخوف.
- على القائم بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة، و يكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة، فقد أظهر التاريخ بشكل متكرّر انه عند وقوع الأزمات ينبغي على الإدارة العليا الاشتراك في المعالجة السريعة والمباشرة للازمة[138].

وهناك من الباحثين من حدد عشر قواعد لنجاح اتصال الأزمة وهي:

- سرعة الاستجابة والتركيز على الحقائق.
- بناء الثقة وتوفير تطمينات معقولة.
- إظهار التعاطف
- الصدق والانفتاح
- إشراك المجتمعات والافراد (الجهات المتضررة).
- التواصل بشكل مستمر.
- الانتقال من رد الفعل الرجعي، إلى التواصل الاستباقي.
- تسهيل عمل وسائل الإعلام و توحيد محتوى الرسائل والاتصالات[139].

---

[137]. بن مزاري فريال: **فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات (المنطلقات والأسس)**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد: 03، العدد: 03، الجزائر، 2020، ص: 253.

[138]. حماني إسماعيل: **التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وأداة علاجية**، مجلة العلوم الانسانية، المجلد: 3، العدد: 1، الجزائر، 2014، ص: 174.173.

[139]. Coen Pustjens: op.cit, P: 5.9.

3.1 استراتيجيات اتصال الأزمات

يحتاج التعامل مع الأزمة إلى إدارة علمية ذات توجيهات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعاملات مع خطوات الأزمة وتوفير المعلومات الساندة التي يرتكز عليها في رسم حدود الأزمة، لذلك تسعى إدارة المنظمة لإنهاء أي أزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا عليها أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأزمة، وعدم الاكتفاء برد الفعل فقط، وعندما تواجه الانتقادات أو الاتهامات من الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية والرأي العام، الجهات الحكومية والرقابية، أو من جماهيرها، فلا بد لها من تقديم استجابات اتصالية وإعلامية للدفاع عن نفسها والعمل على كسب تفهم الجمهور لسياستها والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم، وتختلف هذه الاستراتيجيات باختلاف الأزمات التي استحدثت من أجلها[140]، فلكل أزمة لها الاستراتيجية الخاصة بها، وأحيانا تستخدم أكثر من استراتيجية تبعا لتطورات الأزمة، لذا فاستراتيجية المواجهة الأزمة هي استراتيجية موقفية Situational strategy، فما يصلح لموقف قد لا يصلح لموقف أخر[141].

وقد حددت الباحثة Heléne Marie ثلاثة استراتيجيات لاتصال الأزمة وهي:

- اتصال أدنى: يتم التكلم فيه بشكل وجيز، ويتسم بالسرعة والبساطة.
- الاخفاء المتحكم: ويتم فيه ارسال المعلومات بشكل جد بطيئ، وتتسم بالفعالية والقوة.
- الشفافية: الانفتاح الكلي على الجمهور، ويتم بالجدية والمصداقية ومشاركتها مع وسائل الاعلام[142].

[140]. عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 120.
[141]. غباشي نيفين أحمد: مرجع سبق ذكره، ص: 262.
[142]. فرحي تقية: **الصحافة والأزمات، تعامل الصحافة المكتوبة الجزائرية مع الأزمات الأمنية، أزمة تيقنتورين وغرداية أنموذجا**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص: 296.

وهناك العديد من استراتيجيات اتصال الأزمات نعرضها فيما يلي:

- **استراتيجية الصمت No Response**

الهدف من هذه الاستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعدم تقديم المعلومات، مع الإشارة إلى أنها استراتيجية غير معتمدة كثيرا لأنها تتأثر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة، كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لأن المؤسسة إذا كانت فضلت الصمت فان أشخاص آخرون سينشرون خبر الأزمة، مع الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية ترتبط بثقافة المؤسسة، فبعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، بالتالي لا يظهر أي فعل اتصالي وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى، مما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة لذا يطلق عليه البعض استراتيجية التجاهل أو التعتيم[143].

- **استراتيجية التملص من المسؤولية Evasion Of Responsibility**

في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى، وإظهار المنظمة في ثوب الضحية، وان الأزمة مجرد حادث مؤسف[144].

- استراتيجية الهجوم المضاد **Counter Attacks Strategy**

[143]. جاب الله حكيمة: **استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات**، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 7، العدد: 2، الجزائر، 2019، ص: 107.

[144]. عجوة علي وفريد كريمان: **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، ط2، عالم الكتب، مصر، 2008، ص: 207.

وتتصرف فيها المنظمة إعلاميا بشكل هجومي ضد أي معلومات استندت عليها الأطراف الأخرى، وتصلح هذه الاستراتيجية في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير وتتناول الأزمة بشكل غير منصف واختلاف قصص وهمية تتعلق بالأزمة[145].

- **استراتيجية الأفعال التصحيحية Corrective Action Strategy**

وتقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالمشكلة والتأكيد على العمل لمنع تكرارها، وذكر الخطوات اللازمة لإصلاح الأضرار الناجمة عن القضية وذكر سياسة المنظمة المستقبلية، ويتم الخطاب الإعلامي هنا بالصدقة والصراحة، وتتضمن هذه الاستراتيجية عددا من الاستراتيجيات الفرعية وهي:

استراتيجية المحاورة الإدارية: وتعمل على إضاعة الوقت، وغالبا ما يتم ذلك عن طريق إعلام الجمهور أن المشكلة يتم التعامل معها للتوصل لحل مناسب لها.

الاحتكام إلى الأهداف الرئيسية: وتعتمد على تعاون جميع الأطراف لعلاج الأزمة، التي قد تدمر سمعة المنظمة، وهي استراتيجية فعالة لإدارة الصراع، حيث يتم استخدامها وتركيز انتباه الأطراف المتصارعة على وجود نقاط متشابهة بدلا من التركيز على نقاط الاختلاف[146].

- **الاستراتيجية القانونية Legal Strategy**

وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين للمؤسسة وتتمثل في ذكر أقل معلومات وانكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة لتحويل المسؤولية لجهة

[145]. غباشي نيفين أحمد: مرجع سبق ذكره، ص: 264.
[146]. فرجاني علي: مرجع سبق ذكره، ص: 176.175.

أخرى[147]، وعدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يفهم منها مسؤولية المنظمة عن الأزمة، وكذا الحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة[148].

- **استراتيجية التقليل من الهجوم Attack Reduction Strategy**

يهدف هذا النوع من الاستراتيجيات إلى الحد من سلبيات الهجوم، وتنقسم بدورها إلى:

الدعم: وهي محاولة لفت نظر انتباه الجمهور ووسائل الإعلام بذكر مزايا المؤسسة، أو التغني بالماضي المشرف لها.

التحجيم أو التقليل: الادعاء بأن الحادث اقل خطرا مما يظهر.

المفاضلة: أين يتم مقارنة الحادث بحوادث أخرى مشابهة، لإثبات أنها كانت الأكثر خطر.

التجاوز: تغيير سياق الفعل بالتأكيد مثلا على أن المؤسسة ارتكبت مثل هذه الأفعال قصد تجاوز مراحل أخطر من هذا الموقف، وهي بذلك تخدم مصالح عامة الجمهور.

مهاجمة المتهم: يتم انتقاده والتقليل من اتهاماته، وإبعاد النظر عنها[149].

- **استراتيجية الإنكار Denial Strategy**

تنكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك، ويمكن التمييز بين النفي البسيط والنفي المعقد، وتعود معايير هذا التصنيف إلى درجة تورط المؤسسة في الحادث، عدد الضحايا والخسائر، طبيعة الجمهور المستهدف[150].

- **استراتيجية الاعتذار وطلب المسامحة (التبرير) Apology and Respond**

147. عادل صادق محمد: **الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري – تطبيقي)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 30.
148. عجوة علي وكريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 207.
149. مالك محمد: **مقاربة تحليلية وصفية لدور القائم بالاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة – دراسة تجربة سوناطراك كنموذج**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 90.
150. عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 121.

تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة، وتطلب من جمهورها المسامحة والاعتذار، مع التعهد باتخاذ كافة الإجراءات التي تمنع وقع الأزمة[151]، وتعلن في ذلك تبريراتها وتفسيراتها له، من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية، وهي من الاستراتيجيات الناجحة والفعالة في إدارة الأزمة[152].

- **استراتيجية حل ما هو أبعد من المشكلة Meat Problem Solving Strategy**

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما تتجاوز الأزمة حدودا أكثر من منظمة، أو عندما يستلزم حل الأزمة حشد موارد عديدة ويستلزم الحل الفعال للأزمة ما يطلق عليه الإدارة البنائية للاختلافات The Constructive Management of Differences، أي التعاون بين جميع المنظمات المتأثرة بالأزمة حيث تقوم في البداية بوضع تعريف موحد لهذه الأزمة، ثم تعمل على توفير الموارد اللازمة لحل الأزمة وتجاوزها حفاظا على سمعتها[153].

- **استراتيجية حائط الصد Blockstone Strategy**

في هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع في الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة وبذلك يزداد تهاطل الانتقادات الكبيرة كما تتشكل اتجاهات سلبية عند الرأي عام[154].

- **استراتيجية الاعتذار الكامل Full Apology**

وتعتذر فيها المنظمة للجمهور، وهي بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية لها عند الجمهور والرأي العام[155].

---

[151]. علاء الدين نرمين: **إدارة استراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي**، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص: 127.
[152]. عجوة علي وكريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 207.
[153]. فرجاني علي: مرجع سبق ذكره، ص: 176.
[154]. جاب الله حكيمة: مرجع سبق ذكره، ص: 108.
[155]. غباشي نيفين أحمد: مرجع سبق ذكره، ص: 265.

وهذه الاستراتيجية غير فعالة في العديد من الأزمات، لكنها مطلوبة في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية أو قضايا معروضة أمام القضاء[156].

كما قدمت Marie-Hélène نموذج آخر من الاستراتيجيات الاتصالية قسمتها إلى الأنواع التالية:

استراتيجية الاتصال الأدنى: أي أن تتكلم المنظمة بشكل قليل ووجيز من أجل التحفظ وعدم تضخيم الأزمة، تتميز بالسرعة والبساطة والمحدودية ولا تقدم المعنى أحيانا.

استراتيجية الإخفاء المتحكم: تقوم على إرسال المعلومات بشكل متدرج ولكن بشكل بطيء تتميز بالفاعلية والقوة والمخاطرة أحيانا أخرى وهي تتطلب تقنيات عالية المادية منها والمعنوية.

استراتيجية الشفافية: تتميز بالانفتاح الكلي على الجمهور والجدية والمصداقية ومشاركتها وسائل الإعلام لكنها في بعض الأحيان تكون خادعة، لأنه ليس كل ما يصرح به يعكس الحقيقة فكثيرا ما تلجأ بعض المؤسسات لاستخدام أساليب مراوغة واخفاء الحقيقة وإخماد الوضع بتصريحات وهمية فقط[157].

بالإضافة الى هذه الاستراتيجيات هناك تصنيف أعده Patrick Lagadec وهي كالتالي:

استراتيجية الثقافة: أي الوضوح التام للمعلومات المقدمة للجماهير.

استراتيجية التحفظ: أي يجب أن يكون هناك تمييز بين ما يمكن إذاعته وما لا يمكن ذلك.

استراتيجية التكتم: وهنا يكون إعلام المؤسسات صامت بشكل كلي[158].

[156]. عجوة علي وكريمان فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 206.
[157]. جاب الله حكيمة: مرجع سبق ذكره، ص: 109.
[158]. عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص: 124.123.

3.2 مراحل اتصال الأزمة

تمر دورة اتصال الأزمة بثلاثة مراحل رئيسية، ويمكن للمؤسسة الاستثمار في الاتصال وتوظيفه بفعالية لإدارة الأزمة، وأهم هذه المراحل نذكر ما يلي:

أولا: قبل الأزمة

أي الأوضاع التي تسبق ظهور الأزمة، وفي هذه المرحلة تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر، وإجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة الاتجاهات والآراء ومواقف الجماهير الداخلية والخارجية، والتي من خلالها يمكن التنبؤ بحدوث الأزمة، فمثلا: ارتفاع معدلات الغياب والتظاهر بالمرض من قبل الموظفين ينذر بقرب حدوث أزمة مع الموظفين، وكذلك زيادة شكاوي العملاء وتذمرهم، قد ينظر أيضا بقرب حدوث مشكلة مع العملاء أو يشير إلى وجود خلل ما، وتقوم أجهزة العلاقات العامة في المؤسسة بدور كبير في لفت نظر الدوائر المعنية، واشعارها بضرورة معالجة اساب الظاهرة أو المشكلة قبل تراكمها وانفجارها[159].

مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المنظمة مستقبلا، وتطوير استراتيجية اتصالية تمنع أو تقلل حدوث الأزمات[160].

[159]. الدناني عبد الملك ودرار خالد: مرجع سبق ذكره، ص: 305.

[160]. ريم أحمد عادل طه محمد: **اتصالات إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية (دراسة على عينة من الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر)**، مجلة البحوث الإعلامية، العدد: 56، الجزء: 3، مصر، 2021، ص: 1096.1095.

ثانيا: أثناء الأزمة

حيث تكون كل الجهود الوقائية قد استنفدت، وتكون المؤسسة في موقف مواجهة مع الأزمة، ويتحدد أسلوب التعامل من جانب المؤسسة على أساس وجود خطة لإدارة الأزمة، أو طريقة معالجة الموقف والتعامل معه، حيث تتخذ المؤسسة مجموعة إجراءات تشمل:

اجتماع أعضاء فريق إدارة الأزمة، وتحديد المتحدث الرسمي لوسائل الإعلام.

تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام، ومحاولة الاتصال بالجمهور وإعلامه بجهود المؤسسة والإجراءات التي تتخذها لإدارة الأزمة وحلها[161].

التعرف على الأزمة وتحديد أبعادها بدقة.

السيطرة على الوسائل والرسائل الاتصالية.

سرعة الاستجابة لمتطلبات الجمهور، وأصحاب المصالح وتلبية حاجاتهم الإعلامية والاتصالية

إقامة روابط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الاعلام، مع التركيز على الحقائق المؤكدة فقط[162].

ثالثا: ما بعد الأزمة

بعد الانتهاء من الأزمة والخروج منها، تأتي المرحلة الأخيرة، وهذه تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة عنها، من خلال تجميع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة وإعادة الثقة في منتجاتها وخدماتها، فتقوم بعد الندوات والمؤتمرات الصحفية، وشرح الحقيقة وراء الأزمة، وتحليل كل ما يتصل بالأزمة وأساليب التعامل معها، على أن يتم طمأنة الجمهور بأن المنظمة قد اتخذت الاحتياطات والإجراءات الكفيلة بمنع تكرار الأزمة مستقبلا.[163]

---

[161].

[162]. سردوك علي وزايتة يونس: مرجع سبق ذكره، ص: 100.101.

[163]. الدناني عبد الملك ودرار خالد: مرجع سبق ذكره، ص: 307.

كما تعمل المؤسسة على الاستمرار في إقامة علاقات طيبة مع وسائل الاعلام، والتأكيد على ثبات القيم الخاصة بالمؤسسة، وممارسة الأنشطة المكرسة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة[164].

ويمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة في الآتي:

- محاولة منع وقوع الأزمة.
- مواجهة الأزمة عند وقوعها بفعالية.
- توزيع المهام والأدوار على مختلف الأجهزة مع حصر وتوفير الموارد اللازمة.
- محاولة التقليل من الخسائر بأقل، ما يمكن مع ضرورة توفير سرعة الاستجابة.
- عودة المنظمة لحالتها الطبيعية في أقل وقت ممكن.
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- أخذ العبرة من معطيات الأزمة ونتائجها من أجل عدم تكرار أزمات مشابهة لها مرة أخرى[165].

[164]. سردوك علي وزيايتة يونس: مرجع سبق ذكره، ص: 101.
[165]. علوط فتيحة: **اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة في مواجهة الأزمات (دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص: 18.17.

3.3 التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمة

إن كفاءة إدارة الأزمات تعتمد على القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وتطوير استراتيجيات مناسبة، وتنفيذ تغييرات تنظيمية تستهدف الاستعداد لمواجهة التهديدات والوقاية منها، واحتواء الأضرار والحد من آثارها، إذ يعد التخطيط الاستراتيجي نمط حياة أساسي بالنسبة للشركة، حيث يسهم في بناء الوعي الاستراتيجي من خلال عمليات مستمرة، ويعزز ثقافة التنبؤ بالمستقبل والتحليل، ويساعد على فحص البيئة الداخلية والخارجية للشركة، فالتخطيط الاستراتيجي يعد أسلوبا مهما يمكن من خلاله القدرة على التنبؤ بمستقبل الشركة والاستعداد للأزمة المتوقع حدوثها، وذلك لتجنب المفاجأت التي تصاحب الأزمة، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات متطلب أساسي لأي مؤسسة[166].

ولا شك أن عدم التخطيط العلمي للاتصال لمنع الأزمة، ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع الأزمات، وثمة حالات ووقائع عديدة تكشف عن ضعف أو غياب اتصال الأزمة، قد يؤدي إلى زيادة حالات الاضطراب أو الخسائر المادية والبشرية وبين أطراف الصلة بالأزمة.

إن التخطيط للأزمة بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات، الذي يحتاج إلى تكاثف الجهود في المؤسسة لأكثر من جهة، كما أنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة وكذا حسب الأزمات المحتملة[167]. (الطرق).

---

[166]. الحبابي سالم محمد: **أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد: 5، العدد: 3، فلسطين، 2024، ص 77.

[167]. السمعيات مروان بدر والزعبي علي: **إدارة العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 226.

ويأخذ التخطيط ثلاث عناصر رئيسية:

الهدف من التخطيط: حيث تهدف علمية التخطيط إلى تقليل احتمالات حدوث الأزمات والعمل على احتوائها والتقليل من آثارها بالإعداد الجيد للمؤسسة لمواجهة الأزمات.

جوهر عملية التخطيط: هو التنبؤ بالأزمات المحتملة وموقف أطراف الأزمة المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها مع مراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع الأطراف.

الأسس والاعتبارات: يجب أن تبنى علمية التخطيط على أسس واعتبارات تحقق النجاح المأمول، ولكي يتحقق ذلك لابد من:

- تقييم أداء المؤسسة من أقسام وأفراد ومعدات وأجهزة للموقوف على نقاط الضعف التي قد تؤثر سلبا على الأداء وتعوق تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد الموارد والإمكانيات والقدرات الحقيقة المتوفرة[168].

وقد حدد دوفيل ستة مراحل في بناء أي مخطط اتصالي يعالج موضوع الأزمة وهي:

- رهانات الأوضاع: فالحاجة للاتصال تتزايد انطلاقا من الاضطرابات المتسارعة في المؤسسة.
- الأهداف: يجب التفريق بين عدد الأنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- أنواع الرسائل الاتصالية: المضمون الاتصالي المرسل الى كل من له علاقة الأزمة.
- الخلفيات: الأسباب الحقيقة لنشوء الأزمة.

[168]. زيدان ممدوح: **تقييم الآداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص: 13.12.

- الوسائل: هناك عدة وسائل يتم بوسطتها تدعيم الفعل الاتصالي للمؤسسة في حالات الأزمة.
- النتائج: إن تقييم نتائج مخطط اتصال الأزمة[169].

وهناك عدة عناصر أساسية مشتركة يجب أن تقوم عليها أي خطة إعلامية لإدارة الأزمة وهي:

- تحديد الأهداف العامة والخاصة للخطط الإعلامية في المراحل المختلفة للأزمة.
- تحديد الجماهير المستهدفة.
- تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة.
- إعداد الرسالة الإعلامية[170].

[169]. كموش مراد: مرجع سبق ذكره، ص: 22.14.
[170]. عثمان داليا: **الإعلام وإدارة الأزمات (مبادئ نظرية ونماذج علمية)**، مجلة: Arab Media & Society، العدد: 25، مصر، 2018، ص: 4.3.

3.4 المتحدث الرسمي خلال الأزمة

إن التعامل مع وسائل الاتصال أثناء الأزمة من أهم عناصر إدارتها، وعلى المتحدث الرسمي باعتباره عضو في فريق إدارة الأزمات، فلابد أن تكون لديه المهارات والمعارف التي تمكنه من الحديث مع وسائل الاتصال وإدارة الأزمة إعلامياً بما يحافظ على صورة المؤسسة وسمعتها[171].

و لعل من أهم القرارات عند وقوع الأزمة هو تعيين " متحدث رسمي"، تكون مهمته بالدرجة الأولى تنظيم عملية الاعلام ووضع الحقائق الرأي العام، منعا لتناقض الأخبار والتصريحات عند ترك الأمور دون تحديد، ويجب أن يكون المتحدث الرسمي في تعايش مع الأحداث وملما بجميع الحقائق ومجريات أمور الأزمة، كما يجب أن يكون دقيقا في كل ما يصرح به، وصادقا فيما يقول، وذلك لأن اختلاف الحقائق التي يدلي بها، عن تلك التي يلتقطها الجمهور، يؤدي بالضرورة إلى التشكيك في مصداقية الحقائق، ومصداقية الجهات الرسمية عن إدارة الأزمة[172].

ويجب أن يكون أيضا على وعي كبير ودراية بقيم المؤسسة وفلسفتها ومهمتها الأساسية، ويمكنه توظيف هذه القيم عند الحديث في المواقف الصعبة، يجب أن يكون المتحدث مصدراً ذا مصداقية يقوم بنقل الرسائل الاتصالية بدرجة من الوعي والثقة، والسيطرة على مجريات النقاش والحوار، فالمنظمة عندما تتعامل مع الأزمة إعلامياً إنما تقوم بإدارة سمعتها[173].

كما يجب أن يتميز بالمهارات الأساسية التي تمكنه من تقديم صورة إيجابية لوسائل الإعلام، وتتضمن هذه المهارات تقديم المواد الإعلامية وسبل تناول أسئلة وسائل الإعلام والرد عليها.

---

171. عايش محمد إبراهيم وآخرون: **دليل الضوابط المهنية والمعايير الأخلاقية في الاتصال الحكومي**، مرجع سبق ذكره، ص: 46.
172. المساعدة ماجد عبد المهدي: مرجع سبق ذكره، ص: 165.
173. عايش محمد إبراهيم وآخرون: **الاتصال الحكومي النظرية والتطبيق**، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

وأن يدير كذلك عملية الاتصال بكفاءة من خلال التكامل بن وسائل الإعلام ووسائل الاتصال الحديثة سواء حسابات المؤسسة على وسائل التواصل الاجتماعي أو الموقع الإلكتروني الرسمي على الإنترنت[174].

[174]. عايش محمد إبراهيم وآخرون: **دليل الضوابط المهنية والمعايير الأخلاقية في الاتصال الحكومي**، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

3.5 عوائق النجاح في استراتيجية اتصال الأزمة

يوجد العديد من العقبات والعوائق التي تعترض عملية النجاح في إدارة الأزمة، من خلال التشويش على العلمية الاتصالية اثناء الأزمة، حيث تكون له آثار وخيمة على مسار تطور الأزمة، وهناك عدة عوامل تؤثر سلبا على نجاعة العلمية الاتصالية للأزمة ونجملها فيما يلي:

- غياب وحدة إدارية متخصصة في اتصال الازمة.
- غياب منهج علمي فعال لاتصال الأزمة.
- عدم اعتماد استراتيجية أو خطة اتصالية محددة وواضحة المعالم.
- ضعف الإمكانات المادية التي بتطلبها عملية اتصال الازمة
- وجود التباس وغموض على مستوى الرسائل الموجهة.
- عدم فريق إدارة الازمة بالاستراتيجية المتبعة في مجال الاتصال أو بمضمون الرسالة المحددة مسبقا.
- وجود نقص على مستوى الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة في مجال اتصال الأزمة.
- غياب التنسيق الكافي واللازم بين أعضاء فريق إدارة الأزمة[175].

ويمكن اجمالها فيما يلي: نقص المعلومة الدقيقة، عدم وجود خطة اتصال فعالة، ضعف التنسيق بين الجهات المعنية، فقدان المصداقية والثقة لدى الجمهور (الداخلي، الخارجي)، عدم الاستعداد للتعامل مع وسائل الاعلام، التأخير في نقل المعلومات، تعدد مصادر المعلومات المتضاربة، عدم وضوح الخطاب الاتصالي (اللغة، المحتوى المعقد.

[175]. معلاوي حورية: **تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر (نموذج أزمة الجزائر ومصر الكروية 2009)**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص: 81.80.

4. الإعلام والأزمة

يهدف التعامل الإعلامي مع الأزمة إلى إيجاد سلسلة من الأنشطة الاتصالية الموجهة لتفادي الخطر الناتج عن أزمة، أو للتعافي منها، حيث تتطلع وسائل الإعلام إلى استجابة فورية من المؤسسة التي تمر بأزمة، وبالتالي يتحتم على المنشأة لتحرك بشكل سريع لتغذية وسائل لإعلام، وذلك وفقا لخطة مدروسة وليس ارتجاليا، ولذلك يتعين على المؤسسة القيام بعدة إجراءات ومن أهمها التحضير لكيفية التعامل مع مرحلة ما قبل الأزمة[176]،يعرف إعلام الأزمات بأنه مجموع العمليات التي تقوم بها وسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، من أجل إعلام الجمهور وأخباره عن مختلف الأحداث المؤدية عن مختلف الأحداث المؤدية أو المسببة للأزمات، ليس في حدود أوطانها فحسب بل في كل أنحاء العالم[177].

وتعد الأزمة مادة خصبة وثرية لوسائل الإعلام الجماهيرية، وتحظى بتغطية على نطاق واسع، وتسعى تلك الوسائل لإرضاء جماهيرها؛ حيث إن الناس في حاجة إلى المعلومات وإلى معرفة الأخبار وخاصة السيئة منها، وتكون الأزمات جوهر الأخبار المؤثرة، وتحظى بمساحات واسعة في وسائل الإعلام.

وبالرغم من أهمية دور الإعلام في إدارة الأزمات؛ فإن "علم إدارة الأزمات إعلامي ما" مازال اتجاها حديثًا نسبيا، وقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت دور الإعلام في إدارة الأزمات سواء الداخلية مثل الأزمات الاجتماعية والبيئية والصناعية أو الأزمات الخارجية الدولية، إلى أهمية الدور الذي تؤديه وسائل الإعلام أثناء وبعد الأزمات، بل إن هذه النوعية من الأزمات تعتمد في

[176]. وزارة الإعلام: **دليل التعامل الإعلامي مع الأزمات**، سلطنة عمان، 2019، ص: 2.

[177] . قيراط محمد وآخرون: **الإعلام والأزمات، فن التلاعب والتضليل والدعاية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، لبنان، 2016، ص: 167.

إدارتها على وسائل الاعلام كأحد مكونات استراتيجية مواجهة الأزمة، يؤكد الباحثون في مجال الإعلام أن التناول الإعلامي للأزمات ينبغي أن يمر بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة نشر المعلومات، وتكون هذه المرحلة في بداية الأزمة ليواكب الإعلام رغبة الجماهير في مزيد من المعرفة عن الأزمة وآثارها وأبعادها المختلفة[178].

المرحلة الثانية: وهي مرحلة تفسير المعلومات، وتقوم وسائل الإعلام في هذه المرحلة بتحليل عناصر الأزمة والبحث في جذورها وأسبابها ومقارنتها بأزمات أخرى.

إذا كان الطابع الإخباري (الإنبائي- المعلوماتي) هو السائد في المرحلة الأولى، فإنّ الطابع (التحليلي- التفسيري) هو السائد في هذه المرحلة، إذ تقوم وسائل الإعلام بتحليل عناصر الأزمة والبحث في أسبابها وجذورها، ومقارنتها بأزمات أخرى، وهنا تفسح وسائل الإعلام المجال أمام كل ما يساعد على استجلاء الحقائق وتوضيحها، سواء أكانت مواد إيضاحية مفسرة أو تحليلات وآراء الخبراء، إضافةً إلى مواقف المسئولين وصانعي القرار تجاه الأزمة واحتواء آثارها، ويجب في هذه المرحلة التركيز على التفسير والتحليل والنقد، نتيجة تعرض المواطن لكم هائل من المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة، ما قد يؤدي إلى تشويش ذهنه نظرًا إلى كثرة المعلومات، لكنّه لا يفهم ولا يستوعب ولا يدرك بعمق وشمولية حقيقة ما يحدث، فيأتي التحليل والنقد ليحقق مهمة تعريفه وشرح ما يحدث له، إذ تشحن المعالجة التحليلية-التفسيرية للأبعاد المختلفة للأزمة (الحضارية، النفسية، الاقتصادية، العسكرية، ...) التغطية بمضمون، يُثري معرفة المواطن بها، ويعمّق فهمه لها، ويحشد حول هذه التغطية قوى وشرائح واسعة مهتمة ومعنية بالأبعاد المختلفة للأزمة، ومن شأن ذلك أن يجعل المواطن مُطّلعًا على

[178]. سنوسي ثريا: **إدارة الأزمات الإرهابية إعلاميا، أزمة شارل إيبدو نموذجا،** مجلة *Arab Media & Society*، العدد: 21، مصر، 2016، ص: 14.

أخبار الأزمة ومدركًا وفاهمًا ومستوعبًا لأسبابها وتاريخا وعواملها، ومحصنًا أيضًا ضدّ أيّ خطابٍ إعلامي مختلف، نتيجة وضوح الفكرة في ذهنه من خلال المعلومة الصحيحة والتحليل السليم، كما يجب على الإعلام في هذه المرحلة التمهيد إلى النتائج المتوقعة للأزمة، بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج[179].

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الوقائية، وهي مرحلة ما بعد الأزمة وانحسارها، حيث لا يتوقف دور وسائل الإعلام على مجرد تفسير الأزمة والتعامل معها، بل تتخطى ذلك إلى التعامل مع طرق الوقاية وتعريفها للجماهير للتعامل مع أزمات مشابهة قد تحدث في المستقبل[180].

و تزداد أهمية مصداقية وسائل الإعلام بوجه خاص أثناء الأزمات، حيث تحتاج هذه الوسائل إلى آداء من نوع خاص، مهنيا وأخلاقيا، انطلاقا من بعض المداخل والنظريات التي تستند إلى المسؤولية الاجتماعية لوسائل الإعلام، وممارسة الإعلام لدوره المتمثل في توفير حق المعرفة الشاملة والكاملة والمتعمقة، والتعبير عن الذات بحرية بعيدا عن سياسية الصمت الإعلامي تجاه بعض مشاكل البعض أو واقعهم، ولكي تحثث وسائل الإعلام الأدوار المرجوة منها، لابد أن يتسم الأداء بمزيد من المصداقية، من خلال الالتزام بعدد من الضوابط التي تحكم دورها في إدارة الأزمات[181].

لقد تجاوز دور وسائل الإعلام مسألة الإخبار وتزويد الجمهور بالمعلومات، ليؤثر في توجيه الخبرات والمعايير ونظرة الإنسان للواقع، ففي مجال الأزمات، وبخاصة الحروب أصبحت وسائل الإعلام تلعب أدوارا مركبة منها ما هو دعائي، ومنها ما هو دبلوماسي، ومنها ما يعرف

---

[179]. اللبان شريف درويش، إبراهيم أحمد علي: **دور الإعلام في إدارة الأزمات، الأزمة السورية نموذجا**، المركز العربي لبحوث والدراسات، مصر، 2015، 02.

[180]. سنوسي ثريا: مرجع سبق ذكره، ص: 15.

[181]. المغربي محمد الفاتح محمود بشير: **إدارة الأزمات والكوارث**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الأردن، 2020، ص: 142.

بالدور القتالي أو ما اصطلح على تسميته بالحرب الإعلامية، وقد اتفق العديد من الباحثين على أن وسائل الإعلام، قد تم استخدامها حديثا بشكل متطور في صناعة الحروب، من خلال خلق الذرائع، وتركيب الواقع، والتضليل الإعلامي، وحجب المعلومات، أو امتصاصها إلى جانب الفعل الدعائي في بناء صورة وردية ايجابية للذات، وأخرى سوداوية مصنعة للعدو[182].

[182]. الكندي عبد الله: **تغطية الصحافة العربية للحروب، دراسات في فلسفات التغطية ومضامينها في حربي الخليج الثانية والثالثة**، المؤسسة العربي للدراسات والنشر، لبنان، 2008، ص: 09.

4.1 سمات إعلام الأزمات

تتطلب الممارسة الإعلامية في زمن الأزمات تغطية وإدارة خاصة تركز على ضرورة الاهتمام الإعلامي بالأزمة ومعاجلتها وفق خطة مدروسة وشاملة، تستدعي العديد من الجوانب وأخذها بعني الاعتبار، لذلك تستوجب الإدارة الإعلامية للأزمات خصائص لا بد أن تتوفر في منظومة إعلام الأزمات وهي:

التخطيط الجيد لاستثمار الوقت والاستفادة من كل دقيقة وثانية، حيث أن عامل الزمن مهم جدا في هذه الأوقات، وخصوصا لدى وسائل الاعلام، ويمكن لأي جهة مغرضة استغلال عنصر الزمن ونشر ما تريد، وفي هذه الحالة يصبح العمل قائم على رد الفعل وهو التصحيح لا الفعل وهو التبليغ بالحقائق.

توفير آليات للتواصل مع الأطراف ذات الصلة مع الأزمة لحصول على المعلومات الدقيقة والمؤكدة بشكل سريع.

توفير إمكانية الانتقال إلى الأمكن ذات الصلة بالأزمة، لأن ذلك يوفر عنصر المصداقية للجمهور، ولا يمكن أن تؤثر فيها الشائعات.

معالجة أي تعارض أو تضارب في المعلومات والأرقام - إن وجدت – من مصادرها الأصلية لتحقيق المصداقية، فيما يقدم من بيانات ومعلومات.

تقييم الأداء بشكل سريع، ومتابعة ما يقدم من دعم من الجهات الإعلامية الأخرى، ويتم تحديدها لمواجهة ما قد يقدم من أي جهة مغرضة، والرد عليها علميا من خلال المتابعة الحية[1].

[1]. جلولي مختار: **الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية، دراسة تحليلية مقارنة بين جريدتي الخبر والشروق حول أزمة غرداية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص: 117.116.

4.2 أنواع الممارسة الإعلامية أثناء الأزمات

خلال الأزمات هناك ثلاثة أنواع من الممارسات الإعلامية:

الإعلام الناقل: وهو الذي ينقل ما يرد إليه من المصادر العسكرية والسياسية كما هو، وفي هذه الحالة فإن المصدر سواء كان عسكريا أم سياسيا يصبغ التصريحات والبيانات والمعلومات وفق ما يخدم مصالحه ورؤاه وأهدافه، وهنا يكون الإعلام ضحية التلاعب والاستغلال والابتزاز خاصة إذا وضعت قيود وشروط على الإعلاميين ومراسلي الحرب للتحرك والتنقل بحرية.

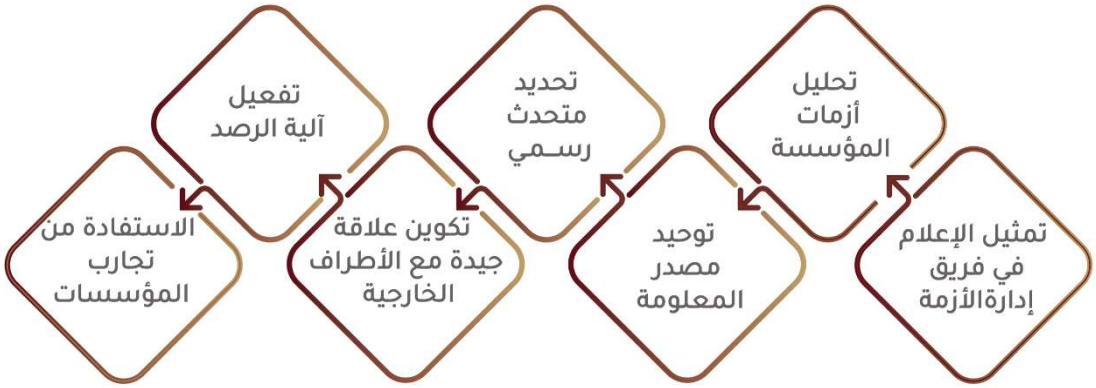
الإعلام الراصد أو الواصف: في هذه الحلة يقوم الاعلام برصد ووصف ومتابعة الأحداث وتطوراتها كما هي في الواقع، وقد يحدث التوظيف السياسي للتغطية الاعلامية في هذه الحالة من قبل المؤسسة الإعلامية أو الإعلامي ومراسل الحرب نفسه باسم المصالح القومية والأمن القومي والاستقرار وحماية حقوق الانسان.

إعلام الرأي: يتجاوز الاعلام في هذه الحالة مرحلة النقل والرصد والوصف إلى مرحلة التحليل والتعليق وقراءة الحدث وفق خلفية محددة ووجهة نظر يؤمن بها، فالإعلام في هذه الحالة يعمل على تأكيد رأيا أو اتجاها معينا، وفي الحالة قد ينحاز الصحفي بطريقة أو بأخرى لطرف أو آخر في الحرب حسب معطيات عديدة أهمها خلفية الصحفي نفسه والخط الافتتاحي للمؤسسة الإعلامية والأيديولوجية التي يؤمن بها[1].

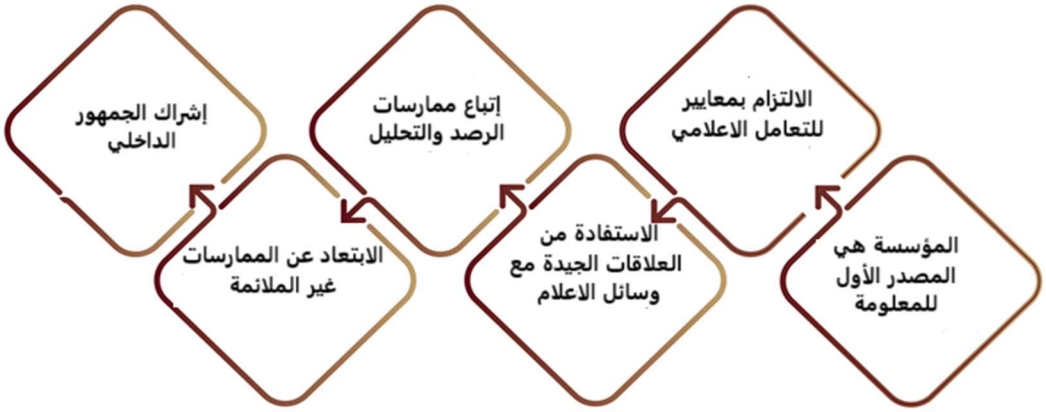
[1]. قيراط محمد: **الإدارة الإعلامية الأمريكية للحروب والأزمات، حرب الخليج الثالثة** أنموذجا، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد: 13، الجزائر، 2014، ص: 290.289.

ممارسات اتصال الأزمة (قبل، أثناء، بعد)

يقدم الرسم التوضيحي أدناه ممارسات مرحلة ما قبل الأزمة (التنبؤ)



ممارسات مرحلة أثناء الأزمة



ممارسات مرحلة ما بعد الأزمة (التقييم والتحكم)



ويميز الدارسون والباحثون لإعلام الأزمان نوعين من المعالجة الإعلامية للأزمات وهي:

المعالجة المثيرة: وهي التي تستخدم تغطية تميل الى التهويل والسطحية، وينتهي اهتمامها بالأزمة بانتهاء الحدث، وهي معاجلة مبتورة تؤدي إلى تشويه وعي الجمهور، ويعد هذا النوع من المعالجة استجابة لما يفرضه النظام السياسي أو احتياجات السوق الإعلامية التي تقوم على أساس التركيز في الوظائف التسويقية للإعلام من دون النظر الى الوظائف التربوية والتثقيفية

المعالجة المتكاملة: وهي التي تتعرض للجوانب المختلفة للأزمة (مواقف الأطراف المعنية، والأسباب والسياق والتطورات والآفاق)، ويتسم هذا النوع من المعالجة بالعمق والشمولية والمتابعة الدقيقة[1]، وتستخدم من أجل ذلك أحد الأسلوبين التاليين:

- النمط العقلي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات الصحيحة والموثقة.
- النمط النقدي: الذي يقوم على أساس تقديم المعلومات مع محاولة إشراك الجمهور الملتقي، والانطلاق من المستوى الواقعي لوعي الجماهير، وربط المعالجة بمصالح واهتمامات الجماهير.

[1] . فضل الله أحمد محمد: **مركزية الاعلام في إدارة الأزمات**، مجلة الفيصل، العدد: 432.431، السعودية، 2011، ص: 12.

وتهدف التغطية المتكاملة إلى تكوين موقف معين ومتكامل ووعي عميق بالأزمة من خلال المعرفة السليمة لمعطيات الازمة، من خلال إعطاء صورة كاملة تتسم بالوضوح والاتساق والشمول لمختلف جوانب الأزمة، وتقديم تاريخ وسياق الأزمة، وتقديم أيضا افاق الأزمة، وتراعي في ذلك كل المستويات المختلفة للجمهور والاعتماد على كوادر إعلامية مؤهلة ومدربة[1].

4.3 شروط نجاح إدارة الأزمات إعلاميا

نظرا لأن الأزمات لها طابع خاص يتسم بالسرعة في التغير والتحول، لذلك اصبح التخطيط الإعلامي في المراحل المبكرة مهما جدا فالوقت عامل مهم في مواجهة الأزمات ومعالجتها وإدارتها، وهو يمثل أحد العوامل المهمة في نجاح الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات، وهذا يتطلب الاستفادة من عامل الزمن عند بذل الجهود الإعلامية قبل وخلال وبعد مواجهة اية أزمة، وذلك بغرض توجيه الجماهير عن طريق وسائل الاعلام وحثها على التعاون وتقديم يد العون لفريق إدارة الأزمة، وعليه لم يعد مجديا اليوم أن نترك الأمور لأسلوب التجربة والخطأ أو الارتجال، لذلك لابد من التخطيط ووضع مجموعة من الافتراضات حول أي وضع في المستقبل، عن طريق تحديد الأهداف التي تسمح عندها بتنفيذ القرارات، وقد أكد ريكارد عشرة قواعد يتبعها فريق إدارة الأزمات لحل الأزمة إعلاميا وهي:

- حدد إذا ما كان الموقف يمثل مشكلة حقيقة.
- اتبع خطة إدارة الأزمات الخاصة بك.

[1]. عبد الفتاح إسماعيل: مرجع سبق ذكره، ص: 177.

- أجب سريعا إذا كان لديك من العامة وغيرهم.
- كن واقعيا وذاتيا ولا تحضر نفسك في حديث الشركات الذي يجعل اجابتك باردة ومحسومة.
- تأكد من صحة حقائقك.
- حدد المتحدث الذكي الموثوق به.
- كن موجز واضحا وأمينا.
- اعتذر وتحمل المسؤولية وبادر بالتحرك.
- أصلح المفاهيم الخاطئة.
- اعرف متى ينبغي عليك أن تتخلى عن الأمر.

وهناك من يضيف الإجابة على أربعة أسئلة في الإدارة الإعلامية للأزمات وهي:

- ما الخطأ الذي حدث؟
- كيف يمكننا اصلاح ذلك؟
- كيف يؤثر ذلك الخطأ على المؤسسة؟
- ماذا نفعل لكفي نضمن أن هذا الخطأ لن يحدث مرة أخرى؟[1]

[1]. لطفي محمود أحمد: مرجع سبق ذكره، ص: 97.96.

4.4 الاستراتيجيات الإعلامية لمعالجة الأزمات

تختلف المعالجة الإعلامية للأزمات حسب الأجندة التي تتبعها المؤسسة الإعلامية، وهي كالتالي:

بعض المؤسسات الإعلامية تعتمد أسلوب التضليل من خلال نشر المعلومات المغلوطة، وذلك من خلال الاعتماد على نشر الشائعات، في حين تتجه مؤسسات أخرى الى استخدام استراتيجيات تقديم الحقائق والصدق فيما ينشر لتحقيق المعالجة السليمة للأزمة، والرفع من المستوى المعرفي لدى الجماهير.

من الأساليب الإعلامية المستخدمة في معالجة الأزمات، أسلوب تكثيف الأخبار المتعلقة بمجريات وأحداث الأزمة.

تستخدم مؤسسات إعلامية أجندة مختلفة، والمتمثلة في استخدام استراتيجية الصدمة، وذلك بغرض التعريف بحجم الآثار التي تخلفها الأزمة.

تعتمد بعض المؤسسات الإعلامية أسلوب الاستخدام الشامل، عن طريق تكثيف التغطية الصحفية، وهي من ضمن الاستراتيجيات الإعلامية للمعالجة الصحفية للأزمات، والتي تؤدي الى كثافة تعرض الجمهور للمعلومات المتعلقة بالأزمة.

من الاستراتيجيات المتبعة في معالجة الأزمات، ضرورة التكامل والتنسيق بين وسائل الاعلام التقليدية والحديثة.

استراتيجية التخويف عن طريق نشر الأخبار المتعلقة بالخسائر التي خلفتها الأزمة.

استراتيجية الشفافية للتعامل مع الأزمة، بحيث يتم نشر جميع تفاصيل الأزمة بدقة، وبدون إخفاء المعلومات[1].

4.5 التخطيط الإعلامي في الأزمات

تحتاج الأزمات على اختلاف أنواعها إلى تخطيط مسبق للتعامل معها، وذلك لمنعها أو الحد منها قدر المستطاع، ومعالجتها جيدا في حال وجوده، ويعرف التخطيط الإعلامي بأنه تلك الجهود والنشاطات التي تمكن من صياغة الخطط الإعلامية اللازمة علميا وعلى أساس الخبرة المستمدة من التجارب السابقة، للعمل على توعية أفراد المجتمع بالطريقة الصحيحة والملائمة للتعامل مع الأزمات وذلك بالحد من آثارها السلبية والعمل على احتوائها قبل استفحالها وتقليل نسبة الخسائر الناتجة عنها. ويتمثل التخطيط الإعلامي بوضع ورسم الخطط والبرامج المختلفة والمنسجمة مع كل وسيلة من وسائل الإعلام والتي من شأنها تحقيق هدف أو غاية محددة متوافقة مع السياسة المتبعة من قبل تلك الوسيلة

[1]. عسيري عهود محمد أحمد: **المعالجة الصحفية للأزمات، المفهوم، المبادئ وآليات التطبيق**، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، الجزء الأول، العدد: 81، مصر، 2022، ص: 618.

ومن خلال هذه البرامج وغالبا ما تترجم إلى رسائل إعلامية مختلفة موجهة إلى جمهور معين للتأثير في تكوين الرأي عنده لصالح الهدف الذي تنشده الوسيلة الإعلامية المرسلة[1].

ويمكن التخطيط الإعلامي المعد والمدروس جيدا أن يعمل على تقسيم وتشتيت العناصر المسببة للازمة، مما ينتج بعد ذلك ضعفا كبيرا في تجميعها ومن عدم الاستفادة من هذا التجمع فالعام له تأثير مباشر وفعال في نفس الوقت، ومما يزيد من أهمية التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات والكوارث هو تأثيره المباشر على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم بهدف إنتاج سلوك مرغوب فيه.

والتخطيط الإعلامي غير الجيد في مواجهة الأزمات يعمل على زيادة استفحال الأزمات بدلا من القضايا عليها، والتخطيطي الإعلامي الفاشل يتمثل في الإدارة العشوائية التي تعمل على تحطيم الإمكانات والقدرات ويرجع ذلك إلى عدم احترام الهيكل التنظيمي والقصور في التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري للمؤسسة الإعلامية وبالتالي إحداث علامة انفصام بين مصالح الإدارة الإعلامية وبين مصالح العاملين[2].

ويمثل التخطيط الإعلامي الجيد، أحد الوسائل المهمة لتفادي الشائعات والتي أحد أدوات الحرب النفسية، وتستخدم المؤسسات وسائل الاعلام أحيانا الشائعات لتحقيق أهدافها، وهي الترويج لخبر مختلف لا أساس له من الصحة أو المبالغة والتهويل أو التشويه في سرد الأخبار

[1]. فرحي تقية: مرجع سبق ذكره، ص: 336.
[2]. الضلاعين علي فلاح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 127.

فيها جانب ضئيل من الحقيقة، وذلك بهدف التأثير على الرأي العام لأهداف سياسية، اقتصادية، اجتماعية، عسكرية..إلخ[1].

لقد اهتم الباحثون بدراسة الشائعات، وتوصلوا إلى نظريات معروفة، وتؤكد نظرية إلبورت بوستمان: أن الشائعة تنتشر إذا ما توفر لها شرطان: الأهمية والغموض، بمعنى أن قوة الشائعة تتحدد تبعا لمدى أهمية موضوعاتها بالنسبة للأشخاص الذين يوجه لهم، وتبعا لمقدار الغموض المقصود والمتعمد المتعلق بمضامينها[2].

إن المبدأ الرئيسي في اتصال الأزمات هو "عدم الانعزال" في حال حدثت مأساة أو مشكلة ما، والاتصال هو الأمر الأكثر فعالية في ظروف الأزمة، فهو يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة لوسائل الإعلام الجماهيرية، الواقعة في مركز الأحداث، وفي أكثرية أو غالبية الحالات، أول ما يجول في ذهن القيادة: "تعالوا ننتظر ريثما يتضح الموقف"، إلا أن الصمت يستدعي الشك بأن الجهة التي تتعرض لأزمة قد اتخذت قرار ما، وهذا قد يزعج وسائل الإعلام، والمشكلة قد تتأزم أكثر ومن جهة أخرى قد تبرز مشكلة أخرى، تتمثل في وسائل الإعلام المختلفة والراغبة في الحصول على سبق صحفي قد تستخدم لغة انفعالية للغاية، وعليه فإن القاعدة الأساس خلال الأزمة يجب أن تكون: قل كل شيء وقل ذلك بحرية واستقلالية، وهناك قاعدة ذهبية أخرى في اتصال الأزمات تقول: عندما يقدم الخبر بسرعة فإنه يوقف زحف الشائعات[3].

فعندما وقعت أزمة السكة الحديدية لشركة Railway Pennsylvania، والتي كان إيفلي يعمل كمستشار للعلاقات العامة فيها وقتذاك، إذ أقنع الشركة بأن تعطي للصحافة فرصة مشاهدة مكان الكارثة اليت أدلت بالشركة، والكشف عن المعلومات الصحيحة، حيث اعتبر إيفلي أن

---

[1]. عبد الحميد صلاح: **الإعلام وإدارة الأزمات**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص: 158.

[2]. الضلاعين علي فلاح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 156.

[3]. الشمري محمد مرضي: **المدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام**، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص: 33.

مهمة العلاقات العامة هي تزويد الصحافة والجماهير بالمعلومات الدقيقة عن المؤسسة حول الموضوعات الهامة والابتعاد عن سياسة التكتم والسرية وانتهاج سياسة الباب المفتوح مع التركيز على أهمية الاتصال ببين الشركة وجماهيرها، وذلك لضمان ركن آخر هو العالقات الخارجية السليمة، فاعتماد مبدأ عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور يغلق الباب أمام ظهور الشائعات وتطورها والتي تؤدي إلى جو من الريبة والشك وفقدان الثقة[1].

لذلك يكاد يسود اتفاق عام بين الباحثين في إعلام الأزمات أن ما يحدد الفارق بين تغطية إعلامية جيدة وأخرى رديئة هو مدى قدرة الوسيلة الإعلامية من الوصول إلى مصدر الخبر وتجنبها للإشاعة التي تتكاثر في مثل هذه الأوقات الحساسة، فالخبر الصحيح والموثوق به يصبح عملة نادرة يصعب الحصول عليها من أصحابها الحقيقيين الذين تضطرهم مفاجأة الأزمة ومخاطرها المحدقة إلى التواري عن الأنظار والانزواء في أماكن مغلقة وغير معروفة لدى العامة من الناس.

في مثل هذه الأجواء المتسمة بالحذر والتشنج يلجأ الكثير من الإعلاميين الباحثين عن الإثارة والفرجة إلى الاكتفاء بالمصادر المقربة أو الروابط غير المباشرة للحصول على الخبر دون التأكد فعلا من صدقه، الأمر الذي يضع مصداقية الوسيلة الإعلامية في كثير من الأحيان على المحك خاصة إذا ما ثبت عدم أهلية المصدر أوتم تكذيب الخبر من مصدره الأصلي[2].

وتحدد نظرية روزنا أربعة متغيرات تساهم في ظهور الشائعات وانتشارها، وهي:

- **الغموض العام:** تنمو الشائعات لأنها تحاول تخفيف التوتر الناتج عن عدم الوضوح.
- **الاهتمام بالنتائج:** تبرز الشائعات لكي تفسر بعض المواقف الغامضة، ذات الأهمية.

[1]. الديليمي عبد الرزاق: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، 305.
[2]. فرحي فيصل: **الأزمات العربية وأزمة الإعلام العربي**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد: 08، الجزائر، ص: 338.

- **القلق الشخصي:** هو حالة وجدانية يصحبها الخوف من نتائج سيئة وشيكة الحدوث، وهنا يكون الافتراض مرده بأن الشائعات تستمر ليس فقط لأنها تستغل فرصة عدم الوضوح المعرفي، الذي يكون سائدا لدى الأفراد، ولكن لأنها تتيح الفرصة للتنفيس أو التعبير عن التوترات الانفعالية التي يمكن أن تنسب إلى طبيعة النتائج المتوقعة.

- **سرعة التصديق:** على الرغم من أن الشائعة تنطوي على بعض الوهم والخيال أحيانا فإنها تشمل على الرغم من ذلك على نواة للحقيقة، يمكن اعتباراها عاملا مفجرا للشائعات، باعتبار مقصدها يعتمد عل غالبا على ما إذا كان ناشرها يجد أنها جديرة بالثقة أو يمكن تصديقها[1].

4.6 نماذج عن إدارة الأزمة إعلاميا

- **الأنموذج الأول: أزمة بريتيش بتروليوم**

في العشرين من شهر أفريل 2010، حدث انفجار في منصة وحدة الحفر البحرية "ديب هورايزون" التي تقع في خليج المكسيك، ونتج عن الانفجار حريق اندلع بمنصة النفط، بعد بداية الحريق بفترة قصيرة، ٍحدث انفجار ثان أدى إلى انقلاب المنصة وقد أدى الانفجار إلى وفاة أحد عشر فردا من أفراد الطاقم، وتم إنقاذ 115عاملاً، كما تضررت الوحدة بشدة جراء الانفجارات والحرائق وانهيارها الناجم عن كل ذلك في خليج المكسيك، ولم تكن نتائج هذا التسرب كارثية على الطبيعة فقط، بل شملت قطاعي الصيد البحري والسياحي في المناط المتضررة، وعلى إثر ذكر الرئيس الأمريكي باراك أوباما سابقا بأنه أضخم كارثة بيئية في تاريخ

[1]. الضلاعين علي فلاح وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 157.

المنطقة، على إثر هذه الأزمة فقدت الشركة حوالي 15 بالمائة من قيمتها في بورصة لندن، وبعد غلق البئر النفطي قد كلفها نحو 5.3 مليار دولار، بالإضافة الى التعويضات التي قدمتها الحكومة الأمريكية والتي قدرت بحوالي 50 مليار دولار.

واجهت BP أكبر حملة إعلامية وسياسية قادتها مؤسسات إعلامية وجمعيات حماية البيئة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، لذلك واجهت الشركة هذه الحملة الإعلامية باستراتيجية اتصالية وإعلامية وترويجية، تميزت بالتنويع في أنشطتها وحضورها الإعلامي والاعلاني، كما أنها سعت لأن تكون هي مصدر المعلومات والاخبار، وفي هذا الاطار قامت الشركة بشار جميع حقوق نشر المعلومات الخاصة بالأزمة في معظم محركات البحث العالمية بهدف التحكم في انتشار المعلومات وضمان نشر الأخبار التي لا تتعارض مع مصلحتها وسمتعها، وشكرة فريقا لإدارة الأزمة اتصاليا، حيث تم التركيز على شبكة الانترنيت خاصة مواقع التواصل الاجتماعي، خاصة موقع تويتر للتواصل والتفاعل مع الجمهور المستهدف، بهدف ضمان وصول رسائلها وأخبارها مباشرة من دون وسطاء، كما ركزت الاستراتيجية الاتصالية للشركة على وضع أكبر عدد ممكن من الصور والفيديوهات على شبكة الانترنيت لإبراز جهودها في التحكم في تدفق النفط، وقد تميزت هذه الاستراتيجية بالتنوع في الوسائل التي استخدمتها، بحيث أنها لم تركز على الوسائل التقليدية كالمؤتمرات الصحفية والحملات الاعلانية والتغطيات الإخبارية، بل وظفت مواقع التواصل الاجتماعي، ومخاطبة الجمهور من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية كتنظيف الشواطئ وتقديم مساعدات وتعويضات لمتضررين، وتوظيف بعض العمال الذي فقدوا علمهم بسبب تلوث البحر، حيث تمثل برامج المسؤولية الاجتماعية 15.12 بالمائة من

مجموع الأنشطة الاتصالية والإعلامية، لأنها تعكس قدرة المنظمة على تحمل مسؤولية ما حدث، حيث أن هذه الانشطة تساعد المنظمة في إعادة بناء الصورة الذهنية الإيجابية[1].

- **الأنموذج الثاني: أزمة سامسونغ**

في منتصف شهر أغسطس عام 2016، بدأ مستخدمو هاتف غالاكسي نوت 7 الإبلاغ عن ملاحظتهم ارتفاعًا غير معتاد في حرارة الجهاز، وذلك بعد فترة وجيزة من طرح شركة سامسونج لهذا الهاتف المحمول في الأسواق.

كان يُفترض في جهاز نوت 7 أن يكون منافسًا قويًّا لهاتف آيفون 7 بلس من شركة آبل.

لكن "سامسونج" خسرت هذه الجولة مع منافسها التقليدي، واضطرت خلال أسابيع قليلة لسحب ثلاثة ملايين هاتف من السوق (أي حوالي 96% من الهواتف المَبِيعة)، وجنّدت أكثر من سبعِمئة مهندس وخبير لإيجاد حلّ لهذه المعضلة، وفقدت ثقة الكثير من جمهورها، وقُدّرت خسائرها المباشرة آنذاك بأكثر من خمسة مليارات دولار.

تعهّدت "سامسونج" بألا تتكرر هذه المشكلة، وبأن تكون الشفافية الخطوةَ الأولى في تعاملها مع هذا الموضوع، وشرعت في التحقيق بشكل جدّيّ، حيث بنت مرافق اختبار في كل مصانعها، واختبرت أكثر من 200 ألف هاتف Note 7 مع بطارياتها.

عمليات الفحص شملت كل مراحل الإنتاج، كما طوّرت الشركة اختبارات جديدة مشددة لكافة هواتفها، بما في ذلك هاتف غالاكسي إس 8 الجديد في ذلك الوقت.

اعتذرت الشركة عبر وسائل إعلام عدة لعملائها ولمشغلي شبكات الهاتف المحمول وشركاء البيع بالتجزئة والتوزيع وشركاء العمل، وشكرتهم على صبرهم ودعمهم المتواصل لها.

[1]. قيراط محمد وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص: 208.204.

وكشفت عن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهور المشكلة (حيث ربطت بين تلك المشاكل وعيوب في البطارية)، وأشركت ثلاث شركات أخرى في عملية اختبار مستقلة..

هذه الشركات أعلنت في مؤتمر صحفي مشترك عقدته سامسونج، أنها توصلت إلى النتائج نفسها التي توصلت إليها الشركة.

"سامسونج" أعلنت نيتها إطلاق هاتفها الجديد غالاكسي إس 8 وهاتف آخر من فئة غالاكسي نوت. وقد ساهمت هذه الإجراءات في وضع حد للغموض، واستطاعت الشركة تجديد ثقة المستخدمين في أجهزتها، وتعزيز مصداقيتها.

في علم الإدارة نسمي ما تعرّضت له شركة سامسونج "أزمة"، ونصنف ما قامت به من إجراءات للتغلب على هذه الأزمة والتقليل من آثارها السلبية بأنه عملية "إدارة أزمة".

ونلاحظ أن جزءًا مهمًّا من إجراءات إدارتها للأزمة كان من خلال التواصل مع جمهورها وعملائها والمتأثرين بالأزمة عبر وسائل إعلام متعددة، وهو ما نسيمه "الإدارة الإعلامية للأزمة"[1].

- **الأنموذج الثالث: أزمة ستارباكس**

في شهر أفريل من عام 2018 رفعت سيدة مقطع فيديو على موقع تويتر يصور اعتقال الشرطة في مدينة فيلادلفيا الأمريكية لشابَّيْن كانا جالسَيْن بأحد فروع شركة "ستاربكس" بالمدينة، بدعوَى أنهما جلسَا هناك وقتًا طويلًا دون طلب أيّ شيء، ثم أفرجت عنهما الشرطة فيما بعد. أظهر المقطع تظاهر عدد من الأشخاص احتجاجًا على عملية الاعتقال، وقد اتهموا الشركة بأنها أبلغت عن الشابَّيْن لأنهما أسودَا البشرة، وطالبوا بغلق هذا المتجر.

[1] . معهد الجزيرة للإعلام: **الإدارة الإعلامية للأزمة**،https://2u.pw/Rp1ql ، تاريخ الولوج: 2023/03/12.

بعد يومين من وقوع الحادثة، نشرت الشركة اعتذارًا على موقع "توتير"، وفي اليوم الثالث نشرت مقطع فيديو رسمي يتضمن اعتذار المدير التنفيذي لجمهور الشركة عما حدث، وفي اليوم الرابع سافر المدير التنفيذي إلى المدينة التي يعيش بها الشابان وقدّم لهما اعتذارًا شخصيًّا في مبنى البلدية وبحضور رئيس البلدية.

وفي اليوم الخامس، اتخذت الشركة قرارا بإغلاق كافة فروعها البالغ عددها 8000 فرع ويعمل بها 175 ألف موظف ليوم واحد بهدف تدريب موظفيها على التعامل المناسب مع الجمهور.

إدارة الأزمات علم له أصوله وقواعده، وهي فنّ يعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، ويتطلب قدرا كبيرا من الابتكار والإبداع[1].

قائمة المصادر والمراجع

1. الكتب

- الحبابي سالم محمد: **أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية،** مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد: 5، العدد: 3، فلسطين، 2024.
- العمارات فارس وآخرون: **إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي،** دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- النعيمي عزالدين وآخرون: **إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي،** دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.

[1]. نفس المرجع السابق.

- الكندي عبد الله: **تغطية الصحافة العربية للحروب، دراسات في فلسفات التغطية ومضامينها في حربي الخليج الثانية والثالثة**، المؤسسة العربي للدراسات والنشر، لبنان، 2008.
- الدناني عبد الله، درار خالد: **العلاقات العامة (الأسس النظرية والممارسة المهنية)**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- اللامي غسان قاسم داود والعيساوي خالد عبد الله إبراهيم: **إدارة الأزمات (الأسس والتطبيقات)**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، العراق، 2016.
- الزعبي محمد فلاح: **الإعلام وإدارة الأزمات (المفاهيم والتطبيقات)**، المكتبة الوطنية الأردنية، الأردن، 2020.
- التامر عبادة محمد: **سياسة الولايات المتحدة الأمريكية وإدارة الأزمات الدولية (إيران، العراق، سوريا، لبنان أنموذجا)**، المركز العربي للأبحاث ودراسات النشر، قطر، 2015.
- الجنابي صاحب عبد مرزوك: **الأزمة النفسية تشخيصها وأساليب التعامل معها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير: **إدارة الأزمات والكوارث**، الأكاديمية الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- التميمي خلف كريم كيوش: **استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- العدوان عزات كريم: **العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمة، دراسة ميدانية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- الضالعين علي فلاح وآخرون: **الاعلام وإدارة الأزمات**، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- الضبع رفعت رافع: **إدارة الأزمات**، المكتب المصري للمطبوعات، مصر، 2015.
- الخضيري محسن أحمد: **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- العيسوي مالك محسن: **الحروب بالوكالة، إدارة الأزمة الاستراتيجية الأمريكية**، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
- المحمدي سعد: **نماذج من الإدارات المعاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2021.

- المرعول محمد عبد الله: **الأزمات، مفهومها وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية**، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية، 2014.
- الوز هزوان: **الإعلام أدوار وإمبراطوريات**، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، 2012.
- الزبيدي نصير مطر: **إدارة الولايات المتحدة للأزمات الدولية**، دار الجنان، الأردن، 2011.
- العلاق بشير: **العلاقات العامة في الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- الدليمي عبد الرزاق: **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- الدليمي عبد الرزاق محمد: **الاعلام وإدارة الأزمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- الحسين إبراهيم حسان وبن حسين داغستاني عبد الرحمان: **تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية: بحث ميداني على الوزارات في المملكة**، مركز البحوث والدراسات، السعودية، 2019.
- العقيل ساره إبراهيم: **التعامل مع الأزمات**، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة نورة بنت عبد الرحمان، السعودية، 2017.
- الشمري محمد مرضي: **المدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام**، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- البطريق غادة: **العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات**، أطلس للنشر والتوزيع والإنتاج الإعلامي، مصر، 2017.
- السمعيات مروان بدر والزعبي علي: **إدارة العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- الصيفي حسن نيازي والدهمشي فلاح عامر: **اتصال الصراعات والأزمات، المبادئ والتطبيقات**، مكتبة جرير، السعودية، 2021.
- الهدلق إبراهيم عبد الرحمان: **الأزمة الفجائية المركبة لصناع القرار**، مجلة الفيصل، العددان: 420.419، السعودية، 2011.

- أبو فار يوسف: **إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- أبو العلا ليلى: **مفاهيم ورؤى الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والمعاصرة**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- بهلول نسيم: **إدارة الأزمة الإرهابية بعيون القوات الخاصة**، أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- بطرس حلاق: **العلاقات العامة والأزمات**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- لكريني إدريس: **إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات**، المركز العلمي للدراسات السياسية، الأردن، 2009.
- لكريني إدريس: **دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية**، مجلة رؤى استراتيجية، العدد: الإمارات، 2014.
- إدريس لكريني: **إدارة الأزمات العابرة للحدود: مداخل استراتيجية لتحويل المخاطر إلى فرص**، مركز تريندز للبحوث والاستشارات، الإمارات، 2021.
- مجموعة مؤلفين: **إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق، الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار**، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسات، قطر، 2022.
- سرحان عبد الكريم وفخر الدين عائدة: **مدخل الى العلاقات العامة والاتصال**، دار الشامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
- مطبوعات كلية هارفرد للأعمال: **إدارة الأزمات: حلول من الخبراء لتحديات يومية**، ترجمة: سلام حسن الخطيب، العبيكان للنشر، السعودية، 2012.
- التميمي محمود كاظم محمود: **إرشاد الأزمات**، مركز ديبونو لتعليم التفكير، الأردن، 2016.
- خضور أديب: **الإعلام والأزمات**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999.
- زيدان ممدوح: **تقييم الآداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- ليلى أبو العلا: **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

- لطفي محمود أحمد: **برامج التوك شو وإعلام الأزمات**، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
- عايش محمد إبراهيم وآخرون: **الاتصال الحكومي النظرية والتطبيق**، المركز الدولي للاتصال الحكومي، الإمارات، 2020.
- عايش محمد ابراهيم وآخرون: **دليل الضوابط المهنية والمعايير الأخلاقية في الاتصال الحكومي**، المركز الدولي للاتصال الحكومي، الإمارات، 2021.
- عيشوش فريد: **الاتصال في إدارة الأزمات**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- عبوي زيد منير: **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- عبد الحميد صلاح: **الإعلام وإدارة الأزمات**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر،2013.
- عادل صادق محمد: **الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري – تطبيقي)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- غباشي نيفين أحمد: **ديناميكية العلاقات العامة الداخلية (صورة المنشأة، آليات إدارة الأزمات)**، دار النهضة العربية، مصر، 2007.
- عبد السلام علي: **فعاليات إدارة الأزمات والكوارث**، مكتبة زهراء الشرق، مصر، 2015.
- علاء الدين نرمين: **إدارة استراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي**، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2020.
- فادي حسن عقيلان: **إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- فضل الله أحمد محمد: **مركزية الاعلام في إدارة الأزمات**، مجلة الفيصل، العدد: 432.431، السعودية، 2011.
- نصر إياد: **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الخليج للصحافة والنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- هيكل محمد: **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2006.
- سردوك علي، زايتة يونس: **صورة المؤسسة (المفهوم، المكونات وإدارتها الرقمية في إطار المسؤولية الاجتماعية)**، دار ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، الجزائر، 2023.
- مكاوي حسن عماد: **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005.

- إيمان أحمد منصور: **الوجيز في الإدارة الناجحة**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- لمجد شهرزاد: **الاعلام وإدارة الأزمات، الاعلام الأمريكي أنموذجا**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- سرور محمد: **إدارة الأزمات، المشكلات الاقتصادية والمالية والادارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- عبد الكريم أحمد جميل: **إدارة الأزمات والكوارث**، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- عجوة علي وفريد كريمان: **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، ط2، عالم الكتب، مصر، 2008.
- قيراط محمد وآخرون: **الإعلام والأزمات، فن التلاعب والتضليل والدعاية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، لبنان، 2016.
- حلاق بطرس: **العلاقات العامة والأزمات**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- وزارة الإعلام: **دليل التعامل الإعلامي مع الأزمات**، سلطنة عمان، 2019.

2. المجلات العلمية

- البدوي ثريا أحمد: **وسائل الاتصال وإدارة الأزمات في الولايات المتحدة الأمريكية**، مجلة: Arab Media & Society، العدد: 25، مصر، 2018.
- الألوسي عبد الفتاح عبد والهاب وآخرون: **متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجية إدارة الأزمات**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 11، العدد: 26، العراق، 2019.

- الصيفي حسن نيازي: **استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة بوينج عبر الانترنيت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737**، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 04، العدد: 01، الجزائر، 2021.
- الفضيل مؤيد عبد الحسين وأبو طبيخ ليث شاكر: **دور إدارة الأزمة في حوكمة المياه**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد: 01، العدد: 54، العراق، 2019.
- اللبان شريف درويش، إبراهيم أحمد علي: **دور الإعلام في إدارة الأزمات، الأزمة السورية نموذجا**، المركز العربي لبحوث والدراسات، مصر، 2015.
- القحطاني فيصل بن معيد: **استراتيجيات إدارة الأزمة في القرن الحادي والعشرين: دراسة وصفية تحليلية لاستخدامات الشبكات الاجتماعية**، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد: 28، العدد: 55، السعودية، 2012.
- الشيال بسام خلف صالح والجداية محمد نور صالح: **تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات**، مجلة: تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 17، العدد: 53، العراق، 2021.
- بن رابح جازية: **إدارة الأزمات بين مخاطر الصمت وآليات الاتصال المستهدف**، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد: 17، العدد: 28، الجزائر، 2019.
- بن مزاري فريال: **فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات (المنطلقات والأسس)**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد: 03، العدد: 03، الجزائر، 2020.
- قهواجي أمينة: **دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات**، العدد: 5، الجزائر، 2015.
- سماعنة سمير عبد الله، الخدام حمزة خليل: **أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية**، مجلة البحوث الأمنية، المجلد: 25، العدد: 63، السعودية، 2016.
- سامح أحمد زكي الحنفي: **إدارة الأزمات**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد: 18، العدد: 02، الجزء: 02، مصر، 2017.
- تزكريت جمال: **دور العلمية الاتصالية في إدارة الأزمة واتخاذ القرار لدى الجماعات المحلية في الجزائر**، مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، العدد: 4، الجزائر، 2012.
- بداني أمينة نزيهة، بلحضري بلوفة: **الاعلام وإدارة الازمات**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 07، الجزائر، 2018.

- بلقبي فطوم، سيفون باية: **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد: 8، الجزائر 2020.
- حفيان عبد الوهاب: فعالية **إدارة الأزمات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد: 8، الجزائر، 2015.
- جاب الله حكيمة: **استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات**، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 7، العدد: 2، الجزائر، 2019.
- . بوزيدي عزالدين: **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد: 24، الجزائر، 2014.
- بن مكي فطومة، مختاري فاتح: **العلاقات العامة وإدارة الأزمات الدولية، استراتيجية مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية Ochaفي إدارة الكوارث نموذجا**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد: 9، العدد: 2، الجزائر، 2022.
- عبادي إيمان: **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة**، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد: 06، العدد: 01، الجزائر، 2018.
- فرحي فيصل: **الأزمات العربية وأزمة الإعلام العربي**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد: 08، الجزائر، 2014.
- غول فرحات: **إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة**، مجلة المناجر، المجلد: 1، العدد: 1، الجزائر، 2014.
- عسيري عهود محمد أحمد: **المعالجة الصحفية للأزمات، المفهوم، المبادئ وآليات التطبيق**، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، الجزء الأول، العدد: 81، مصر، 2022.
- عثمان داليا: **الإعلام وإدارة الأزمات (مبادئ نظرية ونماذج علمية)**، مجلة: Arab Media & Society، العدد: 25، مصر، 2018.
- رداس مسعودة: **التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية**، مجلة: القيمة المضافة لاقتصاديات الإعلام، المجلد: 01، العدد: 02، 2022، الجزائر.
- عدوم حميدة: **التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الجزائر**، مجلة قضايا معرفية، المجلد: 02، العدد: 03، الجزائر، 2022.
- قيراط محمد: **الإدارة الإعلامية الأمريكية للحروب والأزمات، حرب الخليج الثالثة أنموذجا**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد: 13، الجزائر، 2014.

- طيلب نسيمة: **الاتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد: 19، الجزائر، 2018.
- طايبي رتيبة: **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات**، مجلة التنمية وإدارة المواد البشرية، المجلد: 3، العدد: 9، الجزائر، 2017.
- حسن آمال منصور وآخرون: **تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية**، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد: 4، العدد: 2، فلسطين، 2022.
- حماني إسماعيل: **التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وأداة علاجية**، مجلة العلوم الانسانية، المجلد: 3، العدد: 1، الجزائر، 2014.
- ريم أحمد عادل طه محمد: **اتصالات إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية (دراسة على عينة من الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر)**، مجلة البحوث الإعلامية، العدد: 56، الجزء: 3، مصر، 2021.
- حدادي وليدة، ساعد كريمة: **أخصائي العلاقات العامة وإدارة الأزمات " الأدوار والاستراتيجيات**، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد: 2، العدد: 8، الجزائر 2018.
- نايلي خالد: **مناهج تشخيص الأزمات " مقاربة نظرية "**، مجلة آفاق فكرية، المجلد: 11، العدد: 01، الجزائر، 2023.
- شرفة لياس، بوطغان ليلى: **إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات**، مجلة تاريخ العلوم، المجلد: 5، العدد: 1، الجزائر، 2018.

3. الرسائل والأطروحات الجامعية

- المطيري فيصل سعد متعب: **تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- الدعبي عابد أحمد: **سياسة الإعلام الأردني الرسمي خلال الأزمات من وجهة نظر الصحفيين الأردنيين**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.

- لمجد شهرزاد: **الاعلام الأمريكي وإدارة الأزمات، دراسة وصفية تحليلية لإدارة أزمة الخليج الثالثة**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010.
- مالك محمد: **مقاربة تحليلية وصفية لدور القائم بالاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة – دراسة تجربة سوناطراك كنموذج**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- فرحي تقية: **الصحافة والأزمات، تعامل الصحافة المكتوبة الجزائرية مع الأزمات الأمنية، أزمة تيقنتورين وغرداية أنموذجا**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018.
- كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمة **(دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج)**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
- هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية **(دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009.
- معلاوي حورية: **تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر (نموذج أزمة الجزائر ومصر الكروية 2009)**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
- علوط فتيحة: **اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة في مواجهة الأزمات (دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
- مالك محمد: **مقاربة تحليلية وصفية لدور القائم بالاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة – دراسة تجربة سوناطراك كنموذج**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- جلولي مختار: **الإدارة الإعلامية للأزمات الداخلية في الصحافة الجزائرية، دراسة تحليلية مقارنة بين جريدتي الخبر والشروق حول أزمة غرداية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.

4. المراجع باللغة الأجنبية

- Abdalla Mohammed and others: **Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions,** Review of Methods and Directions. Information, Issue: 18, 2021.
- AbdElaal AbdAllah and others: **The Impact of Strategic Planning on Crisis Management in Egyptian Ceramic Companies**, International Journal of Academic Management Science Research, Vol. 5 Issue 12, 2021.
- Al Shobaki Mazen and others: **The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza**, First Scientific Conference for Community Development, 5-6 November, Palestine, 2016.
- Coen Pustjens: **Crisis Communication Guide**, Natinal Democratic Institute, USA, 2020.
- Institute for Public Relations: **Crisis Management and Communications**, https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/, Date of access, 20/04/2023.