

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف . المسيلة .

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال

محاضرات: الاتصال وتسيير الأزمة

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

د. بلعباس عبد الحميد

2022 / 2021

السنة الجامعية :

توزيع المواضيع على محاضرات السداسي

رقم المحاضرة	محتوى المحاضرة
1	مدخل عام
2	. مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها (الكارثة المشكلة ، الصراع ، الحدث ، الحادث
3	. الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى
4	. الأزمة وعلاقتها بعلوم الإعلام والاتصال
5	. أسباب نشوء الأزمات
6	. أنواع الأزمات
7	.. مراحل تكوُّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية
8	. إدارة الأزمات ومراحلها :
9	. إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات):
10	. الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات
11	. الاتصال وإدارة الأزمة
12	. وظائف الإتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة
13	. إستراتيجية الإتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:
14	. المتحدث الرسمي لفريق الإتصال الأزموي
15	- مراحل التغطية الإعلامية للأزمة:

خطة المطبوعة

رقم الصفحة	الموضوع
6	بطاقة تعريفية بالمقياس .
8	01 مدخل عام
<u>المحور الأول : ماهية الأزمة</u>	
09	تطور مفهوم الأزمة
10	02. مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها (الكارثة المشكلة ، الصراع ، الحدث ، الحادث ...).
10	1 . 2 تعريف الأزمة.
10	2 . 1 . 1 1 . 1 . 2 الأزمة لغوياً :
10	2 . 1 . 2 2 . 1 . 2 الأزمة اصطلاحاً :
11	2 . 2 . 2 - تعريف الكارثة والفرق بينها وبين الأزمة.
12	3 . 2 المشكلة Problem
12	4 . 2 الكارثة Disaster
12	5 . 2 الحادث Accident .
12	6 . 2 الصدمة Shock
13	7 . 2 الصراع Conflict
13	8 . 2 الخلاف Dispute .
13	9 . 2 . خصائص الأزمة
15	3 . 3 . الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى
15	1 . 3 . 3 الأزمة وعلاقتها بعلم الإدارة.
15	2 . 3 . 3 . الأزمة وعلاقتها بعلم الاجتماع
16	3 . 3 . 3 علم النفس، ودراسة الأزمة.
17	4 . 4 . 3 . الأزمة وعلاقتها بعلوم الإعلام والاتصال :
21	5 . أسباب نشوء الأزمات

21	1.5 . سوء الفهم
21	2.5 . عدم استيعاب المعلومات بدقة
21	3.5 . سوء التقدير والتقييم
22	4.5 . الإدارة العشوائية، الارتجالية
22	5.5 . السيطرة على متخذي القرار
22	6.5 . اليأس:
23	7.5 . الشائعات
23	8.5 . استعراض القوة
23	9.5 . الأخطاء البشرية
24	6 . أنواع الأزمات
24	1.6 . أولا من حيث التخطيط
25	2.6 . من حيث تضارب المصالح
25	3.6 . من حيث التكرار :
26	4.6 . من حيث حدتها
26	5.6 . من حيث التأثير
27	6.6 . من حيث شدة الأزمات
27	7.6 . من حيث مستوى الأزمات:
28	8.6 . من حيث أبعاد الأزمات
29	9.6 . من حيث محاور الأزمات
30	7 .- مراحل تكوّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية
30	1.7 - النشوء:
30	2.7 - النمو،
31	3.7 - النضج
31	4.7 - الانحسار
31	5.7 - الاضمحلال والتلاشي
<u>المحولا الثاني : إدارة الأزمات</u>	
32	8 . إدارة الأزمات ومراحلها :
32	1.8 . نشأة مفهوم إدارة الأزمات:
32	2.8 . مفهوم إدارة الأزمات:
33	2.8 . مراحل إدارة الأزمة:

33	1.2.8- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:
33	2.2.8 الاستعداد والوقاية:
34	3.2.8- احتواء الأضرار والحد منها:
34	4.2.8 استعادة النشاط:
35	5.2.8 التعلم:
36	9 : إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات):
40	10 . الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات
40	1.10 . الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات:
41	2.10 الأساليب الغير تقليدية لإدارة الأزمات:
<u>المحور الثالث : اتصال الأزمة</u>	
42	11.1- أهمية إتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة:
44	12. وظائف الإتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة
45	12.1- الاتصال و مرحلة اكتشاف الإنذار:
46	12.2- الإتصال و مرحلة الإستعداد و الوقاية:
46	12.3- الإتصال احتواء الأضرار أو الحد منها:
47	12.4- الإتصال و استعادة النشاط:
49	12.5- الإتصال و مرحلة التعلم:
51	13 . : إستراتيجية الإتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:
52	13.1- إستراتيجية التحفظ و الكتمان :
52	13.2 إستراتيجية التريث و عدم التورط :

52	3.13 إستراتيجية الإستجابة و الدفاع:
52	4.13 إستراتيجية الدفاع الهجومي :
53	5.13 إستراتيجية الهجوم المضاد :
53	6.13 إستراتيجية الإعتزاف الجنائي :
54	7.13 إستراتيجية المشاركة و المسؤولية :
54	8.13 الإستراتيجية القانونية :
55	14 المتحدث الرسمي لفريق الإتصال الأزموي
55	1.14 - المواصفات الواجب توفرها في المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة :
56	2.14 إجراءات الاتصال التي يقوم فريق الأزمة :
57	3.14 الأنشطة و المهام الرئيسة لفريق الأزمة :
58	15 - مراحل التغطية الإعلامية للأزمة:
60	1.15 مرحلة التغطية الإعلامية العشوائية للأزمة
60	2.15 مرحلة التغطية الإعلامية المنظمة للأزمة :
61	3.15 - مرحلة تكيف التغطية الإعلامية مع واقع ما بعد الأزمة
62	5.15 - أهمية التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام:
64	خلاصة عامة
65	قائمة المراجع

بطاقة تعريفية بالمقياسعنوان الماستر: الاتصال والعلاقات العامةالسداسي: الثالثاسم الوحدة : وحدة التعليم الأساسياسم المادة : الاتصال وتسيير الأزمةالرصيد : 5المعامل : 2أهداف التعليم :

تمكين الطالب من معرفة أن السلطة الحقيقية تكمن في السيطرة والتحكم في الاتصال دون أن ننسى الدور الكبير الذي تقدمه وسائل الاتصال الجماهيري في سعيها لتقديم وظيفة من الوظائف البالغة النبل و المتمثلة في تذكير وتحذير المواطنين ، وشرح مختلف الإجراءات الواجب إتباعها لتفادي تلك الأزمة و غيرها وعلاقتها بالرأي العام .

المعارف المسبقة المطلوبة :

الهدف من هذه المادة هو تمكين الطالب من التعرف على أهمية اتصال الأزمة والدورا الفعال الذي تلعبه في معرفة مراحل الأزمة أو الكارثة إلى غاية إدارتها و التحكم فيها و استرجاع طبيعة النشاط ، ومدى مساهمته في عمليات التنظيم و التخطيط لإدارة الأزمات بفاعلية واحترافية، خاصة بعد الدروس المستفاد منها أثناء إدارة لأزمات و كوارث مشابهة أو مماثلة ، ويضلل هذا الموضوع متشعب المجالات و التخصصات يستدعي جهودا ضخمة ، ووقتا مستفيضا لتغطية جميع جوانبه، وفق المقرر التالي :

- مدخل عام
- مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها (الكارثة المشكلة ، الصراع ، الحدث ، الحادث
- . الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى
- . الأزمة وعلاقتها بعلوم الإعلام والاتصال
- . أسباب نشوء الأزمات
- . أنواع الأزمات
- . مراحل تكوُّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية
- . إدارة الأزمات ومراحلها :
- . إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات):
- . الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات
- . الاتصال وإدارة الأزمة
- . وظائف الإتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة
- . إستراتيجية الإتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:
- . المتحدث الرسمي لفريق الاتصال الأزموي
- . مراحل التغطية الإعلامية للأزمة:

طريقة التقييم :

تقييم متواصل 50% + امتحان 50%

1- مدخل عام

يحظى علم إدارة الأزمات بإهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الإجتماعية بشكل عام و الإتصال بشكل خاص ، و ذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام و الإتصالات ، و التي تنقل الأحداث و الأزمات و تساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها فور وقوعها من أي مكان في العالم ، هذا فضلا عن كثرة الأزمات التي تعاني منها دول العالم خاصة الناتجة عن الكوارث الطبيعية. ومن بين الفروع الهامة في مجال إدارة الأزمات ما يتعلق بكيفية إدارتها على مستوى الجمهور الداخلي و الجمهور العام ووسائل الإعلام و هو ما يعرف باتصالات الأزمة ، لذلك فإن الاتصال المؤثر و الفعال بهذا الجمهور من خلال وسائل الإعلام و وسائل الاتصال الأخرى يؤدي حتما إلى نتائج ايجابية و ملموسة عند إدارة أي أزمة. لقد بات من الضروري العمل على إدارة الأزمة و نذكر أن أول بداية للتفكير في إدارتها كانت مع أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 ، و من هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليس فقط كحالة طارئة و مفاجئة ينتج عنها أوضاع الا توازن و الاستقرار في النظم و القيم ، إنما كفرصة للتغيير و التطوير ، ويكون ذلك من خلال تدخل الإنسان لتسييرها بطريقة عقلانية و رشيدة لإدارتها ، و إن كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية فإن إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني المؤسسات بمختلف أنواعها و خصائصها.

و في الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجئة و ضيق الوقت و التهديد و ندرة المعلومات ، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات و يطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة ، و الذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمة و اتصال المؤسسة ، بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات . فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة و بمراحل التحضير لمواجهة الأزمة.

تطور مفهوم الأزمة

يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة، وخاصة بعد اتساع نطاق استعماله، وانطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية، وفي مجالات التعامل كافة. إلا أن تطوره التاريخي، قد ظهر في الطب الإغريقي القديم، تعبيراً عن نقطة تُحوّل مصيرية في تطور المرض، يرتكز بها شفاء المريض، خلال فترة زمنية محددة، أو موته ومن ثم، تكون مؤشرات المرض، أو دلالات الأزمة، هي الأعراض، التي تظهر على المريض، والناجمة عن الصراع، بين الميكروبات والجراثيم ومقاومة الجسم لها؛ وليس عن الأزمة المرضية، التي أُلْت به¹.

وبعد أن شاع اصطلاح الأزمة، في المعاجم والكتب الطبية، بدأ استخدامه، مع بداية القرن التاسع عشر، في التعبير عن ظهور المشاكل، التي تواجهها الدول، إشارة إلى نقاط التحول الحاسمة، في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

في عام 1937، عُرِفَت الأزمة بأنها خلل فادح، ومفاجئ، في العلاقة بين العرض والطلب، في السلع والخدمات ورؤوس الأموال. ومنذ ذلك التاريخ، بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة، في إطار علم النفس، عند الحديث عن أزمة الهوية. وكذلك، استخدمه الديموغرافيون، عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني. وأسفر استخدامه عن تداول، بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المختلفة، ذات الارتباط الحيوي.

¹ حسن عماد مكاوي و ليلي حسن السيد : الإتصال و نظرياته المعاصرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 1998

02. مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها (الكارثة المشكلة ، الصراع ،.....)

على الرغم من أن الأزمات، قد بدأت مع بداية الخليفة؛ إلا أن إدارة الأزمات، لم تبلور علماً، مفاهيمه وأصوله، إلا في النصف الثاني من القرن العشرين. ومرت دراسة الأزمات بمرحلتين. انتهت أولاهما بعد الحرب العالمية الثانية، وتكرزت دراساتها في السرد التاريخي للأحداث، واستخلاص دروسها المستفادة. أما المرحلة الثانية، فقد بدأت في ستينيات القرن العشرين، وتطورت فيها الدراسات، حتى شملت المناهج، وأدوات التحليل العلمي، والاقتراب التدريجي، والانتماء إلى العلوم السياسية؛ إذ ارتبط مفهوم الأزمة بالعديد من المفاهيم الأخرى، التي تتضح في الآتي:

12 تعريف الأزمة

هناك عدة تعريفات لكلمة الأزمة لغوياً واصطلاحاً مما جعلها تستخدم في كافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والأمنية ...

الأزمة لغوياً :

يعبر قاموس المصباح المنير عن الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال أزم علينا الدهر ، أي اشتد وقل خيره أو أزمتم عليهم السنة أي اشتد قحطها¹.

واشارت القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد الى الازمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال ويمكن القول انها وضع أو فترة حرجة وخطرة وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصا التوازن.

الأزمة اصطلاحاً :

¹ الرازي محمد بن أبي بكر :مختار الصحاح ، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967،

الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الانسان¹.

الأزمة بمعناها العام والمجرد هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها أما للأفضل واما للأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما.

2.2 - تعريف الكارثة والفرق بينها وبين الأزمة

يخلط البعض بين الكارثة والأزمة فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفاً مفاجئاً إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي الى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة ، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الانسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وانما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة الا انها كانت في حالة سكون. وعليه فإن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات².

عنصر المقارنة	الكارثة	الأزمة
المفاجأة	كاملة	تصاعدية
الخسائر	بشرية ومادية كبيرة	معنوية وربما بشرية ومادية
الاسباب	طبيعية وحيانا انسانية	انسانية
التنبؤ بوقوعها	صعبة التنبؤ	ممكنة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	يتفاوت الضغط تبعاً لنوع الكارثة	ضغط وتوتر كبير
المعنويات والدعم	غالباً....ومعلنة	احياناً... وبسرية

1 رضوان رضا عبد الحكيم: "الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 م، ص 76

2 سوزان القليبي : الإتصال و وسائله و نظرياته ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1998

داخلية	محلية وإقليمية ودولية	انظمة وتعليمات المواجهة
--------	-----------------------	-------------------------

3.2 المشكلة Problem

هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة، إذا اتخذت مساراً معقداً، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة.

4.2 الكارثة Disaster

هي حالة، سببت العديد من الخسائر في الموارد، البشرية والمادية. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية، مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية، مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة من استخدام معدات تكنولوجية، وأجهزة صناعية متخلفة.

تتداخل المشكلة والكارثة والأزمة، إذا استعصى حل الأولى، فنتحول إلى كارثة، تكون الأزمة إحدى نتائجها. ولئن كانت الأولى، تتحمل كثيراً من المرونة في التعامل معها؛ فإن الثانية، لا مرونة فيها، بل تتطلب الحسم السريع. وللكارثة، على آثارها السلبية العديدة، جوانبها الإيجابية؛ إذ إنها تعبئ المشاعر القومية، وتحفز أبناء المجتمع إلى التعاون، للتغلب على نتائجها؛ بل إنها قد توحدهم، على تضارب مصالحهم، وتعاضد ميولهم. أمّا الأزمة، فتثير الشكوك، وتبيد الثقة في المجتمع.

5.2 الحادث Accident

هو أمر فجائي، ينقضي أثره فور وقوعه؛ فلا يتسم بالاستمرارية، ولا بالامتداد. وإذا نجمت عنه أزمة، فإنها لا تمثله، في الحقيقة؛ وإنما هي إحدى نتائجه؛ وقد تمتد فترة، بعد نشوئها والتعامل معها.

6.2 الصدمة Shock

هي الشعور المفاجئ الحاد، الناتج من حادث غير متوقع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. ومن ثم، تكون الصدمة هي أحد عوارض الأزمات، وإحدى نتائجها؛ ولذلك، فهي لا تمثل إلا إطاراً خارجياً عاماً، يغلف

أسباب الأزمة. ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن؛ حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها.

7.2 الصراع Conflict

يقترّب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، التي تجسد تصارع إرادتين، وتضادّ مصالحهما. إلا أن تأثيره، ربما لا يبلغ مستوى تأثيرها، الذي قد يصل إلى درجة التدمير. كما أن الصراع، يمكن تحديد أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه، التي يستحيل تحديدها في الأزمة. وتتصف العلاقة الصراعية، دائماً، بالاستمرارية؛ وهو ما يختلف عن الأزمة، التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية، أو التمكن من مواجهتها.

8.2 الخلاف Dispute

وهو يمثّل التعارض والتضادّ، وعدم التطابق، سواء في الشكل، أو في الظروف والمضمون. وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة، أو وجهاً من وجوه التعبير عنها أو باعثاً على نشوئها واستمرارها؛ ولكنه لا يعرّب عنها تماماً¹.

9.2 . خصائص الأزمة

هناك عدة خصائص للأزمة بشكل عام يمكن أن تتواجد في أي أزمة تظهر على الملأ وهذه الخصائص هي:

- ✓ **التعقيد والتشابك والتداخل:** عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد والتشابك ويصعب تمييزها.
- ✓ **المفاجأة:** في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد حتى ولو كانت متوقعة فمن الممكن أن تكون :
- ✓ **المفاجأة في المكان :** وتعني مفاجأة من حيث لا يحتسب، فعلى المستوى السياسي قد يكون اتخاذ القرار بقطع علاقات مع دولة أخرى .
- ✓ **لم يتم توقع حدوث الأمر اطلاقاً من حيث المبدأ الامر الذي يعود الى سوء التخطيط.**
- ✓ **لم يتم توقع حجم آثاره :** أي حدوث ازمة متوقعة لكن آثار هذه الأزمة اكبر بكثير مما تم التنبؤ به، والاستعداد له ليس بمستوى هذا الحدث الذي افرز آثاراً كبيرة.

¹ سوزان القليني : المرجع السابق، 1998، ص 96

- ✓ لم يتم توقع توقيته "المفاجأة في الزمان" : وهو عامل الوقت الذي لم يتوقع وبحيث يشكل التوقيت ضغطاً كبيراً عليه أو جرى في وقت مخالف لتوقعه على نحو يؤثر على اجراءات العمل.
- ✓ لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهة : أي عدم الجاهزية الناتج عن ضعف التخطيط والتنبؤ المسبق.
- ✓ وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار لإملاء ارادتها في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية.
- ✓ أن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي ويمثل نقطة تحول اساسية في احداث متشابكة.
- ✓ أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الانماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية واحياناً الاستعانة بقوى خارجية للمساعدة في حل الأزمة.
- ✓ ان مجابهة الأزمة تعد واجباً مصيرياً على كل كيانات الدولة لكونها تمثل تهديداً لحياة الانسان وممتلكاته ومقومات بيئته.
- ✓ ضيق الوقت أو سوء إدارة الوقت : إن الحاجة الى قرارات سريعة لمواجهة الحدث المفاجئ يتطلب حسن الإدارة لعامل الوقت¹.

¹ صالح خليل ابو اصبع : العلاقات العامة و الاتصال الانساني ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، الاردن 1998، ص67

3. الأزمة وعلاقتها بالعلوم الأخرى :

3.1 الأزمة وعلاقتها بعلم الإدارة:

اهتم علم الإدارة بتحديد مفهوم الأزمة، في علاقته بالجوانب كافة، الخاصة بالإدارة وشروط النجاح. ولذلك، تنوعت الدراسات في مجال إدارة الأزمات، وتعدد اهتماماتها؛ فمنها ما تناول إدارة الأزمات بعامة؛ وثمة ما تناول موضوعات التخطيط والاستعداد لمواجهةها؛ ودراسات اهتمت بعملية اتخاذ القرارات، أثناءها؛ وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات، وعملية الاتصالات، إبان الأزمة. ومن ثم، تعددت مفاهيمها، وتركز بعضها في موقف الأزمة، أو نتائجها، الإيجابية أو السلبية؛ وفي هذا الإطار، كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية، أو الاستجابة المطلوبة. وتحدد مفهوم الأزمة، من وجهة نظر علم الإدارة، بأنه حالة أو موقف، يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية؛ وكذلك، يتسم بضغط الوقت، أو الضغط الزمني. ولذلك، فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار، قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها، يكون محدوداً جداً، ويتأثر، أساساً، بخصائصه وسماته، ومستوى الضغط الذي يشعر به.

3.2 - الأزمة وعلاقتها بعلم الاجتماع:

إهتم علماء الاجتماع بدراسة الأزمات، التي يتعرض لها البناء الاجتماعي، وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية السائدة، وانعكاسها على الجماعات المختلفة. وتركز أبرز مساهماته في تحديد ردود الفعل الاجتماعية، والسلوك الاجتماعي ودراساتها أثناء مواجهة الأزمات؛ وتمثل ذلك في ظهور علم سوسيولوجيا الأزمات. وأولى علم الاجتماع اهتمامه الانحراف، أو الخروج عن المألوف، في العلاقات والنظم الاجتماعية، والذي تسببه الأزمات، التي قد تكون سبباً أساسياً لتدمير العلاقات المستقرة، والضرورية للإنسان¹. وحديثاً، بدأ يركز في المخاطرة وارتباطها بالأزمة؛ إذ إنها تلفت الانتباه إلى ما يحدق بالمجتمعات من أخطار، تمثل، على سلبيتها مبدأً محركاً للمجتمع، الذي أحدث قطيعة مع التراث والطبيعة.

¹ عبد الرحمن توفيق و آخرون : مهارات الاتصال و العلاقات مع الآخرين ، القاهرة ، مركز الخبرات الإدارة ، 1998 .ص 67

3.3 علم النفس، ودراسة الأزمة

حرص علم النفس على دراسة الآثار النفسية للأزمة، والتي قد تتخذ أشكالاً متنوعة، كالارتباك والصدمة والقلق والتوتر وعدم التوازن. وغالباً ما تسبب الأزمة ارتباكاً كبيراً للناس، في حياتهم وأساليب تكيفهم مع الضغوط؛ وعادة ما تثير مشاعر الخوف والصدمة. وتستند نظرية الأزمة، في إطار علم النفس، إلى عدة فرضيات، تتمثل في الآتي:

- من الشائع، أن يمر الناس بحالة من عدم الاتزان، ومن تفكك النظام الاجتماعي، مع وجود عوائق ضاغطة، في غضون وقائع الأزمة.
- يُعدّ الضغط الموقفي الحادّ خبرة حياة عادية، وليست جسيمة؛ يمكنها أن تطاول، في الغالب، كثيرين، وفي وقت واحد من حياتهم.
- أولئك الذين يمرون باضطرابات داخلية، يثابرون على استعادة اتزانهم.
- أثناء الصراع، لاستعادة الاتزان الداخلي، يكون الإنسان في حالة حادة، محدودة الزمن، من الضعف النفسي.
- أثناء هذه الحالة من الضعف النفسي، فإن عامة الناس يكونون قابلين للتدخل النفسي.
- يمكن أن تتسم الاستجابة الداخلية للناس بمراحل عامة، لرد الفعل لأزمة، والذي يمكن أن يمروا به كلّهم؛ بغض النظر عن طبيعة الحدث الواقع.
- يمكن الأزمات أن تنمو وتتطور، كما يمكنها أن تنتج سلبيات¹.

الأزمة، إذًا، من وجهة نظر علم النفس، ارتباك في العلاقات المستقرة، المطلوبة للإنسان. وهي تظهر عندما تكون تلك العلاقة مهمة له، وعندما يدرك الناس تحطم العلاقات أو تدهورها.

كما سنحاول أن نخصص في الحصة المقبلة محاضرة كاملة عن علاقة الأزمة بعلوم الإعلام والاتصال

¹ عبد الله الطويرقي : علم الاتصال المباشر ، دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الاعلامية ، القاهرة ، 2000م ، ص 23.

4. الأزمة وعلاقتها بعلوم الإعلام والاتصال :

توجد بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع اتصالات الأزمة الا أن مجال اهتمامها محدود بتشخيص ودراسة حالة واحدة فقط بعينها بدون ان تهدف لتقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على الحالات الأخرى. حيث أن معظم الكتابات التي تناولت اتصالات الأزمة لا تقوم بتعريف المفهوم نفسه وتفترض ان اتصال لا يتصف بأي بخصائص خاصة ماعدا انه اتصال تقوم به العلاقات العامة و تركز على الاقتراح و النصح بنصائح محددة للخروج من الأزمة ، أما فيما يتعلق في وضع تعريف واضح و محدد لاتصالات الأزمة فقد بذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين نذكر من أهم هذه التعريفات و التي يتصور بأنها وضعت كمفاهيم واضحة لاتصالات الأزمة و ذلك على النحو التالي:

يرى عثمان محمد العربي أنها " : 1 اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية و في جو مشحون بالسلبية و العداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساس من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة و ظروف عملها و التي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل طراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل و استمرارية عملها و إنتاجها و بقائها" ¹.

و انطلاقا من هذا كله فان اتصالات الأزمة يجب ان تكون قادرة على التعامل مع هذه العوامل الثلاثة على النحو التالي:

- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع الغموض الذي يلف ملابسات الأزمة لان هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات التي تتهم المؤسسة و صدقها و مسؤولياتها.

¹ عثمان محمد العربي : مهارات الاتصال و العلاقات العامة . القاهرة . ص 55 ، 2000م

- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام بطريقة تكفل عدم تفاقم الأزمة.
- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع السلبية النشطة لواحد أو أكثر من جماهير المؤسسة بشكل يؤدي إلى تخفيفها و عدم نشرها بين الآخرين كحد أدنى.
- و يرى عثمان العربي أن أي سعي نظري لتنظيم اتصالات الأزمة يجب أن يحول هذه العناصر الثلاث السابقة إلى عوامل خاصة مفسرة و ينقلها من جانب العمومية التي فيها الآن إلى خصوصية تحدد لنا نوعية الرسائل أو مضمون الرسائل الاتصالية المناسبة لأي مرحلة من مراحل الأزمة و تحدد لنا أوجهه المناسبة أيضا .
- كما يرى محمد شومان أن اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة و يندرج في اطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامى المستخدمة فيها و على هذا الأساس فان الأنشطة و الأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات و المؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات لعامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة و كذلك فان الأنشطة و الأدوار الرئيسية التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصالات الأزمة مما يعني أن اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف و مهام العلاقات العامة بل أن مسؤولية القيام بها تضع ايضا على وسائل الإعلام الجماهيري¹.
- و يتضح لنا مما سبق عرضه من تعريفات لاتصالات الأزمة ان تلك الاتصالات التي تجري وقت حدوث الأزمة و أي حديث عن اتصالات الأزمة قبل الأزمة خاطئ نظريا و علميا لسببين هما2 :
- أولا : على المستوى العلمي :** لا يمكن تسمية الاتصالات التي تجريها العلاقات العامة لمنع وقوع الأزمة بأنها اتصالات أزمة لان العلاقات العامة بالمؤسسة لا تعلم مسبقا بان أزمة ما ستحدث في المستقبل و الحديث النظري

¹ قدرى علي عبد المجيد : اتصالات الأزمة و إدارة الازمات ، دار الجامعة الجديدة ، 2008

عن مرحلة ما قبل الأزمة هو حديث يتم في الحقيقة بعد حدوث الأزمة و هو بالتالي حديث افتراضي تحليلي و هو ما يسمى التحليل بعد حدوث الواقعة.

ثانيا على المستوى العملي : أن كل الاتصالات التي تجربها العلاقات العامة الإستراتيجية تهدف لإنشاء و تطوير العلاقات مع الجماهير الإستراتيجية و العمل على الحفاظ عليها و عدم تدهورها ، و بالتالي فان ما يسميه البعض اتصالات مرحلة ما قبل الأزمة هو في الحقيقة جزء من العلاقات العامة الإستراتيجية التي تساوي إدارة القضايا.

وعلى الرغم من اختلاف المنظمات و اختلاف الأزمات التي تواجهها إلا أنه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة فيما يلي :

- محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن.
- التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.
- توزيع المهام و الأدوار على الأجهزة المختلفة و حصر و توفير الموارد اللازمة.
- تقليل الخسائر إلى أدنى حد و توفير سرعة الاستجابة.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
- استعادة المنظمة لعافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة و استمرار أدائها لدورها في المجتمع.
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة و إزلة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية و الخارجية.
- الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك¹.

¹ محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي : المدخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإتصالي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الفجر للنشر و

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الإجرائي لإتصال الأزمة والذي يتجسد في توظيف الإتصال " بوصفه العملية الإجتماعية المقصودة التي تحمل معنى التأثير و التأثير الشامل لمجموعة العناصر الأساسية للعملية الإتصالية المتمثلة في المؤسسة كمصدر للإتصال ، و شبكات إتصالها الشاملة و الرسالة التي يكون مضمونها موضوع الأزمة التي تمر بها المؤسسة و ردود الفعل الخاص بجمهور المؤسسة الداخلي و الخارجي ، و الغاية من هذه العملية هو و اتجاهات الجمهور اتجاه الأزمة و المؤسسة ، و يكون اتصال الأزمة مصاحب لمختلف المراحل التي تنتج عنها"

5 - أسباب نشوء الأزمات :

الأزمة ما هي إلا فشل لمتخذي القرار، إما بسبب خلل إداري، أو خبرة محدودة، أو عدم المعرفة؛ وقد تكون بسبب تضافر هذه العوامل كلها، أو بعضها. ولذلك، فإن تكرار الأزمات وتعددتها، يتطلبان تحديد أسباب نشوئها، وخاصة أن لها مقدمات، تدل عليها، وظواهر متعددة، ترافقها بداية من مرحلة نشوئها وحتى احتوائها وإيجاد حلولها الملائمة. ولمراحل الأزمة المختلفة تداعياتها، التي تُعدّ مقدمة لأحداث ومتغيرات عديدة، تطرأ على الحاضر، وتطاول المستقبل، وتنتهي نتائجها إلى تغيير الموقف عمّا كان عليه قبل نشوء الأزمة. وتعدد أسباب الأزمات، فتكون داخلية أو خارجية، أو تعارض الأهداف والمصالح؛ وتمثل في الآتي:

1.5 . سوء الفهم

الأزمات الناجمة عن سوء الفهم، تكون دائماً عنيفة؛ إلا أن مواجهتها، تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات. ولذلك، تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

2.5 عدم استيعاب المعلومات بدقة

يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة. إذ إن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية، سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة، للكيان الإداري، أو المشروع، أو الدولة، ناجماً عن انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة. وعندئذ ستفتش الارتجالية والعشوائية، حتى تكوّننا أزمة اضمحلال الولاء والانتماء؛ ويكون هناك مجال خصب لانتشار القيم السلبية والقهر والتخاذل، ويعم الفساد؛ ما يؤدي انهيار الكيان.

3.5 سوء التقدير والتقييم

هو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام العسكري، الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق؛ فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه؛ ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالاً إذا استغفل الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة، التي يختار توقيتها الملائم، ويحقق المفاجأة، التي تصل إلى درجة الصدمة، التي تفقد

الطرف الأول توازنه؛ فيختل تفكيره، يلجأ إلى أساليب ارتجالية، عشوائية، تتمخض بأزمة مدمرة، يصاحبها، غالباً، ضغوط عنيفة، تطيح الكيان.

4.5 الإدارة العشوائية، الارتجالية

هذا الأسلوب من الإدارة، لا يسبب الأزمات فقط؛ وإنما يساعد، كذلك، على تدمير الكيان نفسه، ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته، واستعداده لمواجهةها. فالإدارة العشوائية، تنبثق من الجهل، وغياب النظرة العلمية، الإستراتيجية؛ وتشجع الانحراف والتسيب، والتكالب على المكاسب المرحلية قصيرة الأجل. ويجعل ذلك متخذ القرار شخصاً أجوف، لا يؤمن بالتخطيط وأهميته؛ كما يساعد على إشاعة الصراع، بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين في الكيان الإداري. وتستبدل الإدارة العشوائية الرقابة الأمنية بالمتابعة العلمية الوقائية؛ ما يشيع الإرهاب والخوف والتطاحن والتشابك، ويصبح الكيان كله مرتعاً خصباً للفساد والإفساد واستباحة الموارد؛ فتتولد أزمات عديدة؛ من أهمها: انخفاض معدلات الإنتاج وتدني مستواه، وارتفاع معدلات دوران العمل. وتعترى هذه الأزمات بعامة دول العالم النامي، التي تفتقد الرؤية المستقبلية، العلمية¹.

5.5 السيطرة على متخذي القرار

يحمل على هذه الرغبة الابتزاز، وإيقاع متخذ القرار تحت ضغط، نفسي ومادي، واستغلال تصرفاته الخاطئة، التي كان قد اقترفها، وبقيت سراً؛ لإجباره على اجترار تصرفات أكثر ضرراً، تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. ويُعدّ هذا الباعث جزءاً أساسياً من آليات صناعة الأزمة، التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى؛ لإجبارها على التخلي عن عقيدتها التنموية، لتتحول إلى تابع هامشي.

6.5 اليأس:

اليأس أزمة، نفسية وسلوكية، تشكل خطراً داهماً على متخذي القرار؛ إذ تُحبطهم، وتُفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، وتُسلمهم إلى حالة رتبات (الروتين). وتتفاقم الأزمة، لتكون حالة اغتراب بين الشخص والكيان؛

¹ عز الدين، أحمد جلال : إدارة الأزمات في الجانب الإداري"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما؛ ويتضح ذلك في الأزمات العمالية، الناتجة من ظروف العمل غير الملائمة وانخفاض الدخل، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الإنسانية. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات، إشاعة جو من الأمل، من خلال تحسين تلك الظروف، وتأمين مكاسب العاملين.

7.5 الشائعات

هي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وُظفت، مقترنة بعدة حقائق ملموسة، وبأسلوب متعمد ومضلل، وفي توقيت ملائم، وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، من خلال الأزمات التمويينية، وتلك العمالية، الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور، أو الاستغناء عن عدد من العمال. وقد يسبب ذلك مظاهرات عمالية عنيفة، تتطلب معالجتها حكمة بالغة، تحوّل دون تسببها بخسائر، مادية وبشرية، جسيمة.

8.5 استعراض القوة

تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة، الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر، رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. وبذلك، تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتولد الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

9.5 الأخطاء البشرية

وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل؛ بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة، تتوالد منها أزمات عديدة، تكشف عن خلل في الكيان الإداري¹.

¹ حسن أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، القاهرة، 1994

6 - أنواع الأزمات

هناك أنواع كثيرة للأزمات يمكن تصنيفها فيما يلي

1.6 أولاً من حيث التخطيط

- الأزمات المخططة لها :

وهي الأزمات المختلقة؛ وقد تسمى، تجوّزاً، في بعض الأحيان، أشباه الأزمات Semi-Crises. ومصادقها حادث خليج تونكين، حيث مرّ زورقا طوربيد، تابعان للقوات البحرية لفيتنام الشمالية، بجوار مدمرتين أمريكيتين، كانتا ترابطان فيه؛ وعلى الرغم من أن ذلك لم يسفر عن أيّ تهديد، أو خسائر للمدمرتين، إلا أن الرئيس الأمريكي، جونسون، تلقّفه، ليفتعل أزمة كبرى، تحمل الكونجرس الأمريكي على السماح له بالتدخل في فيتنام¹.

- الأزمات العفوية أو غير المخطط لها : وهي في الغالب لا دخل للإنسان بها مثل الأزمات الناشئة عن الكوارث الطبيعية

2.6 . من حيث تعارض الأهداف : ويكون سببها

تناقض السبل (الطموحات):

تنشأ الأزمة، في هذه الحالة، عن اختلاف طموحات منفعدي القرار وأهدافهم، وتعدد توجهاتهم؛ فمنهم من يعمل على تنفيذ القرارات بسرعة؛ وآخرون يتباطئون فيه. وهو ما يُفقد متخذ القرار رؤيته لما يدور داخل الكيان الإداري، ويوقعه تحت تأثير تعارضهم. لو حاول التوفيق بين الجانبين، من خلال تغيير قراراته، لأمسى الكيان الإداري متخبطاً، مفتقداً وحدته الفكرية والعملية؛ للكيان الإداري، ما ينجم عنه أزمات غامضة، لا يمكن تحديد أسبابها؛ فتضمحل الثقة بمتخذ القرار. ومع استمرار محاولات التوفيق، تتسع دائرة عدم المصادقية، ويزداد الشك في القدرات، وتتفاقم الأزمة².

2.6 تضارب المصالح:

¹ عز الدين، أحمد جلال : مرجع سابق. ص18

² عبد الرحمن توفيق و آخرون : مرجع السابق. ص 45

يُعدّ تضارب المصالح وتباينها، من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات، سواء على المستويين المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات، الاقتصادية والإدارية، كذلك فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات، أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة؛ إذ سيعمل كلُّ طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر. وسيسعى كلُّ منهما لاستمرار استفحاله وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلاً منهما، يتوخّى أن يكون إضرارها بالآخر أشدّ وأشدح¹.

3.6 . من حيث التكرار :

يُعدّ التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات. وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري، يتيح رصد مقدماتها وتجنّبها، فإن أيّ كيان إداري، سواء كان فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها، على ما يملك من أجهزة وقائية. ويمكن تقسيمها إلى:

- أزمات دورية متكررة:

لئن سمح تكرار الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمداهمها وحجمها وشدتها واتساع مجالها. وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية، المرتبطة بالدورة الشرائية، والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم، كذلك، عن الانتعاش، نتيجة لخلل في قوى الإنتاج².

- . أزمات غير دورية

وهي تتصف بالعشوائية، ولا يرتبط حدوثها بأسباب دورية؛ ولذلك، يصعب توقّعها. غير أن المتابعة الدقيقة، وملاحظة عوامل نشوئها، يساعدان على تلافيها. وتتمثل في الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية، مثل الأمطار والأعاصير³.

4.6 . من حيث حدتها

¹ علي عوجة و آخرون : مقدمة في وسائل الاتصال ، الطبعة الأولى ، جدة ، مكتبة مصباح ، 1989 ،ص 54
² عليوة، السيد " :صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، ال هيئة المصرية العامة . للكتاب، 1997،ص97
³ عبد الرحمن توفيق و آخرون : مرجع سابق . ص 40

يمكن تقسيم الأزمات، طبقاً لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان، الذي أصابته، إلى نوعين أساسيين، هما:

- الأزمات السطحية :

وهي أزمات، لا تشكل خطراً؛ إذ إنها تحدث فجأة، وتنقضي بسرعة، وخاصة إذا عولجت أسبابها. وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة، مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

- . الأزمات العميقة:

وهي الأشد خطراً؛ إذ تكون شديدة الضرر والقسوة، لارتباطها ببنية الكيان الذي تعتره، وقد تدمره، إن أهملت مواجهتها.

5.6 - من حيث التأثير

يتفاوت تأثير بتفاوت أسبابها

- أزمات محدودة التأثير:

وهي وليدة ظروف معينة. ولا يكون لتأثيرها معالم واضحة في الكيان الذي تنتابه؛ ولذلك، فإن مواجهتها تتحقق من خلال تعديل سياساته وأساليب إدارته. وتتمثل في افتقاد سلعة تموينية معينة، مع توافر بدائلها.

- . أزمات جوهرية:

يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً، مؤكداً، في بنية الكيان الذي يحل به؛ ما ينعكس على أدائه ويفرض قيوداً على حركته، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها. ولذلك، فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها؛ إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة، وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً. وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء¹.

6.6 - من حيث شدة الأزمات

¹ . قدرى علي عبد المجيد : اتصالات الأزمة و إدارة الازمات ، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 83

تراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف، هما:

- . أزمات عنيفة:

وهي بالغة الشدة والعنف، تؤثر في الكيان الإداري، بل تكاد تدمره. ولا سبيل إلى مواجهتها، غير إفقادها للقوة الدافعة، وتفتيتها إلى أجزاء؛ حتى يمكن معالجة كلِّ جزء على حدة.

ويتمثل هذا النوع من الأزمات في الإضرابات العمالية، والامتناع عن العمل حتى تُستجاب المطالب؛ ما يسبب خسائر ضخمة.

- . أزمات خفيفة:

يتمثل هذا النوع في الأزمات الناتجة من حوادث تخريب. وعلى الرغم من أنه قد يبدو عنيفاً، إلا أن تأثيره يكون محدوداً، ويسهل معالجته بسرعة، بعد معرفة الأسباب، والكشف الصريح عنها. وقد يُستعان عليه بالشعب، بتحويله من طرف خصم إلى طرف مشارك، وفعال، في علاج الأزمة.

7.6 . من حيث مستوى الأزمات:

أ. الأزمات الشاملة:

تصيب الدولة، وتؤثر في المجتمع كله؛ فهي أزمات شاملة، سواء في أسبابها و نتائجها، وكذلك متطلبات علاجها. ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير. ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي، ونظامها السياسي، أو وضعها الأمني، الداخلي أو الخارجي؛ فضلاً عن سيادتها واستقرارها، السياسي والاجتماعي. وهذه الأزمات، تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات دعماً خارجياً.

ب. الأزمات الجزئية:

تتمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية. وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها؛ بل يطاول الدولة برمّتها، إن لم يكن السيطرة عليه. وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقاً للكيان الذي قد ينشأ فيه؛ إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات، والمتمثلة في عوامل انتشارها وترابطها

وتكاملها ونشوئها واختفائها. وفي هذا النوع من الأزمات، يجب تدخّل الدولة، لمواجهة الأزمة واحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري، الذي تأثر بها، من مواجهتها.

8.6 - من حيث أبعاد الأزمات

أ. أزمات عالمية، لها تأثير محلي:

غالباً ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها، فيكون تأثير تلك الأزمات فيها أشد خطراً منه في الدولة المركز، فلو ساء محصول القمح الأمريكي، مثلاً، فإن تأثيره لن يقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل سيكون أشد تأثيراً في الدول، التي يعتمد عليه غذاؤها؛ إذ يمكن واشنطن أن تؤمن حاجتها إلى القمح من مخزونها الإستراتيجي، أو أن تستبدل به سلعاً أخرى؛ وهو ما يتعذر على الدول التابعة لها اللجوء إليه.

ب. أزمات محلية، لها تأثير خارجي:

يتضح مثل هذه الأزمات، كلما كانت الدول النامية مترابطة؛ إذ يمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطاول العالم الخارجي، فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات. ويتحقق ذلك على مراحل، تتمثل في امتصاص ضغطها واستيعابه؛ ثم إفقادها تأثيرها الذاتي، وتحويله إلى باعث لضغوط أزمة جديدة، يمكن تصديرها إلى الخارج، ويكون ذلك استغلالاً لضغوط الأزمة الجديدة كرد فعل للتعامل مع الأزمة الأصلية وتحويل مسارها؛ ويأتي ذلك المرحلة الأخيرة، وهي جني مكاسب تحويل مسار الأزمة إلى أطراف أخرى، وإجبارها على مواجهتها. ويتمثل ذلك في ما عمدت إليه الدول المنتجة للنفط، من نقل الأزمة النفطية إلى جميع الدول المستهلكة؛ وما بادرت إليه، في الوقت نفسه، الدول الصناعية الكبرى، من نقل عبء تلك الأزمة، مرة أخرى، إلى دول العالم كافة، التي تعتمد على منتجات تلك الدول النفطية¹.

ج. أزمات محلية فقط

¹ كامل عبد الوهاب محمد : سيكولوجية إدارة الأزمات ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 63

وهي الأزمات، التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة، بل يقتصر على قطاع محدود منها؛ ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج؛ ولذلك، فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط. ويتمثل ذلك في الأزمة، التي نشأت عن انقطاع خدمات الكهرباء عن معظم مناطق جمهورية مصر العربية، في أحد أيام أبريل 1990، بسبب صاعقة، ضربت خطوط كهرباء الضغط العالي، في أحد المواقع في الوجه القبلي؛ الأمر الذي نجم عنه زيادة التحميل، فجأة، على المحطات الأخرى، فانقطع التيار عن بعضها وأبقى العديد من أنحاء الجمهورية بلا كهرباء. ولقد أسهم ذلك في أزمات محلية للعديد من القطاعات، وخاصة بعض المستشفيات، ووسائل النقل التي تعمل بالكهرباء؛ إلا أنها بقيت محلية فقط، كما اختلفت درجات تأثيرها في القطاعات، الخدمية والإنتاجية.

9.6 - من حيث محاور الأزمات

أ. أزمات مادية:

وهي التي يكون تأثيرها ملموساً، مثل: أزمة الغذاء، وأزمة السيولة النقدية، وأزمة البطالة. ويمكن التعامل معها، مادياً وطبيعياً، بطرائق ومناهج مختلفة، ومتعددة. كما يمكن التحقق من مدى نجاح آليات التعامل معها، من خلال النتائج المترتبة على محاولات مواجهتها.

ب. أزمات معنوية :

وهي التي تدور حول محور غير موضوعي، له ارتباط بذاتية الأشخاص المحيطين بها. ويتمثل هذا النوع في أزمات الثقة أو المصدقية، أو أزمات الولاء. ويلاحظ أن محور هذه الأزمات معنوي، شخصي، غير ملموس؛ ولذلك، فإن مواجهتها تتحقق بإدراك مضمونها.

ج. الأزمات المزدوجة:

يتمثل هذا النوع في المشكلات، الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب أو الاغتراب. وهي ذات جانبين، أحدهما مادي، ملموس، هو الواقع المادي، الذي أحدثته أو نتجت منه، وهو الأشخاص المختطفون، أو الخسائر والأضرار المادية. والآخر معنوي، يتمثل في ردود الفعل العنيفة، المصاحبة للأعمال الإرهابية، وما تشيعه من عدم الإحساس بالأمن، والخوف من ردود الفعل الانتقامية. وهذا الشكل المزدوج من الأزمات، أصبح هو السائد، في العصر الحالي.

7. - مراحل تكوّن الأزمات وتفاعلاتها الداخلية

الأزمة ظاهرة اجتماعية، تتكون خلال مراحل متتابعة، مختلفة، تشهد تفاعلات داخلية، تنبه لبداية تكوّناتها وأطوار النضج المتعاقبة.

وتمثل متابعة هذه المراحل أهمية خاصة لمتخذ لقرار، الذي يمكنه التنبه لوجودها وظهورها، وتكوّن العوامل المساعدة على نضجها؛ فيكون أقدر على مواجهتها. وتمر الأزمة، من لحظة نشأتها وحتى اضمحلالها، بخمس مراحل، هي:

1.7 - النشوء:

في هذه المرحلة، يكون هناك إحساس مبهم بوجود شيء غير متوقع، يلوح في الأفق، وينذر بخطر غير محدد المعالم، أو الاتجاه، أو المدى الذي سيصل إليه. ويرجع اتساع نطاق المجهول في الأزمة إلى عدم وجود معلومات كافية عن أسبابها، واحتمالات تطورها، والأضرار التي ستسببها. لذلك، تكون خبرة متخذ القرار وكفاءته، من العوامل المهمة، والأساسية في التعامل معها ومواجهتها، إبان مرحلتها المتقدمة.

2.7 - النمو:

تبدأ هذه المرحلة، حينما لا يتنبه متخذ القرار لخطر الأزمة، في مرحلة نشوئها؛ إذ يَطْرَدُ نموّها، معتمداً على محفزات ناتجة من الأزمة نفسها، وأخرى خارجية، استقطبتها، وتفاعلت معها؛ ما زادها قدرة على النمو. وخلال هذه المرحلة، يتعاضم إحساس متخذ القرار وشعوره بوجود الأزمة، فتبدأ المحاولات الجادة لمواجهتها، وإلا فإنها ستعكس، سلباً، خلال هذه المرحلة على الكيان كله، وتتفاقم لتبلغ مرحلتها التالية¹.

3.7 - النضج

¹ محمد أمين عودة : مشكلات و معوقات الاتصال الادارية ، الكويت ، مطبوعات جامعة الكويت ، 1996

يدفع الأزمة إلى هذه المرحلة، عدم كفاءة الإدارة وجهلها وتخلفها. فتزداد عوامل تفاقمها، التي تمدّها بالقوة المؤثرة، اللازمة لبلوغها أقصى درجاتها شدة وعنفاً؛ ما يجعل السيطرة عليها أمراً مستحيلاً، إلا من خلال مصادمتها صداماً عنيفاً، قد ينتهي إلى تدمير الكيان أو المشروع، الذي نشأت فيه.

7. 4 الانحسار

وهي المرحلة، التي تصل إليها الأزمة، بعد تحقيق أهدافها خلال الاصطدام العنيف؛ إذ تفقد قدرًا كبيراً من قوّتها، فتبدأ بالانحسار. وإن فشل الاصطدام في تبديدها أو تقليصها، فقد تتجدد، وتأخذ شكل موجات متلاحقة، تززع استقرار الكيان، الذي يدخل مرحلة الانكماش والتقلص، حتى يصل إلى درجة الفناء أو الاختفاء.

7. 5 - الاضمحلال والتلاشي :

حينما تفقد الأزمة قوة دفعها، تتلاشى مظاهرها. ويدفع اختفاؤها الكيان، الذي نشأت فيه، إلى إعادة البناء، وعلاج الآثار المترتبة عليها. ويستعيد فاعليته وأداءه، بعد اكتسابه الخبرة والمناعة، في التعامل مع مثل هذه الأزمات، التي أملت به¹.

¹ محمد أمين عودة : مرجع سابق ، ص 92

8 . إدارة الأزمات ومراحلها :

مصطلح إدارة الأزمات لم يظهر فجأة، حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تخص علم الإدارة. وقد تطوّر هذا المفهوم ونشأ بمراحل متعددة، حتى وصل لما هو عليه الآن.

1 . 8 - نشأة مفهوم إدارة الأزمات:

أول ما ظهر مفهوم إدارة الأزمات ظهر في بيئة الإدارة العامة، الذي كان يُشير إلى الدولة وما تهم به الحكومات؛ حتى يكون لديها القدرة على مواجهة أي ظرف مفاجئ والكوارث العامة.

وانتقل هذا المفهوم إلى العلاقات الدولية، حيث يعتبر أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة الظروف الدولية المتنوعة¹.

وتواصل المفهوم بالتطوّر حتى ظهر في علم الإدارة، فهو أسلوب جديد قامت الحكومات والمنظمات العامة بتطبيقه؛ حتى تقوم بإنجاز أنشطة مستعجلة أو حل أي مشكلة طارئة.

2 . 8 - مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمة هي عمليات إدارية، تعمل على توليد ردّة فعل استراتيجية للأزمة، حيث تكون بعد أن يقوم مجموعة من الإداريين المحترفين وأصحاب الخبرة باستخدام مهاراتهم، فيقومون بتحديد بعض الإجراءات اللازمة لكي تقلل من الخسائر إلى أدنى حد.

تعني إدارة الأزمة هي رفع مستوى الكفاءة ورفع قدرة النظام على صنع القرار؛ لكي يتم التغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تكون سبب عدم قدرتها على مواجهة الأحداث والتغيرات المتلاحقة. وبالتالي إدارة الأزمات تخرج المنظمة من حالات الترهل الإداري والاسترخاء².

¹ محمد رشاد الحملاوي : إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى الإمارات العربية المتحدة ، أبو ظبي ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية ، أكتوبر ، 1995

² محمد أمين عودة : مرجع سابق .ص34

8-2 - مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.¹

8-2-1 اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بك أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

8-2-2 الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وأنهارت المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للاختيار لم يكن

¹ محمد أمين عودة : مرجع سابق .ص23

يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً .

8-2.3 احتواء الأضرار والحد منها:

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل

المثال : نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

8-2-4 استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل (قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة¹.

¹ رشاد الحماوي : إدارة الأزمات تجارب محلية و عالمية، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مكتبة . عين الشمس ، 1993

8 - 2 - 5 التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة¹.

¹ محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1997

9 : إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات):

الأزمات هي فعل أو رد فعل إنساني؛ فعل يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره، وهو ما يعرف " بالإدارة بالأزمات"، ومن قبيل ذلك سعي العاملين في مشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن العمل، من أجل زيادة أجورهم، أو المشاركة بنسبة في الأرباح، أو تكوين نقابة خاصة بهم، أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك من مزايا عينية وتسهيلات، أو محاولة رب العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الإضراب، بهدف تحقيق الانضباط .

وقد تفلح محاولة أي من هذين الفريقين (العمال أو أرباب الأعمال) ، وهنا يقال إن تسبب أيهما في خلق " الأزمة " قد أفلح في تحقيق ما أرادته ، ونجحت محاولته للإدارة بالأزمات وقد تفشل مثل هذه المحاولة، فيجد مدير الأزمة نفسه وقد أصبح في مأزق حقيقي .

كما أنه على الرغم من أن النتيجة المفترضة نظرياً لتقاطع هذين الأسلوبين، أو للتفاعل القائم بينهما، هو أن يحقق أحدهما قدراً من المكاسب يعادل ما يتكبده الطرف الآخر من خسائر، أو ما يعرف " بالمباراة إلا أن الواقع العملي لا يَحتمل دائماً مكسباً كلياً ذات الحصلة الصفرية.

مقابل خسارة تامة، وإنما يحقق كل من الطرفين قدراً من المكاسب والخسائر المزدوجة. وفي المثال الذي سقناه آنفاً، فإن نجاح صاحب العمل في فصل العمال المضربين قد يؤدي إلى نقص في الإنتاج، أو إلى تكاليف الإضرابات من جانب باقي العمال تعاطفاً مع زملائهم المفصولين، مما يهدد بتوقف نشاط المشروع الاقتصادي، كما أن نجاح العمال المضربين في الحصول على زيادة في أجورهم قد يدفع صاحب العمل إلى التنكيل ببعض متزعمي الإضراب، أو تشديد الإجراءات الموقعة على من يخطئ منهم ، وهناك بعض الأزمات التي قد تسفر عن فائدة مشتركة للطرفين، ولا يزال المثال السابق الرائد في التمثيل لهذا النوع من الأزمات، وذلك في حالة ما إذا ترتب

على هذا الإضراب نجاح العمال في الحصول على زيادة في أجورهم، في مقابل العمل ساعات إضافية لزيادة إنتاجية المشروع¹.

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة و إيجادها من عدم كوسيلة للتغطية و التمويه على المشاكل الموجودة فعلا باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها على المشكلة الأصلية ، و قد تهدف عملية خلق الأزمة لتحقيق فائدة غير مشروعة مثل قيام تجار سلعة ما بخلق أزمة وهمية بتخزين كميات كبيرة منها و عدم عرضها بالسوق و إدعاء عدم توافرها مما يؤدي لزيادة الطلب و قلة العرض و هو ما يترتب عليه ارتفاع الأسعار لصالحهم و هو ما يعرف بصناعة الأزمة².

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلقة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي ، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير .

أما على المستوى السياسي فقد تقوم دولة بخلق مشكلة ما على الحدود مع إحدى جاراتها و ذلك لإحداث أزمة تهدف من وارتها إلى ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة³.

ويمكن تعريف الإدارة بالأزمات " : بأنها فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة

استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره

ويتم خلق الأزمة و افتعالها من خلال عدة مراحل هي:

1 - مرحلة الإعداد و ذلك بتهيئة المسرح لخلق الأزمة و افتعالها.

¹ محمد الشافعي : استراتيجية ادارة الازمات و الكوارث ، الطبعة الأولى ، ص . 43 . القاهرة ، مركز . 2000 م

² حمود يوسف : دراسات في العلاقات العامة المعاصرة ، الطبعة الاولى ، ص . 65 . القاهرة ، بدون ناشر ، 2002

³ منى صلاح الدين : إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، ص . 99 . دار البيان للنشر، 1998

- 2مرحلة تجسيد الأزمة و هي مرحلة يتم فيها التعبئة الفاعلة الأحداث للضغط بالأزمة من خلال:
 - امتداد أسي بزيادة فاعلية إحداث الأزمة.
 - امتداد أفقي من خلال كسب المزيد من الحلفاء لعناصر صنع الأزمة.
 - التحرك الدائرة المتراكم باستخدام كافة الوسائل و الأدوات لتفعيل الأزمة ثم التخفيف في مرحلة تالية و التصعيد مرة أخرى و هكذا.
 - 3مرحلة السيطرة على الموقف وحسمه من جانب العناصر الصانعة للأزمة بهدف تحقيق مصالحها.
 - 4تهدئة الأوضاع : حيث يتم تخفيف ضغط الأزمة و إعادة الأوضاع إلى طبيعتها و الإستجابة لبعض المطالب الهاشمية للطلب الآخر.
 - 5جني المكاسب المترتبة على خلق الأزمة¹.
- و يتطلب الأمر لنجاح الإدارة بالأزمات عدة شروط منها:

وجود تفاوت كبير في موازن القوى لصالح مدير الأزمة مما يضطر المستهدف به إلى التسليم بمطالبه تجنباً لصراع يعرف الأخير نتائجه مسبقاً ، وفي حالة عدم وجود فارق جوهري بين قوة الطرفين فإن على مدير الأزمة أو مفتعلها أن يضع الطرف المستهدف بما بقدرته على تكبيد خسائر فادحة في حالة عدم إذعانه و أن لمن الخطورة بمكان أن يكتشف الأخير أن الأول ليس جادا في تهديده أو ليست لديه القوة الكافية لتنفيذه حينئذ يقع مدير الأزمة ضحية لها كذلك يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات هو عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يحولها إلى صراع وهي الحالة التي يقدر فيها المستهدف بالأزمة أنه مطالب بالتضحية بمصلحة جوهريّة أو أساسية من مصالحه و أيضا أن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر هذا الفعل على السيطرة حول تطورات الأزمة

¹ هلال محمد عبد الغني "مهارات إدارة الأزمات" ، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الرابعة . ص، 22، 2004،

، إذ أن الأزمة قد تنحو في تطور متقدم إلى التمرد على هذه السيطرة و الإفلات من تحت قبضته و اكتساب قوة دفع ذاتية خاصة قد تعمل لغير صالح مديرها .

10 - الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات

10-1 - الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات:

قبل عرض هذه الأساليب التقليدية ، فإنه لا بد من الإشارة على إن هذه الأساليب قد أصبحت غير فاعلة و غير عملية في كثير من الظروف ، وتكون في كثير من الحالات الأزمومية عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة ، و هناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق و تحد من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات ، و من هذه العوامل:

- الإنتشار الواسع للوعي و المعرفة في ظل الفضائيات و الإنترنت.
- الإنتشار الواسع للثقافة و العلوم.
- تعدد و تنوع الثقافات المحلية و العالمية.
- تعاظم دور جمعيات حقوق الإنسان.
- نظرة أفراد المنظمات و اتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب ، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان و الإحتقار و السخط الشديد ، و صار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرر للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة و الدعوة إلى مقاطعتها و مقاطعة منتجاتها و مقاطعة على أشكال التعامل و التعاون معها¹.
- و أهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات ما يأتي :

أ - أسلوب إنكار الأزمة.

ب - أسلوب كبت الأزمة.

ج - أسلوب تنفيس الأزمة.

د - أسلوب إخماد الأزمة.

¹ محمد عودة : اساليب الإتصالات و التغيير الإجتماعي ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية، ص 76، 1998.

هـ - أسلوب تفريغ الأزمة.

و - أسلوب عزل قوى الأزمة.

و فيما يأتي توضيح لكل أسلوب من الأساليب المذكور لاحقا

10 - 2 الأساليب الغير تقليدية لإدارة الأزمات:

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات ، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الأساليب غير التقليدية لإدارة الأزمات ، وهذه الأساليب تنسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية ، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات و الإتصالات .

وجوهر كل أسلوب من الأساليب الحديثة هو استخدام " فريق الأزمات " لإدارة أية أزمة تواجه المنظمة أو لمساعدة و إرشاد إدارة المنظمة و تقديم المشورات الإدارية و الفنية التي تمكن هذه الإدارة من التعاطي مع هذه الأزمة و إدارتها بكفاءة و فعالية.

و أهم الأساليب غير التقليدية التي يمكن أن تعتمدها المنظمات لإدارة أزماتها ما يأتي¹:

أ - أسلوب المشاركة الديمقراطية

ب - أسلوب احتواء الأزمة

ج - أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها

د - أسلوب تفتيت الأزمة

و سيأتي التوضيح لكل أسلوب من الأساليب المذكورة لاحقا :

¹ محمد عودة : مرجع سابق ، ص 43.

11 الاتصال وإدارة الأزمة

سنتناول في هذه المحاضرة التعرف على أهمية و دور إتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة و ذلك من خلال محورين رئيسيين ، نستعرض في المحور الأول أهمية إتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمات ، و نتناول في المحور الثاني وظائف الإتصال في كل مرحلة من مراحل الأزمات .

11-1. أهمية إتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة:

عند عملية التخطيط لإدارة الأزمة من الأهمية تحديد شكل و مضمون الإتصال في إدارة هذه الأزمة و أن يتم تحديد الشخص أو الإدارة أو المجموعة المسؤولة عن هذه الإتصالات و غالبا ما يكون مدير الإعلام في المؤسسة هو المسؤول عن إتصالات الأزمة و يكون أيضا المتحدث الرسمي وتصب كل المعلومات عن الأزمة في المركز الصحفي الذي يكون مدير الإعلام مسؤولا عنه أيضا و يمكن أن تساعده مجموعة من المختصين و ذلك يعتمد على حجم المنظمة و مدى تأثير الأزمة و خطورتها¹.

إن قائمة أولئك الذين يريدون معرفة ماذا يحدث يمكن أن تزداد بسرعة كبيرة ولكن يجب عمل قائمة بالأولويات و القائمة تشمل:

الإدارة العليا بدءا من المدير التنفيذي ، المحافظ ، أعضاء المجالس النيابية ، قادة السياسة المحلية مثل العمدة و أعضاء المجلس المحلي ، وسائل الإعلام ، الموظفين ، عائلات الضحايا ، القوى الأخرى المؤثرة في المجتمع. فعندما واجهت شركة موسم الحصاد سنة 1975 حالة طوارئ لعدم الصلاحية في المعلبات قامت بتحديد الجمهور المستهدف مثل المستهلكين و الموزعين و تجار الجملة و المسؤولين الحكوميين ، ووسائل الإعلام ، ثم الموظفين و الإدارة و مجتمع الأعمال.

¹ حواش جمال الدين محمد "إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث ، لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (38) ، القاهرة، كلية

التجارة، جامعة عين شمس، 1998.

و كقاعدة عامة فإن مسؤولي الإدارة العليا ووسائل الإعلام و كبار المسؤولين في المنطقة المتأثرة بالأزمة ينبغي أن تكون خدما الخطوط المحلية مرتبطة مع الخدمات الدولية حيث أن لكل منهم مكاتب في كل عاصمة و مدينة كبيرة أحيانا وينبغي إعطاء الملاحظات للوكالات الحكومية كما في حالة تسرب الكيمياءويات وبعض المواد السامة .

فمثلا عند حدوث أزمة بسبب تسرب مواد سامة ينبغي تحديد اسم المهندس أو العالم الذي سيتحدث عن احتمالية تأثيرها على الصحة و الأمن ، أيضا عند سرقة بنك من الذي سيصف عمليات الأمن التي اتخذها

البنك ؟ و لو أن الحكومة أعلنت عن سحب منتج ما فمن الضروري أن يتحدث عن ذلك

متخصص في هذا المجال .

12. وظائف الإتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة

تناولت المؤلفات الأجنبية والعربية مراحل إدارة الأزمة و ذلك من زوايا عديدة ، بعضها يركز على الجانب الإداري و الآخر على الجانب الإتصالي و دور العلاقات العامة فيها على وجه الخصوص و مسؤولياتها عن اتصالات الأزمة ، بينما تناولت د ارسات أخرى بشكل أكثر اكتمالا متضمنا المهام الإدارية و الإتصالية معا .

لذلك فقد كان من الطبيعي اختلاف الباحثين في تناولهم لمراحل إدارة الأزمة فنجد أن البعض يرى أن

إدارة الأزمة تمر بأربعة مراحل رئيسية هي¹:

1 - تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة

2 - الإستعداد و التحضير

3 - المواجهة

4 - إعادة التوازن¹

و البعض الآخر من الباحثين يرى أن إدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

1- ما قبل وقوع الأزمة : أو ما يعرف بإجاءات المنع المسبق من خلال إجاءات الوقاية والإستشعار

بالأزمة و التنبؤ بها و الإنذار المبكر لقرب وقوعها حتى يمكن تفاديها.

2- إجاءات المواجهة و التعامل مع الأزمة : في حالة ما إذا خرجت الأزمة للحيز الخارجي و بدأت

تحدث تفاعلاتها و ذلك للحد من آثارها و تضيق نطاقها.

3- إجاءات ما بعد الأزمة : من خلال د ارسات ماذا حدث ؟ و لماذا حدث ؟ ووضع ما يكفل عد

تكرارها أو حدوث أزمات متشابهة.

¹ عشموي، سعد الدين " إدارة الأزمة " ، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي ، العدد 2 ص 32.

غير أن الدراسات التي تناولت مراحل دراسة إدارة الأزمات بشكل متكامل من حيث تعاون الجميع تكامل الجهود في عمل جماعي يقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية حيث أن القصور في المهام الإدارية ينعكس سلبيا على كفاءة إعلام الأزمة و العكس صحيح.

ووفقا لوجهة النظر هذه يمكن القول بأن إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل أساسية و ذلك للعمل على در وقوعها أو التخفيف من آثارها بل و القدرة على تحقيق التوازن و إعادة الأمور إلى ما كنت عليه قبل وقوع الأزمة و هي كالاتي:

- 1- signal detection مرحلة إشارات الإنذار
- 2- preparation/prevention مرحلة الإستعداد و الوقاية
- 3- contain ment damage lemtation احتواء الأضرار أو الحد منها
- 4- recovery استعادة النشاط
- 5- learning التعلم

و سنعرض بالتفصيل لهذه المراحل و ذلك على النحو الآتي:

1.12- الاتصال و مرحلة اكتشاف الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة نمن إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها و الأزمات تحدث عادة بسبب عدم الإنتباه لتلك الإشارات و غالبا ما توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمة ، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية و على مدار الوقت فهي بمثابة نقاط ضعف قد تنبئ باحتمال وقوع أزمة و يجب أن يوجه لها الإهتمام الكافي ، ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة و جود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة .

2.12- الإتصال و مرحلة الإستعداد و الوقاية:

و تتضمن قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها و دور كل قطاع إداري فيها و مسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة و هذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل إرتباك ممكن و أكثر سرعة و يتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية و دور كل قطاع فيها¹.

ووفقا لهذه المرحلة أيضا فإنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات و أساليب كافية للوقاية من الأزمات و تعمل كمجس - لأي علاقات للضعف قد تسبب أزمات، و بالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة .

و إذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهةها عن طريق وضع الخط و السيناريوهات المناسبة للمواجهة و تقليل الخطر .

3.12- الإتصال احتواء الأضرار أو الحد منها:

فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها و يتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة و طبيعتها و نطاقها و حجم التأثيرات الناجمة عنها و اتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لإحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو التقليل من تأثراتها السلبية تمهيدا لإستعادة نشاط المنظمة و هو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية. تتضمن هذه المرحلة مسارين متوازيين أحدهما إداري كإصلاح التقنيات أو إعادة التشغيل.....الخ. و الآخر إتصالي

¹ - Danny moss : **public relations in practice**, a case Book , first published ,London and New

York , routledge 1990.p122

إعلامي يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية و قوالها الفنية و جدولة الحملة الإعلامية و الإعلان لل المنظمة

ووفقا لهذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة و علاجها لتقليل الخسائر فمن المستحيل منع وقوع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم و بالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار و منعها من الإنتشار .

و لا شك أن كفاءة و فاعلية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة لمنعها من الإنتشار في باقي أجزء المنظمة isolating the crisis ومن الضروري عزل الأزمة ، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة و تترك الأمور العادية و اتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن الإنابة لهم¹.

-12.4 - الإتصال و استعادة النشاط:

وهي تشمل إعداد و تنفيذ برامج جاهزة و اختبرت بالفعل و تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة و المعنوية التي فقدت و عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر مجدد .

ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة و قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة و استعادة مستويات النشاط ، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث.

و تشير بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاث اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة و الفاعلية في عملية إعادة التوازن هي:

-الرغبة و الحرص على إعادة التوازن.

¹ Frand M. corrado , Media for managers , (New jersey : printice hall inc ,1984).p87

-المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

-القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية

و إمكانيات كبيرة و دعما ماليا.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية و تجاهل تأثير الأزمة

على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في متأخر . ولا ينبغي في هذه المرحلة أن تتوقف الجهود الإتصالية و

الإعلامية عند إنقضاء الأزمة بل يجب أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة

الإتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة و تحافظ على صورتها الذهنية وتستخدم في ذلك عدة

طرق و أساليب إتصالية بعد انتهاء الأزمة مثل تنظيم الزيارات لقادة ال أري و رجال الإعلام و تنظيم

المهرجانات المختلفة .

و في هذه المرحلة يجب إعادة دعوة وسائل الإعلام و إخبارهم بالإجاءات التي اتخذتها المنظمة لإدارة هذه

الأزمة والخطوات المستقبلية الوقائية لمحاولة منع حصول أزمات مستقبلية ، و هنا الموقف الجديد ربما يكون في

صالح المنظمة ولكن الأمر يتوقف على طبيعة الأزمة التي وقعت ، و المثير للعجب أن الإنجاءات التي تحققها

المنظمة في مواجهة الأزمة ربما تتلاشى عند وقوع أزمة جديدة .

12. 5 – الإتصال و مرحلة التعلم:

و تتضمن تلك المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خباياها السابقة و المنظمات الأخرى التي مرت

بأزمات معينة و كذلك التعلم المستمر و إعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه فيما مضى رغم أنه مؤلم حيث يثير

ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة .

يتم أيضا دراسة و تقويم الخطة الإدارية و الإعلامية التي يتم تنفيذها و ذلك لتحديد نقاط القوة و الضعف بها

، واستخلاص الدروس المستفادة منها و هنا نستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الإتصالية

للمنظمة بعد إنتهاء الأزمة و كذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة ، وقياس مدى كفاءة الأساليب و الوسائل الإدارية و الإتصالية التي تم استخدامها و استخلاص الدروس من نتائجها للإستفادة منها في المستقبل من خلال التوجيه بإجراء تعديلات في القواعد أو النظم أو الهيكل الإداري أو توزيع المسؤوليات ، و بالتالي تجنب حدوث أزمات في المستقبل¹.

و يمكن للمنظمة أن تحسن من قدراتها في إدارة هذه المرحلة عن طريق ما يلي:

- مراجعة الأزمات السابقة.

-مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.

-المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة و تلم التي تمت بطريقة غير سليمة.

-التعلم عن طريق إدارة الأزمات الأخرى المحتملة.

-عرض الدروس المستفاد منها بصورة رسمية.

-إتباع أسلوب العصف الذهني و الابتكار مع فريق إدارة الأزمات.

-استعادة و تذكر الأزمات السابقة بصورة دورية .

و تشير نتائج بعض الدراسات إلى عدم وجود توازن بين أدوار و وظائف الاتصال و الإعلام و بين المراحل

المختلفة في عمر الأزمة اذ تركز جهود الاتصال و الإعلام على مرحلتين هما الاستعداد و الوقاية ، و احتواء

الأضرار أو مواجهة الأزمة بينما يقل الاهتمام ببقية مراحل و أطوار الأزمة خاصة مرحلة استعادة النشاط و

التعلم و عادة ترتبط جهود الإعلام في مرحلة الاستعداد و الوقاية بنشر المعلومات و الارتقاء بالوعي العام لدى

¹ Michael Bland ,communicating out of acrisis ,first published K london mac millanpress

الجمهور و تغيير السلوك و الاتجاهات و بناء المعاني و الصور و هي أمور تدخل في نطاق ما يعرف بالتأثيرات
رت غير المباشرة أو بعيدة المدى للإعلام .

وفي المقابل تنصب جهود فعاليات الإعلام أثناء مواجهة الأزمة - احتواء الأضرار على إرسال التحذير وتنظيم
جهود الحماية و الإرتقاء علاوة على احتواء المشاعر السلبية لدى الجمهور أو الحد منها و هي عمليات تندرج
ضمن ما يعرف بالتأثيرات المباشرة أو قصيرة المدى للإعلام .

إن النظرة الإستراتيجية العامة المرتبطة بتحديد إستراتيجية العمل لإدارة الأزمة في مراحليها المختلفة ، قد يمتد
لفترة ما بين عدة دقائق إلى عدة ساعات اعتمادا على الفترة التي إستغرقناها في تكوين تلك النظرة و سوف
نحتاج إلى المراجعة الدورية كلما دخلت الأزمة في مرحلة جديدة و من خلال تلك النظرة سوف نتمكن من
صياغة مدخل إستراتيجي أفضل .

13 . إستراتيجية الإتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:

تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الإستراتيجية الجيدة لأي إتصال فعال و ناجح يجب أن تجيب على التساؤلات الآتية.¹:

- ما هو الغرض من الإتصال ؟
- ما هي أهدافه ؟
- هل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه ؟
- من هو الجمهور الأساسي المستهدف ، و كيفية الوصول إليه ؟
- هل ستأخذ الجمهور الثانوي بعين الإعتبار ؟
- ماهي العناصر الداعمة ؟ الحقائق ، وسائل الإيضاح ، الثناء ، الضمانات ، المقارنات ، عرض

وتجارب الآخرين

- . وما هي الإستجابة المرغوب فيها ؟
 - أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف ؟
 - أو ماذا تريد ؟
 - أن يفكر به الجمهور المستهدف ؟ .
- و يجمع الكثير من الباحثين على أن الإستراتيجيات الإتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الأزمات و هي:

¹ محمد شومان : إشكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات و الكوارث ، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام ، العدد الثالث ، المجلد الثاني سبتمبر ،

13. 1- إستراتيجية التحفظ و الكتمان :

و هذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات و هي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

13. 2 إستراتيجية التريث و عدم التورط :

و هنا ينصح خبراء الإتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة و ذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة و آثارها و نتائجها و الإجراءات التي اتخذت و المتابعة الإعلامية لها .

13. 3 إستراتيجية الإستجابة و الدفاع:

و تقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الإتصال ملائمة و لباقة ، و تعترف فيها المنظمة بالخطأ و تعلن تبريراتها له و اعتذارها عنه و لذا يطلق عليها نظرية الإعتذار و التبرير

13. 4. إستراتيجية الدفاع الهجومي :

وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق أري عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير و ذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع و ذكر معلومات تفصيلية تمكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام . ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالإتصال يستخدمون كل أشكال و وسائل الاتصال خاصة الجماهيرية و القيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي و جماعات الضغط للدفاع عن المنظمة¹.

¹ Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, 1969 .p122

و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق الرأي عام ايجابي يساندها في موقفها و طريقة إدارتها للأزمة و قد تم تطبيق هذ الإستراتيجية في اطار التعامل الرسمي مع أزمة حادث الأقصر الإرهابي إذا استطاعت الدولة خلق إجماع شعبي عام حول الأزمة و طبيعة الآثار المترتبة عليها .

13. 5 إستراتيجية الهجوم المضاد :

و فيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الإتهام بشكل قد يرقى غالى مستوى التشهير من جانب و سائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.

إستراتيجية المماثلة و التسوية : يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون □ المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع و الخدمات ، و هنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الإتصال ووسائله و ذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير .

13. 6 إستراتيجية الاعتراف الجنائي :

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الإعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها4 . إستراتيجية ملتقى الطرق:

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها ، وقوع الحادث ووفاة ضحايا ، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة و أكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة .

7.13 إستراتيجية المشاركة و المسؤولية :

و نعني هنا المشاركة و المسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

إستراتيجية الإختفاء المؤقت و غير المؤقت :

و مثال ذلك الإعلان و التركيز على و سائل اتصال جماهيرية.

8.13 الإستراتيجية القانونية :

و تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على أراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة و التي تتمثل في ذكر

أقل قدر من المعلومات و إنكار الإتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

14 المتحدث الرسمي لفريق الإتصال الأزموي

إن جميع نماذج إدارة الأزمات تؤكد على ضرورة وجود متحدث رسمي واحد يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة و أحداثها و تطوراتها و أسبابها و نتائجها و انعكاساتها ، و هو المسؤول عن جميع العلاقات و التفاعلات مع وسائل الإعلام ، و هذا المتحدث الرسمي يجب أن يكون أحد أعضاء الإدارة العليا بحيث يمتلك صلاحيات اتخاذ القرار ، و يفضل ان يكون له المتحدث الرسمي خبرة سابقة في التعامل مع وسائل الإعلام.

1.14 - المواصفات الواجب توفرها في المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة¹:

- الصدق.
- أن يتمتع بثقة وسائل الإعلام و الفئات المستهدفة.
- أن يكون على إلمام و معرفة بالأزمة و تطوراتها.
- أن يكون مدربا على التعامل مع وسائل الإعلام.
- القدرة على الصمود أمام ضغوط و أسئلة وسائل الإعلام ، و الظهور بحالة متماسكة أمام الكاميرات .
- الإبتعاد عن العصبية و الغضب و التوتر أمام وسائل الإعلام ، إذ أن هذه الصفات تعكس صورة سلبية عن المنظمة.
- القدرة على مقاومة إغراءات و إلحاح وسائل الإعلام للإجابة على جميع الأسئلة التي يتم طرحها.

¹ Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6.

No.4 , 1986 .p87

- على المتحدث الرسمي ، إذ انه يمكن لهذا المتحدث أن يقول لا أدري فهذا الأمر ليس معييا له ، و بإمكانه أن يعطي بعض الإشارات و بعض الوعود أنه سيوافيهم بهذه الإجابة - عندما تتوفر وذلك في لقاء آخر مع وسائل الإعلام.

- إمكانية وصول وسائل الإعلام بسهولة إلى المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة و بعد الأزمة. وعلى الرغم أنه يفضل أن يتحدث عن الأزمة متحدث واحد ، إلا أن هذا لا يعني أن هذا المتحدث هو وحده الذي يقرر ما يجب أن يقال ، بل انه يجب أن يعود إلى إدارة المنظمة و فريق الأزمة الذي و إجراء تنسيق مستمر بخصوص ما يجب و ما يمكن أن يصدر عنه من بيانات تصريحات إلى وسائل الإعلام.

2.14 إجراءات الاتصال التي يقوم فريق الأزمة :

و هي من المسؤوليات المشتركة التي يساهم في إعدادها و تنفيذها فريق الأزمة مع كادر إعلام الأزمة الذي يكون جزء من هذا الفريق .

وهي من أسرع و أسهل السبل لكسب عداء وسائل الإعلام هو أن يضع المتحدث الرسمي نفسه في موضوع الدفاع ، و أن يكون معاديا لمدوبي وسائل الإعلام ، حيث أن لدى مندوبي وسائل الإعلام مواعيد محددة لإعداد تقاريرهم الإعلامية سواء تعاون معهم احد من المنظمة كالتحدث الرسمي مثلا ، أو لم يتعاون معهم أحد ، فهم في نهاية المطاف سيقومون بإعداد هذه التقارير و نشرها ، وعدم تعاون المنظمة معهم سوف ينعكس سلبا عليها و على سمعتها وعلى نجاحها في إدارة الأزمة .

و أهم نصيحة يمكن أن تقدم لمن يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة إلى وسائل الإعلام هي أن لا يجيب وسائل الإعلام بالعبارة المشهورة " لا تعليق " إذ أن هذه العبارة تبني لدى مندوبي وسائل الإعلام انطبعا بأن لدى المنظمة شيئا ما سيئا تقوم بإخفائه ، وهذا الانطباع سوف ينقله مندوبو وسائل الإعلام إلى الفئات المستهدفة و سيؤثر في سمعة المنظمة ، وبدلا من الإجابة على أسئلة وسائل الإعلام بعبارة " لا تعليق "

فإنه يمكن أن تكون الإجابة أكثر لباقة كأن يقول لهم المتحدث الرسمي بأنه سيزودهم بالمعلومات حال توفرها
فوارو سوف يطلعهم على كل جديد

إن عدم إجابة مندوبي وسائل الإعلام على أسئلتهم واستفساراتهم سوف يؤدي إلى غضبهم
وسخطهم وسوف ينعكس ذلك سلباً في تقاريرهم لأنهم بشر ومن النصائح المهمة التي ينبغي أن يأخذ بها
المتحدث الرسمي هو عدم التخوف من أي سؤال يطرحه مندوبو وسائل الإعلام ، فعندما يواجه إشكالية في
إجابة أي سؤال فإن عليه أن يكرر النقطة الرئيسية التي يريد أن يؤكد عليها بخصوص الأزمة و تطواراتها.
ومن الإجابة السيئة التي قد تصدر عن المتحدث الرسمي والتي يمتنعها مندوبو وسائل الإعلام هو عدم تأكيد أو
رفض إدعاء ما ، إذ أن هذه الإجابة هي أخت الإجابة السلبية الأخرى " لا تعليق ."

3.14 الأنشطة و المهام الرئيسية لفريق الأزمة :

هناك مجموعة من الأنشطة و المهام الرئيسية لاتصالات الأزمة أهمها:

- وضع و تنفيذ ورقابة خطة إعلامية تعمل على إيصال الرسالة الإعلامية إلى الفئات المستهدفة المختلفة
و ضمان تحقيق هذه الرسالة لأهدافها.
- بناء احتياطي من السمعة الحسنة للمنظمة ، وهذا الأمر يتطلب أن لا تبدأ اتصالات الأزمة عند وقوع
الأزمة ، بل إن هذه الاتصالات يجب أن تكون قد بدأت عندما لا تكون الأزمة قد نشأت ، ويجب أن يكون
هناك نشاط مستمر لاتصالات الأزمة.
- المحافظة باستمرار على العلاقات الحسنة مع وسائل الإعلام ، وتحقيق درجة عالية من الثقة و المصداقية
تمكين وسائل الإعلام من الوصول إلى إدارة المنظمة و محاورتها متى أ اردت ذلك ، إذ أن هذه السلوكيات في
أوقات ما قبل الأزمات تساعد المنظمة و تدعمها مستقبلا عندما تتعرض لأية أزمة ، إذ أن هذه السلوكيات

ستوفر لدى وسائل الإعلام خلفية إعلامية كافية عن المنظمة ، وتؤدي إلى إكساب المنظمة بعدا إعلاميا إيجابيا.

- بناء علاقة قوية بين المنظمة و وسائل الإعلام ، هذا يساعد كثيرا عند وقوع الأزمة ، إذ أنه عندما تقع الأزمة في المنظمة فإن المتحدث الرسمي سيكون معروفا لوسائل الإعلام و يكون من السهل عليه فتح خطوط إعلامية متعددة معها.
- استخدام العلاقات السابقة مع وسائل الإعلام في بناء دعاية حسنة للمنظمة و ترويج الكثير من القصص و الأساطير التي تخص أنشطة المنظمة و منتجاتها و أداءها العام.
- ترويج القصص و الأساطير عن المنظمة قبل الأزمة مما يجنب المنظمة الكثير من الإنعكاسات السلبية ، و هذه القصص و الأساطير يجب أن تروج عن المنظمة بصورة شبه كاملة ، و يترك شيئا قليلا من الحقيقة دون ذكر من أجل ترك الفئات المستهدفة تفكر و تخمن ، و هذا يساعد في التعاطي مع الأزمة بفاعلية.
- التواصل مع جميع الفئات المستهدفة ووضع المنظمة في مكان بارز من اهتمام وسائل الإعلام من اللحظة الأولى لوقوع الأزمة.
- التعامل معهم بصدق و أمانة ، فيجب أن يدرك فريق إدارة الأزمة في أثناء تعامله تفاعله مع وسائل الإعلام أنه يتعامل مع بشر و ليس مع مجرد آلات ، ولذلك فإذا تم التعامل مع هذه الوسائل بصدق و أمانة ولطف فإن هذه المعاملة سوف تنعكس بصورة إيجابية على المنظمة و على تقارير وسائل الإعلام.
- توفير كل التسهيلات اللازمة لمندوبي وسائل الإعلام للقيام بواجباتهم الإعلامية تجاه الأزمة ، إذ أن مندوبي وسائل الإعلام عندما يصلون إلى موقع المنظمة عند وقوع أزمة ما فإنهم يتوقعون أن يحصلوا من هذه المنظمة على المعلومات و الحقائق و البراهين و الأدلة المتعلقة بالأزمة و أحداثها و تطوراتها .

- تقديم تقرير عن الأزمة إلى وسائل الإعلام ، إذ أن إخفاق فريق إدارة الأزمة في تقديم تقرير عن الأزمة إلى وسائل الإعلام سيؤدي إلى فقدان هذا الفريق لأي سيطرة على الرسالة الإعلامية التي سوف تنشرها وسائل الإعلام عن الأزمة .

15 - مراحل التغطية الإعلامية للأزمة:

في ضوء نتائج البحوث و الدراسات الإعلامية ، فإن اهتمام وسائل الإعلام بتغطية الأزمة تمر بالمراحل الرئيسية الآتية¹:

1.15 مرحلة التغطية الإعلامية العشوائية للأزمة : في بدايات الأزمة تتصف طبيعة التغطية الإعلامية

لهذه الأزمة بالعشوائية بسبب عدم توافر البيانات و المعلومات و المعرفة الكافية عن الأزمة و أسبابها و تداعياتها و المواقف المختلفة تجاهها ، وعندما تصل الأزمة ذروتها فإن الطبيعة العشوائية للتغطية الإعلامية تقل و تبدأ تتجه الجهود الإعلامية نحو الإنظام و الإتساق.

2.15 مرحلة التغطية الإعلامية المنظمة للأزمة : عندما تتضح معالم الأزمة وملاحمها وتنجلي

أسبابها و تتبدد آثارها وانعكاساتها فإن اهتمام وسائل الإعلام بالأزمة يدخل م رحلة جديدة هي مرحلة التغطية الإعلامية للأزمة ، وفي هذه المرحلة فإن وسائل الإعلام تسخر إمكانات مادية و بشرية كافية للتعاطي الإعلامي مع الأزمة و تزويد الفئات المستهدفة بالمعرفة الكافية عن الأزمة و تطوراتها.

وفي هذه المرحلة فإن الكادر الإعلامي للمنظمة أن يركز على ما يأتي:

- تحقيق الارتباط و التواصل مع وسائل الإعلام.
- تحقيق التواصل والتنسيق مع غرفة عمليات الأزمة.
- المتابعة المستمرة و الدقيقة لأحداث الأزمة و تطوراتها.

¹ كريمان فريد : تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة ، دراسة حالة الشركة العربية للأحزمة الإلكترونية ، المجلة المصرية لبحوث الاعلام ، كلية الاعلام جامعة

القاهرة ، العدد السادس ، اكتوبر/ديسمبر 1999 ، ص 54

- متابعة إعلام الجهات المنافسة و المعادبة للمنظمة و الرد على هذا الإعلام بحكمة من خلال الحقائق.
 - العمل على تهيئة الفئات المستهدفة) بما فيها جميع أصحاب المصالح (للنتائج المتوقعة للأزمة - . الحرص الدائم على إصدار خطاب إعلامي موحد للجهات الخارجية ، و أن يكون هذا الخطاب قادراً على إحداث التأثير المطلوب .

- تقويم مدى استجابة الفئات المستهدفة للرسالة الإعلامية و الخطاب الإعلامي الصادر عن المنظمة .

3.15 - مرحلة تكيف التغطية الإعلامية مع واقع ما بعد الأزمة : في هذه المرحلة تقل حدة

التغطية الإعلامية للأزمة و تراجعت و تيرتها ، و تختلف طبيعة هذه التغطية ، إذ أنها تتأثر بما وصلت إليه الأحداث بعد الأزمة فهناك بعض المواقف الإعلامية التي قد تتغير و تتبدل في ضوء مستجدات ما بعد الأزمة. و في هذه المرحلة فإن دور وسائل الإعلام لا يكون مجرد وصف للأحداث و تسلسلها و تصاعدها ، بل إن الإعلام يبدأ بالتدخل والمشاركة في صياغة الإستراتيجية التي تسهم في التعامل مع الواقع الجديد و معالجته، و في هذه المرحلة فإن على الكادر الإعلامي في المنظمة أن يركز على ما يأتي :

- نشر الوعي بين جميع أصحاب المصالح) داخل المنظمة و خارجها (لمواجهة الأزمة بإيجابية و دون توتر و خوف.

- توفير البيانات و المعلومات و المعرفة عن الأزمة و تقديم وجهات نظر ال أري الآخر من خلال مقابلات مع المتخصصين.

- تعزيز قيم الولاء التنظيمي و التضحية و الإنتماء لدى الفئات المستهدفة) خصوصاً أصحاب

المصالح)

- الرد على الشائعات التي تتردد من خلال إى ا رد الحقائق التي تدحض هذه الشائعات.

- مراعات المصدقية في المعالجة الإعلامية للأزمة دون تهوين ولا تهويل.

- تناول الأزمة و أسبابها و نتائجها بإستخدام منهج علمي تحليلي ينقد الأبعاد المختلفة للأزمة مع توضيح الأدوار التي تلعبها الأطراف المختلفة في التعامل مع الأزمة و مواجهتها و إدارتها.
- إجراءات عمليات تقويم شاملة لعملية التعاطي الإعلامي والتغطية الإعلامية للأزمة.
- استخلاص العبر و الدروس من الممارسات الإعلامية في مراحل الأزمة المختلفة ، و تحقيق ذلك من خلال المختصين.
- عدم الوقف الفجائي عن التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة ، بل يجب أن يكون هذا التوقف بصورة تدريجية و ذلك حتى يتم بناء التأثير المطلوب في الفئات المستهدفة ، و حتى لا يجري استغلال هذه الفجوة الإعلامية من أطراف إعلامية أخرى بحيث تعمل هذه الأطراف على تحقيق تأثيرات لا ترغب فيها المنظمة .

5.15 - أهمية التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام:

- هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام أمرا ضروريا ومهما ، و أهم هذه الأسباب:
- إن التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام يعطي فريق الأزمة فرصة أكبر ليكون مؤثرا في الأحداث و ليس مستجيبا لهذه الأحداث
- إن التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام يؤدي إلى تحقيق فرصة أفضل في السيطرة على الرسالة الإعلامية المتعلقة بالأزمة.
- إن التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام يعطي فرصة كاملة لإزالة سوء الفهم المتعلق بالأزمة و تصحيح المفهوم.

- إن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام في بعض الأحيان يعطي فكرة أن الأمور ليست على ما يرام وأنه لا تجري السيطرة على زمام الأمور في المنظمة ، كما أن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام قد يفسر على أنه شكل من أشكال الغطرسة و التعجرف .

خلاصة :

إن هذه المحاضرات التي أضعها بين أيديكم تتضمن لمحات مختصرة ومبسطة عن موضوع الاتصال وتسيير الأزمة والتي تساعدكم على الاطلاع على الجوانب الرئيسية من المادة، وينبغي بذل الجهود من قبلكم للمزيد من التعمق والتفصيل، وذلك من خلال الرجوع إلى بعض المصادر الأصلية المذكورة في نهاية هذه المحاضرات.. مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح.

د. بلعباس عبد الحميد

قائمة المراجعأولا : القواميس و المناجد:

- 1- الرازي محمد بن أبي بكر :مختار الصحاح ، بيروت، دار الكتاب العربي ،1967
- 2-معلوف لويس " :المتجد "، بيروت ، المطبعة الكاثوليكية ، الطبعة الثانية عشر ، 1951 م.

ثانيا المراجع باللغة العربية

1. حسن عماد مكاي و ليلي حسن السيد : الإتصال و نظرياته المعاصرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية 1998،
2. رجب عبد الحميد : دور القيادة في اتخاذ القرار من خلال الأزمات، القاهرة ، مطبعة الايمانبعزية النخل ،2000،
3. -رضوان رضا عبد الحكيم " :الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 م .
4. - .سوزان القليني : الإتصال و وسائله و نظريات هـ ، القاهرة ، دار النهضة العربية ،1998
5. صالح خليل ابو اصبع : العلاقات العامة و الاتصال الانساني ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ،الاردن 1998
6. عبد الرحمن توفيق و آخرون : م هارات الاتصال و العلاقات مع الآخرين ، القاهرة ، مركزالخبرات المهنية للإدارة ،1998
7. عبد لله الطويرقي : علم الاتصال المباشر ، دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الاعلامية
8. .في المجتمع السعودي ، الطبعة الثانية ، الرياض ، مكتبة العبيكان ،1997
9. عز الدين، أحمد جلال : عز الدين، أحمد جلال " : إدارة الأزمات في الجانب الإداري"، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،1990
- 10.-عطى هـ حسن أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية و التطبيق ، الطبعة الأولى ، القاهرة،1994
11. - .علي عوجة و آخرون : مقدمة في وسائل الاتصال ، الطبعة الأولى ، جدة ، مكتبة مصباح ،1989
- 12.-عليوة السيد : إدارة الأزمات والكوارث :مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، الطبعة الثانية ، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع2002
- 13.عليوة السيد " : إدارة الأزمات في المستشفيات . " القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،2001
- 14.عليوة، السيد " :صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، ال هيئة المصرية العامة . للكتاب،1997

15. - قدرى علي عبد المجيد : اتصالات الأزمة و إدارة الازمات ، دار الجامعة الجديدة ، 2008
16. كامل عبد الوهاب محمد : سيكولوجية إدارة الأزمات ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003 م
17. محمد أمين عودة : مشكلات و معوقات الاتصال الادارية ، الكويت ، مطبوعات جامعة الكويت ، 1996
18. محمد رشاد الحملاوي : إدارة الأزمات تجارب محلية و عالمية ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، مكتبة . عين الشمس ، 1993
19. محمد رشاد الحملاوي : إدارة الازمات ، الطبعة الأولى الإمارات العربية المتحدة ، أبو ظبي ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية ، أكتوبر ، 1995
20. محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، عالم الكتب ، 1997
21. محمد عبد الله عبد الرحمن : النظرية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2003
22. محمد عبد الغني حسن : مهارات الاتصال فن الاستماع و الحديث ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 1996
23. - محمد عودة : اساليب الإتصالات و التغيير الإجتماعي ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية ، 1998
24. - محمد عمر الطنوبي : نظريات الاتصال ، الاسكندرية ، دار المطبوعات الجديدة ، 1994
25. - محمد محمد الشافعي : استراتيجيات ادارة الازمات و الكوارث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مركز . 2000 م
26. - محمد معن خليل : نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، عمان ، الاردن ، 2005
27. محمد منير حجاب : وسائل الاتصال - نشأته و تطورها- ، دط ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008
28. - محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي : المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإتصالي ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 1999
29. محمود يوسف : دراسات في العلاقات العامة المعاصرة ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، بدون ناشر ، 2002
30. - منى صلاح الدين : إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، دار البيان للنشر ، 1998
31. - نائل محمد المومني : ادارة الكوارث و الأزمات ، الجامعة ال هاشمية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008
32. هلال محمد عبد الغني " :مهارات إدارة الأزمات" ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الرابعة ، 2004
33. يوسف احمد ابو فارة : إدارة الأزمات مدخل متكامل ، مكتبة الجامعة ، اثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن ،

ثالثا : التقارير و البحوث:

- 1- أبو شامة، عباس: إدارة الأزمة في المجال الأمني ، الإمارات، شرطة الشارقة ، مجلة الفكر ، الشرطي ، العدد الثالث، 1995
- 2-الأعرجي، عاصم محمد و دقاسة، مأمون محمد " :إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدالأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" ، الرياض، معهد الإدارة العامة العدد الرابع 2000
- 3- جبر، محمد صدام :المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات ، تونس ، المجلة العربية للمعلومات، 1998
- 4-عبد الرحمن محمد :إدارة الأزمات ، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994
- 5-عثمان محمد العربي : اتصالات الأزمة، مسح و تقييم للتطورات النظرية في ها ، المجلة المصرية، لبحوث الاعلام ، العدد الخامس جانفي/افريل 1999
- 6-حواش جمال الدين محمد " :إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية" ، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998
- 7-حواش جمال : التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة ، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر، والتوزيع، 2005
- 8-عابد سعود سراج : إدارة الأزمات ، الرياض ، مجلة الحرس الوطني ، العدد 144
- 9-عشماوي، سعد الدين " :إدارة الأزمة" ، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي ، العدد 2
- 10-فوزي عبد الغني خلاف : اتجاهات جمهور جنوب الصعيد تجاه معالجة وسائل الإعلام

لحادثة الأقصر، دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي ، مجلة كلية الآداب ، جامعة حلوان ، العدد السادس ، أوت 1999

11- كرمين فريد : تقييم كفاءة الإتصالات في إدارة الأزمة ، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الالكترونية ، المجلة المصرية لبحوث الاعلام ، كلية الاعلام جامعة القاهرة ، العدد السادس ، اكتوبر/ديسمبر 1999

12- محمد شومان : ادارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من

الصحف القومية و الحزبية ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات و الكوارث ، 1999 القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارة 30

13- محمد شومان : إشكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات و الكوارث ، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام ، العدد الثالث ، المجلد الثاني سبتمبر ، 2001

14- محمد كامل مصطفى الكردي : ادارة الإعلام و العلاقات العامة في الأزمات، بحث مقدم الى

-المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات و الكوارث ، القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارة 1997

15- نيفين عزة على الحبشي : الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات ، دراسة مقارنة بين مصر و الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1998

المراجع باللغة الأجنبية

أولا :قائمة الكتب باللغة الأجنبية

1- Danny moss : public relations in practice, a case Book , first published ,

London and New York , routledge 1990.

2- Frand M. corrado , Media for managers , (New jersey : printice hall inc , 1984).

3- Franck jefkins , public relations techniques , first , published , (london :

heinman professional publishing L.T.D 1989) .

4- Julie Guillebeau : Crisis of management , A Case Study in the killing of on employee , public relations quarterly ,no.3 fall 1989.

5- Michael Bland ,communicating out of acrisis ,first published K london mac millanpress L.T.D. 1993 .

6- Norman Phelps: "Setting Up A CrisisRecovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 .

7- Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House,1969 .