

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

قسم الاعلام والاتصال الرياضي

مطبوعة بعنوان:

الاعلام وتسيير الأزمات الرياضية

ميدان: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية		
المستوى: أولى ماستر		
المعامل: 01	الرصيد: 01	الوحدة: التعليم الاستكشافي
السداسي: الثاني	محاضرات: الاعلام وتسيير الأزمات الرياضية	
عدد الاسابيع: 14-16	الحجم الساعي الاسبوعي: 1 سا و 30 د	

الدكتورة: جـ وادي صفاء

الرتبة: أستاذ محاضر - أ

تخصص: اعلام واتصال رياضي

السنة الجامعية: 2024-2025

محتوى المقياس:

- 1- الإعلام الرياضي و مميزاته.
- 2- تعريف الأزمة وخصائصها.
- 3- أنواع الأزمات وتقسيماتها.
- 4- مناهج تشخيص الأزمات.
- 5- كيفية التعامل مع الأزمات.
- 6- النشأة التاريخية لإدارة الأزمات .
- 7- مفهوم إدارة الأزمات.
- 8- مراحل إدارة الأزمات وآلياتها.
- 9- الإعلام والأزمة.
- 10- التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات.
- 11- دور الإعلام قبل، أثناء وبعد حدوث الأزمة.
- 12- الإعلام والتصدي للإشاعات.
- 13- معوقات الإعلام الجزائري خلال الأزمة.

المحاضرة رقم (01)

❖ الإعلام الرياضي و مميزاته:

1- تعريف الإعلام الرياضي:

أ- تعريف الإعلام:

اشتقت كلمة إعلام من الفعل علم، تقول العرب استعمله الخبر فأعلمه إياه أي صار يعرفه بعد أن طلب معرفته، فلغويا معنى الإعلام نقل الأخبار.

أما اصطلاحا فهو إبلاغ أو إخبار الجمهور بالمستجدات الحديثة، إذا فالإعلام "هو عملية نشر وتقديم المعلومات الصحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة وموضوعات دقيقة ووقائع محددة ومنطقية وراجعة للجمهور مع ذكر مصادرها خدمة للصالح العام". ويقول الدكتور عبد اللطيف حمزة أن "الإعلام هو تزويد الجمهور بأكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة والحقائق الواضحة وبقدر ما تكون الصحة أو السلامة في هذه المعلومات أو الحقائق يكون الإعلام ذاته سليما وقويا".

كما أن الإعلام "هو تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة التي تساعدهم على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعبر هذا الرأي تعبيرا موضوعيا عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم".

وعلى هذا الأساس الإعلام يخاطب عقول الناس وعواطفهم السامية ويقوم على مبدأ المناقشة والحوار والإقناع مما جعله يضاف إلى الظواهر الاجتماعية، إذ يقوم على تنظيم التفاعل بين الناس والتعاطف السائد بينهم، فهو إذن عملية استقصاء للواقع وتحليل ونشر هذه الوقائع بواسطة وسائل إعلامية تهدف إلى تعليم وتبصير الجماهير، وتتأثر بشكل أو بآخر بالنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع.

من هنا يمكن وضع تعريف حسب ما تم تقديمه آنفاً، فنقول أن الإعلام هو عملية بث حقائق واقعية أو معلومات على جمهور عريض من الناس باستعمال وسائل متطورة حديثة واسعة الانتشار مثل الصحف و المجلات و الإذاعة و التلفزيون و المسرح.....إلى آخره.

ب- تعريف الاتصال:

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالاتصال لكن من بين أكثرها شمولية الذي يعرف الاتصال بأنه " أي نشاط في المعلومات المشتركة"، فهذا التعريف يركز على ضرورة وجود معرفة مشتركة بين عناصر الاتصال حتى تستطيع تبليغ المعنى والمعلومة من جهة وفهمها من جهة أخرى، كما أنه عام، ونجد فريدمان يعرف الاتصال بأنه إيصال الخبر بين المرسل ومستقبل له سواء شخصاً أو جهازاً آلياً، ويعتبر هذا المفهوم مفهوماً اجتماعياً بينما المفهوم الإعلامي يقتضي الاهتمام بمحتوى الخبر، باختصار كلمة اتصال لما لها من أهمية يجب التركيز عليها، حيث يقول د.زهير احداًن: "الاتصال ليس هو فقط الخبر ونقله ولكن كذلك نظام وأجهزة ووسائل".

نعني كذلك بالاتصال حسب الدكتور سامي نبيان أنه: "التبليغ ويفيد معناه على حسب استخدامه في المجتمع، إذ انه تبادل إرادي لمعاني بين الأفراد فهو عنصر أساسي ومركب للحياة الاجتماعية يسير التفاعلات بين الأشخاص يتولد عن طريق الاندماج الشخصي بين الأفراد بالتعامل اليومي فيما بينهم".

كما أن كلمة اتصال بالرغم من تداولها الواسع إلا أنها تحمل معاني مختلفة عديدة، فقد نستعملها لنعين بها مجال الدراسة الأكاديمية أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو بوصفها علما أو فنا أو علاقات إنسانية أو رسائل اتصال جماهيرية أو حسابات آلية شخصية أو إرشادا نفسيا، كما أنها تعبر على عملية هادفة مقصودة أو طبيعية تلقائية.... الخ.

ج- تعريف الإعلام الرياضي:

يعتبر الإعلام الرياضي جزء من الإعلام العام فهو إعلام يهتم بمجال واحد وهو المجال الرياضي حيث يهتم بقضايا و أخبار الرياضة والرياضيين ويعتبرون الموضوع الأساسي له، فالإعلام الرياضي يهدف أولا وقبل كل شيء إلى إيصال كل المعلومات والأخبار إلى الرياضيين والعاملين في المجال الرياضي بشكل عام. وفي هذا المجال يمكن لنا عرض بعض التعاريف الخاصة بالإعلام الرياضي ومن أبرزها التعريف الذي قدمه الدكتور "أديب خضور" الذي يعرفه على انه: "عملية نشر الأخبار والمعلومات والحقائق الرياضية وشرح القواعد والقوانين الخاصة بالألعاب والأنشطة الرياضية بقصد نشر ثقافة عنصر جذب واستقطاب للنشء والمساهمة في تثقيفهم وإكسابهم المهارات والمعلومات العلمية والفنية والرياضية فيصبحون أكثر قدرة على تحقيق قدر من النمو المتكامل".

كما يعرفه فيصل غامض على انه: "ذلك النشاط الإعلامي الذي يختص بتقديم الأخبار المتعلقة أساسا بالرياضة والمرتبطة بما تصنعه الرياضة من أحداث رياضية والتي يدعمها نوع من التفسير والتحليل وأيضا توجيه فئات وشرائح المجتمع المهتمة بالرياضة".

ويعرفه كذلك كل من خير الدين علي عويس وعطا حسن عبد الرحيم على انه: "عملية نشر الأخبار والمعلومات والحقائق الرياضية وشرح القواعد والقوانين الخاصة بالألعاب والأنشطة الرياضية للجمهور بقصد نشر الثقافة الرياضية بين أفراد المجتمع وتنمية وعيه الرياضي"

2- خصائص الإعلام الرياضي:

يتميز الإعلام بامتلاكه للعديد من الخصائص والسمات التي تميزه على غيره من أنواع الإعلام المتخصص ومن أبرز هذه الخصائص نذكر:

- الإعلام الرياضي يتضمن جانبا من الاختيار حيث أنه يختار الجمهور الذي يخاطبه ويرغب في الوصول إليه فهذا برنامج إذاعي رياضي موجه إلى جمهور كرة القدم وهذه مجلة رياضية خاصة بكرة السلة وهذا حديث تلفزيوني موجه إلى جمهور كرة اليد وهكذا.

- الإعلام الرياضي يتميز بأنه جماهيري له القدرة على تغطية مساحات واسعة ومخاطبة قطاعات كبيرة من الجماهير.

- الإعلام الرياضي في سعيه لاجتذاب أكبر عدد من الجمهور يتوجه إلى نقطة متوسطة افتراضية يتجمع حولها أكبر عدد من الناس باستثناء ما يوجه إلى قطاعات محددة من الناس كالبرامج الرياضية للمعوقين وغيرها.

- الإعلام الرياضي بوسائله المختلفة مؤسسة اجتماعية تستجيب إلى البيئة التي تعمل فيها بسبب التفاعل القائم بينها وبين المجتمع وحتى يمكن فهمه لابد أو لا من دراسة أو فهم المجتمع الذي يعمل فيه حتى لا يتعارض مع ما يقدمه من رسائل إعلامية مع القيم والعادات السائدة في هذا المجتمع، فالإعلام الرياضي بمثابة المرآة التي تعكس صورة وفلسفة هذا المجتمع.

3- عناصر الإعلام الرياضي:

لا يختلف الإعلام الرياضي على الإعلام العام فهو يحوي أربعة عناصر متمثلة في المرسل والمستقبل والأداة أو الوسيلة وأخيرا الرسالة والتي يمكن شرحها كالآتي:

3-1 المرسل: وهو صاحب الرسالة الإعلامية أو الجهة التي تصدر عنها هذه الرسالة سواء كانت هذه الجهة نادي أو اتحاد أو لاعب أو مدرب أو غيره.

3-2 المستقبل: هو من توجه إليه الرسالة الإعلامية سواء كان فرد أو جماعة.

3-3 الأداة أو الوسيلة: هي ما تؤدي به الرسالة الإعلامية سواء كانت صحيفة أو إذاعة أو تلفزيون أو غيرها.

3-4 الرسالة أو المضمون: وهو ما تحمله وسيلة الإعلام الرياضية لتبليغه أو توصيله إلى المستقبل ويعتمد الإعلام الرياضي في بلوغ أهدافه على الرسالة والمضمون الذي تقدمه هذه الرسائل و مدى اعتماده على الحقائق والأرقام ومسايرته لروح العصر والشكل الفني الملائم ومناسبته لمستوى الجمهور من حيث أعمارهم وحاجاتهم ويتم نقد الإعلام الرياضي وتقويمه إيجابا أو سلبا على ضوء توفر هذه الشروط والمعايير التي إن تحققت تجعل تأثيرها في الناس أكبر وتستحوذ على ثقتهم وتفاعلهم معها وحول عناصر الإعلام الرياضي هذه بنيت نظرية الاتصال وتفسيراتها لسيكولوجية الإعلام الرياضي.

مما سبق نستنتج أن للإعلام الرياضي عناصر قائمة على إنجاح العملية الاتصالية في المجال الرياضي بدءا بالمرسل صاحب المعلومة مرورا على الأداة وما تحويه من رسالة وصولا إلى المستقبل الذي يتحصل على معلومة متعلقة بالمجال الرياضي.

4- أهداف الإعلام الرياضي:

أي نشاط يقوم به الإنسان يكون وراءه هدف منشود يسعى لبلوغه باستعمال تلك الوسيلة وكذلك في الإعلام فهو ذو أهداف يسعى إلى تحقيقها وبلوغها ويمكننا أن نبين بعضا من تلك الأهداف فيما يلي:

- نشر الثقافة الرياضية من خلال تعريف الجمهور بالقواعد والقوانين الخاصة بالألعاب والأنشطة الرياضية والمختلفة والتعديلات التي قد تطرأ عليها.

- تثبيت القيم والمبادئ والاتجاهات الرياضية والمحافظة عليها حيث أن لكل مجتمع نسق قيمي يشكل ويحدد أنماط السلوك الرياضي متفقة مع تلك القيم والمبادئ كأن التوافق سمة من سمات المجتمع.
- نشر الأخبار والمعلومات والحقائق المتعلقة بالقضايا والمشكلات الرياضية المعاصرة ومحاولة تفسيرها والتعليق عليها لكي تكون أمام الرأي العام في المجال الرياضي وإعطائه الفرصة لاتخاذ ما يراه من قرارات اتجاه هذه القضايا أو تلك المشكلات وهذه هي أوضح أهداف الإعلام الرياضي التي ترمي إلى توعية الجمهور وتثقيفهم رياضيا من خلال إمدادهم بالمعلومات الرياضية التي تستجد في حياتهم على المستويين المحلي والدولي.
- الترويج عن الجمهور وتسليتهم بالأشكال والطرق التي تخفف عنهم صعوبات الحياة اليومية.

5- أهمية الإعلام الرياضي:

يعتبر الإعلام الرياضي قديما وحديثا بمثابة المدرسة العامة التي توصل عمل المؤسسات الرياضية المختلفة كالأندية ومراكز الشباب بل والتعليمية بمراحلها المختلفة وتتجاوزها فتقرب الفروق بين الناس عن طريق ما تنشره بينهم من خبرات تعدل بين سلوكهم كبارا وصغارا بما يتلائم مع القيم والتقاليد الرياضية السليمة، وللاعلام الرياضي دور متشعب في المجتمع ظهر بجلاء بعد انتشاره على نطاق واسع في القرن العشرين ولذلك أخذت الحكومات على اختلاف سياساتها الفكرية تخصص لها الصحف والتقنوات

الإذاعية والتلفزيونية وتوجهها نحو تحقيق أهدافها الداخلية من حيث رفع مستوى الثقافة الرياضية للجميع وزيادة الوعي الرياضي لديهم بأهمية دور الرياضة في حياتهم العامة والخاصة، واستخدامها أيضا له للوصول إلى أهدافها الخارجية من حيث تعريف العالم بحضارة شعوبها الرياضية والتي تعكس بدوره رقي هذه الدول وتقدمها في شتى المجالات، وفي ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير والسريع في المجال الرياضي تبرز أهمية الإعلام الرياضي وضرورة إحاطة الأفراد بالمجتمع علما بكل ما يدور حولهم من أحداث وتطورات في هذا المجال وذلك في ظل الزيادة الكبيرة لأفراد المجتمع وبالتالي صعوبة الاتصال المباشر بمصادر المعلومات والأخبار.

ومن هنا تتضح أهمية الإعلام الرياضي في القيام بواجبه هذا بالإضافة إلى زيادة تدفق المعلومات الرياضية وزيادة مصادرها وتشابك المجال الرياضي بالمجالات الأخرى سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وعدم قدرة الفرد على ملاحقة ومتابعة هذا التدفق للمعلومات والذي يعد من الأمور الصعبة، فأقل ما يوصف به هذا العصر أنه عصر المعلومات نتيجة للتقدم الذي لحق بالكمبيوتر والأقمار الصناعية وظهور شبكة الانترنت، وهنا تبرز الحاجة الضرورية والملحة في قيام الإعلام الرياضي بالتغلب على هذه الصعوبات بما يساعد جمهور الرياضة على استيعاب كل ما هو جديد في المجال الرياضي والتجاوب معه. والإنسان في نظر رجال الإعلام عبارة عن نفس إعلامية تتغذى بالخبر وتنمو بالفكر، ومن هنا تبدو أهمية الإعلام الرياضي أيضا في السيطرة على جمهور الرياضة وتوجيهه مشاعرهم الوجهة التي يريدونها الموجه، فإذا وجهت نحو الخير كانت

وسيلة لا تضاهي في البناء وإذا وجهت إلى العكس صارت شرا مستنيرا، فالإعلام الرياضي بأنواعه المختلفة يؤثر تأثيرا كبيرا في الوقت الراهن ويشكل جوانب خطيرة من النمو السلوكي والقيمي لأفراد المجتمع في المجال الرياضي.

6- أنواع تأثير الإعلام الرياضي:

يمكن القول أن للإعلام الرياضي أنواع عديدة من التأثيرات يحدثها في الجمهور المتلقي للمعلومات الرياضية يمكن عرضها وتبينها كالآتي :

6-1 تغيير الموقف أو الاتجاه الرياضي: ويقصد بالموقف رؤية الإنسان لقضية أو شخص ما وشعوره اتجاهه، ومن هذا الموقف يبني الإنسان على أساسه حكمه على الأشخاص الذين يصادفهم والقضايا التي يتعرض لها، وهذا الموقف قد يغير سلبيا أو إيجابيا رفضا أو قبولا حبا أو كرها وذلك بناء على المعلومات أو الحثيات التي تقدم للإنسان، والإعلام الرياضي لديه القدرة من خلال ما يبثه من معلومات رياضية على تغيير النظرة الضيقة من جانب البعض للرياضة حيث يعتبرونها مضيعة للوقت من خلال قدرته على تغيير موافقتهم اتجاه بعض الأشخاص الرياضيين والقضايا الرياضية المعاصرة فتغير بالتالي حكمهم على هؤلاء الأشخاص وتلك القضايا فمثلا حينما يمدنا الإعلام الرياضي بعشرات الأحداث والمواقف عن أحد الفرق الرياضية والتي يظهرها أعضاء هذا الفريق من عنف داخل الملعب والذي قد يتمثل في الاعتراض على قرارات الحكام أو الاعتداء عليهم أو على لاعبي الفريق الآخر أو غير ذلك من مظاهر العنف.

وتكون النتيجة أن القارئ قد يغير موقفه من هذا الفريق ويصبح هذا الفريق له سمعة غير طيبة ويفترن اسمه بكل أحداث العنف والشغب داخل الملاعب ومن الأمثلة الأخرى على تغيير الموقف الانتقال من حال العداء إلى حال المودة أو العكس بين جماهير بعض الأندية، حيث يقوم الإعلام الرياضي بتغيير نظرة الجمهور لتلك الأندية من خلال الدور الكبير الذي تلعبه الجريدة مثلا في تشكيل موقف الجمهور ضد جمهور النادي الأخر مستغلة في ذلك على سبيل المثال انتقال احد لاعبي الفريق من هذا النادي إلى النادي الأخر والظروف التي دفعته للتغيير وتفضيل فريق على آخر. ومن خلال ما سبق يتبين لنا ضرورة ألا يستقي الفرد معلوماته من مصدر واحد حتى لا يرى الأمور من خلال وجهة نظر واحدة والتي قد تكون ناقصة أو منحازة لطرف على حساب الآخر.

2-6 تغيير المعرفة الرياضية: والمعرفة الرياضية هي مجموع المعلومات الرياضية التي لدى الفرد، وتشمل القيم والمعتقدات والمواقف والآراء التي تخص المجال الرياضي وكذلك السلوك الرياضي فهي بذلك أعم وأشمل من الموقف أو الاتجاه. إن التغيير في المواقف طارئ وعارض سرعان ما يزولان بزوال المؤثر أما التغيير المعرفي فهو بعيد الجذور يمر بعملية تحول بطيئة تستغرق زمتا طويلا فيؤثر الإعلام الرياضي في تكوين المعرفة الرياضية فيقوم باجتثاث الأصول المعرفية القائمة لقصة رياضية أو موضوع رياضي أو لمجموعة من القضايا والموضوعات الرياضية لدى الأفراد وإخلال أصول معرفية رياضية جديدة بدلا منها.

إن تأثير الإعلام الرياضي في طريقة تفكيرنا وأسلوب تقييمنا للأشياء من خلال ما نتلقاه منه من معلومات رياضية يؤدي إلى تحول في قناعتنا ومعتقداتنا الرياضية، فالعقائد الرياضية حصيلة المعرفة الرياضية التي اكتسبناها أي أن في عقيدتنا في شيء ما هي نتاج ما تعلمناه عن ذلك الشيء.

3-6 الإثارة الجماعية: من خصائص الإعلام الرياضي قدرته على الوصول إلى قطاع كبير من الجمهور وهذا يمثل وجه من الوجوه الإيجابية للإعلام الرياضي بمهمة الحشد الجماهيري لضمان مؤازرة فرقها القومية حيث تعمل على استنهاض الحس الوطني أو الشعور القومي للجماهير لدفعها إلى الالتفاف حول الفريق من أجل تحقيق الفوز وهذا ما يسمى بالإثارة الجماعية. وعملية الإثارة الجماعية التي يقوم بها الإعلام الرياضي يمكن أن تحدث نتيجة هزيمة بعض الفرق وخاصة الفرق القومية وخروجها من إحدى البطولات الدولية كالتصفيات النهائية لكأس العالم لكرة القدم الذي كان يعد بمثابة الحلم لهذه الجماهير نتيجة للتقصير الواضح في أداء اللاعبين والأخطاء الفادحة في التشكيل في وقت هم كانوا فيه أقرب إلى الفوز من الفرق الأخرى خاصة إذا كانت البطولة مقامة على أرضه ووسط جمهوره. إن حسن التصرف في أوقات الأزمة والقدرة على التعامل مع معطيات وظروف تلك الأزمة يسمى "فن إدارة الأزمات"، حيث يدخل في هذا الفن توظيف الإعلام الرياضي للتأثير في الجماهير ودفعها في الاتجاه الذي يراد للأزمة أن تسير فيه، أي إثارة للجماهير وتحريكها لتتكيف مع ظروف هذه الأزمة. ولتجنب مثل هذه الأزمات لا بد أن يتميز الإعلام

الرياضي بالموضوعية في تقديمه للمادة الإعلامية بعدم المغالاة والمبالغة والعمل على تهيئة الجماهير لمثل هذه المواقف كالربح والخسارة.

4-6 الاستثارة العاطفية: الإنسان في موقفه من المثيرات الحسية أو المنبهات الذهنية التي تواجهه حيث يتنازع أمران: المشاعر أو العواطف والمنطق أو العقل، ونستطيع أن نتحدث عن عقل ومنطق واحد لكن هناك عدة عواطف كالحب والكرهية، الحزن، السعادة وغيرها من العواطف والعقل هو عدم الاستجابة التلقائية كما يعترض الإنسان من مثيرات حيث يخضع السلوك الإنساني استجابة لمثير ما إلى حسابات دقيقة يقدر فيها الربح والخسارة، والعواطف كامنة داخل الفرد يتم استثارتها حينما يفقد العقل أو المنطق دوره في السيطرة عليها وكثيرا ما يحدث ذلك، والإنسان مهما بلغ من الجهد لا يستطيع أن يتحكم في مشاعر الحزن أو الكراهية أو الحب على سبيل المثال والإعلام الرياضي يتمتع بقدر فائقة في التعامل مع عواطف الإنسان من خلال استخدامه لأساليب العرض بما تملكه من إمكانيات تخاطب الفكر والوجدان.

5-6 صياغة الواقع: حيث يقوم الإعلام الرياضي بصياغة الواقع الرياضي ويقدمه للجمهور كما هو ويقصد بالواقع ذلك الجزء الذي يعرضه أو ينشره الإعلام الرياضي حول الأحداث والقضايا والموضوعات الرياضية المعاصرة داخل المجتمع الرياضي حيث يبدو وكأنه واقعي وطبيعي ومعبر عن الحقيقة وهذا ما يجب أن يكون عليه الإعلام الرياضي ولكن في أحيان أخرى قد يتجاهل الإعلام الرياضي صياغة هذا الواقع فمثلا قد يكون اهتمام الناس بنوع من الرياضة هو السمة السائدة في مجتمع ما ولكن الإعلام الرياضي من خلال

تركيزه على جزء صغير في المجتمع يهتم بهذا النوع من الرياضة ويعطي انطبعا مختلفا عن الواقع الحقيقي السائد في هذا المجتمع ومثل هذا النوع من السياسة الإعلامية للإعلام الرياضي تكون عواقبه وخيمة.

7- مشاكل الإعلام الرياضي:

إن أهمية تدعيم النشاط الرياضي في بلادنا وتكريس أنواع الممارسات الرياضية مع وجود الإعلام الرياضي الذي يستقطب أنظار الجماهير المهمة بالقضايا الرياضية خاصة وأن الدراسات تثبت أن نسبة الإقبال على الأخبار الرياضية في تصاعد وتحسن مستمر بحكم ما تصنعه الرياضة من أحداث ونشاطات رياضية.

وقد تمكنت كل الوسائل الإعلامية المتخصصة في الرياضة من أن تجد لنفسها مكانا في الوسط المزدهم الذي تعرفه الساحة الإعلامية عندنا. حيث أنها تعتمد على المناقشة والسبق الصحفي، غير أن واقع الإعلام الرياضي أصبح يعاني من مشاكل عديدة منها ما يتصل بالجهاز الإعلامي وكذلك العراقيل اليومية التي تواجهها الصحافة الرياضية في تغطية كل التظاهرات الرياضية، كما نجد أن الوسائل الإعلامية المتخصصة في الرياضة أصبحت تعاني هي الأخرى من عدة إشكالات تتلخص خاصة في انعدام التنسيق بينها وبين الاتحادات الرياضية المتخصصة مما يصعب مهمة الحصول على الأخبار الرياضية من المصادر الرسمية، كما أن صحفيي القطاع أو الصحفيين الرياضيين يفتقدون إلى إطار أو هيكل تنظيمي يجمعهم بالرغم من المحاولات العديدة الرامية إلى إنشاء رابطة للصحافيين الرياضيين.

وبالرغم من مشاكل والعراقيل التي سيلاقيها الإعلام الرياضي والقائمين عليه باعتباره النشاط الذي تأثر ويتأثر بالقضايا الرياضية وبواقع النشاطات والأحداث الرياضية إلا أنه لا يزال قائماً وفي تقدم وتطور مستمر وذلك ما نلاحظه من خلال إنشاء صحف أسبوعية ويومية وإنشاء قنوات فضائية خاصة بالرياضة وذلك راجع إلى الإقبال الواسع عليه كونه يتوجه إلى الفئة الحيوية النشطة وهي فئة الشباب.

8- أنواع الإعلام الرياضي

لقد تعددت أنواع الإعلام الرياضي وتعددت أشكاله، ويمكن تصنيف هذه الأنواع

كالتالي:

- الإعلام الرياضي المسموع: وهو الذي يعتمد على سمع الإنسان مثل الراديو وشرطة التسجيل ووكالات الأنباء.
- الإعلام الرياضي المرئي: وهو الذي يعتمد على بصر الإنسان مثل السينما و الفيديو وشبكة المعلومات (الأنترنت) وأحيانا يطلق عليه اسم الإعلام الرياضي المرئي المسموع لأنه يعتمد على حاستي السمع والبصر في آن واحد.
- الإعلام الرياضي الثابت: وهو الذي يتوجه إليه الناس للإطلاع عليه مثل المعارض و المؤتمرات والمسارح.
- الإعلام الرياضي المقروء: وهو الذي يعتمد على الكلمة المكتوبة مثل الصحف و الكتب و المجلات والنشرات و الملصقات.

المحاضرة رقم (02)

❖ تعريف الأزمة وخصائصه:

1- تعريف الأزمة:

يحدد قاموس وبستر Webster معنى الأزمة كم يلي:

"هي فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي".

وقد عرف الفلاسفة والمؤرخون الإغريق موقف الأزمة بأنه: "المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث"، ونفس المعنى نجده في التعريف المعاصر للأزمة، حيث عرف بعض المفكرين في الإدارة الأزمة بقولهم "إنها لحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشرة، وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لترى طبيعة الأشياء وقد تجردت عن زخرفها" وفي تطوير تاريخ الأزمة نجد أنه يضرب بعمق جذوره في علم الطب الإغريقي القديم.

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

وفي سنة 1938 عرفت دائرة المعارف الاجتماعية الأزمة بأنها: "حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال"

ويقدم ويليام كوانت التعريف التالي للأزمة: " هي تلك النقطة الحرجة واللحظة المناسبة التي يتحدد عندها مصير تطور ما.

أما الأزمة من الناحية السياسية فتعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله... فتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء.

ويعرف جونتان روبرت الأزمة بأنها "مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بنية إستراتيجية وطنية أو إقليمية أو محلية".

والأزمة من المنظور الإنساني هي جزء من نسيج الحياة، ومن الطبيعي أن تظهر في حياتنا في أي لحظة وفي أي مكان، وبطريقة مفاجئة أو تدريجية ولكونها ظاهرة خطيرة ومؤثرة في حياة الشعوب والأمم فإن الاستعداد الدائم لمواجهة والتعامل معها يعد تحديا يواجه الإنسان طوعا أو كرها وأحيانا يواجه تلك التحديات بمنطق هاملت في مسرحية شكسبير الشهيرة (أكون أو لا كون).

أ- مفهوم الأزمة في علم الاجتماع المعاصر

ومن منظور علم الاجتماع المعاصر فالأزمة هي مرحلة من مراحل الصراع والمقصود بذلك مختلف مظاهر الصراع الإنساني وفي كل مجال من مجالاته وعلى أي مستوى من مستوياته ابتداء من الصراع النفسي الذي يفقد الإنسان توازنه النفسي عند ذروة

احتدامه، والصراع بين الإنسان وأخيه الإنسان داخل مجتمعه بمستوياته المختلفة من الأسرة إلى القبيلة إلى العشيرة إلى الدولة، و بين الدولة وغيرها من الدول.

وتعرف الأزمة أيضا على أنها " هي مجموعة الأحداث والظروف المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء ويؤثر هذا التهديد على المصالح العليا للكيانات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة".

وهناك اعتبارات محددة تحكم تعريف الأزمة وبدونها لا يمكن أن نطلق على الحدث لفظ أزمة، وقد حدد الباحث بمركز الدراسات الإستراتيجية بواشنطن روبرت نورث تلك الاعتبارات في ثلاث نقاط رئيسة هي.

1- أن تكون الأزمة ذات أبعاد مركبة ومتداخلة (سياسية ،اقتصادية واجتماعية).

2- أن يتجاوز تأثيرها حدود مركزها.

3- أن تحتوي على نتائج ذات آثار حالية وأخرى مستقبلية.

وصفوة القول أن ظاهرة الأزمة الاجتماعية بمدلولها الواسع ليست إنتاجا طبيعيا لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية ما عندما تصل عناصر التوتر من هذه العلاقة إلى مرحلة تنذر بالانفجار.

ب- المفهوم العلمي للآزمة:

تعبر الآزمة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة منظمة، مشروع أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

فالآزمة من المتطور العلمي هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة.... ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا من الآزمة وفي الآزمة ذاتها".

و الآزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية.

البعد الثاني: بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مدير الآزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب ولا يتضمن أي خطأ.

ولعله من الواضح أن لكل آزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى ونهائية تفرزها، وأياما كان فإن هناك أسباب مختلفة لنشوء الآزمات نذكر منها:

1- **سوء الفهم:** وهو يمثل احد أهم أسباب نشوء الآزمات، وهو ينشأ- عادة- من خلال

أمريين.

الأمر الأول: المعلومات المبتورة، والثاني: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على

الأمر قبل تبين حقيقتها.

2- سوء الإدراك: بحيث أنه إذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية

والتشويش، سواء المتعمد أو الطبيعي، فإنه يوجد ضغطا مولدا للأزمة.

3- سوء التقدير والتقييم: وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة

العسكرية منها، وينشأ هذا السبب من خلال جانبين أساسيين هما.

أ- المغالاة والإفراط في الثقة البالغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة

الطرف الآخر والتغلب عليه.

ب- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

4- الإدارة العشوائية: وهذا السبب لا يؤدي على حدوث الأزمات فقط بل إنه يؤدي

أيضا إلى تدمير الكيان الإداري.

5- الرغبة في الابتزاز: وهذا السبب يضع متخذ القرار تحت ضغوط رهيبية نفسية

ومادية، ويسيطر عليه مما يجعله يقوم بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.

6- اليأس: وهو يعد في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل على

متخذ القرار خطرا.

7- الإشاعات: وتعد من أبرز أسباب ومصادر الأزمات.

8- استعراض القوة.

9- الأخطار البشرية .

10- الأزمات المخططة.

11- تعارض المصالح والأهداف

ج- تمييز مفهوم الأزمة عن المفاهيم الأخرى:

يعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، لذلك يميز مختلف الباحثين بينه (مفهوم الأزمة) وبين مختلف المفاهيم الأخرى القريبة منه: كالصراع، المشكلة، الخلاف، الحادث، الكارثة، الصدمة،... وذلك على النحو التالي:

1/- الأزمة والصراع:

يقترّب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة ، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما. إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد تكون أبعاده واتجاهاته معروفة وأيضا أطرافه وأهدافه. في حين تكون هذه المعطيات شبه مجهولة في الأزمات.

2/- الأزمة والخلاف:

يعبر مفهوم الخلاف، عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو في المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها كما ما.

فالاخلاف إذن لا يمثل في حد ذاته الأزمة ولكنه يعبر عنها، أو يكون باعثا على

نشوتها واستمرارها.

3-/الأزمة والكارثة:

الكارثة هي أحد المفاهيم التصاقا بالأزمة، إلا أنها قد لا تعبر عنها بالضرورة،

فالكارثة يقصد بها التغيير المفاجئ ذات الأثر الحاد والمدمر مما ينتج عنه تغيرات ونتائج

تتعلق بعملية التوازن.. ، وفي الحقيقة قد تكون الكوارث أسباب لأزمات، ولكنها بالطبع لا

تكون هي بذاتها الأزمات، أي أن الكارثة قد تنجم عنها أزمة، وتشكل في مجملها عوامل

باعثة أو مناهضة للحس والشعور القومي خاصة إذا كانت كارثة طبيعية.

4-/الأزمة والمشكلة:

تعتبر المشكلة باعثا رئيسيا يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها غير أنها

تحتاج على جهد كبير ومنظم للتعامل معها.

فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة

في حد ذاتها. فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقعا

حادا شديد الصعوبة والتعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل مع إلى قمة

السرعة والدقة في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل

معه.

5- الأزمة والحادث:

يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور تمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته، ولا تستمر. في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضا.

فالحادث بهذا عبارة عن التطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلقه سياقه، وثمة احتمال قائم دائما وهو أن يتحول الحادث بشكل متعمد على أزمة.

من خلال ما تقدم يمكن النظر إلى الأزمة على أنها كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير فجائي وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار فتنفجر الأزمة.

وللأزمة بهذا المنطق خصائص أساسية.

2- خصائص الأزمة:

للأزمة مجموعة خصائص يتعين توافرها في المواقف الأزموي حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة ومن أهم هذه الخصائص تذكر ما يلي.

1- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها، وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو

المعارضة لها.

2- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري و متخذ القرار فيه لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية، أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية، وتشكل تيارا من الضغط الرهيب عليه.

3- المفاجأة.. واستحوادها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد، كما أن مصدرها يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة، إضافة إلى أنها تسبب في بدايتها صدمة، ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.

4- أن تخرج متطلبات معالجة الأزمة عن الطريق والوسائل العادية والمعتادة في مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى، وتحتاج المعالجة إلى استخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة.

5- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروح لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.

6- أمام حالة انعدام التوازن، وفقد القدرة على الرؤية يصبح متخذ القرار عرضة للاستهواء بعد فشل محاولاته الدفاعية الذاتية، واختراق قوى الأزمة السهل لدفاعاته وتحصيناته واجتياحها لها ، ويصبح تحت سيطرة الآخرين المتخصصين منهم وغير المتخصصين. مما يوجد حالة ارتباك مع تعدد القرارات وتخبطها عشوائيا.

7- بما أن الأزمة تمثل تهديداً لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته فإن مواجهتها تعد واجباً مصيرياً.

8- الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية خطيرة مرضية، كالقلق والحيرة والتوتر، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء، وهذا في جانبها السلبي، أما في الجانب الإيجابي فقد تؤدي إلى شيوع التخريب والتدمير والإتلاف لموجودات المادية المتواجدة في الكيان الإداري.

إن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.

المحاضرة رقم (03)

❖ أنواع الأزمات وتقسيماتها.

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف، إلا انه يمكن تصنيفها وفقا لعدة أسس ومعايير أهمها معيار التكوين، معيار معدل تكرار حدوث الأزمة، معيار عمق الأزمة... وهناك من يصنفها، وفق معايير أخرى.

وفيما يلي عرض دقيق لأهم أنواع الأزمات وفقا لمعايير التصنيف السابقة منها. خ

أولاً: تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين.

الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية فهي تمر بدورة حياة مثلها في ذلك مثل أي كائن هي، وهذه الدورة تمثل أهمية قوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبيه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها.

ومن هنا يمكن لنا أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها

وهي:

- 1- الأزمة في مرحلة الميلاد.
- 2- الأزمة في مرحلة النمو والانتساع.
- 3- الأزمة في مرحلة النضج: وهي نادرا ما تصل إليها الأزمة، لكن أحيانا ما يتم العكس عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل واللاوعي،

وهذا ما يؤدي بالأزمة إلى أن تصل إلى قوتها القصوى، وبعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

4- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت بعد تحقيقها هذا التصادم العنيف.

5- الأزمة في مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها، ويخفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحسر وانتهى.

ثانيا: تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

يعد هذا المعيار من المعايير المهمة المستخدمة في التفرقة بين الأزمات في تشخيصها أيضا، ووفقا لهذا الأساس أمكننا التمييز بين نوعين من الأزمات هما:

1- الأزمات الدورية: وهي عادة ما تكون مرتبطة بالاقتصاد، وهذا النوع يرتبط في أسباب حدوثه، وفي حجم اتساعه وتأثيره، بل وفي طرق ووسائل معالجته بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة قوة الفعل في الدولة التي حدث فيها الأزمة.

2- الأزمات غير الدورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل: الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية. ومن ثم لا يسهل توقعها

وإن كانت بالطبع المتابعة الحديثة لعوامل نشوئها تساعد على مدى إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات والعمل على معالجتها أو تلاقي وقوعها.

ثالثا: تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمق الأزمة.

يمكن تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمقها أو تغلغلها في بنية الكيان الإداري الذي

حدثت فيه الأزمة إلى نوعين أساسيين هما:

1- أزمات سطحية: وهي لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث طفرة بشكل فجائي، وتنتهي

بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، وبالتالي فهي هامشية التأثير.

2- أزمات عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات، وهي جوهرية بالغة التأثير ذات طبيعة

شديدة القسوة.

رابعا: تصنيف الأزمات من حيث التأثير.

وفقا لهذا المعيار أمكننا التمييز بين نوعين من الأزمات.

1- أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروفها وهذا النوع من

الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم بارزة على الكيان الذي حدثت

فيه الأزمة.

2- أزمات جوهرية هيكلية التأثير: هذا النوع يختلف تمام الاختلاف عن النوع السابق.

ومن أمثلتها: أزمة المياه، أزمة الوقود.

خامسا: تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

ووفقا لهذا الأساس تصنف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما.

- 1- أزمات عنيفة جامحة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف. مثل الأزمات العمالية.
- 2- أزمات هادئة خفيفة: وعادة ما يكون تأثيرها على الرأي العام أو الجمهور المحيط بها خفيفا وهي أقل درجة في الشدة من النوع الأول.

سادسا: من حيث المستوى:

هنا يمكن أن نفرق بين نوعين من الأزمات هما:

- 1- أزمة على المستوى القومي الكلي: وهذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع ككل وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو نتائجها.
- 2- أزمات على المستوى الجزئي: عادة فإن حجمها وتأثيرها لا يمتد كثيرا خارج هذه الوحدات وفي الغالب تكون هذه الأزمات على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية.

سابعا: تصنيف الأزمات من حيث علاقتها بالعالم الخارجي.

يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- 1- أزمة عالمية مستوردة من الخارج.
- 2- أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج.

3- أزمة محلية لا يمكن تصديرها إلى الخارج.

ثامناً: تصنيف الأزمات من حيث محورها.

ووفقاً لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما:

1- أزمات مادية: تدور حول محور موضوعي مادي، مثل: أزمة الغذاء، أزمة

السيولة... وهي جميعها تدور حول شيء مادي ملموس.

2- أزمات معنوية: تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص

المحيطين بالأزمة مثل: أزمة الثقة...

وتقسم ميشال غاباي **M. GABAY** الأزمة إلى أربعة أنواع هي:

1- أزمات تتسبب فيها كوارث (حوادث غير متوقعة).

2- أزمات ناتجة عن أحداث متوقعة.

3- أزمات داخلية بالنسبة للتنظيم أو المؤسسة.

4- أزمات تنمو بسرعة. مثل، أزمة البقر المجنون.

المحاضرة رقم (04)

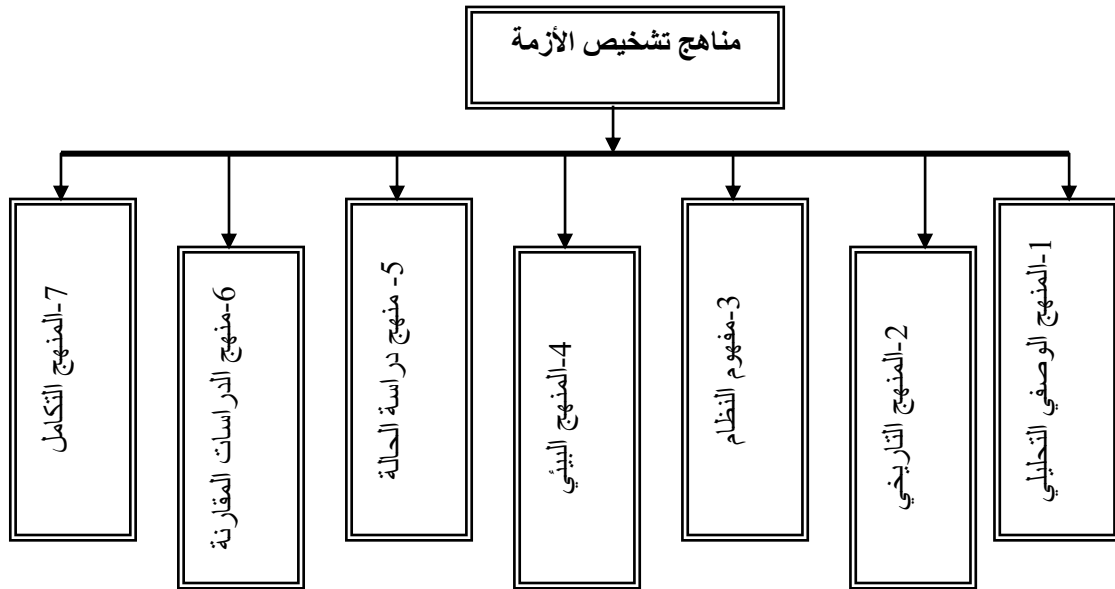
❖ مناهج تشخيص الأزمات:

إن التشخيص الدقيق للأزمة هو الذي يجعلنا نستطيع أن نتعامل معها، فمن غيره لا يمكننا ذلك، وأساس هذا التشخيص هو المعرفة، والممارسة والخبرة، والإدراك.

إضافة إلى وفرة المعلومات والحقائق لدى الشخص الذي يتولى القيام بتشخيص

الأزمة.

ويستخدم في تشخيص الأزمة عدة مناهج يمكن عرضها من خلال المخطط التالي:



« الشكل رقم (01): يمثل مناهج تشخيص الأزمات »

1/- المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها، وكما هي

عليه الآن. من حيث:

- تحدد مظاهرها وملامحها العامة.

- النتائج التي أفرزتها.

- تأثيرها على هيكل الكيان الإداري الذي حدثت فيه (سواء كان ذلك الهيكل

دولة أو مؤسسة أو أسرة).

وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها ومظاهرها التي

وصلت عليها مع وصف شامل ومتكامل لماهية الأزمة والوضع والمرحلة التي وصلت

إليها والأطراف الفعالة فيها، والنتائج التي قد تصل إليها.

2/- المنهج التاريخي:

يقوم هذا المنهج على أساس أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وأنها ليست

وليدة لحظتها، ولكنها ناتجة عن تفاعل أسباب وعوامل نشأتها قبل ظهورها تاريخيا، ومن

هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة ينبغي أن تبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي

التاريخي وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة وردها إلى أصولها التاريخية

الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح تساؤلات تصورات المعالجة، وتحديد أدوية العلاج،

ويتم وفقا لهذا المنهج:

- تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية.

- تشخيص وتوصيف كل مرحلة.

- تحديد العوامل التي أثرت في نشوء الأزمة وتلك التي تأثرت بها. وبالتالي

التعرف على العوامل التي كانت مسببة لها وتلك التي كانت ناجمة عنها.

وكل العوامل التي تمت الإشارة إليها تعتبر هامة وكفيلة بتوضيح الرؤية أمام متخذ القرار.

3/- منهج النظم:

ينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل، وهذا الأخير يحتوي على أربعة

عناصر أساسية هي: نظام تشغيل الأزمة، مدخلات الأزمة، مخرجات الأزمة، والتغذية

العكسية.

أ - مدخلات الأزمة: يعتمد عليها أي نظام اعتمادا كبيرا وتحديد هذه المدخلات ومعرفتها

يساعد على تحديد أين تقع بواعث الأزمة، وأين تقع وتكمن مواقع الضعف والتصوير

في هذا النظام.

ب - نظام تشغيل الأزمة: يقصد به نظام العمليات التي يتم إجراؤها على مجموعة

مدخلات النظام طبقا لقواعد وإجراءات محددة حتى تفرز نتائجها، حتى يخرج إلى

الوجود منتج النظام التشغيلي.

ت - مخرجات الأزمة: وهي ما أفرزه نظام التشغيل من نتائج وآثار ومظاهر.

ث - التغذية العكسية: وهي عملية رقابية يوجد لها النظام للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لما هو محدد، واكتشاف أي قصور وانحراف لمعرفة ومعالجته.

4/- المنهج البيئي:

حسب هذا المنهج فإن أي أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها ومنها وتفاعلت معها، وأنها نتاج للبيئة التي تكونت فيها وأحاطت مؤثرة فيها أو متأثرة بها، ويتمثل دور هذا المنهج وأهميته في تحليل القوى البيئية المؤثرة في صنع الأزمة وفي نموها واشتعالها واشتدادها، ويتم التشخيص الدقيق للقوى البيئية وفق عناصر يتم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع هي:

أ / العناصر المتمثلة في العوامل المؤثرة والفعالة في نمو واتجاه وسير الأزمة.

ب / العناصر المرتبطة المتفاعلة والمتأثرة بالأزمة والتي يستجيب لضغوط الأزمة وتؤدي إلى اشتداد مظاهرها.

ج- / المحددات التي تمارس تأثيرها على العناصر السابقة وتضع قيودا على حركتها واتجاهاتها.

وهناك ثلاث مجموعات للقوى البيئية هي:

المجموعة الأولى: تتمثل في القوى التي يمكن التحكم فيها كل التحكم.

المجموعة الثانية: وتتمثل في القوى التي يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها.

المجموعة الثالثة: وتتمثل في القوى التي لا يمكن التحكم فيها وفي قوة عنفها، ولكن يمكن توجيهها.

15/ منهج دراسة الحالة:

يقوم هذا المنهج على أساس دراسة كل أزمة على حده باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، حيث رغم تشابه بعض الأزمات إلا أنه لا يمكن أن تتماثل تماثلا تاما من حيث اختلاف الزمان والمكان ومحل أو موضوع الأزمة.

ويقوم هذا المنهج على الاهتمام بكل شيء من الحالة المدروسة أي.

- حجم الأزمة الذي وصلت إليه حجم الظاهرة الأزمومية.

- المناخ العام الذي أحاط بالأزمة منذ نشأتها حتى لحظة الدراسة.

- العوامل والأسباب الكامنة التي أدت إلى نشوء الأزمة.

16/ منهج الدراسات المقارنة:

وهو منهج ظهر خاصة بعد ج.ع. II . ويقوم على أساس دراسة كل الأزمات التي

تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي نواجهها في الحاضر، ومن خلال ذلك تبرز أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف.

وأساس المقارنة وفقا لهذا المنهج قد يكون احد الأسس التالية:

- أساس مقارنة زمنية تاريخية.

- أساس مقارنة مكانية جغرافية.

- أساس مقارنة يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة.
- أساس مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.

17 منهج الدراسات المتكاملة:

- يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو:
- يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة.
 - يتبع الأزمة تاريخيا.
 - يدرس الأزمة في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي وفي البلدان الأخرى.
 - يضيف إليها دراسة الأزمة كنظام.
- و يتيح منهج الدراسات المتكاملة تحقيق الأبعاد التالية:
- / البعد الأول: من حيث دراسة التطور التاريخي للأزمة.
 - / البعد الثاني: الشمول، من حيث اعتماد على أسلوب الدراسة الشاملة صعودا وهبوطا متأثرا بعوامل الزمان والمكان قريبا وبعدا ومتغيراتها و دورهما في تشكيل الأزمة محل البحث والدراسة.

-/ البعد الثالث: الاتساق والتوازن، حيث يمكن للباحث استخدام أدوات التحليل

الإحصائي والرياضي والقياسي بالمقدار الذي تتطلبه دراسة الأزمة.

المحاضرة رقم (05)

❖ كيفية التعامل مع الأزمات:

1- التعامل مع الأزمات:

من المؤكد أن التعامل مع الأزمات يرتبط أساسا بتحديد الاختيارات والمسارات التي يجب على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة، والتي من خلالها يتم تحديد سيناريوهات التعامل مع موقف الأزمة مع ترجيح استخدام أي منها.

وانطلاقا من هذا الأساس، وحسب سي.تي.هيو فإن الطريقة المثلى للتعامل مع الأزمة هي بطبيعة الحال إعداد العدة لها، فالاستعداد الأساسي للأزمة يتيح لنا هجر عالم النظريات... إن في بداية كل أزمة شيئا واحدا مؤكدا، وهو انه لا احد يعرف على وجه التأكيد كيف يمكن حلها، ولذلك فإن الاستجابة الأولى من جانب الإدارة هي في الغالب عدم الاتصال بأي شخص.

إن التعامل مع الأزمات يقتضي منا وضع إستراتيجية محددة لمواجهتها، بالإضافة على مجموعة من التجهيزات والوسائل، مع الحرص الشديد على أن يتم هذا التعامل عبر خطوات معينة من خلال:

- الاستراتيجيات العشر للتعامل مع الأزمات.

- تجهيزات التعامل مع الأزمات.

- خطوات التعامل مع الأزمات.

1-1 الاستراتيجيات العشر للتعامل مع الأزمات:

تعتبر هذه الاستراتيجيات أو الوصايا في نظر الباحثين بمثابة الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيدا عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وان لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية، وهذه الاستراتيجيات العشر هي:

1- **توخي الهدف:** أو تحديد الهدف بدقة، والغرض منه هو مواجهة الأزمة في اللحظة المناسبة التي يكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة . ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة.

2- **الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة:** تعتبر الحركة بمثابة الروح من الجسد للكيان الإداري، فإذا ما وضعت قيود أو محددات عليه أبطأت حرية حركته وقضى على الكيان الإداري، وتم تدميره. ومن هنا يتعين أن يعمل كل متخذ قرار أيا كان موقعه على الاحتفاظ بحرية الحركة، وهي أيضا تمكنه من تحقيق عنصر المبادأة.

3- **المباغثة:** تعتبر المباغثة أهم الاستراتيجيات العشر للتعامل مع الأزمات، إن لم تكن أهمها على وجه الإطلاق، حيث تمكن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، ذلك أنه إذا تم تأمين المباغثة فإنها تحقق فورا نوعا من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغثة يمكن التعامل معها والقضاء عليها.

4- **الحشد**: يقصد به جمع القوة المراد بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة ، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها.

5- **التعاون**: لا يستطيع الكيان الإداري أن يتعامل وحده مع بعض الأزمات التي قد تعترضه خاصة إذا كانت فجائية، لذا فإن كان من اللازم على متخذ القرار بالإضافة إلى تسخير كافة قدراته وإمكانياته لمواجهة الأزمة أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعد للتغلب على الأزمة.

6- **الاقتصاد في استخدام القوة**: إن استخدام القوة أو صانعيها يجب أن يكون خاضع لحسابات مضبوطة ودقيقة، ذلك أن التسرع و الإسراف في استعمال القوة عادة ما يكون مدمرا ليس فقط لصانعيها، بل أيضا للكيان الإداري ذاته

سواء من حيث التكلفة التي أنفقت و أيضا من حيث الأمان و رد الفعل الانعكاسي، و كذلك لاحتمالات عملية الارتداد و المخادع.

7- **التفوق في السيطرة على الأحداث**: و يأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها:
- المعرفة الكاملة التفصيلية بتطورات الأزمة، و ما يستدعيه ذلك من حضور فعال للمتابعة الحثيثة لأحداث الأزمة.

- الاختراق الأمني للقوى الموجهة و الصانعة للأزمة و المهتمة بها، و هو ما يطلق عليه بالاختراق الثلاثي لإبعاد الأزمة، أي الذي يتم كالاتي:

- ❖ اختراق القوى الموجهة للأزمة: و هي القوى التي عادة ما توجه الأحداث.
- ❖ اختراق القوى الصانعة للأزمة : و هي القوى التي أهدرت مصالحها و تعارضت مع مصالح الكيان الإداري.
- ❖ اختراق القوى المهمة بالأزمة: و هي القوى التي استطاعت قوة الإدارة جذبها إلى دائرة الأزمة.

8- الأمن و التأمين للأرواح و الممتلكات و المعلومات:

يشكل هذا المبدأ ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، و تشمل عملية التأمين جانبيين أساسيين هما:

- أ- التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة، و هو الذي يقوم به الكيان الإداري.
- ب- التأمين التعبوي الإضافي عند وقوع الأزمة و هو يستخدم في الأوقات غير العادية.

9- المواجهة السريعة و التعرض السريع للأحداث.

10- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا.

2-1 تجهيزات التعامل مع الأزمات:

" كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها، و كذلك أسباب فشلها".

إن عملية مواجهة أزمة ما تحتاج أو تتطلب في حقيقة الأمر أن تتوفر لدى متخذ القرار الإرادة القوية التي تجعله قادرا على التحدي من جهة، و لا يخضع للتأثيرات التي تفرزها الأزمة من جهة ثانية.

إن التعامل مع الأزمات يحتاج في الواقع إلى توفير جملة من التجهيزات المختلفة، حتى يمكن النجاح في إدارتها و بالشكل الذي يحقق أهدافه، و من ضمن هذه التجهيزات نذكر ما يلي:

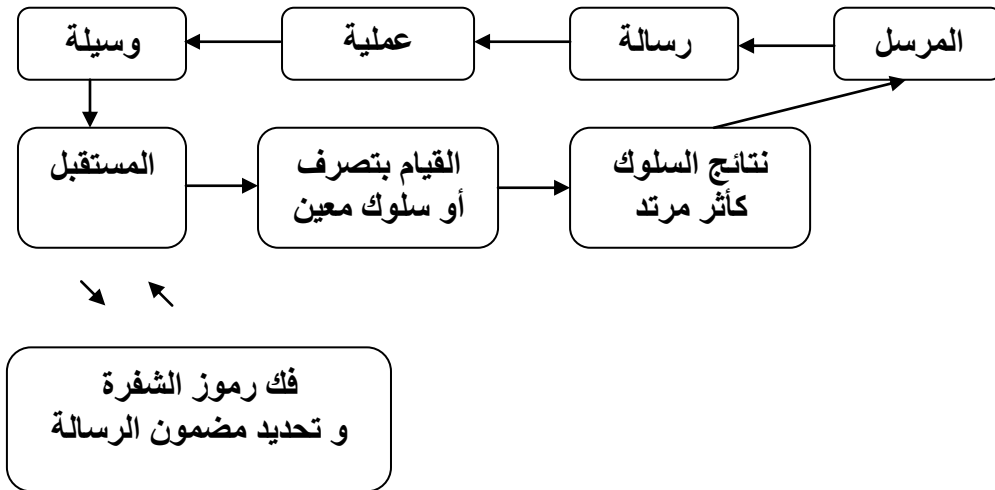
1-2-1 غرفة عمليات إدارة الأزمات:

حتى تتم إدارة الأزمة بفاعلية و كفاءة كبيرة، يتعين توفير غرفة عمليات إدارة الأزمة، و التي يجب أن تحتوي عدة خصائص نذكر منها:

- أن تكون مؤمنة بشكل كامل بحيث يصعب اختراقها ماديا أو معنويا من جانب القوى الصانعة للأزمة.
- أن تكون مجهزة تجهيزا عاليا بوسائل الاتصال الفعالة.
- أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم و الاتساع للقيام بالغرض.
- أن تتيح لمدير الأزمة حرية المناورة و ممارسة الضغوط.

1-2-2 نظم الاتصال الخاصة بإدارة الأزمات:

و هذا النظام يجب أن يتم فحصه بدقة و بسرعة لمعرفة أين يكمن الخلل، و من ثم تتم معالجته قبل استفحال الأزمة، و يتكون نظم الاتصال هذا من عدة عناصر يتم توضيحها فيما يلي:



« الشكل (02): يمثل عناصر الاتصال في إدارة الأزمات »

و يتضح من الشكل السابق أن عناصر الاتصال في إدارة الأزمات تتضمن العناصر

الآتية:

1/العنصر الأول:

أطراف الاتصال، حيث أن عملية الاتصال يوجد فيها دائما طرفان = المرسل و

المستقبل.

2/العنصر الثاني:

الرسالة أو المعلومة و البيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من المرسل إلى المستقبل.

3/العنصر الثالث:

و هي الوسيلة التي عن طريقها يتم إبلاغ المعلومات و البيانات ، و هي تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعا لنوع الاتصال المستخدم.

4/العنصر الرابع:

و هو عنصر التأمين و الحفاظ على سرية الرسالة، و هو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب فحوى و مضمون الرسالة لأطراف أخرى.

5/العنصر الخامس:

السلوك المطلوب القيام به، و الذي تتضمنه الرسالة، حيث أن هذه الأخيرة غالبا ما تتضمن تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة معينة.

6/العنصر السادس:

نتائج و تتابعات السلوك الذي تم القيام به كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية.

1-2-3 أدوات التأثير:

من المؤكد أن الأزمة تحتاج إلى عديد الأدوات و ذلك لوقف تصاعدها، أو التعامل معها والقضاء عليها، أو لعزل القوى و الأطراف المحيطة بها.

و هذه الأدوات يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع هي:

أ- أدوات تمس المصالح القائمة: و التي يمتلكها متخذ القرار الآن، و تستطيع أن تؤثر بشدة على القوة الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها مثلا (حجم المساعدات و الدعم...).

ب- أدوات تمس المصالح المستقبلية: و هي حجم المصالح التي يمكن إثارة اهتمام قوى الأزمة بها.

و من هنا فإن أدوات التأثير تختلف من أزمة إلى أخرى، إلا أنها تتفق في النتائج التي يتعين الوصول إليها.

و أهم أدوات التأثير ما يلي:

- ✓ اللقاء الشخصي و الاجتماعات الشخصية.
- ✓ استدعاء قادة التنظيمات العلنية و السرية و الاجتماع بهم لدراسة الموقف.
- ✓ عقد المؤتمرات و المحاضرات.
- ✓ استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية.
- ✓ المكافآت و الحوافز و المنح غير العادية.

1-2-4 نظام معلومات الأزمة:

يعبر هذا النظام عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، و التي تقوم بجمع و فرز و تصنيف و تشغيل و تحليل و حفظ البيانات و المؤشرات و المعلومات المستخرجة منها.

و يتم تجهيز نظام المعلومات بالحاسبات الإلكترونية، و برامج التعامل و التحليل، و رسم السيناريوهات، و استخدام مجموعات العمل، و كل هذه الوسائل تزيد من قوة و قدرة الوصول إلى حكم أو قرار موضوعي عن الأحداث التي صنعتها الأزمة.

هناك عدة مهام رئيسية يتعين على نظام المعلومات الأزمة القيام بها و هي:

- ✓ كفالة الحصول على كافة البيانات و المعلومات الخاصة بالأزمة و صانعيها.
- ✓ كفالة الاستخدام و الاستغلال الفعال لكمّ البيانات و المعارف المتراكمة لدى الجهاز من أجل إدارة الأزمات.
- ✓ كفالة تدفق المعلومات حية و واقعية من مواقع الأحداث و تحليلها و تقييمها و رفعها إلى متخذ القرار.
- ✓ كفالة توفير كافة الإجابات المناسبة و الكافية لكافة الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة.

حتى ينجح نظام معلومات الأزمة في مهمته فإنه يتعين على القائمين عليه أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات و المعلومات، و خاصة فيما يتصل

بأماكن و بؤر التوتر و مناطق الصراع، و أهداف المجموعات المختلفة التي يحتمل أن تخلق الأزمة.

1-2-5 فريق إدارة الأزمة:

تتلخص مهام هذا الفريق في تعظيم قدرة المنظمة عل إدارة الأزمة من خلال توفير المعلومات و البيانات الضرورية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة، و توفير سيناريوهات و بدائل، و التدريب. مع اتخاذ الإجراءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة، بما في ذلك ممارسة التقييم و التعلم بعد انتهاء الأزمة، بالإضافة إلى مخاطبة الجماهير المختلفة ذات العلاقة بالأزمة.

و لا توجد صيغة تنظيمية ثابتة أو متفق عليها خاصة بفريق إدارة الأزمة، لكن هناك من يقترح وجود إدارة أو وحدة تنظيمية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، و أن هذا الوجود يسمح بأداء مهام وحدة إدارة الأزمات ببسر و فعالية و كفاءة عالية.

ويتفق الباحثون على مجموعة من الخصائص و الشروط التي يجب أن تتوفر و أن يحظى بها فريق إدارة الأزمة ككل لكي ينجح في تحقيق المهام المنوطة به، و لعل أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:

✓ تحقيق مستوى عال من الاتصالات الأفقية و الرأسية، و توفير مناخ من الحرية في التفكير و المناقشة لكل الأمور و الاحتمالات.

- ✓ أن يكون عدد أفراد الفريق صغير و متلائم مع المهام المطلوبة التي قد تفرضها طبيعة ونوعية الأزمات المتوقعة، و الأقسام أو القطاعات الرئيسية داخل المنظمة.
- ✓ تنوع و تعدد التخصصات داخل الفريق، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي بروح الفريق.
- ✓ المرونة و القدرة على التحرك السريع بعيدا عن القواعد البيروقراطية.
- ✓ التنسيق و الاتصال الفعال بين فريق الأزمة و بين المستويات القيادية بحيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الأزمة.
- ✓ اختيار قائد لفريق الأزمة تتوافر فيه مواصفات معينة تؤهله للقيادة وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية.

3-1 خطوات التعامل مع الأزمات:

هناك مجموعة متكاملة و مترابطة من الخطوات المتتابعة يمر بها التعامل الرشيد و العقلاني مع الأزمات، و تتمثل تلك الخطوات فيما يلي:

1-3-1 تقدير الموقف الأزموي:

و نقصد بذلك تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى وقفها. ويشمل تقدير الموقف هذا تحليلا لمضمون العلاقات، ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إليها وإلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن... و يشمل تقدير الموقف الأزموي أربعة أبعاد هي:

- ✓ تحديد دقيق للقوى التي صنعت الأزمة.
- ✓ تحديد و توقع و رصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- ✓ تحديد من هي القوى المساعدة و المؤيدة لقوى صنع الأزمة؟
- ✓ تحديد لماذا و كيف صنعت الأزمة؟.

2-3-1 تحليل الموقف الأزموي:

- و يكون ذلك بعد تقدير الموقف الأزموي، و ذلك بأن يقوم مدير الأزمة بالتعاون مع مساعديه على تحليل الموقف الأزموي و عناصره المختلفة و مكوناته، و كل هذا بغية اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة.
- و في هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس و تحليل الموقف الأزموي.
- و يعتمد هذا على الاختيار الدقيق لأدوات القياس و التحليل و التي أهمها:
- ✓ تحليل علاقات الارتباط و الانحدار للمتغيرات و الثوابت الخاصة بعوامل و عناصر الموقف الأزموي.
- ✓ تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها.
- ✓ تحليل مواطن القوة لدى كل من صانع الأزمة و كابحها و مواطن الضعف أيضا.
- ✓ تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.

3-3-1 التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة

و هذه المرحلة هي مرحلة السيناريوهات ووضع الخطط و البرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها. و قبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوصفه الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولاً بأول.

4-3-1 التدخل لمعالجة الأزمة:

و يتم هذا من خلال المعرفة و الإحاطة الشاملة و التامة بالسيناريوهات البديلة التي تم وضعها في المرحلة السابقة.

المحاضرة رقم (06)

❖ النشأة التاريخية لإدارة الأزمات :

وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم، و كانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان منذ أن واجه الطبيعة و غيره من البشر، لكن ما نشير إليه هو أنها لم تكن معروفة حينئذ باسم – إدارة الأزمات- بل كانت لها مسميات أخرى مثل: البراعة السياسية، الحنكة السياسية، براعة القيادة، حسن الإدارة... و كانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات و التعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية.

إذن الأصل في إدارة الأزمات أنها ناتجة عن ما كان يعرف بالدبلوماسية لذلك فقد جعل المفكر تشارلس راونر في كتابه " فن الدبلوماسية" من الطاقات التي يبذلها الإنسان لمواجهة المواقف الحرجة إنها الأصل في نشأة الدبلوماسية.

أما اصطلاح إدارة الأزمات (Crisis Management)، فقد نشأ في الأصل في أحشاء الإدارة العامة بشكل جنيني، و لكن ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة و الحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، و أزمة الشرق الأوسط عام 1967 و أزمة البترول العالمية 1983.

لكن سرعان ما عاد اصطلاح " إدارة الأزمات " مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة و كان ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية، و المنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة.

و لما تبلورت معالم هذا الأسلوب، ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة في الأزمات و المشاكل الطبيعية، و ذلك بتنقيح أو وضع القواعد و الأسس النظامية له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة المتعاقبة و المتزامنة.

- نماذج تاريخية:

من رصد الممارسة التاريخية لإدارة الأزمات، يستوقفنا ذكاء الجنرال فرانكو و براعته في صد هتلر عندما أراد غزو إسبانيا أثناء الحرب العالمية الثانية، و ذلك بإقناعه بعدم غزو إسبانيا في الوقت الذي كانت فيه عشر فرق ألمانية تتأهب للدخول لأسبانيا بعد استيلائها على منطقة جبل طارق الإستراتيجية.

المحاضرة رقم (07)

❖ مفهوم إدارة الأزمات.

سوف نتناول في هذا العنصر: تعريف إدارة الأزمات، و نبين الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ونتكلم عن عوامل نجاح إدارة الأزمات.

- **تعريف إدارة الأزمات:** يعد علم إدارة الأزمات احد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر ، والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو القومي.

وانطلاقا من المفهوم الشامل لمعنى الإدارة، يمكن تعميم تعريف إدارة الأزمات على مختلف أنواعها في كونه: " العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بالمصلحة أو بقيمة جوهرية". والمقصود بالنزاع هنا، أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية، وفي أي مجال من مجالاتها من العلاقات الأسرية، إلى الأنماط مختلفة من العلاقات الاجتماعية إلى العلاقات الدولية.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات.

إن إدارة الأزمات هي إدارة مادية وعينية وأخلاقية وروحية معا، وهي تعد سلوكا ومنهجيا يحمل في طياته ملامح رؤية للتفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة، ومع

متطلبات التكيف مع القوى الحاكمة والمغامرة التي تصنع الأزمات وتتعامل بها ومعها وفيها. كما أن إدارة الأزمات علم وفن في آن واحد، فهو علم بمعنى أنه منهج له أصوله وقواعده، وهي فن بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات فضلا عن الابتكار والإبداع.

ولما كان علم إدارة الأزمات هو علم إدارة توازنات القوى، ورصد تحركاتها واتجاهاتها فهو أيضا علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في المجالات الإنسانية كافة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو اجتماعية أو ثقافية وغيرها. وهو بذلك علم مستقل بذاته وفي الوقت نفسه على اتصال بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف لها.

ويطلق مصطلح إدارة الأزمات على محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار الطبيعي للعلاقات التي تتعرض لها، كانفصام الرابطة الزوجية بالطلاق في زواج قائم، و فصل العامل، أو استقالة المدير في علاقة العمل، وتحول التوتر الحادث في علاقة بين دولتين إلى حرب، و هذا بالنسبة لعلم الاجتماع المعاصر. و تعني إدارة الأزمات أيضا "العملية التنظيمية و الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق رصد المتغيرات الداخلية و الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة كافة الجهود والإمكانيات المتاحة للتعامل معها، و بما يحقق أقل قدر ممكن من الإضرار مع ضمان استعادة الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة ممكنة .

وفي مجال العلاقات الدولية، فقد تناول إدارة الأزمات بالتعريف العديد من المفكرين، إذ يعرف الكاتب السياسي ب. ويليامز إدارة الأزمات بأنها: "سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، مؤدية بذلك إلى نشوب حرب... وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحماتها."

ويذهب الكاتبان السياسيان ج. إي. دوارتي وفالتر جراف في تعريفهما إدارة الأزمات إلى أنها: "قدرة أحد أطراف النزاع على إقناع خصمه أو خصومه، بصدق عزمه على تصعيد النزاع لحمله على التراجع عن تصعيد الأزمة تجنباً للمساس بمصالحه، وقد يفضل أطراف النزاع احتواء الأزمة من خلال ممارستهم لضبط النفس، ومحاولتهم إيجاد مخرج منها يحفظ لهم جميعاً ماء وجوههم، أو الوصول فيما بينهم إلى تسوية تنزع فتيل الأزمة بدون المساس بالمصالح الجوهرية لهما."

ويعرفها الكاتب هانز بيتر نيوهولد في كتابه "مبادئ وتطبيقات إدارة الأزمات".

بأنها: "احتواء الأزمة والتلطيف من حداثها بشكل تستبعد معه حدوث اشتباكات عسكرية على نطاق واسع".

وفي تعريف الكاتبين السياسيين جورج وسيمونز لها يقولان: "هي كل الإجراءات (القرارات) المؤدية إلى ضبط النزاع، والحد منه في مواجهة محاولات الاستفزاز وتصعيده"

● إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

في مجال الحديث عن إدارة الأزمات، لا يكون التعريف مكتملا ما لم نعرض للوجه الآخر منه، و المعروف باسم الإدارة بالأزمات. لأن عدم الفهم الجيد لهذين المصطلحين قد جعل بعض متخذي القرار الإداري يخلطون عن قصد أو عن عدم معرفة بينهما، بل إن بعضهم يحاول جاهدا أن يتخذ من الإدارة طريقا لتكريس الأزمة.

فماذا نقصد بالإدارة بالأزمات؟ و ما هو الفرق بينها و بين إدارة الأزمات؟

تعني الإدارة بالأزمات بأنها ذلك الأسلوب الذي يلجا إليه طرف في علاقة ما لتحقيق مكاسب معينة، أو لتغيير الوضع الراهن لصالحه، بإثارة أزمة أمام الطرف الآخر... كعمليات الإضراب التي يلجأ إليها العمال لإجبار الحكومات على رفع أجورهم أو تحسين أوضاعهم، ويعيب على هذا الأسلوب أن الأزمة التي يثيرها هذا الطرف قد تتصاعد بفعل عوامل خارجية عن إدارته، أو ضعف في حساباته وتقديراته، إضافة إلى الحد الذي يصعب السيطرة عليه، وهنا تترد الإدارة بالأزمات على صاحبها في شكل أزمة تجبره على التحول من الفعل على رد الفعل.

ويعرف **جيمس ريتشاردسون** الإدارة بالأزمات بقوله: "إن الدراسات الخاصة بالأزمات يجب ألا تفترض تجنب الأزمة، أو الحد من تصاعدها هو الهدف الذي يسعى إليه كل أطرافها، حيث تلجأ بعض الدول في سعيها لتحقيق مصالحها القومية إلى افتعال الأزمة، والتخطيط لها وتصعيدها."

وانطلاقاً من هنا يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين. فهي تقوم على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها.

إن أسلوب الإدارة بالأزمات لم يعد يتناسب مع روح العصر خاصة مع ازدياد الوعي، وارتفاع مستوى المعيشة، وانتشار ثورة الاتصال الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأيضاً لعدم توفر العوامل المساعدة والمشجعة على استخدامه، لأن أسلوب الإدارة بالأزمات هو إدارة وقتية ترتبط بالحدث الأزموي، وتنتهي بانتهائه.

ومن خلال عرضنا لبعض التعريفات المتعلقة بمصطلح الإدارة بالأزمات، يمكن لنا أن نستخلص الفرق بينهما وبين إدارة الأزمات، وذلك يمكن فيما يلي:

❖ إدارة الأزمات-كما هو معلوم- هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة.

❖ إدارة الأزمات، هي إدارة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة، واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وهي تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن العشوائية...في حين أن الإدارة بالأزمات

تقوم على عكس ذلك من حيث افتعال الأحداث والعمل على تصاعدها وجذب روافد مؤيدة لها، وإجبار الكيان الإداري على الانصياع لتأثيرها.

لعل الحديث عن إدارة الأزمات أو الإدارة بالأزمات قد يدعو إلى الإسراف في التفاؤل بأن الإنسانية قد توصلت أخيرا إلى حل مشاكل صراعها، عن طريق وقوفها على سبيل تجنب هذا الصراع من خلال إدارتها للأزمات التي تواجهها، أو تحقيق مطامحها بدون التدخل في صراع بالحصول عليها بواسطة الإدارة بالأزمات، إلا أن الأمر ليس سهلا كما نتوقع، فكل الأزمات ليست طوع بنان الإنسان يديرها متى أراد ويسيرها كيفما شاء، وإنما هناك أزمات استعصى ويستعصى على الإنسان إدارتها وهي الأزمات المستعصية.

• عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

حتى يتم النجاح في إدارة الأزمة لا بد من التركيز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها. وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

- 1- إدراك أهمية الوقت: يشكل عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات التي تتحكم في إدارة الأزمات، إذ أنه يمثل العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها، لأن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة النشاط.

2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأزمات والمخاطر لأن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة.

3- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، وذلك بالعمل على حسن إدارة مجتمع الأزمة وتعبئة شعوره بضرورة الاشتراك لمواجهة خطر الأزمة.

4- توفير نظم إنذار مبكر: الذي يجب أن يتسم بالدقة والكفاءة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل ذلك وتبليغه إلى متخذي القرار.

5- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات. ويقصد به هو العمل على تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة الإجراءات الوقائية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على أداء أدوارهم أثناء مواجهة الأزمات.

6- توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية، لأن الاتصال أثناء الأزمة يلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات الخاصة بالأزمة بالإضافة إلى مواجهة الشائعات وكسب الجمهور.

وتجدر الإشارة هنا أنه من الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها مع إعداد الرسائل الإعلامية أو الاتصالية المناسبة للأزمة.

المحاضرة رقم (08)

❖ مراحل إدارة الأزمات وآلياتها:

• مراحل إدارة الأزمة:

كما أشرنا إليه سابقا، فقد ظهرت عدة تقسيمات لمراحل تطور الأزمة، ومن ثم مراحل إدارتها، وذلك انطلاقا من كل مرحلة من مراحل الأزمة تتطلب مهامها وأدوارا مختلفة.

ولعل من أول تقسيمات مراحل تطور الأزمة وأوسعها انتشارا، ذلك التقسيم الذي يرى بأن الأزمة تمر في تطورها بدورة تشبه حياة الكائن الحي، بدءا بمرحلة الميلاد... وانتهاء بمرحلة الاختفاء والتي تصل إليها الأزمة عندما تفقد قوة دفعها المولدة لها من ثم تنتهي عناصرها وتتلاشى مظاهرها.

وهناك من الباحثين من استخدم معيار التطور ذاك وخلص إلى وجود أربع مراحل رئيسية للأزمة وهي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة (المرحلة التحذيرية): والتي يمكن خلالها اكتشاف احتمالات وقوع الأزمة.

2- مرحلة نشوء الأزمة: تبدأ بفشل صانع القرار في توقع حدوث الأزمة.

3- مرحلة انفجار الأزمة: تبدأ عندما يخفف صانع القرار في التعامل مع العوامل المحركة للأزمة.

4- ما بعد الأزمة: تتسم هذه المرحلة بتوفر قدر كبير من المعلومات، وهي تعد مرحلة تقويمية.

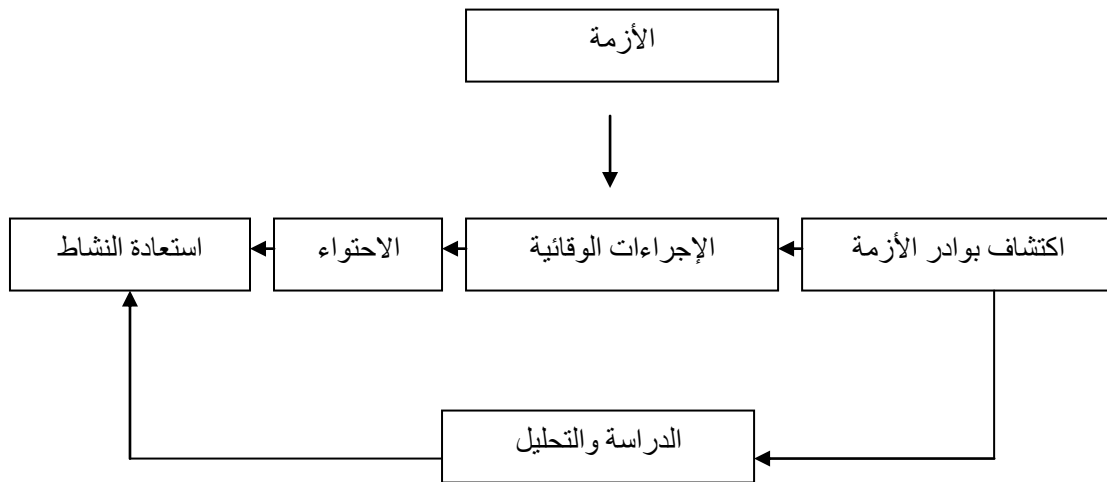
ويدمج كثير من الباحثين بين المرحلتين الثالثة والرابعة إلى مرحلة واحدة فيقسمون مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل رئيسية هي:

- مرحلة ما قبل الأزمة. (الاستعداد).

- مرحلة انفجار الأزمة. (المواجهة).

- مرحلة ما بعد الأزمة. (إعادة التوازن).

أما إدارة الأزمات: فعادة ما تمر بمراحل الإجرائية لها بعد مراحل رئيسية، ترتبط كل منها بالأخرى، وتتأثر بها، ويتوقف نجاح كل مرحلة على مدى التنظيم والاستعداد والفعالية التي تتصف بها المرحلة السابقة وتتمثل تلك المراحل فيما يلي :



« شكل رقم (03): يوضح المراحل الرئيسية لإدارة الأزمة »

1- اكتشاف بوادر الأزمة:

وهي المرحلة التي تبرز فيها القدرة على الرصد المبكر للمتغيرات التي تنشأ من بداية الأزمة، وتظل تتراكم وتتصاعد حتى تولد الأزمة... وعملية الرصد هذه لا تكفي بل يجب أن ترتبط بالقدرة على التحليل والاستنتاج ورد الفعل.

2- الإجراءات الوقائية:

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادا وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

3- احتواء الأضرار والحد منها:

وهي من أصعب مراحل إدارة الأزمات وأكثرها تعقيدا، حيث أنها تمثل المواجهة الحقيقية للأزمة وتداعياتها، وعادة ما يتم احتواء الأزمة على مراحل متوازنة تحتاج إلى درجة عالية من سرعة رد الفعل المحسوب والخاضع للدراسة والتقدير.

وتتلخص هذه المراحل في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة.

4- استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها، محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية المفقودة.

5- الدراسة والتحليل (التعلم):

هذه المرحلة تفيد في معرفة مدى فاعلية المبادئ والأساس المتعارف عليها في مواجهة الأزمات أو المواقف المختلفة، ومدى الحاجة لاستنباط مبادئ عمل جديدة تتلاءم مع المتغيرات المتتابة التي تميز عالمنا المعاصر.

المحاضرة رقم (09)

1-الإعلام والأزمة:

إن التأثير المتبادل بين الإعلام والأزمة، أبرز بوضوح أهمية الدور الواسطي الذي تقوم به وسائل الإعلام في إدارة الأزمات؛ خاصة فيما يتعلق بتقديم المعلومات الخاصة بالأزمة، والتخفيف من حدة توترها.

1-1 تعريف إعلام الأزمة:

هل الإعلام منتج أم مسير للأزمة؟

يعتبر الإعلام أحد العوامل الرئيسية، وأداة من أدوات تجهيزات الأزمة وإدارتها، وذلك نظرا لما يتوفر عليه من تأثيرات متباينة وقدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، ولما له من قدرة على التأثير النفسي على الأفراد والسيطرة الفكرية على المجتمعات والتحكم في سلوكهم وفي توجيههم، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمات. ويتم تأثير الإعلام هذا من خلال جانبين.

- **الجانب الأول:** جانب ايجابي، ويكون هذا عن طريق استخدام الحملات الإعلامية المكثفة ونقل قدر معتبر من المعلومات والأخبار إلى جمهور الأزمة حولها.

● **الجانب الثاني:** جانب سلبي، ويكون ذلك عن طريق التعقيم الإعلامي من خلال التجاهل التام للأخبار والمعلومات، وعدم إعلام جمهور الأزمة بها. ويتم تجاهل المعلومات من خلال صورتين هما.

● **الصورة الأولى:** تجاهل وتعقيم إعلامي كلي: ذلك بعزل جمهور الأزمة أو المهتمين بها عن أحداثها وتطوراتها عزلا تاما وتجهيلهم بشكل تام عنها، ومن ثم لا يحدث أي سلوك بشأنها.

● **الصورة الثانية:** تجاهل وتعقيم إعلامي جزئي، حيث يتم الاهتمام فقط بأحد أطراف الأزمة وتجاهل الطرف الآخر أو التركيز على هذا الطرف وصياغة الأخبار عنه بشكل معين، مع التعقيم والتمويه والتجاهل للطرف الآخر.

وللإعلام في إدارة الأزمات مهمة مزدوجة، وتتمثل فيما يلي:

● **المهمة الأولى:** مهمة إخبارية: و تكون بمتابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها، وكيفية مواجهتها، والتطورات الحاصلة للأزمة، ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة وسرعة ومصداقية، وإحاطتهم بما يحدث فعلا عن الأزمة.

● **المهمة الثانية:** مهمة توجيهية: وتعتبر من بين أهم المهام على الإطلاق في العملية الإعلامية، ومن ثم يستخدم الإعلام الجيد في إثارة اهتمام المهتمين

بالأزمة، وتزويدهم بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات التي يتم إعدادها بشكل معين، بمحتوى ومضمون معين.

حتى يكون لإعلام الأزمة دور فعال يجب أن يكون مبنيا على الحقائق وان يكون دقيقا في نقلها حتى تكون له مصداقية لدى جمهور الأزمة.

إن إعلام الأزمة يستخدم بشكل مكثف لإيجاد المناخ والوعي والقناعة اللازمة لجعل قوى المجتمع متكاثفة ضد الأزمة، وفي هذه الحالة يصبح للإعلام وظيفتان أساسيتان هما:

الوظيفة الأولى: أن يكون الإعلام انعكاسا لمجتمع الأزمة:

وذلك بان يعبر عن طموحات الأفراد وأحلامهم، ويحقق بذلك عناصر المصداقية والانجذاب إليه بشكل كامل.

الوظيفة الثانية: أن يكون الإعلام موجها لمجتمع الأزمة:

بمعنى أن يكون يريد قادة المجتمع، ومن هنا يستطيع الإعلام الأزموي أن يحول كل فرد من أفراد مجتمع الأزمة من مجرد متلقي للرسالة الإعلامية إلى متفاعل معها ومتجاوب مع عناصرها، ومحققا لأهدافها من خلال القيام بسلوك معين، فضلا عن أحداث وحده في الفكر العام للمجتمع، وتناسق فكري بين قياداته وأفراده، وصياغته اتجاه عام منفق عليه.

إن العملية الإعلامية تحتاج إلى صياغة خاصة للغة التخاطب الإعلامي مع جمهور الأزمة الداخلي والخارجي وبالشكل الذي يسيطر على معالم واتجاهات التفكير لدى هذا

الجمهور ويدفعه لتأييد أو معارضة مجموعة الأفكار الخاصة بالأزمة وفقا لما نرغب ونستهدف أن يكون.

2-1 نشأة وتطور بحوث إعلام الأزمات:

يقول محمد رشاد الحملاوي: "... والثابت أن اتصالات وإعلام الأزمات يمثل جانبا بالغ الأهمية في بحث استراتيجيات وخطط وبرامج إدارة الأزمات. من هنا شهدت الثمانينيات زيادة كبيرة في البحوث والدراسات التي تناولت الجوانب الاتصالية والإعلامية أثناء الأزمات..."

ترجع البداية العلمية الجادة لدراسة أدوار وظائف الاتصال و الإعلام أثناء الأزمات إلى الستينيات من القرن العشرين(20)، إذ تنبه الباحثون الأوائل إلى دور و أهمية الإذاعة في نقل رسائل التحذير من الكوارث، وركزت البحوث على عملية التحذير وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التي تواجهها سواء استخدمت على الإذاعة أو التلفزيون، لكن أغلب هذه البحوث لم تهتم بمجمل الاتصال الجماهيري خاصة في مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة.

وحتى أواخر عقد الستينيات لم يظهر إلا عدد محدود من بحوث أعلام الأزمات والكوارث التي أجريت في مراكز بحوث الأزمات والكوارث ومراكز الرأي العام في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان، بينما ظهرت محاولات فردية لتحليل الجوانب المختلفة لإعلام الأزمات والكوارث، حيث أعد أويل وييامز **EWILL WILLIAMS** عام 1953 رسالة ماجستير تضمنت تحليل مضمون الصحيفة نشرت رسائل وتقارير وصور

عن إعصار ضرب أحد المدن الأمريكية، وقد قام هاري مور **Harry Moor** عام 1958

بإعادة شرح وتحليل المواد الصحفية التي قام ويليامز بتحليلها عن نفس الكوارث.

وحسب فرتا تايلور **Verta Taylor** فإن الباحثين الأوائل قد اخفقوا في إدراك

الدور المزدوج للإعلام في وقت الأزمات، فوسائل الإعلام تقرر الأحداث وتنقل الوقائع،

وفي الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية في التحضير والاستعداد والاستجابة للأزمات،

والملاحظ أن اغلب البحوث والاستخدامات الرائدة لإعلام الأزمات قد اهتمت بدور وسائل

الإعلام في استخراج التقارير الأولية عن الأحداث وإبراز التقارير السلبية عن الأزمات،

وهو ما طرح إشكالية مدى دقة ما تنقله وسائل الإعلام عن الأزمات.

وقد شهد عقد الثمانينيات وأيضاً التسعينيات زيادة مطردة وسريعة في بحوث

واستخدامات إعلام الأزمات على المستويين المحلي والعالمي، كما ظهرت بحوث عبر ثقافة

مقارنة لمواقف وتوجهات الإعلام أثناء الأزمات، خاصة الإعلام الأمريكي والإعلام

الياباني، وما يلاحظ هنا هو أن البحوث التي ركزت على الصحافة كانت أكثر من تلك التي

أجريت على الإذاعة والتلفزيون. كذلك فإن الأطر النظرية لإعلام الأزمات والكوارث كانت

محدودة للغاية وتكاد تكون امتداداً طبيعياً لما هو سائد في نظريات ونماذج التأثير الإعلامي.

وبالرغم من زيادة وتطور الاهتمامات النظرية والعملية باتصالات وإعلام الأزمات،

إلا أن الاهتمام بهذا المجال في الوطن العربي عامة ما يزال محدوداً للغاية، ويمثل بدايات

رائدة تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة من جهة، والربط بين المجال النظري والعملية

من جهة أخرى، وكل هذا راجع ربما إلى وجود عقبات عديدة تواجه تطور مثل هذه البحوث واستخداماتها.

وبصفة عامة فإن الارتفاع المستمر في عدد ونوعية الأزمات من جهة، وتطور تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات من جهة ثانية قد دفع نحو زيادة الاهتمام ببحوث إعلام الأزمات، وفتح مجالات جديدة أمام الباحثين، وأكثر من هذا فهو يثير إشكالات عديدة خاصة بعد تطور وسائل وفنون التغطية الإعلامية ووسائل الإعلام والاتصال، بحيث يصعب إخفاء المعلومات عن رجال الإعلام.

3-1 الإدارة الإعلامية للأزمات- المهام والمعوقات:

لاشك في أن جمهور الأزمة، و متخذي القرار الأزموي يتابعون التطورات الحاصلة و المتعلقة بالأزمة من خلال ما تبثه و تنشره وتذيعه وسائل الإعلام المختلفة من أخبار و معلومات حول تلك الأزمات ،ذلك إن وسائل الإعلام – بالأحرى – تنقل للجمهور و الرأي العام الواقع ،و نشير إلى أن عملية النقل تلك تتعرض بقصد أو بدونه لعدة أخطاء نتيجة نقل المعلومات بشكل غير دقيق و واضح، وهو ما يترتب عليه العديد من المشكلات ،ومن هنا يصح أن نقول بان أخطاء وسائل الإعلام قد تؤدي إلى أزمات أخرى فضلا عن الأزمة الحاصلة .

أيضا فان تأخر وسائل الإعلام في نشر الأخبار والمعلومات المتعلقة بالأزمة سوف يزيد – من دون شك-من حالة الارتباك والغموض ،وهو ما يؤدي إلى فتح المجال واسعا لظهور ما يسمى بالإشاعات .

و انطلاقا من الحكم السابق فإنه يتعين على وسائل الإعلام أن تعمل كمنظمات رئيسية للتحضير والاستعداد والاستجابة للآزمات من خلال التحذير، وكسب التأييد والتعاطف ومحاربة الشائعات، والعمل على طمأنة الجمهور، ودعوته للمشاركة في جهود الإنقاذ، كذلك فإن وسائل الإعلام يمكنها أن تقوم بعد السيطرة على الأزمة بمناقشة جهود الإنقاذ والكشف عن جوانب القصور، وتحديد الدروس المستفادة.

ولا شك أن أبعاد ومهام وسائل الإعلام في إدارة الأزمات تواجه مجموعة من المعوقات والمشاكل لعل أهمها يتحدد فيما يلي:

- 1- أن الحقيقة أو المعلومة هي الضحية الأولى في وقت الأزمات.
- 2- المشكلة الأولى التي تواجه الإعلام الرسمي (إعلام الدولة)، أن هناك أطرافاً و جهات عديدة تقوم بأنشطة اتصالية أو إعلامية موازية أثناء الأزمات، فالأجهزة المحلية والقومية (الوطنية) تمارس أدوار إعلامية، كما تقوم إدارة العلاقات العامة والإعلام (خلايا الاتصال) في المنظمات ذات الصلة بالآزمات بأنشطة إعلامية اتصالية، في الوقت نفسه تقوم وسائل الإعلام (صحافة، إذاعة، تلفزيون) سواء المحلية والوطنية والدولية بأنشطة إعلامية. إن المشكلة هنا لا تكمن في تعدد الأطراف، وإنما يمكن إرجاعها إلى:

- إن تعدد الأطراف يفتقر إلى التنسيق بحكم الارتباك والغموض الذي يسود

الأزمة.

- تعارض المصالح والأهداف، فكل طرف لديه قواعد عمل يحرص على إتباعها، ومعايير للحكم على صحة المعلومات والأخبار.

- أن رجال الإعلام يبحثون دائما عن الغريب والمثير في الأزمة، ومن هنا التغطية الإعلامية لبعض الأزمات بعيدة عن الواقع، وتؤدي أحيانا إلى توسيع دائرة التوتر والخوف لدى الجمهور.

3- المشكلة الثانية تتمثل في أن التهديدات والمخاطر المرتبطة بالأزمة، إضافة إلى ضغط عنصر الزمن والمفاجأة، ترفع من درجة التوتر ولا عقلانية الجمهور، ومن هنا يكون هذا الأخير أكثر عرضة للاستهواء والوقوع تحت تأثير الإشاعات والحملات الدعائية، وهو ما يخلق مشكلة لوسائل الإعلام التي تصبح مهمتها مزدوجة، (متابعة تطورات الأزمة من جهة، ومواجهة الإشاعات من جهة ثانية).

4- المشكلة الثالثة تمكن في قلة المصادر، وهو ما يخلق حالة من التشتت.

وانطلاقا من هنا لا بد من مراعاة ما يلي:

- التوازن في إدارة ومهام الإعلام خلال المراحل المختلفة للأزمة، ومراعاة عناصر التخطيط الإعلامي لتحقيق أكبر قدر من التناسق والتعاون بين جهود وسائل الإعلام، وكذلك بين الجهات أو الهيئات المختلفة ذات الصلة بالأزمة.

- أن يتم نقل كل المعلومات المتاحة بدقة وتناسق بحيث تتواكب مع معطيات الواقع وسياق الأحداث انطلاقاً من كل أفراد الأزمة يسمعون أو يرون أو يقرؤون عن الأزمة من خلال وسائل الإعلام.
- التحري الكبير والمصدقية والتزام الموضوعية في نقل الأخبار والمعلومات عن الأزمة والابتعاد عن التعنيم الإعلامي.

المحاضرة رقم (10)

1- التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات:

يجمع الباحثون والخبراء في مجال إدارة الأزمات على ضرورة وجود تخطيط وتدريب على الخطط المختلفة لإدارة الأزمات، مهما كانت طبيعة هذه الأزمات ونطاقها ومجال تأثيرها.

وانطلاقاً من هنا يمكن القول أن التخطيط العلمي، شرط أساسي للنجاح في إدارة الأزمات، ونقصد بالتخطيط العلمي هنا هو وجود خطط جديدة تتناسب مع الأزمات المتوقعة، بما فيها الخطة أو الخطط الإعلامية التي تمثل جزء من كل، وليست كيانا مستقلاً خارج السياق العام لإدارة الأزمة.

1-1 مفهوم التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات:

إن التخطيط لإدارة الأزمة إعلامياً لا بد أن يكمل ويرتبط بالتخطيط العلمي لإدارة الأزمة وأن يشكل جزءاً مستقلاً بنفسه وعلى هذا الأساس سوف نعالج هذا العنصر في النقطتين الموالتين:

1-1-1 تعريف التخطيط الإعلامي:

التخطيط في أبسط معانيه هو النشاط العقلي الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة. وتتحكم في تكوين وبلورة عملية التخطيط الإعلامي متغيرات ثلاثة وهي:

- الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها.

- الموارد والإمكانات الإعلامية.

- الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ. وهذا المتغير يثير أكثر من مشكلة نظرية

وعلمية عند وضع وتنفيذ الخطط الإعلامية لمواجهة وإدارة الأزمات، لأنه يصعب

علينا في مثل هذه الحالات تحديد أو معرفة الوقت المتاح للتنفيذ، وذلك

أن الأزمة بتطوراتها هي التي تفرض علينا ذلك، خاصة وان الأزمة هي حالة أو

موقف يتسم بثلاث خصائص أساسية هي:

● المفاجأة.

● التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية، مع احتمال تحقيق خسائر

مادية أو معنوية.

● ضغط الوقت.

إذا هكذا تبدو لنا صعوبة التخطيط الإعلامي لمواجهة وإدارة الأزمات من عدة زوايا

يمكن حصرها وإجمالها فيما يلي.

● إن الوقت المتاح ضيق وغير محدد، ويرتبط ارتباطا شديدا بالأزمة

وبمراحلها المختلفة.

● قلق وتوتر الرأي العام، وعلامات الخوف التي تسيطر على جمهور الأزمة

- معظم الأزمات ذات بعد إعلامي يؤثر في تطور الأزمة و في إدراك و استجابة الجمهور لها. إذا فإنه يتعين على وسائل الإعلام وضع خطط مرنة و مناسبة للتعامل مع الأزمات التي تهدد المجتمع (أي الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المجتمع و تهم الجماهير).
- قد يشكل اتساع حجم المخاطر و الآثار النفسية والاجتماعية للأزمة ضغطا على الموارد والإمكانيات الإعلامية المتاحة لرصد الأزمة ،وذلك بأن تصبح غير كافية لتحقيق أهداف الخطة.
- السعي الحثيث وراء المنافسة في تغطية الجوانب المختلفة للأزمة إعلاميا مما قد يوقعها في أخطاء قد تتعلق بالدقة والوضوح ،وخلق مزيد من الضغوط على فريق إدارة الأزمة .

2-1-1 عناصر التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات :

تختلف الخطط الإعلامية لإدارة الأزمات باختلاف طبيعة و نوع الأزمة من جهة، وطبيعة ومسؤوليات الجهة أو الهيئة التي تواجه موقف الأزمة من جهة أخرى، فمثلا: تختلف الخطة الإعلامية لمواجهة فشل تسويق منتج ما عن خطة مواجهة مجموعة من الإرهاب ،لان الجمهور يختلف في الحالتين و بالتالي تختلف الوسائل الإعلامية المستخدمة والرسائل التي يجب توجيهها للجمهور.

ولكن رغم الاختلافات بين الخطط الإعلامية إلا أن هناك عناصر أساسية مشتركة اتفق عليها الباحثون والخبراء التي يجب أن تقوم عليها أية خطة إعلامية لإدارة الأزمات، و

تعتبر هذه العناصر شروطا عامة لنجاح و تصميم الخطة الإعلامية لمواجهة الأزمات ، و تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

- ✓ تحديد المخاطر و الأزمات المحتملة .
- ✓ تحديد الأهداف .
- ✓ تحديد الوسائل و الإمكانيات المتاحة .
- ✓ تحديد طبيعة و نوع الأزمة و الجمهور .
- ✓ إعداد الرسالة الإعلامية الموجهة للجمهور .
- ✓ التدريب على تنفيذ الخطة الإعلامية الموضوعة لإدارة الأزمة .

2-1 الاستراتيجيات الست المقترحة لإدارة الإعلام للأزمات .

"سيناريو مقترح لوضع خطة إعلامية".

للتعامل مع أي أزمة كانت يحتاج متخذ القرار الأزموي إلى خطط وسيناريوهات بديلة ثم دراستها والاستقرار على الأفضل منها بعد استظهار مزاياها و عيوبها .

إن مهمة إعداد سيناريو ليست سهلة، ولكنها أيضا ليست مستحيلة، فالسيناريو يتضمن مجموعة تصورات لتحركات و عمليات متتالية و متتابعة يتعين أن تتم بشكل متناسق حتى يتم تحقيق تنفيذ هدف معين إضافة إلى ذلك يتضمن السيناريو أيضا أدوات التنفيذ و مكان التنفيذ و توقيتات المهام و العمليات التنفيذية و أسلوب متابعتها، و حجم و نوع النتائج التي

تعين الوصول إليها في كل مرحلة، والأفراد والجهات المسؤولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء السيناريو ومستوى الأداء المستهدف.

تتأثر عملية رسم السيناريو بعدد من العوامل الحاكمة ؛ التي يصعب إعداد سيناريو للتعامل مع الأزمة بدونها وهذه العوامل هي :

- تحليل الأرض.

- تحليل الموقف العام.

- تحليل المهمة.

- تحليل الطرف الآخر (الخصم الصانع للأزمة).

- تحليل القوى والأدوات المتوفرة لمواجهة الأزمة.

ولا تخضع عملية سيناريو التعامل مع الأزمة لقوالب جامدة، ولنماذج مسبقة باعتبار

أن لكل أزمة خصائصها المتعلقة بها، ودرجة المجهول في الأزمة تختلف من أزمة إلى

أخرى. فعند رسم أي سيناريو نأخذ في اعتبارنا مجموعة من الجوانب الأساسية تتمثل في:

- الشكل.

- المسؤولية.

- الحيز.

- الوضع.

- الموقف.

- العوامل الثابتة المساعدة.

- العوامل المتحركة المساعدة.

- الأفراد.

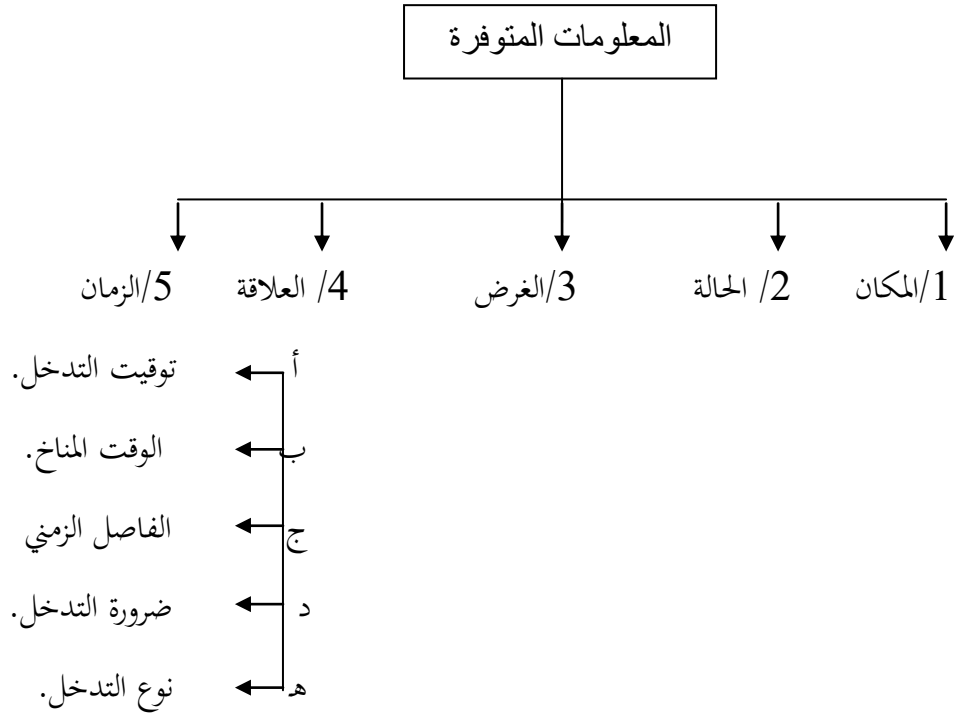
- المؤثرات الوضعية.

- المؤثرات النفسية.

وعند التعامل مع الأزمة، هناك عوامل لازمة لنجاح تنفيذ السيناريو يجب دراستها وأخذها في الاعتبار، وهذه العوامل هي: التركيب، والازدواج، التنسيق، التكوين، التكبير والتجسيم.

وتتدخل في اختيار سيناريو التعامل مع الأزمة جملة عوامل هامة يظهرها لنا الشكل

التالي، وهي :



«الشكل رقم (04): يمثل العوامل التي تتدخل في اختيار سيناريو التعامل مع الأزمة»

في ضوء ما تقدم حاولنا وضع السيناريو (خطة إعلامية) لإدارة الأزمة إعلامياً،

وتحدد خطوات هذا السيناريو أو هذه الخطة الإعلامية على النحو التالي:

1- تحديد الرؤية العامة للأزمة (تشخيص الأزمة).

2- تشكيل ووضع فريق عمل أزمري.

3- وضع هيئة أركان إعلامية.

4- وضع خطة إعلامية مبدئية تماشياً مع المراحل الأولى للأزمة.

5- فتح قنوات الاتصال.

6- وضع مخطط لإدارة اتصالات الأزمة.

وسوف نتناول هذه العناصر بالشرح كما يلي:

1/- تحديد الرؤية العامة للأزمة:

ويكون ذلك بوضع الأسس والمنطلقات العامة والمبدئية لفهم الأزمة والتعامل معها ومواجهتها، وتعتبر هذه الأسس والمنطلقات بمثابة الإطار العام الذي يحدد المنظور العام ولكن غير النهائي للأزمة.

بعد هذا يقوم متخذ القرار الأزموي بتشخيص الأزمة، بالإضافة إلى القيام بتصنيف وتحديد نوع الأزمة، وجمع المعلومات وكافة البيانات المتعلقة بالأزمة وبمختلف جوانبها وأطرافها مع القيام بتفسير تلك المعلومات وتحليلها ودراستها.

وبعد ذلك كله ينتقل متخذ القرار الأزموي إلى تحديد مختلف التجهيزات للتعامل مع الأزمة، بدءا بوضع غرفة عمليات إدارة الأزمات ، ثم تحديد نظم اتصال الأزمة... وهكذا.

2/- تشكيل ووضع فريق عمل أزموي:

لفريق العمل الأزموي أهمية كبيرة في إدارة الأزمات، فالأزمة مهما كانت طبيعتها ومحورها نجدها تتعلق وتتصل وترتبط بالإنسان في معالجتها والتعامل معها، ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين، والقادرين على التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي لهذه الأحداث.

انطلاقاً من هنا يتحدد مفهوم فريق العمل الأزموبي على أساس أنه فريق لمهمة وظيفية محددة للتعامل مع أزمة محددة بعينها وأسندت إليه مسؤولية إنهاء هذه الأزمة. ويضم خبراء واختصاصيين.

وهناك شروط معينة يتعين توافرها في أعضاء الفريق منها.

- المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة.

- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه.

- التخصص في مجال نشاطه.

ويهمنا أن نشير إلى أن نجاح فريق العمل الأزموبي في مهمته يحتاج إلى دعم وتأييد من جانب المجتمع الذي حدثت فيه الأزمة، وهو أمر يتوقف على حسن إدارة مجتمع الأزمة.

3/- وضع هيئة أركان إعلامية: (فريق عمل إعلامي أزموبي).

هذا المصطلح ثم اقتراحه من طرف الدكتور أديب خضور.

وهذا الفريق تقوم بتحديدته القيادة الإعلامية بالتعاون مع السلطة مركز القرار، ويكون هذا الفريق مسؤولاً أمامها عن القيام بالدور المحدد للإعلام في الإستراتيجية العامة لمواجهة الأزمة.

يضم هذا الفريق ممثلين عن القيادة السياسية والقيادة الإعلامية والمؤسسات الإعلامية بمختلف أنواعها، إضافة إلى بعض الخبراء المختصين والمستشارين.

ونشير إلى أن هيئة الأركان الإعلامية هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن إدارة الأزمة إعلاميا وعلى التطبيق الكامل للإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة في كل وسيلة إعلامية. ويمكن وضع الأطر العامة التي تحدد كيفية التعامل إعلاميا مع الأزمة على النحو التالي:

- نوعية وطبيعة وحجم الأزمة.
 - طبيعة النظام السائد.
 - نوعية المنظومة الإعلامية المتوفرة.
 - نوع وحجم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 - موقف الدولة من الأزمة.
 - الإستراتيجية العامة المحددة لمواجهة الأزمة.
- وانطلاقا من هذه الأطر يمكن تحديد مهام هيئة الأركان كما يلي :
- أن تكون المرجع الوحيد و الأول لإدارة الأزمة إعلاميا.
 - أن تمثل حلقة الوصل بين القيادة السياسية ووسائل الإعلام المختلفة.
 - أن تكون أعلى سلطة إعلامية في مثل هذا الظرف.
 - أن تتكفل بوضع البرامج الإعلامية الكفيلة بتطبيق الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة في كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة.

- أن تقوم بتحديد مضامين وسائل الإعلام الموجهة إلى الخصم مع المتابعة الدقيقة والشاملة لإعلام الخصم والأطراف الأخرى المعنية بالأزمة.
- متابعة مستجدات الأزمة و تطوراتها بشكل دائم ومستمر.
- تقييم الأداء الإعلامي في كل مرحلة من مراحل الأزمة مع العمل على تحسين ذلك.

والجدير بالذكر هنا هو أن هيئة الأركان الإعلامية يجب أن تضع نصب عينيها شيئاً واحداً وحيداً وهو أن تحقيق هذه المهام (نجاح الخطة الإعلامية في مواجهة الأزمة) لا يتأتى إلا عن طريق ما يسمى بالتدريب لأن نصف النجاح في إدارة الأزمة إعلامياً يرتبط بالتدريب، لأن هذا الأخير لا يهدف إلى التعلم واكتساب مهارات جديدة فقط، ولكنه يهدف أيضاً إلى اختيار خطة الأزمة إعلامياً.

وتهدف برامج التدريب هذه إلى:

- مراجعة مدى توفر الإمكانيات المادية المطلوبة لإدارة الأزمة إعلامياً.
- اختبار سرعة وكفاءة استعداد المسؤولين لمواجهة الأزمات إعلامياً والوصول إلى مواقعها.
- مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة وطبيعة كل منها وال جماهير المرتبطة بكل أزمة، ونوعية المضامين الإعلامية المقترحة.

- اختيار ومراجعة الأدوار والمهام المنوطة بكل فرد من أفراد فريق إدارة الأزمات إعلامياً.

- إنتاج وتطوير بعض البرامج والمضامين التي يمكن استخدامها في إدارة أنواع معينة من الأزمات، ثم عرضها على أعضاء الفريق لمناقشتها وتقييمها والاستفادة من ذلك في تعلم دروس وخبرات جديدة.

4/- وضع خطة إعلامية أولية لمواجهة الأزمة في مراحلها الأولى:

وهي بمثابة المشروع الأولي للإستراتيجية العامة للتعامل مع الأزمة، ثم يتم رفع ذلك إلى مركز القرار لدراسته مرة أخرى واستظهار هل هذا المشروع يصلح لإدارة الأزمة أم لا؟.

يعتمد هذا المشروع على وضع خطة محكمة لإدارة الأزمة بدءاً بالعمل على تعبئة مجتمع الأزمة ومحاولة جعله يلتف حولها. وانتهاء إلى محاولة وضع نظام وقائي ضد الأزمات.

5/- فتح قنوات الاتصال:

تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

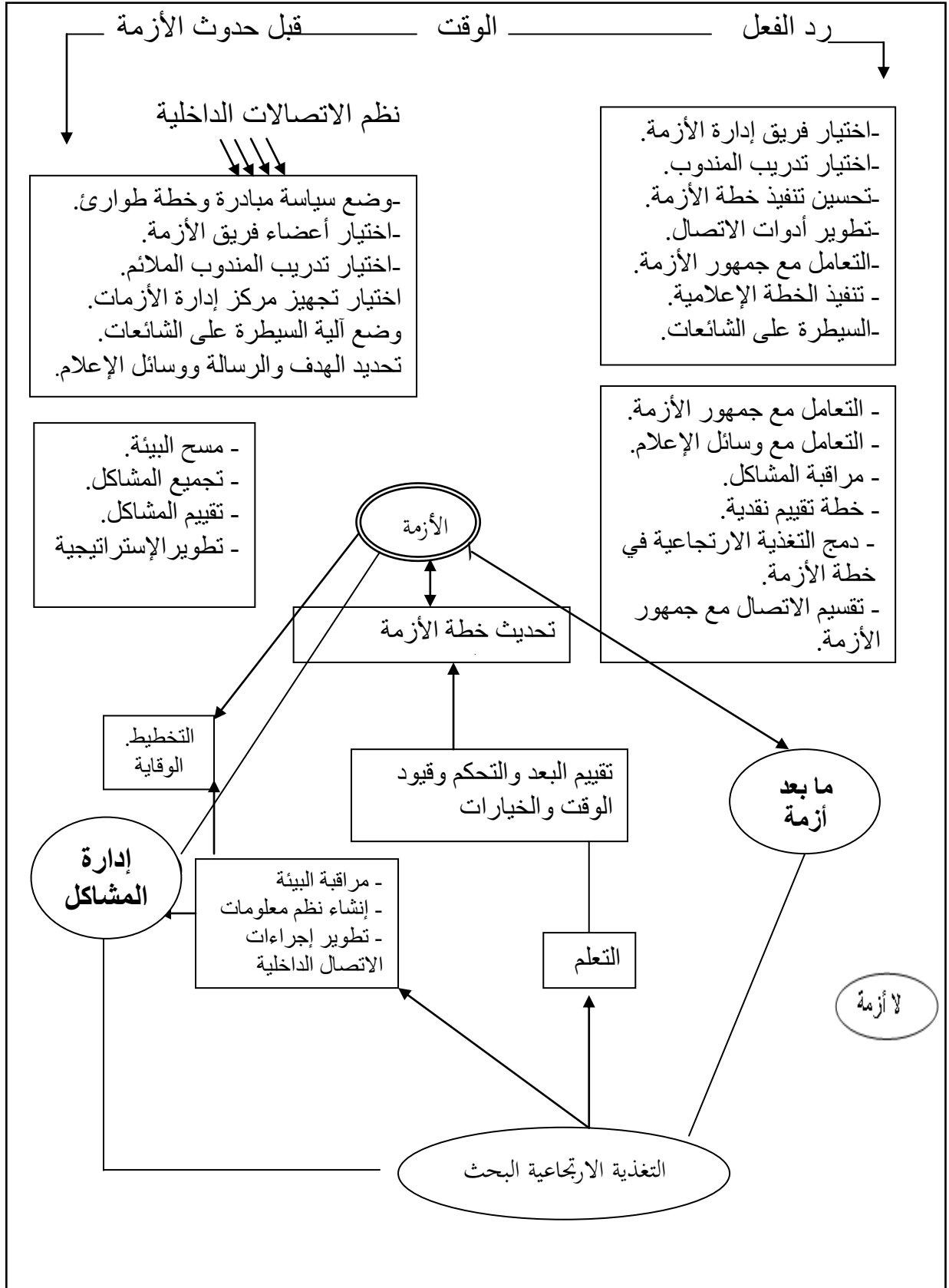
ومن هنا فإن فتح قنوات الاتصال يساعد على تحقيق الجوانب التالية:

- أن يكون الرأي العام على دراية تامة بأبعاد الأزمة .
- المساعدة في تنشيط الكيانات المحلية على مجابهة الأزمة.
- نشر الحقائق بالسرعة اللازمة لخلق مناخ عام حول الأزمة.
- تشكيل حلقة الوصل بين جمهور الأزمة متخذي القرار والقائمين على إدارة الأزمة.
- لذا فإنه من الأهمية وضع خطط منسقة لتحقيق الاتصال الفعال بين الأجهزة والوسائل الإعلامية وجمهور الأزمة.

6/- وضع مخطط لإدارة اتصالات الأزمة:

يعتبر وضع مخطط لإدارة الاتصالات الأزمة ليس بالأمر الهين، وهو في الوقت نفسه ليس مستحيلا لأنه بالتحكم في وضع هذا المخطط أمكن لفريق العمل الأزموبي وهيئة الأركان الإعلامية أن تدير الأزمة وتسيرها تسيرا محكما. وهناك العديد من المخططات التي وضعها المفكرون والباحثون لإدارة اتصالات الأزمة، ونأخذ على سبيل المثال النموذج

الموالي:



الشكل (05) : مخطط لإدارة اتصالات الأزمة

المحاضرة رقم (11)

1- دور الإعلام قبل، أثناء وبعد حدوث الأزمة

يلعب الإعلام دورا هاما في المراحل المختلفة للأزمة وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1-1 دور الإعلام قبل حدوث الأزمة.

تعتبر هذه المرحلة الأولى من إدارة الأزمة إعلاميا (مرحلة ما قبل الانفجار) مرحلة تأسيسية بالغة الأهمية، وينبغي الإشارة هنا إلى أنه خلال هذه المرحلة تواجه فريق العمل مجموعة من المصاعب يمكن تصنيفها على النحو التالي.

1/ مصاعب موضوعية، تتمثل فيما يلي:

- طغيان الجانب السياسي أو العسكري على الإعلامي.
- عدم تأمين الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لمواجهة الأزمة.
- غموض وعدم وضوح الأزمة، مع انعدام أو قلة المصادر المعرفية المتعلقة بجوانبها المختلفة، وغياب التنسيق بين الأطراف المعنية بالأزمة.

2/ مصاعب ذاتية: يمكن أن تبرز فيما يلي:

- عدم فهم الإستراتيجية العامة المحددة لإدارة الأزمة نتيجة عدم التدريب عليها.

- العجز على تحقيق التنسيق والتكامل بين وسائل الإعلام المختلفة (المكتوبة، المسموعة والمرئية).

- عدم القدرة على وضع ورسم خطط وبرامج تتلاءم مع الموقف الأزموي.
وعلى هذا الأساس وخلال هذه المرحلة يتعين على فريق عمل الإعلام الأزموي
ومنذ البداية وانطلاقاً من الخطة الإعلامية المرسومة مسبقاً لإدارة الأزمة وضع
خريطة مفصلة تمكنه من تنفيذ تلك الخطة وإنجاز المهام المطلوبة منه أثناء
الأزمة، ويكون ذلك بما يلي:

- تشكيل فريق عمل إعلام أزموي في كل مؤسسة إعلامية.
- تحديد الأسلوب الإعلامي المناسب الذي سوف يتم استخدامه في كل
وسيلة إعلامية بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف لكل وسيلة.

2- دور الإعلام أثناء الأزمة:

تتميز مرحلة انفجار الأزمة بقدر أكبر من التحديد والوضوح. كيف ذلك؟ لأنه في
المرحلة السابقة (مرحلة ما قبل الأزمة)، هناك أشياء كثيرة غامضة وغير معروفة، ولكن
في هذه المرحلة تصبح أكثر وضوحاً.

وانطلاقاً من هذا يتلخص دور الإعلام خلال هذه المرحلة في شيئين اثنين هما:

- العمل على تطبيق الخطة الإعلامية التي تم إعدادها ووضعها لمواجهة الأزمة.
- توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة.

ولكن كيف يتم إعداد هذه الرسالة وتوجيهها إلى جمهور الأزمة؟

يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة الأهمية في إدارة ومواجهة الأزمة إعلاميا، إذ أن ما نقوله أثناء الأزمة يعد أكثر أهمية مما تفعله ونقوم به؛ خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمة وانفجارها.

إن تصميم الرسائل الإعلامية من الضروري أن يتلاءم مع اهتمامات واحتياجات الجمهور المستهدف (جمهور الأزمة)، لأن تلك الرسائل يجب أن توضح للجمهور المرحلة المتبقية من الأزمة. لذلك فإنه من الضروري أن تؤسس وتبني تلك الرسائل على الموضوعية، المصداقية والالتزام بالحقائق دون مبالغة، مع مراعاة السرعة والدقة والوضوح، لأنه كما ذكرنا سابقا إذا كان موقف الأزمة يكتنفه الغموض والارتباك فإن التأخر في تقديم المعلومات والأخبار أو عدم نقلها بشكل دقيق يزيد من حالة الغموض تلك، ويرفع من درجة توتر جمهور الأزمة، ويجعله عرضة للاستهواء والقلق والوقوع تحت تأثير الإشاعات.

ويتفق خبراء إعلام الأزمات على مجموعة معايير (شروط) تتعلق بإعداد رسالة إعلامية صحيحة وفعالة نوردتها فيما يلي.

1- إشباع احتياجات الجمهور المستهدف سواء كانت مادية أو معنوية، منطقية أو عاطفية، لأن الجمهور سوف لن يتقبل الرسالة الإعلامية إذا لم يجد فيها ما يشبع احتياجاته.

2- مصداقية المصدر، ويندرج في هذا الإطار طبيعة المصدر سواء كان شخصا أو وثيقة ذات طابع رسمي أو غير رسمي، ومدى الثقة في ذلك المصدر.

- 3- الآنية أو الفورية، أي نقل الحادثة أو الواقعة فور حدوثها وبأسرع وقت ممكن.
- 4- الدقة والموضوعية، خاصة في نقل الأخبار والتصريحات مع الالتزام بالحياد.
- 5- إبراز الجوانب الإنسانية ونعني بذلك التركيز على الحاجات والمطالب الإنسانية من دون إثارة أو مبالغة.
- 6- الغرابة والتركيز على كل ما هو غريب على أساس أنه يجذب اهتمام جمهور المتلقين..
- 7- الجاذبية والتشويق.
- 8- الوضوح والضمنية، أي يكون مضمون الرسالة واضحا محددًا ومنطقيًا مع إبراز النتائج والأهداف، اعتمادًا على الأدلة والحجج المنطقية.
- 9- استخدام الإستمالات العاطفية، والتي تتضمن أحيانا الترغيب أو التخويف وإثارة المشاعر العاطفية التي ترتبط بالحس الإنساني.
- 10- تكرار المضمون مع تنويع الشكل وذلك حتى لا يصاب الجمهور المتلقي بالملل.
- 11- الاعتماد على الصور والرموز، وهذه الأخيرة تلخص وتكثف المعاني والمشاعر وتخلق عالما من الدلالات والرموز، خاصة وأننا أصبحنا في عالم تشكل فيه الصور والرموز معاني الأشياء.
- 12- مراعاة الوقت أو المساحة ومدى توفر الموارد المادية و الإمكانيات البشرية.

3-6 دور الإعلام بعد الأزمة:

بما أن الأزمة هي حدث يترك آثارا بعيدة بقدر ما يكون ذلك أثناء الأزمة، فإنه يتعين على فريق عمل الإعلام الأزموي أن لا يهمل هذه الحقيقة، ومن هنا يبرز دور الإعلام خلال هذه المرحلة فيما يلي:

- إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا، مع التركيز على ضرورة استخلاص النتائج والعبر من تلك الأزمة.

- عدم التوقف (إهمال) مباشرة عن الاهتمام بالأزمة بعد توقفها، وترك جمهورها في فراغ وعرضه للاستهواء و القلق قد تسعى جهات أخرى لملئه، خاصة و أن الإشاعات في هذه المرحلة تلعب دورها الكبير والفعال في التأثير على جمهور الأزمة.

ومن هنا يبرز مشكل آخر يتمثل في الإشاعات والتي يتعين على الإعلام أن يتصدى لها ويواجهها، فكيف يمكن لوسائل الإعلام أن تقوم بذلك؟ أو بالأحرى: ما هي الإستراتيجية الإعلامية التي يمكن وضعها للتصدي للإشاعات؟.

المحاضرة رقم (12)

7- الإعلام والتصدي للإشاعات:

يرى آلان سوفي في كتابه من الإشاعة إلى التاريخ بأنه: "خلفا لما يؤكد علماء الفيزياء ، فإن الإشاعات تسير بسرعة أكبر من سرعة الضوء".

إن المتأمل للجدل والنقاش القائم حول العلاقة بين الإعلام والإشاعات سوف يلاحظ أن هناك اتفاقا ضمنيا إن لم نقل صريحا حول أهمية دور الإعلام سواء في نشر الإشاعات أو مواجهتها والقضاء عليها، لكن الخلاف قائم حتما حول حجم هذا الدور وطبيعته، هل هو إيجابي أم سلبي؟ وهو ما سيتم توضيحه.

7-1 دور الإعلام في مواجهة الإشاعات

إن مواجهة الإشاعات ليست بالأمر الهين، بل أن ذلك عادة ما يكون عن طريق التخطيط المحكم لمواجهتها والتصدي لها، وذلك بإتباع عدة طرق أو أساليب إجرائية والتي يمكن أو تستخدم في عملية المواجهة.

ولعل من أهم القنوات التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في مواجهة الإشاعات نجد وسائل الإعلام. فكيف يمكن لها أن تساهم في تحقيق ذلك؟

يمكن لوسائل الإعلام أن تساهم في مواجهة الإشاعات من خلال إنجاز مجموعة من المهام، وذلك بإتباع مجموعة من الاستراتيجيات الإعلامية المستخدمة في التصدي للإشاعات وهي:

1/ إستراتيجية التركيز:

تقترح استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة. وللاستخدام هذه الإستراتيجية إلا في حالة توفر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة إعلامية.

2/ الإستراتيجية الديناميكية النفسية:

نقترح هذه الإستراتيجية التركيز عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة وتحقيق استمالات عاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف، (وهذه الإستراتيجية أول من استخدمها وطورها هو هوفلاند) وتعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، فالمنبه أو الرسائل الإعلامية تصل على الفرد الذي ينظر إليه علم النفس على أساس انه كائن مركب من عناصر بيولوجية وعاطفية وإدراكية تتفاعل معاً، ومع المنبه لتصدر استجابة أو سلوكاً معيناً.

3/ الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية:

تقترح هذه الأخيرة تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع، بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل في السلوك الاجتماعي.

14/ إستراتيجية بناء المعاني:

تفترض هذه الإستراتيجية أن التأثير الإعلامي أو الإقناع يحدث عندما ما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان، واكتسابها معاني جديدة، وهي تنطلق من فكرة أن وسائل الإعلام تخلق صوراً زائفة عن العالم في أذهان الناس، لكنهم يتعاملون بناء على هذه الصور والرموز، وبالتالي من المهم لتحقيق الإقناع تعديل أو تغيير هذه الصور والرموز.

15/ إستراتيجية الموقف المشكل:

تستخدم هذه الإستراتيجية بطريقة مزدوجة فهي تهدف إلى تعريف الجمهور بالأخبار والآراء في أثناء المواقف الإشكالية كالأزمات، وفي الوقت نفسه تقييم أداء وفاعلية النظام الإعلامي.

16/ إستراتيجية الاتصال الوقائي:

وهي تعتمد على التعاون والتنسيق بين كافة وسائل الإعلام وفريق إدارة الأزمة من أجل توعية الجمهور بمفهوم الإشاعات والظروف المرتبطة وتطورها والمخاطر الناجمة عنها، وكيفية تحليلها بالكشف عن ما تتضمنه من أكاذيب ومغالطات. وترمي هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف تربية على المدى البعيد، مع إبقاء المجتمع ومؤسساته في حالة وعي ويقظة بمناخ الإشاعات وأساليب ترويجها.

إضافة إلى هذه الاستراتيجيات هناك مجموعة من النقاط والمهام التي يجب على

وسائل الإعلام العمل على تحقيقها وهي:

- تتبع مصادر الإشاعات من الأسفل إلى الأعلى للقضاء على مصدرها الرسمي.
- من الضروري الحفاظ وإعادة الثقة للجمهور في وسائل الإعلام التقليدية وبالخصوص الراديو والصحافة، لان الإشاعات تتطور كوسائل إعلام موازية أولئك الذين يتلقونها ويروجونها أنها أكثر مصداقية مما تتناقله وسائل الإعلام الأخرى.

- تخصيص مساحة معينة في صحيفة يومية أو برنامج إذاعي أو تلفزيوني لتحليل الإشاعات تحليلا متكاملا وذلك لتنفيذها بطريقة علمية وبحجج قوية وهو ما يطلق عليه "عبادة الإشاعات".

- في حالات الأزمات يجب القيام بحملات ضد الإشاعات وذلك عن طريق:

- دراسة الإشاعات بسرعة وتقديم كل ما هو خيالي فيها للجمهور.

- التأكيد على أن انتشار الإشاعة خارج وسائل الإعلام الرسمية ويؤكد أنها

أخبار كاذبة.

- عدم تكذيب الإشاعات نفسها، وإنما إطلاق إشاعات معادية لها أو نشر إشاعات مضادة.

- نشر الحقائق وعدم التعنيم الإعلامي على الأخبار.

- العمل على خلق علاقة بين الجمهور والمسؤولين، لأن هذه الثقة جد مهمة خاصة في حالات الأزمات.

➤ آثار الإشاعات في الرياضة

- التأثير على معنويات اللاعبين :إشاعة عن خلاف بين اللاعبين قد تُضعف الانسجام داخل الفريق.
- تشويش على المدربين والإداريين :إشاعات متكررة حول الإقالة أو الاستقالة تؤثر على العمل الفني.
- تحريض الجماهير :إشاعات متعمدة قد تزرع الفتنة بين جماهير الفرق، وتؤدي إلى عنف لفظي أو حتى جسدي.
- إضعاف ثقة الجمهور في الإعلام الرياضي.

➤ دور الإعلام في التصدي لهذه الإشاعات

1. التحقق من مصادر الخبر

- يجب على الصحفي الرياضي التأكد من صحة المعلومة قبل نشرها، خاصة أخبار الانتقالات أو الخلافات.
- الاعتماد على مصادر رسمية (مثل الموقع الرسمي للنادي أو تصريحات موثوقة).

2. عدم الانجرار وراء السبق الإعلامي على حساب المصداقية

- كثير من الإشاعات تبدأ بسبب التسرع في النشر دون تحقق، فقط للحصول على "السبق".
- الإعلام المهني يفضل الدقة على السرعة.

3. نقل التصريحات الأصلية دون تحريف

- بعض الوسائل تنقل تصريحات اللاعبين أو المدربين خارج سياقها، مما يخلق إشاعات مفتعلة.
- المصداقية تفرض على الصحفي نقل الكلام كما قيل، مع توضيح السياق.

4. تفنيد الإشاعات ونشر الحقيقة

- على الإعلام أن يُخصص فقرات أو مقالات لتكذيب الإشاعات المنتشرة وتقديم المعلومات الصحيحة، خصوصاً إذا كانت الشائعة واسعة الانتشار.
- يمكن استخدام صيغة: "الحقيقة وراء... أو "ما حقيقة...؟" لتوعية المتابعين.

5. دور الإعلام الرياضي في التوعية

- تعزيز ثقافة "عدم تصديق كل ما يُنشر" لدى الجمهور.
- توجيه المتابعين نحو القنوات الرسمية للأندية والاتحادات.

➤ التحديات التي تواجه الإعلام الرياضي

- الضغط الجماهيري الكبير والتفاعل السريع مع أي خبر.
- هيمنة الإعلام "الهواوي" على المنصات الاجتماعية، مما يصعب التمييز بين الصحيح والكاذب.
- نقص التكوين المهني لبعض الصحفيين في مجال الصحافة الرياضية.

المحاضرة رقم (13)

8- معوقات الإعلام الجزائري خلال الأزمة:

لعل فشل الإعلام الجزائري في المساهمة في إدارة الأزمة، لا يرجع إلى تدني مستوى المهنية والاحترافية لرجال الإعلام الجزائريين، وأيضا عدم كفاءة مؤسسات الإعلام، وإنما ذلك راجع إلى جملة من الصعوبات والعراقيل والتي نذكر من بينها:

- سياسة التهميش، وعدم القدرة على تثمين وتقييم دور وظيفة الإعلام في إدارة الأزمات.

- قلة المعلومات، وصعوبة الوصول إلى مصادرها المتمركزة، مع تدفقها بشكل عمودي وهو ما يحد ويقلل من مصداقيتها.

- ركود مؤسسات الإعلام الرسمية.

- إثارة الشكوك في مصداقية وسائل الإعلام الخاصة، ودفعها باستمرار إلى ارتكاب الأخطاء المهنية في ظل غياب قنوات تنظيمية تتكفل بتأطير الخطاب الإعلامي والقضاء على الصعوبات التي تواجهه.

- الرقابة والتضييق السياسي

- تدخل الدولة في الخط التحريري لوسائل الإعلام.

- صعوبة الوصول إلى المعلومات الدقيقة، خاصة فيما يتعلق بالجيش أو القضايا

الأمنية.

- غياب الشفافية في المؤسسات الحكومية، ما يعرقل العمل الصحفي الاستقصائي.

● نقص التكوين والاحترافية

- الكثير من الصحفيين يفتقرون إلى التكوين المتخصص في التغطية أثناء الأزمات.

- ضعف الثقافة الإعلامية في التعامل مع مصادر متعددة أو التحقق من الأخبار.

● الضغوط الاقتصادية

- نقص التمويل والإعلانات بسبب سيطرة الدولة أو فئات معينة على السوق.

- ضعف أجور الصحفيين، ما يؤثر على أدائهم واستقلاليتهم.

● التهديدات والمضايقات

- تعرض الصحفيين للمضايقات أو حتى التهديدات الجسدية، خاصة خلال تغطية

ملفات حساسة.

- حالات توقيف ومحاكمات لصحفيين بتهم تتعلق بنشر "أخبار كاذبة" أو "المساس

بأمن الدولة."

● غياب قانون إعلامي واضح وشفاف

- قوانين الإعلام غير واضحة أو تُستخدم لقمع حرية التعبير.

- عدم وجود هيئة مستقلة فعالة لتنظيم ومراقبة القطاع الإعلامي.

● انتشار الإشاعات والمعلومات المغلوطة

- ضعف الوصول إلى مصادر رسمية يدفع الإعلام إلى الاعتماد على وسائل التواصل أو مصادر غير موثوقة.
- الإعلام يُستعمل أحياناً كأداة للدعاية بدل أن يكون وسيلة لتتوير الرأي العام.

❖ دور الإعلام في إدارة الأزمات وفقاً لأديب خضور

1. وجوب التزام الإعلام الجزائري بمبادئ مهنية دقيقة أثناء الأزمات.
2. عدم الخلط بين السياسي والإعلامي:
 - يجب الفصل بين القرارات السياسية والتغطية الإعلامية.
 - السياسي يضع الإستراتيجية، أما الإعلام فيقوم بالتنفيذ الاتصالي والتواصل لها.
3. السياسي هو العنصر الحاسم في إدارة الأزمة:
 - القيادة السياسية (مثل هيئة الأركان المركزية) هي من تحدد التوجهات العامة.
 - الإعلام لا يصنع القرار، بل ينقل ويوضح ويدير المعلومة.
4. وظيفة الإعلام في الأزمة:
 - تنفيذ التوجيهات السياسية إعلامياً.

- تكييف الرسائل الإعلامية لخدمة أهداف القيادة دون تزييف أو تضليل.

5. تأكيد الدكتور أديب خضور:

- الإعلام في الأزمات تابع للسياسي وليس العكس.

- الإعلام يُسهم في إدارة الأزمة، لكنه لا يُقرر مسارها.

المراجع:

- أحمد حمدي، الخطاب الإعلامي العربي، آفاق وتحديات، دار هومة، الجزائر، 2002.
- أديب خضور، الإعلام والأزمات، ط 1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999.
- إسماعيل عبد الفتاح ، الإعلام وإدارة الأزمات، ط 1، دار العالم العربي، القاهرة، مصر، 2012.
- إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بال جماهير، ط1، المكتبة الأنجلومصرية، 1969.
- السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، ط 1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث، حلول عملية، أساليب وقائية ، ط1، القاهرة، 1997.
- _____ ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، 2003.
- _____ ،إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، دار الأمين، القاهرة، 2002.
- _____ ، إدارة الصراعات الدولية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1988.
- حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003.
- حسن محمد وجيه، التفاوض و إدارة الأزمات، ط1، دار المحروسة للنشر و الطباعة، القاهرة، 1997.
- دوريس آية جريبر، سلطة وسائط الإعلام في السياسة، تر: أسعد أبو لبدة، ط2، دار البشير، عمان، الأردن، 1997.
- سيد هوارى، الموجز في إدارة الأزمات، ط1، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.

الأستاذة : جواحي صفاء السنة الأولى ماستر ... الإعلام وتسيير الأزمات الرياضية

- سليمان محمود كرم ، التخطيط الإعلامي في ضوء الإسلام، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1992.
- شريف منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات وسيلة للبقاء، دار العلم للملايين، القاهرة، 1992.
- عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط 1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993.
- علي كنعان ، إدارة المؤسسات الإعلامية و الصحيفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015 .
- عبد المجيد شكري ، التخطيط الإعلامي (أسسه، نظرياته، تطبيقاته)، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2009.
- عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- عثمان عثمان، مواجهة الأزمات مصر العربية للتوزيع، القاهرة ، د.ت.
- عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، الفصل التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
- علي فلاح الضلاعين وآخرون ، الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2014.
- عثمان إسماعيل حامد ، إدارة الأزمات الرياضية، ط 1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1998 .
- قدرى عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2008.

الأستاذة : جواحي صفاء السنة الأولى ماستر ... الإعلام وتسيير الأزمات الرياضية

- محمد رشاد الحمالوي ، التخطيط لمواجهة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.
- محمد شومان، الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات، الوسيلة للبقاء، دار الأمين، القاهرة، 1998.