

المحاضرة الأولى: تحديد المفاهيم:

➤ **مفهوم الأزمة:** من الصعب تحديد مفهوم ثابت ودقيق للأزمة لأن تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، وله علاقة مباشرة بالكثير من التخصصات التي تداولت كلمة الأزمة.

**لغة:** من فعل أزم ففي معجم لسان العرب المحيط لابن منظور جاء: "شدة العض بالفم وقيل بالأنياب، والأنياب هي الأوزم وقيل هو أن يعضه ثم يكرر عليه ولا يرسله... الأزمة الشدة والقحط والأوزم: السنون الشدائد، وأزم عليه العام والدهر يأزم أزما وأزوما اشتد قحطه".

إن التعريف الذي ورد في اللغة العربية يؤكد وجود الأزمة مع وجود الإنسان على الأرض ودخوله في صراع معها، لأن القحط يعني الجفاف وندرة المياه، أي أن الإنسان والمجتمع كانا يتعرضا لأزمات تفرضها عليهما الطبيعة الصحراوية التي عاشها المجتمع العربي.

أما قاموس أكسفورد فحدد مفهوم الأزمة على أنها نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة أو التاريخ... الخ، ونقطة التحول هذه وفقا للقاموس تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل، وضرورة اتخاذ قرار محدد حاسم في فترة زمنية محددة.

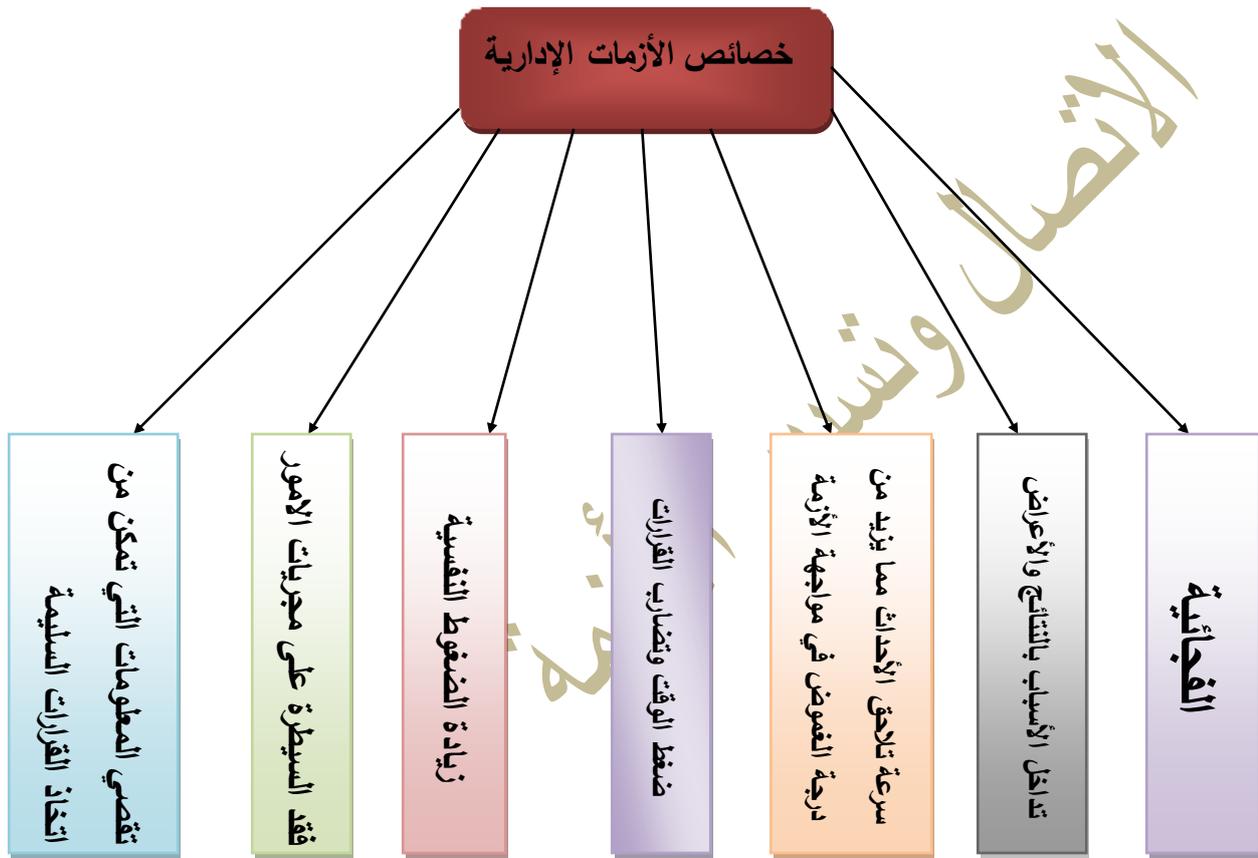
والواضح من التعريفات السابقة فالأزمة كانت محصورة في الأزمات المرضية أو الحياتية الخاصة بالإنسان الفردي وتاريخه وليست أزمة نسقية خاصة بتنظيم مؤسستي معين.

أما في اللغة الفرنسية فإن مصطلح crise يقابله في اللغة العربية النوبة، ضائقة مالية، أزمة، نوبة عصبية، أزمة وزارية.

أما في **le petit robert** "مرحلة صعبة تعرف حالة من الاضطراب تتعلق بأشياء ما أو أحداث وأفكار"

وعرفها ليبار تيري في كتابه اتصال الأزمة "المرحلة الأخيرة لتتابعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة واستقرار المؤسسة" فقد حاول أن يربط الأزمة بالمؤسسة، فهي تراكمات سابقة لسلسلة من الاختلالات الوظيفية تؤدي في الأخير إلى تهديد شهرة المؤسسة وإلى اللا استقرار في أنظمتها

الفرعية، ومع ذلك فهو يختزل مراحل الأزمة في المرحلة الأخيرة، فحين يوادر الأزمة قد تظهر مع بروز الخلل الوظيفي.



### أسباب الأزمات الإدارية:

- عدم وجود نظم اتصالات جيدة
- سوء استيعاب المعلومات
- الإحباط وفقد الرغبة والدوافع على العمل
- القرارات الإدارية العشوائية
- الإشاعات
- عدم وجود تكامل بين مراكز القرارات الإدارية
- انخفاض مستوى الأداء البشري
- تعرض الأهداف وتعارض المعالج

ومما سبق يتضح أن كثرة الأزمات وتكرارها تفرض على الإنسان والمجتمع والمؤسسة أن يكونوا على استعداد مسبق لمواجهةها ومحاولة إدارتها علميا ومن هنا ظهر مفهوم إدارة الأزمات.

➤ **مفهوم إدارة الأزمة:** ويعد ميدان بحثي جديد لم يحظ بالاهتمام الأكاديمي إلا منذ أوائل الستينات وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية في أكتوبر 1965، حيث كانت أزمة انتشار الصواريخ السوفييتية في كوبا هي أول أزمة يواجهها الرئيس الأمريكي كينيدي بعد أسابيع قليلة من دخوله البيت الأبيض عام 1961، وقد أديرت الأزمة على أساس قبول الحل الوسط، وتفادي العالم مواجهة مباشرة بين قوتين نوويتين، وصرّح روبرت ماكنمارا وزير الدفاع في ذلك الوقت لقد انتهى عهد الاستراتيجيات وبدأ عصر الأزمات.

وتعددت وجهات نظر الباحثين في مجال إدارة الأزمات في تحديد مفهوم الأزمة، مما أدى إلى إثراء علم إدارة الأزمات التي تُعرف بأنها مجموعة من القرارات يطلق عليها قرارات الأزمة، ولهذا فإنه يعرف بأنه قرار عادي يتم صنعه في ظروف إستثنائية تؤثر سلبا على ما ينبغي أن يتوافر لصنعه في الظروف العادية، من بيانات كافية وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية ومفاضلة متروية بين هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينها. فهي نشاط هادف يقوم على البحث والوصول على المعلومات الأزمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها.

### ➤ مفهوم اتصال الأزمة:

يذهب بعض الباحثين إلى تحديد اتصال الأزمة بأنها "اتصالات تجري بها العلاقة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية، وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل الجماهير الإستراتيجية

للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاهم لتشمل تدخل.

وإن اتصال الأزمة يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها.

في حين محمد منير حجاب في الموسوعة الإعلامية يعرفه بأنه عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة. هذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة القيان بأنشطة اتصالية متعددة، يتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الاعلام المسموعة المرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير.

لذلك فالمهام الموكلة لفريق الأزمة لا يمكن ممارستها وتنفيذها كوظيفة تقليدية وروتينية أو من خلال التطبيق الدقيق للسيناريو الموضوع، أو دون فهم واستيعاب لهذا السيناريو أو دون فهم للقوى الشمولية المحيطة بعملية التعامل مع الأزمات من أنظمة وقوى بشرية، ومؤسسات وسياسات ومنظمات واستراتيجيات وقوى اجتماعية واقتصادية وإجراءات تنظيمية، وقوى ومبادئ ومثل اجتماعية وأخلاقية حاكمة وعوامل الفعل ورد الفعل عند البشر أو الناس المتأثرين فيها. أي من الضروري تجنيد أفراد مؤهلين للعمل في فريق اتصالات الأزمة صعبة، وتحتاج إلى مهارة خاصة سواء في اختيار هؤلاء الأفراد أو في تدريبهم وإعدادهم للتعامل مع الأزمات، ثم الإشراف عليهم وتوجيههم أوفي المحافظة عليهم جاهزين ويقظين لأي طارئ.

## المحاضرة الثانية:

### قواعد الاتصال الأزماتي:

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عليه اتصالات الأزمة ومن هؤلاء فرانك كورادو الذي حددها في:

1. أن يكون الاتصال مخطط مسبقا، سريع وفعال ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، ما يكفل التصدي للشائعات التي قد تنتشر بسرعة فائقة عند نقص المعلومات، وهذا مايلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالاتصال وفريق إدارة الأزمة.

2. أن تتطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد في وقت محدد، فالمصداقية والثقة يمكن أن تنهار المنظمة وجماهيرها عندما تتعدد المصادر وتختلف القصص والمعلومات عن الأزمة مما يؤدي إلى ارتباك الجمهور، وتشجيع الصحافة على خلق وتأليف القصص حول موضوع الأزمة.

3. تحديث المعلومات بشكل منظم، لأن التأخر في تدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمور سوء ويسبب القلق والذعر.

4. على القائم بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة، ويكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة، فقد أظهر التاريخ بشكل متكرر أنه عند وقوع الأزمات ينبغي على الإدارة العليا الاشتراك في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة.

• وظائف الاتصال الأزماتي:

أ. الوظائف الأساسية للاتصال الأزماتي على المستوى الداخلي:

- إعلام العاملين في جميع المواقع بحدوث الأزمة ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى الدرجات، وتوجيه كل فرد للتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء دوره المتفق عليه في السيناريوهات التي تم التدريب عليها.
- إصدار بيان موجز ودقيق بوعية حدث الأزمة أو الكارثة، وأسباب وإجراءات الواجب القيام بها والتي تم القيام بها على وجه السرعة كإجراءات أولية لمحاصرة الحدث وما هي الإجراءات المطلوبة مستقبلا وفقا للسيناريو والمعد مسبقا
- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع، يتم بثه من خلال أجهزة الفاكس المشفرة تتضمن المعلومات السابق تحديدها في البند السابق.
- التأكيد على أن المنظمة من خلال فريق إدارة الأزمة، مهتمة بتقديم المعلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات، وكذلك إشعارهم بأنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصد لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات، ومن ثم يجب أن تتوافر لهم معلومات واضحة وصادقة.

• وظائف الاتصال الأزماتي بالنسبة للجمهور الخارجي:

- التركيز على إزالة الغموض الذي يكشف الأزمة، منعا للشائعات، وحماية لصورة وسمعة المنظمة.
- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها وإشباع شراحتها للمعلومات، إبان الأزمة وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.
- إمداد وسائل الإعلام بكافة الحقائق الموقف، وتطوراته أولا بأول والجمهور المبذولة للتعامل مع الأزمة.

- بناء علاقة قوية بين المنظمة ووسائل الإعلام، وهذا يساعد كثيرا عند وقوع الأزمة، إذ أنه عندما تقع الأزمة في المنظمة فإن المتحدث الرسمي سيكون معروف لوسائل الإعلام ويكون من السهل عليه فتح خطوط إعلامية متعددة معها.

- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

- الصدق والدقة في المعلومات لكسب الجمهور وضمن دعم السلطات المحلية في مواجهة الأزمة.

- العمل على أن تجتاز المنظمة في الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة المنظمة وكسب ثقة الجمهور

➤ خصائص اتصال الأزمات للاتصال الأزمات خصوصيات تجعل منه نوعا متميزا من أنواع

اتصال المنشأة فهو يتسم بمجموعة من السمات يمكن عرضها فيما يأتي:

**1- عدم الاستقلالية:** يعد اتصال الأزمات فرعا من فروع اتصال المنشأة، هذه الأخيرة إذا لم تتوفر على استراتيجية شاملة للاتصال، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل كبير على فعالية اتصالها خلال الأزمات وذلك بالنظر إلى أن دعائم إستراتيجية اتصال الأزمات (كالرسائل والمستهدف والوسائل)، لا تعدو أن تكون سوى توابع مشتقة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية العامة لاتصال المنشأة، فنجاح الإستراتيجية الأولى مرتبط أساسا بوجود الإستراتيجية الثانية وهو ما يدل على تبعية اتصال الأزمات بشكل مطلق وتام لاتصال المنشأة.

**2- التشتت والاندماج مع أنواع الاتصال الأخرى:** يستند اتصال الأزمات في أصله على مرجعية اتصالية مؤسساتية ولا يمنع ذلك استلهامه من مختلف جوانب اتصال المنشأة بما في ذلك الاتصال الداخلي نظرا لأن الجمهور الداخلي يعد من أبرز المعنيين بأي أزمة كما أن اتصالي المنتج والعلامة يمثلان محور الأنشطة الاتصالية في تسويق الأزمات، بالإضافة إلى ذلك نجد بأن الاتصال البيئي يعتبر قطعة أساسية في أي عدة لإدارة الأزمات البيئية ونفس الشيء يقال

بالنسبة للاتصال المالي في حالة الأزمات المالية (كانخفاض أسعار الأوراق المالية في البورصات). على هذا الأساس نستنتج بأن اتصال الأزمات لا يظهر بهوية مستقلة بل يتشتت إلى عدة أنواع لاتصال المنشأة وفق طبيعة الأزمة وهو ما يؤدي في الأخير إلى اندماجه وذوبنه بشكل كلي في هذه الأنواع ويفرز بذلك جملة من النتائج نوجزها في:

- هناك علاقة وطيدة بين مستوى جودة صورة المنشآت ومدى نجاح أو فشل إدارة الأزمات فكلما كانت الصورة قوية وحسنة كلما ساعد ذلك على تجاوز الأزمات بأخف الأضرار وهو ما حدث بالضبط مع شركة كوكا في أزمته التي تعرضت لها في جوان 1999، حيث تم اكتشاف مادة الديوكسين dioxine (مادة كيميائية سامة تسبب السرطان وتتلف جهاز المناعة) في بعض عبواتها التي تم توزيعها على أطفال المدارس البلجيكية، فبالرغم من عدم ممارستها لاتصال جيد خلال هذه الأزمة إلا أن ممارستها السابقة لاتصال علامة قوية سمح لها باحتواء الوضع وبأقل الخسائر مما يدفعنا للقول في هذه الحالة بأن حضور اتصال العلامة كان قويا جدا وفعالا في إدارة هذه الأزمة، بالمقارنة مع حضور اتصال الأزمات الذي كان محتشما وبالتالي كلما كانت ممارسة اتصال الأزمات سيئة وضعيفة كلما أدى ذلك إلى بروز أنواع أخرى من اتصال المنشأة على حسابه إذن هناك علاقة عكسية بين مستوى ممارسة اتصال الأزمات ومستوى بروز أنواع أخرى من اتصال المنشأة.

3- الصدق والشفافية والوضوح: إذ يجب مراعاة الصراحة في اتصال الأزمة وعدم حجب المعلومة على المتلقي، وهذا لتحقيق المصداقية والتقليل من الارتباك والقلق.

4- الانفتاح والاستمرارية: فالاستعداد الدائم للاتصال مع الرأي العام وأصحاب المصالح يشكل انطباع ايجابي بتلبية مطالبهم واحتياجاتهم، مع ضرورة أن تكون الرسائل الاتصالية المنورة عن الأزمة مستمرة ومنتشرة دون انقطاع منذ بداية الأزمة وحتى بعد انتهائها.

➤ أهداف اتصال الأزمة: يمكن تحديد أهداف اتصال الأزمة في النقاط التالية:

- يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
- التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.
- سرعة الاستجابة الفورية للأزمة وكذا تقليل الخسائر إلى حد أدنى.
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.

وتسيير الأزمات  
د. عامر أمال