

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



الاتصال وتسيير الأزمة

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة

المقياس: سداسي

من إعداد الدكتور: مختار جلولي

أستاذ محاضر أ

رابط المقياس على منصة المودل:

<https://moodle.univ-tiaret.dz/course/view.php?id=96>

السنة الجامعية

2022/2021

عنوان الماستر: الاتصال و العلاقات العامة

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

الأستاذ المسئول عن الوحدة التعليمية:

اسم المادة: الاتصال وتسيير الأزمة

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم: تمكين الطالب من معرفة أن السلطة الحقيقية تكمن في السيطرة والتحكم في الاتصال و على قدرتها على إحباط السيطرة المضادة لها إذن الهدف الأساسي هو التحكم في آليات إدارة الأزمة من الناحية الإعلامية والاتصالية في علاقاتها بالرأي العام.

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

محتوى المادة الهدف من هذه المادة هو تمكين الطالب من التعرف على آليات إدارة وتسيير مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسات المجتمعية " نزاعات أو صراعات " وكيفية توظيف الاتصال كآلية في التخفيف من حدة الأزمات وتفضيل الحوار. فوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماما إلا عندما تواجه المؤسسات الخاصة و العامة الحكومية وغير الحكومية أزمة ما تهدد وضعها و مقدراتها على العمل و المنافس أو تهدد وجودها ذاته و قدرتها على البقاء.

1- تحديد المفاهيم: الأزمة، الاتصال.

2- مدخل عام حول اتصال الأزمات.

3- مفهوم الأزمة.

- 4- تعريف الأزمة.
- 5- أنواع الأزمات .
- 6- أسباب حدوث الأزمة.
- 7- إدارة الأزمات .
- 8- طرق التعامل مع الأزمة .
- 9- تشخيص الأزمة .
- 10- خطوات التعامل مع الأزمة .
- 11- مبادئ المواجهة .
- مفهوم الاتصال .
- مبادئ الاتصال .
- مهام الاتصال .
- 12- عوامل فعالية الاتصال .
- 13- إدارة اتصال الأزمات .
- 14- الاتصال في مواجهة الأزمات .
- 15- دور الاتصال قبل و أثناء وبعد الأزمة .
- 16- مواجهة الحملات المعادية والشائعات .
- 17- النجاح أثناء الأزمات .
- 18- معوقات الاتصال الأزماتية .

طريقة التقييم: امتحان كتابي + أعمال أخرى + بناء نظام للمعلومات

(المراجع:) (الخ)

- عباس رشدي إدارة الأزمات في عالم متغير ، القاهرة الأهرام للنشر 1993
- عثمان عمان مواجهة الأزمات القاهرة مصر العربية للتوزيع 1995
- الخضيرى محسن احمد ، إدارة الأزمات القاهرة مكتبة مدبولي 1990
- مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية ، المؤسسة الجامعية لدراسات النشر والتوزيع، بيروت الطبعة (2)، 1417-1997.
- يسن عامر ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر ، 1406 - 1986
- محمد محمد الطنوبي ، نظريات الاتصال ، جامعة الإسكندرية 2001-3
- حسن عماد مكاوي الإعلام ومعالجة الأزمات ، المكتبة الإعلامية الدار المصرية اللبنانية 2005

- احمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1997

- أديب خضور الاعلام و الازمات دار الايام د م م للطباعة و النشر و التوزيع

1999

- [Daniel Bougnoux](#), *Introduction aux sciences de la communication*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2011 (ISBN 2707137766)
- [Daniel Bougnoux](#), *Sciences de l'information et de la communication*, Paris, Larousse, coll. Textes essentiels, 2010 (ISBN 2037410107)
- [Daniel Bougnoux](#), *La communication par la bande. Introduction aux sciences de l'information et de la communication*, Paris, La Découverte, 2012 (ISBN 2707128678)
- Eric Dacheux, *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, CNRS, coll. Les essentiels d'Hermes, 2009 (ISBN 2271068738)
- [Bernard Miège](#), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, coll. Communication en plus, 2009 (ISBN 2706112948)
- Jean-Michel Salaün, *Introduction aux sciences de l'information*, Paris, La Découverte, coll. Grands Repères, 2010 (ISBN 2707159336)
- Robert Boure, *Les origines des sciences de l'information et de la communication*, Septentrion, coll. Communication, 2011 (ISBN 2859397450)
- [Alex Mucchielli](#), *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, coll. Les Fondamentaux, 2010 (ISBN 2011457149)
- [Manuel Castells](#) COMMUNICATION ET POUVOIR Éditeur : MAISON DES SCIENCES DE L'HOMME (MSH) 2013

مقدمة:

إن التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات الإنسانية أنتج حالات من عدم الاستقرار والتوازن أصطلح عليها بالأزمات والتي لم تختص بمجال معين، إذ مست مختلف جوانب الحياة، فأصبح الحديث عن أزمة إدارية واقتصادية واجتماعية وأزمة داخلية وأخرى خارجية... الخ، وعلى الرغم من أن ظهور الأزمات داخل المجتمعات قديم قدم الإنسان بدليل أن البشرية عرفت عديد الحروب والكوارث والأمراض الفتاكة، إلا أن الاهتمام بدراسة الأزمات والكشف عن أسبابها وتحديد آثارها ومخلفاتها لم يكن إلا مؤخرا، وتحديدًا مع ظهور علم إدارة الأزمات الذي نشأ بداية في أحضان علم الإدارة ثم انتقل على مستوى العلاقات السياسية والدولية ليشمل فيما بعد علم الاقتصاد، ولقد أثبت هذا العلم نجاعته من خلال إدارته لعديد الأزمات الكبرى وتجنبيه البشرية الخراب والدمار عديد المرات، مما استدعى الاهتمام به وتدرسه على مستوى المعاهد والجامعات الكبرى، وإعطائه المكانة التي يستحقها كواحد من العلوم الحديثة والتي تتطلب الذكاء والفطنة والتعامل مع الأمور الصعبة بحنكة وجدية وصرامة.

المحاضرة الأولى: مفهوم الأزمة

تمهيد:

إن التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات الإنسانية أنتج حالات من عدم الاستقرار والتوازن أصطلح عليها بالأزمات والتي لم تختص بمجال معين، إذ مست مختلف جوانب الحياة، فأصبح الحديث عن أزمة إدارية واقتصادية واجتماعية وأزمة داخلية وأخرى خارجية... الخ، وعلى الرغم من أن ظهور الأزمات داخل المجتمعات قديم قدم الإنسان بدليل أن البشرية عرفت عديد الحروب والكوارث والأمراض الفتاكة، إلا أن الاهتمام بدراسة الأزمات والكشف عن أسبابها وتحديد آثارها ومخلفاتها لم يكن إلا مؤخرا، وتحديدًا مع ظهور علم إدارة الأزمات الذي نشأ بداية في أحضان علم الإدارة ثم انتقل على مستوى العلاقات السياسية والدولية ليشمل فيما بعد علم الاقتصاد، ولقد أثبت هذا العلم نجاحته من خلال إدارته لعديد الأزمات الكبرى وتجنبيه البشرية الخراب والدمار عديد المرات، مما استدعى الاهتمام به وتدرسه على مستوى المعاهد والجامعات الكبرى، وإعطائه المكانة التي يستحقها كواحد من العلوم الحديثة والتي تتطلب الذكاء والفطنة والتعامل مع الأمور الصعبة بحكمة وجدية وصرامة.

1 - تعريف الأزمة.

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم التي تتميز باتساع مجالات استخدامها، فهي ضاربة بجذورها في كل التخصصات والحقول المعرفية، بدأ من النفس البشرية إذ يمكن الحديث عن أزمة نفسية أو أزمة ثقة... الخ، كما تستخدم في مجال العلوم السياسية عند توتر العلاقات بين الدول، وفي العلوم الاقتصادية للحديث عن أزمة الكساد والإفلاس وغيرها، يعرفها Water Raxmond بأنها "مشكلة مزمنة تحتوي بداخلها العديد من الأزمات".¹

وتعرف الأزمة من الناحية الإدارية بأنها: " تعبر عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع... الخ)، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية".²

¹Water Raxmond, **dictionary of politics**, newyork, leurence ville brunswick publishing company, 1981, p56.

² عادل صادق، الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري تطبيقي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص84.

كما تشير الأزمة أيضا من منظور علم الاجتماع على أنها: "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، وبين الدولة وغيرها من الدول."¹

ويرى كريستوف ديفور أن الأزمة "تشير إلى عدم توافق تقني، اقتصادي أو اجتماعي، كما أنها قد تشكل فرصة إيجابية للتنمية بكشفها لنظام تسيير غير ملائم، وقد تؤدي إلى تغيير المساوئ وتجنب تكرارها."² فالأزمة بحسب هذا التعريف قد تكون لها آثار ونتائج إيجابية، فليس كل أزمة تحمل معها آثارا سلبية.

إن الأزمة الدولية هي عبارة عن "موقف مؤثر جدا في العلاقات بين طرفين متخاصمين لا يصل إلى مرتبة الحرب، بالرغم من قوة المشاعر العدائية والحرب الكلامية بين الطرفين."³

أما الأزمة على المستوى الوطني: "فهي الأزمة الشاملة والتي تعصف بالأمن الداخلي والخارجي وتهدد كيان الدولة بالكامل كاحتلال دولة أو التهديد باحتلالها كأزمة الكويت من قبل العراق وأزمة الشرق الأوسط في احتلال دولة فلسطين من قبل إسرائيل."⁴

أما من وجهة نظر إعلامية فيعرفها حسن عماد مكاوي على أنها: "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقائيين والتشريعيين، والأزمة عبارة عن حادث خطير يؤثر على سبيل المثال في أمن الناس والبيئة ويؤدي إلى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره."⁵

¹ عباس رشدي عماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993، ص13.

² Roux Dufort Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, ed dounod, paris, 2000, p29.

³ مصطفى عبد الله أبو القاسم، قضايا وأزمات دولية معاصرة، نقلا عن، حسين قادري، النزاعات الدولية، باتنة الجزائر، منشورات خير جليس، ط1، 2007، ص ص20، 21.

⁴ علي بن هلهول الرويلي، الأزمات: تعريفها- أبعادها- أسبابها، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية حول إدارة الأزمات، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2011/1432، ص06.

⁵ حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة، عالم الكتب، ط1، 2003، ص49.

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول الأزمة يمكننا أن نتبنى هذا التعريف انطلاقاً مما ركزت عليه التعاريف السابقة، فهي في مجملها تتفق على أن الأزمة هي عبارة عن حدث، موقف، لحظة، مرحلة أو حالة يحدث فيها الصراع أو النزاع بين طرفين داخل منظمة أو دولة أو كيان ما... الخ ، وتؤدي إلى توتر في العلاقات بين هاذين الطرفين وينتج عنها تهديدات مختلفة، وتتسم بعنصر المفاجأة وضيق الوقت، مما يجعل متخذ القرار في حيرة من أمره ويتطلب عليه إيجاد الحلول المناسبة للخروج من الأزمة ووقف هذا الصراع وتهديته.

2 - تطور المفهوم.

إن مفهوم الأزمة من المفاهيم الضاربة بجذورها منذ القدم، فهذا المصطلح عرف عند القدماء من اليونانيين والإغريق وتطور شيئاً فشيئاً عبر العصور: "فالأزمة كلمة قديمة ترجع أصولها التاريخية إلى الطب الإغريقي، وتعني نقطة تحول فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، ثم انتقلت الكلمة بعد ذلك إلى مختلف فروع العلم الإنساني، وأصبحت تعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء." ¹

وتعني الأزمة في الثقافة اليونانية *tragédie grecque*: "الحدث الصارم والمحكوم عليه، يجمع في آن واحد كلا من الماضي ومستقبل الفعل الذي يخصه." ²

"وشاع استخدام مصطلح الأزمة في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وقد انتقل في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة وتواتر استخدامه في القرن التاسع عشر للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول فاصلة في العلاقات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، ولم يكن غريباً أن يستخدم علماء الطب النفسي مصطلح الأزمة في بحوثهم منذ مطلع القرن التاسع عشر وحتى الآن، عند حديثهم عن أزمة الهوية، أو الانعكاسات

¹ عادل صادق، الصحافة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 83، 84.

² ليلي حرشب، تسيير المؤسسة في حالة أزمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2006/2007، ص 25.

النفسية للأزمات على الفرد والجماعة، كما شاع استخدام المصطلح ذاته في مجال الدراسات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.¹

وحتى بداية القرن التاسع عشر كانت مصطلح الأزمة "يعبر على عشوائية المجتمعات، أزمات سياسية 1814، أزمة مالية 1823، أزمة تجارية 1837، الأزمة العالمية 1929، أزمات فلاحية كالتي تسببت في المجاعة وهجرة معظم المواطنين سنة 1848، أزمة اقتصادية 1873 وغيرها، حاليا مصطلح الأزمة يستعمل للتعبير عن أي نوع من الوضعيات الكثيرة الاضطراب كأزمة الشرق الأوسط، أزمة البقرة المجنونة، أزمات في المؤسسات."²

وقد استعير هذا المصطلح مرة أخرى في سنوات الثلاثين من القرن العشرين للتعبير عن وضعيات عرفها العالم منها "الكساد والدمار الاقتصادي الذي ساد العالم وتسبب في صراعات سياسية دولية بلغت ذروتها في الحرب العالمية الثانية، أما في الخمسينات من القرن نفسه فقد أصبح المصطلح مستخدما من قبل علماء النفس لوصف حالة التفسخ الاجتماعي والأخلاقي الذي أصاب المجتمعات الصناعية على وجه الخصوص بعد الحرب العالمية الثانية، وفي السبعينات أطلقه الديمغرافيون على الانفجار السكاني، وفي الثمانينات استعاره علماء الاجتماع لوصف الصراعات الاجتماعية التي نشأت عن تنامي مجتمع الرأسمالية مما أدى إلى شعور بعض الطبقات الاجتماعية بالاغتراب داخل مجتمعاتها."³

إن مفهوم الأزمة قد استخدم في عدة حقول معرفية وتطور تدريجيا ولم يعد مقتصرًا على بعضها ويرجع ذلك إلى الأزمات الكثيرة التي عرفها العالم خاصة في القرن العشرين فمن الحرب العالمية الأولى إلى الأزمة الاقتصادية لعام 1929 فالحرب العالمية الثانية وبعدها الحرب الباردة إضافة إلى مختلف الكوارث والأزمات الإنسانية الأخرى التي مست البشرية كالحروب الأهلية والأمراض الفتاكة، وبهذا

¹ حمدي محمد شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2005، ص 84، 85.

² ليلى حرشب، تسيير المؤسسة في حالة أزمة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ خالد بن مسفر آل مانع، دور المواطن في مواجهة الكوارث والأزمات في عصر المعلومات، دار النحوي للنشر والتوزيع، الرياض، 2010/1431، ص 135.

التنوع في الأزمات أصبح الحديث عن أزمة سياسية واقتصادية واجتماعية وأزمات داخلية وأخرى خارجية... الخ.

3 - الأزمة والمفاهيم المشابهة.

يتقاطع مفهوم الأزمة مع عدة مفاهيم ومصطلحات أخرى غير أنه يختلف عنها، وهو ما يؤدي بالكثير إلى الخلط بين هذه المفاهيم واستعمالها تحت مفهوم واحد، غير أننا نجد أن هذا التداخل بين هذه المفاهيم قد يكون في جانب واحد ويختلف عنه في الجوانب الأخرى وسنحاول هنا أن نميز بين هذه المفاهيم ونعطيها دلالاتها الحقيقية، ومن المفاهيم التي تتداخل مع الأزمة نجد: الواقعة، الحادث، الصراع، الصدمة، النزاع، المشكلة، الطارئ، القضية، الكارثة... الخ.

1) الحادث accident: هو عبارة عن " خلل يؤثر على النظام بأكمله، كأن يتوقف الإنتاج في مصنع لتعطل مولدات الكهرباء مثلا بحيث يتوقف الإنتاج حتى الانتهاء من عمليات إصلاح المولدات."¹

تتفق الأزمة مع الحادث في عنصر المفاجأة ويختلفان في مدة كل منهما وفي الأثر أيضا، فالأزمة تتسم بطول المدة وآثارها ممتدة بينما الحادث فينقضي فور نهايته ومدته قصيرة.

2) المشكلة problem: يرى محسن أحمد الخضيرى أن: " المشكلة 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 شديدا الصعوبة والتعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها."²

3) الواقعة incident: تشير الواقعة إلى " شيء حدث وانقضى أثره، مثل خلل في أحد مولدات مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله."³

¹ محمد رشاد حملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط1، 1993، ص 18، 19.

² محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، دت، ص59.

³ حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2005، ص91.

فلواقعة هي شيء حدث وانتهى دون أن يخلف آثارا وخيمة ولم يهدد أو يؤثر على النظام وما يحتويه من أنساق على عكس الأزمة التي تكون أثارها مدمرة وطويلة المدى وتبقى تبعاتها مستمرة.

4) القضية issue: هي عبارة "عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقترحة، وتظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما وتنطوي على آراء متعارضة."¹

إن أوجه التشابه بين القضية والأزمة هو "أن كلاهما ينطوي على تهديد للمنظمة بشكل ما، غير أن الاختلاف بينهما يكمن في المدى الزمني **time scale** حيث تأتي الأزمة عادة على غير توقع، وتدفع المنظمة إلى الاستعمال في اتخاذ الإجراءات، ويتم ذلك غالبا في إطار نقص المعلومات وعدم اليقين، بينما في حالة القضية يوجد كثير من الوقت لتحليل المعلومات ووضع البرامج المناسبة للعلاج، لذلك تكتسب دراسة معالجة الأزمة أهمية أكبر من دراسة معالجة القضايا."²

5) الصراع conflict: يعد الصراع "صفة حتمية وملازمة للتغيير الاجتماعي، وهو تعبير عن عدم توافق في المصالح والقيم والمعتقدات، والتي تتخذ أشكالا جديدة تتسبب فيها عملية التغيير في مواجهة الضغوط الموروثة."³

يقترب مفهوم الصراع 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 أنه قد يكون معروفا في أبعاده، واتجاهاته وأطرافه وأهدافه، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات."⁴

6) الكارثة disaster: كلمة كارثة **disaster** مشتقة من "اللاتينية ومكونة من مقطعين **dic** وتعني القوة السلبية والثانية **ustrun** وتعني النجمة والمعنى الحرفي للكلمة هو النجمة السيئة أو سوء الطالع."⁵

¹ نقلا عن، حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² نفس المرجع، ص 54.

³ حسين قادري، النزاعات الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات: الصحافة المكتوبة نموذجا، عين مليلة الجزائر، دار الهدى، 2013، ص 17.

⁵ حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 54.

وقد أورد الدكتور حسن عماد مكاوي عدة فروق بين الكارثة والأزمة وهي: ¹

1- تنطوي الكارثة على دمار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودها في الأزمة.

2- تسترعي الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة، بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والعينية للمنظمة، على خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية.

3- اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون ايجابيا على عكس الأزمة التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها سلبيا، الأمر الذي يجعل المنظمة المسؤولة عن الأزمة في موضع المساءلة المستمرة والانتقادات الشديدة.

4- تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات، حتى تصل إلى درجة الانفجار.

5- الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف الكارثة للحد من أخطارها ومحاولة احتواءها، ويتطلب تحقيق هذا تدخل وتعاون الهيئات والسلطات الحكومية والأهلية وأحيانا الاستعانة بهيئات وحكومات أجنبية.

7) النزاع: إن مفهوم النزاع "يركز على العلاقات الاجتماعية سواء كان حقيقيا أو وهميا بحيث يؤدي وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات إلى تنازع بين الأفراد والجماعات والقيادات حيث تبدو الوسيلة الأكثر تناسبا لحل النزاع هي التفاوض وصولا إلى تسوية مقبولة من كافة الأطراف." ²

يختلف النزاع والأزمة عن بعضهما البعض ولكن يمكن أن يؤدي النزاع إذا ما تطور بين الأفراد أو الدول إلى أزمة بين هاذين الطرفين.

8) الطارئ emergency: هي عبارة عن "حدث مفاجئ، يتطلب اهتماما فوريا، وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد سمعة المنظمة إذا تداولته الجماهير ووسائل الإعلام." ³

¹ نفس المرجع، ص 55.

² محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 53.

فالطارئ يختلف عن الأزمة في سرعة حدوثه بينما الأزمة يمكن التنبؤ بها فهي وليدة تراكمات لكن حدوث الطارئ ككل مرة قد يخلف ويولد أزمة داخل المنظمة، لذلك لا بد من احتوائه والقضاء على أسبابه جذريا.

9) الصدمة shock: وهي عبارة عن "شعور مفاجئ، حاد مركب بين الغضب والذهول والخوف" ¹، كما تعرف على أنها: "حدث ينتج عنه شعور فجائي الحدوث، هذا الشعور هو مركب بين الغضب والذهول والخوف، ومن هنا قد تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة، أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع دون سابق إنذار كما قد تكون الصدمة هي أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب." ²

10) الخطر dangerous: يقدم هارون تازيفت Haroun Taziefe تعريفا للخطر فيرى: "أنه يمثل تهديدا للإنسان ومحيطه المباشر، وكذا على إنشائه أين يظهر الخطر في كون المجتمع وجد نفسه قد تجاوزته ضخامة المصائب." ³

وللخطر درجات فقد يكون الخطر كبيرا فيشكل تهديدا للمجتمع وبالتالي فإنه قد يسبب أزمة له نتيجة آثاره وخسائره، أما إذا كان الخطر بسيطا فإنه يمكن السيطرة عليه واحتوائه وهذا لا يؤدي إلى حدوث أزمة.

¹ حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² ميلود مراد، الإعلام الجزائري وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ هارون تازيفت نقلا عن، ليلي حرشب، تسيير المؤسسة في حالة أزمة، مرجع سبق ذكره. ص 54.

المحاضرة الثانية: أسباب نشوء الأزمات وخصائصها.**1 - أسباب الأزمات:**

إن الأزمة لا تنشأ من العدم، فهناك أسباب ودوافع تقف وراء حدوثها، وهذه الأسباب كثيرة ومتعددة إذ لكل أزمة حسب طبيعتها أسبابها الخاصة بها، والتي تختلف عن غيرها، فللأزمة الاقتصادية أسبابها ونفس الشيء للأزمة السياسية والاجتماعية وهكذا، ومن الأسباب ما هو مرتبط بفعل الإنسان ومنها ما خارج عن إرادته، وعموماً يمكن تحديد أسباب نشوء الأزمات كالتالي: ¹

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

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

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

4) اتخاذ قرار مصيري غير مقنع للمجتمع أو للعاملين في المنظمة كارتفاع الأسعار أو خفض الرواتب.

وهناك أسباب أخرى تقف وراء نشوء الأزمات يمكن إجمالها فيما يلي: ²

1- وجود اختلالات ومشكلات متراكمة لم يتم حلها برغم مرور وقت طويل على بروزها.

2- تورط صانعي القرار في أخطاء ناجمة عن سوء الفهم وسوء التقدير أو سوء الإدارة، إلى جانب العشوائية في اتخاذ القرارات.

3- ميل بعض المسؤولين إلى اتخاذ قرارات يائسة أو غير مدروسة.

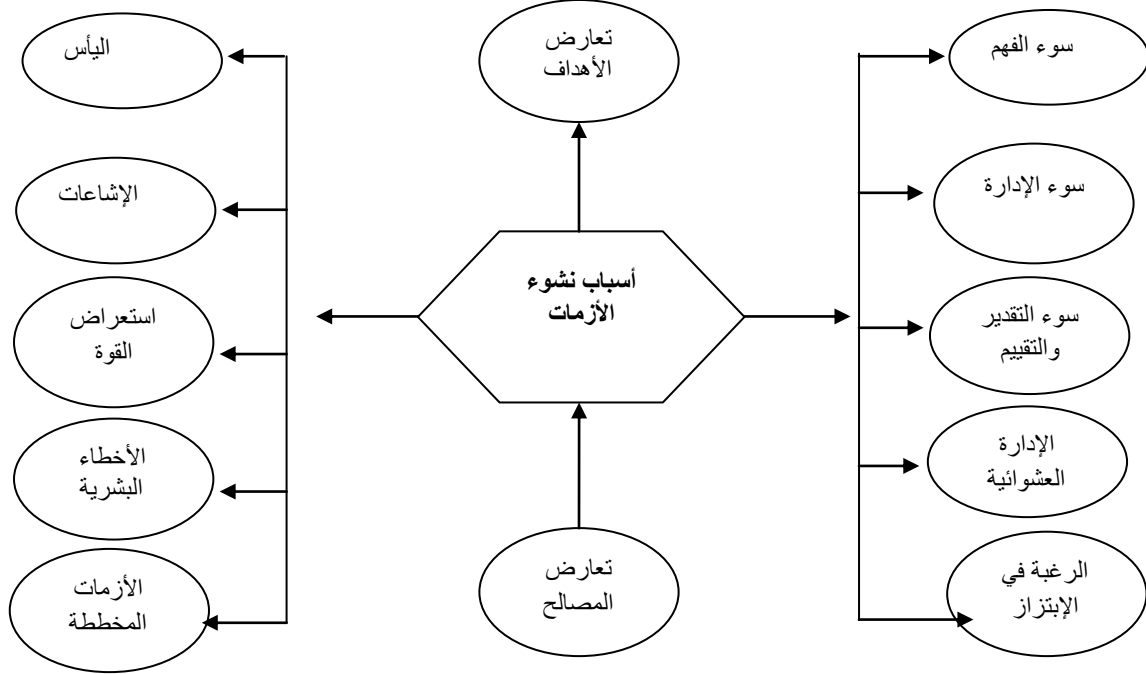
4- تمسك بعض صنّاع القرار بمناصبهم أو الدخول في تحالفات خارجية لمواجهة الداخل.

¹ سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، عمان، دار البداية، ط1، 2007، ص24، 25.

² إدريس الكريني، دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، الإمارات، مجلة رؤى استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، يناير، المجلد2، العدد5، 2014، ص12.

5- بروز تحالفات ومواقف جديدة مؤثرة في موازين القوى السائدة.

الشكل 1: أسباب نشوء الأزمات.



المصدر: محسن الخضيرى، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات ، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1990، ص28.

2 - خصائصها.

تتميز الأزمة بعدة خصائص تميزها عن غيرها من الوقائع والمشكلات، وقد كنا أشرنا سابقا إلى إشكالية تداخل مفهوم الأزمة مع غيره من المفاهيم التي تقترب منه، وحددنا الفروقات التي تفصل بينهم، بناء على طبيعة هذه الخصائص، فبواسطة هذه الخصائص والميزات نستطيع أن نحكم على الحالة التي يمكن أن تصيب المجتمع على أنها أزمة، ومن هذه الخصائص نجد ما يلي:¹

- 1 - التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.
- 2 - المفاجئة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.
- 3 - نقص المعلومات وعدم دقتها.

¹ السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، القاهرة، دار الأمين، ط2، 2002، ص14.

- 4 - إن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة.
- 5 - أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها.
- 6 - أن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمعالجة الأحداث المتسارعة نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- 7 - بما أن الأزمة تمثل تهديدا لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته فإن مواجهتها تعد واجبا مصيريا.
- 8 - أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.
- 9 - أن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.
- أما حسن عماد مكاوي فيضع خصائص أخرى للأزمات وتمثل في:¹
- 1- عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء.
 - 2- تفرض تحديات لاستخدام الموارد المتاحة.
 - 3- تتطلب الاهتمام والتصرف الفوري.
 - 4- يمكن أن تحدث أضرارا.
 - 5- سيطرة الإدارة تكون محدودة.

¹ حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، مرجع سبق ذكره ،ص 51.

6- يتصرف الأفراد بناء على أحكامهم الشخصية، وليس من خلال تعليمات محددة سلفا.

7- لها تأثير محلي أو دولي.

8- يصعب التنبؤ بتطوراتها.

9- لها مسؤولية قانونية تستدعي اهتمام الناس ووسائل الإعلام.

10- تنطوي على رهان من نوع ما، يمكن كسبه حسب مهارة التعامل مع الأزمة.

إن هذه الخصائص التي تتميز بها الأزمة تطرح ضخامة التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات والتعامل معها، مع ما يتطلب ذلك من تخطيط وإعداد جيد للتعامل معها، إضافة إلى ضرورة إيجاد وسائل وأنظمة فعالة لامتناع وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة.

المحاضرة الثالثة: أنواع وتصنيفات الأزمات.

تنقسم الأزمة إلى عدة أقسام أو أنواع، وهناك اختلاف في تحديد أنواعها نظر لاتساع نطاق الأزمة واستهدافها لكل القطاعات، فهي لم تعد مرتبطة بالقطاع الصناعي أو التجاري وإنما أصبحت تصيب كل المجالات فأصبح الحديث عن أزمة الهوية وأزمة اللغة وغير ذلك، وقد وضع الباحثون مجموعة من المعايير لتصنيف الأزمات، لكن حتى هذه المعايير ليست ثابتة فهناك اختلاف بشأنها، ومن أهم معايير تصنيف الأزمات نجد المعايير التالية:

الفرع الأول: تصنيفات الأزمات.

1 - المراحل الثلاث في حياة الأزمة.

تحدد الباحثة " دونا " مراحل الأزمة على النحو التالي:¹

1-1 مرحلة التأثير: في هذه المرحلة تواجه المنظمة الأزمة، فتبدأ بالتحرك لمواجهتها، إلا أنه غالباً

ما تفشل في مواجهة الأزمة نظر لأن معلوماتها وخبراتها وعاداتها التي تملكها لا تسعفها في مواجهة الأزمة، مما يزيد من تعقيد الموقف، ومن ضعف القدرة على مواجهة الأزمة نظراً لفقد عنصر التوازن أو الاتزان.

2-1 مرحلة الارتداد أو التراجع: وهي المرحلة الثانية التي تمر بها المنظمة في مواجهة الأزمة وهنا

تعاني من زيادة التفكك أو عدم التنظيم وتظهر علامات جسيمة على المسئولين بالمنظمة كاستجابة للموقف الصعب وللحالة النفسية التي يمرون بها، وهذه العلامات هي: التعب والإثارة والأرق.

3-1 مرحلة التفكك والتوافق: ويتم في هذه المرحلة اكتشاف أساليب جديدة تساعد في مواجهة

الأزمة أو وضع تعاريف ونظرة جديدة لموقف الأزمة، وابتكار حلول جديدة غير تقليدية لحل الأزمة، مع استمرار حالة التوتر وعدم التوازن والتفكك والتي تقل تدريجياً من أعلى إلى أسفل حتى النهاية.

2 - المراحل الأربع في حياة الأزمة.

هناك نموذج يصنف مراحل الأزمة إلى أربع مراحل وهي كالآتي:²

¹ عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 90، 91.

² حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 113.

1-2 المرحلة الأولى: هي المرحلة التي ظهرت فيها بعض الإشارات أو الإنذار المبكر باحتمالية حدوث أزمة ما زالت في طور التكوين والنشأة، وغالبا ما يكون ذلك مصحوبا بإحساس منهم بوجود قلق من شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب، غير محدد المعالم أو الملامح أو الأثر، فالأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ، بل هي نتيجة مشكلة أو سبب ما لم يحسم أو يعالج المعالجة الرشيدة.

2-2 المرحلة الثانية: وهي مرحلة انطلاق الأزمة، وبعد ظهور انعكاساتها وآثارها التدميرية على المنظمة، والإضرار بأطرافها المختلفة، وخلالها لا تنمو الأزمة وتدخل في الانتشار بمحفزات ذاتية أو خارجية.

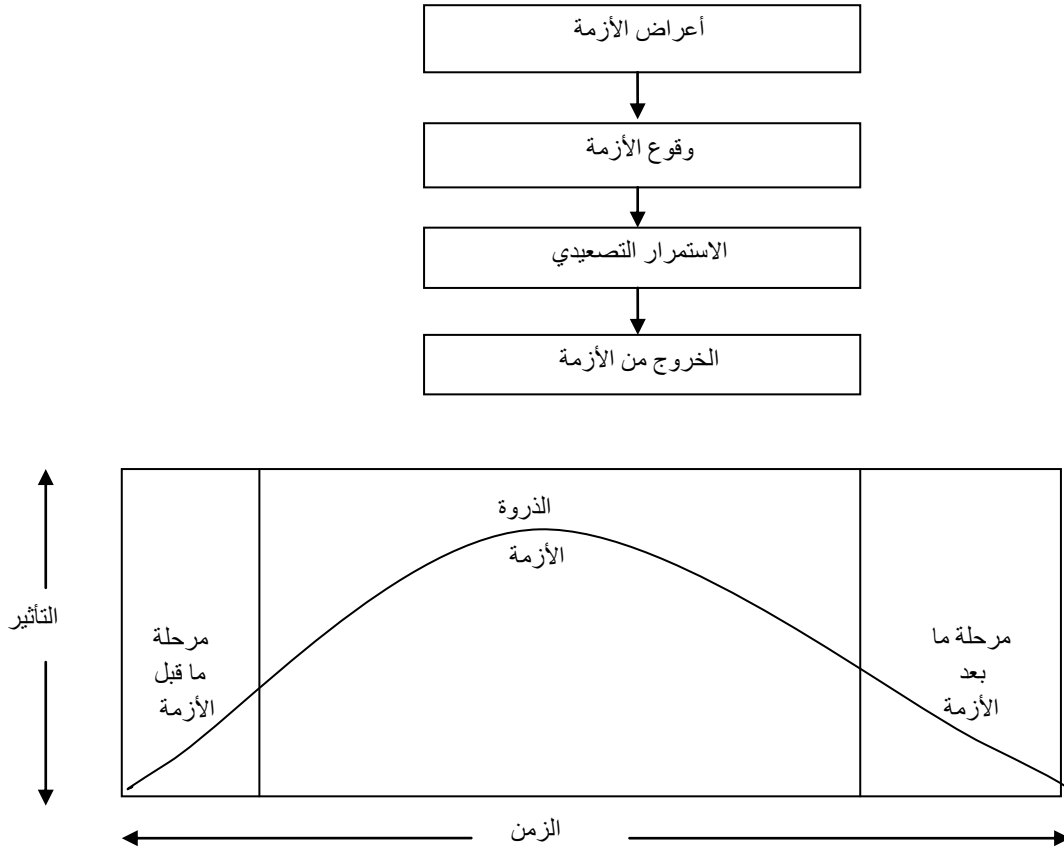
3-2 المرحلة الثالثة: فهي مرحلة التصعيد، أو استمرار تداعيات الأزمة ونضجها، وهي أخطر مراحل الأزمة، ومتى وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة، فإن الصدام أو الانهيار هو النتيجة التي لا مفر منها.

4-2 المرحلة الرابعة: تفقد فيها الأزمة بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وتنحسر أسبابها، وينتهي الاهتمام بها، وتصبح مرحلة ذكرى أو مجرد خبرة سابقة. وهناك تصنيف آخر لمراحل الأزمة من حيث تأثيرها ويقوم هذا التصنيف على المراحل الأربع التالية:¹

(1) مرحلة الصدمة. (2) مرحلة التراجع. (3) مرحلة الاعتراف. (4) مرحلة التسوية.

¹ نضال صالح الحوامدة، إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة، مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2003، ص171.

الشكل 2: يوضح مراحل تطور الأزمة (دورة حياة الأزمة).



المصدر: حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سبق ذكره، ص112.

3- المراحل الخمس في حياة الأزمة.¹

1-3 مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل إحساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها.

2-3 مرحلة نمو الأزمة: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد وتدخل في مرحلة النمو والانتعاش حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات:

¹ العمار عبد الله، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث ، نقلا عن، وسام صبحي مصباح إسلام، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007/1428، صص 22، 23.

- 1) مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- 2) مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها أضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.
- 3-3 مرحلة نضج الأزمة:** وتحدث هذه المرحلة عند ما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو ربما يكون ذلك نتيجة سوء التخطيط، حيث تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وقد تطيح بمتخذ القرار أو المؤسسة.
- 4-3 مرحلة انحسار الأزمة:** تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والاختفاء التدريجي، ولا بد أن يكون لدى القيادة بعد النظر في هذه المرحلة وضرورة متابعة الموقف خشية حدوث عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية من جديد مما يؤدي إلى ظهورها.
- 5-3 مرحلة اختفاء الأزمة:** تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها التي تنتمي لها، ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد بدأ وانتهى، حيث أن كل أزمة مهما بلغت قوتها ودرجة تأثيرها لا بد أن تنتهي حتى ولو مؤقتا.

الفرع الثاني: معيار طبيعة حدوث الأزمة¹

قسمت معظم الدراسات الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين:

- 1) أزمات بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة بفعل الإنسان ويتسبب في حدوثها ومن أمثلة ذلك: الغزو العسكري، العمليات الإرهابية، الاضطرابات العامة والفتن، الحرائق... الخ.
- 2) أزمات طبيعية: وهي تلك الأزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها، وتنشأ بفعل العوامل الطبيعية ونجد منها: الزلازل والبراكين والأعاصير، الفيضانات والسيول وما إلى ذلك، الجفاف ونضوب الموارد المائية... الخ.

¹ عبد المحسن سليمان الفهيد، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006/1427، ص 45 .

معيار المدة الزمنية أو الوقت¹

(1) الأزمات المفاجئة: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع وتتطلب تلك الأزمات العمل في شكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة الحدوث وفقا لطبيعة عمل كل منظمة.

(2) الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: وهي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها، وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة.

(3) الأزمات المزمدة: وهي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، ولعل أهم هذه الأزمات هو ما يعرف بأزمات المصدقية سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصير وخطأ ما من المنظمة في حق الجماهير أو المجتمع.

معيار العمق²

(1) أزمات سطحية: وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة وتحدث عادة طفرة وبشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، أي تحدث وتختفي دون أن تترك أثارا وراءها.

(2) أزمات عميقة متغلغلة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات الطبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، وكثيرا ما تكون هذه الأزمة بالغة العنف.

معيار نشاط الأزمة³

(1) أزمة نائمة: الأزمة النائمة أي التي لم تحدث بعد أزمة متوقعة مما يتطلب اتخاذ إجراءات وقائية *préventive*، تمنع حدوث هذه الأزمة، فمواجهة الأزمة النائمة تكون بالمبادأة أي أن الجهات

¹ أنظر، علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة، عالم الكتب، ط 2، 2008، ص 173، 174.

² أنظر: ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008، ص 52، 53.

³ أنظر، عبد المجيد شكري، التخطيط الإعلامي أسسه، نظرياته، تطبيقاته، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 2009، ص 168.

المعنية بالأزمة والتي تنتظر أن تؤثر فيها الأزمة تأثيرا سلبيا هي التي تبدأ في اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة، أو الإقلال من درجة خطورتها إذا حدثت.

(2) أزمة نشطة مفاجئة: وقد تكون الأزمة النشطة غير متوقعة تفاجئ المؤسسة، أو التنظيم أو النظام أو أي كيان قائم، مما يستوجب اتخاذ إجراءات فعالة وحاسمة لمعالجة الآثار السلبية اللازمة والقضاء عليها، أو الحد أو الإقلال من أخطارها.

معيار المظهر¹

(1) الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.

(2) الأزمة المفاجئة: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجر المدوي.

(3) أزمة علنية صريحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

(4) أزمة ضمنية مستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميرا للكيان الإداري فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها أو عناصرها أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

معيار نوع الأزمة²

(1) الأزمات الإدارية: وتنتج من وقوع المنشأة تحت ضغوط حادة، وفقدان الإدارة في المنشآت لقدرتها على اتخاذ قرارات صحيحة، وانتشار الشائعات والمبالغة داخل المنشأة فضلا عن تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.

(2) الأزمات الاجتماعية: مثل أزمة القيم، وأزمة العدالة الاجتماعية، وأزمة الهوية الوطنية، وأزمة التجانس القومي، وتحدث الأزمات الاجتماعية غالبا نتيجة اختلال نظام القيم والتقاليد وانحيار آلية تسوية الصراعات الاجتماعية، مما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع بالاغتراب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها.

¹ أديب حضور، الإعلام والأزمات، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ط1، 1999، ص09.

² عادل صادق، الصحافة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ص88، 89.

- (3) الأزمات النفسية: مثل أزمة الزواج وأزمة الطلاق، وهذه الأزمات نتيجة الشعور بالإحباط والاكتئاب، وعدم الثقة بالنفس.
- (4) الأزمات السياسية: مثل أزمة المشاركة السياسية، وأزمة العلاقة بين الحكومة وأحزاب المعارضة وأزمة الشرعية، وتشير الأزمة من الناحية السياسية إلى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، ولكن الاستجابة الروتينية المؤسسة لهذه التحديات تكون غير كافية، فتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها، وإذا كان المجتمع يريد البقاء.
- (5) الأزمات الاقتصادية: مثل أزمة الطاقة، وأزمة التصدير، وأزمة الركود التضخمي، وأزمة عجز الموازنة، والأزمات الاقتصادية تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها.
- (6) الأزمات الأمنية: مثل الاعتداء على إحدى الشخصيات المهمة أو الحاكمة، خطف الطائرات، تفجير إحدى وسائل النقل والمواصلات، التهديدات التي تواجه الدول، وقد يختلف التهديد وتعدد مصادره واتجاهاته من دولة إلى أخرى، وفقا لاعتبارات كثيرة منها الواقع الجغرافي والأهداف والمصالح، والإمكانيات والمعتقدات الأيديولوجية والسياسية، والدور الذي تلعبه الدولة في دائرة الصراع الدولي.

المحاضرة الرابعة: الأزمة بين الأبعاد ومنهجية الدراسة.

الفرع الأول: أبعاد الأزمة

تتضمن الأزمة أبعادا مختلفة منها ما يرتبط بتوقيت الأزمة وبمكانها، وكذا موضوعها ومحيطها... الخ، وبمعرفة هذه الأبعاد تتضح الأزمة في شكلها النهائي، ولا يمكن السيطرة عليها إلا بالتحكم في هذه الأبعاد وتشخيصها ومن ثم معالجتها، ولقد أبرز الرهوان الأبعاد الأساسية للأزمة في سبعة أبعاد وهي كالتالي: ¹

1) البعد الزمني: ويتضمن هذا البعد تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي وصلت إليه وكذا توقعات استمرارها مستقبلا، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حاليا ومستقبلا.

2) البعد الموضوعي: ويعني هذا البعد معرفة موضوع الأزمة ونوعها، لأن هذه الأخيرة متعددة ومتنوعة، ولقد أوضحنا فيما سبق أنواع الأزمات ومعايير تصنيفها، وبمعرفة موضوع الأزمة هل هي سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية، وهل هي داخلية أم خارجية... الخ، يمكن تحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأن كل أزمة ولها حلولها الخاصة بها، فالأزمة الأمنية تتطلب الحل العسكري والأزمة السياسية تحتاج إلى التفاوض والاتفاق بين أطراف الأزمة وهكذا.

3) البعد التأثيري: بمعنى معرفة آثار الأزمة ونتائجها المباشرة وغير المباشرة، إذ لا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة تحسبا لوضع الإجراءات المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة، فإذا كانت الأزمة عبارة عن كارثة طبيعية كالزلازل والفيضانات فلا بد من حصر آثارها للتكفل بالمتضررين ورعايتهم.

4) البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمناطق التي لا زالت تعاني منها حاليا وآثارها الممتدة، ويساعد التعرف على هذا البعد في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على نشاط الجماعات المتطرفة في منطقة ما فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور ونشوء تلك الجماعات.

¹ الرهوان محمد، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، نقلا عن، وسام صبحي مصباح إسماعيل، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- 5) البعد البشري:** ويتضمن هذا البعد تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم أي الفاعلون، وكذا حجم الخسائر البشرية التي خلفتها الأزمة خاصة إذا تعلق الأمر بالكوارث الطبيعية والصراعات الطائفية والحروب وغيرها.
- 6) البعد المؤسسي:** يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذين سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة ويخص هذا البعد المؤسسات والهيئات الرسمية على مستوى الدولة والمكلفة بتطبيق الإجراءات وحل الأزمة.
- 7) البعد المحيطي أو البيئي:** يقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلاً، فعندما يتم التحكم في أسباب وقوع الأزمة وحصنها وتشخيصها يتم القضاء عليها.
- وهناك أبعاد أخرى يضعها اللواء الدكتور أحمد جلال عز الدين وتمثل في: ¹
- 1- مصدر الأزمة وأسبابها:** وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم هي عوامل طبيعية أم موقف طارئ داخلي؟
 - 2- ثقل الأزمة:** ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
 - 3- تعقد الأزمة:** ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها.
 - 4- كثافة الأزمة:** ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
- هناك من الباحثين من يقترح أبعاد أخرى للأزمة * ويربطها بالمجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية، ولكن هذه الأبعاد تخص أكثر آثار الأزمة ومخلفاتها على الجانب السياسي كانهيار النظام وفتيت الدولة، وعلى الجانب الاقتصادي كتعطيل القوة المنتجة والتأثير على الاقتصاد،

¹ أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990، ص28، 29.

* إن هذه الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية ترتبط أكثر بمخلفات وأثار الأزمة على هذه المستويات والخسائر التي تتركها، وبالتالي فإن هذه الأبعاد كلها ذات صلة بالبعد التأثيري للأزمة على عكس الأبعاد الحقيقية للأزمة والتي تشكل مختلف الجوانب المحيطة بالأزمة والتي ينبغي التعرف عليها للتقليص من الأزمة وأثارها أو القضاء عليها نهائياً.

أما الجانب الاجتماعي فما تخلفه الأزمة من قتل وتشريد وتدمير للممتلكات، في حين الجانب الأمني فيرتبط بالعنف الاجتماعي وانتشار الجريمة والفساد والإرهاب وغير ذلك.

الفرع الثاني: مناهج دراسة الأزمات.

تتطلب عملية دراسة الأزمة وتحليلها إلى أجزاءها المكونة أو المشكلة لها وكذا معرفة أسبابها ودوافعها الظاهرة والكامنة اعتماد مجموعة من المناهج حتى تسهل هذه العملية وتأتي بنتائجيجابية، وقد اهتمت الدراسات الحديثة في مجال دراسة الأزمات بتحديد هذه المناهج أو المداخل كما يسميها البعض الآخر وتوصلت إلى رصد ستة مناهج تختلف عن بعضها البعض، فكل منهج يركز على جانب معين في الأزمة، وأضافت دراسات أخرى منهاجا سابعاً يسمى منهج الدراسات المتكاملة وهو منهج يضم المناهج الست السابقة كلها ويدمجها مع بعضها البعض عند تحليله للأزمة، فهو لا يعطي الأفضلية لمنهج على حساب الآخر بقدر ما يزاوج بين هذه المناهج حتى يتم التحكم في الأزمة من كل جوانبها المختلفة وتسهل السيطرة عليها، وتمثل هذه المناهج في: ¹

1) المنهج الوصفي التحليلي: ويقوم هذا المنهج على أساس تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها أي كما هي عليه الآن، من حيث تحديد ملامحها ومظاهرها العامة ونتائجها التي ترتبت عليها.

2) المنهج التاريخي*: يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن الأزمة لا تنشأ فجأة ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فالتعامل معها يجب أن يبنى على معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها.

3) منهج النظم في تشخيص الأزمات: يعبر هذا المنهج عن وجود مجموعة من الأجزاء، أو الأقسام تعمل مع بعضها البعض في توافق وتناسق، وتؤدي مجموعة من العمليات لتحقيق هدف معين، وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر:

1- مدخلات الأزمة.

¹ هويدا مصطفى، الإعلام والأزمات المعاصرة، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، 2009، ص ص 18، 19.
* إن دراسة أزمة غرداية لا يتم بدون دراسة البعد التاريخي لها وتطورها، فطبيعة تشكل المجتمع المزاي عبر العصور والحقب التاريخية التي مر بها، واختلاط العرق العربي بالأمازيغي والمذهب المالكي بالإباضي يحدد لنا جوانب من الصراع داخل هذا المجتمع، وبالتالي لا بد لنا من اعتماد المنهج التاريخي عند دراسة هذه الأزمة، وقد خصصنا الفصل الخامس من هذه الدراسة للجانب التاريخي لهذه المنطقة وتركيبية هذا المجتمع.

2- نظام تشغيل الأزمة.

3- مخرجات نظام التشغيل.

4- التغذية المرتدة.

4) المنهج البيئي: وفقا لهذا المنهج، فإن أي أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت منها وفيها وتفاعلت معها، ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صنع الأزمة وفي نموها واتساع نطاقها.

5) منهج دراسة الحالة: ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، ويتم التركيز على كل شيء خاص بالأزمة باعتبارها حالة مستقلة، والتحليل الشامل لكل العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها سواء كانت هذه المتغيرات في الماضي أو في الحاضر.

6) منهج الدراسات المقارنة: ويقوم هذا المنهج على أساس دراسة الأزمات السابقة، ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الوقت الحاضر، لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه ومن ثم تحديد طرق العلاج وتقوم المقارنة على:

- أسس مقارنة زمانية تاريخية.

- أسس مقارنة مكانية جغرافية.

- أسس مقارنة خاصة بالنشاط الذي حدث فيه الأزمة.

- أسس المقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة.

7) منهج الدراسات المتكاملة*: أضافت بعض الدراسات بعدا آخر لمنهجية دراسة وتشخيص الأزمة يأخذ في اعتباره التكامل بين هذه المناهج أو المداخل الدراسية فيما يعرف بالمنهج المتكامل في دراسة الأزمات والذي لا يعزي نشوء الأزمة أو حدوثها إلى سبب واحد، وبالتالي عند تحليل الأزمة ودراستها تستخدم عدة مناهج للكشف عن أسباب وجذور الأزمة والمتغيرات التي أثرت في تطورها.

* تتجه أغلب البحوث الحديثة في مجال دراسة الأزمات إلى توظيف منهج الدراسات المتكاملة في تشريح الأزمة ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول المناسبة للخروج منها، ذلك أن هذا المنهج يساهم في معرفة كل جوانب الأزمة وطبيعتها وتشكلها وجذورها باعتماد المناهج الست السابقة، فهو لا يعطي الأولوية لمنهج على آخر ولا يوظف منهاجا بعينه ولكنه يدمج كل هذه المناهج في منهج واحد.

المحاضرة الخامسة: مفهوم إدارة الأزمات.

إن تفاقم الأزمات وتغلغلها داخل المجتمعات والمنظمات وانتشارها الواسع وتهديدها لأمن المجتمع وسلامته، هو ما كان سببا وراء البحث عن سبل كفيلة لمواجهة الأزمات والتقليل من حدتها ودرجة تأثيرها، فقد عرف العالم أزمات كثيرة متنوعة ومتعددة على كافة الأصعدة فمن الأزمات الاقتصادية إلى الأزمات الناتجة عن الحروب والصراعات، والتي كان من أبرزها الحربين العالميتين الأولى والثانية وما خلفته من دمار وخراب امتد لسنوات، ثم ظهرت صراعات أخرى بين الدول وانقسمت القوى الكبرى إلى قطبين فدخل العالم في أزمة عالمية أصطلح عليها بالحرب الباردة والتي شهدت توترا وتنافسية كبيرة وصدامات عنيفة في بعض الأحيان، وأصبح العالم على فوهة بركان ينتظر انزلاقا ومواجهة مسلحة في أي وقت، فكانت الحاجة إلى إدارة سلمية تجنب البشرية الدمار والفناء، فظهرت إدارة الأزمات كأسلوب ثم تطورت إلى أن أصبحت علما قائما بذاته.

وهناك تعاريف عديدة لإدارة الأزمات* تختلف هي الأخرى باختلاف التخصصات فهناك إدارة الأزمات في المجال الإداري، العسكري، السياسي، الاقتصادي وحتى الإعلامي، ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات هي "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".¹

كما تعني إدارة الأزمات أيضا "العملية التنظيمية والإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق رصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة كافة الجهود والإمكانات المتاحة للتعامل معها، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار مع ضمان استعادة الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة".²

* إن إدارة الأزمات مجال واسع تتداخل فيه عديد المجالات والتخصصات سواء من فروع علم الإدارة كإدارة الأعمال، أو من فروع العلوم الأخرى مثل الهندسة كإدارة الأزمات داخل المفاعلات النووية ومحطات توليد الكهرباء وكذلك علم الاقتصاد من خلال إدارة الأزمات الاقتصادية وأزمات الكساد وإفلاس المؤسسات، إضافة إلى علم البيئة عن طريق إدارة الأزمات البيئية كالتلوث والجفاف والتصحر، وفي السنوات القليلة الماضية تحول التركيز من كيفية إدارة الأزمات أثناء وقوعها أي في مرحلة حدوث الأزمة إلى كيفية منع حدوثها أي من خلال إدارتها في مرحلة سابقة وهي مرحلة ظهور أعراض الأزمة.

¹ صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد 321، 2011، ص 331.

² فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الأمين، 2004، ص ص 122، 123.

وتشير في موضع آخر على أنها "علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها."¹

ويعرف درابك Drabek إدارة الأزمات على أنها "علم أو مهنة تهدف إلى تطبيق العلوم والتكنولوجيا والتخطيط والإدارة للتعامل مع الأحداث المتطرفة والتي من الممكن أن تؤدي إلى جرح وقتل أعداد كبيرة من الناس وتلف كبير في الممتلكات وتدهور أنماط الحياة في المجتمع."²

ولقد عرفها Person and Clair بأنها "محاولة منتظمة لتجنب أزمة في منظمة أو لإدارة أحداث سببتها أزمة ما."³

وتتطلب عملية إدارة الأزمات "وضع كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة أو المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفاعلية مما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتحقيق الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية."⁴

وتعني إدارة الأزمات في علم السياسة الدولية "تلك المحاولات الرامية إلى موازنة المجاهات أو المنازعات بقصد الحفاظ على المصالح المشتركة دون اللجوء للحرب."⁵

إن إدارة الأزمات هي "العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية، ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية وفي أي مجال من مجالاتها من العلاقات الأسرية إلى الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية أو العلاقات الدولية."⁶

ويعرض السيد السعيد تعريفين لإدارة الأزمات الأول يركز على مرحلة حدوث الأزمة أما الثاني على المرحلة السابقة لها أي مرحلة ما قبل الأزمة "فإدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم

¹ إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، كانون الأول 2001، ص56.

² نقلا عن، نائل محمد المومني، إدارة الكوارث والأزمات، عمان، مطبعة الروزنا، ط1، 2007، ص21.

³ Pearson.c M. and Clair .j.a, **reframing crisis management ,academy of management review**, 22 ,1998,p59.

⁴ جمال تزكريت، دور العملية الاتصالية في إدارة الأزمة واتخاذ القرار لدى الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 04، ديسمبر 2012، ص144.

⁵ إدريس الكريني، إدارة الأزمات في عالم متغير، المغرب، المركز العلمي للدراسات السياسية، ط2، 2014، ص33..

⁶ Robert f. Tittle john ,**crisis management: A team approach** ,new York, A management briefing ,1983, p48.

الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة، وهناك من يتناول إدارة الأزمة كمرحلة سابقة لوقوع الأزمة بأنها شكل من إدارة القضايا وأنها قضية استراتيجية تظهر في أنها من أصعب القضايا في معالجتها، وذلك لتزامنها مع عدة عناصر أهمها ضعف الوقت والتحكم المحدود والحيرة البالغة.¹

إن التعاريف السابقة تشير إلى أن إدارة الأزمات علم وفن في نفس الوقت، فعلم إدارة الأزمات له قواعده وأساسه ومناهجه الخاصة به ونظرياته في تطور مستمر، فضلا عن أنه بات يدرس ضمن المناهج التربوية والتعليمية في عدة دول * التي وعت بأهمية هذا العلم، أما عن فن إدارة الأزمات فهو يدل على تلك المهارات والفنون التي يتمتع بها أعضاء فريق إدارة الأزمات داخل المنظمات أو حتى ضمن خلايا الأزمة المشكلة من طرف الحكومات والدول من أجل تسيير الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة لها وابتكار أساليب خاصة للتقليص من حجم أضرارها.

4 - النشأة التاريخية لإدارة الأزمات.

تشكل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 المحطة الرئيسية لظهور علم إدارة الأزمات، حيث أديرت الأزمة باحترافية كبيرة، وسحب السوفييات صواريخه من خليج الخنازير دون مواجهة بين المعسكرين الشيوعي بقيادة الاتحاد السوفيتي والرأسمالي الذي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية، رغم امتلاك الطرفين لكل مقومات القوة، ويعتبر تعليق روبرت مكنمارا وزير الدفاع الأمريكي في حكومة الرئيس الأسبق جون كيندي على هذه الأزمة بداية التأسيس الفعلي لعلم إدارة الأزمات حينما قال: " ليس هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية وإنما فقط عن إدارة الأزمات " ، وما يمكن استنتاجه من هذه المقولة أن عهد القوة وامتلاك الأسلحة الذرية وبناء الجيوش وعصرنتها قد ولى وانتهى، وأن

¹ السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة ، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط 1، 2006، ص ص 33، 34.

* تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في هذا المجال من خلال اهتمامها بإنشاء العديد من المراكز والهيئات المتخصصة في بحوث إدارة الأزمات وتدريبها ضمن المعاهد المتخصصة والجامعات، ومن ضمن هذه المراكز نجد مركز إدارة الأزمات التابع لجامعة جنوب كاليفورنيا، أما في الوطن العربي فتعد مصر الأولى التي اهتمت بعلم إدارة الأزمات وأنشأت أول مركز له في كلية التجارة بجامعة عين شمس، و يعقد هذا المركز مؤتمرا سنويا حول إدارة الأزمات والكوارث وذلك منذ سنة 1996.

مكانة الدبلوماسية والحنكة السياسية في إدارة المواقف الصعبة وإيجاد حلول سلمية لها بعيدا عن المواجهة يشكل اليوم منطلق القوة.

وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موعلة في القدم، وكانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي عرفها الإنسان منذ أن واجه الطبيعة وغيره من البشر، لكن ما نشير إليه هو أنها لم تكن معروفة حينئذ باسم إدارة الأزمات ، فإدارة الأزمات كممارسة قديمة ولكنها أخذت مسميات أخرى كالبراعة والقيادة والتحكم والحنكة والفتنة، أما كعلم فهي لم تظهر إلا في العصر الحديث وتحديدًا بعد الحرب العالمية الثانية.

كانت البدايات الأولى لظهور علم إدارة الأزمات "مرتبطًا كمصطلح وضعي في مجال الإدارة العامة، حيث مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ثم مارسته أيضا المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة وحل مآزق طارئة."¹

ويمكن التأكيد على أن علم إدارة الأزمات بصفة عامة "قد تبلور من خلال مجالين محددتين وهما:

Crisis مجال علم الإدارة ومجال العلاقات الدولية، فقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات **Management** في الأصل في أحشاء الإدارة العامة بشكل جنيني، وذلك للإشارة لدور الدولة أو الحكومات في مواجهة الأزمات والكوارث، ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة مثل: أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 وأزمة الشرق الأوسط 1967.²

ولهذا أصبح موضوع إدارة الأزمات "أسلوبًا شائعًا وأمرًا واقعا يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية وذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول وتعدد صور الصراع وتداخل المشكلات الاقتصادية والأيدولوجية وزيادة الاعتماد المتبادل بينهما."³

¹ عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² حمدي محمد شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 21.

ومنذ أوائل ستينات القرن الماضي اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل الأزمات ذات الصيغة السياسية وذلك من منظور العلاقات الدولية، ثم عاد مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة من جديد، والذي كان قد نشأ في أحضانه عند بداياته الأولى، هذا بالنسبة للنشأة والتطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات، أما عن بحوث هذا العلم فإنها " لم تتطور كحقل معرفي جديد أو مستقل، بل نشأت وتطورت ضمن كل العلوم الاجتماعية المختلفة، بمعنى أن علماء الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الأزمات والكوارث، كما تناول علماء النفس الآثار النفسية والاجتماعية للأزمات، وكذلك الحال بالنسبة لعلماء السياسة والعلاقات الدولية وغيرها من العلوم، بعبارة أوضح نشأت وتطورت بحوث الأزمات في إطار كل علم من العلوم الاجتماعية، ومن هنا نجد صعوبة في تحديد المسارات المختلفة لنشأة وتطور بحوث إدارة الأزمات.¹

ويؤكد Banchant et Deville "أن 80% مما كتب في هذا المجال كان بعد 1988، لكن ارتفاع معدلات الكوارث دفع إلى تزايد الاهتمام بهذه البحوث، ثم ظهرت دراسات متخصصة في إدارة الكوارث والأزمات مستخدمة في ذلك المناهج والأدوات العلمية الحديثة، وأنشأت بعض مراكز البحوث قواعد بيانات خاصة بالسلوك أثناء الطوارئ والكوارث، وأجريت سلسلة متنوعة من الأبحاث.²

5 - أهداف إدارة الأزمات.

يهدف علم إدارة الأزمات إلى التخفيف من حدة الأزمة وتوقيف نشاطها واحتواءها والتخفيف من آثارها هذا في حال وقوع الأزمة، أما قبل وقوعها فالهدف هو إيجاد حلول مناسبة قبل انفجار الأزمة وهيئة أساليب مواجهتها، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط التالية:³

- 1- العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
- 2- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
- 3- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

¹ محمد شومان، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002، ص32.

² رضوان سلامن، الإعلام البيئي ودوره في إدارة الكوارث الطبيعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 24، مارس 2012، ص102، 103.

³ حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، العراق، مجلة الكوفة، العدد 5، ب ت، ص200.

- ويقدم حسن عماد مكاوي بعض الأهداف التي تصبو إدارة الأزمات إلى تحقيقها وهي :¹
- 1- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
 - 2- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.
 - 3- توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
 - 4- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
 - 5- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات، وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها.

¹حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص72.

المحاضرة السادسة: مراحل إدارة الأزمات.

تتطلب عملية إدارة الأزمة مجموعة من المراحل، وهناك مراحل خاصة بالفترة التي تسبق حدوث الأزمة وأخرى أثناء وقوعها، أما المرحلة الثالثة فتأتي بعد نهاية الأزمة، وهذه المراحل متسلسلة ومتراطة فيما بينها حتى تكون عملية إدارة الأزمة عملية ناجحة.

وتتعدد تصنيفات ومراحل إدارة الأزمات باختلاف الباحثين وفيما يلي أهم تصنيفاتها:

الفرع الأول: التصنيف الأول¹

ويحدد مراحل الأزمة في ثلاثة مراحل أساسية وهي مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة ويتم فيها مواجهتها والاستجابة لها، ومرحلة ما بعد الأزمة أو إعادة التوازن لما خلفته من آثار.

1) مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وغالبا ما تكون مرحلة تبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، لأن الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً، فالمجاعة مثلاً تسبقها مشكلة زراعية أو اقتصادية تؤدي إليها، والحروب يسبقها صراع فشلت الدولة في احتوائه، والعملية الإرهابية يسبقها تهديد إرهابي، ولذلك فإن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات والاستعدادات التي تساهم في مواجهة الأزمة، ومن بين تلك الاستعدادات إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط، والخطط البديلة وتشكل لجان إدارة الأزمة على كل المستويات.

وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن، أو على الأقل التخفيف من آثارها، وتشمل هذه الإجراءات نشاطات مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقع الأزمات.

2) مرحلة الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي إذن مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.

¹ أنظر: أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30، 31.

وتعد هذه المرحلة اختبارا حقيقيا للخطط المعدة سلفا، وللتجهيزات والتدريب الذي سبق الأزمة، فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافيا أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.

3) مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الأضرار الناجمة عن حدوث الأزمة،

وعلاج تلك الآثار هو جزء هام من عملية إدارة الأزمة، لأن الهدف الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة التعامل مع الأزمة إلا أنه لا بد أن تتخلف عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة من السلبيات واليجابيات، ومن ثم يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

الفرع الثاني: التصنيف الثاني.

هذا التصنيف يحدد مراحل إدارة الأزمة في أربعة مراحل، إذ يرى الدكتور حمدي محمد شعبان أن هذه المراحل تتمثل في: ¹

1) المرحلة التحذيرية: وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف أو استكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات، التي قد تنجم عن وقوعها أزمة ما، ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمة المحتملة، ويلاحظ أن هذه المرحلة تتشابه مع مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار لدى الحملاوي*.

2) مرحلة نشوء الأزمة: إذا ما فشل صانع القرار أيضا في المرحلة السابقة، فإن المتغيرات سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرهما، ويصبح عليه أن يحسن التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة ويتوقف ذلك على عدة عوامل:

- حجم المعلومات المتوافرة.
- القدرة على تحديد الأولويات.
- القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة.

¹ حمدي محمد شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 125، 126.

* محمد رشاد الحملاوي هو باحث مصري متخصص في إدارة الأزمات وصاحب مركز دراسات الأزمات في كلية التجارة بجامعة عين شمس، يعد أول باحث مصري وعربي يسهم في نقل علم إدارة الأزمات إلى الدراسات العربية، له عدة مؤلفات في هذا المجال من بينها كتابه الموسوم بـ " إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية "، وهو أول كتاب يقدم إلى المكتبة العربية ويناقش مبادئ وأصول إدارة الأزمات من منظور علمي بالتطبيق على حالات من الواقع المصري والعربي.

3) مرحلة انفجار الأزمة: إذا فشل صانع القرار أيضا في المرحلة الثانية أو أخفق في السيطرة على متغيراتها المتسارعة تنفجر الأزمة وتحتاج مرحلة المواجهة هنا إلى:

- تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها الأزمة.
- خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة.
- بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة.
- التنبؤ بالمستقبل وإدراك طبيعة الأزمة وخطورتها.
- تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

4) مرحلة انحسار الأزمة: وخلالها تتلاشى العوامل المسببة للأزمة، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بضرورة توافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع العوامل المستحدثة التي قد تفجر أزمات مستقبلا.

ويتفق الباحثون على أن إدارة الأزمات عبارة عن "عملية معقدة وتتألف من عدة مراحل، ولكنهم لا يتفقون حول ماهية هذه المراحل، وفي هذا الصدد يقترح Fink أربع مراحل هي: مرحلة الإنذار، مرحلة التأزم، ومرحلة الإدمان ومرحلة الحل، فيما يذكر اللوزي أربع مراحل تبدأ بالصدمة، فالتراجع ثم مرحلة الاعتراف، انتهاء بمرحلة التأقلم، أما Robert فقد حددها بالشكل التالي: مرحلة الإنذار، مرحلة الطوارئ، مرحلة التوسط والمرحلة طويلة الأمد، وقد اقترح Faulkner نموذجا مكونا من ست مراحل هي: الإنذار، والتأزم، الطوارئ، التوسط والأمد الطويل ومرحلة الحل.¹

رغم الاختلافات الموجودة في تصنيف مراحل إدارة الأزمات وحصرها، إلا أنه لا توجد بين هذه المراحل حدود فاصلة، بل تتداخل مع بعضها البعض وتتشابك بدرجة كبيرة، وعموما هناك إدارة للأزمة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، وهناك إدارة في حال حدوثها وأخرى بعد انتهاءها، وكلها ترمي إلى هدف واحد هو الحد من أثار الأزمة والتقليل قدر الإمكان من نتائجها ومحاولة احتواءها وتجنب حدوثها من جديد.

¹ شاكر جار الله الخشالي، محي الدين قطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، 2007، ص29.

الفرع الثالث: التصنيف الثالث .

ويضم خمسة مراحل لإدارة الأزمة: ¹

1) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (المرحلة التحذيرية): عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة.

2) الاستعداد والوقاية (مرحلة نشوء الأزمة): من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع الأحداث لأزمة نتخيلها، واختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفا لديه تمام، وهذا يتطلب من المجتمع الاستعداد الكافي للوقاية من الأزمات، وذلك بوضع برنامج لمواجهة الأزمة ومنع حدوثها ويتم في هذه المرحلة أيضا وضع خطط لمواجهة الأزمة.

3) احتواء الأضرار والحد منها (مرحلة انفجار الأزمة): إن هذه المرحلة تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.

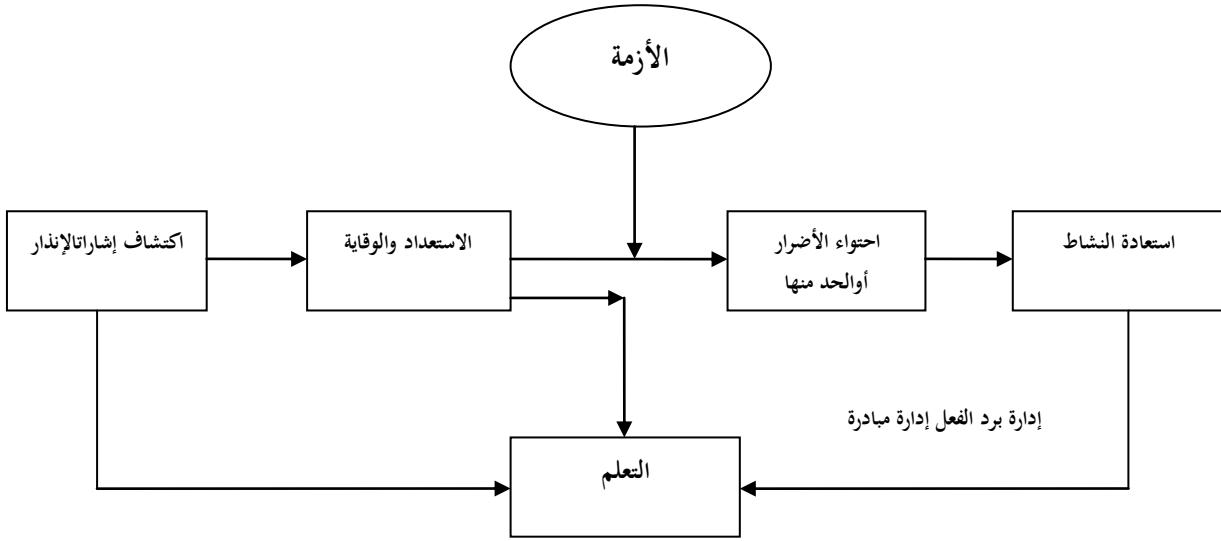
4) استعادة النشاط (مرحلة انحسار الأزمة): تأتي هذه المرحلة بعد المواجهة ومعرفة الخسائر وتقييمها والتكيف مع الوضع وإعادة الأمور إلى طبيعتها، وتتسم هذه المرحلة بشيء من الحماس الزائد وتكاتف الجماعة في مواجهة الخطر.

5) التعلم*: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيويا، غير أنه مؤلم للغاية ويشير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية أو البحث عن كبش فداء، أو ادعاء بطولات كاذبة.

¹ صبحي يزيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم: دراسة موضوعية، مرجع سبق ذكره، ص332.

* إن الهدف العام من إدارة الأزمات هو التعلم من التجارب السابقة واكتساب خبرات جديدة للتعامل المستقبلي مع مثل هذه الأزمات، لذلك فإن المنظمات أو حتى الدول مطالبة بالاستفادة من الأزمات التي مرت بها حتى تتمكن من إدارة الأزمات المستقبلية والتقليل قدر الإمكان من حجم الأضرار والآثار السلبية، فللغاية المرجوة من إدارة الأزمات هي التعلم والتمرن والتدريب واستيعاب الدروس لتجنب حدوث هذا النوع من الأزمات مستقبلا.

الشكل 3: يوضح المراحل الخمس لإدارة الأزمة.



المصدر: محمد رشاد حملاوي، إدارة الأزمات وعالمية تجارب محلية، نقلا عن حمدي محمد شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 124.

المحاضرة السابعة: مقومات إدارة الأزمات.

تشمل عملية إدارة الأزمات على جملة من المقومات التي لا بد من توافرها حتى تكون إدارة الأزمات ذات فعالية كبيرة وتؤدي في الأخير إلى نجاحها وتحقيق أهدافها المرجوة، وهذه المقومات عديدة تناولها الكثير من الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأزمات بالدراسة والتحليل، ومن أبرز هذه المقومات نجد:

- 1) إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: إذ لا يمكن التعامل مع الأزمة بلعشوائية والارتجالية وإنما "يجب أن يخضع هذا التعامل في جميع مراحل الأزمة للأسلوب العلمي الذي يميز المنهج الإداري السليم، ومع ذلك فإن أخطر المشكلات الإدارية في البلدان النامية عدم الاعتماد على الأساليب العلمية."¹
- 2) تقدير الموقف الأزموي: يجب أن يتضمن هذا المقوم "تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها."²
- 3) تحديد الأولويات: يتم تحديد أولويات استراتيجية إدارة الأزمات بناء على "تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، بحيث توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة."³
- 4) تبسيط الإجراءات: إن تبسيط الإجراءات يضمن مرونة وسهولة في التعامل مع الأزمات إذ "من الخطأ التعامل مع الأزمة بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، لذا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت، وإنما تتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته."⁴

¹ حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، مرجع سبق ذكره، ص 203.

² أبو شامة عباس، إدارة الأزمة في المجال الأمني، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات العربية المتحدة، مجموعة النيل العربية، شرطة الشارقة، المجلد 4، العدد 3، 1995، ص 300.

³ أبو شامة عباس، إدارة الأزمة في المجال الأمني، مرجع سبق ذكره، ص 301.

⁴ محسن الخضيري، إدارة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، ص 243.

5) تفويض السلطة: إن تفويض السلطة يقسم العمل بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، ويوكل لكل فرد المهام المنوطة به حتى يعرف كل واحد موقعه في خريطة إدارة الأزمة "ويعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها."¹

6) فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: يعد الاتصال عاملاً مهماً في إدارة الأزمة لأنه يضمن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة، "ذلك أن إدارة الأزمة تحتاج إلى تدفق المعلومات وإلى متابعة فورية لمعرفة نتائج الأزمة، ومن الأدوات التي يمكن أن تستخدمها الإدارة سياسة الباب المفتوح، بحيث يتمكن من عنده مظلمة من عرض شكواه فتبقى الإدارة على اطلاع بالتوجهات لدى العاملين."²

7) التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أسلوبين أساسيين هما:³

أ) التواجد السري في مواقع الأحداث.

ب) تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات .

8) الوفرة الاحتياطية الكافية: تتطلب إدارة الأزمة إمكانيات مادية وبشرية حتى يستطيع الفريق مواجهة الأزمة وآثارها "فللأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس أمنية مدروسة."⁴

¹ نفس المرجع، ص 247، 250.

² عبد الله إبراهيم الكلياني، إدارة الأزمة مقارنة التراث.. والآخر، مرجع سبق ذكره، ص 122.

³ محسن الحضيري، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 250، 251.

⁴ فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 167، 168.

9) إنشاء فرق مهمات خاصة: إن تشكيل فريق إدارة الأزمات أمر لا بد منه، "على أن يخضع أفراد هذه الفرق لتدريب عال وكاف لتأهيلهم لمواجهة الأزمات المتعددة والمختلفة، ويتعين أن ترتبط هذه الفرق بإدارة الأزمة، وبصفة خاصة لدى مواجهتها."¹

10) استخدام نظم الخبرة الآلية : إن التصدي للأزمات التي تواجه الإدارة المعاصرة تتطلب استخدام نظم الخبرة الآلية في حل المشكلات والتصدي للأزمات، "وذلك لاشتمالها على حقائق مبنية على الخبرة العلمية التطبيقية والمعرفة التي يستخدمها الخبير في حل المشكلات بالإضافة إلى قدرتها على توفير البيانات الفورية والمستمرة لفريق إدارة الأزمة"².

11) توعية المواطنين: لا يمكن مواجهة أي أزمة دون إعلام وتوعية المواطنين وتحسيسهم بذلك من خلال تصميم وإعداد حملات إعلامية من قبل وسائل إعلام الأزمة حتى يكون المواطن على دراية بخطورة الأزمة وبالمجهودات المبذولة من طرف فريق إدارة الأزمة حيث "أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري*، من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر من المواطنين تقديمها."³

12) الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، "ونظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة

¹ نفس المرجع، ص 162، 163.

² الهادي محمد، استخدام نظم الخبرة الآلية في معالجة وحل مشاكل الأزمات التي تواجه الإدارة المعاصرة ، مجلة المدير العربي، العدد 108، ص 79.

* تلعب وسائل الاتصال الجماهيري من صحافة وإذاعة وتلفزيون وحتى وسائل الاتصال الجديدة دورا كبيرا في حشد المواطنين اتجاه موقف معين وتوعيتهم بمخاطر الأزمة وبمختلف تطوراتها وأثارها الناجمة وأضرارها، فإشراك المواطنين في عملية إدارة الأزمة ضرورة ملحة ومطلب أساسي لأنه لا بد من تكاتف كل الجهود لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وهذه مهمة وسائل الإعلام في إقناع وحث المواطنين ودفعهم لتقبل ذلك.
³ فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: المراحل - الأسس - الآليات، مرجع سبق ذكره، ص ص 169، 170.

الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي ** على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.¹

المحاضرة الثامنة: خطوات التعامل مع الأزمات***

يتبع فريق إدارة الأزمات في تعامله مع مختلف مراحل الأزمة خطوات علمية ومنهجية منظمة، بغية التحكم في مسار الأزمة وكبحها وتوقيف أثارها، وهذه الخطوات متسلسلة ومتراطة مع بعضها البعض، إذ لا يمكن تجاوز إحداها أو استبدالها بأخرى، ويتفق أغلب الباحثين في تحديد هذه الخطوات وترتيبها، وإن كان هناك اختلاف فهو سطحي فقط وقد يرجع لتسمية كل باحث، ومن هذه الخطوات نجد:

1) تقدير الموقف الأزموي:

ويتم في هذه المرحلة تشخيص الأزمة ونوعها " والتعرف على القوى المتسببة في الأزمة، ويتم تصنيفها إلى القوى الفاعلة والقوى المؤيدة والقوى الداعمة، كما تدرس في هذه المرحلة مصادر القوى لفريق الأزمة، وكيف يمكن إضعافها، والنتائج التي حدثت بسبب الأزمة، وماذا يمكن أن يحدث مستقبلاً، وما هي ردود فعل المتأثرين بالأزمة، وما هي المصالح والصراعات المرتبطة بفريق الأزمة؟² ويشمل تقدير موقف الأزمة أربعة أبعاد هي: ³

- 1- تحديد دقيق للقوى التي صنعت الأزمة.
- 2- تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- 3- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة؟

**تعرف مختلف مراحل الأزمة تضاربا في الآراء واختلاف في تحديد آثار الأزمة ونتائجها وعدد الضحايا، وتلعب الإشاعة دورها وربما يؤدي ذلك إلى أزمة أخرى ويخلق جوا مضطربا وحالة عدم استقرار ويزيد من درجة التوتر، لذلك لا بد من فريق إدارة الأزمة تعيين متحدث وناطق رسمي يصرح بكل جديد ويشرح خطة إدارة الأزمة وجهود الفريق ويتطلب من هذا المتحدث أن يكون كفاً وخبيراً ومتمرساً وعادة ما يكون إعلامياً.

¹ الهادي محمد، استخدام نظم الخبرة الآلية في معالجة وحل مشاكل الأزمات التي تواجه الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 180.

*** إن أغلب الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة الأزمات والتي استطعنا الاطلاع عليها تدرج هذه الخطوات في الفصل أو المبحث الخاص بالأزمة وتعتبره جزءاً منها، غير أننا رأينا أن ذلك يدخل في المبحث الخاص بإدارة الأزمات، كون أن هذه الخطوات تبين كيفية إدارة فريق الأزمة وأهم المراحل التي يتبعها للوصول إلى الهدف المسطر.

² عبد الله إبراهيم الكلياني، إدارة الأزمة مقارنة التراث.. والأخر، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1990، ص 148.

4- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة؟

وتمثل هذه الخطوة مرحلة حصر مختلف مكونات الأزمة وعناصرها الفاعلة، ومن كل الجوانب حتى تتم السيطرة عليها والتعرف على مسبباتها والأطراف الفاعلة فيها.

(2) تحليل الموقف الأزموي:

يقوم مدير الأزمة وفريقه في هذه الخطوة بتحليل الموقف الأزموي تحليلا دقيقا وشاملا بدءا بعناصره ومكوناته وتفكيكه إلى أجزائه البسيطة للتوصل إلى معلومات جديدة من صانعي الأزمة وأطرافها وكذا نتائجها حتى تسهل عملية معالجتها.

إن هذا التحليل لهذه العناصر والمكونات في الموقف الأزموي "يساعد على استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية، والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة."¹

في هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي، ويعتمد هذا على الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها: ²

1- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي.

2- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها.

3- تحليل مواطن القوة لدى كل من صانع الأزمة وكابحها ومواطن الضعف أيضا.

4- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.

(3) التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

يشير الخضير في سياق حديثه عن التخطيط العلمي إلى أنه يتم في هذه الخطوة "رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، ورسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعها الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولا بأول،

¹ محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 150.

² ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 78.

حيث يتم عند التحرك للتدخل في الأزمة تحديد الأماكن الآمنة والمحصنة، وتحديد أسباب الأزمة، وتوزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق، وتحديد لكل ما تحتاجه عملية التعامل المتعلقة بالأزمة، وتحديد ساعة الصفر لبدء التنفيذ.¹

ويقصد بالتخطيط العلمي "اختيار الأسلوب السليم لإدارة الأزمة، وهناك عدة إجراءات تساعد على اختيار الأسلوب المناسب، فإذا اختارت المؤسسة أسلوباً من بين عدة أساليب متاحة فإنها تضع عدة أسئلة: ماذا لو نجحنا؟ وماذا لو فشلنا؟ وما هي الاحتمالات في كل حالة؟ وتحسب الربح والخسارة، وفي ضوءها تقرر ما إذا كان الأسلوب مناسباً أم غير مناسب.²

إن هذه الخطوة تنفيذية، ومنها تبدأ عملية الإدارة الفعلية للأزمات، فالمخطط الموضوع أو البرنامج المسطر من طرف فريق إدارة الأزمات يتم اختباره على أرض الواقع واكتشاف مدى نجاعته في إنهاء مسار الأزمة وحلها، وفشل الخطة سيؤدي حتماً إلى فشل فريق إدارة الأزمة في مهمته، وبالتالي ستستمر الأزمة وتتطور أكثر فأكثر وتزيد نتائجها وآثارها.

4) التدخل لمعالجة الأزمة:

يتم في هذه الخطوة "التحول من النمط الوقائي إلى النمط العلاجي، ومن خلال استخدام الأساليب التي تقلل من الدمار والتأثيرات السلبية."³

"ويكون التدخل بناءً على الخطوات الثلاث السابقة، بعد الإحاطة بمكونات الأزمة ودراسة الأساليب المناسبة، وينبغي في هذه المرحلة الالتفاف إلى أن الهدف الأعظم هو المحافظة على الكيان الإداري أو المؤسسة، وعليه فلا يجوز استخدام أساليب تؤدي إلى نقيض المقصود."⁴

فمن خلال الجمع بين هذه الخطوات فيما بينها والتنسيق بين فريق إدارة الأزمة يتم معالجة الأزمة بتشخيص أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، ومن ثم يتم القضاء نهائياً على الأزمة.

¹ محسن الحضيري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، مرجع سبق ذكره، 151.

² عبد الله إبراهيم الكلياني، إدارة الأزمة مقارنة التراث.. والأخر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 79.

⁴ عبد الله الكلياني، إدارة الأزمة مقارنة التراث.. والأخر، مرجع سبق ذكره، ص 96.

المحاضرة التاسعة: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

الفرع الأول: مدخل لفهم الإدارة بالأزمات.

إن مفهوم إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة التي اهتمت بكيفية الوقاية والحد من الأزمات التي تعترض المجتمعات والمنظمات الإنسانية، ووقف نشاطها بأسلوب علمي منظم ومخطط مع التقليل قدر الإمكان من حجم الأضرار، وفي مقابل هذا الأسلوب الذي تطور إلى أن أصبح علما قائما بذاته ظهر أسلوب آخر منافس له يطلق عليه الإدارة بالأزمات، وهناك خلط من جانب البعض بين المصطلحين رغم أنهما متنافران ومختلفان تماما، فإذا كان الأول وقائي فإن الثاني أي الإدارة بالأزمات يقوم على خلق وافتعال الأزمات وإيقاد شعلتها وتحييج أسبابها فهي ذات طابع سلبي، وهدفها الأساسي هو الإبقاء على نشاط الأزمة واستمراريتها داخل المجتمع، ووقف كل محاولة لإدارتها وإيجاد حلول لها.

وإدارة الأزمة تعني "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، في حين أن الإدارة بالأزمة تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري، ومن هنا يطلق بعضهم الإدارة بالأزمة على علم صناعة الأزمة، والأزمة المصنوعة لها صفات معينة حتى تبدو حقيقية وتؤدي ثمارها، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر لهذا التفجير، لأن لكل أزمة مصنوعة هدفا يتعين أن تصل إليه."¹

إن الإدارة بالأزمات تعني "نشاطا تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعي حتى تقع الأزمة عندئذ فقد تتحرك الإدارة وتقوم بسلسلة من الجهود التي غالبا ما تكون كثيفة وشاقة، وإن كانت نتائجها غير فعالة حتى تنقضي الأزمة التي تواجه المؤسسة، وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ، ومن ثم فهي إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها."²

¹ نضال صالح الحوامه، إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² خطاب عابدة وآخرون، أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992، ص 515.

تعتمد الإدارة بالأزمات على "صناعة الأزمة بصورة حقيقية أو مفتعلة ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية، ويستخدم هذا الأسلوب من أجل تحقيق الأهداف الشخصية ومن أجل فرض وتكريس مصالح شخصية وإملاء هذه المصالح على الأطراف الأخرى، ودفع هذه الأطراف إلى الاستجابة لهذه المصالح والأهداف بصورة مباشرة أو غير مباشرة".¹

ويمكن التمييز بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات من خلال " أن الأولى هي إدارة الأزمة ذاتها والتحكم في مسارها واتجاهاتها، باعتبارها عملية تهدف إلى تطويق المشكل، فيما تقوم الثانية على أساس إحداث أزمات طارئة أو وهمية تقوم على الخدع والمؤامرات، وتستخدم عادة من قبل بعض الدول والمنظمات والشركات وحتى الأفراد لابتزاز الخصوم، وللتأثير أيضا في الرأي العام المحلي أو الدولي لتحويل أنظاره عن الأزمة الحقيقية، وهو ما تستعمله الولايات المتحدة وإسرائيل وبعض الأنظمة الشمولية على نطاق واسع".²

تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة على العالم، وتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها وذلك من خلال خلق أزمة وهمية*، يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي السياسي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها.

ويوضح الدكتور هلال محمد أن لأسلوب الإدارة بالأزمات مجموعة من الأهداف هي :³

1- وسيلة للتمويه وإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل.

¹ محمود محمد هلال، إدارة الأزمات بمجتمع المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، متوفر على الرابط:

<http://www.swmsa.net/articles.php?action=listarticle&id:14html>

تاريخ النظر: 2014/09/25، 23:30 مساءً.

² إدريس الكريني، إدارة الأزمات في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 37، 38.

* قام هتلر باستخدام هذا الأسلوب بخلق أزمة وهمية لتبرير غزوه لبولندا عام 1939 عندما ألبس عددا من السجناء البولنديين ملابس الجيش البولندي، وأطلق عليهم الرصاص في غابة على الحدود البولندية الألمانية، وعرضهم على الصحافة الأجنبية على أنها عملية غزو بولندي للأراضي الألمانية، وأن الجيش الألماني قد تصدى للعملية وقام بإحباطها.

³ هلال محمد، إدارة الأزمات... الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004، ص153.

2- السعي للهيمنة والسيطرة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية والخوف من الآخرين.

3- السعي إلى تحويل الأشخاص، أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.

4- لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.

5- الخروج من أزمات مزمنة.

6- صناعة المؤامرات.

7- منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

إن ما يستنتج مما سبق أن الإدارة بالأزمات ما هي إلا أسلوب تلجأ إليه الإدارة لافتيال الأزمات ولتركيز انتباه الجمهور نحو هذه الأزمة لتغطية المشاكل المتراكمة داخل المنظمة أو حتى داخل الدولة، وأهدافها كثيرة وخفية وما ذكرناه من أهداف سابقة ما هو إلا جزء مما تصبو إليه الإدارة بالأزمات.

الفرع الثاني: مراحل الإدارة بالأزمات.

وتقوم الإدارة بالأزمات على مجموعة من المراحل المتسلسلة يمكن توضيحها فيما يلي: ¹

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

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

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

¹ أنظر: صبحي اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 337، 338.

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

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

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

الفرع الرابع: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

من خلال عرضنا لأسلوب الإدارة بالأزمات وتحديد أهدافه ومراحله ومتطلبات نجاحه سنحاول من خلال الجدول التالي* المقارنة بين هذا الأسلوب وعلم إدارة الأزمات.

*الجدول من إعداد الأستاذ.

الجدول 1: خاص بالمقارنة بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

جوانب المقارنة	إدارة الأزمات	الإدارة بالأزمات
التعريف	كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.	افتعال الأزمات وصناعتها واعتماد ذلك كوسيلة للتمويه والتغطية على المشاكل القائمة .
الهدف	الهدف العام من إدارة الأزمات هو حل الأزمة وإيجاد مخرج لها.	افتعال أزمات ظرفية لإخفاء ما هو موجود على الواقع.
التخطيط	توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات	لا توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.
المنهج المستخدم	إدارة فعالة وكاملة وشاملة لكل مراحل الأزمة (قبل، أثناء، بعد) باستخدام أسلوب علمي.	إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.
مستوى المعالجة	تتميز بطابعها العلاجي والوقائي في نفس الوقت من خلال معالجة الأزمة الراهنة وتجنب المجتمع أزمات أخرى محتملة.	تقوم بطابعها العلاجي فقط من خلال علاج الأزمة المفتعلة للتباهي بالقدرة على حل الأزمات.
المراحل	لإدارة الأزمات مراحل خمسة متفق عليها هي: إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم.	مراحل الإدارة بالأزمات هي: الإعداد لميلاد الأزمة، إنماء وتصعيد الأزمة، المواجهة العنيفة والحادة، السيطرة على الكيان الإداري والسياسي للخصم، تهدئة الأوضاع، سلب وابتزاز الطرف الآخر.
التوقيت	غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف ويرتبط بوقت ظهور الأزمة.	محدد مسبقا ومخطط له من قبل.
السبب	الأسباب تكون حسب نوع الأزمات فهناك أزمات يتسبب فيها الإنسان وأخرى بفعل	سببها الإنسان لأنه هو من يفتعلها داخل

الطبيعة وأخرى قدرية، وهناك الأزمات الداخلية التي تقع داخل حدود الدولة، وأخرى خارجية.	المجتمع، فهي من صنعه.
--	-----------------------

المحاضرة العاشرة: مفهوم فريق إدارة الأزمة وخصائصه.

يتعين على القائمين بإدارة الأزمات اختيار مجموعة من الأفراد الذين تتوفر فيهم صفات معينة، يطلق عليهم في الغالب * فريق إدارة الأزمة ويقومون بمهمة تسيير الأزمة وإدارتها من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالأزمة وبثها والتصريح بها ووضع وإعداد السيناريوهات والخطط الكفيلة بمواجهة الأزمة.

إن فريق إدارة الأزمات هو "مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة وبصورة دائمة أو مؤقتة، ويكونون ذوي إمكانيات أو خبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة، وتكون مهمتهم في استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة، ومواجهة وتبعية آثار الأزمة وردود أفعال الرأي العام والصحافة والجهات المعنية وأخيرا استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة."¹

إن قرار تشكيل فريق إدارة الأزمة يأخذ عدة اعتبارات في الحسبان، لعل من أهمها نوعية الأزمة التي يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم هذه الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية وغير العسكرية وغير الاجتماعية، كما أن الأزمات الداخلية ** تختلف عن الأزمات الخارجية، ولا بد لهذا الفريق أن يتحلى بالخصائص والمميزات التالية:²

* لفريق إدارة الأزمات عدة تسميات فجدد مثلا: مركز إدارة الأزمات، غرفة إدارة الأزمات، فريق مواجهة الأزمات، غرفة العمليات، منظومة إدارة الأزمات، وحدة إدارة الأزمات، خلية إدارة الأزمات... الخ، ورغم هذا الاختلاف في التسمية إلا أن الهدف واحد هو التصدي للأزمات والحد منها، ووضع الخطط لمواجهتها.

¹ عامر أحمد أمين، القائد في موقف الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الأول، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 12، 13 أكتوبر، 1996، ص 17.

** إن فريق إدارة الأزمة في الأزمات الداخلية التي تقع داخل الحدود الجغرافية والسياسية لدولة ما وفي منطقة أو إقليم من أقاليمها عادة ما يشكل فريق هذا النوع من الأزمات من وزير الداخلية كرئيس لهذا الفريق إضافة إلى مدير الأمن الوطني وأعضاء من السلطات المحلية والأمنية لمنطقة حدوث الأزمة، وفي الأزمة التي عرفتها منطقة غرداية تشكل فريق إدارة هذه الأزمة من وزير الداخلية والجماعات المحلية والمدير العام للأمن الوطني ووالي الولاية ومدير الأمن الولائي لغرداية... الخ مع بقية الأعضاء الآخرين المعنيين من أعيان المنطقة.

² حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 184.

- 1- التمتع بمميزات جسمانية وعقلية وعاطفية، مع سلامة الحواس وكفاءة عملها (يتم اختيارهم وفق اختبارات خاصة).
 - 2- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام تداعيات الأحداث.
 - 3- الطاعة الكاملة للأمر وتقديس الواجب مع الشجاعة والإقدام عند التنفيذ.
 - 4- الدقة والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام وفقا للأولويات الموضوعة، وبالتتابع الزمني المحدد، وبالتوقيت المتفق عليه.
 - 5- الولاء التام والتضحية بالذات إن لزم الأمر في بعض المهام ذات الطبيعة الوطنية. وهناك خصائص أخرى لهذا الفريق منها: ¹
 - 6- تحقيق مستوى عالي من التنسيق والاتصالات الأفقية والرأسية.
 - 7- تنوع التخصصات وتكاملها.
 - 8- القدرة على التعاون والعمل المشترك.
 - 9- المرونة والقدرة على التحرك السريع.
- كما يجب أن يكون أعضاء هذا الفريق من ذوي القدرات والكفاءات الخاصة الذين يتم اختيارهم مسبقا، مع ضرورة إخضاعهم للتدريب بشكل منتظم ومستمر ، وعلى القائمين على تشكيل هذا الفريق ضرورة الاختيار الدقيق لأفراده، وتكوينهم جيدا قبل ممارسة نشاطهم، وتقسيم المهام بينهم حتى لا يكون هناك خلط.

الفرع الثاني: مهام ومراحل عمل فريق إدارة الأزمات.

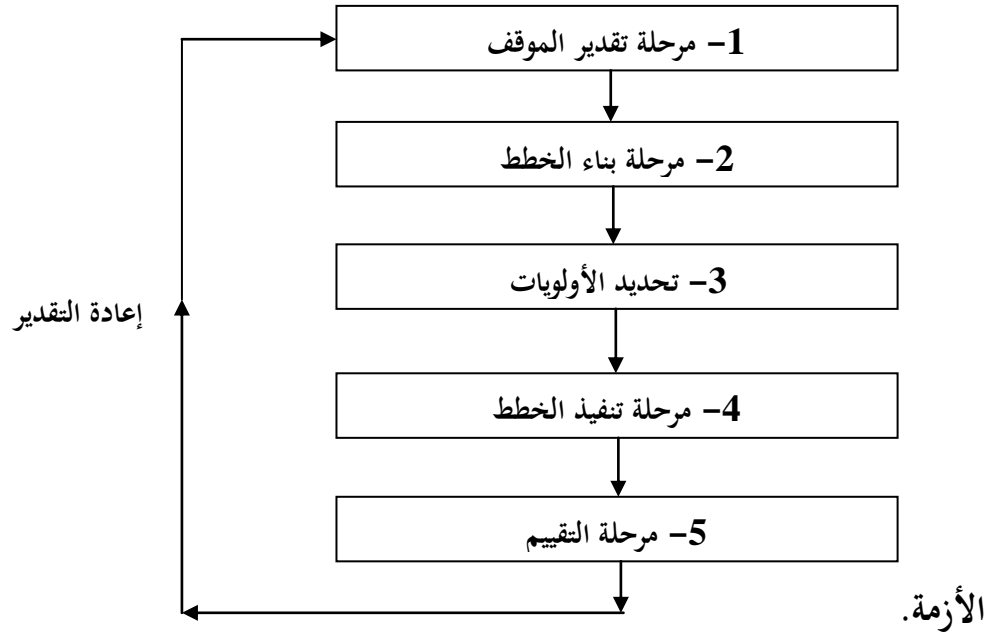
يقوم فريق إدارة الأزمات بمجموعة من المهام التي تصب كلها في إطار واحد هو التصدي للأزمات ومن هذه المهام نجد: ²

¹ علي بن هلهول الرويلي، إدارة الأزمة استراتيجية المواجهة، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية بعنوان: إدارة الأزمات، الجزء الأول، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 04/30 إلى 04/04، 2011/05/04، ص34.

² عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص ص 290، 291.

- 1- التخطيط الجيد لاستثمار الوقت حيث أن الزمن عامل مهم جدا في هذه الأوقات ويمكن لأي جهة أخرى مغرصة استغلال عنصر الزمن وبث ما تريد.
- 2- توفير آليات للتواصل مع الأطراف ذات الصلة بالأزمة، للحصول على المعلومات الدقيقة والمؤكددة بشكل سريع.
- 3- توفير إمكانية الانتقال إلى الأماكن ذات الصلة والعلاقة بالأزمة، لأن ذلك يوفر عنصر المصدقية لدى الجمهور، ولا تؤثر فيه أي شائعات.
- 4- معالجة أي تعارض أو تضارب في المعلومات والأرقام من مصادرها الأصلية لتحقيق المصدقية فيما يقدم من بيانات.
- 5- متابعة سير العمل من مستويات الإدارة العليا مع تشجيع القائمين بالعمل وتحفيزهم حتى ترتفع معنوياتهم ويزداد حماسهم للعمل.
- 6- إصدار التوجيهات والتعليمات من قبل الإدارة العليا لقيادة فريق العمل وقت الأزمة، مع ضرورة توفر عنصر المرونة للتغلب على أي صعوبات قد تطرأ.
- 7- تقييم الأداء بشكل سريع، ومتابعة ما يقدم من جهات إعلامية أخرى، يتم تحديدها على وجه الدقة لمواجهة ما قد يقدم من أي جهة مغرصة، والرد عليه عمليا من خلال المتابعة الحية والمتوازنة والموضوعية.
- 8- إعداد سيناريوهات وخطط لمواجهة أي أزمات أو طوارئ من المحتمل أن تحدث .
ويعمل فريق إدارة الأزمة بعدة مراحل يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل 4: يوضح مراحل عمل فريق إدارة



المصدر: أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المحاضرة الحادي عشر: أهمية التخطيط في إدارة الأزمات.

يشكل التخطيط محور عملية إدارة الأزمات فالإدارة الناجحة والجيدة تعتمد عليه، وذلك لأهميته البالغة في منع حدوث الأزمة، أو في التقليل من عنصر المفاجأة الذي يصاحب الأزمة، كما يتيح لفريق العمل إمكانية رد الفعل وإدارة الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، والتخطيط هو التحديد المسبق كما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومن سيتولى مسؤولية تنفيذ الخطة على أرض الواقع ووقت هذا التنفيذ، ولا بد للقائمين على عملية التخطيط تحديد وحصر للموارد اللازمة لتنفيذ الخطة حتى يكون هناك استعداد تام لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

ويعرف التخطيط على أنه: "المواءمة بين ما هو مطلوب، وما هو متاح عملياً، فهو يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة، ويتم تحقيق الأهداف في فترة زمنية معينة تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة عملياً."¹

إن التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث ما هو إلا "إجراء مسبق يساعد على إزالة عنصر المخاطرة، وعدم التأكد من موقف معين، ويسمح لقادة المنظمة أن يكونوا أكثر تحكماً في مصائرهم فهو شكل من أشكال إدارة الأزمات، وهذه الأخيرة في جوهرها ما هي إلا الاستعداد والتأهب لمواجهة الأزمات."²

وتهدف عملية التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة إلى تحقيق الأهداف التالية:³

- 1- التقليل من تأثير عنصر المفاجأة: وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، والاكتشاف المبكر لها، وضمان عرضها على متخذي القرار في الوقت المناسب.
- 2- الحصر العلمي لمصادر الخطر: بإعداد قائمة بأسوأ التهديدات والمخاطر المحتملة (دراسة الأزمات السابقة، وتحديد درجة خطورتها، وعدد تكرارها، وتحليلها وتقييمها) ووضع أولويات لها حسب أهميتها ودرجة خطورتها وتهديدها للمنظمة.

¹ عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سبق ذكره، ص 291.

² حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 133.

³ نفس المرجع، ص 134، 135.

3- تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار : فالدراسة المسبقة للأزمات تؤدي إلى التعمق في أبعادها ومسبباتها، ومن ثم تقليل الوقت اللازم لإدارتها، بتوفير البدائل المتاحة، وأفضل السبل والأساليب في مواجهتها.

4- السيطرة على حالة الفزع والتردد: بالقضاء على العشوائية وانفعال اللحظة الذي عادة ما يصاحب الأزمات والكوارث.

5- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة : وتشمل الموارد المادية والبشرية وضمان سرعة توجيهها وتعاملها مع الأزمة أو الكارثة.

- وهناك مجموعة من الاعتبارات التي تبني عليها عملية التخطيط لإدارة الأزمات وهي :¹
- الأهداف التنظيمية والسياسية العامة للمنظمة ومجموعة القيم والمبادئ التنظيمية السائدة.
 - الموارد والإمكانات المتاحة سواء الداخلية أو الخارجية الممكن الاستعانة بها.
 - مدى توفر الخبرات اللازمة في مجال إدارة الأزمات.
 - مدى توفر وتأثير الأطراف المعنية بالأزمة.

خلاصة:

لا يمكننا في أي حال من الأحوال أن نغفل خطورة الأزمات ومخلفاتها وأثارها السلبية على كافة الأصعدة، فبقدر ما توصف الأزمة بأنها سريعة ومفاجئة ومدمرة، بقدر ما يتطلب ذلك من أصحاب القرار على المستوى الإداري والسياسي والاقتصادي الحذر وأخذ الحيطة والاستفادة من التجارب السابقة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد أن يكونوا على معرفة ودراية بمبادئ وأهداف علم إدارة الأزمات ومقوماته حتى يتمكنوا من مواجهة الأزمات المحتملة والتنبؤ بها، أو على الأقل التقليل قدر الإمكان من أثارها المدمرة وتجنبها في المستقبل، فعلم إدارة الأزمات هو علم يقوم على التعلم من الأزمات السابقة باكتشاف أسبابها المبكرة وإيجاد حلول لها قبل انفجارها، والمعروف عن الأزمات أن لها إشارات إنذار تنبئ بحدوثها.

¹ شريف منى صلاح الدين، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، مرجع سبق ذكره، ص134.

المحاضرة الثانية عشر: مفهوم إعلام واتصال الأزمات.

إن العلاقة بين الإعلام والأزمات هي علاقة ينظر إليها على أساس التكامل والتداخل، فالإعلام عامل مهم في إدارة الأزمات، وذلك من خلال ضمانه لسيرورة تدفق المعلومات داخل المجتمع وتغطيته المتواصلة لمختلف تطورات الأزمة، ومراقبته لما يحدث في البيئة المتأزمة ونقله لمختلف الطروحات، ولدور الفاعلين السياسيين في ذلك، وجهودهم لكبح الأزمة وحلها، ومنع نشاطها من جديد، والممارسة الإعلامية في أوقات الأزمات تختلف عن الأوضاع الأخرى التي يمر بها المجتمع، إذ لا بد من إعلام خاص لإدارة الأزمة يتوفر على كل شروط المهنية والمصداقية والموضوعية، لأن أي خطأ سيكلف ذلك غالبا ويزيد من درجة التوتر ويؤدي إلى انحراف الأحداث واستمرار نشاط الأزمة وتغذية أسبابها، خاصة في ظل انتشار الشائعات.

وللإعلام تأثيرات خطيرة وكاملة ذات أبعاد ومضامين متعددة وتأثيرات متباينة، " فهي في الوقت نفسه أحد العوامل الرئيسية، وأداة من أدوات إدارة الأزمة، فالإعلام أداة لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها كوسيلة لنقل أخبارها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، واجتيازه للحدود وتخطي العوائق عبر العديد من الوسائل المسموعة والمرئية والمقروءة، ولما له من قدرة على التأثير النفسي على الأفراد والتحكم في سلوكياتهم وفي توجيههم."¹ وقبل التطرق لمفهوم إعلام الأزمة وتحديد لآبده من الإشارة إلى بدايات هذا النوع من البحوث أي التي تعنى بإعلام الأزمات، "فيرجع البعض البدايات الأولى الجادة لهذه النوعية من البحوث إلى الستينات من القرن العشرين، وإن كانت - أي هذه البحوث - لم تهتم بمجمل عمليات الاتصال الجماهيري خاصة في مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة ، شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين زيادة مضطردة وسريعة في ذلك على المستويين القومي والدولي، كما ظهرت بحوث عبر ثقافية مقارنة لمواقف وتوجهات الإعلام أثناء الأزمات، خاصة الإعلام الأمريكي والياباني، وفيها يلاحظ التركيز على الصحافة أكثر من البحوث التي أجريت على الإذاعة والتلفزيون، كذلك فإن الأطر النظرية لإعلام الأزمات والكوارث كانت محدودة للغاية وتكاد تكون امتدادا طبيعيا لما هو سائد في نظريات ونماذج التأثير."²

¹ علي عجوة، كيمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² محمد شومان، إدارة الأزمات نقلا عن: حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 231.

ويطلق غالبا على الإعلام الذي يواكب الأزمة ويغطيها وينقلها للرأي العام مصطلح إعلام الأزمة، إذ يقدم الدكتور عبد الرزاق الدليمي تعريفا لهذا المفهوم يرى من خلاله أن إعلام الأزمات مفهوم يراد به "تفعيل دور وسائل الاتصال والإعلام في التحذير من الأزمات المتوقع حدوثها واحتواء الآثار السلبية للأزمات التي وقعت والمحافظة على توفير البيانات والمعلومات للجمهور الكافي مع مراعاة وضع أسس للتغطية الإعلامية للأزمات المندلعة بحيث لا تسبب ذعرا وهلعا وردودا سلبية لدى المواطنين."¹

يشير مفهوم إعلام الأزمات إلى أنه مجموع العمليات الإعلامية التي تتوصل بها مختلف وسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات لتغطية الأحداث ومواكبتها، وعلى الرغم من الأزمة ليست أساسا مسألة إعلامية، إلا أن الإعلام يستمد أهميته الكبرى زمن حدوث الأزمات من قدرته الهائلة على التأثير، وتوجيه الرأي العام، واحتواء تداعيات الأزمة وتأثيراتها السلبية، ودعم المواقف وتجلية الحقائق وتهدئة النفوس وتعبئة الصفوف وحشد الطاقات باتجاه الخطط الموضوعة لضمان أسلم مخرج للأزمة.

إن وقوع الأزمة في المجتمع "يعطي لوسائل الإعلام فرصة التنافس في نقل الأخبار لأن التغطية الإعلامية للأزمات تمثل حالة استثنائية في العمل الإعلامي، وهذه الحالة كانت مجال بحث ودراسة من قبل الباحثين والمتخصصين، وأصطلح على تسمية ذلك بإعلام الأزمات."²

وهناك جانب آخر لمفهوم إعلام الأزمات يتجلى من خلال "الانطلاق من استراتيجية إعلامية واضحة المعالم تعتمد على التخطيط الإعلامي والتنسيق بين المؤسسات الإعلامية لتوحيد الخطاب الإعلامي وإنتاج رسائل إعلامية واتصالية متوافقة في إطارها العام من أجل التصدي لأية شائعات تجدد في هذه الأزمات تربة خصبة لانتشارها."³

إن إعلام الأزمات هو مفهوم علمي يقوم على أسس مهنية تتفاعل مع الحدث لحظة وقوعه وترسم رؤية لما يمكن أن يقع بعد ذلك بحيث "ينطلق إعلام الأزمات من استراتيجية إعلامية واضحة المعالم تعتمد على التخطيط الإعلامي والتنسيق بين المؤسسات الإعلامية، لتوحيد الجهد الإعلامي وإنتاج

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2012، ص193، 194.

² إسماعيل عبد الفتاح، الإعلام وإدارة الأزمات، القاهرة، دار العالم العربي، ط1، 2012، ص112.

³ عبد الرزاق الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، 194.

رسائل إعلامية واتصالية متوافقة في إطارها العام من منطلق التعامل الإعلامي مع الأزمات الذي لا يقتصر على نشر معلومات وإنتاج رسائل إعلامية بمضامين مختلفة، وإنما من خلال التركيز عليه كنظام إعلامي متكامل تشترك كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في تجسيده كل حسب طاقته وقدرته وإمكانياته المتوفرة ونطاقه الجغرافي.¹

إذ رجعنا إلى البحوث والدراسات التي أنجزت حول أدوار وسائل الإعلام في مختلف الأزمات والحروب والكوارث فإننا نجد أن البعد الإعلامي "قد احتل مكانة مهمة في أدبيات دراسة الأزمات، حيث أصبح الإعلام أداة رئيسية وفعالة من أدوات إدارة الأزمة سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، وقد اهتمت الدراسات التي تناولت البعد الإعلامي في إدارة الأزمة بدراسة دور الإعلام وأجهزته في إدارة الأزمات الداخلية وتحديد ملامح هذا الدور من خلال التعرض لأزمات محددة ذات طبيعة مختلفة فيما يعرف بدراسة الحالة، وكذلك وضع إطار نظري لمفهوم الإدارة الإعلامية للأزمات، كما اهتم جانب آخر من الدراسة بالتركيز على الدور الإعلامي في إدارة الأزمات الدولية أي تلك التي تتسع أثارها وتتعدد الأطراف الفاعلة فيها."²

إن مفهوم إعلام الأزمات ارتبط بمكانة ودور وسائل الإعلام في مختلف مراحل الأزمة، فنتيجة لتطور وسائل الإعلام وازدياد حدة الأزمة، ظهرت الحاجة إلى ضرورة توظيف الإعلام في مختلف مراحل الأزمة لإمداد الجمهور بمختلف التطورات ولمعالجة الأزمات وإدارتها، وهذا المفهوم حديث لم يظهر ويتطور إلا في الخمسين سنة الأخيرة، ومهما اختلفت وتعددت المفاهيم الخاصة به إلا أنه يشير في الغالب إلى حالة استثنائية في الممارسة الإعلامية وتغطية وسائل الإعلام للأزمات وإدارتها والتعامل معها في فترة زمنية معينة، من خلال صياغة رسائل إعلامية محددة وواضحة وإيصالها لجمهور الأزمة، فهذا النوع من الإعلام يعتبر بمثابة جسر لإيصال الأخبار والمعلومات من بيئة الأزمة ومحيطها إلى الجمهور المتعطش لمعرفة تطوراتها ونتائجها خاصة إذا علمنا أن البحوث الخاصة بهذا النوع الإعلامي تؤكد حاجة الجمهور واعتماده الكبير على وسائل الإعلام كمصادر لاستقاء أخبار الأزمة ومعرفة جديدها، وهو جوهر نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام التي تؤكد ارتباط الجمهور بوسائل الإعلام في الأوقات الحرجة التي يمر بها المجتمع خاصة في فترة الكوارث والأزمات والاضطرابات المختلفة.

¹ نفس المرجع، ص 194، 195.

² هويدا مصطفى، الإعلام والأزمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

6 - خصائص إعلام الأزمات.

تتطلب الممارسة الإعلامية زمن الأزمات تغطية وإدارة خاصة تركز على ضرورة الاهتمام الإعلامي بالأزمة ومعالجتها وفق خطة مدروسة وشاملة، تستدعي مراعاة عديد الجوانب وأخذها بعين الاعتبار، فإعلام الأزمات كإعلام متخصص يتطلب كفاءات إعلامية وبناء محكم ودقيق للرسالة الإعلامية وخدمة للرأي العام وتوفير الأخبار والمعلومات ومعالجة الأزمة من كل الجوانب والاهتمام بكل الفواعل السياسية والاجتماعية دون أي تهميش أو إقصاء لطرف ما، أو التحيز لوجهة نظر معينة ما عدا تلك التي تخدم المجتمع وتساهم في علاج الأزمة وإدارتها وإيجاد مخرج لها.

الفرع الأول: خصائص إعلام الأزمات من حيث الممارسة الإعلامية.

إن من أهم خصائص إعلام الأزمات هو أن "يتحرك بصورة حاسمة، فعند حدوث الأزمة ليس هناك وقت للتردد، يجب تنفيذ المعادلة الصعبة وهي الحصول على أكبر قدر من المعلومات من وسائل الإعلام في أسرع وقت ممكن، إذا كانت جهة الأزمة لا تأخذ السيطرة على المعلومات ولا توفرها فتقوم وسائل الإعلام بمهمتها وهي أن تبحث عن مصادر أخرى لتوفير صوت أو انتزاع الأخبار، وهذه قد لا تكون دقيقة."¹

وتستوجب الإدارة الإعلامية للأزمات خصائص لا بد أن تتوفر في وسائل إعلام الأزمة ونجد منها:²

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

2) توفير آليات للتواصل مع الأطراف * ذات الصلة بالأزمة، للحصول على المعلومات الدقيقة والمؤكدة بشكل سريع.

¹ إسماعيل عبد الفتاح، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² نفس المرجع، ص 123.

* تساهم وسائل الإعلام على اختلافها في جمع أطراف الأزمة على طاولة واحدة للتفاوض والتفاوض من أجل حل الأزمة وإيجاد مخرج لها، وذلك من خلال بث وسائل الإعلام لرسائل إقناعية تدفع هذه الأطراف واستمالتها للاستجابة لمختلف المبادرات التي تطرحها السلطة، وهذا هو لب وجوهر الإدارة الإعلامية للأزمات، فمهمة وسائل الإعلام ليست الإخبار فقط وإنما المساهمة في حل الأزمة وإيقافها.

- 3) توفير إمكانية الانتقال إلى الأماكن ذات الصلة والعلاقة بالأزمة، لأن ذلك يوفر عنصر المصدقية لدى الجمهور، ولا يمكن أن تؤثر فيه أية شائعات، حيث يسهل بث ونشر الشائعات بسهولة وسرعة في مثل هذه الأوقات.
- 4) معالجة أي تعارض أو تضارب في المعلومات والأرقام - إن وجدت - من مصادرها الأصلية لتحقيق المصدقية فيما يقدم من بيانات ومعلومات مع سرعة تناول أي تعارض أو تضاد، لتكون الوسيلة التي يعمل بها المصدر الأصح فيما ينقل من معلومات عن الأزمة.
- 5) تقييم الأداء بشكل سريع، ومتابعة ما يقدم من دعم من الجهات الإعلامية الأخرى، يتم تحديدها على وجه الدقة، لمواجهة ما قد يقدم من أي جهة مغرضة، والرد عليه علمياً من خلال المتابعة الحية، والمتوازنة والموضوعية.

وتعرض الدكتورة هويدا مصطفى خصائص أخرى لإعلام الأزمات وهي على النحو التالي: ¹

- 1) الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء عمليات الإنذار والإغاثة وذلك بالنسبة للأزمات والكوارث الطبيعية.
- 2) سرعة نشر الحقائق اللازمة لخلق مناخ صحي يحتوي آثار الأزمة ويعمل على تخفيف حدتها.
- كما تبرز إشكالية تحقيق الشمول والتكامل في تغطية الإعلام الأزموي لكل مراحل الأزمة من خلال تقديم خلفية عن الحدث والعوامل المرتبطة به والشخصيات الفاعلة فيه، والأسباب المختلفة المؤدية إليه، وتوضيح العلاقة بين هذا الحدث وغيره من الأحداث السابقة التي تشبهه أو ترتبط به.
- من بين الخصائص الأخرى التي يجب مراعاتها في إعلام الأزمة هو أن تكون رسالته " ذات صياغة واضحة من حيث لغة التخاطب الإعلامي مع جمهور الأزمة الداخلي والخارجي بالشكل الذي يسيطر على معالم التفكير لدى هذا الجمهور ويدفعه لتأييد أو معارضة مجموعة الأفكار الخاصة بالأزمة ولا بد أن يكون مبني على الحقائق." ²

¹ هويدا مصطفى، الإعلام والأزمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 325، 326.

إن إدارة الأزمة إعلامياً بحاجة ماسة إلى العمل على سرعة نشر الحقائق، والاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء عمليات مواجهة الأزمة، والتحلي قدر الإمكان بالصدق والاحترافية واحترام أخلاقيات المهنة.

الفرع الثاني: خصائص إعلام الأزمة من حيث القائم بالاتصال.

للقائم بإعلام الأزمات خصائص هو الآخر لا بد أن تتوفر فيه لأداء مهمته أثناء تغطيته ومعالجته للأزمة، "فالتصدي للأزمة إعلامياً يعني ببساطة توظيف كافة الأجهزة الإعلامية، والعناصر البشرية والمادية المتاحة في التصدي للأزمة، قبل وبعد وقوعها بأكبر قدر من الحرفية والدقة والمهارة، ولهذا نقول أن القيادات الإعلامية ينبغي أن تتوفر فيها صفات القيادة، قيادة العمليات الإعلامية بما فيها من إمكانيات مع تحقيق التعاون المثمر بين الأجهزة الإعلامية المختلفة، والتي يتم توظيفها في معالجة الأزمة أو منع حدوثها كما سبق وأن ذكرنا، وذلك عن طريق معالجة أوجه القصور في كافة نواحي كل مؤسسة إعلامية، وعلى القيادة الإعلامية الحرص على مراجعة ما يتم تنفيذه وتقييمه، وفي كل ذلك لا بد أن يتحلى القادة والعاملون معه بالهدوء والثبات في أخطر المواقف مع التحلي بقدر كبير من الشجاعة والثبات."¹

فأثناء الأزمات الداخلية التي تعرفها المجتمعات لا بد أن يكون القائم بالإعلام على درجة كبيرة من الوعي أثناء إدارته للأزمة حتى تكون تغطيته في خدمة الرأي العام وتقديمه الحقيقة، مع الابتعاد عن التشويه والتضليل الإعلامي الذي يؤدي إلى استمرار الأزمة، كما ينبغي أن تتجنب كل الجهود الإعلامية خاصة الكوادر البشرية في توجيه وتسيير الأزمة إعلامياً بما يحفظ للمجتمع توازنه واستقراره، فالإعلامي مطالب هو الآخر بإعطاء تغطية شاملة ومتوازنة لأنه جزء من المجتمع الذي يعيش فيه. ينبغي عند الإدارة الإعلامية للأزمات الابتعاد قدر الإمكان عن بعض العوامل التي تؤثر على المعالجة وتشوه رسالة إعلام الأزمات ومنها:²

1) تبعية بعض وسائل الإعلام للنظام السياسي الرسمي والازدواجية في الخطاب الإعلامي التي تصل إلى حد التناقض بين المواقف السياسية المختلفة المعلنة.

¹ عبد المجيد شكري، التخطيط الإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 195، 196.

- 2) التضليل المتعمد وغير المتعمد من خلال بث معلومات مغلوطة لإرباك الطرف الآخر وذلك من خلال التصريحات المتعلقة بالحلول المطروحة للخروج من الأزمة.
- 3) الإثارة والتهويل بعيدا عن المسؤولية الاجتماعية في تناقل الأخبار المتعلقة بالأحداث.
- 4) غياب السياسة الإعلامية وهي مشكلة مرهونة بغياب الإستراتيجية السياسية الواضحة.
- 5) التلاعب بالألفاظ والمصطلحات، وهذا التلاعب المقصود أو غير المقصود يكشف عن أزمة حقيقية في بناء الخطاب الإعلامي.
- 6) المبالغة التي تصل لدرجة الإثارة والتهويل بهدف التأثير على الرأي العام وتغيير قناعاته.
- 7) العشوائية والارتجالية والبعد عن التخطيط الإعلامي الواعي الهادف.
- 8) تغييب المشاركة الشعبية والاستخفاف بعقلية الجماهير، فالجمهور يشعر بعدم احترام رأيه أو توجيه أدنى اهتمام له.

ويمكننا أن نستنتج من خلال ما سبق أهم خصائص إعلام الأزمات في النقاط التالية:

- 1) **الدقة والموضوعية:** إذ لابد من توخي الدقة والموضوعية في نقل الأخبار والتصريحات والبعد عن المبالغة والالتزام بالحياد التام، كما ينبغي أن تتضمن الرسالة الإعلامية دقة في المعنى حتى لا تتعدد دلالاتها، وأن تكون موضوعية في الطرح ولا تنحاز لجهة على حساب أخرى، فضلا عن تناوئها وتغطيتها لكل نشاطات أطراف الأزمة.
- 2) **إبراز الجوانب الإنسانية:** يتم التركيز على إثارة النزعة الإنسانية بدون إثارة أو مبالغة أو استغلال موقف طرف معين، وتسليط الضوء على ضحايا الأزمة ونقلها إلى الرأي العام.
- 3) **الوضوح والضمنية:** يجب أن يكون القائم بالإعلام واضحا في رسالته مع إبرازه للنتائج واستخدامه للأدلة والبراهين.
- 4) **استخدام الإستمالات العقلية والعاطفية:** لابد للقائم بالإعلام أن يستهدف في رسالته العقل والعاطفة معا من خلال طرحه للأحداث بالأدلة والبراهين مع التركيز على الجوانب الإنسانية.
- 5) **الاحترافية والمهنية:** إن هذا العنصر جد مهم عند الإدارة الإعلامية للأزمات فغياب الاحترافية والمهنية في التعامل مع الأحداث والأزمات ينجر عنه تضاربا في الآراء والتصريحات وتعميقا للآثار الناجمة وتحريفا للحقائق وتشويهها، مما يزيد من سرعة انتشار الشائعات وبقاء الأزمة على حالها.

المحاضرة الثالثة عشر: مهام ووظائف إعلام الأزمات.

تساهم وسائل الإعلام على اختلاف أنواعها في تأدية أدوار متعددة داخل المجتمع، وتزداد هذه الأدوار أهمية في أوقات عدم الاستقرار التي يمر بها المجتمع، وتتجسد في مختلف الأزمات والكوارث، وهناك دورين أو مهمتين أساسيتين يقوم بهما إعلام الأزمات، أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

الفرع الأول: الدور الإيجابي لإعلام الأزمات.

يؤدي إعلام الأزمات دورا إيجابيا عند إدارته للأزمة، ويكون لهذا الدور مؤشرين الأول إخباري يكمن في تقديمه للأخبار والمعلومات المرتبطة بالأزمة، أما المؤشر الثاني فهو توجيهي ويتمثل أساسا في تكوين رأي عام حول الأزمة، "وتنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات، فهي تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضا في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها."¹

وعند الحديث عن مهام ووظائف إعلام الأزمة عند إدارته لها تبرز إلى السطح المهام التالية:²

- 1) فورية نقل الحدث من موقعه بالعمق والتحليل.
- 2) الاهتمام بالتقارير والتحليلات والتعليقات الإخبارية عن الأزمة وتطوراتها.
- 3) الاهتمام بالمادة الوثائقية المصاحبة للتغطية الإعلامية.
- 4) البعد عن مبدأ حجب المعلومات أو إخفاءها، بحيث تكون وسائل الإعلام هي الرابطة بين صانعي القرار في الأزمة والمسؤولين عن التعامل معها، وبين الرأي العام.
- 5) الاهتمام بالوصول إلى موقع الأحداث، وإجراء الحوارات مع الشهود والمسؤولين والشخصيات الرسمية، وكذلك الخبراء والمفكرين، لربط المعلومات بعضها ببعض، ومساعدة الرأي العام على تكوين رأي تجاه الأزمة من خلال هذه التحليلات.
- 6) جذب الجمهور إلى التغطية الإعلامية، نظرا للمنافسة الشديدة من جانب وسائل الإعلام الدولية وقت الأزمة.

¹ إبراهيم فواز الجبوي، الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات، دمشق، مكتبة دار طلاس، ط 1، 2011، ص 131.

² عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 21.

وفي إطار البحث عن دور الإعلام في حماية النظام الداخلي وقت الأزمات لاسيما الأزمات ذات البعد الاجتماعي، أشارت عديد الدراسات إلى أهمية هذا الدور في إيجاد المناخ والوعي والقناعة اللازمة لجعل القوى الشعبية متكافئة ضد الأزمة وصانعتها وفي هذا الإطار يصبح للإعلام وظيفتان أساسيتان: ¹

- 1) أن يكون الإعلام انعكاسا لمجتمع الأزمة، بمعنى أن يكون كما يريد هؤلاء الأفراد معبرا عن طموحاتهم وأمالهم فيحقق بذلك عنصر المصدقية مما يزيد من الاهتمام به والانجذاب إليه.
- 2) أن يكون الإعلام موجها لمجتمع الأزمة، بمعنى أن يكون كما يريد قادة المجتمع، ومن هنا يستطيع الإعلام خلال الأزمة أن يحول كل فرد من أفراد المجتمع من مجرد متلقي للرسالة الإعلامية إلى متفاعل معها ومتجاوب مع عناصرها ومحقق لأهدافها من خلال القيام بسلوك معين، فضلا عن إحداث وحدة في الفكر العام للمجتمع وصياغة اتجاه عام متفق عليه.

يرى الدكتور السيد عليوة أن مهام وأدوار إعلام الأزمات تتحدد في: ²

- 1) المساعدة على تنشيط الكيانات المحلية على مجابهة الأزمة.
- 2) الحث والتحفيز على تقديم الإسعاف والنجدة ذات الفعالية وفق الاحتياجات الظرفية الماثلة.
- 3) تلعب أجهزة الإعلام دور حلقة الاتصال بين الأفراد وصانعي القرار السياسي والقائمين على إدارة الأزمات.

إن مهمة الإعلام في إدارة الأزمات تبرز أيضا من خلال "استخدام الإعلام في إحداث المعرفة المخططة جيدا، والتأثير الإيجابي على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع والمؤسسات والدول، وإحداث الوعي المطلوب، وتنمية إدراك الجمهور بخطورة وأبعاد الأزمة، فيثير اهتمامهم فتتكون لديهم قنوات معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين وفقا لنطاق الأزمة وتزودهم بكل صراحة ووضوح بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات التي يتم إعدادها بشكل معين، بمحتوى ومضمون معين، لتقدم في وقت معين وفي إطار تحليلات وآراء وأفكار وتنبؤات معينة ومن جانب رجالات فكر وإعلام لهم وزن وتأثير إعلامي معين." ³

¹ Bernard dagnais نقلا عن، هويدا مصطفى، الإعلام والأزمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص37.

² السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، القاهرة، دار الأمين، ط2، 2002، ص34.

³ مشعان الشاطري، الدور الإعلامي في الأزمات، مقال متوفر على الرابط: تاريخ النظر 2015/01/19، الساعة 12:15

إن مهام ووظائف إعلام الأزمات في إدارته لمختلف الأزمات التي يعرفها المجتمع عديدة ويمكن حصرها في توفير تدفق المعلومات وتشكيل رأي عام حول الأزمة، وتوحيد الجهود الفردية والمجتمعية في التصدي ومواجهة الأزمات، وإعطاء الأزمة بعدا سياسيا من خلال دفع الحكومات والدول إلى الاهتمام بها ووضعها ضمن الأجندة السياسية، فما هو معروف أن الأحداث التي تكتسي صبغة سياسية هي التي تحظى باهتمام كبير، فإعلام الأزمات لا يكتفي بنقل أخبار الأزمة وتغطيتها فحسب، بل إن مساهمته أكبر من ذلك وتمثل في اعتباره أحد العوامل والفواعل الرئيسية في إدارة الأزمة مثله مثل الفواعل السياسية والدولية.

الفرع الثاني: الدور السلبي لإعلام الأزمات.

رغم أهمية إعلام الأزمات ووظائفه الايجابية التي يؤديها داخل المجتمع وفي مختلف مراحل الأزمة من خلال ما يقوم به من توعية وتحذير وتنبيه وإخبار، إلا أن هناك أدوارا سلبية له في بعض الأحيان تتمثل في التجاهل التام للأخبار والمعلومات، وعدم إعلام الجمهور بتطورات الأزمة، وذلك بطريقة متعمدة وهذا التجاهل يأخذ هو الآخر شكلين: ¹

1) تجاهل إعلامي كامل: حيث يتم عزل جمهور الأزمة أو المهتمين بها عن الأحداث وتجهيلهم بشكل تام عنها وعن تطوراتها، وبالتالي لا يستطيع أي فرد تكوين رأي أو يتولد لديه انطباع، ومن ثم لا يحدث سلوك ايجابي بشأنها.

2) تجاهل جزئي مقصود: حيث يتم الاهتمام فقط بأحد أطراف الأزمة وتجاهل الطرف الآخر أو التركيز على هذا الطرف وصياغة الأخبار عنه بشكل معين مع التجاهل للطرف الآخر، ويطلق على هذه الصورة لفظ التشويه الإعلامي.

إن تجاهل بعض الأخبار المهمة في تطورات الأزمة يشوه الحقيقة ويؤثر على اتجاهات الرأي العام، فتحوير المعلومات عن مسارها الحقيقي قد يؤدي إلى تجاوزات خطيرة في حياة الأزمة "فالواقع يثبت أن وسائل الإعلام لا تضطلع بهذا الدور الرائد المنوط بها في كل الأزمات (الدور الايجابي)، ولا تلتزم بالرسالة الإنسانية المنتظرة منها في كل الأحوال، ويصدق عليها في هذا المقام المثل القائل أنها سلاح

<http://www.hrdiscussion.com/hr32793.html>.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، القاهرة مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 1، 2013، ص ص84، 85.

ذو حدين، فمثلما هي قادرة على احتواء الأزمات وإعلام الجمهور وطمأنته وتعبئته ورأب الصدع وتوحيد الصفوف والتخفيف من الآثار السلبية والمساعدة على إعادة البناء، فإنها في الوقت ذاته يمكنها أن تصنع الأزمات وتؤججها وتنشر الفوضى وتروج للإشاعات وتثير النعرات الطائفية والحزبات القطرية والفتن المذهبية، وتخرج الأحقاد والضغائن، وتؤلب القوى على بعضها، وتسبب في كثير من المصائب والقلق والاضطرابات التي قد تفضي إلى ما لا يحمد عقباه.¹

يشير الدكتور محمد قيراط في سياق حديثه عن الدور السليبي للإعلام أثناء الأزمات إلى أنه "من الملاحظ في هذه الأيام وفي ظل الأزمات والصراعات الكبيرة بين مختلف القوى، سواء داخل الدولة الواحدة أو بين الدول، هو أن الخطاب الإعلامي أصبح بعيدا كل البعد عن الرسالة الشريفة للإعلام، وعن الحياد والموضوعية والكلمة الحرة والصادقة، فأصبحت هناك خطابات عديدة متضاربة ومتناقضة، وكأنها تتعلق بأزمات مختلفة وليست نفس الأزمة، فاخترق الأخلاق المهنية والقيم التي تقوم عليها الصحافة الشريفة، أصبح من سمات إعلام عصرنا الحاضر، الذي فشل في المساهمة في حل الأزمات والحروب والأعمال الإرهابية، بل ساهم ويساهم في التشويه والتضليل والدعاية وبث الحقد والكراهية وثقافة الإقصاء بين الشعوب والأمم."²

إن ما هو موجود اليوم في وسائل الإعلام أثناء تغطيتها للأزمات هو الانحياز الإيديولوجي لطرف معين، وتشويه الحقيقة وخير دليل على ذلك ما يحدث اليوم في سوريا والعراق وفلسطين، فالمقاومة في هذه البلدان الرافضة للتدخل وللسيطرة والمهيمنة يسوقها الإعلام على أنها جماعات إرهابية تهدد كيان الدول وتزرع الرعب وتصنفها في خانة المحظور.

¹ علي فلاح الضالعين وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمات، عمان، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014، ص150.

² محمد قيراط، مقال متوفر على الرابط: تاريخ النظر 2015/01/19، الساعة 21:30

المحاضرة الرابعة عشر: بين إعلام الأزمة واتصال الأزمة.

تلعب وسائل الإعلام والاتصال دورا معتبرا أثناء الأزمات التي تصيب المجتمعات والمؤسسات، ويبرز على مستوى هذا الدور مفهومين أساسيين يحددان العلاقة بين الإعلام والاتصال والأزمة، وهما إعلام الأزمة واتصال الأزمة، وتتجه بعض البحوث إلى الخلط بين هاذين المفهومين وتعتبرهما مفهوما واحدا، بينما تحدد بعض البحوث الأخرى الفروق الموجودة بين هاذين المفهومين وتفرق بينهم، وقبل الحديث عن التداخل والتنافر بينهما لابد من تحديد دقيق لمفهوم اتصال الأزمة.

الفرع الأول: مفهوم اتصال الأزمة.

إن البدايات الأولى لبحوث اتصال الأزمة، ودور وسائل الاتصال في إدارة الأزمات لم تكن إلا مع بدايات التسعينات من القرن الماضي حينما اشتدت وتيرة الأزمات المختلفة التي أخذت تعصف بالمؤسسات والمنظمات خاصة الاقتصادية منها جراء حدوث العديد من الكوارث الطبيعية والمشاكل الإدارية والصناعية التي أثرت على فعالية أداء المؤسسات، فكانت الحاجة إلى توظيف الاتصال كعامل أساسي في إدارة هذه الأزمات ومعالجتها، وبالفعل فقد كانت نتائج ذلك ملاحظة وأتت بشمارها، حيث ساهم الاتصال بمختلف وسائله وأنشطته في القضاء على العديد من الأزمات والتصدي لها خصوصا الإدارية منها، ومن ثم بدأ المختصون يطلقون على الاتصال الذي يعالج الأزمات مفهوم اتصال الأزمات.

وقد أشار الباحثون والخبراء إلى أن هناك عدة عوامل شكلت قوة دفع لتعظيم الاهتمام بدور

الاتصال في إدارة الأزمات وتمثل هذه العوامل في: ¹

1) التزايد الملحوظ في الأزمات التي تتعرض لها الدول والمنظمات العامة والخاصة في السنوات الأخيرة وما ينجم عنها من تأثيرات غير خطية **Non-liner effects** وهي تأثيرات متعددة الأبعاد (اقتصادية، سياسية، تشريعية، اجتماعية وتكنولوجية).

2) التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات وما تحدثه من أضرار إنسانية وبيئية وخسائر مادية ومعنوية على المستويين الكلي **Macro** والجزئي **Micro**.

¹ أنظر: علي عوجة، كيرمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 163، 164، 165، 166.

3) ثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة السلبية واليجابية على اتصالات الأزمة، خاصة في ظل السرعة الهائلة في نقل الرسائل مما دفع ممارسي العلاقات العامة إلى التحول من منفذي اتصالات إلى مشاركين في إدارة الأزمة.

4) الاهتمام المتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية على كفاءة اتصالات الأزمة، حيث تؤثر على قدرتها على الإعداد والتخطيط لمواجهةها من عدمه، وتجعل بعض المنظمات مستعدة للأزمات وأخرى مستهدفة بها.

5) التأثير البالغ لاتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها.

6) إن عمل المنظمات على نطاق عالمي يجعلها أكثر تعرضاً للأزمات الناتجة عن عوامل اجتماعية واقتصادية وثقافية وهذا يتطلب تفعيل نظام اتصالي قادر على استشعار الأزمة.

7) ظهور رؤى نقدية لنوعية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسات، ولمضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام، وهو ما أثار اهتمام الباحثين بضرورة مراجعتها والبحث عن بديل لذلك.

يعرف برنارد دوباكي Doubaiki اتصال الأزمة على أنه "عملية الاتصال خلال فترة الصعوبات والكوارث والاضطرابات التي تمر بها المؤسسة."¹

ويعرفه محمد شومان على أنه "كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة أو الكارثة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع

¹ Bernard Dobeiki, *Communication des entreprises et des organisation* نقلا عن، اليامين بودهان، الاستراتيجيات

الإعلامية لإدارة الأزمة داخل المؤسسة، الجزائر، مجلة دراسات استراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والدراسات والخدمات التعليمية، العدد السابع عشر، 2012، ص47، 48.

تدخل في نطاق اتصال الأزمة أو الكارثة مما يعني أن اتصال الأزمات ليس قاصرا على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل إن مسؤولية القيام به تقع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري.¹

ويقصد به أيضا "الجهود الرامية إلى بث أو نقل ونشر وقائع حدث الأزمة إلى الجماهير بهدف تهدئة حالة الاضطراب، أو الهلع التي تجتاح الجميع أثناء وقوعها، وذلك من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة."²

ويتبنى الدكتور السيد السعيد تعريفا لاتصال الأزمة في دراسته يشير إلى أنها "الاتصالات التي تجري من قبل مسؤولي العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات بحيث يتم الإعداد لتلك الاتصالات قبل وقوع الأزمات ثم تنفيذ الاتصالات مع الجمهور بوقوعها إلى أن يتم تقييم الاتصالات بعد مرور الأزمة."³

ويهدف اتصال الأزمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص في مجملها على تجنيب المؤسسات والمنظمات أخطار الأزمات وأثارها وحماية سمعة المنظمات وإدارتها، ومن أهم أهداف اتصالات الأزمة نجد: 4

- 1) محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن.
- 2) التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.
- 3) توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وحصر وتوفير الموارد اللازمة.
- 4) تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.
- 5) زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
- 6) استعادة المنظمة لعافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لأدوارها في المجتمع.
- 7) تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- 8) الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.

¹ محمد شومان، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، مرجع سبق ذكره، ص134.

² أحمد فاروق رضوان، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة، السعودية، المجلة العربية للإعلام والاتصال، الجمعية العربية السعودية للإعلام والاتصال، العدد08، ماي 2012، ص168.

³ السيد السعيد، إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴ قدرتي علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص180.

" إذا كان الاتصال يمثل مكونا حيويا في حياة أي منظمة في ظروف العمل العادية، فإنه يصبح أكثر أهمية في الأزمات، حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للأزمات - مع وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الأزمة- إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ، مما أظهر الحاجة إلى نماذج اتصالية مسبقة إلى الاستعداد للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.¹"

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف لمفهوم اتصال الأزمة يتضح لنا أن هذا المفهوم مرتبط أكثر بالأزمات التي تحدث داخل المؤسسات والمنظمات فهو يشير إلى مختلف الجهود والنشاطات والأعمال التي يباشرها فريق إدارة الأزمات في مجال التنسيق والاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة، وما يوظفه من وسائل ورسائل اتصالية لمواجهة الأخطار والأزمات، ويرتبط أكثر بنشاطات ممارسي العلاقات العامة داخل المؤسسة، كما أن الهدف الرئيسي لاتصال الأزمة هو مواجهة والتصدي ما أمكن للأزمات المحتملة والواقعة مع العمل على تحسين سمعة وصورة المنظمة واستعادتها من جديد.

الفرع الثاني: الفرق بين إعلام الأزمة واتصال الأزمة.

إن الأبحاث الخاصة بالأزمات وإدارتها وفي سياق تطرقها للدور الفعال الذي تقوم به وسائل الإعلام والاتصال في التصدي للأزمات من خلال توفير المعلومات اللازمة عن الأزمة وتحليلها وتنسيق الجهود بين مختلف الأطراف والخلايا لضمان سير ونجاح خطة إدارة الأزمة وطمئة الجمهور وجعله على دراية بما يحدث من حوله وتقديم أي جديد يخص أحد جوانب الأزمة، فهذه الأبحاث تخلق تارة بين المفهومين وتعتبرهما مفهوما واحدا، فالحديث عن إعلام الأزمات هو بالضرورة حديث عن اتصال الأزمة، وليس هناك أي اختلاف بينهما، في حين ترى بحوث أخرى أن هاذين المفهومين مختلفين كل الاختلاف، حتى أنه في أدبيات الإعلام والاتصال هناك فروق جوهرية بين مصطلحي الإعلام والاتصال، فالثاني أشمل وأوسع من الأول، وما الإعلام إلا جزء من الاتصال إلى جانب العلاقات العامة وغير ذلك.

ونجد في هذا الصدد الدكتور محمد شومان يميز بين اتصالات الأزمة وإعلام الأزمة، حيث يرى "أن التمييز بين اتصالات الأزمات والكوارث الذي يجري داخل المؤسسات والمنظمات الصغيرة، وغالبا ما

¹ عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، الجزائر، دار الخلدونية، 2011، ص117.

لا يعتمد على وسائل اتصال جماهيري، وبين اتصال الأزمات والكوارث الذي يعتمد على وسائل اتصال جماهيري والذي يعرف بإعلام الأزمات والكوارث Media Crisis¹، وهذا معناه أن إعلام الأزمات يستخدم وسائل الإعلام الجماهيرية التي تصل رسالتها إلى جمهور واسع، منتشر ومتباين على عكس اتصال الأزمة الذي يستخدم وسائل محدودة، ويكون على مستوى المنظمة كالاتصالات، التقارير... الخ، فضلا عن ذلك فإن جمهورها محدد يقتصر على الجمهور الداخلي المتمثل في العمال والجمهور الخارجي الذي يضم زبائن المنظمة.

بينما يرى الدكتور حمدي شعبان أن جوهر التمييز بين إعلام واتصال الأزمة يكمن في "نوع وحجم الأزمة أو الكارثة وجماهير كل منهما يقود فريق الأزمة إلى اختيار استراتيجي هو استخدام أي نوع من وسائل الاتصال، وبأي المضامين فإذا ما تقرر استخدام وسائل اتصال جماهيري (إعلام) فإن المهام والمتطلبات المادية والبشرية تصبح أكبر وأكثر تعقيدا مقارنة باستخدام وسائل اتصال غير جماهيرية كما يحدث غالبا من خلال إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث ذات النطاق المحدد داخل المنشآت الصغيرة."²

إن هذه النظرة يؤكدتها الدكتور قدرى عبد المجيد إذ يشير في هذا الصدد إلى أنه "رغم التشابه والارتباط الكبير بين النوعين (إعلام الأزمات واتصال الأزمات) إلا أن هناك ضرورة للتمييز بينهما انطلاقا من أن حجم ونطاق الأزمة يحددان الجماهير التي تتأثر بها أو على الأقل يكون لديها اهتمام بموضوع ونتائج الأزمة ومع التعرف على حجم ونطاق الأزمة والجماهير المتأثرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تتبلور أمام فريق إدارة الأزمة أهداف عملية الاتصال ووسائل الاتصال التي ينبغي استخدامها وطبيعة ونوعية المضامين والرسائل الكفيلة بتحقيق أهداف العملية الاتصالية."³

يكون لنطاق وحجم الأزمة تأثير على فريق إدارة الأزمة في تحديد أي الوسائل الإعلامية أو الاتصالية الكفيلة بمواجهة الأزمة، فالأزمات التي تحدث على نطاق ومستوى ضيق وتكون محدودة جغرافيا كالأزمات التي تحدث داخل المنظمات بمختلف أنواعها يكون تأثيرها محدود ومقتصر على جمهور معين وبيئة هذا التأثير معروفة وهو ما يتطلب استخدام وسائل اتصالية غير جماهيرية على غرار

¹ محمد شومان، الإعلام والأزمات، مرجع سبق ذكره، ص134.

² حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص234، 235.

³ قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمة، مرجع سبق ذكره، ص178.

الاجتماعات والاتصال الشخصي الصاعد والمهابط والأفقي، بينما الأزمات الواسعة النطاق وغير المحدودة جغرافيا والتي تمس آثارها جماهير كبيرة، فإنها تتطلب استخدام وتوظيف وسائل الإعلام الجماهيرية لإبلاغ هذه الجماهير وضمان تدفق المعلومات المتصلة بالأزمة إليها، كما أن هناك أزمات تفرض استخدام وسائل الاتصال على اختلاف أنواعها، الجماهيرية منها وغير الجماهيرية كذلك التي تحدث على مستوى المنظمات وترحف لتصيب المجتمعات، وهذا يتطلب تكامل مختلف اتصالات الأزمة مع وسائل إعلام الأزمات، ويؤكد هذا الرأي الدكتور حمدي شعبان بقوله: "تجدر الإشارة إلى أن بعض الأزمات والكوارث تفرض استخدام وسائل الاتصال على اختلاف أنواعها، كما يتطلب مشاركة وسائل الإعلام الجماهيرية مع إدارات العلاقات العامة داخل المنظمات سواء كانت صغيرة أم كبيرة."¹

هناك اتجاه آخر يركز على مبدأ الدمج بين ما تقوم به إدارات العلاقات العامة داخل المنظمات من أنشطة اتصالية مختلفة لتجنب حدوث الأزمات والوقاية منها وهو ما يطلق عليه بعض البحوث والدراسات مصطلح اتصال الأزمة وبين ما تقوم به وسائل الإعلام إبان الأزمات والكوارث من وظائف متعددة إخبارية منها وتوجيهية والذي يصطلح عليه بإعلام الأزمات، فهذا الاتجاه لا يفرق بين المصطلحين ويرى أن ما تؤديه أجهزة العلاقات العامة أو أجهزة وسائل الإعلام أثناء الأزمة هو عمليات اتصالية، ومهما اختلفت الوسائل فالهدف واحد، وبالتالي فإن اتصال الأزمة في نظرهم هو مجموعة عمليات اتصالية سواء قامت بها إدارات العلاقات العامة أو وسائل الإعلام.

كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك تضارب في تحديد المفاهيم والمصطلحات على مستوى البحوث الخاصة باتصال الأزمة، فهناك من يقتصر عمليات اتصال الأزمة على جهود وأنشطة العلاقات العامة فقط، نافيا في الوقت نفسه أية نشاطات صادرة من وسائل اتصال أخرى داخل المنظمة، ويؤكد ذلك تعريف الأستاذ عثمان محمد العربي إذ يحدد اتصالات الأزمة على أنها: "اتصالات تجربها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جوهر مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة

¹ حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 235.

السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها.¹

يبقى إعلام الأزمة يشير إلى التغطية الإعلامية أو المعالجة أو حتى الإدارة الإعلامية لمختلف الأزمات، فهو يدل على مساهمة وسائل الإعلام بمختلف أشكالها في نقل أخبار الأزمة وتطوراتها ونشر الأحداث المتصلة بها وربط جمهور الأزمة بكل ما هو جديد ومستجد في البيئة المتأزمة، وضمان تدفق المعلومات إلى صانع القرار والجمهور، إضافة إلى تقديمه للحقيقة ومعالجته للأزمة معالجة موضوعية بعيدة عن التحيز والتضليل، مع المساهمة في القضاء على الشائعات التي من الممكن أن تمس محيط الأزمة، أو تشوه الحقيقة لدى الجمهور، بينما اتصال الأزمة ينظر إليه على مستوى محدود كالأزمات التي تحدث داخل المنظمات أو التي تمس جمهور المؤسسة (الجمهور الداخلي والخارجي)، فجهود العلاقات العامة وأنشطة الاتصال المؤسسي وكل وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة تشير إليه، لكن هذا لا ينفي أن اتصال الأزمة لا يستخدم وسائل الاتصال الجماهيرية من إذاعة وصحف وتلفزيون، والدليل على ذلك أن مختلف الأزمات المالية التي مست العالم هي أزمات حدثت بداية على مستوى المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والمالية، لكنها انتشرت فيما بعد وأثرت على مختلف الجوانب الاجتماعية الأخرى، حتى أن صداها وصل إلى مختلف الدول، مما جعلها موضوعاً من المواضيع المهمة التي حظيت بتغطية وتناول إعلامي من وسائل الإعلام الجماهيرية.

¹ عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، القاهرة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 5، يناير-أفريل 1999، ص122.

المحاضرة الخامسة عشر: دور الإعلام في إدارة الأزمات.

تؤدي وسائل الإعلام أدواراً ووظائف مختلفة على المستوى الفردي والاجتماعي، ومع التطور الذي عرفته هذه الوسائل تطورت هذه الوظائف، ولم يعد الإعلام ناقلاً للأحداث والوقائع فحسب كما كان من قبل، بل أصبح معالجاً لها بأكثر تحليل وتفسير، عاكساً في الوقت نفسه مختلف الجوانب والرؤى المفسرة لها، وفي أوقات الأزمات والحروب والكوارث التي عرفتها المجتمعات الإنسانية ساهمت وسائل الإعلام بدرجة كبيرة في إدارتها فظهر تخصص جديد هو إعلام الأزمات، إضافة إلى الإعلام الحربي وإعلام الكوارث، والذي يقوم على استراتيجية معينة في معالجة وتغطية هذه الحروب والأزمات وإدارتها في مختلف مراحل الأزمة، فهناك إدارة قبلية تسبق مرحلة الأزمة وتقوم على بث رسائل تحذيرية والتنبيه بمختلف الأخطار والإشارات التي تطلقها الأزمة في بداياتها الأولى، ثم تأتي المرحلة الثانية من الإدارة الإعلامية والتي تتمثل في إدارة ومعالجة الأزمة أثناء وقوعها وتستند في ذلك على نقل كل تطوراتها وأحداثها ومستجداتها، ولا تتوقف الإدارة عند هذا الحد فحسب بل تتطلب معالجة بعدية تقوم على تقييم أوضاع الأزمة وآثارها الناجمة، فالإدارة الإعلامية المثلى هي التي تقوم على إدارة الأزمة في مختلف مراحلها والتخطيط الجيد لها قبل وقوعها من خلال التنبؤ بها وتحذير صانعي القرار السياسي منها خاصة في الأزمات الداخلية التي تعرفها الدول وإبلاغ الجماهير بها أيضاً، ثم تأتي مرحلة التغطية المباشرة لأحداث وتطورات الأزمة من خلال إمداد الجمهور بالمعلومات وتوفير مصادر الأخبار وضمان تغطية ومعالجة شاملة ومتوازنة وموضوعية في نفس الوقت إلى غاية انتهاء الأزمة، لتأتي مرحلة التقييم فيما بعد والتي تشمل رصد لمختلف الخسائر والأضرار الناجمة عنها، وتحديد مستويات القصور في إدارة الأزمة من كافة المستويات السياسية والاجتماعية وحتى الإعلامية.

وستتطرق في هذا المبحث لدور الإعلام في إدارة الأزمات بالتركيز على الإدارة الإعلامية في المراحل الثلاث للأزمة وهي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة.

الفرع الأول: الإعلام وإدارته لمرحلة ما قبل الأزمة.

إن مرحلة ما قبل الأزمة هي المرحلة التي تسبق ظهور الأزمة، فهذه الأخيرة لا تحدث مباشرة دون سابق إنذار بل تطلق ما يسميه البعض بالإشارات المبكرة تكون بمثابة إنذارات للأزمة، تدفع المجتمع إلى ضرورة الاستعداد لها قصد مواجهتها، وتؤدي وسائل الإعلام دوراً مهماً في هذه المرحلة يتمثل في جسنبض الأزمة والكشف عن أسبابها وإبراز إشاراتها الأولى والتحذير منها من خلال التنبيه المستمر

للرأي العام وللسلطة السياسية ودفعها إلى اتخاذ إجراءات أولية للحد من وقوعها والاستعداد لمواجهةها، وإذا ما لعب الإعلام دوره على أكمل وجه في هذه المرحلة فإن آثار الأزمة وأضرارها لن تكون كبيرة، لأن هناك وعي بها لدى كل الجهات والأطراف مما يتطلب استعداد مسبق للحد منها، ففي الأزمات الداخلية مثلاً والتي تكون لأسباب عرقية أو طائفية فإن وعي الدولة بذلك يستوجب اتخاذ إجراءات حاسمة في هذا الأمر تتمثل في معالجة المشاكل التي لها صلة بذلك، كالإسراع في تحقيق مشاريع تنمية بهذه المناطق أو دعوة هذه الأطراف للحوار والتشاور، أو حتى تعزيز الجانب الأمني بنشر القوات الأمنية داخل هذه المناطق وغيرها من الحلول الاستباقية التي قد تأتي بمفعولها وتجنب المجتمعات مثل هذه الأزمات، فإعلام الأزمات يستشعر مثل هذه الأزمات مبكراً وينذر بوقوعها ويحذر مسبقاً بها.

إن من مهام الإعلام في هذه المرحلة هو "تجنب وقوع الأزمة بالتعرف المبكر على مصدرها ومدى خطورتها عبر مراحلها الأولى وتحديد مداها الزمني، فالأزمة لا تنشئ من فراغ ولكل أزمة مقدماتها، ومن هنا تأتي أهمية الدراسات الإعلامية الاستطلاعية لفضية سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وإعداد سيناريوهات لها بمفاهيم استباق تلك الأزمات ومنعها، ولن يتحقق هذا إلا بتوفير المعلومات الموثقة، علماً أن لكل أزمة سماتها الخاصة وليس هناك بالضرورة تطابق بين أزميتين." ¹

وبالإعلام يمكن "تهيئة الجمهور أو المواطنين لاستقبال الأزمة وبث روح الطمأنينة وإثراء روح العمل الجماعي وتشجيع التطوع والمشاركة الفعالة، وعلى الإدارة الإعلامية أن تبث المعلومات الصادقة وتطلع عليها الجمهور أولاً بأول، وأن تزرع الثقة في المؤسسات الحكومية القائمة على معالجة الأزمة، فبالثقة يتحقق التعاون مع هذه الجهات إذا ما كانت صورتها الذهنية ايجابية." ²

إن الإدارة الإعلامية للأزمة قبل وقوعها تستوجب تحقيق ثلاثة مهام رئيسية بحسب الخبراء والمتخصصين في مجال إعلام الأزمات، وإذا ما تحققت هذه المهام فإن وسائل الإعلام ستنجح في احتواء الأزمة والسيطرة عليها منذ بدايتها، وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

¹ أحمد يوسف القرعي، الإعلام وإدارة الأزمات في عالم متغير، مقال متوفر على الرابط: تاريخ النظر 20/02/2015، الساعة 10:00. <http://www.ahram.org.eg/archive/2004/12/31/opino.html>.

² محمد بن سعيد الشعشي، إدارة الإعلام للأزمات، مقال متوفر على الرابط: تاريخ النظر 20/02/2015، الساعة 10:30. <http://alroya.com/ar/writer-blogs.html>.

1) إشباع الجوع إلى الإعلام: تتضمن هذه الخطوة توفير كم معلوماتي عن الأزمة ومحيطها، ومعالجة ذلك في قوالب إعلامية مناسبة وتقديمها للجمهور ذات الصلة بالأزمة حتى يكون أكثر دراية بما يحدث وما يدور حوله، "ففي المرحلة الأولى من تغطية الأزمة تستطيع القيادة الإعلامية الخبيرة والمؤهلة أن تعبر عن رأيها وموقفها من خلال المنظور الذي يقدم به المعلومات والوقائع والحقائق، ومن خلال نوعية هذه المعلومات، وطريقة معالجتها وصياغتها وترتيبها وأشكال تقديمها يتم تحديد هذا المنظور في ضوء الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة."¹

2) التغطية التحليلية والنقدية: لا تعتمد وسائل الإعلام عند تغطيتها للأزمة على تغطية إخبارية تقوم على نقل الأخبار وتزويد الجماهير بها، بل لابد أن تقدم تغطية تحليلية ونقدية لمختلف أحداث وتطورات الأزمة حتى يستطيع تفسير مختلف جوانب الأزمة (الأسباب، الآثار، التطورات). "إذ لابد من اعتماد منهج تحليلي تفسيري نقدي، يتعرض للأبعاد المختلفة للأزمة ويحلل أسبابها، ويلقي الضوء على مواقف الأطراف المختلفة ويساهم في زيادة بلورة تشخيصها وتوضيحها بشكل شامل وعميق، وضمن السياق الذي نشأت فيه وتطورت، وفي ضوء الاستراتيجية العامة التي حددتها هيئة الأركان المركزية لإدارة الأزمة."²

3) البعد اللغوي للأزمة (حرب المصطلحات): إن اللغة عموما ليست محايدة وإنما لها دلالات ومعاني في سياق معين، لذلك لابد على القائمين بالإعلام خصوصا في أوقات الأزمات الحذر قدر الإمكان عند استعمال الكلمات والرموز اللغوية، لأن هذه الأخيرة إما أن تكون لها مساهمة في تهدئة الأوضاع وطمئنة الجمهور، وإما أنها تؤدي إلى شحنهم وتزيد من توترهم وبالتالي تصعد من وتيرة الأزمة.

لذلك يصاحب كل أزمة "صراع في المصطلحات المستخدمة أو حول الممون الذي يحتويه المصطلح الواحد، فلا بد أن تحسم هيئة الأركان المركزية أمرها، وأن تحدد مصطلحاتها، وأن تعمم هذه المصطلحات وأن تشرف القيادة الإعلامية على استخدامها في وسائل الإعلام كافة، وحتى في المساهمات التي يقدمها كتاب من خارج المؤسسات الإعلامية."³

¹ علي فلاح الضلعين وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² أديب حضور، الإعلام والأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 90.

³ علي فلاح الضلعين وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 137، 138.

ومنه يستوجب على أعضاء فريق إدارة الأزمة إعلامياً مراقبة كل ما يجر حول الأزمة إعلامياً قبل نشر ذلك أو إذاعته في مختلف الوسائل المكتوبة والسمعية البصرية وحتى الالكترونية لضبط كل ما ينشر للحفاظ على الأمن والوحدة ولتفادي كل ما يثير الرأي العام ويزيد من درجة التوتر والصراع. وإذا ما نظرنا إلى دور الصحافة المكتوبة كوسيلة من وسائل الإعلام قبيل الأزمات فإنها تلعب "دوراً بارزاً في مرحلة ما قبل الأزمة، كما أنها تمتد إلى مشاركة المجتمع في إدارة أزماته والتصدي لها عند وقوعها، فالصحافة لها أهميتها في التنبؤ بوقوع الأزمات من خلال دورها الرقابي والتوعوي والتثقيفي والإخباري وغير ذلك من الأدوار التي تمارس في نطاق ميثاق الشرف الصحفي ومبادئه، ويمكن إجمال أهم الأدوار التي تقوم بها الصحافة في هذه المرحلة في أنها تقوم برصد المشكلات والأزمات التي يتعرض لها المجتمع والتنبؤ بوقوعها، وتأتي هذه المهمة انطلاقاً من اهتمام الصحافة بمراقبة البيئة الداخلية والخارجية والاطلاع المستمر على أحوال المجتمع وما يمر به من أحداث، وتمثل تلك المهمة مرحلة اكتشاف الأزمات المحتملة الوقوع من خلال رصد التغييرات والتجاوزات في المجتمع."¹

إن من أساسيات الإعلام في مرحلة ما قبل الأزمة تتمثل في رصد واستشعار الأزمة من خلال اكتشاف إشاراتها المبكرة، ومن ثم إطلاق رسائل تحذيرية للمجتمع من أجل أخذ الحيطة والحذر، ودفع صناع القرار في المجتمع إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لها ومعالجتها منذ البدايات الأولى لها وهذا حتى تسهل عملية إدارة الأزمة، وتكون مختلف الجهات ذات الصلة بذلك على استعداد دائم لأي خطر يتوقع حدوثه وهذه هي الوظيفة الرئيسية للإعلام في مرحلة ما قبل الأزمة.

الفرع الثاني: الإعلام وإدارته لمرحلة الأزمة.

إن دور الإعلام في مرحلة وقوع الأزمة يتطلب مضاعفة الجهود أكثر من أي مرحلة، فإذا فشلت وسائل الإعلام في إدارة الأزمة قبل وقوعها، فإن إدارتها بعد وقوعها تظل حتمية لا بد من تحقيقها، لأنه يزيد الاعتماد على وسائل الإعلام من طرف الجمهور في هذه المرحلة أكثر من أي وقت مضى، كما أن المهمة الإخبارية لوسائل الإعلام تتزايد من أجل ضمان تدفق الأخبار داخل النظام الاجتماعي ومكوناته ولتتبع سيرورة الأزمة وتطوراتها وهذا حتى يكون الجمهور على صلة بما يحدث في البيئة المحيطة به، إذ ينبغي أن نشير إلى "أن إدارة الإعلام أثناء الأزمة يرتبط بالنسيج الاجتماعي

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص 96.

والاقتصادي والبنية السياسية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، إذ من الاستحالة بمكان إيجاد وصفة جاهزة يمكن تطبيقها على كل أزمة وعلى كل بلد، ولاسيما وأن وسائل الإعلام تسعى إلى إشباع جوع الجماهير للمعلومات التي يجب أن تقدمها بالسرعة والوضوح والدقة المطلوبة وفق سياسة مرسومة.¹

فما هو مطلوب من وسائل الإعلام أن تكون على قدر كبير من السرعة والدقة في تغطية الأزمة ومواكبتها، لأن هذه الأخيرة تتسم بالتعقد والتشابك في الأسباب.

إن مساهمة وسائل الإعلام في إدارة الأزمات أثناء وقوعها يكون من خلال الحرص على الأمور التالية: ²

- 1) أهمية الدور الوسيط الذي تقوم به وسائل الإعلام خاصة فيما يتعلق بتقديم المعلومات وشرح أهمية الأحداث، بناء الوفاق الاجتماعي وأيضاً تخفيف التوتر والقلق الذي يصاحب الأزمة.
- 2) أن الأزمة تؤدي إلى دعم ومساندة أدوار وسائل الإعلام خاصة فيما يتعلق ببناء الوفاق وتخفيف التوتر وهناك من يرى أن ظروف الأزمة وما تفرضه من تدخلات وقيود وإجراءات سوف تؤدي إلى تحجيم دور الإعلام خاصة ما يتعلق بتقديم المعلومات وشرح مغزى الأحداث وأهميتها.
- 3) تجذب الأزمة اهتمام وسائل الإعلام ولكن في المقابل تجذب اهتمام الرأي العام بوسائل الإعلام الذي يصبح أكثر تعرضاً لها، وهذا ما يفسر حقيقة أن ظروف الأزمة تتميز دائماً بالاستخدام المكثف لوسائل الإعلام.

وفي أوقات الأزمات فإن المراقبة والمحاسبة لوسائل الإعلام تكون أقوى راشد في الكثير من المجتمعات، وفي كل الأحوال فإن من حق الجمهور أن يتعرف ويطلع على الأحداث والأزمات.³

هذا عموماً عن الأداء الإعلامي ودوره في إدارة الأزمات عند وقوعها، فإذا ما أخذنا نموذج الصحافة المكتوبة كوسيلة إعلامية ودورها في إدارة الأزمات فإنها "عادة ما تهتم وفق هذا الدور بالتعمق في دراسة الأسباب التي أدت لوقوع الأزمات، وتحليل رأي المتخصصين وإجراء المقابلات مع

¹ علي بن فايز الجحني، الرقابة الإعلامية في وقت الأزمات، الرياض السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، أعمال ندوة الإعلام الأمني العربي وقضاياها ومشكلاته، ط1، 2001، ص137.

² عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ عصمت عدلي، الإعلام الأمني بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية مصر، دار الجامعة الجديدة، 2011، ص201.

المتضررين من الأزمة وشهود العيان في موقع الأزمة والرجوع إلى بؤادر الأزمة والدوافع التي تراكمت وأدت إلى وقوعها، وتختلف المعالجات الصحفية وفق توجهات وسياسات الصحف سواء قومية أو حزبية أو مستقلة، إلا أن الصحافة عند تحليلها لموقف الأزمة يجب أن تلتزم بعدة مبادئ منها: عدم الحكم على مسببات الأزمة وإصدار الأحكام قبل انتهاء جهات التحقيق القانونية منعا لإثارة الرأي العام وعدم المبالغة والتهويل أو التهوين من شدة وخطورة الأزمة.¹

إذا أسقطنا هذا الدور المنوط بالصحف أثناء إدارة الأزمات، فإن الصحافة الجزائرية عند إدارتها وتغطيتها لأزمة غرداية لم تتعمق في فهم الأسباب المحركة للصراع بمنطقة وادي مزاب، فيما أنها تتجاهل ذلك أو أنها ترجعه لأسباب هي في حد ذاتها غامضة كالسبب المرتبط بالمؤامرة الخارجية التي تستهدف المنطقة، فهذا في حد ذاته غير معقول بدليل أن هذه الصحف لم تحدد هذه الجهات هذا من جهة ومن جهة أخرى لم تذكر حتى الجهات الداخلية التي تنفذ في هذه المؤامرة، ولم تقدم مؤشرات واقعية تثبت فعلا أن هذه الأزمة سببها خارجي، كما أن أغلب الصحف الجزائرية عند تغطيتها لهذه الأزمة لم تكلف نفسها عناء إجراء مقابلات مع المتضررين من هذه الأزمة من جراء الحرق والتخريب والتهجير من الطرفين المالكين والإباضي واكتفت فقط بالقلب الصحفي الخبري في رصد تطورات هذه الأزمة، ونفس الشيء بالنسبة للاعتماد على شهود العيان كمصادر في استقاء الأخبار وتحليلها، زيادة على ذلك عدم إعطاء سياق تاريخي عن هذه الأزمة وبداياها لتزويد القارئ بذلك ووضعه في السياق العام لها، خاصة وأنها تتكرر من حين لآخر.

إن ما يستنتج من خلال ما سبق أن وسائل الإعلام تلعب دورا كبيرا في إدارة الأزمات أثناء وقوعها من خلال لعبها لدور الوساطة بين محيط الأزمة والجمهور وريط هذا الأخير بما يحدث وتفصيل ذلك أكثر وتزويده بالأخبار والمستجدات الراهنة عن الأزمة وتطوراتها وتحليلها لجذور ومسببات هذه الأزمة وانعكاساتها على أفراد المجتمع، وتعبئة الرأي العام لمواجهة ذلك وتجنيدته لتقديم يد العون والمساعدة للجهات الرسمية من أجل إيجاد حل لهذه الأزمة، فضلا عن تنسيقها بين مختلف الفواعل الأمنية والسياسية في فريق إدارة الأزمات، وبهذا فإذا كان الإعلام في مجتمع الأزمة قويا وفاعلا فإن مساهمته تكون أكبر في إدارة الأزمة وتجنب وقوعها من جديد.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص102.

الفرع الثالث: الإعلام وإدارته لمرحلة ما بعد الأزمة.

لا يتوقف دور وسائل الإعلام عند مرحلة وقوع الأزمة فقط، والعمل على تدفق الأخبار إلى الجمهور ومراقبة البيئة المتأزمة بل إن دوره مستمر إلى مرحلة ما بعد الأزمة، هذه المرحلة التي تتطلب تقييم مختلف الجهود المبذولة لإدارة الأزمات ورصد لمجمل الأضرار والآثار الناجمة عن هذه الأزمات وغير ذلك، ويتحدد دور الإعلام في هذه المرحلة من خلال: ¹

(1) عدم التوقف فجأة عن تناول الأزمة، فعلى الرغم من تراجع أهمية الأزمة على أجندة الأحداث، يجب التدرج في تخفيف درجة التركيز عليها حتى لا تترك الجمهور في فراغ قد تسعى ملته مصادر أخرى.

(2) التركيز على استخلاص العبر والدروس، بالاعتماد على الكوادر الإعلامية وقادة الرأي والمتخصصين، ومن شأن ذلك أن يسهم في ترسيخ التأثير الذي استهدف في المرحلتين السابقتين.

(3) ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلامياً.

إن وسائل الإعلام في مرحلة ما بعد الأزمة تكون لها مهام تقييمية من خلال قيامها "بدراسة ما قام به الإعلام، والتركيز على الجوانب الإيجابية لتنقيتها ومعالجة السلبيات" ²، إضافة إلى عرضها ونقدها لعمل فريق إدارة الأزمة، وما هي النجاحات التي حققتها؟ وما أسباب الفشل في ذلك؟ وذلك بتحليل جوانب النجاح والفشل المترتبة عن عملية إدارة الأزمة.

ويرى الدكتور أديب حضور في سياق حديثه عن مهام الإعلام في مرحلة ما بعد الأزمة أن تشمل عملية التقييم الإجابة عن مجموعة من التساؤلات المرتبطة بذلك منها "كيف كان أداء الإعلام عموماً؟ ومدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية، ومصاعب تنفيذها ومواقف الكادر وسلوكه وأدائه وأداء الوسائل الإعلامية المختلفة، واستجابة الجمهور، ومجاهة الإعلام المضاد... الخ، ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية." ³

إن للصحافة المكتوبة دوراً معتبراً في إدارة الأزمة وحتى في مرحلة ما بعد الأزمة إذ "تؤدي دوراً بارزاً في تلك المرحلة في حالة اهتمامها بتتبع الأزمات وإلقاء الضوء على جوانب إدارتها من قبل الأجهزة

¹ حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمة، مرجع سبق ذكره، ص 350.

³ أديب حضور، الإعلام والأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

المعنية بها، ومن تلك الأدوار متابعة جهود المؤسسات في إدارة الأزمة ورصد الجوانب الايجابية والسلبية في إدارتها، كما تمارس الصحافة أنشطة تقييمية لما حدث وتوجه الأنظار نحو أهمية الاستعداد للأزمات إلى جانب الضغط على المؤسسات الصحفية بتطوير مجال صحافة الأزمات والتعامل معها.¹

وإذا ما رجعنا لسيناريو معالجة الصحافة الجزائرية لأزمة غرداية في هذه المرحلة أي ما بعد الأزمة نرى أنها لم تعتمد أصلا على المعالجة في هذه المرحلة، فبمجرد انتهاء الأزمة وتوقف نشاطها تتوقف معها التغطية وتطوى صفحة هذا الملف، فلا يقيم الإعلام الجزائري عموما والصحافة خصوصا نتائج هذه الأزمة، ولا حتى دور المؤسسات الحكومية الرسمية في ذلك كأجهزة الأمن وجهود وزارة الداخلية والحكومة، وكأن المعالجة الصحفية مرتبطة فقط بتجدد الصراع داخل هذه المنطقة، باستثناء البعض على غرار جريدة الخبر التي رصدت في أحد أعدادها خسائر تجار المنطقة جراء أعمال الحرق والنهب.

والأجدر بالصحافة الجزائرية في هذه المرحلة أن تعالج ذلك من خلال تنقلها ومعاينتها لكل المتضررين من جراء هذه الأزمة من التجار والمواطنين كمعينة المحلات والبيوت التي تعرضت للنهب والحرق وضحايا هذه الأزمة، وإحصاء لعدد المتضررين من كلا الجانبين أي الطرف المزاجي والعربي، ورفع تقرير إعلامي مفصل عن الأزمة للسلطات المحلية والأمنية بالمنطقة وحتى للسلطات المركزية من أجل مساعدة هؤلاء الضحايا والتكفل بهم، مع تقييمها لكل الأطراف الفاعلة في إدارة هذه الأزمة بدأ من عمل الحكومة ودورها في تهدئة الأوضاع وحل هذه الأزمة إلى دور مجالس الأعيان وشيوخ المنطقة في ذلك، ورصد لسلبات هذه الإدارة وكشفها حتى لا تتكرر من جديد، كالأخطاء التي وقعت فيها الحكومة أو الأجهزة الأمنية وحتى الأجهزة الإعلامية باعتبارها جزء من فريق إدارة الأزمة.

إن ما يستنتج من خلال ما سبق خاصة على مستوى الإدارة الإعلامية في مرحلة ما بعد الأزمة، هو أن تلعب وسائل الإعلام دورا تقييميا ونقديا في نفس الوقت لتعريف مختلف الأخطاء وجوانب النقص والفشل التي وقعت فيها الأطراف المكلفة بإدارة هذه الأزمة وعرضها حتى لا تتكرر هذه الممارسات السلبية في أزمات أخرى، وتبقى الإدارة الإعلامية الناجحة للأزمات هي تلك الإدارة التي تعتمد على توظيف وسائل الإعلام في مختلف مراحل الأزمة بدأ من مرحلة ما قبل وقوعها من خلال جس نبضها واستشعار أسبابها الجوهرية وتنبية المجتمع وإخطاره بما حتى تكون مختلف الجهات على

¹ محمد عبد الوهاب عشموي، دور الصحف في إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 105.

استعداد دائم لحدوثها، ثم تتواصل الجهود الإعلامية في مرحلة حدوث الأزمة وذلك بإمداد الجمهور بالأخبار والمعلومات المرتبطة بالأزمة وتقديم كل المستجدات في حينها حتى لا يكون هناك تعميم أو تضليل من بعض الجهات، وحتى لا يقع الجمهور في مرحلة فراغ إعلامي وعزلة عن تطورات هذه الأزمة، ولا تتوقف الأمور عند هذا الحد بل تتواصل إلى مرحلة ما بعد الأزمة التي يكون فيها نشاط وسائل الإعلام نشاطا تقييميا لفريق إدارة الأزمة لمحاولة تصحيح الأخطاء والفجوات التي وقعت من قبل.

المحاضرة السادسة عشر: الإعلام والشائعات في أوقات الأزمات.

الفرع الأول: الشائعة المفهوم والنشأة.

يعد مفهوم الشائعات من المفاهيم المرتبطة والمشابهة لمفاهيم الإعلام والاتصال، غير أن ظهورها قديم قدم الإنسان حيث أنها انتشرت وتغلغت منذ قرون خلت، وعرفت مختلف الحضارات والثقافات، وتتعدد التعاريف بخصوص هذا المفهوم كغيره من المفاهيم باختلاف الباحثين والمتخصصين وكذا مجالات وميادين استخدامه.

إذ يقدم روبرت Robert مفهومًا للشائعة يرى من خلاله أنها عبارة عن "تقرير غامض أو غير دقيق، أو قصة أو وصف يتم تناقله بين أفراد المجتمع عن طريق الكلمة المنطوقة غالبًا، وتميل الشائعات إلى الانتشار في أفراد المجتمع في الأزمات وتداول دائمًا حول أشخاص أو أحداث مما يمثل أهمية لأفراد المجتمع في ظل توفر معلومات غامضة عن هؤلاء الأشخاص أو الأحداث."¹

يشير مفهوم الشائعة في اللغة العربية حسب ما قيل في اللسان العربي: "شيعت فلانا اتبعته، وشايعة: تابعه وقواه، ويقال: تشييع النار بإلقاء الحطب عليها، وشييعه خرج معه عند حيله ليودعه، وتشيع في المشي: استهلك في هواه، والشيوخ ما أوقد به النار، ويقال أشاع بالإبل وشايح بها مشايعة: أهاب بمعنى صاح ودعا."²

وعرفها الاصفهاني في كتابه المفردات في غريب القرآن تحت مادة شيع على أنها الشيع: الانتشار والتقوية، يقال شاع الخبر أي كثر وقوى، وشاع القوم: انتشروا وكثروا وشيعت النار بالحطب قويتها، والشبيعة: من يتقوى بهم الإنسان وينتشرون عنه، ومنه قيل للشجاع مشيع، يقال: شبيعة وأشيع.³

يعرف كل من ألبوت Allport وبوستمان Postman الشائعات على أنها: "افتراض يرتبط بالأحداث القائمة يراد أن يصبح موضع تصديق العامة بحيث يتم ترويجه من شخص إلى آخر مشافهة في العادة، ومن دون أن تتوافر أي ملموسة تسمح بإثبات صحته."⁴

¹ Robert, dictionary of psychology، نقلًا عن، عصمت عدلي، الإعلام الأمني بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 217.

² عبد الحميد نجيب، صلاح محمد عبد الحميد، الشائعات والحرب النفسية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 07.

³ معتز سيد أحمد، الحرب النفسية والشائعات، القاهرة، مؤسسة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 163، 164.

⁴ جان نويل كافييرير، الشائعات الوسيلة الإعلامية الأقدم في العالم، ترجمة تانيا ناجيا، لبنان، دار الساقى، ط1، 2007، ص 14، 15.

أما كتاب Knapp فيرى في الشائعة أنها: "تصريحا يطلق لتصدقه العامة ويرتبط بأحداث الساعة وينتشر من دون التحقق رسميا من صحته"¹، بينما يراها بيترسون Peterson وجيست Gist أنها "قصة أو شرح غير مثبت من شخص إلى آخر ويتعلق بموضوع أو حدث أو سؤال يثير اهتمام العامة."²

ويعرف خضير شعبان الشائعة على أنها "الترويج لمعلومة غير محققة، أو خبر غير مؤكد، ولا توجد أدلة على صحته، أو مبالغ في حقيقته أو مشوه أو مفسر بأسلوب يغاير الحقيقة والواقع، وذلك بهدف التأثير النفسي في الرأي العام على نطاق دولة أو عدة دول لخدمة أهداف معينة، والغالب على الشائعة أنها تكون مسموعة وشفوية، ولكن توجد شائعات تبثها الجرائد والإذاعة."³

إن ما نستنتجه من خلال تقديمنا للتعريف السابقة سواء منها اللغوية أو الاصطلاحية هو أن الشائعة عموما عبارة عن خبر، معلومة، رواية أو فكرة غير صحيحة وغير متأكد منها، ترتبط بموضوع معين يكون أكثر أهمية في المجتمع، غالبا ما يكتنفها الغموض واللبس ويكون تأثيرها أكثر وأشد خاصة في الأوقات الحرجة التي تمر بها المجتمعات كالأزمات والحروب والكوارث، إضافة إلى أنها تنتقل شفويا بين أفراد المجتمع.

لقد وجدت الشائعة منذ فجر التاريخ، وارتبطت بظهور الإنسان على هذه الأرض، ويذكر لنا التاريخ نماذج وأمثلة كثيرة عن الشائعات التي انتشرت وتغلغت في أوساط الناس، فقد شهدت كل الحضارات الإنسانية أنواعا من الشائعات، "ولا يستطيع الإنسان أن يتخيل مجتمعا منذ بدأ الخليقة يخلو من الشائعات، فهي كغيرها من أحداث الإنسان ظاهرة اجتماعية لازمة، والواقع أن في تاريخ البشرية أمثلة واضحة تبين أن الشائعة وجدت على الأرض مع الإنسان، بل وقبل أن ينزل الإنسان إلى الأرض*، وعاشت وتبلورت وترعرعت في أحضان كل ثقافة وحضارة، وكثيرا ما يحدث أن يظل

¹ نفس المرجع، ص15.

² نفس المرجع، ص15.

³ خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام والاتصال، الجزائر، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، ط1، 1422هـ، ص40.

* يستشهد الكثير من الباحثين عند تأكيدهم لظهور الشائعات قبل وجود الإنسان على وجه هذه الأرض، إلى القصة التي ذكرها القرآن الكريم حول آدم عليه السلام وزوجه حواء حينما دخل الجنة، فوسوس له الشيطان وروج للشائعات كاذبة تحت مسميات براقة وشفافة لتحسين القبح فأكلا من الشجرة التي نهاهما الله عنها.

موضوع الشائعة معينة كأنما هو غير قابل للاستنفاد، وإن كان يأخذ أشكالا متنوعة في أوقات مختلفة، بل قد يحدث أن يتبلور أحد هذه الأشكال ليصبح أسطورة لا تموت.¹

إن أي مجتمع لم يسلم من الشائعات، فقد لازمت هذه الأخيرة الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض، حتى أن الرسل والأنبياء لم يسلموا منها في دعوتهم، حيث وصفوا ولقبوا بأوصاف ونعوت على غرار السحرة والكهنة والمجانين... الخ، واتهموا في أعراضهم وألصقت بهم إشاعات كثيرة لتشويههم، "وقد ذكر في كتاب الله عز وجل نماذج من ذلك منذ فجر التاريخ، وبقراءة في تاريخ الأنبياء عليهم السلام وقصصهم نجد أن كل منهم قد أثير حوله الكثير من الشائعات من قبل قومه ثم يثونها ويتوارثونها أحيانا، ولا شك أن تلك الشائعات كان لها الأثر في إيجاد بعض المعوقات في طريق دعوة أولئك الأنبياء والرسل."²

ومن بين الشائعات التي ألصقت بالأنبياء والرسل أثناء دعوتهم لأقوامهم نجد على سبيل المثال لا الحصر بعض القصص المذكورة في القرآن الكريم، ومنها قصة سيدنا يوسف عليه السلام^{3*} مع زوجة الملك في قصره، وهناك قصة في التاريخ الإسلامي تعتبر بمثابة شائعة حقيقية، وهي حادثة الإفك، ففي عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، وأثناء عودته من إحدى غزواته مع السيدة عائشة بعدما انتهت المعركة، انصرفت السيدة عائشة لحاجة ما، ولم تستطع اللحاق بالجيش فجلست حتى جاء أحد الصحابة وهو صفوان بن المعطل رضي الله عنه فحملها على بعيه، ولما دخل المدينة المنورة، رآه اليهودي المنافق عبد الله بن أبي سلول فأطلق شائعة في حقها وحق الصحابي واتهمها في عرضها، ولما لقيت هذه الشائعة صدى كبير وانتشرت في أوساط المهاجرين والأنصار، حتى أنها قسمت مجتمع المدينة إلى قسمين قسم صدق هذه الشائعة وآخر رفضها جملة وتفصيلا، وتركت أثارا سلبية في نفوس المسلمين حتى نزل قوله تعالى يبرئها من ذلك بقوله: "إن الذين جاءوا بالإفك عصبة منكم لا تحسبوه شرا لكم بل هو خير لكم لكل امرئ ما اكتسب من الإثم" سورة النور، الآية 11.

كما يذكر التاريخ قصصا لشائعات انتشرت في العصور القديمة بعضها إبان حكم الأباطرة الرومان، وروجت في زمانهم ولقت صدى واسعا وتصديقا من جانب الناس في تلك الفترة، ويرجع

¹ محمد منير حجاب، الشائعات وطرق مواجهتها، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص27.

² عبد الله نجيب، صلاح محمد عبد الحميد، الشائعات والحرب النفسية، مرجع سبق ذكره، ص13.

* توجد هذه القصة كاملة في القرآن الكريم، وتحديدًا في سورة يوسف، وهي تشرح بأكثر تفصيل مضمون هذه الشائعة.

سبب موت سقراط وهو فليسوف يوناني إلى شائعة أطلقت في حقه، حيث أتهم بإفساد الشباب وحثهم على الثورة.

وفي القرون الوسطى استخدم أسلوب الشائعات في عديد المرات على غرار ما قام به " شارل مارتل" الذي كان يقود جنود الفرنجة للنصر على العرب، "وذلك عندما تقدمت جيوشه الزاحفة إلى نهر اللوار في فرنسا، نشر شائعة مضمونها أن الغنائم التي جمعها القادة المسلمون في خيامهم تتعرض للسلب والنهب، فأسرع الجنود العرب إلى المعسكر تاركين المعركة التي كانت في جانبهم فلحق بهم شارل وجنوده وكبدهم خسائر طائلة."¹

أما في العصر الحديث فقد انتشرت عديد الشائعات وروجت في أوساط الجماهير من ذلك نجد ما قام به نابليون عندما طبع منشورات مؤيدة للإسلام وأشاع أن فتح مصر جاء لحماية الإسلام وتأليب ودحض المماليك، ونفس الشيء انتشر عند قيام الحرب العالمية الثانية، حيث كان النازيون يروجون لشائعات لتغليب الرأي العام وإضعاف معنويات دول الحلفاء، ومن أمثلة هذه الشائعات نجد ما قام به وزير الدعاية غوبلز حينما نشر خبرا مفاده أن هتلر قتل، غير أن ذلك لم يكن صحيحا، وأمر بعدها وسائل الإعلام الألمانية من صحف وإذاعات بإجراء حوارات حصرية مع هتلر.

إن هناك أمثلة من الشائعات على مر العصور بدأ من مرحلة ما قبل التاريخ إلى العصور القديمة فالعصور الوسطى وصولا إلى العصر الحديث، وهو ما يثبت أن الشائعات قديمة قدم الإنسان ووجدت منذ ظهوره، غير أن مضمونها وطريقة بثها ونشرها تبدلت وتغيرت عبر العصور، فإذا كانت في القديم تنتشر شفاهة فإنه حديثا تطورت وسائل نشرها وأصبحت تعتمد على وسائل الإعلام الحديثة، ولنا في الإذاعة المسموعة مثلا حيا وما لعبته أثناء الحرب العالمية الثانية من نشر للشائعات ومساهمتها في الحرب النفسية التي تبنتها أطراف الحرب لتأثير كل منهما على الآخر، بل إنه حاليا أصبحت وسائل نشر الشائعات متطورة أكثر مما كانت عليه، حتى أنه أصبحت لها مؤسسات قائمة بذاتها تختلف مسمياتها ولكن أن وظيفتها واحدة.

¹ منير محمد حجاب، الشائعات وطرق مواجهتها، مرجع سبق ذكره، ص34.

الفرع الثاني: دور وسائل الإعلام في الحد من الشائعات في أوقات الأزمات.

لا يختلف اثنان حول مكانة ودور وسائل الإعلام والاتصال في المجتمع، من خلال ما تؤديه هذه الوسائل من وظائف وما تخلقه من تأثيرات بغض النظر عن طبيعة هذا التأثير، وتزداد أهمية هذه الوسائل عندما يصاب النسق الاجتماعي أو أحد أنظمتها بخلل وظيفي كما يعبر عن ذلك الموظفون، إذ تعمل وسائل الإعلام على كشف هذا الخلل وتشخيصه ومراقبة البيئة الاجتماعية ومساعدة الأفراد في التغلب على المصاعب التي تواجههم خاصة في ظل تعقد المجتمعات الإنسانية وتحول المجتمعات البشرية إلى مجتمعات صناعية فتعقدت الحياة الاجتماعية وأصبح المجتمع مهدداً بأزمات وكوارث عدة تختلف طبيعتها بين الأزمات البيئية والصناعية والاجتماعية والسياسية... الخ.

وتؤدي وسائل الإعلام أدواراً مختلفة في أوقات الأزمات تتأرجح بين تزويد الجمهور بالمعلومات والأخبار المتعلقة بالأزمة وبين توجيه الرأي العام وتأطيره حيال ذلك، وتبرز أدوار أخرى لهذه الوسائل تتمثل في وقاية محيط الأزمة من الشائعات التي من الممكن أن تزيد من تأثيرها وخطرها، وتؤدي إلى تصعيدها من جديد، وذلك بالرد على الأخبار غير الصحيحة والمعلومات المغلوطة وتصحيحها وبشها من جديد وفضح المتآمريين الذين يشوشون ويستثمرون في مختلف الأزمات التي يعرفها المجتمع لئلا سمومهم من خلال الترويج لحملة من الشائعات سعياً منهم للإبقاء على نشاط الأزمة واستمرارها لقضاء مصالحهم، لذا فإن مهمة وسائل الإعلام في هذه الأوقات تتضاعف وتصبح بمثابة سلاح لمواجهة مختلف الشائعات، وللحد من انتشارها.

"إن أهم وسيلة لمكافحة هذه الظاهرة أي الشائعة والقيام بعمل مضاد لمنع وقوع حالات الالتباس والغموض ويتحقق ذلك عملياً بتوافر وسائل الإعلام التي تبادر إلى معالجة المواضيع والمسائل وتقدم الأخبار والمعلومات الصحيحة عنها بدقة والكشف عن ملامحتها أمام الرأي العام، ويمكن اللجوء إلى الإعلانات الرسمية والمنشورات التي تدحض الشائعات، كما يمكن اللجوء إلى مصدر رسمي ومسئول في آن واحد لدحض الشائعة بما يفيد الإقناع."¹

إن غياب أو نقص المعلومات عن أحداث وتطورات الأزمة يساعد بقدر كبير على توفر المناخ الملائم لانتشار الشائعات وتغلغلها في أوساط الجماهير ومن ثم سهولة تقبلها وتصديقها والعكس

¹ إبراهيم فواز الجبوي، الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 148.

صحيح، ومن هنا تأتيمساهمة وسائل الإعلام في مواجهة الشائعات وذلك من خلال تبني عدد من الأساليب التي تختلف باختلاف طبيعة الأزمات ونجد منها: ¹

- 1) السبق*: وهو السعي دائما لاستخدام أحد الموضوعات قبل أن يستخدمه الخصم.
 - 2) الدعاية المضادة المباشرة: كالإجابة على مزاعم وادعاءات الخصم مباشرة وتفنيدها.
 - 3) الدعاية المضادة غير المباشرة: كتقديم موضوعات جديدة مناسبة تكذب الخصم ضمنا وتلميحا.
 - 4) التحويل: بمعنى جذب المخاطب لتحويل اهتمامه عن الموضوع الأصلي لدعاية الخصم.
 - 5) الصمت: وذلك بتجاهل مزاعم العدو.
 - 6) تصغير شأن الموضوع: أي التقليل من أهمية ما تركز عليه دعاية العدو.
 - 7) استخدام التقنيات والطرق والأشكال المناسبة لتحقيق هذه الأساليب وفق الظروف الملموسة للأزمة وتطورها، وفق مضمون وشكل دعاية الخصم، وطبعا بما يتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف، ونوعية الوسيلة المستخدمة.
- وهناك بعض الأسس التي تعتمد عليها وسائل الإعلام لمكافحة الشائعات والوقاية منها وتتمثل فيما يلي: ²

- 1) تنمية الوعي بالشؤون العامة عن طريق نشر الخبر الدقيق والصحيح والصادق والموضوعي.
- 2) نشر الحقائق وعدم التعتيم الإعلامي على الأخبار إلا ما كان يتعلق بالآداب والأخلاق العامة وقضايا الأمن الوطني.
- 3) الاعتماد على الحوار في القضايا العامة بديمقراطية ومرونة.
- 4) منح المواطن حق الإعلام للتعبير عن آرائه وأفكاره ضمن الضوابط والقواعد القانونية والدستورية من أجل بناء الوعي والشعور بالمسؤولية.
- 5) اعتماد أساليب الإعلام الموجه كالتوعية في الصحافة، برامج موجهة في الإذاعة، عقد الندوات المفتوحة في التلفزيون لغرض وضع الحقائق أمام الجمهور وجعله يقوم هو بالاختيار الرشيد بين الحقائق الناصعة.

¹ علي فلاح الضلاعين وأخرون، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، لاص ص154، 155.

² صلاح عبد الحميد، الإعلام وإدارة الأزمات، الجزائر، أطفالنا للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص170، 171.

6) القيام بشرح أسباب الأزمة وإزالة كافة الظواهر التي قد يستفيد منها العدو.

يعمل الإعلام في هذه الحالة كمحقق ومفتش يبحث عن مصدر الشائعة ومروجها ويكتشف أبعادها وأهدافها المسطرة حتى تسهل عليه عملية الرد وتكذيب هذه الشائعة، فاكتشاف مصدر الشائعة من قبل وسائل الإعلام قد يدفع صاحبها للاعتراف بالحقيقة ويفضح الأطراف الأخرى الضالعة وراءها ويعطي أهدافها المرجوة، "فأفضل طريقة لمقاومة الشائعة هي الشفافية في تزويد الجمهور المستهدف بالمعلومات السريعة والدقيقة والموضوعية عن أوضاعهم وأوضاع مؤسساتهم حتى يكونوا على درجة عالية من الوعي بما يجري حولهم."¹

فغياب الشفافية والصراحة والموضوعية من جانب وسائل الإعلام في إعلام الجمهور وتفنيد الشائعات المحيطة به يزيد من درجة التعقد ويسهم في انتشار الشائعة وسط الجماهير ويؤدي إلى اقتناعهم بها والاعتقاد بأنها هي الخبر اليقين، وبالتالي فإن أي رد أو تكذيب من جانب وسائل الإعلام لهذه الشائعات بعد انتشارها بفترة طويلة لن يكون له أي أثر، ومن الصعب بعد ذلك تصحيح معتقدات هذا الجمهور وتوجيهها صوب الرؤية الصحيحة، لذلك ينبغي من وسائل الإعلام الحذر من بداية الأزمة ومراقبة كل مراحلها وأطوارها، "لأن الأزمة هي في الواقع شائعة سلبية، كذلك فإن الأزمات والكوارث تخلق مناخا مواتيا لظهور وانتشار الشائعات، ومع ذلك هناك إمكانية لمواجهة الشائعات أثناء الأزمات من خلال بناء مركز للشائعات يعمل به بعض الأفراد والمتطوعين، وتضع لهم قوائم لعمل تحذيرات من الشائعات، وتقديم نصائح للمسؤولين والمواطنين في كيفية تفنيد الشائعات والرد عليها، ومن المهم أن يزود المسؤولون بمعلومات كافية ودقيقة عن الموقف حتى يمكنهم توجيه الأحداث وتقديم نصائح للمسؤولين والمواطنين في كيفية تفنيد الشائعات والرد عليها، ومن المهم أن يزود المسؤولون بمعلومات كافية ودقيقة عن المواقف حتى يمكنهم توجيه الأحداث وتقديم نصائح للمواطنين."²

إن مهمة بناء هذا المركز وتسييره وتزويده بالمعلومات والأخبار لتفنيد الشائعات المنتشرة داخل البيئة المتأزمة يكون من اختصاص وسائل الإعلام، لأنه يكون بمثابة ملحق تابع للسياسة الإعلامية المتبناة من طرف هذه الوسائل إلى جانب مهمتها الإخبارية والدعائية والتوجيهية.

¹ منير محمد حجاب، الشائعات وطرق مواجهتها، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² عبد الله نجيب، صلاح محمد عبد الحميد، الشائعات والحرب النفسية، مرجع سبق ذكره، ص 151، 152.

وتمارس وسائل الإعلام خاصة في أوقات الحروب وحتى الأزمات التي تكون بين طرفين نوعا من الدعاية المضادة التي يكون هدفها الأساسي هو الرد على إعلام الخصم وذلك بإنتاج رسائل إعلامية مضادة وتشكيك في حقيقة ما يقال، لأن كسب المعركة يكون إعلاميا قبل أن يكون عسكريا*، ونجاح الإعلام وقوته في الرد على العدو هو دليل على بداية التفوق عليه وإحدى مؤشرات النصر. ولا ينبغي أن نربط دور وسائل الإعلام أثناء الأزمات بتزويد الجماهير بالأخبار وتوفيرها لهم وإبقاءهم على اتصال مباشر بما يجري من حولهم، وإنما تكون لها مهمة دفاعية ورقابية كذلك، من خلال الرد على كل الشائعات التي تحاك لتلويث محيط الأزمة والتأثير على الرأي العام وتصحيح هذه الشائعات بتبيان جوانب غموضها وإعطاء أدلة في ذلك وتكذيبها شريطة أن لا يتجاوز ذلك وقتنا طويلا، لأن الشائعة سريعة الانتشار وصعب التحكم فيها إذا ما استفحلت في المجتمع، لذلك لا بد من تكثيف وسائل الإعلام لدورها الرقابي في أوقات الأزمات والحرص على معرفة ما يدور في المجتمع من أخبار واكتشاف الشائعات في حينها والرد عليها مباشرة بتوفير المعلومات والأخبار الصحيحة والحقائق الثابتة، فبغيا هذه الأخيرة تنمو الشائعات في محيط الأزمة وتنتشر بسرعة وتسهل عملية استهلاكها من طرف الجمهور، ووسائل الإعلام هي التي تحصن المجتمعات في أوقات الأزمات وتحميها من خطر الشائعات التي من الممكن أن تزيد من درجة التوتر وتبقي على جو الصراع الدائر بين الأطراف المتنازعة وتغذي جوانب الصراع وتزيد من سرعة اشتعالها، خاصة في الأزمات الداخلية التي تعرفها المجتمعات والتي تكون أسبابها طائفية أو عرقية، وتؤدي الشائعات في هذه الحالة مفعولها وتأتي بنتائجها المرجوة وتحقق أهدافها المسطرة، لأن الأطراف الخفية المحركة لهذه الأزمة تعمل على بث الشائعات وإرسالها إلى أحد أطراف الأزمة وإصاقها بالطرف الآخر وبهذا تبقى الأزمة مشتتة بين الطرفين، ففي أزمة غرداية كان ككل مرة يتم إطلاق شائعات من أطراف مجهولة لتحريك نشاط هذه الأزمة، فعلى سبيل المثال نجد الشائعة التي استهدفت الطرف المزالي في أن الإباضيون خوارج وبالتالي فإن قتلهم أو سلب أملاكهم جائز، وكذلك الحال بالنسبة للشائعات التي كانت تطلق من حين لآخر في أن أحد هذه الأطراف سيهجم على الآخر سواء من الجانب المزالي أو العربي، وهو ما كان يخلق جوا مشحونا ويوتر العلاقات بينهما.

* في حربي الخليج الثانية عام 1990 والثالثة في 2003 استطاعت الولايات المتحدة الأمريكية بفضل إعلامها القوي خاصة السمعي البصري منه كقناة CNN أن تكسب هذه الحرب إعلاميا قبل المواجهة العسكرية، وذلك بتشويه صورة النظام العراقي داخليا وخارجيا وكسب تأييد الرأي العام الدولي، وضم حلفاء جدد.

المحاضرة السابعة عشر: تخطيط الاستراتيجيات الإعلامية لمواجهة الأزمات:

تبنى وسائل الإعلام عند مواجهتها وإدارتها لمختلف الأزمات والكوارث استراتيجيات في ذلك، تعد بمثابة خطط يتم إعدادها مسبقاً لترتيب عناصر الإدارة الإعلامية حتى يكون هناك تنظيم وتنسيق في ذلك، ولا تتم هذه العملية بطريقة اعتباطية، والإعلام الأزمات القوي والفاعل هو الذي تكون له خطط إعلامية ميدانية يعتمد عليها لمواجهة الأزمات، وعملية صياغة وإعداد هذه الخطط تكون من اختصاصه في هذا الميدان ويتم بعدها إدماج الخطة الإعلامية مع الخطة العامة التي يشرف عليها فريق إدارة الأزمات وبهذا تتكامل وتتفاعل الجهود الرسمية والإدارية والإعلامية مع بعضها البعض حتى تكون عملية إدارة الأزمات عملية ناجحة.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الإعلامي.

يعد التخطيط الإعلامي عنصراً مهماً في إدارة الأزمات لأنه يقوم على وضع الخطط الكفيلة وتسطير الأهداف المرجوة وتقسيم الوظائف والأدوار وتحديدتها، وبهذا فهو ينظم سيرورة العمل الإعلامي من بدايته إلى نهايته في سبيل إدارة الأزمات والتحكم فيها، وفشل وسائل الإعلام في معالجة مختلف الأزمات التي تتعرض لها الدول أو بنجاحها إنما يرجع لنوعية التخطيط الإعلامي ومدى فعاليته، ويمكننا القول أن "أية أزمة تواجه دولة أو مؤسسة، أو كيان ما إنما ينعكس بالضرورة على المؤسسة الإعلامية القائمة، بالإضافة إلى قيام الأجهزة المعنية باتخاذ ما يلزم لمواجهة أزمة ما، فإن الأجهزة الإعلامية تعتبر أحد أهم العناصر الفاعلة التي ينبغي أن يتم توظيفها من أجل دعم الخبرات التي يتم اتخاذها لمواجهة الأزمة من قبل إدارة المؤسسة أو الكيان الذي يواجه أزمة ما اقتصادية أو اجتماعية أو عسكرية... وغيرها، فالأزمة إذا كانت أزمة سياسية على سبيل المثال فمن الضروري مواجهتها من خلال معالجة سياسية ولكن هذه المعالجة السياسية يلزمها بالضرورة الاعتماد إلى حد كبير على الأجهزة الإعلامية من أجل مساندة الإجراءات المتخذة ومتابعة خطواتها."¹

ويعد التخطيط الإعلامي أحد أهم وظائف الإعلام في أوقات الأزمات فهو "يتحدد في الحيلولة دون حدوث أزمات أو في التغلب عليها في حال حدوثها أو في محاصرتها وعدم السماح لها بالتفاقم والانتشار والخروج من نطاق السيطرة، وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات إعلامياً، إذ يمكن للتخطيط

¹ عبد المجيد شكري، التخطيط الإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

الإعلامي المعد والمدرّس جيدا أن يعمل على تفتيت وتشتيت العناصر التي تسببت في الأزمة، مما يؤدي إلى إضعاف الأزمة وتقزيمها، فالإعلام له تأثير مباشر وفعال في نفس الوقت.¹

ويشير التخطيط الإعلامي إلى تلك "الجهود والنشاطات التي تمكن من صياغة الخطط الإعلامية اللازمة علميا وعلى أساس الخبرة المستمدة من التجارب السابقة للعمل على توعية أفراد المجتمع بالطريقة الصحيحة والملائمة للتعامل مع الأزمات والكوارث وذلك بالحد من آثارها السلبية والعمل على احتواءها قبيل استفحائها وتقليل نسبة الخسائر الناتجة عنها."²

وتساهم وسائل الإعلام والاتصال من خلال خطط عملها الموضوعية لمعالجة الأزمات وإدارتها إلى وقف زحف الأزمة من خلال مساهمها في نشر وإذاعة مختلف المبادرات الرسمية الحكومية والرامية إلى فتح الحوار مع أطراف الصراع مثلا هذا في حال الأزمة السياسية أو وقف العمل المسلح إذا كانت الأزمة عسكرية، وهذه مهمة وسائل الإعلام القائمة على دعوة وإقناع هذه الأطراف بالجلوس على طاولة الحوار ووقف أعمال العنف.

يعرف سعيد لبيب التخطيط الإعلامي على أنه "توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التي يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة من أجل تحقيق أهداف معينة مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات."³

إن التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات والكوارث يعني كل "الخطط الإعلامية التي يتم الإعداد المسبق لها لغرض القيام بها عند وقوع الأزمات من خلال تحديد الجهود الإعلامية التي من المفترض أن يقوم بها وتحديد زماها، والغرض من التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات هو توفير الدعم والمساندة اللازمة إعلاميا لفريق إدارة الأزمات."⁴

¹ عبد الرزاق الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 220.

² إسماعيل عبد الفتاح، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 127.

³ لبيب سعد، اعتبارات سياسية في التخطيط الإعلامي على المدى البعيد في الوطن العربي، نقلا عن، حميد جاعد الدليمي، التخطيط الإعلامي، عمان الأردن، دار الشروق، ط 1، 1998، ص 100.

⁴ إبراهيم فواز الجباوي، الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 145.

وتقوم عملية التخطيط الإعلامي للأزمات على أسس وشروط محددة حتى تكون فعالة وتساهم في إدارة الأزمة المتوقعة أو حتى التي حدثت ونجد من هذه الأسس والشروط ما يلي: ¹

(1) تحديد نوع الأزمة ومراحلها.

(2) تحديد الأهداف.

(3) تحديد الجمهور المستهدف.

فالخطة الإعلامية ينبغي أن توضع وتصاغ بحسب نوع الأزمة، فالأزمات والكوارث الطبيعية مثلا تتطلب سرعة في الأداء والتنفيذ، وعامل الوقت يكون حاسما، على عكس الأزمات السياسية التي تستمر لسنوات بين بلدين أو داخل الدولة الواحدة، فإن الخطة الإعلامية لإدارة هذه الأزمة تتطلب تكيف هذه الخطة مع المتغيرات الحاصلة في محيط الأزمة دون تسرع، وبخصوص أهداف هذه الخطة فلا بد أن تصاغ منذ البداية ويصرح بها، لأن عملية الإدارة الإعلامية للأزمات تشترط وضع الأهداف الرئيسية والثانوية، كما أن هناك أهداف على المدى القريب وأخرى على المدى البعيد وهكذا، وتتلخص هذه الأهداف غالبا في كسب ثقة الجمهور وتأييده وتزويده بالأخبار والمستجدات الراهنة المرتبطة بالأزمة، والدفاع عن مصالح المجتمع ومواجهة الشائعات المحتملة، أما عن الجمهور المستهدف فلا بد من المخطط الإعلامي أو الهيئة القائمة على هذا التخطيط أن تضع في اعتبارها أي جمهور ستستهدفه، أهو الجمهور العام؟ أم الخاص؟ الجمهور الداخلي أم الخارجي بالنسبة للأزمات التي تحدث داخل المؤسسات، وعموما فإنه يتم استهداف جمهور الأزمة لأنه هو المتأثر بالأزمة، كما أنه يكون متعطش لمعرفة المستجدات خاصة في ظل الغموض واللبس الذي يكتنف الأزمات، زيادة على ذلك فإن أفراد الجمهور يزيد اعتمادهم أكثر على وسائل الإعلام في أوقات الأزمات لأنها المصدر الوحيد للمعرفة لديهم.

ولنجاح عملية التخطيط هناك مقومات لا بد من توفرها هي: ²

(1) الشمول: وهو شمول التخطيط الإعلامي لكافة المجالات التنموية ولكافة أنواع الجمهور

وكذلك لكافة عناصر العملية الاتصالية المرسل والرسالة والجمهور والأثر، لأن كل عنصر يعتبر مؤثرا أو يؤثر في العناصر الأخرى.

¹ قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمة، مرجع سبق ذكره، ص342.

² محمد الصيرفي، الإعلام، الإسكندرية مصر، دار الفكر الجامعي، ط1، 2009، ص202.

2) التكامل: ويعني التكامل مع الخطط والبرامج السابقة ومع الخطط والبرامج التنموية.
 3) المرونة: وتعني القدرة على التعديل الطارئ لمواجهة الظروف غير المتوقعة للقائم بالاتصال.
 4) الاستمرارية: بمعنى أن نتصور أن كل مرحلة تتصل بما قبلها وتؤدي إلى ما بعدها، فمرحلة الإعداد والتصميم لا تنفصل عن مرحلة التخطيط ولا عن مرحلة التنفيذ، وهذه الأخيرة لا تنفصل عن مرحلة التقويم، أي أن الخطة كلاً متكاملة مرتبطة ببعضها بطريقة عضوية ضماناً لاستمرار العمل ووفائه بالغايات المنشودة.

5) التكلفة: على أساس وحدة التكلفة لاستخدام وسائل الإعلام المختلفة.

6) يسر الأداء: أي أن تتوفر جميع وسائل سهولة أداء الخطة الإعلامية وتنفيذها.

إن عملية التخطيط الإعلامي الجيد تنعكس في الخطة الإعلامية الموجهة لإدارة الأزمة في مختلف مراحلها، والخطة الناجحة والفاعلة هي تلك التي تكون دقيقة وشاملة وواضحة من ناحية الأهداف وتكون موجهة إلى الجمهور المستهدف، كما يجب أن تكون مرنة حتى يتم تعديلها بما يتلاءم مع المتغيرات الراهنة المصاحبة للأزمة، مع الاستعانة عند إعدادها بخبراء ومتخصصين في الميدان الإعلامي حتى لا تكون خطة عشوائية وبالتالي تؤدي إلى إدارة عشوائية للأزمة وهو ما يتنافى مع علم إدارة الأزمات الذي يقوم على التخطيط في مختلف المراحل.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات الإعلامية في مواجهة الأزمات.

يتبنى إعلام الأزمة عند مواجهته وإدارته لمختلف الأزمات مجموعة من الاستراتيجيات الإعلامية التي تنبثق من عملية التخطيط الإعلامي، بحيث تقوم هذه الاستراتيجيات على مجموعة من الأهداف المحددة سلفاً، "وقد أكد علماء الاتصال على أن استراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالي لكل أزمة استراتيجية التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل أنه يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف، أي أنهم يؤكدون على أن استراتيجية مواجهة الأزمة هي استراتيجية موقفية Situational Strategy فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف."¹

¹ علي عوجة، كريمة فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 205.

ومن بين أبرز وأهم الاستراتيجيات الإعلامية نجد تلك التي وضعها ميلفين ديفلر وسندرابول روكيتش، وسنقوم بإسقاط هذه الاستراتيجيات وكيفية تطبيقها في أوقات الأزمات، ومن ثم يمكننا أن نطلق عليها استراتيجيات إعلام الأزمة وهي على الشكل التالي:

1 - استراتيجية التركيز:

تقوم هذه الاستراتيجية على ضرورة التركيز على الجماهير المنتشرة هنا وهناك وذلك بهدف الوصول إليها وتلبية احتياجاتها إعلامياً وتوفير الأخبار والمعلومات لها ويقصد بهذه الاستراتيجية أيضاً "استخدام وسائل إعلام متعددة للتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة، ولا تستخدم إلا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة."¹

وتستخدم هذه الاستراتيجية عند الإدارة الإعلامية للأزمة، من خلال التركيز على جمهور الأزمة سواء المتواجد داخل البيئة المتأزمة أو حتى الذي يعيش خارجها وذلك بنقل كل الأخبار المرتبطة بالأزمة وتطورات هذه الأخيرة إلى هذا الجمهور وإشباع جوعه، حتى يكون على صلة بما يجري في محيط الأزمة، ويقوم فريق إدارة الأزمة للوصول إلى هذا الجمهور بإتباع هذه الاستراتيجية، ليتسنى له تركيز اهتمام وانتباه الجمهور على هذه الأزمة، وقد يعتمد الجمهور أكثر على وسائل الإعلام المركزة على الأزمة لمعرفة المستجدات والتطورات الراهنة، إضافة إلى التركيز على مختلف وسائل الإعلام من صحافة مكتوبة وإذاعة وتلفزيون وحتى وسائل الإعلام الإلكترونية في عملية التغطية الإخبارية، حتى يتم محاصرة الأزمة إعلامياً ولتلبية رغبات جمهور الأزمة الذي يتسم بالتنوع، فهناك الجمهور الأمي والمتعلم... الخ.

إن هذه الاستراتيجية الإعلامية في أوقات الأزمات تسعى إلى التركيز على الجمهور المنتشر والمتواجد في مختلف المناطق ولفت انتباهه لمتابعة ما يحدث في محيط الأزمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تهدف إلى التركيز على أخبار الأزمة باستخدام كل وسائل الإعلام المتوفرة حتى يكون هناك تنوع في المحتوى وحتى في المعالجة والإدارة الإعلامية لهذه الأزمة.

2 - الاستراتيجية الديناميكية النفسية:

¹ عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 31.

تهدف الاستراتيجية الديناميكية النفسية إلى التأثير على الجمهور نفسيا من خلال ما تبثه وسائل الإعلام من رسائل إلى هذا الجمهور لتحريكه للقيام بسلوك معين، فالتأثير النفسي في الجمهور هو الهدف الأساسي للوسيلة وذلك باستخدام جملة من الاستمالات العقلية والعاطفية واستمالات التخويف لتحقيق هذا الهدف، وتستند هذه الاستراتيجية أيضا على فرضيات ومساهمات علم النفس خاصة السلوكي وذلك فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة، إذ أن الرسائل الإعلامية بمثابة منبهات والاستجابة تحدث من جانب الجمهور.

ويكمن جوهر الاستراتيجية السيكودينامية في "أن رسالة فعالة تتمتع بقدرة على إحداث تبدل في العمل السيكولوجي للأفراد، وأن فاعلية الإقناعية تتجسد في التعلم الجديد الذي يتحقق انطلاقا من المعلومة المقدمة من المرسل، والتي تغير البنية السيكولوجية الداخلية للفرد (حاجات، خوف، اتجاهات)، مؤدية إلى ظهور السلوك الذي ينبغي مرسل المعلومة."¹

إن هذه الاستراتيجية "تعتمد على العامل السيكولوجي لإحداث عملية الإقناع والتأثير في سلوك الفرد بواسطة إثارة الجوانب الانفعالية والعاطفية فيه، وتوظيفها بشكل يؤدي بالفرد إلى تقبل ما يتلقاه أو على الأقل يتجاوب معه تجاوبا إيجابيا."²

وتستخدم وسائل إعلام الأزمة هذا النوع من الاستراتيجيات للتأثير على جمهور الأزمة وتحريكه وذلك من خلال استهداف نفسية الجمهور والتأثير عليها باستخدام استمالات التخويف لدفعه لتبني سلوك معين في محاولة منها لتشكيل رأي عام حول هذه الأزمة يساند السلطات الرسمية مثلا، فنموذج عمل هذه الاستراتيجية يقوم على بث وسائل الإعلام لرسائل معينة في أوقات محددة لتؤدي إلى تعديل وتحريك العامل الإدراكي للفرد، وليخلق هذا التعديل فيما بعد بالاعتماد على عامل التكرار والملاحقة سلوكا معيناً يظهر علنيا، ففي أوقات الأزمات مثلا فإن وسائل الإعلام تطلق رسائل تحويفية وتحذيرية إلى الجمهور تطلعه فيها بمحجية الطرف الذي يقف وراء هذه الأزمة وتصوره في صورة وحشية، مما يدفع هذا الجمهور إلى التراجع عن قراره المساند لهذا الطرف وتعديل سلوكه وإعلانه الوقوف في صف السلطة ومساندته لها من خلال القيام باحتجاجات لمعارضة الأطراف الضالعة في هذه الأزمة والمطالبة بمحاكمتها مثلا، ويمكن أن نستشهد بما عرفته الجزائر في تسعينات القرن الماضي،

¹ فريال مهنا، علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، دمشق سوريا، المطبعة العلمية، ط1، 2002، ص314.

² عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي خلفيته النظرية وآلياته العملية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص51.

حيث قام الإعلام العمومي والخاص بتصوير المجازر التي كانت ترتكبها الجماعات المسلحة ومختلف الأعمال الهمجية والانتهاكات في حق المواطنين العزل، وهو ما دفع الشعب الجزائري إلى التنديد بهذه الأخيرة ومساندته للسلطة الجزائرية وللحل الأمني في ذلك، وتعديل سلوكه حيال ما يحدث.

3 - الاستراتيجية الثقافية الاجتماعية:

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة مفادها "أن الثقافة تؤدي وظيفة حيوية في تشكيل السلوك البشري، وأكثر من ذلك أنها تتحكم في الأنماط السلوكية المنبثقة عن الشخصية، فهي الخلفية الفكرية والمعرفية والاعتقادية للسلوك."¹

فالأفراد بطبعهم ينزحون نحو الاستقرار ويريدون الشعور بالأمان، إذ ينتظرون من وسائل الإعلام المكافئة، فمن واجب الإعلام الأزماقي أن يضطلع بهذه المهمة، ويبث رسائل تدعم هذا الاتجاه، فالفرد كائن اجتماعي تحكمه ضوابط وتتحكم فيه مجموعة معايير اجتماعية وبالتالي فكل ما لا يتوافق مع ذلك ولا يدعم مركزه الاجتماعي لا يقنع به، كما أن الرسائل الإعلامية لا بد أن تكفل وتحقق تكافلا وتوافقا اجتماعيا في آراء الأفراد.

إن وضع استراتيجية اجتماعية ثقافية فعالة للإقناع، "تتطلب أن تحدد الرسائل الإعلامية للفرد قواعد السلوك الاجتماعي والشروط الثقافية للتحرك، والتي تحكم أفعالا يحاول المرسل تنشيطها، وإذا كان هذا التحديد قائما يصبح الهدف إعادة صياغة تلك الشروط اللازمة للتحرك."² إذ لا بد من الأخذ بهذه الاستراتيجية عند تخطيط الرسالة الإعلامية حتى لا يحدث هناك تناقرا بين محتواها ومعتقدات وقيم هذا الجمهور وثقافته، وينبغي أن تتلاءم مع ذلك بل تعززه، ففي أوقات الأزمات ينبغي الحذر من جانب وسائل الإعلام لأن الرسائل الإعلامية لا بد أن توافق ثقافة الجمهور وتنشئته ولا تتعارض مع ذلك حتى لا يكون هناك تصادم بين الوسيلة الإعلامية وجمهورها، وأن تدفعهم كذلك إلى تبني سلوك إيجابي حيال هذه الأزمة فسلوك الأفراد تحكمه توقعات وضوابط اجتماعية كما سبق وأن ذكرنا.

4 - استراتيجية بناء المعاني:

¹ عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي خلفيته النظرية وآلياته العملية، مرجع سبق ذكره، ص52.

² فريال مهنا، علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، مرجع سبق ذكره، ص316.

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي مفاده أن وسائل الإعلام والاتصال هي من تشكل إدراكات ومعارف الجمهور وتساهم في بناء صور ذهنية عن الأشياء والأحداث المحيطة بهم وبالتالي فهي التي تشكل لهم المعاني ونظرتهم لهذه الأشياء، والمضمون الإعلامي عبارة عن رموز ودلالات، وتعرض الجمهور لها يساهم في بناء وتشكيل معاني وصور عن هذا الواقع تساعد في كيفية التعامل مع الأحداث والمواقف التي تواجهه.

"والواقع أن الإعلام يغرس قناعات الإنسان حول العامل الواقعي ويؤثر في سلوكياته من خلال تحديد وتضخيم وتبديل معان حول العالم موجودة في اللغة، وتؤثر هذه التغييرات في المعاني، على الأجوبة التي يعطيها هذا المرء للأشياء وللمشكلات المعنونة بصورة معينة، إن سلوك قطاعات الجمهور الإعلامي المختلفة يمكن أن تتأثر دون أن تكون هناك نية مسبقة وهذا يعني أن أولئك الذين يجمعون ويكتبون ويوزعون الأخبار، لا يفعلون ذلك وفي أذهانهم مخطط لخلق تمثيلات عقلية أو لتنظيم أجنحة المتلقي الشخصية."¹

وإذا أخذنا بهذه الاستراتيجية في أوقات الأزمات، وفي خضم الغموض والتعقد والشك الذي ينتاب الجمهور عن ما هو واقع ومحيط بهم، وإذا سلمنا بفرضية نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام التي ترى بأن اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام يزيد في أوقات عدم الاستقرار الاجتماعي كالأزمات والحروب والكوارث فإن الجمهور يعتمد كلياً على ما تروجه وسائل الإعلام حتى وإن كان ذلك تعميماً إعلامياً، وبالتالي فإن إدراكات ومعارف الجمهور عن هذه الأزمة يتشكل بواسطة هذا المضمون، وهو ما يساهم فيما بعد في تشكيل الرأي العام حول الأزمة.

إذا كان منطق عمل وسائل الإعلام أثناء الأزمات دعائي ولصالح طرف معين في هذه الأزمة فإن وسائل الإعلام تقوم ببث رموز ومعاني إعلامية لهذا الجمهور تدعم هذا الطرف أو تعارضه، ومن ثم تتشكل صورة هذا الطرف في أذهان الجمهور بناء على ما تبثه وسائل الإعلام، وقد تكون هذه الصورة ايجابية أو سلبية وتحدد في النهاية مواقف الجمهور تجاه هذا الطرف من منظور ما قدمته وسائل الإعلام له، إذ تتحكم وسائل الإعلام من خلال هذه الاستراتيجية في اتجاهات الأفراد وتوجهها صوب الوجهة التي تريد بتغيير سلوكها تجاه ما يحدث وهذا ما تسعى إليه وسائل الإعلام.

¹ فريال مهنا، علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، مرجع سبق ذكره، ص 318.

5- استراتيجية الاتصال الوقائي:

إن استراتيجية عمل وسائل الإعلام لا تقوم على كيفية تخطيط إعداد الرسالة الإعلامية وبنها إلى الجمهور وشد انتباهه نحو موضوع معين أو جعله مركزا على حدث معين، وإنما تذهب أبعد من ذلك، لأن مسؤولية وسائل الإعلام تجاه الأفراد والمجتمعات تتركز على حمايتهم ووقايتهم ومراقبة البيئة المحيطة بهم من جراء ما يتعرضون له إعلاميا من مختلف وسائل الإعلام خاصة في أوقات الأزمات، وتزداد مسؤولية الإعلام في ذلك من خلال الرد على مختلف الحملات الإعلامية المعادية والمؤججة للصراع ووقاية المجتمع ما أمكن من خطر الشائعات التي قد يتعرض لها، لأن البيئة المتأزمة تتوفر فيها المناخ المناسب لانتشار الشائعات، لذلك يتحول إعلام الأزمات إلى مهمة دفاعية أيضا لتصحيح هذه الشائعات والرد عليها ومحاربتها، ونشر الأخبار الصحيحة وإمداد الجمهور بكل جديد في حينه، لأن عنصر الوقت مهم أثناء الأزمات، لذلك يتطلب الطرف السرعة من جانب وسائل الإعلام في بث الأخبار المرتبطة بالأزمة والرد على نظيرتها المشوهة للحدث والمربكة للجمهور، لأن هذا الأخير كما سبق وأن ذكرنا أكثر اعتمادا على وسائل الإعلام في أوقات الأزمات أكثر من أي وقت آخر، وبالتالي فإنه يتأثر ويصدق كل ما يصله إعلاميا.

تعد استراتيجية الاتصال الوقائي من أكثر الاستراتيجيات تطبيقا من جانب وسائل الإعلام أثناء الأزمات والحروب والكوارث حتى يتأثر الرأي العام بكل ما تتناقله وسائل الإعلام، كما يتم استخدام هذه الاستراتيجية أيضا لتصحيح صورة الجمهور عن المنظمات في الأزمات التي تعرفها، "وتعتمد هذه الاستراتيجية على التعاون والتنسيق بين وسائل الإعلام والمدارس والجامعات والمساجد وأجهزة وإدارات الإعلام الأمني وفريق إدارة الأزمة ولجان رصد ومتابعة الشائعات، وتوسع استراتيجية الاتصال الوقائي إلى تحقيق أهداف تربوية على المدى البعيد، مع إبقاء المجتمع ومؤسساته في حالة وعي ويقظة بمناخ الشائعات وأساليب ترويجها."¹

إن الاستراتيجية الإعلامية لمواجهة للأزمات كثيرة ومتعددة، وما ذكرناه لا يشمل إلا بعضها، وهو ما رأيناه يتطابق مع الأزمات الداخلية التي تعرفها المجتمعات، فهناك استراتيجيات أخرى لا تصلح للتطبيق إلا داخل المنظمات والمؤسسات وهي التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة.

¹ محمد شومان، الإعلام والأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 120.

كما يمكن أن تستخدم وتطبق استراتيجية واحدة من هذه الاستراتيجيات في أوقات الأزمات، ولكن عموماً يتم الإدماج والتوفيق بين هذه الاستراتيجيات الخمس السابقة الذكر أو بعضها من جانب وسائل الإعلام وتحديد فريق إدارة الأزمة إعلامياً حتى تتم محاصرة الأزمة من كل الجوانب، إذ يتم تركيز انتباه الجمهور على الأزمة وتطوراتها باستخدام أكثر من وسيلة إعلامية إن أمكن ذلك، وهذه نظرة استراتيجية التركيز، ثم يتم التأثير على الجمهور نفسياً عن طريق استخدام عدة استمالات قد تكون عقلية أو عاطفية أو حتى استمالات تخوفية وهذا جوهر عمل الاستراتيجية الديناميكية النفسية، ليتم بعدها مخاطبة هذا الجمهور بثقافته وبكويته الاجتماعية ووفق المعايير الاجتماعية التي تحكمه وهو منظور الاستراتيجية الثقافية الاجتماعية، كما تشكل معانيه وإدراكاته ومعارفه وصوره عن ما يحيط به من خلال ما تبثه وسائل الإعلام وهذا مرتكز استراتيجية بناء المعاني، وأخيراً تعمل وسائل الإعلام على حماية المجتمع ووقايته من الحملات المضادة التي تقوم بها وسائل الإعلام الأخرى وتكذيب الشائعات التي يتعرض لها والرد عليها، وهي سياسة عمل استراتيجية الاتصال الوقائي، وباستخدام وتوظيف هذه الاستراتيجيات وإدماجها مع بعضها البعض تتم مواجهة الأزمة والسيطرة عليها ومحاصرتها إعلامياً ومن ثم تنجح الإدارة الإعلامية لهذه الأزمة وتحقق أهدافها.

خلاصة:

رأينا من خلال ما سبق الأهمية التي يكتسبها الإعلام في أوقات الأزمات، والدور الذي يؤديه إعلام الأزمة في مختلف المراحل (مرحلة ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة)، فمكانة الإعلام لا يمكن إغفالها أو الاستهانة بها، فهو عامل مؤثر في إدارة الأزمات وحلها إذا ما تم توظيفه في الاتجاه الصحيح بعيداً عن كل تهويل أو تهوين للحقائق، اعتماداً في ذلك على الموضوعية في المعالجة والمصداقية في استقاء المعلومات من المصادر الرسمية، وبقدر ما يساهم الإعلام في الحد من الأزمة وتوقيفها بقدر ما يكون عاملاً في إيقافها والإبقاء عليها من خلال تغذية جذورها ونشر الشائعات في محيطها وتحريف الحقائق المتصلة بها.

قائمة المراجع:

1) المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1) إبراهيم فواز الجبائي، الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات ، دمشق، مكتبة دار طلاس، ط 1، 2011.
- 2) أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي ، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1410هـ، 1990.
- 3) إدريس الكريني، إدارة الأزمات في عالم متغير ، المغرب، المركز العلمي للدراسات السياسية، ط 2، 2014.
- 4) أديب خضور، الإعلام والأزمات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 1، 1999.
- 5) إسماعيل عبد الفتاح، الإعلام وإدارة الأزمات، القاهرة، دار العالم العربي، ط 1، 2012.
- 6) جان نويل كابفيرير، الشائعات الوسيلة الإعلامية الأقدم في العالم ، ترجمة تانيا ناجيا، لبنان، دار الساقى، ط 1، 2007.
- 7) حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة، عالم الكتب، ط 1، 2003.
- 8) حسين قادري، النزاعات الدولية، باتنة الجزائر، منشورات خير جليس، ط 1، 2007.
- 9) حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2005.
- 10) حميد جاعد الدليمي، التخطيط الإعلامي، عمان الأردن، دار الشروق، ط 1، 1998.
- 11) خالد بن مسفر آل مانع، دور المواطن في مواجهة الكوارث والأزمات في عصر المعلومات، دار النحوي للنشر والتوزيع، الرياض، 2010/1431
- 12) خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام والاتصال، الجزائر، دار اللسان العربي للترجمة والتأليف والنشر، ط 1، 1422.
- 13) خطاب عايذة وأخرون، أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992.
- 14) سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات ، عمان، دار البداية، ط 1، 2007.
- 15) السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة ، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط 1، 2006.

- 16) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، القاهرة، دار الأمين، ط2، 2002.
- 17) السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين، ط1، 2003.
- 18) صلاح عبد الحميد، الإعلام وإدارة الأزمات، الجزائر، أطفالنا للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
- 19) عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 20) عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي خلفيته النظرية وآلياته العملية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 21) عباس رشدي عماري، إدارة الأزمات في عالم متغير ، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993.
- 22) عبد الحميد نجيب، صلاح محمد عبد الحميد، الشائعات والحرب النفسية ، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 23) عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2012.
- 24) عبد المجيد شكري، التخطيط الإعلامي أسسه، نظرياته، تطبيقاته ، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 2009.
- 25) عصمت عدلي، الإعلام الأمني بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية مصر، دار الجامعة الجديدة، 2011.
- 26) عطا الله أحمد شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية ، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، 2011.
- 27) علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، القاهرة، عالم الكتب، ط2، 2008.
- 28) علي فلاح الضلاعين وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمات ، عمان، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014.
- 29) عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، الجزائر، دار الخلدونية، 2011.

- 30) فريال مهنا، علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية ، دمشق سوريا، المطبعة العلمية، ط 1 ، 2002، ص119.
- 31) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- 32) قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 33) ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2008.
- 34) مجموعة مؤلفين، التعاطي الإعلامي مع ظاهرة التطرف والإرهاب ، تونس، اتحاد إذاعات الدول العربية، جامعة الدول العربية، 2015.
- 35) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1990.
- 36) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، دت.
- 37) محمد الصيرفي، الإعلام، الإسكندرية مصر، دار الفكر الجامعي، ط1، 2009.
- 38) محمد رشاد حملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ط 1، 1993.
- 39) محمد شطاح، قضايا الإعلام في زمن العولمة بين التكنولوجيا والايديولوجيا، عين مليلة الجزائر، دار الهدى، 2006.
- 40) محمد شومان، الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002.
- 41) محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية ، القاهرة مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2013.
- 42) محمد منير حجاب، الشائعات وطرق مواجهتها ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، 2007.
- 43) معتز سيد أحمد، الحرب النفسية والشائعات ، القاهرة، مؤسسة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.

- 44) ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات: الصحافة المكتوبة نموذجا ، عين مليلة الجزائر، دار الهدى، 2013 .
- 45) نائل محمد المومني، إدارة الكوارث والأزمات، عمان، مطبعة الروزنا، ط1، 2007
- 46) هلال محمد، إدارة الأزمات... الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004 .
- 47) هويدا مصطفى، الإعلام والأزمات المعاصرة، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، 2009 .

المقالات:

- 1) أبو شامة عباس ، إدارة الأزمة في المجال الأمني ، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات العربية المتحدة، مجموعة النيل العربية، شرطة الشارقة، المجلد 4، العدد 3، 1995
- 2) أحمد فاروق رضوان ، استخدام الموقع الالكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة ، السعودية، المجلة العربية للإعلام والاتصال، الجمعية العربية السعودية للإعلام والاتصال، العدد 08، ماي 2012.
- 3) إدريس الكريني، دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية ، الإمارات، مجلة رؤى إستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، يناير، المجلد2، العدد5، 2014.
- 4) جمال تزكرت، دور العملية الاتصالية في إدارة الأزمة واتخاذ القرار لدى الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 04، ديسمبر 2012.
- 5) رضوان سلامن، الإعلام البيئي ودوره في إدارة الكوارث الطبيعية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد24، مارس 2012.
- 6) صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم دراسة موضوعية ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد321، 2011.
- 7) عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها ، القاهرة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد5، يناير-أفريل 1999
- 8) نضال الحوامدة، إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة: المنظمة التعاونية الأردنية دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2003.

(9) الهادي محمد، استخدام نظم الخبرة الآلية في معالجة وحل مشاكل الأزمات التي تواجه الإدارة المعاصرة، مجلة المدير العربي، العدد 108.

(10) اليامين بودهان، الاستراتيجيات الإعلامية لإدارة الأزمة داخل المؤسسة ، الجزائر، مجلة دراسات إستراتيجية، مركز البصيرة للبحوث والدراسات والخدمات التعليمية، العدد السابع عشر، 2012.

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1) عبد المحسن سليمان الفهيد، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006/1427.
- 2) فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 3) ليلي حرشب، تسيير المؤسسة في حالة أزمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2007/2006 .

الملتقيات والندوات العلمية:

- 1)
- 2) عامر أحمد أمين، القائد في موقف الأزمة ، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد الأول، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 12، 13 أكتوبر، 1996
- 3) علي بن فايز الجحني، الرقابة الإعلامية في وقت الأزمات ، الرياض السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، أعمال ندوة الإعلام الأمني العربي وقضاياها ومشكلاته، ط1، 2001.
- 4) علي بن هلهول الرويلي، إدارة الأزمة إستراتيجية المواجهة ، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية بعنوان: إدارة الأزمات، الجزء الأول، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 04/30 إلى 04/04/2011.

5) علي بن هلهول الرويلي، الأزمات: تعريفها- أبعادها- أسبابها، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية حول إدارة الأزمات، قسم البرامج الخاصة، كلية التدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

المواقع الالكترونية:

- 1) أحمد يوسف القرعي، الإعلام وإدارة الأزمات في عالم متغير، مقال متوفر على الرابط:
<http://www.ahram.org.eg/archive/2004/12/31/opino.html>
- 2) محمد بن سعيد الشعشي، إدارة الإعلام للأزمات، مقال متوفر على الرابط:
<http://alroya.com/ar/writer-blogs.html>.
- 3) محمد قيراط، مقال متوفر على الرابط:
<http://www.noqta.info/page-61039-ar.html>
- 4) مشعان الشاطري، الدور الإعلامي في الأزمات، مقال متوفر على الرابط:
<http://www.hrdiscussion.com/hr32793.html>
- 5) محمود محمدهلالي، إدارة الأزمات بمجتمع المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، مقال متوفر على الرابط:
<http://www.swmsa.net/articles.php?action:listarticle&id:14html>

2) المراجع باللغة الانجليزية:

القواميس والمعاجم:

Water Raxmond, **dictionary of politics**, newyork, leurence ville
brunswick publishing company, 1981, p56.

الكتب:

- 1) Pearson.c M. and Clair .j.a, **reframing crisis management**, academy of management review, 22 ,1998.
- 2) Robert f. Tittle john ,**crisis management: A team approach** ,new York,A management briefing ,1983.
- 3) Roux Dufort Christophe, **Gérer et décider en situation de crise**, ed dounod, paris ,2000

الفهرس

6	مقدمة:
7	المحاضرة الأولى: مفهوم الأزمة
7	تمهيد
	1-تعريف الأزمة. 7
	3-الأزمة والمفاهيم المشابهة. 11
15	المحاضرة الثانية: أسباب نشوء الأزمات وخصائصها.
19	المحاضرة الثالثة: أنواع وتصنيفات الأزمات.
26	المحاضرة الرابعة: الأزمة بين الأبعاد ومنهجية الدراسة.
28	الفرع الثاني: مناهج دراسة الأزمات.
30	المحاضرة الخامسة: مفهوم إدارة الأزمات.
	4-النشأة التاريخية لإدارة الأزمات. 32
	5-أهداف إدارة الأزمات. 34
36	المحاضرة السادسة: مراحل إدارة الأزمات.
41	المحاضرة السابعة: مقومات إدارة الأزمات.
44	المحاضرة الثامنة: خطوات التعامل مع الأزمات
47	المحاضرة التاسعة: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.
52	المحاضرة العاشرة: مفهوم فريق إدارة الأزمة وخصائصه.
56	المحاضرة الحادي عشر: أهمية التخطيط في إدارة الأزمات.
57	خلاصة:
58	المحاضرة الثانية عشر: مفهوم إعلام واتصال الأزمات.
	6-خصائص إعلام الأزمات. 61
65	المحاضرة الثالثة عشر: مهام ووظائف إعلام الأزمات.
69	المحاضرة الرابعة عشر: بين إعلام الأزمة واتصال الأزمة.
76	المحاضرة الخامسة عشر: دور الإعلام في إدارة الأزمات.
85	المحاضرة السادسة عشر: الإعلام والشائعات في أوقات الأزمات.
93	المحاضرة السابعة عشر: تخطيط الاستراتيجيات الإعلامية لمواجهة الأزمات:
102	خلاصة:
102	قائمة المراجع: