

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قسنطينة 3 صالح بونيدر

كلية الاعلام والاتصال والسمعي البصري

قسم الاتصال والعلاقات العامة

## مطبوعة بيداغوجية في الاتصال وتسيير الازمة

دروس للسنة الثانية ماستر علاقات عامة

مقياس : الاتصال وتسيير الازمة

إعداد الدكتور : سليم بولحية

استاذ محاضر قسم أ

الموسم الجامعي: 2021-2022

## عنوان الماستر: الاتصال والعلاقات العامة

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

الأستاذ المسئول عن الوحدة التعليمية:

اسم المادة 3: الاتصال وتسيير الأزمة

الرصيد: 5

المعامل: 2

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

المعارف المسبقة المطلوبة: نظريات الاعلام والاتصال. أن يكون الطالب قد اكتسب معارف في: أهمية الاتصال في تسيير الازمات ، معرفة حقوق 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 كألية في التخفيف من حدة الأزمات وتفضيل الحوار. فوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماما إلا عندما تواجه المؤسسات الخاصة والعامة الحكومية وغير الحكومية أزمة ما تهدد وضعها ومقدراتها على العمل والمنافس أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء

تحديد المفاهيم

الأزمة/ الاتصال

مدخل عام حول اتصال الأزمات

### مفهوم الأزمة

تعريف الأزمة

أنواع الازمات

أسباب حدوث الأزمة

إدارة الازمات

طرق التعامل مع الازمة

تشخيص الازمة

خطوات التعامل مع الأزمة

مبادئ المواجهة

## مفهوم الاتصال

مبادئ الاتصال

مهام الاتصال

عوامل فعالية الاتصال

دائرة اتصال الأزمات

الاتصال في مواجهة الأزمات

دور الاتصال قبل وأثناء وبعد الأزمة

مواجهة الحملات المعادية والشائعات

النجاح أثناء الأزمات

معوقات الاتصال الأزماتي

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

(المراجع: كتب ومطبوعات مواقع إنترنت إلخ)

- عباس رشدي إدارة الأزمات فب عالم متغير، القاهرة الاهرام للنشر 1993
- عتمان 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 -19866.
- محمد محمد الطنوبي، نظريات الاتصال، جامعة الإسكندرية 2001
- حسن عماد مكايي الاعلام ومعالجة الأزمات، المكتبة الاعلامية الدار المصرية اللبنانية 2005
- احمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية 1997.
- أديب خضور الاعلام والأزمات دار الأيام دم م للطباعة والنشر والتوزيع 1999
- Daniel Bounoux, *Introduction aux sciences de la communication*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2011 (ISBN 2707137766)
- Daniel Bounoux, *Sciences de l'information et de la communication*, Paris, Larousse, coll. Textes essentiels, 2010 (ISBN 2037410107)

- Daniel Bounoux, *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'Hermès, 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

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
3	مقدمة	1
5	الفصل الأول : الأزمة مفاهيمها إدارته تشخيصها وطرق التعامل معها	2
5	المبحث الاول : مفاهيم الأزمة	3
13	المبحث الثاني: إدارة الأزمات	4
16	المبحث الثالث: تصنيف الأزمة أنواعها.	5
28	المبحث الرابع : التعريف بعلم إدارة الأزمات	6
35	الفصل الثاني : اتصال وتسيير الأزمة	7
35	المبحث الأول: الاتصال	8
55	المبحث الثاني: العوامل المؤثر في فاعلية الاتصال ومعوقاته.	9
68	المبحث الثالث: اتصال الأزمة	10
83	المبحث الرابع: استراتيجية الاتصال المستخدمة في تسيير الأزمة و أساليب مواجهتها	11
83	قبل اختيار الاستراتيجية	12
110	الفصل الثالث: العلاقة مع الإعلام	13
110	المبحث الأول : دور الإعلام عند الأزمة	14

110	الفائدة الإعلامية للآزمة	15
125	المراجع	17

## مقدمة:

يعتبر الاتصال والتواصل حاجة اجتماعية ضرورية لكل انسان , فإذا كان الاتصال مهما في حياة الافراد العاديين , فإنه لا يقل اهمية عنه في حياة المؤسسات صغيرها وكبيرها, ولا شك ان نجاح أي منظمة يقوم في الأساس على ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية, وبينها وبين البيئة و المحيط من ناحية أخرى. فالاتصال المؤسسي هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الداري الداخلي بكل إشكاله وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها , ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها , وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها الذي يشكل في الكثير من الأحيان الكثير من الضغوطات التي تأخذها المؤسسة في عين الاعتبار لتحقيق النجاح والمكاسب المنشودة, فنجاح المؤسسة مرتبط بشكل وثيق بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها , فلالاتصال اهمية كبيرة في استمرارية نشاط المؤسسات وزيادة نموها وصمودها فهي بحاجة للاتصال كي تكون حيوية وديناميكية, ولكن في بعض الحالات والاحيان عندما تخلو المؤسسات من سياسات اتصالية حقيقية قد يوقعها في ازمات هي في غنا عنها, ومما لاشك في ذلك ان العلاقة بين الاتصال وإدارة الأزمة علاقة وطيدة , فالاتصال مصدر المعلومة الرئيسي وهو من تخبرنا كيف يكون التعامل مع الأزمة , فإدارة الأزمة تحتاج إلى اتصالات فعالة وسريعة بين الجهات ذات العلاقة, إن الأزمة لحظة حرجة تهدد مصير المؤسسة وتضع أصحاب القرار داخل التنظيمات في صعوبات كبيرة في ضوء حالة الشك وعدم توفر المعلومات الكافية من الكم والنوع و البيانات والمعلومات اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الازمة, ولهذا اخترنا مجموعة من التقنيات والاستراتيجيات لمعالجة الأزمات وكيفية تسييرها مع الإعلام الذي يعتبر الجزئية القوية التي بإمكانها إن تقاوم الأزمة وأيضا تساعد التنظيمات على تخطي الأزمة بسلام.

## الفصل الأول : الأزمة مفاهيمها إدارته تشخيصها وطرق التعامل معها

### المبحث الأول: مفاهيم الأزمة

#### أولاً: مفهوم الأزمة :

حاول كثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التي وضعت للأزمة منها تصنيف ( منى صلاح الدين شريف 1998) حيث قسمت المفاهيم التي وضعت للأزمة على أربع مجموعات:<sup>1</sup>

1. تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد أو خطر ومن أهم هذه التعريفات تعريف:

Mitroff and pauchant 1992

فذكر أن المصطلح استخدم كثيراً وأن المديرين لديهم فكرة واضحة لما يمكن اعتباره أزمة ووضع تعريفاً للأزمة " بأنها حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده"

2. تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية ومن أهمها تعريف (Bieber 1988) للأزمة على

أنها " نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء لأخطارها.

3. تعريفات ركزت على الإستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة ومن أهمها تعريف (1993

Pauchantand Douville) بأن الأزمات هي مواقف مريكة تواجه المنظمة أو النظام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها ومستحدثة وتؤدي فيما بعد لاستجاب دقيق للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء هذا النظام .

<sup>1</sup> إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1982، ص44-47.



4. تعريفات ركزت على اجانب الإيجابي والسلبي للأزمة ومن أهمها تعريف (الحملوي ١٩٩٣) للأزمة على أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .

وأضاف ( محمد شومان ١٩٩٩ )<sup>1</sup> مجموعة خامسة لهذه التصنيفات وهي تلك التعريفات التي ركزت على الإدراك والوعي بوجود أزمة فيرى ( Peter Bruck ١٩٩٢ ) (أن الأزمات هي معارف خاصة تعتمد على إدراكنا لحالات الخلل والتمزق والتي نعتقد أنها تؤدي إلى تناقضات وتغيرات مفاجئة لدرجة يصعب التوافق معها.

ورغم هذا التصنيف السابق لمفهوم الأزمة إلا أنه أغفل تعريفات عديدة وهامة وضعت للأزمة. فقد أغفل هذا التصنيف على سبيل المثال الجانب الإعلامي للأزمة والذي يرى مايكل بلاند ١٩٩٨ Michael Bland أنه من أكثر الجوانب المؤثرة في الأزمة.

فقد عرف الأزمة على أنها حدث خطير يؤثر - على سبيل المثال على سلامة الإنسان والبنية وبسمعة المنتج والشركة والذي قد يكون ناشئاً عن أو متأثراً بالمعالجة الإعلامية والنشر السيئ لهذا الحدث " أي أن الأزمة في أبسط تعريف لها هي النشر السيئ وغير المتوقع."

فعادة ما تكون المعالجة الإعلامية هي السبب وراء انهيار الشركة وليس الضرر الناجم عن الأزمة ذاتها. ويرى أن التعريفات الكثيرة التي وضعت للأزمة أدت إلى عدم وجود حدود واضحة للأزمة وأن النقطة الوحيدة القابلة للتحديد يمكن من خلالها القول بأن الحدث الصغير أو المشكلة الصغيرة قد تتحول إلى أزمة كبيرة بسبب المعالجة الإعلامية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد شومان، إدارة الصحف المصرية، لكارثة قطار كفر النوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية، مرجع سابق، ص515-516.

<sup>2</sup>Michel bland, communicating out of a crisis, first public shed. ( London: macmillan press L.T.P.1998.p5.

ومنها أيضاً تعريف خطة إدارة الأزمات بجامعة مال ماستر Mc Master بالولايات المتحدة الأمريكية أن الأزمة هي " أي حدث غير طبيعي يجذب اهتمام وسائل الإعلام وأن الأزمة غالباً ما تكون فجائية وغير متوقعة كما أنها يمكن أن تكون فرصاً بقدر ما تحمل من مشاكل.<sup>1</sup>

ولذلك فمن الأفضل عند تحديدنا لمفهوم الأزمة أن نهتم بالبدايات الأولية لها وأن نبدأ بسلسلة الأحداث الصغيرة باعتبارها تهديدات حتمية ضخمة وأن تكون مستعدين الحدث لنتمكن من التدرج مع الأزمة حتى ولو لم نقم بالفعل بالضغط على زر الخطر وبالرغم من اختلاف كل لزمة عن غيرها إلا أن هناك ملامح مشتركة تؤدي إلى وقوعها ورؤيتها على أنها أزمة فداءً ما يوجد شخص يجب توجيه اللوم إليه فإذا ما ضربت الساعة مكتبك وتسبب ذلك في نشوب حريق به بعد ذلك حادث يستوجب تعاطف الناس ولكن إذا شب الحريق نتيجة تعطل جهاز التوصيل الكهربائي أو إذا ما ألقى بعض الأشخاص مصرعهم نتيجة لأن جهاز الإنذار والإخلاء الخاص بك لا يعمل على نحو ملائم فأنت الآن في أزمة . ففي أغلب الحالات يأتي الخطأ البشري أو الأذى المقصود في مقدمة كل أزمة . وفي أغلب الحالات فيما عدا الفضائح السياسية والمالية يمثل النشر والمعالجة الإعلامية طرفاً هاماً إذا ما كانت تهم رجل الشارع ذات موقع جغرافي قريب.<sup>2</sup>

وفيما يلي سوف أعرض جهود الباحثين المختلفة في مجال تعريفهم للأزمة، وقبل عرضها سوف أعرض تحديد القواميس والتعريف اللغوي لهذا المفهوم وذلك على النحو التالي : يحدد قاموس Webster معنى الأزمة على أنها " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم وهجمة مبرحة من الألم أو الخلل الوظيفي.<sup>3</sup>

• أما قاموس جامعة أكسفورد للغة الإنجليزية فيعرف الأزمة على أنها " نقطة التحول في مرض ، حياة ، أو تاريخ ... وهي وقت الصعاب والخطر والقلق على المستقبل وأهمية اتخاذ قرار محدد<sup>4</sup> وتعنى

---

<sup>1</sup> منى محمد كمال الدين مدحت، أزمة التلوث البيئي دراسة حالة لمنطقة عشوائية، بحث مقدم الى المؤتمر المستوى السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 29-28-أكتوبر 2000، ص129.

<sup>2</sup> Michal bland, communicating, out of a crisis, op, cit, p.4.5

<sup>3</sup> سي، تي، هيو، إدارة الأزمات ترجمة عبد الفتاح الصبيحي، الثقافة العالمية، ديسمبر 1998، ص 9 عن المصدر الأصلي.

<sup>4</sup> منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، مرجع سابق ، ص 49.

الأزمة من الناحية اللغوية "الشدة والقحط فيقال أزم عليهم الدهر أي اشتد وقل خيره ويقال سنه أزمة وأزوم.

• أما جهود الباحثين في تعريف الأزمة فيمكن عرض بعضها وذلك بما يتفق مع موضوع هذه الدراسة على النحو التالي:

- الأزمة تعنى تعاقب أحداث مع الوقت على أنها نذير خطر وتعقيدات تزداد بسرعة وتتشابه ديناميكيتها مع النظام الفوضوي Chaotic system وتتطور به الأمور بصورة تصاعدية سريعة تنتهي إلى مراحل مركبة من حالة عدم الاستقرار.<sup>1</sup>

- الأزمة تعنى المرحلة التي تكون فيها كل الأحداث المستقبلية المؤثرة على الفرد أو المؤسسة سيتم تحديدها وأنها نقطة تحول رئيسية ينتج عنها تغييراً قوياً ومستمراً.<sup>2</sup>

وهي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.<sup>3</sup>

• هي موقف يتضمن تهديداً مفاجئاً للمصلحة والأهداف القومية لدولة ما يستلزم مواجهته وتغييره في فترة زمنية وجيزة.<sup>4</sup>

• هي موقف ينتج عنه تغييرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ان لم يكن في الحدث فهو في التوقيت ويتطلب استخدام

---

<sup>1</sup> شادية أحمد عبد الخالق ، مستويات أزمة اكتشاف إعاقة الأبناء وعلاقتها بالضغط الوالدية ، دراسة مقارنة ، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، ص 527.

<sup>2</sup> Priscilla Murphy, chaos theory as a model for managing issues and crisis, public relation Review, vol 22, No 2,

وSun, 1996. (4) Philip lesly, the hand book of public relations and communications, Fourth edition, (Chicago:

McGraw-Hill Book company, 1998) P.23

<sup>3</sup> أحمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي ، ( الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، 1410 هجرية ) ص 23

<sup>4</sup> إسماعيل إبراهيم سامي ، نحو أسلوب أمثل لإدارة الأزمات على المستوى القومي، بحث زمالة كلية الدفاع الوطني ( القاهرة : أكاديمية ناصر العسكرية

، كلية الدفاع الوطني ، 1989 ) ص.أ.

أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعليم.<sup>1</sup>

- هي نتاج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادي ومباغت ويرتب هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محددة للغاية ولأن الخطر يجيء مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهتها.<sup>2</sup>
- هي نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما تتميز بتحسّن حاد وتأخر حاد وترتبط بانفعالات قديمة لا بد أن تزول ليحل محلها.

ارتباطات جديدة تأتي بتغييرات كمية وكيفية في الحدث.<sup>3</sup>

- هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه وهي توقيت حاسم في حياة المستهدفين بهاء سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو منظمة فتفقد الأساليب والمعايير المعمول بها وقدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل ويؤدي تتابع الأحداث إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد الفرد وصانع القرار السيطرة على الأمور.<sup>4</sup>
- لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيج من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>منى صلاح الدين شريف ، مرجع سابق ، ص 49

<sup>2</sup>أحمد سيد مصطفى ، منهج مقترح لإدارة الأزمات ، مجلة الفكر الشرطي ، المجلد الرابع ، العدد الرابع ، مارس 1996 ، ص 195.

<sup>3</sup>هيثم أبو السعود ، المجتمع وإدارة الأزمة ، مجلة معلومات دولية ، السنة السادسة ، العدد 57 صيف 1998 ، ( سوريا : مركز المعلومات القومي ) ،

ص 16.

<sup>4</sup>محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأزمة ، مرجع سابق ، ص 9.

<sup>5</sup>محسن أحمد الخضري ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات ، مرجع سابق ، ص 76

- هي موقف إعاقي ومشكلة صعبة غالباً غير مألوفة ومفاجئة وتؤدي إلى حالة عدم التوازن.<sup>1</sup>
- هي موقف يهدد الأهداف التي تمثل أولوية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار ويقيد الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرار ويفاجئ متخذ القرار في وقوعه.<sup>2</sup>
- هي حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والموارد والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة وتكون هناك درجة من المجهول تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه وتتفاقم الأزمة في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها ويزيد ضغط الوقت على المشاركين فيها وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الأزمة تكون في معظمها سلبية إلا أنها لا شك تتطوي في طياتها على آثار إيجابية.<sup>3</sup>
- هي موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية داخلية أو خارجية ينشأ ويتطور بسرعة كبيرة ويحتاج إلى التدخل السريع المنظم حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماماً والعودة إلى الموقف السابق للأزمة.<sup>4</sup>

المدى من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابات التجارية وتتطلب أن يكون جماهير المؤسسة الرئيسية قد تجاوز مرحلة الجمهور الواعي Aware إلى مرحلة الجمهور النشط<sup>5</sup> Active وهذا التعريف يضيف عنصرين في تعريف الأزمة هما :

- أن يستدعى الأمر تغطية واسعة وسلبية من وسائل الإعلام.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر ، نظرية الأزمة وإدارة الأزمات ، بحث مقدم المؤتمر السنوي الثالث لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، القاهرة ، 1993 ، ص 267.

<sup>2</sup>محمد محمود مصطفى ، استراتيجيات مواجهة الأزمات التسويقية في المستشفيات ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، 1998 (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس) ص 158.

<sup>3</sup>أيمن محمد عبد الفتاح منجي ، ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة الأزمات في قطاع السياحة من منظور بيئي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة : معهد الدراسات والبحوث الفنية بجامعة عين شمس 1993) من 33.

<sup>4</sup>أزمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي لتفعيل إدارتها، بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، ( القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، 30-31 أكتوبر 1999 ) ص 82.

<sup>5</sup>عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة ، مرجع سابق ، ص 100.

- أن يتعكس الموقف سلباً على أحد جمهور المؤسسة الأساسيين يتحول إلى جمهور نشط يتجاوز مرحلة الوعي إلى البدء بتنظيم أعضائه لاتخاذ تصرفات حيال المؤسسة.
  - هي وضع خارجي عارض به جانباً من المفاجأة وينطوي على توتر أو مشكلة داخلية أو دولية تحتاج إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى الدولة وإلى مجهود ومحلى لتجنب آثارها أو التخفيف من حدتها.<sup>1</sup>
  - إن مصطلح الأزمة يشير إلى وضع خطير أو إلى مشكلة حالة فردية كانت أم جماعية، محلية كانت أم دولية ، من مشاكل وأوضاع الحياة السياسية أو الاقتصادية والاجتماعية أو الثقافية أو لمجرد الإشارة إلى ضائقة حيوية أو إلى موقف من المواقف الحرجة في الحياة ، ومع ذلك لا نجد معياراً أو ضابطاً موضوعياً محدداً يمكن على أساسه أن يجزم بوجود أزمة أو بعدم وجودها.<sup>2</sup>
  - والأزمة وضع عارض به جانب من المفاجأة ينطوي على توتر داخلي أو دولي أو الاثنين معاً ويحتاج إلى سرعة المواجهة على مستوى الدولة وإلى جهد دولي أو إقليمي أو محلي<sup>3</sup> لتجنب آثاره أو التخفيف من حدته.
  - هي نقطة تحول في حياة كائن معين قد يبنى إلى الأحسن إلى الأسوأ أو حتى إلى الكارثة<sup>4</sup>.
  - والأزمة في وقت الشدة والصعوبة ، فهي موقف تتعرض فيه مصلح رئيسية أو فيم أو مبادئ التحدى أو التهديد أو الخطر سواء كانت تلك المصالح تخص شخصاً واحداً أو جماعة من البشر أو مؤسسة أو منظمة ما أو النظام العالمي بأسره.<sup>5</sup>
- في كل المواقف المدركة التي تتسم بمجموعة من الخصائص المحددة التي تميزها عن باقي المصطلحات الأخرى التي يمكن أن تتداخل أو تتشابه مع مفهوم الأزمة وهذه والخصائص هي:

<sup>1</sup> كلية الدفاع الوطني : الأزمات والتفاوض ، الجزء الثاني ( القاهرة : أكاديمية ناصر للعلوم العسكرية ، أكتوبر 1999 ) ص2.

<sup>2</sup> إبراهيم العناني ، الآثار القانونية للأزمات الدولية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، ( القاهرة : كلية التجارة جامعة

عين شمس 28-29 أكتوبر 2000 ) ص573.

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 574.

<sup>4</sup> مصطفى علوي ، إدارة الأزمات الأمنية ، مجلة كلية التدريب والتنمية المن الأول ، بول ٩٩٩ ( سهرة : أكاديمية الشرطة ) من 187

كلية الدراسات العليا ، دراسات في الأزمة الأسيية ، مرجع سابق ، ص 17<sup>5</sup>.

- وجود تهديد مدمر للأهداف والنواحي الاستراتيجية.
- ضرورة منع اتخاذ قرارات سريعة في ظل ظروف عدم التأكد وعدم كفاية المعلومات.
- عدم القدرة على التحكم في المتغيرات البيئية.
- أن هذا الموقف يقع خارج نطاق نظام التشغيل النموذجي.
- تخضع للفحص والتدقيق من قبل وسائل الإعلام أو الجهات الحكومية.<sup>1</sup>
- هي نتاج تفاعل مجموعة من الأحداث التي تؤدي إلى انفجار الأزمة وأنها لا بد أن تتوفر فيها ثلاث خصائص هي التهديد Threat والصلمية Finality والإلحاح Urgency.<sup>2</sup>
- وفي ندوة عقدت في القاهرة عن إدارة الأزمات عام ١٩٩٧ وضع الخبراء الأكاديميون عدداً من الآراء لمناقشة إشكالية تعريف ومفهوم الأزمة نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>
- الأزمة هي تداعي سريع للأحداث ينشط عوامل عدم الاستقرار، وبالتالي يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف وهذا يستدعي أن توجد إدارة لهذه الأزمة حتى لا تصل إلى هذه المرحلة.
- هي إحدى مراحل الصراع فهي نقطة حرجة من تطور الصراع تفرض على صانع القرار الاختيار بين بدائل إذ يتميز الصراع بطول الوقت واتساع المدى ومجموعة من العناصر المتعددة التي تلعب دورها في لحظة معينة في خلق أزمة فالصراع يمكن أن يحتوي على العديد من الأزمات وليس العكس.

### ثانياً : الفرق بين الأزمة وبعض الظواهر الأخرى

تختلط الأزمة بمجموعة من المفاهيم والظواهر الأخرى حيث يعاني مفهوم الأزمة "مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية" بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به حتى أصبح فض الاشتباك والتداخل بين هذه المفاهيم سمة مشتركة في أغلب البحوث والدراسات التي تتناول الموضوعات والجوانب المختلفة للأزمات وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود قوى بين الأزمة كمفهوم من ناحية والمفاهيم التالية لبعض الظواهر الأخرى.

<sup>1</sup>نيفن عزت على الجيشى، الأسلوب العلملادارة الازمات دراسة مقارنة بين مصر الولايات المتحدة الامريكية، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup>المرجع السابق ، ص 61.

<sup>3</sup>جلال نصار ، الاستراتيجية الإعلامية في إدارة الأزمات على المستوى القومي، مرجع سابق ، ص ص 27 ، 28.

## المبحث الثاني: إدارة الأزمات

إن الجميع يتحدثون عن الطقس ولكن أيا منهم لا يفعل شيئا منشأه "مارك توين".

لقد أصبحنا في عصر ينذر فيه حدوث مشكلات أو أزمات، وبالتالي لابد أن نتعامل الجهات المختصة مع هذه الأزمات، بل من الضروري عدم الاكتفاء بالانتظار أولا حتى تحدث مثل هذه الأزمات المحتملة، وأيضا في حالة حدوث أزمات أن تكون لنا خطط واستعدادات مسبقة للتعامل معها والاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها؛ أي إدارة الأزمة والتحكم فيها - فكيف تطور هذا العلم؟

### اولا: نشأة وتطور علم إدارة الأزمة.

على الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ ذاته، إلا أن وعي الإنسان بأهمية إدارة هذه الأزمات لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة، فالزخم المتراكم من التجارب الأزموية والتغيرات المتسارعة في العصر الحديث، دفع الباحثين إلى التعمق في مفهوم الأزمة تحليلا وتأصيلا، وصولا إلى بلورة ملامح علم متكامل ومستقل لإدارتها، وتشير بعض الدلائل إلى أن الاتجاهات العالمية الحديثة في دراسة الأزمات قد نهجت مسارين:

• **المسار الأول:** اهتم بمفهوم علم الأزمات بشكل عام وما اعتراه من تطورات، بدءا من تحديد مفهوم الأزمة والتطورات التي لحقت به وبمجالات دراسته؛ بحيث اتسعت لتشمل بجانب الأزمات الكوارث الطبيعية، أي أضيف لمفهوم الأزمة البعد الاجتماعي الذي أضاف لهذا العلم مجالات أخرى للدراسة، تضمنت قضايا اجتماعية اقتصادية، وبيئية بجانب القضايا السياسية والعسكرية، كما يشمل هذا المسار إسهامات نظرية وعلمية في مجال مداخل ومناهج تشخيص الأزمات ووضع إطار نظري لدراساتها.

• **المسار الثاني:** ويركز على علم إدارة الأزمات ومدخله المختلفة، بالتطبيق على بعض الأزمات ذات الطبيعة السياسية، العسكرية، الاجتماعية، الاقتصادية، والصناعية، بل والأزمات البيئية والطبيعية، وفي هذا



تناول الباحثون إدارة الأزمات من منظور علم الإدارة والعلاقات العامة، وكذا إدارة الأزمات من منظور علم العلاقات الدولية.<sup>1</sup>

لكن زيادة الاهتمام ببحوث إدارة الأزمات منذ نهاية الثمانينات من القرن العشرين لا تعني أنه لم تكن هناك بدايات، إذ يتفق أغلب الباحثين على أن بداية بحوث إدارة الأزمات ترتبط بنهاية الحرب العالمية الثانية، بل إن هناك من يرجع بهذه البدايات إلى العشرينات من القرن الماضي، حيث تعتبر دراسة "برنس" s.prince حول علم الكوارث الاجتماعي التي كان جزءاً من الرسائل العلمية لنيل درجة الدكتوراه في العلم الاجتماعي - من أوائل الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات الاجتماعية، حيث تناولت الدراسة الإثارة الناشئة عن انفجار سفينة عتاد عسكري عام 1917 في احدي المدن الكندية، مما أدى إلى مقتل 2000 شخص، ورغم أهمية هذه الدراسة وغيرها إلا أن بحوث ودراسات إدارة الأزمة المعروفة تباعدت، ولم تكن لها صفة الاستمرارية حتى نهاية الحرب العالمية.

لكن قبل العشرينات من القرن الماضي نشأت بحوث الأزمات كموضوع رئيس ضمن النشأة العلمية والتطور العام للعلاقات الدولية، حيث يرى مصطفى علوي أن دراسة الأزمات الدولية مرت بمرحلتين رئيسيتين هما:

1- المرحلة الأولى: وتمتد زمنياً من نهاية القرن التاسع عشر (19) إلى نهاية الخمسينات.

2- المرحلة الثانية: وتبدأ من بداية عقد الستينيات ومستمرة حتى الوقت الراهن.

فخلال المرحلة الأولى كانت دراسة الأزمات الدولية تتم بشكل غير علمي بالمعنى الدقيق المنظم، إذ اقتصرت الدراسة خلال هذه المرحلة التمهيدية على مجرد سرد الروايات التاريخية للأحداث التي تؤدي للانتقال من حالة السلم إلى حالة الحرب. أما المرحلة الثانية فقد تطورت دراسات الأزمات الدولية، وخطت البحوث والدراسات خطوات أكثر تقدماً إلى الأمام، وبدأت تظهر فيها الدراسات السياسية للأزمات الدولية، والتي لم تكتف بمجرد السرد والوصف التاريخي للأحداث المواقبة أو المؤدية إلى نشوب الأزمات الدولية،

<sup>1</sup>حمدي محمد شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط 3، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2003، ص ص: 95-96.

وإنما تخطت ذلك إلى البحث والنظر في تحليل هذه الأزمات، مستخدمة في ذلك المناهج والأدوات التحليلية العلمية والبحثية الحديثة.<sup>1</sup>

## المبحث الثالث: تصنيف الأزمات أنواعها .

---

<sup>1</sup> عبد السلام أبو تحف: مرجع سابق، ص: 104.

يمكن تصنيف الأزمات طبقاً لعدة أسس، ومثل هذا التصنيف يساعد على تفهم عدة أمور في مقدمتها :

❖ أن تصنيف الأزمات إلى عدة أنواع يعمق التفكير فيها، ويلفت الانتباه لبعض القضايا المهمة، فمثلاً: تصنيف الأزمات إلى متكرر وغير متكرر يجلب الانتباه إلى درجة تكرارها محل التفكير، وهي مسألة غاية في الأهمية.

❖ أن تصنيف الأزمات يمدنا بالمفاهيم الرئيسية، والتي تعتبر توصيل الأفكار فمثلاً عند التفكير والنقاش في أزمة معينة قد تحتاج إلى مفاهيم معينة تعين على توصيل الأفكار فيما بيننا... فقد نقول هذه أزمة عنيفة وتلك أزمة عميقة...، أما غياب مفاهيم متفق عليها؛ فإن سيؤدي إلى الاختلاف في منطلقات والحوار، ومن ثم يصبح تفكيرنا إزاء الأزمة كالجري خلف السراب.

ويمكن إعطاء تصورات لإبراز بعض الأسس التي: نصف الأزمات بها، ومن خلالها

#### أ. تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

تمر الأزمة بإعباره وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب ظاهرة اجتماعية بدورة حياة -مثلها في هذا- مثل أي كائن حي متخذ القرار، فكلما كان هذا الأخير سريع التنبه في الإحاطة ببدايتها أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، ويمكن التمييز بين خمس مراحل (05) في دورة حياة الأزمة:

1. **الأزمة في مرحلة الميلاد:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور لها أو ستفجر عندها وحج هذا الانفجار.<sup>1</sup>

2. **الأزمة في مرحلة النمو والانتساع:** عندما لا متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد تنمو وتدخل في مرحلة النمو والانتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

<sup>1</sup>محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص145.

❖ مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة، تكونت معها في مرحلة الميلاد.

❖ مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت لها قوة دفع جديدة

وقدرة على النمو والانتعاش.<sup>1</sup>

ولا يمكن هنا إنكار الأزمة أو تجاهلها، نظرا لدخول أطراف جديدة في صراع الأزمة لأن الخطر طال هذه الأطراف ووصل إليها، وبالتالي لزم التنبيه بالأزمة ووجودها، وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى المرحلة التالية لها.<sup>2</sup>

3. **الأزمة في مرحلة النضج:** الوصول إلى هذه المرحلة نادر جدا في حياة الأزمات، ولكن طالما كان هناك استخفافا واستبداد، جهل وكبر، تصل الأزمة إلى مرحلة النضج، وتصبح ذات قوة تدميرية عالية، وتصل لأقصى قوتها وعنفها، ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك، ولا مفر من الصدام معها، وتبدأ سلسلة من نزيف الخسارة المتتالي حتى تنحسر الأزمة وتنتهي.<sup>3</sup>

4. **الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتحت بعد تحقيقها التصادم العنيف؛ فالصدام العنيف يؤدي لأن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، بل الارتداد للخلف أحيانا، وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع خاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة لها، أو يعمل على استقطاب عناصرها المحركة لها والموجهة لتدفقها.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص146.

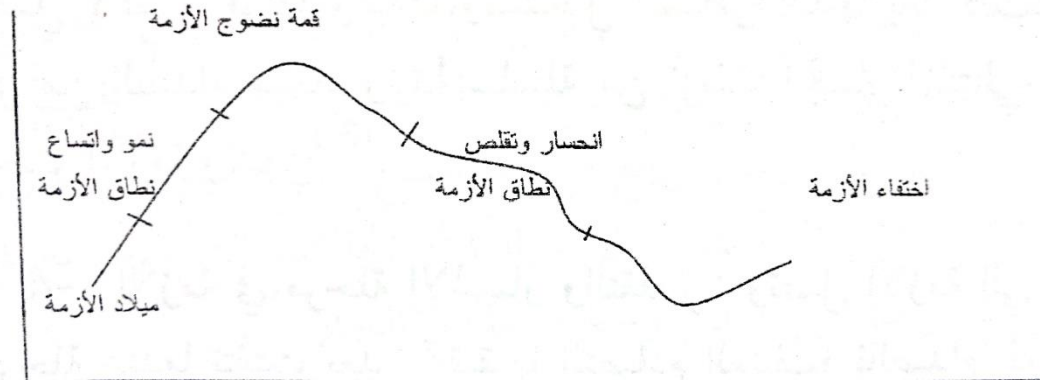
<sup>2</sup>محمد فتحي، ص16.

<sup>3</sup>محمد فتحي، مرجع سابق، ص17.

<sup>4</sup>محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، 147-148.

5. الأزمة في مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي لها؛ ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام بها، ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى.<sup>1</sup>

وهذا الشكل يبين المراحل التي تمر بها الأزمات في دورة حياتها:



ب. تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

1. أزمة متكررة أو دورية، وهي التي تحدث بشكل متكرر أو دوري، كالأزمات الاقتصادية التي تضرب البلدان الرأسمالية، في ضوء الصراعات الخفية والعلمية في بيئاتها الداخلية وخارجية .

2. أزمة غير متكررة أو غير دورية: وهي التي لا تحدث بصورة متكررة أو دورية لعدم ارتباطها بأسباب متكررة أو دورية، كالأزمات الناشئة عن سوء الأحوال الجوية، وبعض الأزمات السياسية والاقتصادية.<sup>2</sup>

ت. تصنيف الأزمات من حيث شموليتها: تصنف الأزمات من حيث شموليتها إلى أزمة جزئية وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة الإدارية، وبالتالي فحجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج، نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة، والنوع الثاني أزمة شاملة وهي التي تحدث على مستوى كيان المنظمة ككل، ويتأثر

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص148.

<sup>2</sup>سلمان زيدان: مرجع سابق، ص80

بها جميع عناصر العملية الإدارية في المنظمة وهي أزمات شاملة وعامة في أسبابها والنتائج التي أفرزتها.<sup>1</sup>

### ث. تصنيف الأزمات من حيث عمقها:

(1) أزمات سطحية: وهي التي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث عادة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة من خلال التعامل مع أسبابها غير العميقة؛ فهي أزمة بدون جذور، أي تحدث وتختفي دون أن تترك آثارا وراءها .

(2) أزمات عميقة متغلغلة: وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة، لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به، ومن ثم فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة بحدوث هذه الأزمة وبناءا على مقدار التغلغل أو عمق الأزمة أو طول جذورها في هذا البنيان سيكون تأثيره، بل قد يصل الأمر إلي تقويض الكيان بالكامل عند معالجته والتعامل مع هذه الأزمة أو تركها دون علاج.

### ج. تصنيف الأزمات من حيث موضوعها:

1. أزمة دينية: وهي التي تحصل لمنطلقات دينية، يهدف أصحابها لخلق فتنة<sup>2</sup> .
2. أزمة ثقافية: وهي التي تنبثق من البيئة الثقافية.
3. أزمة اقتصادية: وهي التي تتميز بالصبغة الاقتصادية.
4. أزمة سياسية: وهي المتمثلة بالأحداث السياسية والصراعات بين الأحزاب وسواها.
5. أزمة اجتماعية: وهي أزمة ذات سمات اجتماعية تعترض حياة مجموعة من الناس أو كلهم.<sup>2</sup>

## المبحث الرابع: أسباب نشوبها.

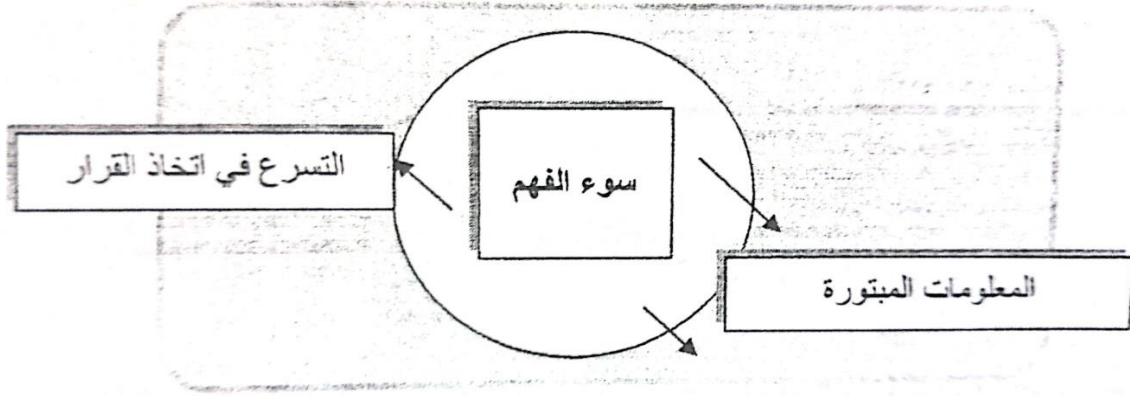
لا تنشأ الأزمات دون سبب، بل يكون هناك عديد الأسباب التي تكون وراء حدوثها وتساعد على تطورها واستفحالها، ومن بعض الأسباب هناك:

<sup>1</sup>حسين موسى العساف: الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع . ورقة عمل مقدمة في ملتقى المناهج الحديثة في إدارة الأزمة والكوارث، عمان، 2009، والصادرة في كتاب يضم مجموعة مقالات تحت عنوان: إدارة الأزمات والكوارث، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

2010، ص ص: 87-88

<sup>2</sup>سلمان زيدان، مرجع سابق، ص81.

أ. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات، إن لم يكن هدفها الرئيس، فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات، كان سوء الفهم وراء نشوء العديد من الأزمات<sup>1</sup>. والشكل التالي يبرز لنا أهم جوانبه:



(شكل رقم 1 يبين سوء الفهم كأحد أسباب الأزمات)

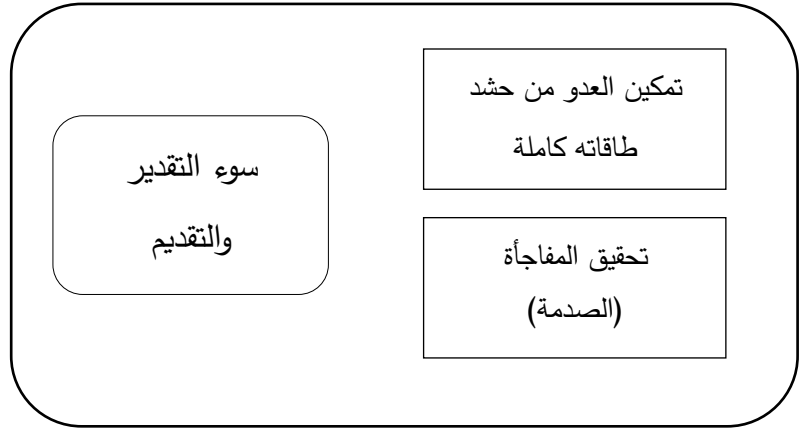
ب. سوء التقدير والتقييم: يعد من أكثر أسباب حدوث الأزمات في المجالات، ويحدث سوء التقدير للأزمة من خلال جانبين:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة بالنفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر، والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوي الطرف الآخر والاستخفاف به، والتقليل من شأنه<sup>2</sup>. والشكل التالي يبين سوء التقدير والتقييم كسبب رئيس للأزمات:

<sup>1</sup> محمد أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي: دور الصحف في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على جريمة النأر - الإسكندرية، منشأة المعارف جلال حزي

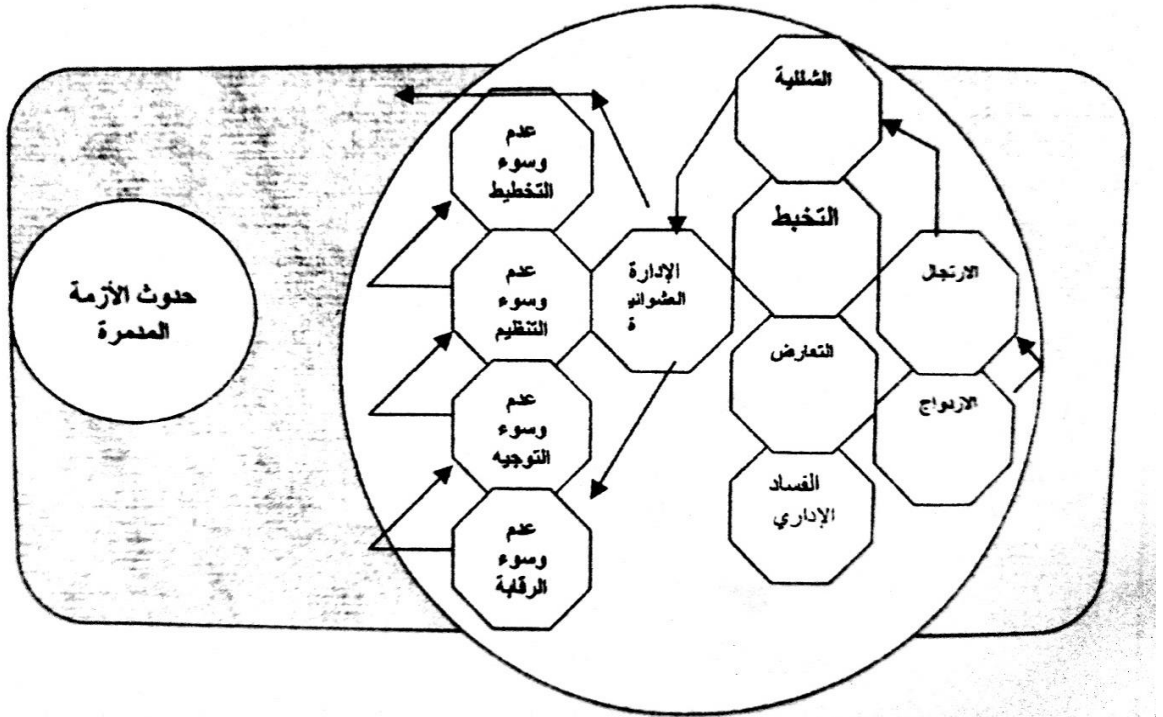
وشركاءه، 2008، ص: 52.



(شكل رقم 2 يبين سوء التقدير والتقييم كمسبب رئيسي للأزمات)

### ت. الإدارة العشوائية:

هي ليست إدارة ولكنها مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة، القائمة على الشلل، التخبط، الازدواجية، والتعددية في المهام المتعارضة، الفساد الإداري والمحسوبة وهي بواعث ومسببات للدمار، والأزمة المدمرة كما يوضحه الشكل التالي:

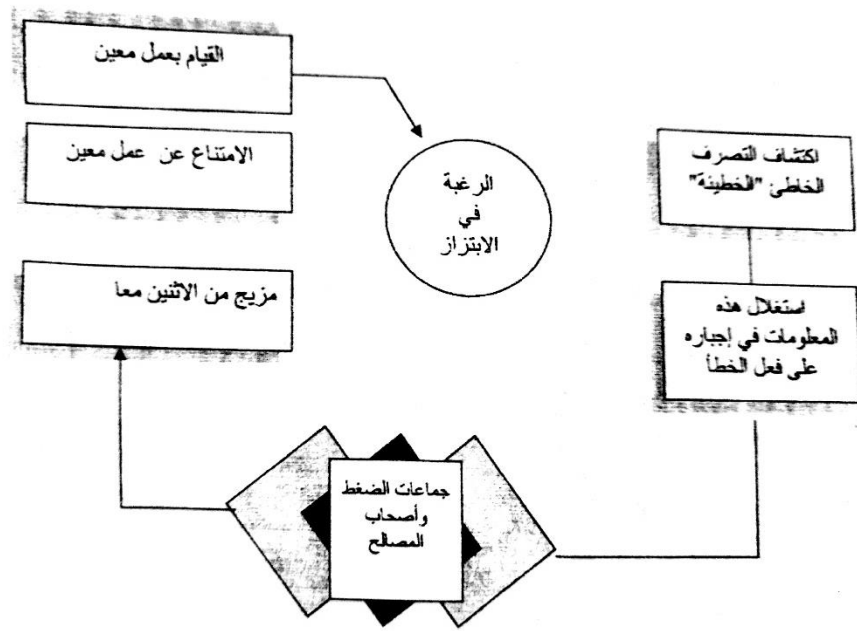




(شكل يبين الإدارة العشوائية كمسبب وباعث للأزمات)

### ث. الرغبة في الابتزاز:

حيث تعد الرغبة في الابتزاز إحدى الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط وأصحاب المصالح، أعضاء التنظيمات غير الرسمية تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية، لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه، منتهزة وجود ملفاتهم وسيطرة على القادة الرسميين الإداريين للشركة أو للمشروع، وتمارس ضده عمليات الابتزاز. كما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:



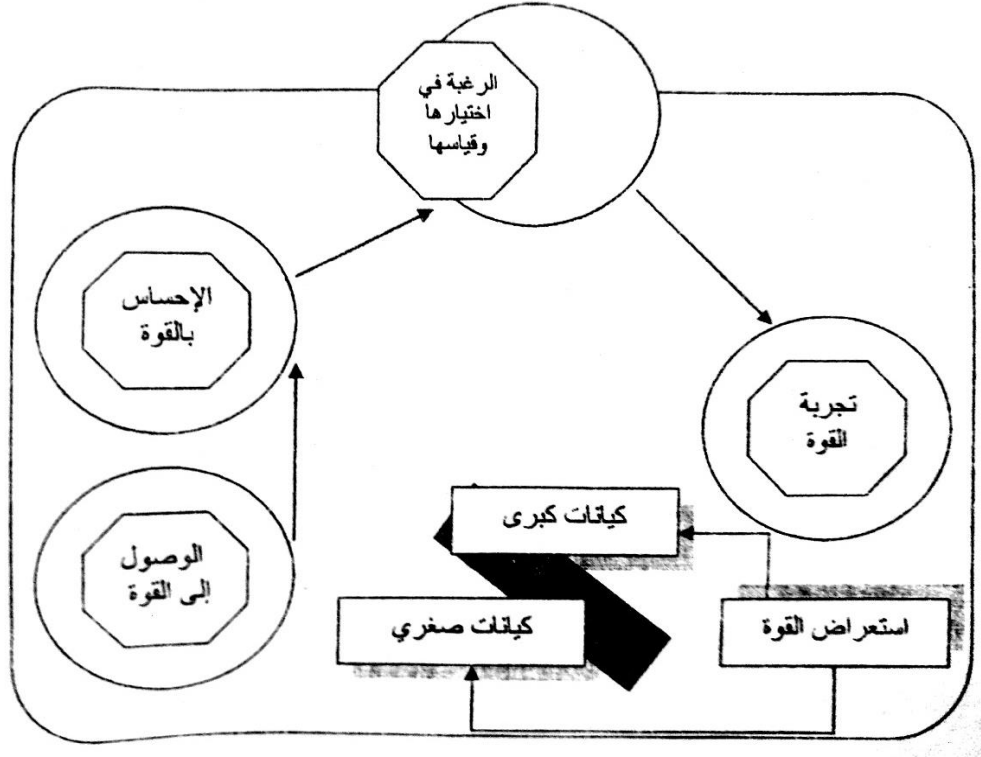
(شكل رقم 4 يبين الرغبة في الابتزاز كمسبب وباعث للأزمات)

### ج. اليأس:

حيث يعد في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار، وإن كان يجب النظر إلى أن اليأس أيضا أحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي

<sup>1</sup>محمد أحمد الخضيرى: مصدر سابق، ص ص: 76-77.



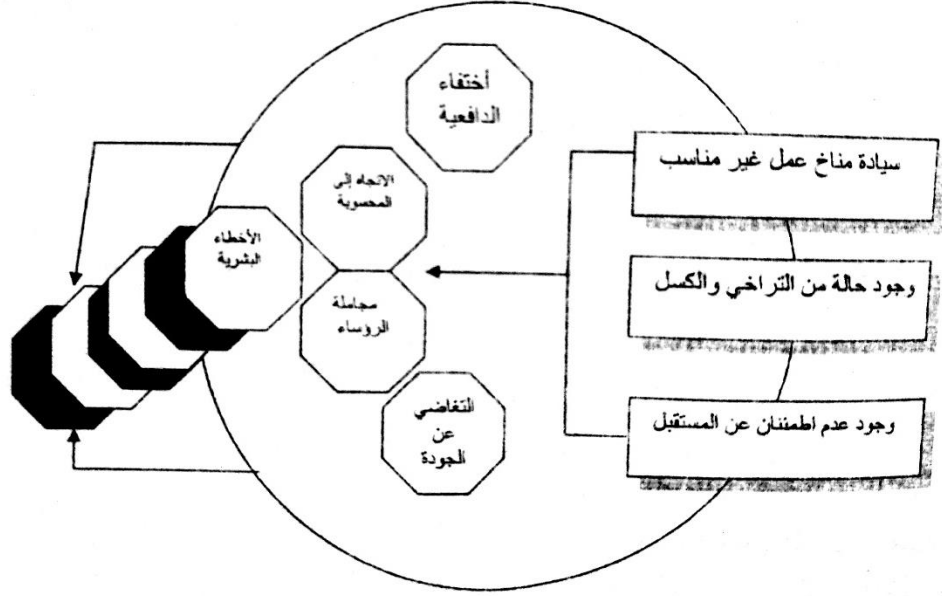


(شكل رقم 6 يبين استعراض القوة كمسبب رئيسي للأزمات)

### خ. الأخطاء البشرية:

حيث يتضح أن كثيرا من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسبب وعدم الإحساس بالمسؤولية، وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة واقتدار، نتيجة انتشار المحسوبية، ومجاملة الرؤساء، التناقض عن الجودة، وانتشار المعيبكما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

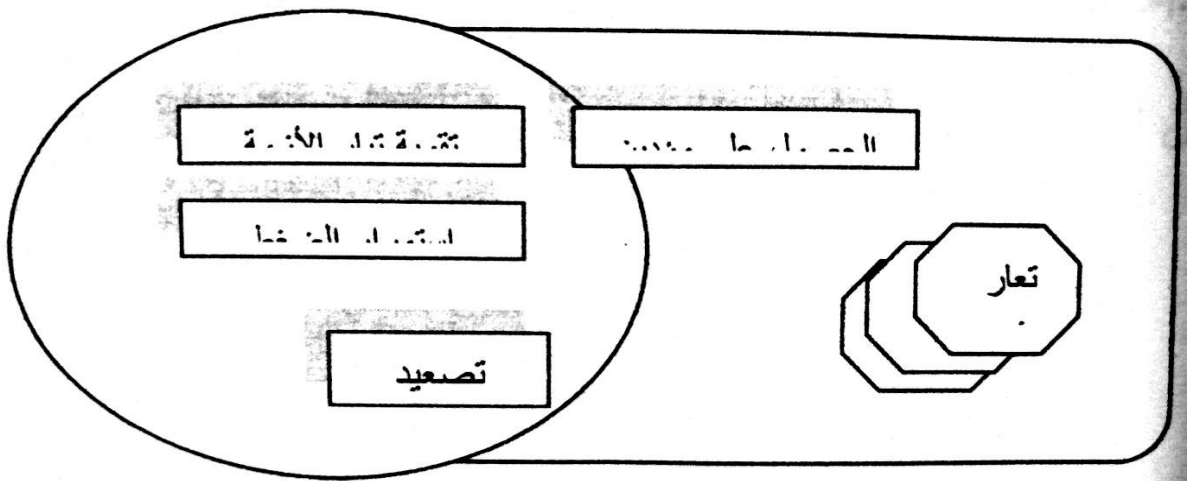
<sup>1</sup> محمد أحمد الخضيرى: مصدر سابق، ص ص: 86-87.



(شكل رقم 7 يبين الأخطاء البشرية كمسبب وباعت للأزمات)

#### د. تعارض المصالح:

عندما تتعدد جماعات المصالح وتتعدد التنظيمات غير الرسمية في الكيان الإداري الواحد، تتصادم كل منها وتتصارع، وتعمل على إثارة المشاكل للأخرى، واستعداد النظام الرسمي لها، وهو ما يسبب عديد الأزمات يوضحها الشكل التالي<sup>1</sup>:



<sup>1</sup>محمد أحمد الخضيرى: مصدر سابق، ص ص: 92-93.

(شكل رقم 8 يبين المصالح كمسبب رئيس للأزمات)

**المبحث الرابع: التعريف بعلم إدارة الأزمات.**

لكي يكتمل الحديث عن النظرية العامة لإدارة الأزمات لابد من تناول مفهوم عملية إدارة الأزمات، وهو المجال الإجرائي لنظرية إدارة الأزمات، فلا يكفي مجرد العلم والإحاطة بمفهوم الأزمة من الناحية النظرية المجردة، أو من حيث تصنيفاتها أو آثارها المختلفة، بل نحتاج إلى التعامل معها بمنطق وخبرة وعقل.

ولقد صار هناك اقتناع متزايد بالحاجة إلى معرفة كاملة بإجراءات إدارة الأزمات، ومن ثم أصبح لإدارة الأزمات أولوية لدى المنظمات كلها، عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة. إن إدارة الأزمة هي التي تقود الأنشطة التي تمكن المنظمة من التخطيط للحدث والاستجابة له ومواجهته، والأزمات الشداد أو العميقة هي التي تعد المنظمة وتجهزها بكل أنواع الأزمات بما في ذلك الأجزاء البسيطة، أو الحوادث والطوارئ ما كان منها بفعل الإنسان أو الطبيعة.

## 1- مفهوم إدارة الأزمات:

تقليديا يمكن النظر لإدارة الأزمة بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة"، وإذا نظرنا إلى هذا المفهوم نجد أنه ينظر إلى عملية إدارة الأزمة بمنظور سلبي، حيث إن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل وليس قبلها.

أما حديثا فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه؛ فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقاءها في السوق".

وأوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها: "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها في تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين على هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها، أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل، والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمود جاد الله: مرجع سابق، ص:26.

وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ للأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع حدوثها، أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية بما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجميع، معضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.<sup>1</sup>

ويمكن اعتبارها عملية إردية مقصورة تقوم على التخطيط والتدريب، لهدف التنبؤ بالأزمات، والتعرف على أسبابه الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح مما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة، تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.<sup>2</sup>

وهي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات، سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.<sup>3</sup>

وإصطلاح إدارة الأزمات من وجهة نظر أخرى قد ينشأ في رحم الإدارة العامة الحديثة، مع الإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل، الفيضانات، الأوبئة، الحرائق، الغازات الجوية، والحروب المحدودة أو الشاملة<sup>4</sup>...

---

<sup>1</sup> محمد فتحي: مرجع سابق، ص: 41.

<sup>2</sup> محمد شومان: مرجع سابق، ص: 23-24.

<sup>3</sup> سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات ( الأسس النظرية والتطبيقية)، ط، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007، ص: 16.

<sup>4</sup> محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص: 07.

وهو مفهوم يعبر عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر، بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات، مما يساعد صانعي القرار والأجهزة الأمنية ذات العلاقة باستشعار الأزمة قبل وقوعها، ووضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها إذا أمكن، أو إمكانية تفاديها أو تلطيف حدوثها، ومواجهتها عندما يتطلب الأمر ذلك.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الأزمات لم تعد موقفا تقليديا نمطيا يحسب على الإدارة كوظيفة من وظائفها، وإنما اهتداء شمولي وتوازني للطريق الصحيح في التحسب والاحتكام المحسوب في التصور والتصرف، من أجل ألا تكون المواجهة ذات خسائر جدية بقدر ما تسعى العقلية الإدارية المقتدرة لكسب الصراع مع الأزمة من البداية، حتى من دون تقديم خسائر وتضحيات في حدودها الدنيا، فإدارة الأزمة ينبغي أن تمر بنفس خطوات التفكير الإبداعي في القيادة الإدارية، إلا أن الخطوات قد تأخذ سياقات أكثر ملامسة للأزمة وحيثياتها.<sup>2</sup>

## 2- المصطلحات المشابهة لإدارة الأزمة:

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الأزمات وبين بعض المفاهيم الأخرى المشابهة لها كالإدارة بالأزمات، وإدارة القضايا...دافعين للسطح كافة أشكال التطاحن والصراع، مطورين من مضمون الاختلاف إلى آفاق جديدة من التناقض الجوهرى، ليزداد الصدع بمزيد من التصدع، ومن ثم تأخذ الأزمة أبعادا أخرى جديدة في أعماق الكيان الإداري الذي حدثت فيه.

أ- الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات: الفرق قائم وكبير بين كل منهما، فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العملية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب عليها وأيضا في هذا الامتداد، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان

<sup>1</sup>نواف محمد قطيش: إدارة الأزمات، ط1، عمان، دار الرابية، 2009، ص: 15.

<sup>2</sup>سلمان زيدان: مرجع سابق، ص: 41.



الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة.<sup>1</sup>

ومن جانب آخر تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات؛ إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره، والحقيقة أنه قد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة؛ إذ ينطقونه "wetgl" وهي عبارة عن كلمتين؛ الأولى تدل على الخطر، أما الأخرى فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتمكن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحملهم من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.<sup>2</sup>

ب- إدارة القضايا وإدارة الأزمات: معظم المبادئ والقواعد التي تنطبق على إدارة الأزمة تنطبق أيضاً على إدارة القضايا؛ حيث إن الارتباط بين القضية والأزمة شديد الدرجة التي تسمح لكل منهما بأن يتلاشى في الآخر، فمثلاً حين تسلط جماعات الضغط الضوء على موضوع مثل "حماية البيئة"، قد يتحول هذا الموضوع ليصبح قضية عامة، وقد تنطوي هذه القضية على تهديد يمس كيان المنظمة، وربما مجموعة من الصناعات وبالتالي تتحول القضية إلى أزمة، لذلك يتم التعامل مع القضية أو الأزمة بشكل مشابه وبنفس الكوادر البشرية، فكل من إدارة القضايا وإدارة الأزمات تستخدم أساليب العلاقات العامة لحماية السمعة، وتجنب التأثيرات الخارجية السلبية، إلا أنه هناك أوجه اختلاف بين المصطلحين\* تتمثل في أنه يمكن تعريف الأزمة بأنها عبارة عن "قضية عاجلة" Acrisis is an issue in a hurry وكذلك يمكن القول بأن القضية بنت الأزمة Issue is an infant crisis، فكل منهما يعبر عن نوع ما من: تهديد السمعة reputation threat، ولكن عادة ما يتم ذلك عبر فترات زمنية مختلفة، فعلى خلاف الأزمة يكون هناك وقت طويل نسبياً لتدارك المشكلات والتحذير المبكر وإعداد الاستجابات الملائمة قبل تطور القضية وتحولها لأزمة، وكذلك يكون هناك وقت لعقد جلسات المناقشة الحرة Brainstorming، وإعداد برامج متخصصة لمعالجة جوانب القضية واختيار

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص: 34.

<sup>2</sup> محمود جاد الله: مرجع سابق، ص: 30.

\* إدارة القضايا وإدارة الأزمات.

الأشخاص بدقة وإجراء التدريب والتخطيط وخلاف، والخلاصة أن إدارة القضية عبارة عن نظام للإنذار المبكر "Early Warning"، إذا لم يتم مراعاته في الوقت المناسب يمكن أن تتحول القضية لأزمة.<sup>1</sup>

### المبحث السادس، مراحل إدارة الأزمات.

تمر أي أزمة عادة بخمس (05) مراحل رئيسية، وإذا فشل مدير الأزمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتفاقم أحداثها وتزيد بصورة سريعة ومدمرة وتتمثل هذه المراحل في:

أ- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية ومتكررة وبصورة دائمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمنا لمتحمل جدا أن تقع الأزمة<sup>2</sup>، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل الإشارات الخاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى، وعلى سبيل المثال قد تكون الكتابة على الجدار أو في بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا.<sup>3</sup>

ب- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوفر للمؤسسة أو للمنظمة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمة، بحيث تعمل كمجسات لأي علامات للضعف قد تسبب أزمة وليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد وانتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة<sup>4</sup>، حيث يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة عن طريق التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة، وهيفي مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين هما:

- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي: مرجع سابق، ص: 85-87.

<sup>2</sup> محمد فتحي : مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup> محمد شومان: مرجع سابق، ص: 38-39.

<sup>4</sup> محمد فتحي : مرجع سابق، ص 51.

– الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة.<sup>1</sup>

**ج-مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:** وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها<sup>2</sup>، وفيها يتم تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها، وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.<sup>3</sup>

**د- مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت<sup>4</sup>، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> على عجوة وكريمان فريد: مرجع سابق، ص ص: 175-176.

<sup>2</sup> محمد فتحي : مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> على عجوة وكريمان فريد: مرجع سابق، ص: 176.

<sup>4</sup> محمد شومان : مرجع سابق، ص: 39.

<sup>5</sup> محمد فتحي : مرجع سابق، ص 52.

## الفصل الثاني: اتصال وتسيير الأزمة

### المبحث الأول: الإتصال

تناول الباحث في هذا المبحث الجوانب المختلفة لعملية الاتصال من خلال ثلاثة محاور رئيسية تناول في المحور الأول مفهوم الاتصال وأهميته في حياتنا، حيث عرف بعض التعريفات التي وضعها الباحثين للاتصال، وقد تناول في المحور الثاني العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال من خلال عناصره المختلفة وهي المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل، ورجع الصدى، وتناول في المحور الثالث معوقات الاتصال والتي تؤثر على فاعلية العملية الاتصالية، وذلك على النحو التالي:

### مفهوم الاتصال وأهميته:

الاتصال ضرورة حتمية لا يستغنى عنها المجتمع من المجتمعات البشرية ولو فقد الاتصال بين الناس لتعذر ظهور الحضارات الإنسانية ولما تحققت السمات الثقافية المتميزة لأي مجتمع.<sup>1</sup> فظاهرة المجتمع البشري

---

<sup>1</sup> علي عوجة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، الطبعة الأولى، جدة مكتبة مصباح، 1989، ص13.

أساسها ظاهرة اتصالية بحته تسهل أغراض التجمع البشرى من ناحية وتحقق الهدف الإنساني من جهة أخرى ومن غير الطبيعي أن يظهر تجمع بشرى دونما اتصال يهيئ له هذه الوجود.<sup>1</sup>

والاتصال عملية متعددة تبدأ بالمرسل وتنتهي بالمستقبل وتعتمد العملية الاتصالية على خمسة عناصر متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الآراء والأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، كما تؤثر على نوعية التأثير المحتمل لهذه الآراء ولتلك المعلومات وتشمل عناصر العملية الاتصالية المرسل والمصدر، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل أو المتلقي، رجع الصدى أو التأثير المرتد.<sup>2</sup>

ومن خلال الاتصال أن نتفاعل مع الآخرين فطبيعة الاتصال البشرى تتميز بالديناميكية فهو عملية متغيرة دائمة التشكيل وغير مستقرة فنحن الأفراد نتميز بالتغير المستمر وعليه فمن غير الممكن أن نتصور هذا الاتصال فيما بيننا دونما حركية دائمة وهذه الحركية ترجع الى طبيعة تركيبية النفس البشرية التي هي في الأساس إيقاع متغير الأمر الذي يؤثر أيضا على إيقاع العملية الاتصالية التي تحتوي أطراف التفاعل والبيئة المتغيرة محل الاتصال.<sup>3</sup>

والاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من جانب معين الى طرف وهي العملية التي يمكن أن يطلق عليها البث أو النشر أو الارسال من جانب واحد فلكل يتحقق الاتصال لابد أن يلتقى الطرف الأول ردا فوريا أو مؤجلا على رسالته وأن تستمر الردود مع استمرار توجيه الرسائل فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثا أحادى الاتجاه.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الله الطويرقى، علم الاتصال المباشر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي، الطبعة الثانية، الرياض: مكتبة

العبيكان، 1997، ص 27.

<sup>2</sup> سوزان يوسف القليني، الاتصال ووسائله ونظرياته، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص 15-16.

<sup>3</sup> عبد الله الطويرقى، مرجع سابق، ص 13.

<sup>4</sup> علي عجوة وآخرون، مرجع سابق، ص 18.

وتتميز عملية الاتصال بالديناميكية حيث أنها متغيرة ودائمة التشكل وغير مستقرة، فنحن كأفراد نتميز بالتغيير المستمر وكذلك الآخرون بطبيعة الحال، وعليه فمن غير الممكن أن نتصور هذا الاتصال دونما حركية دائمة.<sup>1</sup> فالاتصال يقوم أساسا بناء على هدف الا أن هذا الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال.

والاتصال في الأساس عملية اجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز لايتوقف على حدود اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب بل يمتد الى مجموعة من الأفعال التي يأتيها الانسان في موقف معين من خلال الكلمات والاشارات والحركات والاياءات والتعبيرات وهو يشير الى المشاركة في المعنى عن طريق رسائل مختلفة تلك التي تنتقل بها الأفكار والآراء والمعلومات والاتجاهات داخل نسق اجتماعي معين وبين أطراف مؤثرة ومتأثرة.<sup>2</sup>

وتبرز أهمية وقيمة الاتصال أثناء الأزمة من خلال أسطورة بجزر "المالديف" مضمونها أن رجلين فصل بينهما جدار طليت إحدى واجهتيه باللون الأسود، والواجهة الأخرى باللون الأبيض فهتف الرجل الواقف خلف الواجهة البيضاء قائلا إن لون الجدار الأبيض بينما صاح الرجل الآخر مقسما بإيمان مغلظة بأن لون الجدار أسود.

فما كان من الأول إلا أن اتهمه بالكذب والحنث بقسمه فقام الآخر واستل سيفه لغسل الإهانة التي لحقت به، وهكذا تقاتلا وقتل كل منهما الآخر بدلا من أن يسعى أحدهما لمعاينة الجانب الآخر من الجدار.

وتبدو هذه الأسطورة عميقة الدلالة في توضيح أحد أسباب نشوء الأزمات في مجال العلاقات الإنسانية بشكل عام وهو اختلاف وجهة نظر كل فرد عن الآخر فيما يتعلق بالحقيقة الواحدة وتبدو أهمية الاتصال هنا عن طريق تصحيح بعض المفاهيم بين طرفي الاتصال وهو ما يؤدي بدوره الى نجاح دور الاتصال في إدارة الأزمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله الطويرقي، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص10-22.

<sup>3</sup> عباس رشدبالمعاري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام الترجمة والنشر، 1993، ص 21-22.

## مفهوم الاتصال:

ومعناها عالم أو شائع أو مألوف<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة،<sup>2</sup> وذلك عن طريق انتشارها أو شيوعها بين أطراف العملية الاتصالية.

والاتصال كمفهوم - بذل عديد من الباحثين والمتخصصين في مجالات العلوم الاجتماعية جهودا كثيرا لوضع أو تحديد معنى محدد له وبالتالي فقد تعددت التعريفات التي وضعت له ورغم هذا التعدد نجد أن ذلك يشير الى ثراء هذا المفهوم والتأكيد على أهميته.

### وسوف أعرض مجموعة من التعريفات من أهمها:

- الاتصال يعني تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار.<sup>3</sup>
- هو عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية.<sup>4</sup>
- هو أيضا العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه وهذا النسق قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعية صغيرة أو مجتمع.<sup>5</sup>
- هو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سوزان القليني، الاتصال ووسائله ونظرياته، مرجع سابق، ص150.

<sup>2</sup>حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 1998، ص23.

<sup>3</sup>على عوجة وآخرون، مرجع سابق، ص18.

<sup>4</sup>محمد منير حجاب، وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع،

ص230.

<sup>5</sup>محمد عودة، أساليب الاتصالات والتغيير الاجتماعي، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص5.

- كما يعني العملية التي يقوم بها الشخص بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر الى الآخرين بهدف ما، في موقف ما، عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.<sup>2</sup>
- وهو العملية التي يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم.<sup>3</sup>
- هو انتاج أو توفير أو تجمعالبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التغيير في هذا السلوك وتوجهه وجهة معينة.<sup>4</sup>
- هو سلوك انساني اجتماعي تبادلي يقوم من خلال طرف ما باستخدام الرموز الشفهية أو الكتابية أو المرئية أو الصوتية أو غير اللفظية لأجل توفير ونقل وتوصيل معلومات أو آراء أ، أفكار أو خبرات وذلك بغرض الاعلام أو الحصول على استجابتهم أو التأثير على سلوكياتهم أو لتحريكها نحو وجهة معينة وللوصول الى وحدة فكر بين جميع الأطراف وفهم مشترك لموضوع الاتصال.<sup>5</sup>
- هو مجموع العمليات التي تتم بغرض انتقال المعلومات بين إثنين أو أكثر تمهيدا لتبادل الآراء وشرح وجهات النظر بين الأشخاص بغرض التفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف.<sup>6</sup>
- هو مفهوم يشير الى المجرى الذي تنتقل به المعلومات والأخبار خلال الجماعة أو المجتمع بحيث يأخذ هذا المجرى أشكالا أو أنماطا مختلفة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، القاهرة: علم الكتب، 1997، ص21.

<sup>2</sup> خالد خليل أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق 1998، ص13.

<sup>3</sup> محمد عبد الغنى حسن، مهارات الاتصال فن الاستماع والحديث، الطبعة الثانية، القاهرة 1998، ص11.

<sup>4</sup> عبد الرحمان توفيق وآخرون، مهارات الاتصال والعلاقة مع الآخرين (القاهرة: مركز الخيارات المهنية للإدارة، 1998، ص9).

<sup>5</sup> محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصال الإدارية، الكويت: مطبوعات جامعة الكويت، 1996، ص19.

<sup>6</sup> محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، 1994، ص19.

<sup>7</sup> محمد عمر الطنوبي، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، مرجع سابق، ص27.



من التعريفات السابقة للاتصال بأنها متقاربة في معناها العام وتتفق على العناصر الأساسية في عملية الاتصال.

والتي يمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي:

**ثانياً: عناصر الاتصال:**

تعتمد عناصر الاتصال بصفة أساسية على خمسة عناصر متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الآراء والمعلومات بين الأفراد والجماعات وهي:<sup>1</sup>

### **1. المصدر أو المرسل Source-Sender**

هو صاحب الرسالة التي يتم إرسالها الى الآخرين ويجب أن يجيد صياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده،<sup>2</sup> وقد يكون المصدر أو المرسل شخص أو جهة مسؤولة أو وسائل الاعلام...الخ، وذلك وفقاً لشكل الاتصال.

### **2. الرسالة Message**

تعد الرسالة بمثابة المضمون المعبر عنه وتتفاوت هذ الرسائل في أنماطها فهناك رسائل لفظية شفاهية أو كتابية وهناك رسائل غير لفظية فالحث الاتصالي هو مجمل هذه الرسائل والتي تشكل المعنى الإجمالي للمضمون الاتصالي.<sup>3</sup>

ولكي يتحقق للرسالة الوضوح من الناحية الفنية ينبغي استخدام الأسلوب الجذاب والعبارة السهلة لأن فهم المعنى هو أساس الاقناع والاستمالة وينبغي أن تتناول الرسالة موضوعاً يجذب انتباه المستقبل وأن تثير احتياجات محددة عنده وتقدم وسائل اشباعها.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> على عوجة و آخرون، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> سوزان يوسف القليني، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> عبد الله الطويرقي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>4</sup> على عوجة وآخرون، مرجع سابق، ص 20-21.

### 3. الوسيلة Channel

وهي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل الى المستقل وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها وامكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي وحجم المتلقين وانتشارهم وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين.<sup>1</sup>

ويتوقف استخدام كل وسيلة في العملية الاتصالية على طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى الى تحقيقه من خلال رسالة معينة وكذا خصائص الجمهور المستهدف وأيضا تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه مع أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال مع الأخذ في الاعتبار مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.<sup>2</sup>

### 4. المستقبل Reciever audience

وهو الذي يستقبل الرسالة سواء كان هذا المتلقي فردا أو جماعة أو جماهير غفيرة،<sup>3</sup> ويعتبر المتلقي الهدف الرئيسي والنهائي من أي عملية إتصالية.<sup>4</sup>

ويقوم المستقبل بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل ويفسرها تبعا لإطاره الدلالي وهنا قد يحدث أحد الأمرين: إما أن يوافق المتلقى في تفسير الرسالة على النحو الذي يقصده فتصل الفكرة إليه بوضوح، وإما أن يخفق في استخلاص المعنى المقصود لأي سبب متعلق بصياغة الفكرة أو وسيلة نقلها أو الظروف التي نقلت فيها إليها.<sup>5</sup>

### 5. رجع الصدى Feedback

---

<sup>1</sup>محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup>على عوجة وآخرون، مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup>صالح خليل أبو اصبع، مرجع سابق، ص13.

<sup>4</sup>سوزان القليني، مرجع سابق، ص22.

<sup>5</sup>على عوجة وآخرون، مرجع سابق، ص24.

وهو ما يسمى بالتأثير المرتد أو قياس مدى فعالية الرسالة ومدى ما حققه من أهداف اتصالية ويمكن قياس رجع الصدى بناء على عدة محاور من أهمها:

- مدى تحقيق الإدراك بمضمون الرسالة أو موضوعها لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التذكر بموضوع الرسالة.
- مدى تحقيق تغيير واضح في الآراء والاتجاهات لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التصديق لدى المستقبل لما تضمنه الرسالة من معلومات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أنواع الاتصال:

تعددت التقسيمات التي وضعها العلماء والباحثين لأنواع الاتصال واختلفت آرائهم في تلك الأنواع إلا أن معظمهم اتفق على أن هناك نوعين رئيسيين للاتصال هما:

#### الاتصال الغير لفظي Non-Verbal communication

وهو أقدم أنواع الاتصال وأكثرها صدقاً إذا توافر لرموزه عنصر الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل ومن وسائله تعبيرات الوجه وأيضاً بعض الإشارات المختلفة باستخدام الجسم البشري التي تحمل معنى متفقاً عليه بين أطراف العملية الاتصالية.

وتأتى الفنون التشكيلية في مقدمة وسائل الاتصال غير اللفظي التي تحظى بجاذبية خاصة لدى فئات جماهيرية معينة مثل النحت والتصوير والرسم... الخ.<sup>2</sup>

#### الاتصال اللفظي Verbal Communication

بدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز الى معان محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع ويعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن

---

<sup>1</sup>سوزان القليني، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup>سوزان القليني، مرجع سابق، ص25.

مشاعرهم<sup>1</sup>، وفي هذا النوع من الاتصال يستخدم اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر الى المستقبل.<sup>2</sup>

اللغة نستطيع أن ننقل مشاعرنا الى الآخرين وبدء الاتصال اللفظي لا يمكن لمدير الأزمة أن ينقل توجيهاته الى العاملين معه ويعتبر الاتصال اللفظي أهم وسيلة يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة وهي الأكثر شيوعاً بين أنواع الاتصال الأخرى.<sup>3</sup>

وقد حاول كثير من الباحثين وضع مجموعة من المعايير التي يمكن تصنيف أنواع الاتصال على أساسها والتي يمكن عرضها بإيجاز على النحو التالي:

### أنواع الاتصال وفقاً للاتجاه:

حيث يصنف خبراء الاتصال وفقاً للاتجاه الى نوعين:

أ. اتصال في اتجاه واحد.

ب. اتصال في اتجاهين.

وبالطبع فان النوع الثاني يعني اكتمال عملية الاتصال بين المستقبل والمرسل.<sup>4</sup>

أنواع الاتصالات وفقاً لطبيعة مصدر الرسالة:

وفقاً لهذا التصنيف فان الاتصال ينقسم الى نوعين هما:

### (1) اتصال رسمي:

---

<sup>1</sup> على عوجة وآخرون، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص33

<sup>3</sup> فاروق السيد عثمان، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1998، ص120

<sup>4</sup> محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص41-42.

ويقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التي يسلكها تدفق المعلومات والبيانات في أي كيان اداري<sup>1</sup> ويلاحظ تنوع المادة أي تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال اذ تتضمن البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف والآراء والمقترحات والخبرات وأيضا المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث...الخ<sup>2</sup>

## (2) الاتصال غير الرسمي:

وفقا لهذا النوع من الاتصال فانه لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل الاتصال وانما يتم بين الأفراد بطريقة طبيعية وتتميز الجماعات الأولية كالأُسرة وجماعات النادي بالطابع غير الرسمي في اتصالاتها.<sup>3</sup> ويمكن تعريفه على أنه الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو تعبيراً عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية.<sup>4</sup>

## أنواع الاتصال وفقا لاتجاهه(أو لخط سيره):

ووفقا لهذا المعيار ينقسم الاتصال الى ثلاثة أنواع:

### 1. اتصال هابط:

ويقصد به ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ حيث يكون الاتصال متفقا مع خط السلطة<sup>5</sup> ويكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر مدنية أو عسكرية وغيرها وتصدر من الفائدة الى الأتباع

<sup>1</sup> محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 28.

<sup>4</sup> عاطف عدلى العبد، المداخل الأساسية لدراسة علم الاتصال، الجزء الأول، طبعة تجريبية، بدون ناشر، 1988، ص 76.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص 76.

بشكل تدريجي وهذا النوع من الاتصال ضروري لشرح أهداف المؤسسة أو المنظمة وهو يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة لتنتقل الى جمهور العاملين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والإجراءات وما الى ذلك.<sup>1</sup>

## 2. اتصال صاعد:

وهو الاتصال الذي يتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤسين الى الرؤساء ويتضمن تقديم معلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه أو آدائه أو مشكلته وممارسات المؤسسة وسياستها وأيضا ما يجب عمله وكيف يمكن ذلك.<sup>2</sup>

## 3. اتصال أفقي:

ويقصد به الاتصال الذي يتم بين أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم.<sup>3</sup>

## أنواع الاتصال من حيث الاستمرارية والانتظام في موعد الاتصال:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاتصال الى نوعين هما:

### أ. اتصال مستمر:

ويتسم هذا النوع بالاستمرارية وقد يكون منتظم أو غير منتظم والانتظام في حالة الاتصال بالجماهير مثل بدء الارسال حتى نهايته وكذا انتظام موعد النشرات الإخبارية أما غير المنتظم فيقصد به اجراء الاتصال في أي وقت.<sup>1</sup>

### ب. اتصال غير مستمر:

---

<sup>1</sup>محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup>محمد منير حجاب، وسحر محمد وهيبي، مرجع سابق، ص45.

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص46.

ويتسم بعدم الدوام في الاستمرارية اذ يتم ذلك حسبما تتطلبه الظروف بمعنى أنه اتصال نادر الحدوث أو أحيانا ما يتم.<sup>2</sup>

#### رابعاً: أشكال الاتصال:

يتفق الكثير من العلماء والباحثين في مجال الاتصال على أن هناك أشكال رئيسية للاتصال وهي:

1. الاتصال الذاتي.
2. الاتصال بين شخصين.
3. الاتصال الجمعي.
4. الاتصال التنظيمي.
5. الاتصال الفولكلوري.
6. الاتصال الوسطى Media com.
7. الاتصال العام.
8. الاتصال الجماهيري.

وان اختلف بعض الباحثين في تحديد بعض من هذه الأشكال من حيث التسمية فالبعض يرى أن الاتصال الجمعي هو اتصال عام بينما يرى البعض الآخر أن هناك فرق كبير بينهما.

وفيما يلي سوف أعرض بايجاز مفهوم كل شكل من الأشكال السابقة ومزاياه وخصائصه الرئيسية وذلك على النحو التالي:

#### أ. الاتصال الذاتي:

---

<sup>1</sup>محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص35.

يرى بعض الباحثين أن الشكل الأول للاتصال يبدأ دخل الفرد فالإنسان يفكر في موضوعات كثيرة معظم الوقت ويقلب هذه الموضوعات كثيرة معظم الوقت ويقلب هذه الموضوعات على جوانبها المختلفة ليصل الى رأي معين قد يحتفظ به لنفسه أو ينقله الى الآخرين.<sup>1</sup>

ووفقا لهذا الشكل من أشكال الاتصال فان الفرد قد يكون هو المرسل والمستقبل في وقت واحد.

وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد ونفسه في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها أو حول ما يتلقاه من معلومات وأفكار وآراء باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة ما في اتجاه ما.<sup>2</sup>

وقد حظى الاتصال الذاتي باهتمام علماء النفس وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والادراك والتعلم وكافة السمات النفسية، كما حظى باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط بين سلوك الفرد والبيئة التي يعيش فيها. وقد تناول العديد ننت الباحثين عملية الاتصال الذاتي من خلال نماذج تعريف لهذه العملية وعناصرها واتجاهات حركة هذه العناصر وبصفة خاصة في مجالات الادراك وتشكيل الاتجاهات وهي عملية معرفية ونفسية نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجالات.<sup>3</sup>

#### ب. الاتصال الشخصي:

وهو الاتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر ويمكن تسميته بالاتصال المباشر ووفقا لهذا الشكل من أشكال الاتصال فان الانسان المشارك فيه يمكن أن يرسل ويستقبل الرسالة الاتصالية والمشاركين في عملية الاتصال يمكن لأن يفهموا ويدركوا مضمون الرسالة.<sup>4</sup> ويعتبر من أقوى أشكال الاتصال خاصة في الدول التي تزداد فيها درجة الأمية حيث يتميز بمجموعة من المزايا التي تميز عن غيره من الأشكال الأخرى للاتصال وهي:

<sup>1</sup> على عوجة وآخرون، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup> حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، مرجع سابق، ص30.

<sup>4</sup> Gassin Lashin, mass communication ( cairo: 1997) P.114



- أن القدرة على التأثير والاقناع تكون كبيرة.
  - انخفاض تكلفته بالقياس الى الأشكال الأخرى.
  - اختيار اللغة المناسبة والشكل المناسب للحديث مع الجمهور المستهدف.
  - سهولة التعرف على حجم التعرض للرسالة الموجهة.
  - إمكانية توجيه الرسالة الى الجمهور المستهدف مباشرة.
  - الحصول الفوري على رجع الصدى مما يمكن المصدر من التغير الفوري للرسالة.<sup>1</sup>
- ت. الاتصال الجمعي:

وهو الاتصال الذي يقوم فيه المرسل بمخاطبة عدد محدود من الجمهور المائل أمامه في مكان معين ووقت محدد يستطيع أن يقدر بشكل تقريبي مدى تفاعلهم مع ما يقول وتأثرهم بما يقول.<sup>2</sup>

ويأخذ الاتصال الجمعي عدة أشكال من أهمها وأكثرها شيوعا ما يلي:<sup>3</sup>

### 1. الخطب:

وهي تعتبر من أنجح وسائل الاتصال المستخدمة لنقل الأفكار والمعلومات الى الجماهير المكونة من جماعات صغيرة ومن أمثلة هذه الخطب الدينية، السياسية...الخ.

### 2. الندوات:

حيث تنتوع الموضوعات التي تدور حولها فهناك ندوات دينية وأخرى أدبية...الخ، ويقوم بإدارة الندوة شخص له مكانته واهتمامه بموضوع الندوة.

### ث. الاتصال التنظيمي:

<sup>1</sup>سوزان يوسف القليني، الاتصال ووسائل ونظرياته، مرجع سابق، ص26-27.

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص27.

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص38.

وهي ذلك النوع من الاتصال الذي يتم داخل المنظمات ويهدف الى انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة الى المرؤوسين وانتقال رجح الصدى منهم الى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.<sup>1</sup>

وقد تأخذ هذه الاتصالات شكلا رسميا داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي، وقواعد ونظم العمل الرسمية داخل المنظمة، كما قد يأخذ شكلا غير رسميا حيث تقع خارج القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي نتيجة للتفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد والذين تجمعهم ظروف بيئية أو اجتماعية أو سياسية مشتركة مما يشكل عاملا مساعدا على سرعة الاتصال فيما بينهم أو بسبب تعرض الأفراد لمشاكل ومواقف متشابهة أو لوجودهم في أماكن متقاربة أو لرغبتهم في تحقيق أهداف واحدة أو لغير ذلك من الأسباب.<sup>2</sup>

ولكن إذا كان هذا الشكل من الاتصالات غير الرسمية لها بعض الإيجابيات فان هناك اتصالات غير رسمية تتم في بعض أشكال وحالات التنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشرا على وجود أشكال جديدة في نظام العلاقات داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

ويلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاتصال بين مجموعات العمل في تحديد وتوصيف الأزمة وطرح الحلول المناسبة لها.

ويجب الاهتمام بأمن الاتصال داخل المنظمة أثناء إدارة الأزمة ولكن الإجراءات اللازمة لأمن الاتصال داخل المنظمة مسألة تقديرية فأحيانا ما تكون التضحية ببعض درجات أمن الاتصال ضرورة يقضيها تنفيذ العملية.

### ج. الاتصال الفولكلوري:

<sup>1</sup> علي عجوه وآخرون، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> محمد أمين عودة، مشكلات ومقومات الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص26.

<sup>3</sup> مصطفى حجازي الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، ( بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1990)،

سيطلق اسم فلكلور على التراث الروحي لأي شعب خاصة التراث الوطني ويتضمن الجوانب التقليدية من ثقافة المجتمع الإنساني التي تنتقل اجتماعيا بين الأفراد وليس عن طريق المعرفة المكتسبة أي أنه التراث الشعبي الذي يتم نقله بواسطة وسائل الاتصال التقليدية في المجتمعات ويتمثل في:

- المعتقدات والمعارف الشعبية.
- العادات والتقاليد الشعبية.
- الأدب الشعبي وفنون المحاكاة.
- الفنون الشعبية والثقافية المادية.

وطرق الاتصال التقليدية أن تستخدم الفلكلور وتعتمد عليه اعتمادا رئيسيا في مادتها الاتصال ويحدث عن طريق استخدامه تأثيرا ثقافيا في المجتمع وتتمثل في المسرح الشعبي ومسرح العرائس وفرق الغناء، والرقص الشعبي وحلقات الذكر، والانشاد الديني والأفراح.<sup>1</sup>

### ح. الاتصال الوسيط:

ويسمى بهذا الاسم لأنه يحتل مكانا وسطا بين الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري ويشتمل الاتصال الوسيط على الاتصال السلبي، من نقطة إلى أخرى مثل التلفزيون، و الفاكس ، الأفلام التليفزيونية من خلال الدوائر المغلقة و يشبه الاتصال الوسيط بالاتصال الشخصي من حيث قلة عدد المشاركين فيه و يمتلك اتصال الوسيط بعض الخصائص الاتصال الجماهيري إذ يمكن أن يكون جمهوره غير متجانس و أن يكون المشاركين فيه بعيدين مكانيا عن بعضهم و كذا فإن الرسالة تنقل بسرعة وتصل للأفراد في آن واحد.<sup>2</sup>

### الاتصال العام

ويعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد كما هو الحال في المحاضرات و الأسباب الثقافية و عروض المسرح و يتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع كما يتميز بوحدة الاهتمام و

<sup>1</sup>سوزان القليني، مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup>حسن عمار مكاوي وليلى حسن السيد، مرجع سابق، ص 31-32.

المصلحة و الالتقاء حول الأهداف العامة ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي و إن كان غير رسمي و عادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصا لهذه الأغراض.<sup>1</sup>

و تلعب شخصية القائم بالاتصال في الاتصال العام دورا هاما و يمكن رصد ستة عناصر رئيسية تجعل لعملية الاتصال العام تأثيرا على إدارة الأزمة و هي الشخصية المتماسكة المعرفة الواسعة , المهارات اللفظية , الحساسية تجاه رغبات الجمهور , الحساسية تجاه الموقف الخطابي و الثقة بالنفس.<sup>2</sup>

## الاتصال الجماهيري

و هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية و يتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الإتجاهات و المستويات ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال تصلهم الرسالة في نفس اللحظة وبسرعة فائقة مع مقدرة على خلق رأي عام وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجود أصلا والمقدرة نقل الأفكار والمعارف والترفيه.<sup>3</sup>

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالتعدد في كل العناصر حيث يتحول الفرد المرسل أو القائم بالاتصال إلى مؤسسات ومنظمات تضم عددا كبيرا من الأفراد المؤهلين لإعداد وصياغة الرسائل الاتصالية.<sup>4</sup>

وعادة ما يتم تعريف الاتصال الجماهيري على أنه تلك العملية التي يقوم فيها القائم بالاتصال ببث رسائل مستمرة ومتعددة من خلال الوسائل الآلية الالكترونية الى عدد كبير ومنتشر من المتلقين في محاولة للتأثير عليهم بطرق متعددة.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> فاروق السيد عثمان، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 122.

<sup>3</sup> حسن عمار مكاي، وليلى حسين السيد، مرجع سابق، ص22.

<sup>4</sup> محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص35.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص35.

فالاتصال الجماهيري مجتمع قائم بنفسه فرسائل الأفراد أو الجماعة تتحول الى جماهير غفيرة وهو ضروري للمجتمعات والتجمعات الديمقراطية وأيضا للرأسمالية وهو الوسيلة التي بواسطتها يقد الاعلام عن الخدمات الخاصة بالبيع والبضائع ويتم الإعلام أيضا عن المرشحين السياسيين وعن نشاطات الأفراد والجماعات فوسائل الاتصال الجماهيري وسيلة جماهيرية مثل التلفزيون والصحف ويتطلب أيضا حراس بوابة سواء كانوا بشرا أو أنظمة لمراقبة ومعالجة المعلومات قبل بثها الى الجمهور.<sup>1</sup>

ويحتاج الاتصال الجماهيري(عن طريق وسائله)، الى مجموعة من الشروط اللازمة لنمه وازدهاره في أي مجتمع هي:

- وجود قاعدة اقتصادية مينة توفر التمويل اللازم للحصول على تكنولوجيا الاتصال.
- وجود قاعدة علمية وثقافية في المجتمع يكون بإمكانها انتاج المعلومات وتوزيعها واستهلاكها.
- وجود قدر معقول من الكثافة السكانية في المجتمع.
- وجود مناخ ملائم من حرية الرأي والتعبير.<sup>2</sup>

ويختلف الاتصال الجماهيري عن أشكال الاتصال الأخرى من عدة زوايا أهمها:

- أن الاتصال الجماهيري يعتمد على التكنولوجيا لكي يمكن نشر الرسائل على نطاق واسع.
- يعمل الاتصال الجماهيري على تقديم معاني مشتركة لملايين الأشخاص في نفس الوقت.
- يتم التحكم في الاتصال الجماهيري من خلال العديد من حرس البوابة GateKeeper وهم اللذين يتحكمون في شكل ومحتوى الرسائل التي تنقلها وسائل الاتصال الجماهيري.
- يكون رجع الصدى متأخرا في الاتصال الجماهيري عن أنواع الاتصال الأخرى.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>فؤادة عبد المنعم البكري، دور الاتصال المباشر في تنمية الوعي الاجتماعي دراسة ميدانية للنشاط الاتصالي بالجمعيات الثقافية والعلمية في مصر،

جامعة القاهرة: كلية الاعلام، 1996، ص41.

<sup>2</sup>حسن عمار ولىلى حسين السيد، مرجع سابق، ص33.

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص34-35.

وقد لعبت وسائل الاتصال الجماهيري دورا كبيرا في نقل الثقافات المختلفة بين مجتمعات العالم وتقريب المسافة الفكرية وتحطيم الحواجز المصطنعة وقد ترتب على هذا كله تزايد معرفة المجتمعات بما يجرى في بعضها البعض مما أدى الى تفهم الاختلافات في بعض الأحيان واتساعها أحيانا أخرى.<sup>1</sup>

ويمكن أن تلعب وسائل الاعلام أو الاتصال الجماهيري دورا هاما في إدارة الأزمات من خلال نقل كل ما يتعلق بالأزمة والإجراءات التي تتخذ لمعالجتها وادارتها.

### خ. الاتصال الثقافي:

يتجاوز الاتصال الثقافي حدود الاتصال الجمعي والجماهيري ذلك أن عملية الاتصال الثقافي تنتقل الى خارج حدود الدول والشعوب وثقافتها الى دول وثقافات أخرى إما بغرض التبادل أو التفاعل بين الثقافات Intercultural أو التأثير في الثقافات الأخرى والذي ارتبط بمفاهيم مستحدثة في أدبيات الاعلام المعاصرة مثل الغزو الثقافي Cultural invasion والهيمنة الثقافية Cultural dependence وغيرها من مفاهيم عديدة فرضت نفسها في الخطاب السياسي والاجتماعي للدول توضح حدود تأثير عملية الاتصال الثقافي.

ويمكن تعريف الاتصال الثقافي على أنه تبادل للخبرات الحياتية مع الثقافات الأخرى مما تتطلب فهما كاملا وشاملا للأنماط الاتصالية في دولة ما من أجل تحقيق الألفة مع اللغة والعناصر الثقافية الأخرى حتى يمكن أن يحدث التكيف مع الآخرين في هذه الدول.

ويتم الاتصال الثقافي أيضا من خلال عمليات مع مواطني الدولة أنفسهم الذين تفاعلوا مع ثقافات أخرى في فترة من حياتهم مثل المهاجرين الوافدين من أنماط ثقافية أخرى أو اللذين ولدوا في الخارج أو تأثيرات التعليم الموازي والذي تتبناه جاليات وارساليات أجنبية في الدولة، وغيرها من الأشكال والأنماط التي أصبحت تصنف الاتصال الثقافي في إطار الضرورات التي أصبحت تصنف الاتصال الثقافي اطار الضروريات التي تفرضها خصائص العصر.

### خامسا: فنون الاتصال

<sup>1</sup>على عجلة وآخرون، مرجع سابق، ص16.

تتنوع فنون الاتصال بتنوع الوظائف والاهداف التي يسعى القائمون بالاتصال الى تحقيقها وقد تطورت هذه الفنون مع تطور وسائل الاتصال نفسها وتطور الحاجة اليها في المجتمع المعاصر.<sup>1</sup>

ويمكن عرض هذه الفنون مع تحديد مفهوم كل منها بإيجاز وذلك على النحو التالي:

### 1. الاعلام:

ويقصد به نقل الأخبار والمعلومات الجديد التي تهتم الجمهور في وقت معين، فإذا لم يكن الخبر مستكملاً لعناصره الفنية من حيث الدقة والحالية والأهمية فإنه يفقد قيمته الإعلامية.

### 2. الدعاية:

وهي من أكثر الفنون التي كثر الجدل من قبل الباحثين والكتاب حول تعريفها وتحديد مفهومها لكثرة استخدام مدلولها في كثير من الأنظمة.

ويمكن تعريفها على أنها تلك الجهود المقصودة للتأثير في الغير لاقتناعه بفكرة أو رأي أو كسب تأييده أو شخص أو منظمة أو تغيير الآراء والاتجاهات السائدة نحو قضية معينة أو شخص أو منظمة بهدف تغيير سلوك الأفراد والجماعات أو خلق أنماط جديدة من السلوك.<sup>2</sup>

### 3. الإعلان:

ويمكن تعريفه على أنه الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل بواسطة ممول معين لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها.<sup>3</sup>

## المبحث الثاني: العوامل المؤثر في فاعلية الاتصال ومعوقاته.

<sup>1</sup> على عجوة وآخرون، مرجع سابق، ص 41-42.

<sup>2</sup> على عجوة و آخرون، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> على عجوة وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

يستعرض الباحث فيما يلي مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية الاتصال لتحقيق النتائج المرجوة منه، وذلك من خلال عرض للعوامل المرتبطة بكل عنصر من عناصر العملية الاتصالية، كما يتناول المعوقات التي تحد من فاعلية هذه العملية، وذلك وفقا للمحاور التالية:

### أولاً: العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال:

- العوامل المرتبطة بالمصدر أو القائد بالاتصال.
- العوامل المرتبطة بالرسالة.
- العوامل المرتبطة بالوسائل الاتصالية.
- العوامل المرتبطة بالمتلقي.

### ثانياً: معوقات الاتصال:

- المعوقات الخاصة بالقائم بالاتصال.
- معوقات خاصة بوسيلة الاتصال.
- معوقات خاصة بالمستقبل.
- معوقات متعلقة بالموقف الاتصالي بشكل عام.

وذلك وفقاً للتفصيل التالي:

### أولاً: العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال:

مهما تعددت أساليب الاتصال ومستوياته ومهما اختلفت نشاطات الاتصال فان الهدف من عملية الاتصال هو تحقيق تأثيرات أو نتائج معينة ومن المؤثرات الهامة على نجاحها مدى استجابة المتلقى للرسالة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>صالح خليل أو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص44.



فعملية الاتصال لا تكون مؤثرة بمجرد أن يقوم المرسل بتكوين وصياغة أفكاره بصورة جيدة واستخدام الأساليب المناسبة لتوصيل المعلومات دون أن نضمن أن عملية استقبال المعلومات لدى المستقبل تتم بشكل صحيح فدور المستقبل لا يقل أهمية عن دور المرسل فبدون أن يكون هناك انصات وتركيز للحصول على الرسالة لن تصل اليه الفكرة وبالتالي سوف يفشل في تفسيرها واستيعابها بصورة صحيحة أو سليمة ويتحمل المستقبل نصيبه في نجاح عملية الاستقبال من خلال الانصات وإعطاء رجع للصدى Feed Back في الوقت المناسب لكي يساعد المرسل على إتمام نجاح مهمته ونجاح عملية الاتصال.<sup>1</sup>

والاتصال الفعال أو المؤثر يعنى حدوث الاستجابة المستهدفة منه والتي تتفق مع مفهوم الهدف من الاتصال أو وظيفة الاتصال وعادة ما يكون هذا الهدف في وعي المرسل أو القائم بالاتصال ويتوقع تحقيقه من المستقبل أو المتلقى ولا يكفى وهو الذي يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها، حيث تتضمن كل عملية اتصالية مثير ينتج عنه استجابة<sup>2</sup> حدوث التغذية العكسية أو المرتدة أو رجع الصدى أثناء عملية الاتصال حتى نقول أن عملية الاتصال قد حققت الهدف وذلك أن رجع الصدى في هذه العملية لا يعني سوى إستمرار عملية الاتصال أو استمرار التفاعل بين كل من المرسل والمستقبل، ولا يشترط أن يتم حدوث الأثر بشكل فوري بل أنه قد يكون محصلة عمليات معرفية ونفسية واجتماعية عديدة تختلف في تأثيرها من فرد الى آخر أو من جماعة الى أخرى مما يؤدي الى حدوث الأثر بنسب متفاوتة بين الأفراد المتلقين أو عدم حدوثه نهائيا بين آخرين أو تحقيق أثر سلبي لا يتوقعه المرسل نهائيا، ولكنه في النهاية محصلة تفاعل عوامل وعمليات عديدة فردية واجتماعية.<sup>3</sup>

والاتصال الفعال بالنسبة للمؤسسات المعاصرة أصبح له ضرورة كبيرة بل يتعدى ذلك ليصبح حتميا بالنسبة لها وقد توصلت دراسات عديدة الى وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الفعال وحجم إنتاجية أو

---

<sup>1</sup> محمد عبد الغنى حسن، مهارات النصال من الاستمتاع والحديث مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، مرجع سابق، ص 29-03.

الربحية وبينه وبين الاقتصاد في استهلاك المواد الخام والطاقة المستخدمة في التصنيع وبين سلامة الإجراءات المستخدمة في بيئة العمل وبينه وبين نسبة ولا العاملين بالمؤسسة.<sup>1</sup>

لذلك فان عملية الاتصال الناجحة هي عملية تواصل بين المرسل والمستقبل<sup>2</sup>، وهذه العملية لا تحدث من فراغ وإنما تحكمها البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.<sup>3</sup>

فالاتصال ليس عملية ثابتة جامدة بحيث يمكننا الاهتمام بأحد عناصرها دونما الأخرى وإنما هو عملية ديناميكية متصلة يؤثر كل عنصر فيها من العناصر الأخرى ويتأثر بها.<sup>4</sup>

ولابد من توافر مجموعة من العوامل التي تؤثر في فعالية العملية الاتصالية يمكن عرضها على النحو التالي:

### 1. العوامل المرتبطة بالمصدر أو القائد بالاتصال:

وهو صاحب الرسالة التي يتم ارسالها الى الآخرين ويجب أن يجيد صياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده<sup>5</sup>، وقد يكون المصدر أو المرسل شخص أو جهة مسؤولة أو وسائل الاعلام.

وذلك وفقا لشكل الاتصال:

وتتمثل العوامل المؤثرة في فاعلية المصدر أو القائم بالاتصال فيما يلي:

- مصداقية المصدر: ويقصد بها الثقة الكبيرة من جانب الجمهور في المصدر وهي أساس التعرض للرسالة والقابلية للاقتناع بها، وهذه الثقة تتبع من تخصص المصدر ومقدرته على معالجة

---

<sup>1</sup>راسم الجمال و آخرون، انتاج المواد الإعلامية في العلاقات العامة الطبعة الأولى،(جدة: مكتبة مصباح، 1990)، ص180.

<sup>2</sup>صالح خليل أبو اصبع، مرجع سابق، ص44.

<sup>3</sup>حسن عمار، وليلى حسين السيد، مرجع سابق، ص53.

<sup>4</sup>هالة منصور، الاتصال الفعال، مرجع سابق، ص57.

<sup>5</sup>هسوزان يوسف القليني، الاتصال ووسائله ونظرياته، مرجع سابق، ص17.

الموضوع.<sup>1</sup>ومن عوامل أخرى كثيرة مثل التدريب والخبرة بالموضوع والقدرة على الاتصال بما تحتويه من مهارات.<sup>2</sup>

- يجب أن يتمتع المصدر بمجموعة من المهارات الاتصالية مثل التفاعل مع المتلقي موضوع الاتصال والقدرة على تحليل واستيعاب الموقف الاتصالي...الخ. الأمر الذي ينعكس على مدى قدرته في صياغة الرسالة المعبرة عن هدفه بوضوح
- القدرة على فهم وتحليل رجع الصدى Feed Back من المتلقي أثناء عملية الاتصال وأيضا القدرة على الرد والامتناع.
- يجب أن يكون القائم بالاتصال قريباً من الجمهور في النواحي الاجتماعية والنفسية والأيدولوجية إذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق والضغط والتوتر وعدم ويساعدنا على اكتساب القبول الاجتماعي والحصول على ثواب شخصي لأنفسنا.<sup>3</sup>
- يجب أن يتمتع القائم بالاتصال بدرجة كبيرة من المصداقية وقابلاً للتصديق وتتحقق تلك المصداقية من خلال عدة أبعاد منها : مستوى التعليم ، الذكاء ، المكانة ، الموضوعية ، الصدق في عرض المعلومات حيث تعتمد مصداقية المصدر على خبرته وموضوعيته وأهليته للنقطة.<sup>4</sup>
- يجب أن تلعب جاذبية القائم بالاتصال ومهاراته التعبيرية غير اللفظية دوراً مؤثراً في تحديد استجابات الجمهور له وتزيد من قدرته على استمالة المتلقي.<sup>5</sup>
- يجب على القائم بالاتصال أن يقوم بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال وذلك لضمان وضوح الفكرة وتحديد وقعها على المستقبلين وتقدير مدى استجابتهم لها من أجل تحقيق الهدف منها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> على عجوة آخرون مرجع سابق، ص46.

<sup>2</sup> حسن عماد وليلى حسين، مرجع سابق، ص53.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص54.

<sup>4</sup> هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص ٢٣ نقلاً عن عبد المنعم شحاته، فهم الرسالة الإعلامية وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 16 . 1998، ص121-134.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص23.

- يجب أن يوفر القائم بالاتصال كافة المقومات اللازمة التي تساعد على جذب الانتباه للرسالة الاتصالية.<sup>2</sup>

- حسن اختيار الوقت والوسيلة الملائمة لطبيعة الجمهور والملائمة لطبيعة الرسالة وهدفها ، حيث يشكل في النهاية منظومة متكاملة لنجاح القائم بالاتصال في صياغة رسالته وإرسالها مع ضمان تأثيرها على الجمهور<sup>3</sup>

## 2. العوامل المرتبطة بالرسالة

تعد الرسالة بمثابة المضمون المعبر عنه وتتفاوت هذه الرسائل في أنماطها فهناك رسائل لفظية شفاهية أو كتابية ، وهناك رسالة غير لفظية ، فالحدث الاتصالي هو مجمل هذه الرسائل والتي تشكل المعنى الإجمالي للمضمون الاتصالي.<sup>4</sup>

ولكي يتحقق للرسالة الوضوح من الناحية الفنية ينبغي استخدام الأسلوب الجذاب والعبارة السهلة لأن فهم المعنى هو أساس الإقناع والاستمالة وينبغي أن تتناول الرسالة موضوعاً يجذب انتباه المستقبل وأن تثير احتياجات محددة عنده وتقدم وسائل إشباعها<sup>5</sup>.

تتوقف فعالية الاتصال على فهم مادة الاتصال وهي الرسالة وذلك من حيث أنها ذات محتوى يعبر عن أهداف محددة عند من يقوم بصياغتها وإرسالها<sup>6</sup> ويمكن إيجاز العوامل المرتبطة بفاعلية الرسالة. فيما يلي:

- يجب أن تتفق الرسالة مع الواقع المحيط بها وأن تتماشى مع الأحداث التي تجرى في المجتمع.

---

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، مرجع سابق، ص49.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص50.

<sup>3</sup> هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص 24

<sup>4</sup> عبد الله الطويرقي، مرجع سابق، ص42

<sup>5</sup> على عوجة وآخرين، مرجع سابق، ص20-21س

<sup>6</sup> المرجع السابق، ص59

ينبغي أن تصاغ الرسالة في عبارات سهلة وأن تعنى للمستقبل نفسها تعنيه للقائم بالاتصال كما يجب أن تعرض الموضوعات المعقدة في أسلوب بسيط وجذاب ومن الضروري أن يكون للمتحدث خط فكري واضح يعبر عن السياسة التي يمثلها بشكل ثابت<sup>1</sup>.

- التكرار والتأكد من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذي يريده ويعنيه القائم بالاتصال والتكرار ضروري لضمان نسبة التعرض للرسالة وإدراكها على النحو المقصود والتنوع في التكرار ضروري لزيادة المثيرات الإقناعية التي تتسق مع ظروف الأفراد والجماعات.<sup>2</sup>
- أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقى ومصالحه وكذا يجب أن تتسم بالتنوع والواقعية والقابلية للتحقيق.
- ترتبط فعالية الرسالة - بعرضها لجانب واحد للموضوع أو جانبي الموضوع - بالجمهور والمصدر والخصائص الأخرى للرسالة.

فعرض وجهة نظر واحدة للموضوع يكون فعالاً إذا كان الجمهور يتفق مع نتائج القائم بالاتصال وإذا كان ذكاء المتلقين محدوداً أو تعليمهم بسيطاً وكانت معرفتهم بالموضوع ضئيلة وكان المتلقون لا يتعرضون لوجهة النظر الأخرى وإذا كان الموضوع غير مثير للجدل .

أما عرض وجهتي النظر فيكون أكثر فعالية عندما يكون المتلقون ذوي ذكاء مرتفع أو تعليم عال وإذا كان الموضوع مثار جدلوموضوع معارضة وإذا كان المتلقون على معرفة بالموضوع ويمكنهم أن يتعرضوا للآراء المعارضة من مصادر أخرى.<sup>3</sup>

لا بد أن يجد المستقبل في الرسالة مضموناً يعنيه ويتفق مع القيمي وأن يحقق له أكبر فائدة وتشبع عنده رغبات معينة.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص47

<sup>2</sup>حفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة ، مفاهيم وممارسات ( القاهرة : مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، 1998 ) ص130.

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص57

<sup>4</sup> على عوجة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 47.

أن تتوفر للرسالة من حيث الإعداد والمقومات الفنية اللازمة التي تساعد على زيادة فعاليتها<sup>1</sup> وذلك من خلال العرض الجيد لها والذي يصاغ في إطار هدف محدد يتم تدعيمه وتوضيحه من خلال تلك المعلومات حتى تكون الرسالة ذات فعالية ومحقة للهدف ويتم ذلك من التسلسل المنطقي لمضمون الرسالة وتدعيمها من خلال تكامل النسق الرمزي لها وتدعيم عناصرها لبعضها البعض وتأكيد على الأفكار المطروحة والاهتمام بالأسلوب ومراعاة مستوى المتلقى لها.<sup>2</sup>

### العوامل المرتبطة بالوسائل الاتصالية :

وهي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها وإمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي وحجم المتلقين وانتشارهم وحدود المسافة بين المرسل والمتلقي<sup>3</sup>. ويتوقف استخدام كل وسيلة في العملية الاتصالية على طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة، وكذا خصائص الجمهور المستهدف ، وأيضاً تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه مع أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال مع الأخذ في الاعتبار مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف<sup>4</sup>.

### وتتمثل العوامل المؤثرة في فاعلية وسائل الاتصال فيما يلي :

- أن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يؤدي إلى وصول الرسالة إلى الجمهور المستهدف من الرسالة الاتصالية وبالتالي تحقيق فعالية أكثر للعملية الاتصالية<sup>5</sup> فالالاتصال الجماهيري مثلاً له دور فعال

---

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، سحر وهبي ، مرجع سابق ، ص 60.

<sup>2</sup> هالة منصور ، الاتصال الفعال سابق ، ص 25.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 26.

<sup>4</sup> على عوجة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 23.

<sup>5</sup> محفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 131.

في تجارة الانتباه إلى الفكرة بينما الاتصال الشخصي هو الوسيلة الحاسمة في الاقتناع بالسلوك المرتبط بالفكرة<sup>1</sup>.

- يتوقف اختيار الوسيلة على مدى توافر المهارات والقدرات الاتصالية المتعلقة بالوسيلة لدى القائم بالاتصال<sup>2</sup>.

- أظهرت نتائج بعض الدراسات حول فعالية وسائل الاتصال أهمها ما يلي<sup>3</sup> :

- الوسائل المسموعة والمرئية تكون أكثر الوسائل فعالية في تغيير الاتجاهات يتبعها الوسائل الشفوية ثم الرسائل المقروءة.
- تكون الرسائل المكتوبة أسهل في التعلم والتذكر من الرسائل المسجلة صوتياً أو الصوت والصورة . عندما تكون الرسالة صعبة فإن القدرة على فهم الرسائل المكتوبة تكون أفضل من فهم الرسائل المسموعة أو المرئية.
- يتفاعل شكل الاتصال مع درجة مصداقية المصدر في تحديد تغيير اتجاهات استخدام الثقة بالمصادر فعالية في تغيير الاتجاهات استخدام الراديو والطباعة .
- يتفاعل مع التلفزيون من تفاعله مع الراديو ويتفاعل الراديو من تفاعله مع المواد المطبوعة.

### العوامل المرتبطة بالمتلقى أو المستقبل:

هو الذي يستقبل سواء كان هذا المتلقي فرداً أو جماعة جماهير غفيرة<sup>4</sup> ويعتبر المتلقى الهدف الرئيسي والنهائي من عملية اتصالية<sup>5</sup>.

ويقوم بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل ويفسرها لإطارة الدلالي وهنا قد يحدث أحد الأمرين إما أن يوافق المتلقي تفسير الرسالة على النحو الذي يقصده فتصل الفكرة إليه بوضوح وإما أن

<sup>1</sup> محمد منيرحجاب ، وسحر وهبي ، مرجع سابق ، ص133.

<sup>2</sup> على عوجة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 49.

<sup>3</sup> حسن مكاوى ،وليلحسين ، مرجع سابق ، ص ص 58 ، 59.

<sup>4</sup> صالح خليل ، أبو أصعب ، مرجع سابق، ص13.

<sup>5</sup>سوزان القليني، مرجع سابق، ص22.

يخفق في استخلاص المقصود لأي سبب متعلق بصياغة الفكرة وسيلة نقلها أو الظروف التي نقلت فيها إليه.<sup>1</sup> وتتمثل العوامل في فاعلية العملية الاتصالية بالنسبة للمتلقى :

- يرتبط عملية الاتصال أساساً بمدى معرفتنا بنوعية الجمهور يستقبل ولذلك فإن معرفة الخصائص الديموجرافية مثل العمر النوع الدخل المستوى الاجتماعي والاقتصادي من العوامل الهامة والمؤثرة فاعلية عملية الاتصال.<sup>2</sup>
- أن المتلقى هو الهدف الرئيسي والنهائي من أي عملية اتصالية لذلك يجب تحديد هذا المتلقي ودراسته بدقة قبل توجيه أي رسالة إليه.<sup>3</sup>
- وإجمالاً وكما يرى أحد الباحثين أن هناك مجموعة من المقومات التي تؤثر في فاعلية الاتصال هي:<sup>4</sup>
- توفير نظام معلومات يضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة.
- دقة المعلومات المطلوب بعثها من شخص إلى آخر.
- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من جانب المرسل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العلمية والبيئية التي تحيط بمستقبل الرسالة لضمان القبول والتنفيذ.
- دراسة قدرات الأفراد المستقبلين في النواحي العلمية والفنية والسلوكية.
- وضوح الهدف من الرسالة وضوحاً يتناسب مع المضامين المستخدمة.
- ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين في عملية نقل الرسالة.

رجع الصدى:

<sup>1</sup> على عوجة وآخرون، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> حسن عماد، وليلى حسين، مرجع سابق، ص59.

<sup>3</sup> سوزان يوسف القليني، مرجع سابق، ص 22.

<sup>4</sup> فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1999، ص ص121، 122.



وهو ما يسمى بالتأثير المرتد أو قياس مدى فعالية الرسالة ومدى ما حققته من أهداف اتصالية ، ويمكن قياس رجع الصدى بناء على عدة محاور من أهمها:

- مدى تحقيق الإدراك بمضمون الرسالة أو موضوعها لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التذكر بموضوع الرسالة.
- مدى تحقيق تغيير واضح في الآراء والاتجاهات لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التصديق لدى المستقبل لما تضمنته الرسالة من معلومات.<sup>1</sup>

### ثانيا : معوقات الاتصال:

بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية وسهلة بقدر ما هي معرضة لأخطار وقيود تهدد فعاليتها فليس كل رسالة يرسلها القائم بالاتصال يفهمها ويدركها المتلقي كما يريد القائم بالاتصال وعلى ذلك يمكن أن نذكر مجموعة من المعوقات التي تحد أو تقلل من عملية فعالية الاتصال.

ونقصد هنا بمعوقات الاتصال تلك المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوط به الأمر الذي ينعكس على إتمام عملية الاتصال على الصورة المطلوبة أو المرغوب فيها والمحقة للهدف المرجو منها<sup>2</sup> تتمثل فيما يلي :

### المعوقات الخاصة بالقائم بالاتصال:

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة من جانب القائم بالاتصال وعدم وضوح وتحديد الهدف من الرسالة<sup>3</sup>.
- المعوقات الذاتية للمرسل وهي تدور جميعاً حول صعوبات التفاعل مع الآخرين والاتصال بهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>سوزان القليني ، مرجع سابق ، ص 24.

<sup>2</sup>هالة منصور - الاتصال الفعال ، مرجع سابق ، ص 61.

<sup>3</sup>مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، مرجع سابق، ص 151.

<sup>4</sup>المرجع السابق ، ص 152.

- عدم اهتمام القائم بالاتصال يرجع الصدى من جانب المتلقي.<sup>1</sup>
- اختلاف الأفراد في مهاراتهم الاتصالية حيث يختلف الأفراد في قدراتهم الاستيعابية أو التعبيرية فكثير من الناس لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم شفاهة لكنهم يملكون المهارة الجيدة في الكتابة وبالتالي فعندما يتحدث القائم بالاتصال وهو لا يملك مهارة التحدث فقد يساء فهمه ولا يؤدي الاتصال الهدف منه.<sup>2</sup>
- سوء اختيار الرموز والكلمات المعبرة عن مضمون الرسالة أو الهدف.
- عدم اختيار الوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة.<sup>3</sup>

### معوقات خاصة بوسيلة الاتصال :

وتتمثل فيما يلي:

- اضطرار القائم بالاتصال إلى استخدام وسيلة اتصل بعينها دونما ملائمتها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو لطبيعة المستقبل ذاته، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.
- الافتقار إلى وسائل الاتصال المناسبة والمتعددة.<sup>4</sup>

### معوقات خاصة بالمستقبل:

العديدة والمتنوعة الخاصة بالمشيرات التي تحيط به مجموعة أقل من هذه المعلومات وهذا الانتقاء يعني أنه ليس كل ما يراه الفرد يثير انتباهه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص153.

<sup>2</sup>محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص127.

<sup>3</sup>هالة منصور، الانتال الفعال، مرجع سابق، ص62.

<sup>4</sup>المرجع السابق، ص63.

<sup>5</sup>المرجع السابق، ص127-128.

الأحكام المسبقة والانطباعات المترسخة في ذهن المستقبل فالأفراد يمكن أن يفسروا نفس الكلمات بشكل مختلف اعتماداً على خبراتهم السابقة والنتيجة الطبيعية لذلك هي تشويه المعلومات وعدم استيعابها كما عناه المرسل عند إرسالها.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك فإن كافة العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال والتي سبق ذكرها إن لم تتحقق كلها أو بعضها في العملية الاتصالية فإن ذلك يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف من الاتصال بشكل فعال.

معوقات متعلقة بالموقف الاتصالي بشكل عام:

وتتمثل تلك المعوقات فيما يلي:

- وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من التأثير الإيجابي لعملية الاتصال.
- ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التفسير والفهم لتشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم.<sup>2</sup>

## المبحث الثالث. اتصال الأزمة :

اولاً: تطور الاهتمام باتصالات الأزمة :

---

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص128.

هالة منصور، الاتصال الفعال، مرجع سابق، ص63.<sup>2</sup>

ترجع بداية الاهتمام بدراسة وظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى عقد الستينات من القرن العشرين، حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الكوارث ، وأهمية صياغة الرسائل الإعلامية وخصائصها أثناء وقوع الأزمة والكارثة، غير أن معظم الدراسات لم تول عمليات اتصال في مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة ما بعدها الاهتمام .

وقد شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي زيادة مطردة في بحوث الاتصالات الأزمة، نتيجة زيادة عدة الأزمات القومية والدولية واتساع مجالاتها من جهة ، وكذلك التطور غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصال وسرعة تبادل الرسائل لمسبق في تكنولوجيا الاتصال وسرعة تبادل الرسائل عبر وسائل غير مسبوقه؛ مما انعكس على كثافة الاهتمام ببحوث اتصالات الأزمات والكوارث.

**1. أهداف اتصال أزمة :** وعلى الرغم من اختلاف المنظمات واختلاف الأزمات التي تواجهها الا أنه يمكن

تحديد أهداف اتصالات الأزمة فيما يلي

- محاولة منع وقوع الأزمة ان أمكن.
- التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية .
- توزيع المهام على أجهزة المختلفة وحصر وتوفير الموارد اللازمة .
- تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة .المجتمع
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
- استعادة المنظمة لعافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها .

- تخفيف الآثار السلبية لأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك

## 2. دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة:

يرى العديد من الباحثين أن الاتصال يؤدي دورا مهما في مختلف مراحل الأزمة ، ولذلك زاد الاهتمام النظري والتطبيقي باتصالات الأزمة وتطورت هذه الدراسات هذه الدراسات لتلبي حاجة المجتمع المعاصر للمعرفة.

ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات أزمة فيما يلي :

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة ، وما يصحبه من تزايد سخط الجماهير ، والمقاضة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها .وقد أشارت نتائج الأبحاث التي أجراها معهد "كنتاكي " لإدارة الأزمات عام 1995 الى أن الأزمات التي تعاني منها المنظمات المختلفة في تزايد ملحوظ، وأن أهم الأزمات التي استرعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية، حيث بلغت نسبتها 78% من مجموع الأزمات التي تمت تغطيتها إعلاميا ، مقابل نسبة % 17 فقط لأزمات الناتجة عن مشكلات في الانتاج والحوادث الانفجارات .

- تزايد اهتمام وسائل الاعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير ، وللجوء الى تغطيتها بعمق من خلال تقاري تفصي الحقائق .

- التأثير المعيق المدمر لأزمات على الشركات والهيئات ، وما يعني ذلك عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة.

- تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة في وسائل الاعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الاعلام وتلبي حاجة الناس الى معرفة وجب الاستطلاع.

- بعد المشتغلون بالعلاقات العامة أحد المصادر المهمة لتدفق الأخبار والمعلى في وسائل الإعلام .

- تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الاعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبيا أو ايجابيا.

- تستقطب الأزمات الاهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون استثمارهم لمنافعهم الشخصية

- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند منظمة بعينها، بل قد تتجاوز الى التأثير على قطاع لمنافعهم الشخصية الكامل في الاقتصاد أو البيئة.<sup>1</sup>

### 3. خطة اتصالات الأزمة :

يتسم المجتمع المعاصر بالتعددية السياسية ، وانفتاح الأسواق العالمية، وتشابك العلاقات الاجتماعية ، وتقلص دور الدولة لصالح الشركات والمنظمات متعددة الجنسيات والشركات العملاقة العابرة للقارات ، وتتسم هذه البيئة العالمية بتداخل السياسة مع الاقتصاد في ظل تنافس شديد وتداخل في المصالح ، وهي بيئة تساعد على تقاوم الأزمات ، وتعدد مجالاتها ، واتساع نطاقها على المستويات الوطنية والاقليمية والدولية،

ويعتمد التخطيط معالجة الأزمات على مشاركة أكبر قدر من الأفراد الذين يطرحون الأفكار ، ويقدمون البدائل والحلول الممكنة للأزمات المتفارقة ويتطلب المنطلق السليم الاستعداد لمواجهة الأزمة ، وتوقعها قبل حدوثها ، من خلال اعداد التوقعات المناسبة واختبارها في بعض المواقف الافتراضية .

ويتطلب تخطيط الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة مراعاة العوامل التالية :

- رصد بيئة عمل المنظمة .
- تحديد أهداف المنظمة بدقة .
- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال .
- طرق الاتصال بالفئات المستهدفة .
- بناء الرسائل الاتصالية .
- تحديد الموارد والتسهيلات المطلوبة .
- التدريب والمحاكاة الأزمة .
- وضع الدليل الإرشادي .
- اختبار الدليل الإرشادي .
- بناء الجسور .

---

<sup>1</sup> حسن عماد مكايي، الاعلام ومعالجة الأزمات، الطبعة الثالثة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2015، ص70.

- مشهد الإعداد .

#### 4. رصد بيئة عمل المنظمة:

يستهدف رصد بيئة عمل المنظمة وضع تصور شاكل عن تاريخ المنظمة، ونشاطها ، ومركزها المالي، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق ، والمشكلات المتوقعة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وعلاقات العمل في الداخل والخارج ، وظروف الانتاج والعمالة والتسويق ، و بالأخص الجوانب التالية:

- طبيعة نشاط المنظمة وخلفيتها التاريخية.
- ادارات المنظمة وأقسامها وفروعها في الداخل والخارج .
- تعرف على جوانب القصور وكيفية تلاقيها.
- علاقات المنظمة مع مندوبي وسائل الاعلام في جوانب الايجابية والسلبية.
- دعم الروابط مع الإعلاميين وكسب منهم تقنهم.
- مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصاءات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة.
- إعداد نموذج بيان صحفي سابق التجهيز يتم ملء مساحاته الفارغة قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام.

- اعداد فهرس كامل يتضمن أسماء وعناوين وهواتف أعضاء الادارة الأزمة ومسؤولي الاتصالات.
- اعداد رسوم توضيحية عن حجم الإنتاج ، وأعداد العاملين وفروع المنظمة وأقسامها في الداخل



## والخارج

### 5. تحديد أهداف المنظمة بدقة وتحديد الجماهير المستهدفة :

يجب أن تكون أهداف المنظمة محددة بدقة حتى يمكن هذه الأهداف الى خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، وبرامج تنفيذية تكفل عدم تصعيد المشكلات لكي تتحول الى أزمات ، وتتيح زيادة قدرة المنظمة على إقناع المتعاملين معها في الداخل والخارج.

الهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بنشاط المنظمة، الى جانب توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية لكل فئة من فئات الجمهور.<sup>1</sup> ويمكن تحديد جمهور الأزمة في هؤلاء الأشخاص أو المنظمات الذين :

- تؤثر فيهم الأزمة.
- يؤثرون في المنظمة .
- المتورطون في الأزمة .
- الذين يحتاجون إلى المعرفة .

### 6. طرق الاتصال بالفئات المستهدفة و بناء الرسائل الاتصالية:

من المهم التأكد من توافر وسائل الاتصال السريعة بكل فئة من فئات الجمهور المستهدف، ويجب أن تتوافر لدى المنظمة سجلات يتم تحديثها باستمرار تستخدم الوسائل التالية:

- أسماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء والصحف والإذاعة والتلفزيون المسؤولين والرسامين وأعضاء البرلمان، والسلطات المختصة المعنية بالأزمة .
- عناوين المكاتب والمنازل.
- أرقام التلفونات الأرضية والمحمولة .
- البريد الإلكتروني.
- الفاكس .
- عقد المؤتمرات الصحفية.
- مواقع الانترنت.

تعتمد صياغة الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة، والمرحلة الزمنية التي تمر بها ، والجمهور المستهدف الذي تتوجه إليه، ومن المهم التفكير في صياغة هذه الرسائل في مرحلة ما قبل الأزمة لسببين:

- أنك سوف تهدر وقتا ثميناً إذا فكرت في هذه الرسائل عند وقوع الأزمة فعلياً، ومن السهل أن ننسى

بعض المعلومات المهمة بسبب ظروف الأزمة وضغوطها العصبية على جميع الأطراف .

- أن صياغة الرسائل التي تنطوي على قدر من التعاطف والاهتمامات الإنسانية تحتاج الى أكبر قدر

ممكن من التوازن النفسي لترتيب الأسانيد واكتساب الدعم والتأييد ، وبوجه عام يوجد ثلاثة مبادئ

أساسية تركز عليها رسائل الاتصال عند :

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، الاعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-129.

- إظهار التعاطف الإنساني .

- بث الطمأنينة .

- إعداد معلومات عن خلفية المنظمة .

## 7. تحديد الموارد والتسهيلات المطلوبة و التدريب على محاكاة الأزمة :

تتمثل الموارد والتسهيلات لإدارة الاتصالات في مرحلة ما قبل الأزمة في التالية :

أ. توفير مكان متنوع ومؤثث بشكل مناسب لعقد اجتماعات فريق اتصالات الأزمة .

ب. توافر خطوط تليفونية كافية ، وامكانية توفير خدمات.

ت. توافر آلات تصوير مستندات وسبورة أو أكثر لتدوين بعض البيانات وطباعتها فوراً.

ث. توفير خطوط للفاكس والبريد الالكتروني والتلفونات الخلوية والتسهيلات البريدية .

ج. توفير اتصالات الإنترنت .

وقد تطور التدريب على إدارة الأزمات كثيرا في السنوات الماضية ، وهو ما كان يسمى قديما بالتدريب على

"الاستجابة للطوارئ" ، والآن تغير هذا المصطلح إلى " إدارة أزمة" ، وبغض النظر عن طبيعة أزمة، فهناك

بعض الاجراءات ، التي تهدف الى تدريب العاملين على سرعة الاستجابة للحدث ، وتتطلب ما يلي:

- أن يكون التدريب "المحاكاة" واقعيا ويفضل الاستعانة بأشخاص من خارج المنظمة لتنفيذه.

- اعداد مجموعة من السيناريوهات انطلاقا من تحديد أهداف المنظمة ، واستخدام أفضل البدان التحقق

هذه الأهداف

- حاول الاستعانة بالشخصيات الحقيقية .
- اختيار المتحدث الرسمي .
- اعداد بعري ختامي .
- تقويم المنظمة بتحويل التوصيات التقرير الختامي إلى إجراءات المنظمة عملية قد تتمثل في الحاجة الى مزيد من التدريبات .

#### 8. وضع الدليل الارشادي و اختبار دليل الأزمة :

وبناء على ذلك ، فان دليل الأزمة ليس مجرد تعليمات مطبوعة ، وإنما أداة عمل . يستخدمها فريق العمل عند وقوع في أزمة ، بشرط أن يعرف أعضاء هذا الفريق مقدما تلك المبادئ التي ينطوي عليها الدليل وما هو متوقع منهم .

وبوجه عام .. يتضمن دليل الأزمة المحتويات التالية :

- مقدمة.
- الإجراءات.
- فريق ادارة أزمة .
- الجماهير .

- الرسائل.
- الموارد.
- وسائل الإعلام .
- النشرات المختصرة.

من المهم التأكد من بعض إجراءات التي تعكس فعالية دليل الأزمة وتشمل :

- التأكد من عملية السيطرة والتحكم عند الوقوع الأزمة وتحديد الشخصيات التي تقيم الموقف.
- اتخاذ إجراءات لنداء الطوارئ ، واستدعاء أعضاء الفريق .
- التدريب المستمر على محاكاة مواقف الأزمات لاستكشاف جوانب القصور ومعالجتها ، واستخدام أساليب مختلفة من التدريبات .
- يمكن أن تكون التدريب على إعداد سيناريوهات واقعية مفيدا في اختبار النظام .
- الاستعانة بالمستشار من خارج المنظمة .

بالإضافة أيضا الى بناء جسور ونحن نميل إلى الثقة والمودة مع الأشخاص الذين تعرفهم وتألّفهم ، والأشخاص الذين يعرفونك عن قرب يكونون أقل رغبة في تدميرك أو الإضرار بك، لذلك فإن جانباً أساسياً من الإعداد للأزمة يكمن في إقامة روابط إيجابية مع كبار المسؤولين ، والسلطات والمجالس المحلية، والصحفيين ، وخدمات الدعم ، وأقسام العلاقات العامة في المنظمات الأخرى .

إن الإعداد الناجح والفعال عبارة عن عملية مستمرة وليست بمجرد املاء ، زمن خلال العمل بروح الفريق واتباع الإجراءات السابقة يمكن التطوير إجراءات أكثر ملائمة وفائدة المنظمة، تجعل مشهد الإعداد الفعال لإدارة الأزمة على النحو التالي :

- التدريب على الوعي بالأزمة .
- طرح الأفكار بحرية .
- التخطيط.
- التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام وتنفيذ المقابلات الإعلامية.
- محاكاة الأزمة .
- لتدقيق.

#### 9. قواعد التي تحكم اتصال الأزمة :

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم العملية الاتصال في إدارة أزمات أو ما يعرف باتصالات الأزمة يمكن عرضها على النحو التالي:

- أن يكون الاتصال سريع وفعال ويحمل معلومات متاحة : بمعنى يجب على القائم بالاتصال في إدارة الأزمة أن يكون الاتصال سريع ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة لأن ذلك يوقف الشائعات التي تنتشر بسرعة فائقة.

- يجب أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد ومحدد: لأن المصادقية والثقة

يمكن أن تتهار بين المنظمة وجمهورها ، فعندما تتحدد المصادر تختلف القصص والمعلومات عن الأزمة وذلك يحدث ارتباك لدى الجمهور يؤدي الى تشجيع الصحافة على خلق وكتابة القصص حول الموضوع الأزمة .

- يجب على القائم بالاتصال توفير كافة المعلومات المتاحة للجمهور: عن الأزمة وتغطية كل الجوانب المتعلقة بالأزمة خاصة المهمة فيها بالمصادقية المطلوبة .
- يجب تحديث المعلومات بشكل منتظم : عندما يكون الموقف غير محدد وواضح فان عملية تجديد المعلومات تصبح مهمة وفي موقف الأزمة فان المصارحة أفضل وأن التأخير على التدفق وارسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء .
- التدريب المستمر لكل العاملين بالمنظمة: على الأعمال التي يجب القيام بها عند حدوث الأزمة.

### ثالثا: تسيير الأزمة:

#### 1. مراحل تسيير الأزمة:

تعددت الدراسات التي تناولت مراحل ادارة وتسيير أزمة بشكل متكامل من حيث تعاون الجميع وتكامل الجهود في عمل جماعي يقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية حيث أن القصور في المهام الادارية ينعكس سلبا على كفاءة إعداد الأزمة والعكس صحيح.

ووفقا لوجهة النظر هذه يمكن القول بأن تسيير الأزمة يمر بخمسة مراحل أساسي وهي:

- **الاتصال ومرحلة اكتشاف إشارات إنذار**: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تبني باحتمال وقوعها والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات . وغالبا ما توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمة، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت فهي بمثابة نقاط ضعف قد تتبني باحتمال وقوع أزمة ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة وجود لجنة أو فريق لإدارة أزمة يتكون من مجموعة الأفراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء أزمة.<sup>1</sup>

- **الاتصال ومرحلة الاستعداد والوقاية**: وتتضمن القيام فريق ادارة أزمات برسم سيناريوهات الأزمات محتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها ودور كل قطاع إداري فيها ومسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه أزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن وأكثر سرعة يتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية ودور كل قطاع فيها

- **الاتصال ومرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها**: فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها ويتم عقد اجتماع فوري لفريق الأزمة والقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها واتخاذ القرار سريع بالأعمال الادارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو القليل من تأثيراتها السلبية تمهيدا لاستعادة

---

<sup>1</sup> سليمان حميدي الحميدي فاعلية اتصالات في ادارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص9.



نشاط المنظمة وهو ما يعني تحويل الخطة الوقائية الى خطة علاجية.<sup>1</sup>

- **الاتصال واستعادة النشاط** : وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة بالفعل وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر مجدد ،ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط فهذه المرحلة تمثل عملية ما حدث ، وتشير بعض الدراسات الى أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن:

. لرغبة والحرص على إعادة التوازن.

. المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

. القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو يستوجب قدرات فنية إدارية امكانات كثيرة ودعما ماليا.

- **الاتصال ومرحلة التعلم**:

وتتضمن تلك المراحل دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة.

<sup>1</sup> محد كامل الكردي، إدارة الاعلام والعلاقات العامة في أزمات ، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر، 1997، ص8.

يتم أيضا دراسة تقويم الخطة الإدارية والإعلامية التي تم تنفيذها وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف فيها واستخلاص الدروس المستفادة منها وهنا تستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير اتجاه الأنشطة الاتصالية بعد انتهاء الأزمة كذلك قياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة.<sup>1</sup>

**المبحث الرابع: استراتيجية الاتصال المستخدمة في تسيير الأزمة و أساليب مواجهتها:**

### **1. قبل اختيار الاستراتيجية:**

حسب العمل الاول الذي قام به Jean Pierre Piotet (1991) مجموعة عناصر تأخذ في عين الاعتبار ومنها:

#### **- عتبة الازمة :**

معناه هل المؤسسة واجهة ازمة خطيرة تمس كل الجمهور , هل الازمة روجت اعلاميا لسبب بعض الانزلاقات

---

<sup>1</sup> نيفين عزة علي الجيشي ، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، اطروحة دكتوراه، دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، كلية التجارة،

جامعة القاهرة مصر ، 1998، ص35

كالتحرش الجنسي داخل المؤسسة مثلا, ايضا يجب معرفة عدد الضحايا ان وجدو, بالإضافة ضرورة معرفة هل الازمة لها علاقة بنوعية المنتج<sup>1</sup>.

#### - معرفة الموضوع :

معناه ما هو الاصل في هذه في الازمة, معرفة السبب بالضبط حتى يجنب وضع المؤسسة في تناقضات عند الحديث عنها<sup>2</sup>.

#### - ظهور الازمة اعلاميا:

ادا ظهرت في جريدة محلية غير معروفة لابد من الاسراع في تكوين خلية للازمة قبل الظهور في الاعلام السمعي البصري و الوطني<sup>3</sup>.

#### - التنبؤ بالازمة :

بعض تصريحات المسؤول عن المؤسسة يمكن وضع مؤشرات للازمة, اذا كان هناك صراع اجتماعي رئيسي يعيق بعض أنشطة المؤسسة هنا يمكن التنبؤ بالازمة ويمكن معالجتها<sup>4</sup>.

#### - تقسيم المسؤوليات :

المؤسسة يمكن ان تتفه المنتج وترى ان هذا العمل هو عادي ومعمول به عند العام والخاص وتحاول تحميل مسؤولية الكل مثلما صرح به رئيس فريق اولمبيك مارسيليا برنارد طابي حينما اتهم بالرشوة وشراء مقابلة فريقه

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, « la communication de crise », Dunod , Paris, 2005 , p 51

<sup>2</sup> Idem, P 52

<sup>3</sup> Thierry Libaert, « la Communication de crise », Dunod , Paris, 2005 , p 53

<sup>4</sup> Idem, P 55

مع فالونسيا في الدوري الفرنسي للمحترفين حيث صرح بان الرشوة متفشية في جميع المقابلات, بهذا اراد تحميل مسؤولية الجميع.

#### - عمل الفاعلين :

هي عملية البحث عن الحلفاء الذين نعتد عليهم في عملية التقليل من حدة الازمة مثل ما فعلت المطاعم السريعة كويك Quick مع حليفتها ماكدونالد Mcdonald's وهم يعملون في نفس النشاط وبالتالي الازمة سوف تكون لا محالة فقط يجب الاتحاد لمجابهتها.

#### - عامل الوقت :

لما تكون وسائل الاعلام في باب المؤسسة لأخذ المعلومات بسرعة يحدث تدفق هائل للمعلومات المعلومة تمر للخارج قبل الداخل, بالتالي يجب المحافظة على استقرار المؤسسة و بالإجماع يجب نشر المعلومات في الداخل ثم الخارج حتى لا نتورط في تفاقم الازمة من خلال التناقض والتضارب في نشر المعلومات<sup>1</sup>.

#### 2. اختيار الرسائل:

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الاستراتيجيات الاتصالية الأتية من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات:

#### - استراتيجية المشروع الجانب:

تحويل الازمة الى جهة اخرى من خلال زاوية معينة معناه تحويل موقع المشكل, اذا كان لدينا مشكل

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, « la Communication de crise », Dunod , Paris, 2005 , p 56-57

اقتصادي مثلا نحاول ان نتكلم الجانب عن الامني ونعطيه اهمية فصولى اكثر من المشكلة الرئيسية.

#### - استراتيجية التغيير:

وهي تغيير الزمن اي ما حدث ليس في وقتنا, اي في مرحلة سابقة كان مسؤولين آخرين<sup>1</sup>, مثل ما صرح به الرئيس الفرنسي نيكولا ساركوزي عندما رفض الاعتراف بجرائم فرنسا في الجزائر, حيث قال في ذلك الوقت كنت صغيرا ولا ادري ما كان يحدث فانا لا اتحمل هذه المسؤولية.

#### - استراتيجية التحفظ والكتمان:

وهذه الاستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على المعلومات وهي استراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في أزمات المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

#### - استراتيجية التريث وعدم التورط:

وهذا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك دراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وأثارها ونتائجها والاجراءات التي اتخذت والمتابعة الاعلامية لها.

#### - استراتيجية الاستجابة والدفاع:

وتقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن المعلومات الحقيقية ويقوم المتحدث الرسمي بتقديمها بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولياقة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية التبرير والاعتذار . ويقوم المتحدث الرسمي للدولة سواء باسم وزارة الخارجية أو الديوان الرئاسي

---

<sup>1</sup> Idem, p 61

أو الملكي بالاستعانة بأداء وخبرات كافة المستشارون المعنيون بالأزمة.

#### - استراتيجية الدفاع الهجومي :

وهي استراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على النطاق الواسع وذكر المعلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها بعض استراتيجيات الصالح العام. ووفقا لهذه الاستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهير والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات المنظمة ، وتستخدم هذه الاستراتيجيات عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال أزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.

#### - استراتيجية الهجوم المضاد:

وفيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المؤسسة للنقد والاتهام بشكل قد يرقى الى مستوى التشهير.<sup>1</sup>

#### - استراتيجية المماثلة والتسويق:

يرى بعض الباحثين أن هذه الاستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة المشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات ، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على

<sup>1</sup> قدرى عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة أزمات، دار الجامعة الجديدة، 2008، صص 99-102

الغير .

#### - استراتيجية الاعتراف الجزئي:

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت الى وقوعها

#### - استراتيجية ملتقى الطرق :

ووفقا لهذه الاستراتيجية فإنه تم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاء ضحايا، وكذا تستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المتهمين بالأزمة .

#### - استراتيجية المشاركة والمسؤولية :

ونعني هنا المشاركة والمسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزم .

#### - استراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت:

ومثال عن ذلك الإعلان والتركيز على وسائل اتصال الجماهيرية.

#### - استراتيجية القانونية:

وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية الى جهة آخر جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية .

### 3. عوامل النجاح تسيير أزمة :

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في تسيير أزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذي الصلة المباشرة بموقف من الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها ،وفي هذا الإطار تركز على العوامل التالية :

- إدراك أهمية الوقت : أن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في تسيير أزمة ، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عمله التعامل معها إذ أن السرعة المطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة ،والسرعة في تحريك الفريق إدارة أزمة .

- انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات: الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة ، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها .

- توافر نظم انذار المبكر : (أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل (تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه اشارات الى متخذي القرار .

- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وتعني تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات، مراجعة إجراءات الوقاية ، وضع الخطط وتدريب الأفراد على أدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: حيث تلعب اتصالات أزمة دورا بالغ الأهمية في سرعة التدفق المعلومات و الآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي وبقدر للمعلومات نجاح الادارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، علاوة على كسب رأي العام أو على الأقل تحييده ،ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء



الأزمة وتجديدها أول بأول.

. تثبيت أولويات تسيير أزمة: خارج نطاق سير عمل خلية الأزمة ،يجب أن تكون الأزمة في حد ذاتها متداركة ومسيرة حسب بعض الأولويات ، هذا الانفعال مؤسس على نموذج مقترح من قبل mitroff pearon  
let arringtonالذين يصفلان الأولويات الأساسية في تسيير أزمة .

عند انطلاق الأزمة والتعرف عليها من قبل المؤسسة، من الواجب احترام بعض الأولويات:

- العلاقات مع وسائل الإعلام والاستلاء على الميدان الإعلامي : فالعمل مع وسائل الإعلام يجب أن يبرمج منذ بداية الأزمة من أجل ضمان سياسة فعلية في الاستلاء على الميدان الإعلامي، كما يجب على المؤسسة ، وفي آن واحد الانشغال بالأزمة / وبكل ما يقال ملف " اتصال في حالة أزمة يجب أن يفتح في نفس الوقت مع الملفات الأخرى .

- طرق في تفعيل الأزمة:

. التكفل بالضحايا المتوقعة: مهما كان نوع الأزمة ، توجد دائما ضحايا أي أشخاص ، شركاء أو المؤسسات المصابة والمتأثرة بالأزمة، فالأولوية يجب أن تتوجه للتكفل بالأضرار التي تسبب المؤسسة وكل هذا دليل قوة المسؤولية المؤسسة في تسيير الأزمة.

. تشخيص الأزمة: إن تشخيص صعود المعلومات يجب إعداده مبكرا، وذلك لمنح كل الحظوظ للمؤسسة من أجل التشخيص والتعرف على الأزمة في وقت سريع، وهذا التشخيص يجب أن يحتوي على كل من التحقيق من هوية الأزمة، أسبابها الأولية اتساعها ونتائجها على المؤسسة .

. وضع خطة لتسيير الأزمة: يجب أن تنشر النصوص العملية لتدنية الأزمة مباشرة بعد التشخيص وهذا من أجل تفادي خطر تضخم وانتشار العدوى الأزمة: نزع أو إلغاء منتوجات، إجراءات استعجالية في حالة حادث صناعي ، تسمية الوسطاء في إطار النزاعات الاجتماعية الحادة...إلخ.

. إعداد استراتيجية الاتصال في حالة أزمة من أجل القضاء على إشاعات.

. تسيير النتائج الثانوية: وهنا توجد ثلاثة سيناريوهات ممكنة :

. إخفاق تسيير الأزمة لأن أولويات لم تحترم ، أو لأنها احترمت ، ولكنها لم تعد بصفة حسنة . وهذا تعتبر المؤسسة أن ليس باستطاعتها مواجهة الأزمة، وهي التي تتحمل كامل المسؤولية . وهذا التصور يؤدي أيضا إلى أزمة صورة المؤسسة.

. إن تسيير الأزمة ناجح على أقل يعتبر كذلك ، ويكون هذا في صالح الرجوع بشكل سريع إلى الوضعية العادية للأنشطة، هذا بالإضافة إلى تحول المسيرين الذين قاضوا على أزمة إلى أبطال.

. وآخر خيار تعتبر المؤسسة وكأنها الضحية، وهذا يعني غالبا أن المؤسسة ومسيرتها لم يكونوا في المستوى وأن عدم قدرتهم على ذلك يبعث على الشفقة أكثر منه اللوم أو النقد.

. معوقات تسيير الأزمة :التخلص من يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية تسيير وإدارة

الأزمة عن تحقيق الأزمة الى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعا بين الباحثين:

- **معوقات تنظيمية:** عدم تحديد واضح للسلطة ،اختلاف الثقافة بين الأفراد ، ضعف التدريب عدم تأييد الإدارة العليا للأساليب عملية إدارة الأزمة .

- **معوقات متعلقة بالمعلومات :** تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار .

- **معوقات متعلقة باتصال:** تتعلق بصعوبة نقل وتبادل ادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

- **معوقات إنسانية :** تتعلق بالأفراد ومنها : الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، اعتقاد بعدم أهمية إدارة بأزمة ، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

- **معوقات بيئية :** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها في مواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي ، للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات .

- **معوقات اقتصادية :** متعلقة بالوضع الاقتصادي الراهن سواء مان داخليا أو خارجيا ، كتلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.

- **معوقات تكنولوجية :** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كأنترنت، وغيرها وعدم توفر أجهزة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص

## خاطئ للأزمة.<sup>1</sup>

. الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات :

إن الأزمة تختلف من حيث نوعها وشدتها أسبابها والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف، وذلك يكون طريق :

- وقف التدهور والخسائر
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير .
- دراسة الاسباب والعوامل التي أدت الى الأزمة، وذلك بهدف اتخاذ اجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات متشابهة لها .
- أسلوب التشاؤم الاكراهي (الضاغط) : وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر، وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر في المرونة على مستوى التصريحات وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسيا على الطرف الآخر .

<sup>1</sup> أفيد على ناجي، أثر استراتيجية إدارة أزمات الحديثة على أداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أزمات، جامعة الشرق الأوسط

- أسلوب التساوم التوفيقى : وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى الى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول الى معالجة سلمية لجميع الأطراف، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية :إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أبر عما تتحمله إمكانية المؤسسة . عند حدوث تغييرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب فيه. ل عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة .

- أسلوب التساوم الاقناعي :إن الاقتصاد على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي القيام الطرف الآخر، التعتت مما يؤدي الى تصعيد الأزمة، كما أن إتباع أسلوب التساوم وحدة قد يؤدي الى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الاضرار بمصالح المؤسسة، ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل مع إدارة الأزمات الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق، وهو ما يعرف بالتساوم الاقناعي.

- أسلوب القفز على الأزمة : ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التكامل على الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها ، ويؤدي ذلك إلى تجاهل وتنامي العوامل الحديدة والأكثر غموضا، حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى.

أسلوب كبت الأزمة : يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة والتعامل معها بدرجة عالية من العنيف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى وتسعى المنظمة إلى التضييق على قوى الأزمة واعلاق جميع الطرق والمسارب التي تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها والتخلص من أي

قيادات جديدة، قد تبرز، والقضاء على كل محاولات التجدد التي تسعى قوى الأزمة الى تحقيقها ، وعند استخدام هذا الأسلوب لا يكون هناك استجابة لمطالب قوى الأزمة بل أن إدارة المنظمة تقوم بالممارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها، وتجد الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرفات من أجل القضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك على أن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ أشكالا جديدة تكون أشد خطورة من الوضع الحالي.

- أسباب بخس الأزمة : أسلوب يركز على التقليل من شأن اللازمة والتقليل من أهميتها وأسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولا لكي توضح أنها مجرد حدث عابر وغير مهم، يؤثر على سير المنظمة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معها بالوسائل والأدوات المناسبة وأنه في طريقه إلى الانتهاء والزوال، وسوف تعود المنظمة قريبا الى توازنها وعهدها، ويجري استخدام أدوات الترغيب والاعزاء والاستقطاب من جهة، والترحيب والخوف والعقوبات لاحقا ربما تكون عودتها أشد عنفا وقوة.<sup>1</sup>

- أسلوب تنفيس الأزمة: هناك بعض أنواع الأزمات التي يتأخر انفجارها وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد وتندر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا، حينما تحسن ساعة الصفر، إذ أن انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع ، لذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ الى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة

<sup>1</sup> يوسف أحمد ابو قارة، ادارة الأزمات ، مفاهيم العمليات ، الأردن، دار الثراء النشر والتوزيع، 2009، ص، ص 273، 275.

والعمل على إثارته مما يؤدي الى اشغال قوى الأزمة في هذه القضايا ، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوى الأزمة وربما يؤدي الى القضاء على أسباب ودوافع مهمة للأزمة ومن هنا فإن شدة عليان بركان الأزمة تقل وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها .

- أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تلجأ بعض الإدارات الى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة يتم اللجوء الى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكاملة عن قوة الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة والتي تتشكل من أطراف متعددة من المنظمة الى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة ومعرفة القوة الحقيقية التي تقف وراء الأزمة والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية المؤدية إلى هذه الأزمة.

إن تشكيل هذه اللجنة يؤدي إلى انفاذ الأزمة لقوتها، ويؤدي إلى ضياع الوقت ومرور الزمن دون الوصول الى الأسباب الحقيقية للأزمة وينبثق عن هذه اللجنة لجان فرعية أخرى لن تتوصل إلى نتائج مفيدة لقوى صنع الأزمة، وبذلك تكون إدارة المنظمة قد نجحت نجاحا مؤقتا في التعامل مع هذه الأزمة، ولكن هذا النجاح قد لا يدوم طويلا وتعود هذه الأزمة وتتفجر من جديد، وعندها لا ينفذ أسلوب تشكيل اللجان في التعامل مع الأزمة وإدارتها بنجاح .

- أسلوب اخماد الأزمة : تلجأ المنظمة الى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة ، وتهدد بقاء المنظمة ووجودها، وتؤدي الى انهيارها بالكامل، وهذا الأسلوب من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة اتجام قوى الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فتن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيرا الى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع ادارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو

أن وجود المنظمة وبقائها في خطر وهن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم. وهذا الأسلوب تلجأ الى استخدامه كثيرا الإدارات التي تتبنى الخط الديكتاتوري في إدارة منظمتها .

- أسلوب تفريغ الأزمة : يعتمد هذا الأسلوب على قسمة وتجزئة الأزمة الى عدة أزمت فرعية ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل فيجري بعد ذلك السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع اهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة للعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر الحاجا وأهمية له، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه والعمل على امتصاص وتدوير الأزمة وإزالة شدتها وحدتها، ويتم تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها :

- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد اشكال المغريات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في عملية استقطاب فاعلية أثناء عملية التفاوض قوى الأزمة.

- تحديد ما يجب أن تمارسه المنظمة من ضغوطات على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المنظمة من عملية التفاوض.

- أسلوب عزل قوى الأزمة : يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث أزمة عن الأطراف الأخرى في المنظمة التي ليست جزء من قوى الأزمة ووفقا لهذا الأسلوب فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى :



. قوى صنع الأزمة أي القوى التي تعمل على صنع الأزمة .

. القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة .

. القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون تدخل القوى وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة ، فهي تكون اما إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو تكون حواجز أخرى تحقق عزل الأزمة تؤدي الى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وتعاضم آثارها في المنظمة.

- الأساليب الحديثة : أما الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات تتمثل فيما يلي :

. أسلوب تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم لتشخيص ومتابعة تحرك وتطور الأزمة والتعامل معها.

. الأسلوب الاحتياطي التعبوي التعامل مع الأزمة .

. أسلوب المشاركة الديمقراطية لقطاعات وقوى متعددة ومتنوعة معينة بالأزمة.

. أسلوب احتواء الأزمة واستيعابها ربما تجاوزها.

. أسلوب تصعيد الأزمة ضمن استراتيجية معينة مدروسة ومرسومة.

. أسلوب تفتيت الأزمة عبر مراحل تجزئتها.

. أسلوب تدمير أزمة ذاتية من خلال تفجيرها من الداخل .

. أسلوب تحويل الأزمة من تغيير وجهة تحركها باتجاه مناطق ومجالات مناسبة<sup>1</sup> .

هناك مجموعة من الخطوات التي يمر بها التعامل الرشيد والعقلاني للأزمة من طرف ادارتها، وتتمثل فيما

يلي :

. تقدير الموقف الأزموي: ونقصد بذلك تحديد جملة من التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى

وقفها، ويشمل تقديرا لموقف هذا تحليلا لمضمون علاقات القوة للطرفين ومصادر الوصول اليها والى النتائج

الحالية وأسباب نشوء الموقف الراهن، ويشمل تقدير الموقف الأزموي أربعة ابعاد :

. تحديد دقيق للقوى التي صنعت الأزمة.

. تحديد توقع ورصد عناصر القوة التي ركز عليها القوى الصانعة للأزمة.

. تحديد من هي القوى المساعدة المؤيدة لقوى صنع الأزمة.

. تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة.

. تحليل الموقف الأزموي: من خلال تقدير الموقف الأزموي، بأن قوم مدير الازمة بالتعاون مع مساعديه

على تحليل موقف الأزمة وعناصره المختلفة ومكوناته كل هذا بغية اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء

صنع الأزمة.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي، يعتمد هذا على الاختيار

الدقيق لأدوات القياس والتحليل أهمها :

---

<sup>1</sup> أديب خضور: الإعلام والأزمات، ط1، الرياض، 1999، ص13.

. تحليل أسباب التوتر على أساس المكونات التي يتم الحصول عليها.

. تحليل مواطن القوة والضعف لدى كالم من صانع الأزمة والمعارضة لها.

. تحليل طبيعة الحظر الذي تشكله الأزمة، ومدى تأثيرها على الكيان الإداري.

. مقومات نجاح إدارة الأزمات :

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية تعمل على

تحقيق المناخ المناسب للمتعامل مع الأزمة وفي الوقت ذاته تتيح حرية الحركة بالكامل .

ومن هنا يرتكز نجاح إدارة الأزمات على ثالث محاور هي :

- فريق العمل : يجب أن يتمتع فريق العمل بالمواصفات التالية :

. وضوح ادوار اعضاء فريق العمل.

. تحديد اسلوب اتخاذ القرارات وطرق تنفيذها وتقويم نتائجها.

. التكامل بين اعضاء فريق العمل والسعي لحل أوجه الصراع بين اعضاء الفريق.

- نظام المعلومات :

إن المعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الأزمات، فالمعلومات التي تتصف بالدقة والوضوح

الموضوعية والمصدقية هي الركيزة الأساسية لإدراك الأرسة والقيام بالتحليل والتقويم وصناعة

الفرضيات والاستنتاجات

## - نظام الاتصالات:

نجد إعادة النظر في معظم الاتصالات حتى يؤدي دورها بشكل فعال في التعامل مع الازمة لما يحقق سرعة توصيل المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرارات وإصدار المعلومات في التوقيت المناسب.

. معوقات عمل إدارة الأزمات وعوامل نجاحها :

- معوقات نجاح إدارة الازمات: هناك مجموعة من العوامل التي تمنع إدارة الأزمات من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وتنقسم إلى أربعة أصناف هي :

- المعوقات الإنسانية : وهي المعوقات الطبيعية التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات :

- الايمان بعبارة إن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتحذب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة .

- القصور في فهم مكانم الحظر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفاف إليها.

- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدى.

- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي من المنظمة.

- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج .

. المعوقات التنظيمية : وتتعلق هذه التنظيمات بالجوانب التنظيمية، ومنها :

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف النقابات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد .
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأسباب عملية إدارة الأزمة .
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كتابة الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

. المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

- تعرض المعلومات للتحريف والتشويش في اثناء انتقالها خارج الجهاز الإداري .
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمة،
- المعوقات المتعلقة بالاتصال:
- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات تداخل وخارج المنظمة .
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة.
- علم إطلاع الأفراد نوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث، مما يؤدي الى صعوبة السيطرة على الأزمة

- أن معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا حصرها ومن أهمها:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضاً وعامل مؤثر في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.

- إدارة الأزمات الضرورية لها في الوقت الحاضر.

- حجم منشأتها كفيل بحمايتها من الأزمات<sup>1</sup>.

. عوامل نجاح إدارة الأزمات : يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة والناجحة

للأزمات، حتى أنها تشمل كل العوامل الإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة

المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات

الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمرحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار تستعرض العوامل التالية:

- إيجاد وتطوير نظام اداري متخصص يمكن المنطقة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع

الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المتخصصة أولاً بأول.

- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة.

- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين والعاملين في مجال إدارة الأزمات وطرق

التعامل معها .

- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختيارها تحت ظروف مشابهة لحالات

الأزمات، وبالتالي يتعلم الأفراد والعاملين العمل زمن الضغوط المحتمل وقوعها.

- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

يرى د. حسن ضروانة أن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار فقد يركز على العوامل التالية :

- إدراك أهمية الوقت، لأنه من أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد ذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها فهو عامل لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة .

- انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات بكافة أنشطة المنظمة وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تعرض لها وآثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والاشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص المعلومات ومن هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تقسم بالدقة بالتصنيف وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والأخبار بينها .

- توافر تم انذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على ورصد علامات الحظر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات الى متخذ القرار وتسكين تعريف نظم الإنذار المبكر أنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالي حدوث خلل يمكن من خلالها التفوق على ابعاد الموقف ما قبل التدهور وتحوله الى أزمة تمثل مصدر الخطر على المنظمة.

---

<sup>1</sup> الزواهره عبد العمر المراسل الدولية في ادارة الأزمات دراسة حالة الخطوط الجوية الأردنية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الأردن، 2001،

- الاستعداد الدائم لوجود أزمات: يعني تطوير القدرات العالمية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة الاجراءات للوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في اثناء مواجهة الأزمات.

- القدرة على حشد وتعبدة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بني أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة وبالتالي حشد واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة ، وتشير الدراسات الى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دورا كبيرا في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

- نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفعالية: فلقد اثبتت الدراسات، وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة، أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجين ويقدر سرعة وفرة المعلومات تقدر نجاح الإدارة في حسن وتعيينه الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام.<sup>1</sup>

. القيادة في إدارة الأزمات : تعتبر القيادة في الإدارة في أي كيان اداري من خلال وضع قرارات للتصدي للأزمات بغية الحد من آثارها السلبية .

- تعريف القيادة : تعرف على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجامعة والتي تعد محصلة التعامل بين خصال شخصية القائد والإتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي

<sup>1</sup> غادة البطريق العلاقات العامة وفق إدارة الأزمات، ط 1، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الحيزة، 2017، ص 85.



المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالمجموعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية من آراء الأفراد من توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة .

وتعرف أيضا على أنها تعني تفجير طاقات جديدة يضفي تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة ، ولذلك تكون مهام قيادة الأزمة.

- اختيار الاتجاه في المشاركة مع الآخرين .

- تحفيز ودفع الناس للمشاركة .

- حشد الطاقات الكافية لأداء أعمال غير روتينية<sup>1</sup>.

. **تعريف القائد :** القائد هو الفرد المناط به توجيه الفعاليات في الموقف الأزموي ، باعتباره أحد أعضاء فريق التفاوض، والقادة أثناء الأزمة يقبلون الكثير من المواقف الصحيحة ولا يصلح فيها تكرار ملوك غير منتج ، وتكمن المشكلة في أن القادة يذكرون بصورة عفوية في طريق التكرار لأنه الطريق المألوف والذي يستنكر الراحة فيه وإن كان لا يحقق النتائج المرجوة .

. **خصائص قائد فريق المهام الأزموية :**

- **الخصائص الموضوعية :**

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها سرعة ومهارة .

- القدرة على صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهه ، واستخدام

<sup>1</sup> أحمد أبو قارة : إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص247-248.

وتوظيف الإجراء والأدوات والأجهزة .

- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز .

- حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت خلالها صلاحيته للسيطرة على الموقف الصعبة .<sup>1</sup>

. الظروف التي تواجه القائد عن التعامل مع الأزمة:

- وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة.

- العزلة في مكان يقيد حركته.

- التعرض للإصابة أو الإيذاء.

وقبول القائد بالدور المطلوب منه ليس المد به الظروف الطبيعية، ولكن تعدد مسؤوليته الى قيادة الأزمات ، ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها يقع فيها القائد على تجاهلهم لإمكانية حدوث أزمة بل وعدم الاستعداد السلوكي والذاتي بها، وعندما تفاجئه الأزمة لا يجد رصيذا لديه سواء كان ذاتيا أو صنعه مع الآخرين لمواجهة الأزمة<sup>1</sup> .

. المتطلبات التكنولوجية لإدارة الأزمات : لابد من توفير نوعيات معينة من تكنولوجيا المعلومات في مراكز

إدارة الأزمات أبرزها :

<sup>1</sup> بوعزيز بويكر الإسلام وإدارة الأزمات بإدارة أزمة القائد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام ، جامعة الجزائر ، 2005، ص-ص 33-

- القوى البشرية المؤهلة تأهيلا جيدا والتي تخضع لمعايير اختيار خاصة، طبعا لميمة كل عصر على تحديد واضح لمؤهلاتها وسماتها

- المعدات والحاسبات ، مثل ك أجهزة البحث والتبع وكاميرات الفيديو الرقمية ، ومعدات تحديد المكان (GPS)، والحاسبات الثابتة بأنواعها، والمستقلة التي تلاءم العمل وتحديد أسلوب بناء في إدارة الأزمات .

- تكنولوجيا الاتصالات، بأنواعها المختلف، السلكية واللاسلكية عبر الأقمار الصناعية، والبرمجيات الجاهزة، والقدرة على توظيفها في بناء التطبيقات المتعددة اللازمة لإدارة العمل، والشبكات الداخلية (LAN) وتلك المحلية والدولية، ونظم المعلومات التي تشمل :

#### التطبيقات

أ. حزم البرامج الذكية التي تساع طاقم إدارة الأزمة على الاستنتاج والتحليل (تحليل المعلومات)<sup>2</sup>

ب. ضم دعم القرار التي تساعد على التقاع واحد في الخيارات المختلفة على تقديم الأسباب والنتائج المتوقعة من كل بديل.

ت. نظم المعلومات الجغرافية، التي تمكن من الاستخدام الجيد الطبقات المعلومات المختلفة، التي تمكن ترتيب بعضها فوق بعض على الخرائط الرقمية ما يوضح المناطق المحدودة من

<sup>1</sup> هامل مهمة الحال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، منكرة دكتوراه الاعلام فرع التمية وتسير الموارد الشرب 2005 – 2009، من حل 111 – 112.

<sup>2</sup> ماجد سلام الخدمي، جاسم محمد ، سيادى دارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للشر، ، ص 142.

الخدمات الأساسية، مثل: المدارس، المستشفيات ومياه الشرب الصالحة والنقية والصرف الصحي .

ث. نظم بحوث العمليات والتي تمكن من استخدام العلوم المختلفة من حلول المحاكاة وحلول التوصيل القصير.

ج. نظم الخبرة والتي تمكن من تسجيل الميزان من العلماء والمستشارين وفي الخبرة على تنظيم الية تمكن من الاستعانة الفورية تملك الخيرات حتى في عدم وجود أصحابها في نفس المكان والتوقيت .

ح. نظم إدارة الجامعات والتي تعتمد أساسا على استخدام السيناريوهات المختلفة والمعدة مسبقا والتي يتم تدريب القائمين على إدارة الأزمة على استخدامها.<sup>1</sup>

### الفصل الثالث: العلاقة مع الاعلام

المبحث الاول : دور الاعلام عند الازمة :

1. الفائدة الاعلامية لازمة :

---

<sup>1</sup> ماجد سلام الخمي، جاسم محمد، مرجع سابق، من 143.

هدف الاعلام هو إعطاء المعلومات للجمهور وسرد الاحداث والايخبار , المعالجة الاعلامية للازمة متكيفة مع التصاريح المقدمة من طرف المسؤولين عن الازمة ولا يجب ان تكون لها علاقة بالبيان الصحفي , من الناحية النفسية فجأة تكسر الروتين اليومي تسمح للصحفيين بإمكانية فتح تحقيقات والبحث عن المذنبين , ففوة الاعلام تظهر في وقت الازمة فمن الناحية الاقتصادية تضمن نمو السحب بالنسبة للجرائد , المنافسة بين المؤسسات الاعلامية والبحث عن السبق الصحفي يزيد من سرعة تطور الازمة<sup>1</sup>.

## 2. المعالجة الاعلامية للازمة :

. السرعة : المعلومة لها سرعة النشر وايضا لابد ان تكون سرعة المعالجة , في بعض الاحيان محاولة السبق الصحفي أي الانفراد بالمعلومة ونحن لا نتأكد من صدق المعلومة وبالتالي حتى المؤسسة الاعلامية يمكن ان تقع في مشكلة.

. الشخصية :

لابد من تمرير الافكار من خلال حقائق , والحقائق تأتي من قبل رجال فالأحداث تترجم اكثر ادا كانت متعلقة بإنسان وتكون لها قوة جاذبية لأنها تملك هوية واضحة.

. الاخطارية :

لما نتكلم عن القنابل النووية وعن حادثة نووية معناه هناك خبر اخطاري في نفس الوقت يمكن ان يكون الجمهور في مشكل ثقة وبالتالي من الضروري اعلام ونشر وترجمة المعلومة في شروط يسهل

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, « la Communication de crise », Dunod , Paris, 2005 , 71-75

الوصول اليها خاصة من جانب المعطيات العلمية.

وفي هذه المرحلة من الازمة تدفق المعلومات بكثرة يوضع عند الجمهور بعض الافتراضات المتناقضة وبالتالي على الاعلام الاجابة على التساؤلات التالية: ماهي الاخطار المتوقعة؟, من هو المسؤول؟, هل يمكن ان يحدث هذا الخطر من جديد؟.

. التدويل :

قوة الحدث يؤدي الى تدويلها اعلاميا مثل ما حدث ليتشرونوبيل سنة 1986 يوم 26 افريل هذه الحادثة اعطت بعدا عالميا للازمة, كذلك غلق رونو في فيلفورد سنة 1997 و اصطدام العمال مع الدرك الوطني والغلق كان مفاجئة فكانت ضجة اعلامية.

3. مبادئ العلاقة مع الصحافة :

. التفاعلية :

عندما اعلن Marc Moret رئيس المؤسسة السويسرية سوندوز في مدينة بالعين اسباب الحريق كان ذلك في وقت متأخر لان الساحة الاعلامية كانت مشغولة جدا بهذا الموضوع وبالتالي يجب الاتصال بسرعة لسببين رئيسيين :

- لان الجمهور يتخذ قرار اتجاه المؤسسة لان اول خطاب مع الجمهور مقيد بردود فعل الجماهير فأول رسالة تترك انطباع طويل لدى الجمهور حول المؤسسة .
- عند افتراض ان الجمهور سمع اخبار خطيرة عن المؤسسة من مورد اعلامي خارج المؤسسة وحتى

ولو كانت بحسن النية في هذا الفعل, تبقى دائما متهمة بانها على علم بهذا المشكل وكانت تريد اخفاء الحقيقة, السرعة في الرد هو عامل مهم<sup>1</sup>.

. المسؤولية :

على المؤسسة ان تخضع للاعتراف بالحدث وهذا ليس معناه ان تتحمل المسؤولية كاملة , هذا الفعل يدمج المؤسسة في المواطنة المؤسساتية وكذلك عدم المسؤولية القانونية.

. الشفافية :

المؤسسة هي المحاور الاول للازمة فكلما كانت المؤسسات تتكلم عن الازمة ( الوزارات, المواطنين, الحماية المدنية,...) كلما كانت المؤسسة في موقف ضعيف اذن فلا بد ان تواجه الجماهير بكل شفافية, فهي اداة صالحة لاعلام الجمهور بكل هدوء وثقة فالسكوت يعتبر في حد ذاته كأزمة وبالتالي على المؤسسة ان توضح نفسها على انها منظمة منفتحة.

. شغل الميدان :

في بعض الاحيان الازمة تطول وبالتالي على المؤسسة ان تكون حاضرة دائما بخليّة الازمة, كالأزمات التي تتعلق بالبيئة وبالمشاكل القانونية.

. تأكيد الرسائل :

الرسالة يجب ان تعكس موقف المؤسسة تكون قصيرة ملموسة وتتوافق مع متطلبات الجمهور

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, « la Communication de crise », Dunod , Paris, 2005 , p 76-78

والمفاتيح الاساسية لها هي:

- الاعتراف : الحقائق تكون دقيقة
  - الموقف : المؤسسة تعبر عن اسفها
  - الالتزام: لابد ان تلتزم بعدم إعادة هذا الحدث حيث تعتمد على نصائح الجماهير, السكان القاطنين  
بمكان المؤسسة, والمستهلكين .
  - تدابير الطوارئ المأخوذة من طرف المؤسسة.
- . لهجة الخطاب :**
- يجب ان يكون موقف انساني للمؤسسة
  - زاوية الخطاب يجب ان تكون متكيفة في الاحتمالات الممكنة
  - البساطة
  - الخطاب التقني يجب ان يكون من قبل خبراء
  - تهدئة الوضع تخفيفه وتلطيفه

**. المعرفة الصحفية :**

من الافضل ان تفهم من قبل الاعلام وليس ربط علاقات مع المؤسسات الاعلامية, من الضروري  
التدرب على القاء الخطاب عند الازمة ووضع تمارين محاكائية ويجب تسبيق الوقوع في الازمة.



. تسيير ما بعد الازمة :

على المؤسسة ان تسيير الى نهاية الازمة وذلك بتوضيح سيورتها وماذا فعلت المؤسسة تجاه هذه الازمة, عليها بدفع مستحقات المتضررين مثلا<sup>1</sup>.

#### 4. الاتجاه الحالي :

اتجاه اتصال الازمة توسع وتغير بشكل كبير لأنه واجه تطفل الفاعلين الجدد بفعل تدويل مجالات العمل, وكان على المؤسسات التعلم على التعامل مع الادوات الجديدة وهي الانترنث.

. الانترنث :

تأثيرها يكون على ثلاث عناصر يمكن ان يولدها يوسعها ويقللها ايضا.

.الأنترنت مولد قوي للازمة: يمكن ان تكون مورد للازمة على مستويين:

- الجانب التقني : سواء عن طريق التطفل أو القرصنة ( سرقة مؤلفات الآخرين, قرصنة مواقعها كإرسال بعض الفيروسات , ارسال كم هائل من المعلومات حتى تملئ المحركات )

- الجانب الاتصالي: السرعة والقدرة على ارسال عدد هائل من المعلومات في بعض الاحيان يصعب معرفة الفاعل ويضعف وسائل رد الفعل, زيادة التنافسية التجارية الدولية كل هذا يجعل من الأنترنت مكان لظهور الازمات.

. الأنترنت مكان لتوسيع الازمة :

---

<sup>1</sup> Thierry Libaert, « la Communication de crise », Dunod , Paris, 2005 , p 78-90

ربما خطأ بسيط تقوم به المؤسسة , الرسائل الالكترونية والمنتديات يمكن تحدث ازمة مثلما حدث بالنسبة لغرق سفينة Erika الحاملة لبترول مؤسسة Total الفرنسية حينما وضعت الكثير من مواقع التحسيس حول هذه الازمة بهدف تحسين صورتها الا انه خلق الكثير من النزاعات مع المؤسسة خاصة من طرف جمعيات البيئة greenpeace , Amisdela terre.org, Lesverst.fr وهناك العديد من المواقع الاخرى منها لاستقبال الشكاوي كموقع resoweb.com حتى طالبو بمقاطعة منتوجات طوطال.

. الانترنت وسيلة للتسيير :

اصبحت المؤسسات تستعمل الانترنت لمراقبة محيطها وكذلك كل الفاعلين الذين لديهم علاقة بالمؤسسة وخاصة مراقبة المواقع العدوانية ومنتديات المحادثة وفي بعض الاحيان المؤسسات تعتمد على وكالات متخصصة في هذا المجال.

. الاتصال في الانترنت :

الانترنت تمثل فورية الاتصال الانني اللحظي مثل ما حدث سنة 2000 عند سقوط الطائرة Concorde التابعة للخطوط الجوية الفرنسية فبوابة yahoo نشرت كل ما حدث حول هذه الفاجعة واعطت الجديد حول كل ما يحدث حيث عبر مدير شركة Air France عن تأسفه لما حدث وكذلك استدعى كل عائلات الضحايا لاستقبالهم وهذا كله كان في ظرف قياسي مما ادى الى التقليل من حدة الضغط الاعلامي حول البحث عن المعلومات.

. الاشاعة :

- ظهور الاشاعة وتحويلها : عدم وجود المعلومات الحقيقية حول ازمة معينة الاشاعة تلعب دورها وخاصة الانترنت وسيلة قوية للإشاعة, فهي بشكل عام تهاجم المؤسسات الرمزية القوية, كذلك العلاقات التجارية الرائدة , تظهر ايضا عندما تكون حساسيات عنصرية دينية وتجارية.

- تسيير الاشاعة: لها احتمالية في وقوع الازمة ومن عناصر ادارتها ما يلي:

الهجوم المعاكس, تكديبها مع الدليل, متابعة الداعي والفاعل قضائيا, ارسال العديد من الرسائل المكذبة حتى تصبح الاشاعة سخرية وهذا بفعل معرفة الحقيقة.

## 5. الجمهور في مواجهة الازمة :

المستهلكين إمام الأزمة : زيادة الشكوك وسببها حدود العلم, توسيع انتقاد العولمة, غياب المسؤولية الإحساس بعدم القدرة

ردود الفعل المختلفة : الموقف بشكل عام اما مربوط بالقضاء والقدرة والاحساس بعدم القدرة وردود الفعل القاسية وذلك بمقاطعة المنتج مثلا بالإضافة إلى التصور المتدبب لدى الجمهور.

الاتصال الداخلي للازمة : ترابط فريق العمل داخل المؤسسة حس التحسيس بالأزمة و خلفياتها, لابد من تحدير العمال من المقابلات الصحفية لان اختلاف التصريحات يزيد من حدة الازمة, التحدير من الحديث مع الاقارب او المحيط القريب للمؤسسة.

الثلث مراحل للاتصال الداخلي:

. قبل الازمة.: تحسيس العمال بالأزمة وذلك من خلال عقد اجتماعات حول ما يجب ان يقال مع

الاعلام, بالإضافة الى وضع محاكات عند عقد الاجتماعات, لا بد انم نضع مخطط لتسيير الازمة.

. عند الازمة : عند العمال الجيد قبا الازمة لابد ان يكون العمال كشهود للازمة .

. بعد الازمة : لابد من الاستفادة من التجربة وفي حالة الخطأ لابد من تشجيع الذين أخطأوا لان

الخطأ الانساني موجود دائما.

. المجالات الاربع للاتصال الداخلي :

يمكن ان يكون العمال هم السبب الحقيقي للازمة

يمكن ان يكون العمال سبب غير مباشر للازمة وذلك بمعرفة المشاكل الانسانية الموجودة داخل

المؤسسة.

غالبا يتعرض العمال فجأة لتسريحات مفاجئة بسبب اعادة هيكلة المؤسسة مثلا.

العمال يمكن ان يكونوا سببا في الازمة بسبب قول الحقيقة عن بعض الاحداث التي تقع خارج

المؤسسة وهي كانت مسؤولة عن ذلك بالرغم من عدم علم اي مؤسسة اعلامية عن هذا الحدث<sup>1</sup>.

## المراجع:

- 1- حسن عماد مكاوي، الاعلام ومعالجة الأزمات، الطبعة الثالثة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة 2015،
- 2- سليمان حميدي الحميدي فاعلية اتصالات في ادارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية، رسالة

<sup>1</sup> Thierry Libaert, « la Communication de crise », Dunod , Paris, 2005 , p 90-111

مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمنية، الرياض، 2010، ص9.

- 3- محمّد كامل الكردي، إدارة الاعلام والعلاقات العامة في أزمات ، بحث مقدم في المؤتمر السنوي  
الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر، 1997
  - 4- قنري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة أزمات، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص ص99-102.
  - 5- أفيد علي ناجي، أثر استراتيجية إدارة أزمات الحديثة على أداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة  
الماجستير في إدارة أزمات، جامعة الشرق الأوسط 2012.
  - 6- يوسف احمد ابو فارة ادارة ازمات ، مفاهيم العمليات ، الأردن، دار الثراء النشر والتوزيع،  
2009.
  - 7- أديب خضور: الإعلام والأزمات، ط1، الرياض، 1999.
  - 8- الزواهره عبد العمر المراسل الدولية في ادارة الأزمات دراسة حالة الخطوط الجوية الأردنية ،  
رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الأردن، 20
  - 9- غادة البطريق العلاقات العامة وفق إدارة الأزمات، ط 1، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الحيزة،  
2017.
  - 10- أحمد أبو قارة : إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
  - 11- هامل مهمة الحال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية  
والخدمية، منكرة دكتوراه الاعلام فرع التمية وتسير الموارد الشرب 2005 – 2009.
  - 12- ماجد سلام الخدمي، جاسم محمد ، سيادي دارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر
  - 13- سوزان يوسف القليني، الاتصال ووسائله ونظرياته، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص15-
- .16

- 14- فاروق السيد عثمان، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1998، ص120
- 15- عباس رشدالعماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام الترجمة والنشر، 1993، ص 21-22
- 16- حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، الاصتال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 1998، ص23.
- 17- محمد منير حجاب، وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص230.
- 18- محمد عودة، أساليب الاتصالات والتغيير الاجتماعي، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص5.
- 19- محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، القاهرة: علم الكتب، 1997، ص21.
- 20- خالد خليل أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق 1998، ص13.
- 21- عاطف عدلى العبد، المداخل الأساسية لدراسة علم الاتصال، الجزء الأول، طبعة تجريبية، بدون ناشر، 1988، ص76.
- 22- صطفى حجازى الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، ( بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1990)، ص127.

- 23- <sup>1</sup>فؤادة عبد المنعم البكرى، دور الاتصال المباشر في تنمية الوعي الاجتماعي دراسة ميدانية للنشاط الاتصالي بالجمعيات الثقافية والعلمية في مصر، جامعة القاهرة: كلية الاعلام، 1996، ص41.
- 24- راسم الجمال و آخرون، انتاج المواد الإعلامية في العلاقات العامة الطبعة الأولى،( جدة: مكتبة مصباح، 1990)، ص180.
- 25- فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1999، ص ص121، 122.
- 26- محمد شومان، إدارة الصحف المصرية، لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية، مرجع سابق، ص515-516.
- 27- منى محمد كمال الدين مدحت، أزمة التلوث البيئي دراسة حالة لمنطقة عشوائية، بحث مقدم الى المؤتمر المستوى السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 29-28-أكتوبر 2000، ص129.
- 28- سي، تى، هيو، إدارة الأزمات ترجمة عبد الفتاح الصبيحي، الثقافة العالمية، ديسمبر 1998، ص9 عن المصدر الأصلي
- 29- شادية أحمد عبد الخالق ، مستويات أزمة اكتشاف إعاقة الأبناء وعلاقتها بالضغوط الوالدية ، دراسة مقارنة ، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، ص 527.
- 30- أحمد جلال عز الدين ، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي ، ( الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، 1410 هجرية ) ص 23

- 31- إسماعيل إبراهيم سامى ، نحو أسلوب أمثل لإدارة الأزمات على المستوى القومي، بحث زمالة كلية الدفاع الوطني ( القاهرة : أكاديمية ناصر العسكرية ، كلية الدفاع الوطني ، 1989 ) ص.أ.
- 32- أحمد سيد مصطفى، منهج مقترح لإدارة الأزمات ، مجلة الفكر الشرطي ، المجلد الرابع ، العدد الرابع ، مارس 1996.
- 33- هيثم أبو السعود ، المجتمع وإدارة الأزمة ، مجلة معلومات دولية ، السنة السادسة، العدد 57 صيف 1998 ، ( سوريا : مركز المعلومات القومي ) .
- 34- مدحت أبو النصر ، نظرية الأزمة وإدارة الأزمات ، بحث مقدم المؤتمر السنوي الثالث لاستراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، القاهرة، 1993.
- 35- محمد محمود مصطفى ، استراتيجيات مواجهة الأزمات التسويقية في المستشفيات ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، 1998 (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس).
- 36- منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1982.
- 37- ايمان محمد عبد الفتاح منجي ، ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية لمواجهة الأزمات في قطاع السياحة من منظور بيئى ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة : معهد الدراسات والبحوث الفنية بجامعة عين شمس 1993) من 33.
- 38- ازمات الصيانة واستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي لتفعيل إدارتها، بحث مقدم إلى المؤتمر الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، ( القاهرة : جامعة عين شمس كلية التجارة ، 30-31 أكتوبر 1999 ) ص 82.
- 39- كلية الدفاع الوطني : الأزمات والتفاوض ، الجزء الثاني ( القاهرة : أكاديمية ناصر للعلوم العسكرية، أكتوبر 1999 ) ص.2.



- 40- إبراهيم العناني ، الآثار القانونية للأزمات الدوية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الخامس لإدارة الأزمات والكوارث ، (القاهرة : كلية التجارة جامعة عين شمس 28-29 أكتوبر 2000 ) ص573.
- 41- مصطفى علوي ، إدارة الأزمات الأمنية ، مجلة كلية التدريب والتنمية المن الأول ، بول ٩٩٩ ( سهرة : أكاديمية الشرطة ) من 187
- 42- كلية الدراسات العليا ، دراسات في الأزمة الأسية ، مرجع سابق ، ص 17
- 43- نيفن عزت على الجيشى، الأسلوب العلملادارة الازمات دراسة مقارنة بين مصر الولايات المتحدة الامريكية، مرجع سابق، ص51.
- 44- حسين موسى العساف: الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع . ورقة عمل مقدمة في ملتقى المناهج الحديثة في إدارة الأزمة والكوارث، عمان، 2009، والصادرة في كتاب يضم مجموعة مقالات تحت عنوان: إدارة الأزمات والكوارث، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، ص ص :87-88
- 45- حمدي محمد شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط 3، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2003، ص ص :95-96.
- 46- سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات ( الأسس النظرية والتطبيقية)، ط، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2007، ص :16.
- 47- محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص:07
- 48- علي عجوة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، الطبعة الأولى، جدة مكتبة مصباح، 1989، ص13.
- 49- عبد الله الطويرقى، علم الاتصال المباشر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي، الطبعة الثانية، الرياض: مكتبة العبيكان، 1997، ص27

- 50- محمد عبد الغنى حسن، مهارات الاتصال فن الاستماع والحديث، الطبعة الثانية، القاهرة 1998، ص11.
- 51- عبد الرحمان توفيق وآخرون، مهارات الاتصال والعلاقة مع الآخرين ( القاهرة: مركز الخيارات المهنية للإدارة، 1998، ص9).
- 52- محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصال الإدارية، الكويت: مطبوعات جامعة الكويت، 1996، ص19.
- 53- محمد عمر الطنوبى، نظريات الاتصال، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، 1994، ص19.
- 54- Gassin Lashin, mass communication ( cairo: 1997) P.11
- 55- Thierry Libaert, « *la communication de crise* », Dunod , Paris, 2005