

**جامعة الجزائر 3**  
**كلية علوم الاعلام والاتصال**

**مطبوعة وحدة**

**اتصال الازمات**

السنة الثانية ماستر

تخصص اتصال تنظيمي وعلاقات عامة

اعداد:

د. معتوق فتحية

**السنة الجامعية: 2018-2019**

## برنامج الوحدة

مدخل عام حول أهمية دراسة مادة اتصال الازمات

### المحور الأول:

- مفهوم الازمة (التصنيفات من حيث المصدر، العمق، التأثير، درجة الشدة، الموضوع ومدى الإحساس بها)

### المحور الثاني: المراحل التي تمر بها الازمة

- مرحلة الشعور بالأزمة
- مرحلة الازمة الحقيقية
- مرحلة الازمة المزمنة
- مرحلة حل الازمة.

### المحور الثالث: مفهوم إدارة الازمة

- المبادئ، الأهداف والتأطير النظري
- مناهج تشخيص الازمة والاتجاهات النظرية في دراسة الازمة

### المحور الرابع: اتصال الازمات

- الاتصال في مرحلة ما قبل الازمة: الاعداد والإجراءات مع الحديث عن أهمية تشكيل فريق الازمة داخل المؤسسة
- الاتصال في مرحلة الازمة: معايير خلية الاتصال أثناء الازمة، اجراءات الاتصال أثناء الازمة والاستراتيجيات الاتصالية أثناء الازمة
- الاتصال في مرحلة ما بعد الازمة

## المحور الخامس: دليل اتصال الازمات

### المحور السادس

-العناصر المؤثرة في نجاح اتصال الازمات

### حوصلة عامة

### ملاحظة هامة خاصة بالأعمال الموجهة:

تتلخص أهداف الاعمال الموجهة لهذه الوحدة في تدريب الطلبة على ممارسة اتصال الازمات ابتداء من وقوع الازمة الى غاية اعداد دليل الازمات وتطبيقه، وهذا قصد تمكين الطالب في نهاية السداسي من استيعاب مفاهيم الازمة واتصال الازمات وكيفية ممارسته في الواقع المتأزم. وينبغي اختيار نماذج أزمات حدثت في المؤسسات لكي يتمكن الطالب من الرجوع الى الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة وكل أنواع الاتصال في المؤسسة.

**مدخل عام:**

تتلخص أهداف دراسة مادة اتصال الازمات وتعليم مميزاته النظرية وقواعده العملية في شرح وتوضيح للطالب ما يلي:

1- ان الازمات هي جزء من المصطلحات والمفاهيم الشائعة لدى الباحثين في مجال علوم الاعلام والاتصال.

2- أن الاعتراف المتزايد بوجود تغيير ذو دلالة في طبيعة الدراسات المهمة بالعلاقة بين الاعلام والازمات بشكل عام والاتصال والازمات بشكل خاص ناتج عن السرعة الواضحة في حجم ونوعية التهديدات والمخاطر المجتمعية والاقتصادية والسياسية والمؤسسية التي تواجهها المجتمعات المعاصرة، فلا تكاد تنتهي أزمة حتى تظهر غيرها أو تتداخل معها.

3- أن الاشتراك مع وسائل الاعلام المختلفة والقنوات الاتصالية المتعددة في توصيف وإدارة وتسيير الازمات ناتج عن انتشار الاعتقاد والقناعة بفكرة أنه لا توجد مشكلة أو أزمة خارج نطاق التصوير الإعلامي والبناء الاتصالي.

4- أنه ومن خلال تحليل الازمة واختبار معطياتها والتصريحات الخاصة بتطوراتها يبرز دور اتصال الازمات في تقديم فهم متكامل ومنسق للعمليات والتأثيرات التي يمارسها النظام الاتصالي وطبيعة علاقته بجمهوره.

5- أن أهمية العملية الاتصالية في ظل تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال قدم إمكانات غير مسبوقة يمكن توظيفها من أجل المساهمة في سرعة وكفاءة احتواء الازمات الى جانب تدارك مواطن الخلل والقصور في الأداء الاتصالي قبل الازمات، أثناءها وبعد وقوعها.

**وبمعنى آخر، تتلخص أهداف هذه المادة في:**

1- التحكم في فهم اتصال الازمات واستراتيجياته.

2- تطوير القدرات الاتصالية الذاتية واكتساب مؤهلات نظرية وعملية تتلاءم مع متطلبات اتصال الازمات.

3-بناء القدرة على قراءة وتحليل الأزمات وفهمها وممارسة اتصال أزمات مناسب وفعال.

4-التعلم والتدرب على ممارسة اتصال الازمة وإدارة العلاقات والمساهمة في صناعة القرار اعتمادا على الوسائل البيداغوجية المتاحة في المحاضرات والاعمال التطبيقية.

### المحور الأول:

-مفهوم الازمة (التصنيفات من حيث المصدر، العمق، التأثير، درجة الشدة، الموضوع ومدى الإحساس بها)

#### 1-تعريف مفهوم الازمة:

يختلف مفهوم الازمة عن المفاهيم الأخرى لذا يجب القاء الضوء عليها لكي يسهل علينا التمييز بينها وبين غيرها من الاحداث، ومن تم التعرف على مفهوم الازمة على الوجه الصحيح. تاريخيا، ترجع أصول مصطلح الازمة الى الطب الإغريقي الذي يعبر عن نقطة تحول أساسية بمعنى لحظة حرجة وحاسمة في حياة المريض، اذ تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الانسان. واستمر هذا المعنى الذي شاع بقوة في القرن السادس حيث انتشر استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية الى أن تم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة. وبحلول القرن التاسع عشر صار استخدام مصطلح الازمة يتم للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

ويعرف القاموس الجامعي الإنجليزي (أكسفورد) الازمة على أنها لحظة حرجة وخطيرة تتسم بالحسم وتحدد مصير الافراد والجماعات والمؤسسات. في الوقت ذاته، تمثل صعوبة حادة أمام متخذي القرار بسبب قلة البيانات والشعور بعدم التأكد وقصور المعارف واختلاط الأمور بعضها مع البعض الاخر، بحيث تتفاقم الاحداث وسط المجهول لما يمكن أن تأول اليه أمور

الازمة فيما بعد وما تتمخض عنه من نتائج. لذا، يمكن اعتبار الازمة نقطة تحول أو موقفا مفاجئا يؤدي الى أوضاع غير مستقرة تحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة. (1)

اذن، تعبر الازمة كحادث عن شيء أو أمر فجائي غير متوقع، لا تكون له صفة الاستمرار أو الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف لان أثاره تتلاشى مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته. وقد لا تستمر الازمة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار.

ويقول الخضيرى في كتابه 'إدارة الازمات' أن الازمة هي حدث انقضى أمره وتجسد في خلل أصاب مكون أو نظام ما وشكل نقطة تحول مصيرية في مجرى ذلك الحدث، علما بأن الازمة قد يصيبها تحسن ملحوظ أو تأخر حاد، الى جانب ارتباطها بتجاذبات قديمة ينبغي أن تزول لتحل محلها ارتباطات جديدة. (2)

ومن جهته عرّف أليستار بوخان (Alastair Buchan) الازمة بأنها تحدّي ظاهر أو ردّ فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه. (3)

- و ترى كورال بل (Coral Bill) في كتابها 'اتفاقيات الازمة - A study in Diplomatic Management, the Conventions of Crisis' بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول. (4)

- وفي سياق آخر، يشير روبرت نورث (Robert North) إلى أن الازمة الدولية عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أي هي عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية بين الدول و تؤدي إلى إذكاء درجة التهديد والإكراه. ويشير نورث إلى أن الازمات غالبًا ما تسبق الحروب ولكن لا تؤدي كلها إلى الحروب إذ تسوّى سلميًا أو تجمّد أو تهدأ، على أنه يمكن دراستها على اعتبارها اشتراك دولتين أو أكثر في المواجهة نفسها. (5)

- كما يعرفها جون سبانير (John Spanir) بأنها موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دول أخرى، ما يخلق درجة عالية من احتمال اندلاع الحرب. (6)

-ان الازمة حسب تييري ليرت عبارة عن حدث غير متوقع يهدد سمعة واستقراره المؤسسة (7) وهي بالنسبة ليرينجر من جامعة بوستن الامريكية حدث غير متوقع يحدث اضطرابات ويغير التسيير الروتيني العادي، وهو ما يؤدي الى إعادة النظر في النظام الإداري الروتيني الذي يستلزم إجراءات خاصة. وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة، فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها والحفاظ على شرعيتها وسمعتها. (8)

-هذا ما يؤكد عليه جون برنت الذي وضح ان الازمة تمثل سلسلة متصلة من الاحداث تبدأ بحادثة صغيرة تتطور الى حدث اكبر ثم تتكور الى ما يشبه الصراع و تنتهي بالوصول الى درجة الازمة لذلك، الازمة هي نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعلا على المنظمة ويهدد شعورها بذاتها وكيانها. (9)

ان المتفق عليه يؤكد أن الازمة هي موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينها في المصالح والأهداف، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحدي عمل يعده الطرف الآخر المدافع، ويمثل تهديداً لمصالحه وقيمه الحيوية، ما يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك المصالح، مستخدماً في ذلك مختلف وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة، سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو حتى عسكرية. لقد استعمل مفهوم الازمة بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية، وبات يعني مجموعة الظروف والاحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء.

اذن: تمثل الازمة تهديداً خطيراً وغير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول في مرحلة جد متقدمة بسبب الاختلالات الناتجة عن ارتباطها بأسباب عميقة قد يتطلب ادراكها من طرف مسؤولي المنظمة وقتاً طويلاً. وطبعاً لكل أزمة مصير يتطور اما الى الأفضل واما الى الأسوأ.

وعليه، نستخلص ان الازمة تعبر عن حالة وعملية وقضية يوجهها متخذ القرار في احدى الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع...الخ)، تتلاحق فيها الاحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، كما تختلط الأمور وتتعدد فيفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى، وبالتحديد عند محاولته السيطرة عليها او على اتجاهاتها المستقبلية. وهكذا يمكن النظر الى الازمة كوضع او حالة يؤدي تغير أسبابها الى تغير فجائي وحاد في النتائج. بمعنى اخر، الازمة هي نتاج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى الى ان تصل الى حالة الانفجار فتفجر الازمة. وبمعنى آخر، يرتبط المفهوم بإدراكات الافراد المعنيين بالأزمة والذين قد يؤولون ويعطون معاني مختلفة لنفس الازمة. ومن منطلق إيجابي وتنقائي، يرى البعض أنه يمكن تعريف الازمة على أنها فرصة يمكن استغلالها من أجل تطوير المنظمة، فهي بمثابة زر لإثارة التغيير. انها صيرورة من التحولات المتتالية.

### -تعريف المصطلحات و المفاهيم المتداخلة مع الازمة:

لا بأس أن نتعرض الى بعض المصطلحات التي غالبا ما تتداخل مع مفهوم الازمة وتختلط به، وهذا بهدف تسهيل التمييز بين وضعية الازمة والمصطلحات الإدارية الأخرى كالكارثة القوة القاهرة، الصدمة، المشكلة، الصراع الخلاف والحادث.

### - الكارثة:

الكارثة هي أكثر المصطلحات التصاقا بالأزمة، الا أنها لا تعبر عنها بالضرورة. فالكارثة حالة مدمرة سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معا. وترتبط الكارثة أساسا بالحس القومي خاصة إذا ما كانت كارثة طبيعية عامة لم يتدخل الانسان في صنعها. قد تكون الكارثة سببا في إيجاد عوامل إيجابية مثل تعبئة الشعور القومي والوجداني للأفراد والجمعيات، وتحفيز الطاقات المختلفة في المجتمع وتوحيد جهودها من أجل التغلب على ما أفرزته الكارثة من نتائج كارثية قد تكون لسبب أو آخر مصدر مباشر أو غير مباشر لظهور الازمة.



-القوة القاهرة:

يشترك مصطلح القوة القاهرة مع مفهوم الازمة في أن كليهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار، اذ يصعب التحكم في الوضع. والقوة القاهرة هي ظرف من الظروف التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل ما متفق عليه مع شخص آخر. وفي الغالب لا ترتبط القوة القاهرة بطبقة تعاقدية وتمثل موقف حاد و فجائي يواجه الكيان الكلي للمجتمع. تعرف الكارثة على أنها اضطراب خطير يحدث خلال فترة قصيرة نسبيًا يتسبب في خسائر بشرية ومادية واقتصادية وبيئية واسعة النطاق، والتي تتجاوز قدرة المجتمع على التغلب عليها باستخدام موارده الخاصة.

-الصدمة:

تعرف الصدمة على أنها حدث ينتج عنه شعور فجائي الحدوث ويتركب من الغضب والذهول والخوف. قد تشكل الصدمة احدى عوارض الازمة أو احدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع ودون سابق إنذار، وقد تكون أحد أسباب الازمات بين الافراد، الدول أو المشروعات. ويتم التعامل مع الصدمة عن طريق الامتصاص أو الاستيعاب.

-المشكلة:

تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها. قد تكون المشكلة سبب الازمة لكنها ليست الازمة في حد ذاتها لان هذه الأخيرة هي إحدى الظواهر المنبثقة عن المشكلة. كل أزمة هي مشكلة يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري، ولكن ليست كل مشكلة أزمة، علما بأن تسمى أزمة كل المشكلات الحادة التي تجلب الانفعال والضغط الشديدين.

- الحادث:

يكون الحادث مفاجئ ويقع أثناء العمل وبسببه قد يؤدي الحادث الى أضرار بالمؤسسة ووسائل الإنتاج دون إصابة أحد من العاملين. بشكل عام، الحادث أو الواقعة غير مخطط له مسبقا ويقع نتيجة لظروف غير سليمة. من جانب آخر، ليست للحادث صفة الامتداد لان أثاره

تتلاشى مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته، إذ لا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة للاستمرار.

### - الخلافا:

يعبر مصطلح الخلافا عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل او في المضمون. وقد يكون الخلافا أحد مظاهر الازمة دون ان يعبر عنها بشكل تام.

### - الصراع:

يعتبر مفهوم الصراع ظاهرة اجتماعية تتضمن حالة من الضغط النفسي أو عدم الارتياح الناتج عن عدم الاتفاق بين رغبتين أو أكثر من رغبة، أو قد يكون تعارضا بين ارادتين أو أكثر. ويظهر الصراع نتيجة للتعارض الحقيقي أو التخيلي للمصالح و القيم و الاحتياجات قد يكون الصراع داخليا أو خارجيا كالصراع على المال و الأقاليم و الغذاء و مصادر الطاقة و السلطة و الهوية و الأيديولوجية و الدين... الخ. ويعرف علماء الاجتماع الصراع على أنه كل تنافس بين الأشخاص والمجموعات في المجتمع. وبناء على ذلك قسموا الصراع الى نوعين هما: الصراع السلمي الهادف الى تحقيق المصالح باستخدام أليات منضبطة ومقننة مثل القوانين والديساتير والأعراف والتقاليد والتكوين العائلي والمؤتمرات والانتخابات وغيرها من الاليات التي تحصر الصراع ضمن القانون والقواعد المتفق عليها.

قد يصبح الصراع عنيفا في حال تخلي الأطراف المتنازعة عن الوسائل السلمية في الصراع، بحيث تحاول تلك الأطراف تدمير المخالف لها من أجل تحقيق أهدافها ورغباتها ومصالحها. يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الازمة باعتبار ان بعض الازمات تعبر عن الصراع بين ارادتين او أكثر، لكنه قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير. والصراع قد يكون معروفا في ابعاده واتجاهاته واطرافه وأهدافه، في حين تكون هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للازمات. وأخيرا تعتبر العلاقة الصراعية أكثر استمرار مقارنة بالأزمة التي تلاصقها صفة الانتهاء.

## خصائص الازمة:

للازمة عدة خصائص نلخصها كالتالي:

-المفاجئة العنيفة: اذ تستقطب كل الاهتمام من جانب جميع الافراد والمؤسسات المحيطة بها والتي قد تصل الى درجة الصدمة العنيفة.

- التعقيد والتشابك: اذ تتصف الازمة بالتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، بل وانقلاب أطرافها وتحولهم من النقيض الى النقيض.

- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار: يعني ذلك وجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية اية اتجاهات، وما يخفيه هذا الاتجاه وذلك من اخطار مجهولة سواء في حجمها ودرجة تحمل الكيان الاداري لها، او تصاعد حدة الاحداث واشتداد حوادث الازمة.

- تدخل عناصر جديدة: اذ يظهر متحدثون جدد في مواجهة المنظمة، حيث يعبرون عن آرائهم ويطالبون بتوضيحات حول موضوع الازمة، ومن بينهم السلطات العمومية، ممثلي المجتمع المدني والصحافة.

- عجز النظام الاتصالي: قد تفقد كل قنوات الاتصال التي تعتمد عليها المنظمة قدرتها على التأثير امام الضغط والمطالبة الهائلة للمعلومات من كل الجهات. فمجموع المستخدمين في المنظمة يطالبون بتوضيحات من ادارتهم، في حين يأتي الضغط الخارجي من الصحافة التي تسعى الى الحصول بصفة حصرية وسريعة على أكبر كمية من المعلومات.

- أهمية رهاناتها: والتي يمكن ان تؤثر على رقم اعمال المنظمة، السيرورة الحسنة لها وسمعة منتوجها، بل ان طبيعة الرهانات ودرجة أهمتها تحدد استمرار المنظمة من عدمها.

- ضغط الوقت: اذ تتسارع الاحداث وتتتابع، فتجد المنظمة نفسها في حالة طوارئ تجبرها على تقديم توضيحات فورية حول أسباب اثار الازمة.

- ارتفاع حجم الشكوك: اذ ان الازمة تفرض شبه قطيعة مع الادارة العادية فتجد المنظمة نفسها في وضعية يكون فيها اتخاذ القرار محفوفاً بالشكوك والتردد وفقدان الثقة في النفس.

تحمل الازمة التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالمؤسسة وادارتها الحالية والمستقبلية تتطور عبر بعد زمني يتمثل في الوقت المحدود المتاح أمام مدير الازمات لاتخاذ قرار سريع، حازم وصائب لا يتضمن أي خطأ لأنه لا يكون هناك مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ الذي قد يؤدي الى ظهور أزمات جديدة قد تكون أصعب وأشد. ان الازمة بهذا المفهوم عبارة عن حلقات متتابعة واحداث تراكمية تتغذى اللاحقة من السابقة. وإذا انحصر أثرا لازمة في جزء محدد بذاته، فان ذلك يعد واقعة. أما إذا كان الأثر يحدث خلافا في المؤسسة بحيث يشل حركته ويجعله عاجزا عن القيام بدوره كالحالة قبل الازمة. وللازمة خصائص أساسية هي:

-المفاجئة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الافراد والمؤسسات المتصلة بها.

-التعدد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

-تقصي المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وما يخفيه هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في تحمل المؤسسة لها.

-سيادة حالة من الخوف قد تصل الى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الازمة التي يتضمن جانب منها ما يلي:

- انهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الازمة، وانهيار مصالحه، ومكاسبه، وحقوقه.
- انهيار سمعة وشعبية متخذ القرار داخل المؤسسة التي حدثت بها الازمة.
- اشتداد جهة المواجهة واتساعها لتشمل عناصر ذات مصالح أخرى عجلت بطهورها الازمة.
- الدخول في دائرة من المجاهيل التي يصعب التنبؤ بها او التنبؤ بما يمكن أن تسفر عنه.

أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد ومنتق عليه لمفهوم الازمة بسبب تعدد العوامل التي تميز هذا المفهوم.

### -أسباب الازمة:

هناك عدة أسباب يمكن ان تؤدي الى ظهور الازمات نلخصها في ثمانية نقاط أساسية وهي:

-ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية: للتعامل مع بعض الاحداث و المواقف قد يؤدي القصور في الإمكانيات و تقاوم الوضع و مضاعفة الخسائر المادية و المعنوية الناجمة عن الازمة، مما يتسبب في أزمات تابعة كان من الممكن دحرها في اللحظة الأولى لو تم التعامل مع الازمة بمهارة عالية.

- إهمال الإنذارات: ويعني ذلك عدم إعطاء الأهمية للإشارات التي تسبق وقوع الازمة، وسوء تقدير الموقف وهذا سواء عن قصد او غير قصد. هذا الامر يسبب عدم نجاعة مقاييس التنبؤ او عدم اخذها بعين الاعتبار الى جانب قلة الخبرة في التعامل مع المسائل الوقائية للمنظمة.

- سوء الفهم: ينشا سوء الفهم عادة من خلال جانبيين اولاهما طبيعة المعلومات المنشورة وثانيهما التسرع في اصدار القرارات او الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

- سوء الادراك: يمثل الادراك مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة. فاذا ما كان هذا الادراك غير سليم او نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش، فانه يؤدي الى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي الى انفصام العلاقة بين الاداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات المتخذة.

- الاشاعات: تكون الاشاعات في غالب الأحيان سبب الازمات وتكوينها، اذ يتم نشر الاشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا من جانب قطاع كبير من الافراد، تم احاطتها بكمية هائلة من المعلومات والبيانات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محيطة من خلال استغلال حدث معين فتتحقق الازمة.

- الأخطاء البشرية: تتمثل في الإهمال الذي يتسبب كثيرا في حدوث الازمات، وهو ما يفقد الثقة في الهيئات المشرفة ويحدث صدمة في المجتمع نتيجة لتقاعس بعض العاملين عن القيام بدورهم.

- الإدارة العشوائية: ويتعلق الامر بالإدارة التي تحطم الإمكانيات والقدرات التي تملكها المنظمة لمواجهة الازمات وهذا مهما كان حجمها. ان الإدارة العشوائية هي إدارة تقوم على الارتجالية وعدم التخطيط مما يحولها الى كيان ضعيف لا يستطيع الصمود امام اية ازمة. هذه الإدارة تعتمد على أسلوب الفعل والمزاج الشخصي للقائد وهي إدارة تبريرية ذات قرارات غير مسؤولة.

### -تصنيفات الازمات:

تتعرض المنظمة لعدة أزمات مختلفة ومتنوعة لذلك يرى الباحثون انه من الضروري تسليط الضوء على الازمات وتوضيح السمات المميزة لكل نوع خاصة وأن التعامل مع الازمة يفرض منهجية تتطابق ونوع الازمة تصنف الازمات كالتالي:

-الازمات الطبيعية: هي الأكثر شيوعا اذ تعتبر الازمات الطبيعية من ضمن الأسباب الخارجة عن إرادة الانسان، وتتمثل في الزلازل والبراكين والأعاصير وتتسم الازمات الناتجة عن الكوارث

الطبيعية بانها تحدث فجأة و دون مقدمات و تخلف اثارا عميقة قد يتسع مجالها بشكل فضيع يفرض الاهتمام بنتائج الازمة و مخلفاتها.

-الازمات الصناعية: تشمل حوادث مثل تسرب اشعاعي او كيميائي من المصانع وتتسم بالتأثير المادي والمعنوي الذي عادة ما يكون أكبر وأخطر من التأثير المادي.

من جهة أخرى، كثيرا ما يتم تصنيف الازمات وفقا لمقدار عمق الازمة وذلك على النحو التالي:

-أزمة سطحية: وهي أزمات لا تشكل خطورة كبيرة تحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة إذا تم التعامل مع أسبابها غير العميقة باعتبارها ازمة بدون جذور. وكمثال على ذلك الازمة المفغلة لأحداث تكالب على سلعة راكدة لها مخزون كبير والتي تختفي بمجرد ما تعرف الحقيقة.

-أزمات عميقة متغلغلة: وتشكل أخطر أنواع الازمات لها طبيعة شديدة وقاسية لارتباطها الوثيق ببنيان الكيان الذي حدثت فيه، والذي يتأثر اداءه بناء على مقدار تغلغل وعمق الازمة وقد يصل الامر الى تقويض المنظمة بالكامل عند تعاملها او معالجتها هذا النوع من الازمات، بل وأيضا في حالة تركها دون علاج.

كما يتم تصنيف الازمات من حيث التأثير كالتالي:

-أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي ازمة وليدة ظروفها ويطلق عليها أيضا الازمة العابرة. يحدث هذا النوع من الازمات دون ان يترك بصمات او معالم واضحة على الكيان الذي حدث فيه، ولذلك تتم معالجة هذه الازمات من خلال تعديل بعض السياسات والتكتيكات المستخدمة.

- ازمات جوهرية هيكلية التأثير: يختلف هذا النوع اختلافا جوهريا عن النوع الأول من حيث درجة اتصاله بالكيان الإداري وأداء هذا البنيان. ومثل هذه الازمات لا يمكن تجاهلها او

التغاضي عنها او حتى مجرد اهمالها وارجاعها الى حين نظرا لان استمرارها قد يؤدي الى افراز نتائج صعبة قد يصعب التحكم فيها بل قد تكون سبب ظهور أزمات أخرى أكثر خطورة و اشد تدميرا.

ويتم تصنيف الازمات حسب درجة شدتها وهذا على النحو التالي:

-الازمات العنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهز الكيان الإداري ولا سبيل للتصدي لها الا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الازمة وتفنتيتها الى عناصر وأجزاء من اجل معالجة كل جزء على حدي مع حرمانها من اية فرصة لإعادة التوحد او اكتساب روافد جديدة. مثال على ذلك الإضرابات والامتناع عن العمل.

- الازمات الهادئة والخفية: على الرغم من ان هذا النوع من الازمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به الا ان تأثيره على الجمهور المحيط به يكون خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري وسريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه. مثال الازمات الناتجة عن الاشاعات وعمليات التخريب اين يصبح الجمهور فاعل أساسي يقدم المساعدة لحل الازمة بعد الاقتناع عن ضلوع أطراف معادية في اثارها.

- تصنيف الازمات من حيث موضوع او محور الازمة:

تصنف الازمات من حيث موضوع أو محور الازمة الى الأنواع التالية:

-الازمات المادية: وتدور حول موضوع مادي مثل ازمة الغذاء ازمة السيولة او ازمة انخفاض المبيعات. نها تدور جميعها حول شئ مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته و التعامل معه ماديا من خلال قياسه و حسابه كميا و رصده بسهولة.

-الازمات المعنوية: وتدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الافراد المحيطين بالازمة مثل ازمة الثقة، ازمة المصادقية، ازمة الولاء وازمة الانتماء.



-أزمات تجمع بين المادي والمعنوي: هذا النوع من الازمات كثيرا ما نلمسه في المشكلات المحلية والدولية مثل ازمة الإرهاب، ازمة الرهائن وازمة الحداثة اذ لكل منها تأثير معنوي تحدثه الازمة في نفسية المحيطين بها.

وتصنف الازمات من حيث مدى الإحساس بها كالتالي:

-أزمات خفية ضمنية ومستترة و لا يعرف عنها الا الخاصة: و هذا النوع من الازمات يحيط به الكتمان و إخفاء اية معالم لها، و غالبا ما يتصل هذا النوع بالعمليات السرية و المخبراتية وهي أزمات بالغة التعقيد و الشدة.

-أزمات علنية صريحة محسوسة ومعروفة لدى الجميع: هذا النوع من الازمات يصعب اخفائه وبالتالي يشعر به الجميع ويصبح معروفا من الكل ولا يستطيع أي فرد تجاهله لان هذا النوع من الازمات يفرض واقعه وبشكل قوي.

- الازمات المخططة: وتسمى أيضا الاختناقات الازموية المخططة حيث تعمل بعض القوى المنافسة على تتبع مسارات الكيان الإداري المستهدف من اجل معرفة نقاط ضعفه واستغلالها في الوقت المناسب لإدخال هذا الكيان في ازمة.

وكثيرا ما يتم تصنيف الازمات وفقا لمقدار عمق الازمة وذلك على النحو التالي:

-أزمة سطحية: وهي أزمات لا تشكل خطورة كبيرة تحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة إذا تم التعامل مع أسبابها غير العميقة باعتبارها ازمة بدون جنور وكمثال على ذلك الازمة المفتعلة لإحداث تكالب على سلعة راكدة لها مخزون كبير والتي تختفي بمجرد ما تعرف الحقيقة.

- أزمات عميقة متغلغلة هي أخطر أنواع الازمات لها طبيعة شديدة وقاسية لارتباطها الوثيق ببنيان الكيان الذي حدثت فيه والذي يتأثر اداءه بناء على مقدار تغلغل وعمق الازمة وقد يصل الامر الى تقويض المنظمة بالكامل عند تعاملها او معالجتها هذا النوع من الازمات بل وأيضا في حالة تركها دون علاج.

و يتم تصنيف الازمات من حيث التأثير كالتالي:

- أزمات طرفية هامشية محدودة التأثير: هي ازمة وليدة ظروفها ويطلق عليها أيضا الازمة العابرة. ويحدث هذا النوع من الازمات دون ان يترك بصمات او معالم واضحة على الكيان الذي حدث فيه ولذلك تتم معالجة هذه الازمات من خلال تعديل بعض السياسات والتكتيكات المستخدمة.

- ازمات جوهرية هيكلية التأثير: يختلف هذا النوع اختلافا جوهريا عن النوع الأول من حيث درجة اتصاله بالكيان الإداري وأداء هذا البنيان. ومثل هذه الازمات لا يمكن تجاهلها او التغاضي عنها او حتى مجرد اهمالها وارجاعها الى حين نظرا لان استمرارها قد يؤدي الى افراز نتائج صعبة قد يصعب التحكم فيها بل قد تكون سبب ظهور أزمات أخرى أكثر خطورة واشد تدميرا.

تصنيف الازمات حسب درجة شدتها وهذا على النحو التالي:

- الازمات العنيفة: هي أزمات بالغة الشدة والعنف تهز الكيان الإداري ولا سبيل للتصدي لها الا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الازمة وتفتيتها الى عناصر وأجزاء من اجل معالجة كل جزء على حدي مع حرمانها من اية فرصة لإعادة التوحد او اكتساب روافد جديدة. مثال على ذلك الإضرابات والامتناع عن العمل.

- الازمات الهادئة والخفية: على الرغم من ان هذا النوع من الازمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به الا ان تأثيره على الجمهور المحيط به يكون خفيفا ويسهل معالجته بشكل فوري وسريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه. مثال الازمات الناتجة عن الاشاعات وعمليات

التخريب اين يصبح الجمهور فاعل أساسي يقدم المساعدة لحل الازمة بعد الاقتناع عن ضلوع أطراف معادية في لأثارها.

-أزمات تجمع بين المادي والمعنوي: هذا النوع من الازمات كثيرا ما نلمسه في المشكلات المحلية والدولية مثل ازمة الإرهاب ازمة الرهائن ازمة الحرائث اذ لكل منها تأثير معنوي تحدثه الازمة في نفسية المحيطين بها.

### خلاصة عامة:

وعليه نستخلص ان الازمة تعبر عن حالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في احدى الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع...الخ)، تتلاحق فيها الاحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، كما تختلط الأمور وتتعدد فيفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى، وبالتحديد عند محاولته السيطرة عليها او على اتجاهاتها المستقبلية. وهكذا يمكن النظر الى الازمة كوضع او حالة يؤدي تغير أسبابها الى تغير فجائي وحاد في النتائج. بمعنى اخر، الازمة هي نتاج مجموعة تتابعات تراكمية.

- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار: يعني ذلك وجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية اية اتجاهات، وما يخفيه هذا الاتجاه وذاك من أخطأ مجهولة سواء في حجمها، درجة تحمل الكيان الاداري لها، او تصاعد حدة الاحداث واشتداد حوادث الازمة.

## الهوامش:

(1) Nicolas Vanderbiest, Finalement qu'est-ce qu'une crise ?

Reputatiolab.com/2013/07/qu-est-ce-qu-une-crise ?

(2) Ibid

(3) Ibid

(4) Verhoeven, P., Tench, R., Zervas, A., (2014), Crisis; what crisis ? p 40

(5) Ibid, p 107

(6) Ibid, p 109

(7) <https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise>

(8) Claude Dubar, Temps des crises et crise du temps, 2011

<https://journals.openedition.org/temporalites/1563>

(8) Morin E, *Pour une crisologie*, Communications, n° 25, 1976 p. 149

(9) Ibid, p 157

(10) Polzinger A, Le concept clinique de crise, *Bulletin de psychologie*, Tome XXXV, n° 355, 1982 pp. 475-480.

المحور الثاني:-المراحل التي تمر بها الازمة:

يشير الباحثون الى ان الازمة تمر بعدة مراحل هي:

-مرحلة الشعور بالأزمة.

-مرحلة الازمة الحقيقية

-مرحلة الازمة المزمنة

-مرحلة حل الازمة

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل المتتالية:

-مرحلة الشعور بالأزمة: وتسمى ايضا المرحلة الانذارية حيث يكون هناك عدد من الاحداث المتوترة التي تمثل إنذارا مبكرا بإمكانية حدوث الازمة. والسبب هو ان المنظمات تعمل في بيئة متغيرة على المستويين المحلي والدولي. ويوجد في هذه البيئات عديد من القضايا التي يمكن ان تتحول الى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر.

- مرحلة الازمة الحقيقية: في هذه المرحلة تظهر مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الازمة. هذه المؤشرات قد تكون فجائية او على شكل إنذارات من المرحلة السابقة. المؤسسات التي تستعد لمثل هذه الحالات بوضع خطط فاعلة يمكنها التعامل مع الازمة بطريقة فعالة، بل يفضل البعض التعامل مع الازمة قبل الوصول الى هذه المرحلة على أساس انها امرا واقعا يتضمن أخطار وتعقيدات على المنظمة. وإذا كان تدخل الإدارة في المرحلة السابقة من اجل منع الازمة فان التدخل في هذه المرة يستهدف السيطرة على الاضرار واحتواءها.

-مرحلة الازمة المزمنة: في هذه المرحلة تصبح الازمة جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها ارتباطا عضويا ويشبهها الباحثون بالمرض المزمن. عند هذه المرحلة يكون تدخل الإدارة حتميا مهما كانت التكلفة لان عدم التدخل يعني فناء المنظمة ذاتها.

-مرحلة حل الازمة: عادة ما يتم حل الازمة في المراحل السابقة التي تمثل فرصا ثمينة لحل الازمة مع اختلاف الجهد والوقت والتكلفة. ففي المرحلة الاولى يكون الحل أيسر واقل تكلفة بينما تزداد الصعوبة في المرحلة الثانية وتتطلب تضافر كل جهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة. ومن خصائصها نذكر:

- تدخل عناصر جديدة: اذ يظهر متحدثون جدد في مواجهة المنظمة حيث يعبرون عن آرائهم ويطالبون بتوضيحات حول موضوع الازمة، ومن بينهم السلطات العمومية، ممثلي المجتمع المدني والصحافة.

- عجز النظام الاتصالي: قد تفقد كل قنوات الاتصال التي تعتمد عليها المنظمة قدرتها على التأثير امام الضغط والمطالبة الهائلة للمعلومات من كل الجهات. فمجموع المستخدمين في المنظمة يطالبون بتوضيحات من ادارتهم، في حين يأتي الضغط الخارجي من الصحافة التي تسعى الى الحصول بصفة حصرية وسريعة على الكبر كمية من المعلومات.

- أهمية الرهانات: التي يمكن ان تؤثر على رقم اعمال المنظمة، السيرورة الحسنة لها وسمعة منتوجها. حتى ان طبيعة الرهانات ودرجة أهبتها تحدد استمرار المنظمة من عدمها.

- ضغط الوقت: اذ تتسارع الاحداث وتتتابع، فتجد المنظمة نفسها في حالة طوارئ تجبرها على تقديم توضيحات فورية حول أسباب واثار الازمة.

## الهوامش:

(1) Cycle de vie de la crise,

(1) [http://www.resilience-organisationnelle.com/1/cycle\\_de\\_vie\\_de\\_la\\_crise\\_1330823.html](http://www.resilience-organisationnelle.com/1/cycle_de_vie_de_la_crise_1330823.html)

(2) La crise en 5 phases

<http://www.omsrp.com.ulaval.ca/non-classe/la-crise-en-5-phases/>

(3) Vue generale d une phase d une crise

<https://www.agiretentreprendre.fr/phases-crise/>

(4) Les etapes de la crise : son impact sur les responsables et sur les institutions

<https://www.fun-mooc.fr/c4x/Paris2/09004S04/asset/Video13.pdf>

(5) مراحل تطور الازمات

<https://www.youtube.com/watch?v=LsP50oy2emU>

**المحور الثالث:****-تعريف إدارة الازمة:**

- يعرف الباحث البريطاني ويليامز إدارة الأزمات: بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب. وبذلك، تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.

- في حين يرى الخبير الإداري الدكتور ماجد شهود أنه يجب أن تنطلق إدارة الأزمات من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للدولة. وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسة والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص المتاحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها، حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة. ( ) ويمكن تلخيص تعريف إدارة الأزمة بالقول إنها كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الحديثة والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وتدل عملية ادارة الازمة على التحكم في ضغط الازمة ومسارها واتجاهاتها. وهي عبارة عن إدارة علمية رشيدة تقوم على منهج علمي وعملي عقلاني قائم على رصد المتغيرات والمستجدات وتحليل وفهم مكونات الازمة واجزائها والبحث عن المعلومات والبيانات المناسبة التي تشكل أساس القرار المناسب. انها إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والرقابة. وتعرف إدارة الازمة بانها الاستعداد لمواجهة الازمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها منع او تقليل الاثار السيئة على المنظمة. ( ) وتعرف أيضا على انها مجموعة من الوظائف والعمليات التي تستهدف تحديد القضايا ودراستها والتنبؤ بها قبل ان تتحول الى أزمات، ووضع وتحديد سبل ووسائل منعها والتعامل معها.



كما تعرف إدارة الازمات على انها تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها واجراء التحضيرات للازمات المنبأ بحدوثها. نها طريقة تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها او قبل حدوثها لفرص التحكم في النتائج المتتابة التي يمكن ان تترتب عن الخلل الحاصل والمؤدي الى تلك النتائج. كما تتضمن إدارة الازمات كيفية تقادي حصول الازمة، وذلك باستشعارها قبل حدوثها واعداد الإجراءات الضرورية لتفاديها او تطيف وقعها او التحضير لها ومواجهتها.

وفي تعريف أدل وانطو كول نلمس نوع من التركيز على فعالية إدارة الازمات اذ يؤكدان على انها مجموعة من الوسائل التوقيعية التي تجعل المنظمة قادرة على تنسيق العمليات لمواجهة الكارثة وممارسة الرقابة عليها. كما تمكن المنظمة من تعظيم فرص النجاح وتقليل المخاطر التي تواجهها. وعليه، يمكن اعتبار إدارة الازمات كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الازمة واثاءها وبعد وقوعها.

- أما إدارة الأزمت فتعرف بأنها: هي 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 والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.

#### - مبادئ واهداف إدارة الازمات:

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب الاعتماد عليها في إدارة الازمة نذكر منها ما يلي:  
- ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة للازمات وبدون تحديد هذا الهدف لا نستطيع إدارة الازمات وتحديد أي الحالات يستلزم تدخل سريع وأيها لا يستلزم ذلك. كذلك عدم تحديد الهدف بوضوح قد يكون سببا في اللبس بين المفاهيم المختلفة المرتبطة بالازمة (مشكلة كارثة صدمة... الخ).

- ضرورة الاعداد والتخطيط مسبقا للازمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية المولدة للازمات مع اعداد سناريوهات المواجهة.

- ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والكافية فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات.

- ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات سواء كانت اتصالات داخلية او خارجية من شأنها ان تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.

- البحث عن القيادة السوية الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى تتمكن من التعامل علميا مع الازمة.

- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الازمة و في اقرب وقت ممكن و باقل تكلفة ممكنة.

- تحليل و تقييم الازمات السابقة و كشف أي قصور او خلل في مواجهتها او الاعداد لمواجهتها.

### - التأطير النظري لإدارة الازمات:

تتلخص مناهج تشخيص الازمات فيما يلي:

- المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج بتشخيص الازمة وفقا للمرحلة التي وصلت اليها وكما هي من حيث تحديد مظاهرها وملامحها والنتائج العامة التي افرزتها او تأثيرها على هيكل الكيانات التي حدثت فيها سواء كان هذا الكيان دولة، مؤسسة، شركة او اسرة. وينتهي هذا المنهج بتوصيف الازمة وعرض ابعادها وجوانبها ومظاهرها التي وصلت اليها والأطراف الفاعلة فيها والتداعيات التي قد تصل اليها.

-المنهج التاريخي: يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية مفادها ان الازمة لا تتشا فجأة وأنها ليست وليدة اللحظة التي حدثت، ولكن نتيجة أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الازمة تاريخيا. لذا فان أي تعامل مع الازمة يجب ان يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي لها وكيفية تطورها. ان التعمق في تشخيص الازمة وردها الى أصولها التاريخية هو المقدمة الأساسية لطرح تصورات المعالجة ويقترح المنهج تقسيم الازمة الى مراحل تاريخية ثم توصيف كل مرحلة وتحليل عواملها.

-منهج النظم: يعتبر منهج النظم ان هناك مجموعة من الأجزاء او الأقسام التي تعمل مع بعضها البعض في توافق وتناسق وتؤدي مجموعة من العمليات المتكاملة بتناغم لتحقيق هدف معين او مجموعة من الأهداف. وينص هذا المنهج على أن الازمة هي نظام متكامل، علما بأن كل نظام يحتوي على أربعة عناصر هي:

-مدخلات الازمة: ان لكل نظام مجموعة من المدخلات التي يعتمد عليها ومن تم فان تحديد هذه المدخلات ومعرفتها يساعد بشكل كامل على تحديد اين تقع بواعث الازمة او اين تكمن مواقع الضعف والقصور في هذا النظام.

-نظام تشغيل الأزمة: يمثل العمليات والأنشطة التي يتم اجراءها على مجموعة مدخلات النظام طبقا لقواعد وإجراءات محددة تفرز نتائجها. ويتمتع نظام التشغيل الخاص بالأزمة حركية وديناميكية حاکمة.

-مخرجات نظام التشغيل: هذه المخرجات تنصرف الى ما افرزه نظام الازمة من نتاج واثار ومظاهر تمكن الاحساس بها.

-التغذية المرتدة: وهي عملية رقابية وقائية يوجد لها النظام التشغيلي للتأكد من ان جميع العمليات التي تتم وفقا لما هو محدد.

**- الاتجاهات البحثية لإدارة الازمة:**

تتعدد اتجاهات دراسة الازمة ومنها:

- **اتجاه دراسة الحالة:** يعد هذا المدخل اول اتجاه استخدم في إدارة الازمات حيث درست

أزمات اصابت بعض المؤسسات وتم التوصل الى النتائج التالية:

-حدوث الازمة ودرجة خطورتها يختلف باختلاف طبيعة المنظمة ومجال عملها.

-يكون للازمة نتائج وتبعات على المديين القصير والطويل فيجب ان تكون المنظمة مدركة

لكل منهما حي يمكنها الوصول الى حل دائم للازمة.

-الازمات تتسبب في خسائر للمنظمات لكنها في نفس الوقت قد ينتج عنها مكاسب مثل

ظهور عناصر فاعلة ومبدعة في الإدارة تعمل على تسريع التغيرات، توجيه المشكلات، تطوير

استراتيجية جديدة وتطوير نظام التحذير المبكر من الازمات.

-لا يوجد اتفاق على استراتيجية معينة او طريقة معينة لإدارة الازمة ويوجد فقط مجموعة

من القواعد التي يمكن ان تقلل من النتائج السلبية للازمة.

-توجد عدة صعوبات مشتركة وشائعة في إدارة الازمات منها حالة عدم التيقن التي تواكب

الازمة، الى جانب تباين نظم القيم في التعامل مع الازمة، حالة المعلومات المتاحة في وقت

الازمة، وجود اتصالات غير كافية تغير اهداف الإدارة والاعتماد على تخطيط غير محكم.

-صعوبة تحديد وظائف معينة خاصة بإدارة الازمات في المنظمات.

-**اتجاه قواعد التعامل مع الازمة:** يتضمن هذا الاتجاه الدراسات التي حددت بعض الأسس

التي ينبغي على المنظمة اتباعها عند وقوع الازمة، وهذا بعد التعرض لمجموعة من الأسئلة

عند الازمة منها هل فعلا توجد ازمة؟ هل يتوجب على المنظمة القيام بشيء معين؟ كيف

تتحرك؟ من هم الأشخاص الذين يعتمد عليهم للمشاركة في مواجهة الازمة؟

- اتجاه نماذج إدارة الازمة: يركز هذا الاتجاه على تقديم بعض النتائج الوصفية التي تعطي مجموعة من المؤشرات لعملية ادارة الازمة وتتضمن عناصر أساسية نذكر منها:
- مجموعة من الظروف المسبقة داخليا وخارجيا تحدد درجة رقابة وسيطرة المنظمة على بيئتها وكذلك درجة حساسيتها للازمة.
- تصور للازمات التي يمكن ان تواجه المنظمة والتي يمكن اعتبارها نظام تتبؤا لازمة. ويعتمد وضع هذا التصور على حساسية النظرة للازمة ودرجة السيطرة الممكنة عليها والنتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة منها.
- ميكانيزم لتقييم الازمة وفقا لعدة معايير هي مستوى التهديد الناتج عن الازمة، ضغط الوقت، المشاركون في صنع القرار، كمية المعلومات المطلوبة، نوعيتها، انعكاسات الازمة على المنظمة والتعامل او عدم التعامل معها ...
- انشاء بناء تنظيمي لإدارة الازمات والذي يتولى تحديد نموذج الاستجابة للازمة على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي.
- ميكانيزم لتحليل مدى فعالية الحلول المطروحة للازمة.

### -خطوات إدارة الازمات:

#### -تعريف التخطيط لإدارة الازمات:

يعد وجود خطة لإدارة الازمة في المنظمة من الموضوعات المتفق عليها بين الدارسين والدارسين لإدارة المنظمات. ان النقطة الأساسية في ذلك كما يوضح مارتنلي و بريجيس هي ان كل منظمة يمكنها ان تتوقع الازمات و مواجهتها و من تم تقوم بوضع خطة المواجهة ومراجعتها بانتظام تماشيا مع متطلبات المواجهة الفعالة:

وقد اختلف الباحثون فيما بينهم حول تحديد خطوات إدارة الازمة اذ لرى لوكانز يوسكي ان التخطيط ينبغي ان يتضمن قيادة اديها القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند حدوث الازمة إعطاء الأولوية للمشكلات الحقيقية الاتصال الفوري مع أكثر الجماعات تأثرا بالأزمة الاهتمام باحتياجات الضحايا وضع استراتيجيات لحماية سمعة المنظمة من خلال تقديم المعلومات المناسبة لمن يحتاج اليها وضع خطة فاعلة توزيع المسؤوليات بشكل فعال وسريع والانفتاح على وسائل الاعلام الأساسية.

-خطوات إدارة الازمة:

-تقدير الموقف المتأزم: يحتاج متخذ القرار في المنظمة الى تقدير سليم يوضح ابعاد الموقف المتأزم أي تحديد التصرفات التي قامت بها الجهة التي صنعت الازمة واطهار كيف اثرت على المنظمة. وتشمل هذه الخطوة على:

-تعيين الناطق الرسمي: الناطق او المتحدث الرسمي هو الشخص المكول بالتكلم نيابة عن المنظمة في وقت الازمة مع وسائل الاعلام والأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

-تحديد غرفة العمليات

-اعداد السيناريوهات

-تحديد استراتيجية مواجهة الازمة وتتمثل في:

-استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة:

وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الازمات المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وأيضاً مع الازمات التي تخص المبادئ والقيم او تلك التي تنتشر بشكل سرطاني وتتخذ عدة ابعاد. في هذه الحالات يستخدم العنف لكسر وتحطيم مقومات الازمة وقطع مصادر الامداد

-استراتيجية وقف النمو:

تهتم بالتركيز على الامر الواقع وبذل الجهود لمنع تدهوره والسعي الى تقليل درجة خطورة الازمة وتجنب الوصول الى درجة الانفجار. تستعمل هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب في هذه الحالات الاستماع لقوى الازمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المطالب من اجل تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض.

-استراتيجية التجزئة: تعتمد على دراسة وتحليل العناصر المكونة للازمة وتستخدم كثيراً في الازمات القوية حيث يتم تجزئتها الى أزمت صغيرة ذات ضغوط اقل لكي يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض بين الأجزاء الكبيرة للازمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم اغراءات لضرب التحالفات واضعافها.

-استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة:

يمثل الأفكار التي تقف وراء الازمة في شكل اتجاهات معينة والتي لها تأثيرا قويا على قوة الازمة تركز الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر واطعاف الأسس التي يقوم عليها حيث تتصرف عنه بعض القوى فيضعف الازمة ويمكن استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه واحداث الانقسام.

-استراتيجية دفع الازمة الى الامام:

تتمثل في الإسراع الى دفع الازمة الى مرحلة متقدمة تكسف الخلافات وتسرع أحداث الصراع بين أطراف الازمة وتقوم الاستراتيجية على تسريب المعلومات الخاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منه.

-استراتيجية تغيير المسار:

وتهدف الى التعامل مع الازمات الشديدة التي يصعب الوقوف امامها وتؤكد على ركوب عربة قيادة الازمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها الى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الازمة وتستخدم الخيارات التالية:

-الانحناء للعاصفة أي السير في نفس اتجاهها

-محاولة ابطاء سرعة العاصفة

-تصدير الازمة الى خارج المجال المتأزم

-احكام السيطرة على اتجاه الازمة

-استثمار الازمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة

-التدخل العلمي لمعالجة الازمة:

يتم التدخل لمعالجة الازمة بعد ان تم الاعداد الجيد لكل شيء واجراء الحسابات الدقيقة في ظل الاحتمالات فمن خلال المعرفة والإحاطة بكافة السيناريوهات المقترحة والسيناريو المعتمد واسناد المهام والأدوار على فريق ادارة الازمة يكون متخذ القرار قد حدد كل شيء ووضع لكل

عنصر احتمالاته، بعض المهام تكون أساسية وبعضها الاخر ثانوية ومهام تكميلية. المهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر والمواجهة العنيفة الامتصاص الاستنزاف وتحويل المسار الخاص بقوة صناعة الازمة؟ في حين ان المهام الثانوية تتصرف الى عمليات تهيئة المسارات وتأمين الامدادات وحماية قوة مواجهة الازمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها. ما المهام التكميلية فتتصرف أساسا الى معالجة الاثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الازمة و يجب مراعاة المدى الزمني للتعامل مع الازمة فهو اخطر العناصر على وجه الاطلاق لأنه العنصر المتحكم في نجاح التعامل مع الازمة اذ كل شئ يتعين ان يتم بسرعة فالتصدي للازمة و وقف امدادها و تجميد تصاعدها يتعين ان يسبق الزمن .و يعد مدى التعامل مع الازمة قصير الاجل لان الكيان الإداري لا يستطيع تحمل كل عبء و تكاليف الضغط الذي تسببه الازمة لمدة طويلة و الا انهار و تحطم فيتراوح المدى الزمني للتعامل مع الازمات ما بين شهر و شهرين على الأقل.

#### -الطرق الناجحة لإدارة الازمة:-

#### -الطرق التقليدية لإدارة الازمة:-

انها طرق تم تجربتها وتدل على خيارات الاغراء و جاذبية الاستخدام لدى القائمين على اجارة الازمة هذه الطرق تتراوح ما بين العنف الشديد التجاهل التجميد و الارزاء لذلك فهي لا تقدم علاجا ناجحا بقدر ما تقترح معالجة ظرفية مؤقتة لامتصاص ضغط الازمة و من اهم هذه الطرق نذكر:

-انكار الازمة: هي ابسط الطرق التقليدية حيث يعلن المسؤول او متخذ القرار انه لا توجد اية ازمة وفي معظم الأحيان يتحدث عن ان الأوضاع القائمة عادية وفي احسن حالة لهذا تسمى أيضا هذه الطريقة بالتعتيم الإعلامي للازمة و تستخدم في ظل إدارة متسلطة و ترفض الاعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تسرف عليه و غالبا ما يتم ادخال طرف ثالث و اتهامه بالضلع وراء حملة معادية للمنظمة.



-كبت الازمة: تتم كبت الازمة من خلال اغلاق كافة المنافذ التي يمكن ان تنفذ منها قوى صنع الأزمة. يطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الازمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الازمة الذي يهدف الى تدميرها عن طريق استخدام العنف الشديد ويتم التعامل مع افرازات الازمة وعدم الاستجابة لقوى الضغط الدافعة لوجود الازمة، بل والتحرك السريع والمباشر مع الأسباب والعوامل المعروفة لإفقاد الازمة قوة الضغط وارجائها الى حين.

-تشكيل لجنة لبحث الأزمة: هي قمة الخداع والمكر في اجارة الازمات تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الازمة او التي لها مصلحة في انشائها حيث يتم رصد وتتبع ومعرفة تلك القوى وأيضا تشخيص كافة الجوانب التعاملية ومن تم يكون هدف اللجنة هو معرفة الذين تسببوا في الازمة والتعامل معهم بحذر ومن تم تمييع الموقف وافقاد الازمة قوة الدفع الخاصة بها خاصة مع اتساع نقاط البحث وامتداده الى مجالات فرعية متداخلة ومتشعبة.

بخس الازمة: محور هذه الطريقة هو التقليل من شان الازمة ومن تأثيراتها ونتائجها لكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث وقع فعلا لكنه غير هام وقليل الشأن وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان الإداري توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم وبمعنى اخر تصوير الازمة على انها مجرد زوبعة في فئجان وأنها ليست خطيرو او مهمة.

-تنفيس الازمة: يطلق على هذه الطريقة أيضا اسم طريقة تنفيس البركان. ينظر للازمة على انها بركان على وشك الانفجار وان الغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي الا مقدمات لذلك و ان الإبقاء على حالة الغليان او الغضب سوف يكسب الازمة المزيد من القوة التي قد يكون انفجارها مدمرا لذلك يتعين تنفيس الازمة تفجيرها من الداخل للحد من خطورتها و حصر تهديداتها.

-تفريغ الازمة: انها طريقة فائقة الدهاء حيث يتم افقاد تيار الازمة قوته ووحدته ومساره واتجاهه ومن تم يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة ومتنوعة تتسرب اليها قوة الدفع المتأزم ومن تم تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الازمة الرئيسي مجزا الى تيارات فرعية وخلالها يتم فتح ثغرات مختلفة في بنيان و جدار الازمة و تحويل هذا التيار الى مسارات بديلة وعديدة تستوعب جهده و تستنزف طاقته و تقلل من خطورته.

-عزل قوى صنع الازمة: الازمة لا تنشأ من ذاتها، بل تظهر نتيجة وجود قوى معينة عملت على احداث الازمة وتعيد الضغط ليحدث خلل او عدم التوازن في الكيانا الإداري، بل قد يصل الامر الى درجة تقويضه وجعله على حافة الانهيار. وفي الواقع عزل الازمة قائم على نظرية الابعاد او نظرية إقامة السواتر المتصاعدة والاسوار المتتالية. وعليه فان مسؤول إدارة الازمة يقوم عن طريق جهاز الاستخبارات برصد وتحديد قوى الازمة وعزلها عن بؤرة الازمة وابعادها عن تيارها ووفقا لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الازمة الى عدة أنواع هي:

-القوى الصانعة للازمة

-القوى المؤيدة للازمة

-القوى المهمة بالأزمة

ويقوم مدير إدارة الازمة حسب هذه الطريقة برصد حركة القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الازمة وعن مؤيديها بطريقة او أخرى.

-اخمد الازمة: تقوم هذه الطريقة البالغة العنف على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يتضمنها التيار المتأزم تصفيتها بعنف مبالغ ودون مراعاة لأي مشاعر او قيم. ويتم الاعتماد على هذا الأسلوب حين يصل الامر الى مستوى التهديد المباشر والخطير للكيان الإداري وان استمرارها يهدد بقاء المنظمة وان الصراع قد وصل الى حد التهديد بالفناء. في هذه الحالة يصبح إدارة الازمة فن للحفاظ على الحياة ضد خطر داهم. وتستخدم طريقة الاخمد لتحقيق عدة اهداف هي:

-مواجهة الازمات المدمرة التي تولد الزوال والعزلة والاغتراب والضياع والتشتت  
-حرمان صانعي الازمة من أي تأييد اذ دعم علني او سري او تعاطف يجعل صانعي  
الازمة مجرمي

ان الطريقة التقليدية قد أصبحت غير عملية وعاجزة عن المساهمة في معالجة الازمة.

### الطرق غير التقليدية لإدارة الازمات:

وتعتبر أكثر فاعلية يلجا إليها الاداريون المعاصرون من اجل مواجهة الازمات التي تهدد  
منظمتهم وأهمها:

-طريقة فرق العمل: وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الازمات في عصرنا  
حيث ونتيجة لتشابك وترابط واعتمادية العلاقات والعوامل الدافعة للازمة والمحفزة لها يتطلب  
الامر ودود أكثر من خبير ومتخصص وني في مجالات متعددة حتى يتم حساب كل عامل  
وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه و حل الازمة بالشكل السليم. فمن خلال درجة مترفة  
من الدقة لا يترك أي مجال للصدفة وتجدر الإشارة الى وجود اسلوبين في هذه الطريقة هما  
فريق العمل الدائم وفريق العمل المؤقت.

### -طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:

تقوم هذه الطريقة على مبدا حافة الخطر وحد الأمان الذي يستدعي المعرفة الجيدة بمناطق  
ومواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للازمات ومن تم اعداد خطة احتياطية  
وقائية لمواجهة تهديد اية ازمة وهي بمثابة خطة دفاع تمتص ضغط الوضع المتأزم. تستخدم  
هذه الطريقة عادة في المؤسسات الإنتاجية التي تشهد أزمات بسبب نقص المواد الأولية ونقص  
السيولة. الاجارة الرشيدة تعمل على تكوين احتياطي تعبوي يستخدم عند وقوع الازمة.

### -طريقة المشاركة الديمقراطية:

تستخدم هذه الازمة عندما تتصل الازمة بالأفراد ويكون محورها عنصر بشري فقائد المنظمة  
يطلب من افراد المنظمة مشاركته الراي في التعامل مع الازمات ويتعين في هذه الطريقة  
الإفصاح عن الازمة مداها خطورتها والخطوات التي اتخذت لمواجهتها كما يتم توضيح ما

هو مطلوب من الجميع لإنجاح الخطة المتفق عليها والتي شارك الجميع في بلورتها بهدف القضاء على الازمة.

-طريقة احتواء الازمة: تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الازمة وتضييق نطاقها وتجميدها في المستوى الذي بلغته وفي نفس الوقت امتصاص واستيعاب الضغط المولد لها وافقادها قوتها التدميرية.

-طريقة تصعيد الازمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الازمات التي يوجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وضبابية تثير العديد من الاحتمالات المتعارضة وتكون أيضا متعددة المصادر والاتجاهات بسبب من يقف وراء تكوينها. فلك هذا التكتل وتقليص ضغط الازمة يتم تصعيد الازمة بشكل او يآخر حتى تصل الى نقطة تعارض بين المصالح وهو ما يفكك التكتل الذي يتجه كل طرف منه في اتجاه مختلف عن الاخر وهو ما يستخدم بكثرة في الازمات السياسية.

-طريقة تفرغ الازمة من مضمونها: تدور كل ازمة حول مضمون معين وبدون الاتفاق حول هذا المضمون يستحيل استمرار الضغط المحرك للازمة. ومضمون الازمة هو الرابط بين قوى صنع الازمة وتتمثل مهمة متخذ القرار هي تفرغ الازمة من مضمونها لا فقادها هويتها وسبب وجودها. يمكن تنفيذ الطريقة من خلال التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للازمة، ثم انكارها ثم الانحراف باتجاه اخر.

-طريقة تقطيع الازمة: هي تجزئة ازمة ضخمة الى ازمات صغيرة لتخفيف قوة تأثير ضغط الازمة على المنظمة ويتم ذلك من خلال خلق تحالفات داخل القوى المسببة للازمة وإيجاد زعمات مفعلة لكل اتجاه. هكذا تتحول الازمة الى ازمات صغيرة لا تملك الضغط العنيف الذي كانت تملكه في السابق وهو ما يسهل التعامل معها في جو هادئ وبدون تكاليف.

-طريقة تدمير الازمة ذاتيا

:و يعني ذلك تفجير الازمة من الداخل من خلال محاصرة العناصر المسببة لها او استقطاب بعضها, في بعض الحالات تتم التصفية العناصر القيادية و الرائدة في الازمة بتجريمها او افقادها مصداقيتها و نزاهتها و اضعافها لإنهاء وزنها و دفعها للازمة.

-طريقة الوفرة الوهمية:

تستخدم هذه الطريقة كحرب نفسية لمواجهة الازمات التموينية كنقص السلع في السوق او أزمات السيولة في البنوك فيلجا متخذ القرار الى استخدام طريقة الوفرة الوهمية بخلق انطباع لدى الجمهور بان هناك وفرة حقيقية وانه لا داعي للقلق والاندفاع.

-طريقة تحويل مسار الازمة: تتلخص في استمالة قوى الازمة للتحكم فيهم ومن تم محاولة استرجاع التحكم في زمام سير الازمة وتحويل مسارها لاستغلالها في فائجة المنظمة لان الازمة ليست شرا في كل الحالات، بل قد يصبح بعضها حافزا على التقدم والتطور .

-من جهة أخرى، يرى الخبير الإداري الدكتور ماجد شذود أنه يجب أن تنطلق إدارة الأزمات من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للدولة. وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص المتاحة وتحاشي أمر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها، حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة. ( ) ويمكن تلخيص تعريف إدارة الازمة بالقول أنها كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الحديثة والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

وتدل عملية ادارة الازمة على التحكم في ضغط الازمة ومساها واتجاهاتها. وهي عبارة عن إدارة علمية رشيدة تقوم على منهج علمي وعملي عقلاني قائم على رصد المتغيرات والمستجدات وتحليل وفهم مكونات الازمة واجزائها والبحث عن المعلومات والبيانات المناسبة التي تشكل أساس القرار المناسب. انها إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والرقابة. وتعرف إدارة الازمة بانها الاستعداد لمواجهة الازمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها منع او تقليل الاثار السيئة على المنظمة. ( ) وتعرف أيضا على انها مجموعة من الوظائف والعمليات التي تستهدف تحديد القضايا ودراسها والتنبؤ بها قبل ان تتحول الى أزمات، ووضع وتحديد سبل ووسائل منعها والتعامل معها.

كما تعرف إدارة الازمات على انها تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها واجراء التحضيرات للازمات المنبأ بحدوثها. نها طريقة تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها او قبل حدوثها لفرض التحكم في النتائج المتابعة التي يمكن ان تترتب عن الخلل الحاصل والمؤدي الى تلك النتائج. كما تتضمن إدارة الازمات كيفية تقادي حصول الازمة، وذلك باستشعارها قبل حدوثها واعداد الإجراءات الضرورية لتفاديها او تلطيف وقعها او التحضير لها ومواجهتها.

وفي تعريف أدل وانطو كول نلمس نوع من التركيز على فعالية إدارة الازمات اذ يؤكدان على انها مجموعة من الوسائل التوقيعية التي تجعل المنظمة قادرة على تنسيق العمليات لمواجهة الكارثة وممارسة الرقابة عليها. كما تمكن المنظمة من تعظيم فرص النجاح وتقليل المخاطر التي تواجهها. وعليه، يمكن اعتبار إدارة الازمات كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الازمة واثناها وبعد وقوعها.

**- مبادئ واهداف إدارة الازمات:**

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب الاعتماد عليها في إدارة الازمة نذكر منها ما يلي:  
 -ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة للازمات وبدون تحديد هذا الهدف لا نستطيع إدارة الازمات وتحديد أي الحالات يستلزم تدخل سريع وأيها لا يستلزم ذلك. كذلك عدم تحديد الهدف بوضوح قد يكون سببا في اللبس بين المفاهيم المختلفة المرتبطة بالازمة (مشكلة كارثة صدمة... الخ) .

- ضرورة الاعداد و التخطيط مسبقا للازمات المحتملة و رصد المتغيرات البيئية المولدة للازمات مع اعداد سناريوهات المواجهة.

-ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والكافية فالازمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات.

-ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات سواء كانت اتصالات داخلية او خارجية من شأنها ان تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالازمة.

-البحث عن القيادة السوية الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى تتمكن من التعامل علميا مع الازمة.

-العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الازمة و في اقرب وقت ممكن و باقل تكلفة ممكنة.

-تحليل و تقييم الازمات السابقة و كشف أي قصور او خلل في مواجهتها او الاعداد لمواجهتها.

**-التأطير النظري لإدارة الازمات:**

تتلخص مناهج تشخيص الازمات في ما يلي:

- المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج بتشخيص الازمة وفقا للمرحلة التي وصلت اليها وكما هي من حيث تحديد مظاهرها وملاحمها والنتائج العامة التي افرزتها او تأثيرها على هيكل الكيانات التي حدثت فيها سواء كان هذا الكيان دولة، مؤسسة، شركة او اسرة. وينتهي هذا المنهج بتوصيف الازمة وعرض ابعادها وجوانبها ومظاهرها التي وصلت اليها والأطراف الفاعلة فيها والتداعيات التي قد تصل اليها.

-المنهج التاريخي: يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية مفادها ان الازمة لا تنشأ فجأة وأنها ليست وليدة اللحظة التي حدثت ولكن نتيجة أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الازمة تاريخيا. لذا فان أي تعامل مع الازمة يجب ان يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي لها وكيفية تطورها. ان التعمق في تشخيص الازمة وردها الى أصولها التاريخية هو المقدمة الأساسية لطرح تصورات المعالجة ويقترح المنهج تقسيم الازمة الى مراحل تاريخية ثم توصيف كل مرحلة وتحليل عواملها.

-منهج النظم: يعتبر منهج النظم ان هناك مجموعة من الأجزاء او الأقسام التي تعمل مع بعضها البعض في توافق وتناسق وتؤدي مجموعة من العمليات المتكاملة بتناغم لتحقيق هدف معين او مجموعة من الأهداف. وينص هذا المنهج على أن الازمة هي نظام متكامل، علما بأن كل نظام يحتوي على أربعة عناصر هي:

-مدخلات الازمة: ان لكل نظام مجموعة من المدخلات التي يعتمد عليها ومن تم فان تحديد هذه المدخلات ومعرفتها يساعد بشكل كامل على تحديد اين تقع بواعث الازمة او اين تكمن مواقع الضعف والقصور في هذا النظام.

-نظام تشغيل الازمة: يمثل العمليات والأنشطة التي يتم اجراؤها على مجموعة مدخلات النظام طبقا لقواعد وإجراءات محددة تفرز نتائجها. ويتمتع نظام التشغيل الخاص بالازمة حركية وديناميكية حاکمة.



-مخرجات نظام التشغيل: هذه المخرجات تنصرف الى ما افرضه نظام الازمة من نتائج واثار ومظاهر تمكن الاحساس بها.

-التغذية المرتدة: وهي عملية رقابية وقائية يوجد لها النظام التشغيلي للتأكد من ان جميع العمليات التي تتم وفقا لما هو محدد.

-اتجاه نماذج إدارة الازمة: يركز هذا الاتجاه على تقديم بعض النتائج الوصفية التي تعطي مجموعة من المؤشرات لعملية ادارة الازمة وتتضمن عناصر أساسية نذكر منها:

- مجموعة من الظروف المسبقة داخليا وخارجيا تحدد درجة رقابة وسيطرة المنظمة على بيئتها وكذلك درجة حساسيتها للازمة.

- تصور للازمات التي يمكن ان تواجه المنظمة والتي يمكن اعتبارها نظام تنبؤا لازمة. ويعتمد وضع هذا التصور على حساسية النظرة للازمة ودرجة السيطرة الممكنة عليها والنتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة منها.

- ميكانيزم لتقييم الازمة وفقا لعدة معايير هي مستوى التهديد الناتج عن الازمة، ضغط الوقت، المشاركون في صنع القرار، كمية المعلومات المطلوبة، نوعيتها، انعكاسات الازمة على المنظمة والتعامل او عدم التعامل معها ...

- انشاء بناء تنظيمي لإدارة الازمات والذي يتولى تحديد نموذج الاستجابة للازمة على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي.

- ميكانيزم لتحليل مدى فعالية الحلول المطروحة للازمة.

### -خطوات إدارة الازمات:

-تعريف التخطيط لإدارة الازمات: يعد وجود خطة لإدارة الازمة في المنظمة من الموضوعات المتفق عليها بين الدارسين والدارسين لإدارة المنظمات. ان النقطة الأساسية في ذلك كما يوضح مارتلي و بريجيس هي ان كل منظمة يمكنها ان تتوقع الازمات و مواجهتها و من تم تقوم بوضع خطة المواجهة و مراجعتها بانتظام تماشيا مع متطلبات المواجهة الفعالة:

وقد اختلف الباحثون فيما بينهم حول تحديد خطوات إدارة الازمة اذ يرى لوكانز يوسكي ان التخطيط ينبغي ان يتضمن قيادة اديها القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند حدوث الازمة

إعطاء الأولوية للمشكلات الحقيقية الاتصال الفوري مع أكثر الجماعات تأثرا بالأزمة الاهتمام باحتياجات الضحايا وضع استراتيجيات لحماية سمعة المنظمة من خلال تقديم المعلومات المناسبة لمن يحتاج إليها وضع خطة فاعلة توزيع المسؤوليات بشكل فعال وسريع والانفتاح على وسائل الاعلام الأساسية.

### - مراحل وتكتيكات إدارة الازمات:

يتطلب التعامل مع الازمات في البداية توضيح الفرق بين مراحل تطور الازمة ومراحل إدارة الازمة فتشير الاولى الى دورة حياة الازمة منذ ميلادها واتساعها ونضجها، ثم مرحلة الانحصار والتقلص ،ثم المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الاختفاء.

ان تطور الازمة يعني الخطوات او المسارات التي تسلكها من لحظة نشوئها الى لحظة اختفائها وانتهائها اما المقصود بمرحلة إدارة الازمة وهو مصطلح يستخدم لإظهار كيفية مواجهة الازمة من اجل التقليل من حجم الخسائر التي تنتج عنها. وقد اتفق اغلب الباحثين على انها تمر بخمسة مراحل هي:

### -اكتشاف الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الازمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر او الاعراض التي تخبر باحتمال وقوع الازمة. وبما ان كل ازمة ترسل الإشارات الخاصة بها فانه قد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل ازمة على حدى. وفي هذه المرحلة على المنظمة القيام بما يلي:

- ضرورة انشاء أساليب لاكتشاف الإنذار للازمات المحتملة.

- تكوين فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتخذة.

- مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.

- وصف الوظائف الرئيسية المستخدمة في هذا النظام.

- وضع هيكل للتقارير التي يتم اعدادها لتشخيص إشارات الإنذار.

- نشر ثقافة منتظمة مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

**- الاستعداد والوقاية:**

يجب ان تتوفر للمنظمة الاستعدادات الكافية للوقاية من الازمات وفق ما تبينه إشارات الإنذار المبكر لأنه من الصعب ان نمنع وقوع شيء لم نتنبأ او ننذر باحتمال وقوعه. ان الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها. وغالبا ما يتم اتخاذ الإجراءات التالية لضمان نجاح هذه المرحلة:

- فحص الازمات السابقة.
- صيانة الموارد والإمكانيات المادية.
- إعطاء إرشادات فنية رسمية حول الإجراءات التي تستخدم في إدارة الازمات.
- تحليل الموارد البشرية الخاصة بإدارة الازمات.
- الإدارة الرشيدة للنظام ومنع الاسراف.

**-الأهداف العامة لإدارة الازمات:**

- تتمثل الأهداف العامة لإدارة الازمات فيما يلي:
- أهداف فترة ما قبل وقوع الازمة وهي:
- ضرورة وضع خطة لتحقيق الأهداف الكلية.
- منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار .

**-تحليل أنواع الكوارث والازمات لتصنيفها حسب وجهة النظر الاتية:**

- الازمات التي تنجم عن الكوارث الطبيعية يتم التعامل معها باستراتيجية رد الفعل. اما الازمات التي هي من صنع الانسان فانه يمكن الحيلولة دون وقوعها باتباع سياسة المبادرة.
- تصور عام ومبدئي لكيفية مواجهة الازمات في اقتصاد نامي محدود الإمكانيات.

- أهداف فترة حدوث الازمة:

تتلخص الأهداف في:

- وقف تصاعد الازمة وتجميد تيارها الضاغط عند الحد الذي وصل اليه وتحديد مصادر هذا الضغط ومساره واتجاهه الذي يعمل على الوصول اليه.
- التعامل مع مصادر توليد الضغط بذكاء وايقافها عن العمل سواء بشكل كلي او جزئي او اعطابها والتأثير على قوة التوالد لديها.
- تحويل مسار الازمة لتصريف الضغط وافقاده مساره الطبيعي الذي كان يتجه اليه او للاستفادة من هذا الضغط الازموي إيجابيا بوضعه في اتجاه معين يحقق استفادة للمنظمة.

- اهداف فترة ما بعد الازمة:

تتلخص الأهداف في:

- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن الى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدءا من بداية ظهورها مرورا بأسلوب التعامل معها وانتهاء باختفائها لتحليل الازمة، والاستفادة منها في منع الازمات المتشابهة او تحسين وتطوير قدرات المنظمة في مواجهة الازمات.
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة بالمنظمة.
- إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الازمة لدى العاملين والجمهور.
- احتواء الاضرار والحد منها.
- انه من الصعب جدا احتواء جميع الازمات ومنع حدوثها. ولتفادي تدميرها يجب العمل على احتواءها في أسرع وقت ممكن للحد من اضرارها وهو ما يتحقق من خلال اعداد وسائل وتقنيات للحد من خطرها ومنعها من الانتشار لتشمل أجزاء أخرى لم تتأثر بعد بتداعيات الازمة فيضمن عدم حدوث ذلك. وعليه، ينبغي احترام ما يلي:
- الحصول على المعلومات الأساسية.
- تحجيج القدرات في مجال الاحتواء بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء الذي تم اختياره على أسس علمية.
- تقدير مستوى الخطر وضراره.

-استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج سابقة تم اختبارها تكون قصيرة وطويلة الاجل. فاذا لم يتم اختبار هذه البرامج مسبقا، فانه سيكون من الصعب الاستجابة للازمة ووضع حلول مناسبة لها. وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت. ويتعين على المنظمة غي هذه المرحلة القيام ب:

- تحديد الأطراف المعنية والهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- توفير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط والثقة بعد الازمة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس إذا تسببت الازمة في عزل جزء عن باقي وحدات المؤسسة.

- تحديد أولويات الاحتياجات الأساسية.
- تحديد اهم الاعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد الحاجيات التكنولوجية والتقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

-الاستفادة من الدروس العلمية:

في المرحلة الأخيرة ينبغي الاستفادة من أساليب الإدارة ومن خلال التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الحد من اثار الأزمة. يعد التعلم وسيلة لتقادي الازمات في المستقبل لأنه يحقق مفهوم الإدارة الفعالة للازمة والتي تضع صانع القرار في مستويات الأداء او ما يطلق عليه الإدارة الناجحة للازمة. في هذه المرحلة يتم:

- مراجعة أسلوب إدارة الازمات بدون القاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الاعمال التي تمت بطريقة جيدة والتي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم للازمات المحتملة.
- عرض الدروس المستفادة بطريقة رسمية.
- فتح المجال للأفكار الجديدة والابتكار امام فريق مراجعة الازمة.
- تذكر الازمات السابقة بشكل دوري.

التوازن وتتزامن مع مرحلة ما بعد الازمة: وتهدف الى إعادة الحياة من جديد للمنظمة وتشم

**ملاحظة هامة:**

هذا التقسيم لا يعني ان العمليات غير متداخلة ومن الصعب الفصل بينها، لذلك يمكن تحديدها كالتالي:

-مرحلة الاستعداد والتدريب: وهي مرحلة غير محددة المدة ويتم خلالها جمع المعلومات واعداد سيناريوهات المواجهة وتوزيع الأدوار على الافراد الذين تم تدريبهم لهذه الأغراض.

-مرحلة المواجهة والتعامل الفعلي: وتتزامن مع مرحلة وقوع الازمة، وتتم من خلالها المواجهة والتعامل مع اثار الازمة ومحاولة الحد منها من خلال تنفيذ الخطط التي اعدت مسبقا أي في مرحلة الاستعداد والتدريب.

-مرحلة إعادة ل تقييم الأداء واصلاح ما اتلفته من خسائر مادية ومعنوية وهذه المرحلة تتحدث عن مستقبل المنظمة في حال التعرض لازمة ما.

**-شروط التخطيط الناجح لادارة الازمة:**

يجب ان يأخذ في الحسبان برنامج التخطيط الإجراءات التالية:

-مراعاة الوقت اثناء التخطيط والتدخل لمعالجة الازمة، إذ يتعين على فريق إدارة الازمة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبطريقة سريعة وغير متسرفة.

-تحديد دقيق وشامل للجهات التي صنعت الازمة.

-تحديد نقاط القوة عند الأطراف التي صنعت الازمة.

-تحديد الجهات المؤيدة والمساعدة لقوى صنع الازمة.

-تحديد لماذا وكيف صنعت الازمة.

**-اليات إدارة الازمة:**

من اهم الاليات المتفق عليها والأكثر استعمالا وانتشارا نذكر نموذج 4R الذي يتضمن:  
-الاعتذار: يحتاج الجمهور عادة الى الاعتذار من المنظمة عما حدث وهذا لا يعني انها مذنبه تتحمل المسؤولية كاملة عما حدث وبالرغم من ان القانونيون لا يحبذون هذا باعتبار

انه يمكن ان يستخدم في رفع قضايا ضد المنظمة في المحاكم، الا ان نتائج دراسات الازمة أوضحت ان الخسائر المادية الناتجة عن الإجراءات القضائية لا تمثل الا نسبة ضئيلة مقارنة بالخسائر الناجمة عن انخفاض المبيعات او انخفاض أسهم المؤسسة في السوق.

-الحل: يريد الجمهور في غالب الحالات معرفة خطة المنظمة لحل الازمة وما هي النتائج المتوقعة.

-الإصلاح: يتضمن سلسلة الإجراءات التي اتخذتها المنظمة كي لا تتكرر الازمة مرة أخرى.

-التعويض: بعيدا عن الإجراءات القانونية والقضائية يريد الجمهور نوعا من التعويض عن الضرر الذي لحق به حتى ولو كان هذا التعويض رمزيا.

### -تكوين فريق إدارة الازمة:

يختلف فريق إدارة الازمة، وفقا لنوع وحجم الازمة وادارتها. ومن جملة الأسس التي تعبر عن وجهات نظر علمية الواجب مراعاتها ينبغي ان يتشكل الفريق من أعضاء ستنمون الى اعلى المستويات القيادية وبعض الخبراء المتخصصين في فروع مختلفة لضمان التكامل الذي يمثل عدة وجهات نظرن متشابهة أحيانا ومختلفة أحيانا أخرى لكنها متكاملة فيما بينها. ويجب ان يضم الفريق 6 الى 8 عضو مهمتهم هي تنسيق الاتصالات بين إدارة العلاقات الخارجية وإدارة العلاقات مع العاملين، إضافة الى مراجعة ما يكتب او يقال عن المنظمة عبر وسائل الاعلام. تتلخص مهام فريق إدارة الازمة في ما يلي:

-وضع تصور للمخاطر والازمات التي يمكن ان تحدث نتيجة للتغيرات الداخلية والخارجية.

-تصنيف وتحليل المخاطر والازمات المحتملة تبعا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل النظام لمواجهة الازمة.

-تحديد أكثر الازمات احتمالا وخطورة ووضع خطة خاصة بالأولويات التي تسمح بالتحضير للازمات ومواجهتها.

-التخطيط لاستعادة النشاط بعد انتهاء الازمة.

-إعادة التقييم بصفة منتظمة ومثمرة.

- تحديد المؤشرات التي تنبئ بوقوع الازمات.
- تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة للفريق المعني بإدارة الازمة.
- تحديد المسؤول الأول عن فريق إدارة الازمة.
- تحديد الجهات الداخلية والخارجية التي يتم ابلاغها بحدوث الازمة وسبل الاتصال بها.
- تحديد بدقة الجهات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهة الازمة.
- تحديد الوسائل البشرية والمعنوية والتقنية الضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الازمة.
- تحديد طرق توصيل المعلومات والبيانات لفريق إدارة الازمة ومستويات الأداء او ما يطلق عليه الإدارة الناجحة للازمة. وفي نفس الوقت الاهتمام بمسألة توصيل المعلومات للجهات الخارجية.
- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية.
- ضمان استمرار الاعمال والانشطة في المنظمة مع التوصل الى عزل الازمة.
- وضع سيناريوهات حول تطور الازمة من الأفضل الى الأسوء وتحديد المسؤوليات.
- التنسيق بين فريق إدارة الازمة والمصالح الوظيفية الأخرى.
- التدريب على خطة المواجهة وتقييم التدريب لإدخال التعديلات اللازمة.

### -خطوات إدارة الازمة:

- تتمثل خطوات إدارة الازمة في:
- تقدير الموقف المتأزم: يحتاج متخذ القرار في المنظمة الى تقدير سليم يوضح ابعاد الموقف المتأزم أي تحديد التصرفات التي قامت بها الجهة التي صنعت الازمة واطهار كيف اثرت على المنظمة. وتشمل هذه الخطوة على:
- تعيين الناطق الرسمي: الناطق او المتحدث الرسمي هو الشخص المكول بالتكلم نيابة عن المنظمة في وقت الازمة مع وسائل الاعلام والأطراف ذات العلاقة بالازمة.
- تحديد غرفة العمليات:
- اعداد السيناريوهات: وضع سيناريوهات حول تطور الازمة من الأفضل الى الأسوأ وتحديد المسؤوليات



**-تحديد استراتيجية مواجهة الازمة:**

ان أشكال استراتيجية الازمة عديدة ومنها:

-استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة: تستخدم هذه الاستراتيجية مع الازمات المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وأيضاً مع الازمات التي تخص المبادئ والقيم او تلك التي تنتشر بشكل سرطاني وتتخذ عدة ابعاد. في هذه الحالات يستخدم العنف لكسر وتحطيم مقومات الازمة وقطع مصادر الامداد.

-استراتيجية وقف النمو: تهتم بالتركيز على الامر الواقع وبذل الجهود لمنع تدهوره والسعي الى تقليل درجة خطورة الازمة وتجنب الوصول الى درجة الانفجار. تستعمل هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب في هذه الحالات الاستماع لقوى الازمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المطالب من اجل تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض.

-استراتيجية التجزئة: تعتمد على دراسة وتحليل العناصر المكونة للازمة وتستخدم كثيراً في الازمات القوية حيث يتم تجزئتها الى أزمت صغيرة ذات ضغوط اقل لكي يسهل التعامل معها. ويمكن هنا خلق تعارض بين الأجزاء الكبيرة للازمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم اغراءات لضرب التحالفات وازعافها.

-استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للازمة: يمثل الأفكار التي تقف وراء الازمة في شكل اتجاهات معينة والتي لها تأثيراً قوياً على قوة الازمة. تركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وازعاف الأسس التي يقوم عليها حيث تنصرف عنه بعض القوى فيضعف الازمة ويمكن استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه واحداث الانقسام.

-استراتيجية دفع الازمة الى الامام: تتمثل في الإسراع الى دفع الازمة الى مرحلة متقدمة تكشف الخلافات وتسرع احداث الصراع بين أطراف الازمة. وتقوم الاستراتيجية على تسريب المعلومات الخاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منه.

-استراتيجية تغيير المسار: وتهدف الى التعامل مع الازمات الشديدة التي يصعب الوقوف امامها وتؤكد على ركوب عربة قيادة الازمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها الى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الازمة، وتستخدم الخيارات التالية:

- الانحناء للعاصفة أي السير في نفس اتجاهها.
- محاولة ابطاء سرعة العاصفة.
- تصدير الازمة الى خارج المجال المتأزم.
- احكام السيطرة على اتجاه الازمة.
- استثمار الازمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

### -عناصر الإدارة الناجحة للازمة:

يجب على القائمين على إدارة الازمات مراعاة بعض العناصر وهي:

-تبسيط الإجراءات الإدارية: لا يعقل ان تخضع معالجة الازمات الى نفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة. لذلك فان تبسيط الإجراءات يسمح بتحقيق السرعة اللازمة لاحتواء اضرار الازمة.

-اخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية: يقوم المنهج العلمي الإداري على اربع وظائف أساسية هي التخطيط التنظيم التوجيه و الرقابة هو ما يضمن مواجهة الازمة بكفاءة عالية يغلب عليها التوافق و التكاثر بين الجهود.

-الوفرة والحضور الدائم: ويعني ذلك عدم التقصير في توفير جميع الوسائل المادية والبشرية لمواجهة الازمة وبشكل مستمر مع تأكيد الحضور الدائم لقائد فريق الازمة وكل عناصره؟

-تفويض السلطة: المقصود هو امتلاك قائد الفريق وكل أعضاءها المكلفون بأداء مهام معينة سلطة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بحرية ودون انتظار صدور الأوامر ممن هم أكثر درجة في الهيكل التنظيمي.

-فتح قنوات الاتصال و الإبقاء عليها مع كل الأطراف: تحتاج إدارة الازمة الى كم هائل من المعلومات متابعة فورية لتداعيات الاحداث سلوكيات اطراف الازمة نتائج هذه السلوكيات و من تم فان فتح قنوات الاتصال و الإبقاء عليها مع الطرف الاخر يساعد على تحقيق هذا الهدف. و يسمى ها العنصر أيضا بسياسة الباب المفتوح لأنه يستخدم كأداة للحصول على المعلومات و الإبقاء على قنوات الاتصال و يعتبر الباب المفتوح من افضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الازمات او استفحالها و في نفس الوقت تحقيق الاتصال الفعال الذي يوحد الجهود و يوحدتها بشكل منظم يحقق الأهداف و هو ما يعرف باتصال الازمات .

-استراتيجية المشروع البديل: تبنى على نقل النقاش حول القضية المطروحة من لبها الى زاوية ضيقة من اجل التهرب من النقاش الحقيقي وتعتمد على:  
-تغيير موضوع النقاش و اتجاه الاطروحات التي تضر المنظمة من خلال التأكيد على تاريخها الإيجابي و الفاعل في المجتمع و بذلك يتحول الاتصال الدفاعي الى اتصال قيمي يسعى الى رفع شان المنظمة.

-الهجوم المضاد وفرضية المؤامرة من خلال تجنب الإجابة على صميم الموضوع و ربط الهجمات بجهة أخرى لها مصلحة في اثاره الازمة و بالتالي يتم بناء الحجة على افتراض وجود مؤامرة من طرف المنافسين تسعى الى ضرب المنظمة و كثيرا ما تتحول المنظمة من متهم الى ضحية.

-الاتهام الخارجي: تتمثل في تحويل الاهتمام الى وجود طرف ثالث كصانع لقوى الازمة و تعتمد هذه الطلاقة على مجموعة من النقاط هي:

-رفض المنظمة تحمل المسؤولية في ازمة معينة والصاقها بالمسؤولين الأكثر شانا في الدولة كالوزير المعني بالقطاع الذي تنشط فيه المنظمة وتسمى أيضا الاستراتيجية الهيكلية.

-توجيه وسائل الاعلام الى قضايا تعتبرها المنظمة أخطر من الظروف التي توجد هي عليها وذلك بهدف تخفيف الضغط الإعلامي عليها وهو ما يسمى أيضا استراتيجية الأسوأ.  
 -خلق طريق ملحق للزمة: تتبعه المنظمة بهدف الدفاع عن رأيها في الازمة وممارسة التأثير على وسائل الاعلام التي تغير رأيها معتبرة المنظمة ضحية لطرف اخر فيتم ابعاد اسمها وفق ما يسمى أيضا استراتيجية الدرب الملحق.

-استراتيجية الرفض: وتعتمد عليها المنظمات التي ترغب في رفض مسؤوليتها في ازمة ما وأحيانا رفض مبدا تعرضها لازمة و هذا لا يعني رفض الاتصال تهائيا حول هذا الموضوع وتتلخص في:

-استراتيجية النفي: وتعتمد على انكار المسؤولية و رفض الاتهامات الموجهة للمنظمة وهي خطيرة الا اذا تم التأكد فعلا بان المنظمة على حق و ام ترتكب أي خطأ لان أي دليل ضدها يصل فيما بعد قد يفقدها مصداقيتها لمدة طويلة امام الراي العام لأنها تتهم بالمسؤولية عن الازمة و الكذب.

-استراتيجية الصمت تعني رفض المنظمة إقامة أي اتصال حول الازمة لأنها تراهن على قصر مدة الضغط الإعلامي. ونظرا لخطورة النتائج التي قد تترتب عن تبنيها يشترط:

-كثرة المواضيع التي تشغل الاعلام

-ان تكون الازمة عبارة عن سر يمكن اخفائه بسرعة

-ان تكون المسؤولية ضمنية بمعنى تتحمل مسؤولية الازمة لكن لا يذكر اسمها في وسائل

الاعلام.

-ان تكون قوى صناعة الازمة بعيدة عن المصادقية فنقوم المنظمة بتجاهلها

-استراتيجية اتهام طرف داخلي: يتمثل محورها الأساسي في تعيين متهم واضح من داخل

المنظمة وتقديمه للراي العام على انه المسؤول الوحيد عما تعيشه المنظمة اذن المتهم ليس

خارجي وتضحى به لإنقاذ سمعتها وصورة المنظمة وتتضمن:

-استراتيجية التغيير وتعتمد على رفض المسؤولية بحجة ان سبب الازمة هم القائمون على إدارة المؤسسة في فترة سابقة وتحاول تحويل الاتهامات الى نقاط إيجابية تشرح من خلالها جهوداتها وسعيها الدائم الى تغيير وتحسين ما افسدته الإدارة السابقة

-استراتيجية الحلقة المفقودة وتعتمد على حجة غياب المعلومات وتستعمل للتهرب من مواجهة الازمة على المستوى الاتصالي بإنكار امتلاك معلومات حول الموضوع و غالبا ما توظف لأسباب شخصية و لحماية فرد معين و تتمثل محدوديتها في قدرة التحريات الصحفية والإعلامية على اثبات عكس نا تصبو اله المنظمة.

### - التدخل العلمي لمعالجة الازمة:-

يتم التدخل لمعالجة الازمة بعد ان تم الاعداد الجيد لكل شيء واجراء الحسابات الدقيقة حول كل الاحتمالات. فمن خلال المعرفة والإحاطة بكافة السيناريوهات المقترحة والسيناريو المعتمدة واسناد المهام والأدوار على فريق ادارة الازمة، يكون متخذ القرار قد حدد كل شيء ووضع دليل يشمل كل عناصر احتمالاته. طبعا تكون بعض المهام أساسية وبعضها الاخر ثانوية ومهام أخرى تكون تكميلية. تقوم المهام الأساسية على الصدام والدرح والمواجهة العنيفة لامتصاص الاستنزاف وتحويل المسار الخاص بقوة صناعة الازمة. في حين ان المهام الثانوية تنصرف الى عمليات تهيئة المسارات وتأمين الامدادات وحماية قوة مواجهة الازمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها. أما المهام التكميلية فتتنصرف أساسا الى معالجة الاثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الازمة. ويجب مراعاة المدى الزمني للتعامل مع الازمة فهو أخطر العناصر على وجه الاطلاق لأنه العنصر المتحكم في نجاح التعامل مع الازمة، اذ كل شيء يتعين ان يتم بسرعة. فالتصدي للازمة ووقف امدادها وتجميد تصاعدها يتعين ان يسبق الزمن. ويعد مدى التعامل مع الازمة قصير الاجل لان الكيان الإداري لا يستطيع تحمل كل عبء وتكاليف الضغط الذي تسببه الازمة لمدة طويلة والا انهار وتحطم. ويتراوح المدى الزمني للتعامل مع الازمات ما بين شهر و شهرين على الأقل.

### -الطرق الناجحة لإدارة الازمة:-

تنقسم الطرق الناجحة لإدارة الازمة الى :

-الطرق التقليدية: انها طرق تم تجربتها وتدل على خيارات الاغراء وجاذبية الاستخدام لدى القائمين على اجارة الازمة هذه الطرق تتراوح ما بين العنف الشديد التجاهل التجميد والارجاء ، لذلك فهي لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقترح معالجة ظرفية مؤقتة لامتناس ضغط الازمة ومن اهم هذه الطرق نذكر :

-انكار الأزمة: وهي ابسط الطرق التقليدية حيث يعلن المسؤول او متخذ القرار انه لا توجد اية ازمة، وفي معظم الأحيان يتحدث عن ان الأوضاع القائمة عادية وفي أحسن حالة لهذا تسمى أيضا هذه الطريقة بالتعتيم الإعلامي للازمة وتستخدم في ظل إدارة متسلطة وترفض الاعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه. وطبعاً، غالباً ما يتم ادخال طرف ثالث واتهامه بالضلوع وراء حملة معادية للمنظمة.

-كبت الازمة: تتم عملية كبت الازمة من خلال اغلاق كافة المنافذ التي يمكن ان تنفذ منها قوى صنع الأزمة. ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الازمة و هو نوع من التعامل المباشر مع الازمة الذي يهدف الى تدميرها عن طريق استخدام العنف الشديد و يتم التعامل مع افرزات الازمة و عدم الاستجابة لقوى الضغط الدافعة لوجود الازمة بل و التحرك السريع و المباشر مع الأسباب و العوامل المعروفة لإفقاد الازمة قوة الضغط و ارجائها الى حين.

-تشكيل لجنة لبحث الأزمة: هي قمة الخداع والمكر في اجارة الازمات تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الازمة او التي لها مصلحة في انشاءها، حيث يتم رصد وتتبع ومعرفة تلك القوى وأيضاً تشخيص كافة الجوانب التعاملية. و من تم يكون هدف اللجنة هو معرفة الذين تسببوا في الازمة و التعامل معهم بحذر و من تم تمميع الموقف و افقاد الازمة قوة الدفع الخاصة بها خاصة مع اتساع نقاط البحث و امتداده الى مجالات فرعية متداخلة و متشعبة.

- بخس الازمة: محور هذه الطريقة هو التقليل من شان الازمة ومن تأثيراتها ونتائجها، لكن يتعين أولاً الاعتراف بالازمة كحدث وقع فعلاً لكنه غير هام وقليل الشأن وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان الإداري توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم. وبمعنى آخر، تصوير الازمة على انها مجرد زوبعة في فئجان وانها ليست خطيرة او مهمة.

- تنفيس الازمة: يطلق على هذه الطريقة أيضاً اسم طريقة تنفيس البركان. وينظر للازمة على انها بركان على وشك الانفجار وان الغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي الا مقدمات لذلك وان الإبقاء على حالة الغليان او الغضب سوف يكسب الازمة المزيد من القوة التي قد يكون انفجارها مدمراً. لذلك، يتعين تنفيس الازمة من خلال تفجيرها من الداخل للحد من خطورتها وحصر تهديداتها.

- تفريغ الازمة: انها طريقة فائقة الدهاء حيث يتم افقاد تيار الازمة قوته ووحدته ومساره واتجاهه ومن ثم يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة ومتنوعة تتسرب اليها قوة الدفع المتأزم. ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الازمة الرئيسي مجزأ الى تيارات فرعية، وخلالها يتم فتح ثغرات مختلفة في بنيان وجدار الازمة وتحويل هذا التيار الى مسارات بديلة وعديدة تستوعب جهده وتستنزف طاقته وتقلل من خطورته.

-- عزل قوى صنع الازمة: الازمة لا تنشأ من ذاتها بل تظهر نتيجة وجود قوى معينة عملت على احداث الازمة وتضعيد الضغط ليحدث خلل او عدم التوازن في الكيان الإداري، بل قد يصل الامر الى درجة تقويضه وجعله على حافة الانهيار. وفي الواقع عزل الازمة قائم على نظرية الابعاد او نظرية إقامة السواتر المتصاعدة والاسوار المتتالية. وعليه، فان مسؤول إدارة الازمة يقوم عن طريق جهاز الاستخبارات برصد وتحديد قوى الازمة وعزلها عن بؤرة الازمة وابعادها عن تيارها. ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الازمة الى عدة أنواع هي:

-القوى الصانعة للازمة.

-القوى المؤيدة للازمة.

### -القوى المهمة بالأزمة.

ويقوم مدير إدارة الأزمة حسب هذه الطريقة برصد حركة القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها بطريقة أو أخرى.

-اخمد الأزمة: تقوم هذه الطريقة البالغة العنف على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يتضمنها التيار المتأزم تصفيتها بعنف مبالغ ودون مراعاة لأي مشاعر أو قيم. ويتم الاعتماد على هذا الأسلوب حين يصل الأمر الى مستوى التهديد المباشر والخطير للكيان الإداري و ان استمرارها يهدد بقاء المنظمة و ان الصراع قد وصل الى حد التهديد بالفناء. في هذه الحالة تصبح إدارة الأزمة فن للحفاظ على الحياة ضد خطر داهم. وتستخدم طريقة الاخمد لتحقيق عدة اهداف هي:

-مواجهة الازمات المدمرة التي تولد الزوال والعزلة والاغتراب والضياع والتشتت  
-حرمان صانعي الأزمة من أي تأييد او دعم علني او سري او تعاطف يجعل صانعي  
الأزمة مجرمي.

وخالصة، يمكن القول بأن الطريقة التقليدية قد أصبحت غير عملية وعاجزة عن المساهمة في معالجة الأزمة.

-الطرق غير التقليدية لإدارة الازمات: وتعتبر أكثر فاعلية، يلجا اليها الإداريون المعاصرون من اجل مواجهة الازمات التي تهدد منظماتهم وأهمها:

-طريقة فرق العمل: وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الازمات في عصرنا، حيث ونتيجة لتشابك وترابط واعتمادية العلاقات والعوامل الدافعة للأزمة والمحفزة لها يتطلب الأمر ردود أراء أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات متعددة حتى يتم حساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه وحل الأزمة بالشكل السليم. فمن خلال درجة عالية من الدقة لا يترك أي مجال للصدفة. و تجدر الإشارة الى وجود اسلوبين في هذه الطريقة هما فريق العمل الدائم و فريق العمل المؤقت.



-طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات: تقوم هذه الطريقة على مبدا حافة الخطر وحد الأمان الذي يستدعي المعرفة الجيدة بمناطق ومواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للازمات ومن تم اعداد خطة احتياطية وقائية لمواجهة تهديد اية ازمة وهي بمثابة خطة دفاع تمتص ضغط الوضع المتأزم. تستخدم هذه الطريقة عادة في المؤسسات الإنتاجية التي تشهد أزمات بسبب نقص المواد الأولية ونقص السيولة. ان الادارة الرشيدة تعمل على تكوين احتياطي تعبوي يستخدم عند وقوع الازمة.

-طريقة المشاركة الديمقراطية: تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الازمة بالأفراد او يكون محورها عنصر بشري، فقائد المنظمة يطلب من افراد المنظمة مشاركته الراي في التعامل مع الازمات. ويتعين في هذه الطريقة الإفصاح عن الازمة مداها خطورتها والخطوات التي اتخذت لمواجهتها. كما يتم توضيح ما هو مطلوب من الجميع لإنجاح الخطة المتفق عليها، والتي شارك الجميع في بلورتها بهدف القضاء على الازمة.

-طريقة احتواء الازمة: تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الازمة وتضييق نطاقها وتجميدها في المستوى الذي بلغته، وفي نفس الوقت امتصاص واستيعاب الضغط المولد لها وافقادها قوتها التدميرية.

-طريقة تصعيد الازمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الازمات التي يوجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم وضبابية تثير العديد من الاحتمالات المتعارضة وتكون أيضا متعددة المصادر والاتجاهات بسبب من يقف وراء تكوينها. فلك هذا التكتل وتقليص ضغط الازمة، يتم تصعيد الازمة بشكل او يأخر حتى تصل الى نقطة تعارض بين المصالح وهو ما يفك التكتل الذي يتجه كل طرف منه في اتجاه مختلف عن الاخر وهو ما يستخدم بكثرة في الازمات السياسية.

-طريقة تفرغ الازمة من مضمونها: تدور كل ازمة حول مضمون معين وبدون الاتفاق حول هذا المضمون يستحيل استمرار الضغط المحرك للازمة. ان مضمون الازمة هو الرابط

بين قوى صنع الازمة وتتمثل مهمة متخذ القرار في تفريغ الازمة من مضمونها لإفقادها هويتها وسبب وجودها. يمكن تنفيذ الطريقة من خلال التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للازمة ثم انكارها ثم الانحراف باتجاه اخر.

-طريقة تقنيت الازمة: هي تجزئة ازمة ضخمة الى أزمات صغيرة لتخفيف قوة تأثير ضغط الازمة على المنظمة. ويتم ذلك من خلال خلق تحالفات داخل القوى المسببة للازمة وإيجاد زعمات مفعلة لكل اتجاه. هكذا تتحول الازمة الى أزمات صغيرة لا تملك الضغط العنيف الذي كانت تملكه في السابق وهو ما يسهل التعامل معها في جو هادئ وبدون تكاليف.

-طريقة تدمير الازمة ذاتيا: ويعني ذلك تفجير الازمة من الداخل من خلال محاصرة العناصر المسببة لها او استقطاب بعضها، في بعض الحالات تتم التصفية العناصر القيادية والرائدة في الازمة بتجريمها او افقادها مصداقيتها ونزاهتها واضعافها لإنهاء وزنها ودفعها للازمة.

-طريقة الوفرة الوهمية: تستخدم هذه الطريقة كحرب نفسية لمواجهة الازمات التموينية كنقص السلع في السوق او أزمات السيولة في البنوك. فيلجا متخذ القرار الى استخدام طريقة الوفرة الوهمية ليخلق انطباع لدى الجمهور بان هناك وفرة حقيقية وانه لا داعي للقلق والاندفاع.

-طريقة تحويل مسار الأزمة: تتلخص في استمالة قوى الازمة للتحكم فيهم ومن ثم محاولة استرجاع التحكم في زمام سير الازمة وتحويل مسارها لاستغلالها في فائدة المنظمة لان الازمة ليست شرا في كل الحالات بل قد يصبح بعضها حافزا على التقدم والتطور.

**-عناصر الإدارة الناجحة للازمة:**

يجب على القائمين على إدارة الازمات مراعاة بعض العناصر وهي:

-تبسيط الإجراءات الإدارية: لا يعقل ان تخضع معالجة الازمات الى نفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة. لذلك فان تبسيط الإجراءات يسمح بتحقيق السرعة اللازمة لاحتواء اضرار الازمة.

-اخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية: يقوم المنهج العلمي الإداري على أربع وظائف أساسية هي التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة. وهو ما يضمن مواجهة الازمة بكفاءة عالية يغلب عليها التوافق والتكافل بين الجهود.

-الوفرة والحضور الدائم: ويعني ذلك عدم التقصير في توفير جميع الوسائل المادية والبشرية لمواجهة الازمة وبشكل مستمر مع تأكيد الحضور الدائم لقائد فريق الازمة وكل عناصره؟

-تفويض السلطة: المقصود هو امتلاك قائد الفريق وكل أعضائه المكلفون بأداء مهام معينة سلطة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بحرية ودون انتظار صدور الأوامر ممن هم أكثر درجة في الهيكل التنظيمي.

-فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع كل الأطراف: تحتاج إدارة الازمة الى كم هائل من المعلومات متابعة فورية لتداعيات الاحداث سلوكيات أطراف الازمة نتائج هذه السلوكيات ومن تم فان فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الاخر يساعد على تحقيق هذا الهدف. ويسمى ها العنصر أيضا بسياسة الباب المفتوح لأنه يستخدم كأداة للحصول على المعلومات والإبقاء على قنوات الاتصال. ويعتبر الباب المفتوح من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الازمات او استفحالها وفي نفس الوقت تحقيق الاتصال الفعال الذي يوحد الجهود ويوحدها بشكل منظم يحقق الأهداف وهو ما يعرف باتصال الازمات.

**خلاصة:**

أن مفهوم الأزمة وخصائصها تعني اللحظة الحرجة والحاسمة التي تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب به مشكلة ما ووُجدت بذلك صعوبة حادة أمام صاحب القرار نظراً لقلّة البيانات عن الأزمة. إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهرًا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة أو غيره من البشر، ولم تكن تعرف آنئذٍ باسم إدارة الأزمات وإنما عرفت تسميات أخرى مثل براعة القيادة، أو حسن الإدارة، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تقجره من طاقات إبداعية، وتستقرّ قدراته على الابتكار فالمفهوم البسيط لإدارة الشيء، هو التعامل متوقع معه للوصول إلى افضل النتائج الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة، ومن هنا فإن إدارة الأزمة تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية، وهي أيضًا عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكّم فيها وتوجيهها وفقًا لمصلحة الدولة وقد أصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية في العالم منذ العام 1962 والأزمة الكوبية، وتكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأميركي روبرت مكنمارا بقوله لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الاستراتيجية وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات. اذًا إدارة الأزمات تعني: العمل على تجنب تحوّل النزاع إلى صراع شامل، بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية.

الهوامش:

(1)Gerard Pardini,La gestion de crise

[http://www.ih2ef.education.fr/fileadmin/user\\_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/securisation/medias/pardini\\_g\\_gestion-crise\\_diapo.pdf](http://www.ih2ef.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Conferences/flash/09-10/securisation/medias/pardini_g_gestion-crise_diapo.pdf)

(2)عبد القادر محمد عبد القادر،فن إدارة الازمات

[http://www.drkader.com/Training/01\\_Crisis.pdf](http://www.drkader.com/Training/01_Crisis.pdf)

(3)حمزة خليل الخدام، أساليب إدارة الازمات و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي

[https://www.researchgate.net/publication/309399276\\_asalyb\\_adart\\_alazmat\\_wlaqtha\\_baltkhtyt\\_a\\_lastratyiy\\_fy\\_wzart\\_aldakhlyt\\_alardnyt](https://www.researchgate.net/publication/309399276_asalyb_adart_alazmat_wlaqtha_baltkhtyt_a_lastratyiy_fy_wzart_aldakhlyt_alardnyt)

(4)Patrick Lagaderk, Apprendre a gerer les crises

[http://stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17\\_51.pdf](http://stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_51.pdf)

(5)Mémoire de fin d etudes,Les enjeux de la gestion des crises

<https://ecole-de-commerce-de-lyon.fr/wp-content/uploads/2015/07/M%C3%A9moire-Strat%C3%A9gie-dentreprise-Bryan-PVX-M2.pdf>

(6)Ibid

(7) [Gestion de crise — Wikipédia](#)

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_crise](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_crise)

(8)المعهد التخصصي للدراسات، استراتيجية صناعة و إدارة الازمات،

<https://www.politics-dz.com/community/threads/stratigi-snay-u-dar-alazmat-pdf.11761/>

(9)نفس المرجع السابق

(10)نفس المرجع السابق

(11) *Les grands principes de la gestion de crise*

<http://www.orisk->

[bfc.fr/sites/default/files/OHFC/5.onglet\\_thematique/prevention/formations/papi\\_besancon\\_gestion\\_crise\\_juin\\_2015/3.%20Les%20grands%20prin](http://www.orisk-bfc.fr/sites/default/files/OHFC/5.onglet_thematique/prevention/formations/papi_besancon_gestion_crise_juin_2015/3.%20Les%20grands%20prin)

(12) Ibid

(13) Ibid

(14) Ibid

(15) Delbeck, E., & Saint, R., Management de crise, Paris, Magnard-Vulbert, p 39

(16) Ibid, p 51

(17) Strategie et gestion de crise

<http://www.strategie-gestion-crise.com/documents-%C3%A0-t%C3%A9%C3%A9charger/>

(18) Ibid

(19) Ibid

(20) *Gestion des situations de crise et comportement humain*

<http://cefcfcm.fr/pdf/gestion-des-situations-de-crise-et-de-comportement-humain---sbnp>

(21) *Pourquoi gerer la crise ?*

<https://www.fun-mooc.fr/c4x/Paris2/09004S04/asset/Video14.pdf>

## المحور الرابع

### اتصال الازمات:

ان توجه المنظمات المعاصرة واهتمامها المتزايد بالعمل على تحسين مستوى أدائها واستعدادها لمواجهة تحديات ورهانات ومخاطر الازمات تأثر الى حد بعيد بالثورة التكنولوجية التي غيرت ملامح الحياة المعاصر معلومة التي تتسم بسرعة معالجة وتخزين وانتشار المعلومات. هذه التغيرات أثرت بدورها على طبيعة ونمط التصورات المشكلة عن الازمة لدى الجماهير الأساسية للمنظمة، ذلك لان الثورة الاتصالية والمعلوماتية قد فتحت الباب أمام تعدد الفاعلين في الازمة ووسعت من رقعة انتشارهم بعد أن انهارت الحدود أمام التجارة الدولية وحركة الأسواق ورؤوس الأموال، وظهرت التحالفات الاقتصادية والتكتلات المؤسساتية العالمية وازدادت حدة المنافسة.

لذلك، أدركت المؤسسات شيئاً فشيئاً أن استقرارها بات موهونا بمدى قدرتها على احتواء المخاطر في ظل وقوعها ضمن استقطاب وسائل الاعلام والاتصال بما تملكه من قوة وحضور وكثافة وتأثير في الحياة اليومية للأفراد والمجتمعات، وما تتوفر عليه من إمكانية آنية لانتشار رسائلها على المستوى الكوكبي. لقد أصبح كل الفاعلين المهمين والمؤثرين في سياق الازمة كالسلطات العمومية والمنظمات على اختلافها (قانونية، بيئية، إنسانية...) والمستهلكين (الزبائن) والمساهمين والشركاء والموظفين والجمهور العام... الخ، على علم وصلة بما يحدث للمنظمات. لذلك، على المؤسسة أن تكون حاضرة للتعبير عن رأيها بقوة ورسالة واطمئنان وأن تكون هي المصدر الأول للترؤد بالمعلومات حول الازمة. لقد ترسخ الاعتقاد اليوم لدى الباحثين والممارسين على حد سواء في أهمية الاتصال لتحقيق إدارة فعالة للازمات، بل كثيراً ما يتم الخلط بين حقلي اتصال الازمات وإدارة الازمات.

ان المؤكد هو أن الاتصال هو "جوهر إدارة الازمات". وأن الإدارة الجيدة للازمة "تتوقف على الاتصال الجيد" (فارتياك مناطق الازمة التي عادة ما تكون أرضها ملغمة يحتاج الى أليات استشعار متخصصة كالاتصال الذي يعد أكثر حضوراً في مسار معالجة الازمات. لذا، شهد

حقل الاتصال خلال العقد الماضي نموا مذهلا على المستويين المهني والأكاديمي رغم التداخل المعقد بين اتصال الازمات وإدارة الازمات. وفي هذا الإطار، يؤكد Fall and Massy أن اتصال الازمات وإدارة الازمات هما حقلين مختلفين ذلك لان إدارة الازمات هي النشاط الإداري الاستراتيجي الذي يوجه جميع الأنشطة التقنية والإدارية خلال الازمة، في حين أن اتصال الازمات هو النشاط الإداري الاستراتيجي الذي يوجه كل اتصال مع الجماهير الأساسية الداخلية والخارجية خلال الازمة. (1) وسنتطرق الى الجوانب الاصطلاحية والمفاهيمية لاتصال الازمات.

### -تحول اتصال الازمات الى حقل انشغال:

لقد توسع حقل اتصال الازمات باستمرار الا أن تركيز الباحثين يتجه أكثر الى وضع وصياغة الاستراتيجيات الاتصالية في مواجهة الازمات. كما يركز الباحثون على مصطلحات الازمة و إدارة الازمة. في الحقيقة يشير مفهوم الاتصال الى "مجموعة من الوسائل تدعى وسائل الاتصال بمعنى: الكلام، تعديل النبرات، الحفاظ على الذات، التقليد، الايماءات، المواقف، السلوكيات...لحل على أفضل وجه ممكن مشكل مرتبط بالودود. (2) ويمكن فهم اتصال أزمات بوصفه العملية الجارية لخلق معنى مشترك بين الافراد والمجموعات والمجتمعات ضمن السياق الايكولوجي للازمة بهدف التحضير للتهديدات والاضرار والحد منها والاستجابة لها. (3)

ويعرف اتصال الازمات من طرف Kathleen Fear على انه "الحوار بين المنظمة وجماهيرها قبل، اثناء وبعد الازمة حول تقايل واستراتيجيات وتكتيكات الحوار للحد من الاضرار التي تلحق بالمنظمة". (4)

### - مفهوم المنظمة:

عندما نتحدث عن المنظمة نتحدث عن المؤسسة الحديثة بتقنياتها التنظيمية المتطورة. لهذا يلجا المنظرون الى إطلاق تسمية المنظمة كتسمية يشترك فيها المؤسسات مهما كان حجمها ونوع نشاطها. لذلك، تعرف المؤسسة حسب توجهها ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه عالميا. ومن وجهة نظر اقتصادية تعرف المؤسسة على انها عون اقتصادي يجمع بين عناصر



الإنتاج ويبحث عن الطريقة الأكثر فاعلية للتحكم في الإنتاج الذي قد يكون سلعة او خدمة.  
 (5) التنظيم كيان اداري منظم مختلف التخصصات، يتم من خلاله القيام بمجموعة من  
 النشاطات الواعية والمتناسقة لتحقيق اهداف محددة قد يصعب إنجازها في ظروف يديرها  
 شخص مفرد. (6)

وتعرف المؤسسة أيضا على انها مجموعة إنسانية دائمة ذات سيادة ذاتية تقع تحت وصاية  
 مشتركة تهتم بإنتاج وتبادل السلع والخدمات. (7) وهذا التعريف هو الأقرب الى ما تعرف عليه  
 المنظمة (المؤسسة الإدارة الجمعية في العصر الحديث للتنظيم. تعتبر المنظمة نظاما إداريا  
 مصمما للعمل من اجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف. وهي وفقا لهذا المفهوم ليست  
 مجرد مجموعة من الافراد يتم تجميعهم عشوائيا بمحض الصدفة بل هو تنظيم رسمي موجه  
 لتحقيق اهداف معينة ويعمل افراده مجتمعين من اجل تحقيقها اما من الناحية التسويقية فينظر  
 الى المنظمات باعتبارها كيانات أقوم بإشباع الحاجات و تلبية رغبات من خلال تقديم منتجات  
 او خدمات لها قيمة.

### -تعريف الاتصال التنظيمي:

لا يشير اتصال المنظمة او المؤسسة الى نفس المعنى عند جميع الناس البعض يفكر في  
 الاشهار واخرون في الطريقة التي ستظهر بها المؤسسة في المقالات الصحفية البعض الاخر  
 يربطه بالتظاهرات الكبرى التي تنظمها المنظمة او التي تساهم في تنظيمها ويعتبره اخرون  
 الجو العام السائد داخل المنظمة. ومهما تعددت الأمثلة فان صفات الانفتاح الاستماع التلقي  
 الإرادة التوعية التفكير التأقلم ورد الفعل تمس كلها اتصال المنظمات

يعرف الاتصال التنظيمي على انه والاجراءات التي تسمح للمنظمة بالتموقع في محيطها  
 تؤدي وظائف الارسال والاستماع وتبادل الرسائل وتقوم بتكييف مشروع المنظمة منتجاتها  
 يما:كميا تعتبر هذه الوسيلة الأكثر استعمالا في الاتصال الداخلي و تنفيذ خاصة في شرح  
 توجهات المنظمة و توضيح التعديلات القانونية و التقنية و التجارية الجديدة.

-التوفيق: تخصص المنظمة قاعة للتوثيق من اجل لتمكين العاملين من الحصول على مجمل الوثائق

-لوحة الإعلانات:

-علبة الأفكار:

-الانترنت والانترانت:

الوسائل الشفوية:

المقابلات الشخصية

الاجتماعات

المحاضرات

الهاتف

جلسات الاستماع

الاتصال الخارجي و أهدافه

وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي

-العلاقات العامة

-الاشهار

-التسويق المباشر

-ترويج المبيعات

-السيونسورينغ

المسينا

وتنقسم الوسائل الى نوعين رئيسيين هما:

-الوسائل المباشرة:

-الوسائل غير المباشرة:

**مفهوم اتصال الازمات:**

تعريف اتصال الازمات: عندما تنفجر الازمات تطرح سيلا من الأسئلة التي تتعلق بسياسات المنظمة. فكل رجال الاعلام والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والعاملين والمجتمع المحلي يريد ان يعرف ماذا حدث؟ كيف حدث؟ ولماذا حدث؟ والمنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات غالبا ما تعاني من عواقب سلبية. لذا فان القدرة على الاتصال بسرعة عامل أساسي للإدارة الفعالة القادرة على إدارة الازمة. فعلى المنظمة ان تفتح خطوا مباشرة للتواصل مع جماهيرها الأساسية وبناء سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها لكي تتمكن من التغلب على الصعوبات خاصة و ان المعلومات تكتيب أهمية قصوى خلال الأزمات يعد الانطباع الذي يأخذه الجمهور عن رد فعل المنظمة هو الأهم الذي يتخذ في الغالب موقفا إيجابيا من المعلومات التي تقدمها المنظمة اذ بينت دراسة قام بها ماينارد في ولاية نيويورك ان الجماهير يهتم اكثر بما تقوله المنظمة و مدى صدق اقوالها اكثر مما تهتم بالأزمة في حد ذاتها.

ويعرف اتصال الازمة على انه مجموعة من طرق الوقاية المتمثلة في التحضير والاستجابة لوضعيات خاصة تضع العلامة في صعوبات كبيرة. ويعرف انه مجموعة من الإمكانيات المتوفرة والقرارات المتخذة بناء على استراتيجية تم اعدادها مسبقا لإدارة وضعية صعبة مرشحة لان تصبح بصورة وسمعة المنظمة، بل قد تؤثر على مستقبلها. يتفق المختصين في اتصال الازمات ان هذا النوع من الاتصال لا يمكن فصله عن الاستراتيجية العامة لاتصال المنظمات وهو ما يذهب اليه تيري لبيرت اذ يعرف اتصال الازمات على انه فرع من اتصال المنظمة اذ ان المنظمة التي لا تملك استراتيجية اتصالية عامة يصعب عليها إقامة نظام اتصالي فعال لمواجهة الازمة لان اتصال الازمة يعتمد على الرسائل والقيم والأهداف التي ترتبط كلها بالنظام الاتصالي للمنظمة بمختلف اشكاله.

اتصال الازمات حقيقة يومية حيوية في المنظمات بسبب تكرار الازمات التي تفرض التحكم في مجموعة من التقنيات والنشاطات الاتصالية اللازمة لمواجهة الأوضاع المتأزمة وما تفرزه من نتائج سلبية.

عناصر اتصال الازمات:

يتكون اتصال الازمات من ستة عناصر أساسية هي:

- يوجد في الاتصال دائما طرفان أحدهما مرسل لرسالة معينة والاخر مستقبل لها؟ والعلاقة بينهما تبادلية اذ يتبادل كل منهما الأدوار في اطار عملية تفاعلية متطورة تتضمن تسيير فريق إدارة الازمة و تنفيذ سيناريو معالجة الازمة و اطهار القدرة على التنقل من بديل معين الى اخر وفق خطة تبرز القدرة على التفاعل.

- المعلومات والبيانات المطلوب ارسالها من الطرف الأول الى الطرف الثاني يتم كتابتها بعد الاتفاق عليها رمزا وتشفيرا وفي نفس الوقت يكون للمضمون محاور ومنطلقات خاصة في إطار رسالة واضحة.

- الوسيلة التي يتم عن طريقها ارسال الرسالة من المرسل الى المستقبل والتي تختلف باختلاف نمط الاتصال المستخدم، حيث قد يكون شخصيا مباشرا او غير شخصي حسب الوسيلة المستخدمة أي الهاتف الفاكس ووسائل الاتصال الجماهيري.

- عنصر التامين والحفاظ على سرية الرسالة وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم من طرف القائمين على إدارة الازمات لذلك ينبغي ان تكون مفاتيح الشفرات الالكترونية بيدي امينه حتى لا تتسرب ربما لتصل الى صناع قوى الازمة.

- تحديد السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة ويختلف عن السلوك الذي حدث فعلا، اذ غالبا ما تتضمن الرسالة تعليمات لتوجيه السلوك في فترة معينة وتحقيق أهدافه بطريقة معينة باستخدام سيناريو تم اعداده والتدرب عليه وفهمه بل واستيعابه والتأكد من إمكانية تنفيذه مسبقا.

- يتم ابلاغ المرسل بنتاج السلوك كآثر مرتد للتأكد من العماية الاتصالية وتنفيذها بالشكل والمحتوى المطلوبين دون أي قصور او تحريف ودون أي تشويش او تحريف عن مسار الرسالة الذي خطط له.

### -مقاييس اختيار استراتيجية لاتصال الازمات:

يتم اختيار اتصال الازمة بناء على مجموعة من المقاييس التي حددها جون بيار بيوتي وهي:  
-درجة خطورة الازمة: تتطلب تحديد حجم خطورة الوضعية المتأزمة التي تعيشها المنظمة ومدى عمقها لان اختيار استراتيجية لا تتناسب مع كبيعة وخطورة الازمة يؤدي حتما الى فشلها ويتم ذلك من خلال:

- معرفة مدى اهتمام وسائل الاعلام بما يحدث في المنظمة.
- معرفة مدى تأثير الوضعية على الوضع الخارجي.
- رد فعل الجمهور الداخلي للمنظمة.
- البحث عن مصادر الازمة وأهدافها.

-معرفة الموضوع: تحتاج المنظمة الى امتلاك معلومات عن أسباب الازمة منذ بدايتها وكذا نتائجها المحتملة من اجل الالمام بموضوع الازمة، وغالبا ما تكون التساؤلات الأولى متعلقة بجذور الازمة وتأثيراتها المحتملة. وإذا تمكنا من تحديد سبب الاحداث يسهل وضع استراتيجية اتصالية مناسبة.

-المخاطر المحتملة: عندما تقوم الازمة بتجنيد الراي العام ضد المنظمة تصبح المخاطر المحدقة بها أكبر ويصبح اختيار استراتيجية اتصالية قادرة على مواجهة هذه المخاطر ضرورة ملحة على القائم بإدارة الازمة. وقد يصبح من الممكن ترجمة الخطر الى عنصر إيجابي، خاصة اذا كانت الاستراتيجية المختارة صائبة تجعل المنظمة تستغل الازمة لجعلها فرصة للتغيير و التطور.

-اعلام الازمة: ينطلب الامر الانتباه لموقف الاعلام من الازمة مع مراعاة الوسيلة الإعلامية وأهميتها والتي تتأثر بها الاستراتيجية الاتصالية المتبناة. فلا يمكن مقارنة تغطية جريدة محلية بقناة تلفزيونية ذات مشاهدة عالية، لأنه في الحالة الثانية تصبح المنظمة في حالة طوارئ تجرّها الى استدعاء خلية الازمة وتحضير استراتيجية اتصالية مناسبة.

-المجريات المحتملة للازمة: على المنظمة امتلاك المعلومات القوية لتحديد الأسباب والمسؤوليات الكامنة وراء الازمة وتصور عدة سيناريوهات وتحديد مدى احتمال وقوع هذا السيناريو او ذاك هو الذي يحدد الاستراتيجية التي يتم اختياره لمواجهة الازمة.

-دور الفاعلين: على المنظمة ان تعي كل الأطراف المؤثرة في الازمة وتتعرف على القوى الصانعة لها من اجل التمكن من اتخاذ القرارات السليمة ومعرفة ما إذا كان المنافسون يحاولون استغلال الوضعية الحرجة للمنظمة بهدف تشويه صورتها وسمعتها لدى الجماهير. كما يجب معرفة الجهات المساندة للمنظمة وحلفائها.

-الوقت: تمتاز الازمة بفرض ضغط الوقت على القائمين على مواجهتها ان المجال الزمني المتاح لاتخاذ القرارات ضيق جدا لذلك يجب اختبار استراتيجية اتصالية قابلة للتنفيذ في المدة الزمنية المتاحة.

### -استراتيجيات اتصال الازمات:

اقترح دوفيل استراتيجية اتصالية غرضها تفعيل علاقات المنظمة التي تتعرض للاضطرابات وربما شبه تمهيرا في حالة غياب الاتصال وهي:

-الاستراتيجيات الاتصالية المنطقية: هذه الاستراتيجية اطارا اتصاليا منطقيا مع بعض الميولات الوجدانية التي تستخدمها إدارات المؤسسات التي تتعرض للازمات للحفاظ على العلاقة الإيجابية مع الجمهور المستهدف وجعله باي شكل من الاشكال يفكر بطريقة أفضل من الموقف المتبني من الازمة، بدلا من تسليط كل المساوى على المنظمة. وتتضمن:

-استراتيجية الاتساق:

تعتمد على خلق علاقة وارتباط سلبي بين عناصر الرسالة الاتصالية مما يجعلها تتعارض مع معلومات الحادث الموجودة لدى الجمهور المستهدف، وهذا يؤدي الى شعور الافراد وحتى وسائل الاعلام بما يعرف بالتنافر المعرفي. وهذا ما يدفعهم الى البحث عن حل حقيقي للتقليل من الحادث او الازمة. وتمكن هذه الاستراتيجية من القائمين على إدارة الازمة من إعادة بناء معطيات القصة وفق معالم مرتبطة بواقع يساعد المنظمة على طرح رسائلها الاتصالية التي أعدتها في فسحة من الوقت، مع إدراك الجوانب السلبية التي تلتفت اليها وسائل الاعلام والجمهور على حد سواء.

-استراتيجية المشاركة: وعلى عكس الاستراتيجية الأولى تسعى الرسالة الاتصالية الى خلق

ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب وردود فعل واتجاهات الفاعلين الاجتماعيين. وفي العديد من الأحيان يستخدم مخطوط البرامج الاتصالية هذا المدخل للتأكيد على وجود اتفاق او أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة ورؤى الجمهور حول الازمة التي هي في الحقيقة محل خلاف بين الطرفين. وتجعل هذه الاستراتيجية المتلقين ينظرون الى المنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية علما بان هذا النوع ينتشر في المنظمات الخدمائية والمنظمات غير الربحية وهي أكثر استخداما لأنها تسمح بتقاسم اضرار الازمات.

-استراتيجية التصنيف: تعد الاستراتيجية الأكثر شيوعا حيث تبدي المنظمة التي تبثها

اهتماما بالغا بجمهورها انطلاقا من العلاقة المبررة، و هذا جيد او سيئ 'حقيقي او كاذب' واقعي او غير واقعي' ليتمكن الجمهور من فهم كل شيء بوضوح قد لا توفره وسائل الاعلام. من جهة أخرى، ترتبط الجماهير بموقف او شخص معين فبقدر ما يتمكن مخطط البرنامج الاتصالي من تغيير الطريقة التي ينظر بها الجمهور الى موقف المنظمة من الازمة، تتغير طريقة تقديم مواقف الافراد واسلوبهم. في حين العملية الاقناعية بسيطة بسبب وجود علاقات مباشرة بين المنظمة وزبائنهما. ويسود هذا النموذج في الدول الليبرالية المتفتحة، حيث يعتبر

الجمهور جزءا لا يتجزأ من المنظمة التي تعتمد كثيرا على الجهود التي يبذلها جمهورها لمساعدتها في ظروف الازمة وفق الحلول التي اتخذتها.

-استراتيجية حل المشكلة: تكون أكثر الاستراتيجيات تأثيرا لدى الافراد المهتمين بالازمة او في مرحلة الاهتمام بها حيث يبحث الجمهور عن المعلومات ويتطلع الى التعرف على سبل حل القضية المطروحة وهو ما تؤكد عليه المنظمة.

-الاستراتيجية الوجدانية: تركز على الاستطلاات العاطفية التي عاجة ما تكون أكثر فاعلية في مخاطبة الجماهير المعنية بأزمات خفيفة الوزن. اما بالنسبة للقضايا العميقة والمعقدة، فان تأثير الاستطلاات العاطفية يقل. وتشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي:

-استراتيجية تقليل التوتر: وتعتمد على استخدام استمالات التخويف حيث تقوم الرسائل الاتصالية بتخويف الجماهير من النتائج السلبية المترتبة عن عدم القيام بسلوكيات معينة وموافقة لما يرضي المنظمة. وترتكز هذه الاستراتيجية على الجانبين السلوكي والوجداني. وهناك من يلجأ الى استخدام القوة الأمنية من اجل تقليل التوتر.

-استراتيجية التأثير القوي: وتسمى أيضا استراتيجية التأثير المعدي لأنها تخاطب رغبة الافراد في الانضمام الى راي الاغلبية او قادة الراي بالمنظمة وهم المدراء وكبار المسيرين. تستمد قوتها من اعتمادها على الاتصال الشخصي اثناء الازمة وخروج بعض المسؤولين للتحديث مع الجماهير المتضررة، وأحيانا تتدخل شخصيات أكثر نفودا كالوزير ورئيس الجمهورية. هذا الأسلوب يحتمل النجاح وحسن إدارة الازمة، لكنه لا يستعمل الا في حالات شاده المتمثلة في الازمات المصيرية التي تمس منظمات تشرف عليها الدولة مباشرة او ان الازمة تهدد الامن القومي او امن الجماهير.

-الاستراتيجيات التراجعية: يمكن ان يؤدي الهجوم على صورة المؤسسة الى رد شفهي مستمد من استراتيجية تراجعية تهدف الى استرجاع صورة المنظمة الأولى، والتي أحدثت الأثر



المطلوب على الجماهير وبشكل يفسر ان المنظمة ليست مسؤولة عن الازمة ولم ترغب فيها وان نصيبها من المسؤولية ضئلا جدا ويمكن تبريره. ويحدد هذه الاستراتيجيات طبيعة الهجوم

- استراتيجية التبرير: تسعى المنظمة الى تبرير الازمة من خلال اقناع الجماهير بضرورة تقليل سلبية الوضع الذي تمر به، وهذا من خلال:
  - التماس الاعذار وتقليل مسؤولية المنظمة.
  - التبرير وتقليل شان الضرر من خلال اجراء المقارنة بحوادث مماثلة أحدثت اضرار اكبر مع اخذ بعين الاعتبار الاضرار الضحايا.

- استراتيجية الاعتذار: وتتم من خلال:
  - التملق والمداهنة في محاولة كسب ود الجماهير واعلاء شان المنظمة.
  - التذكير بجوانبها الإيجابية وحسن اعمالها لفائدة المجتمع.
  - الترفع عن الازمة من خلال وضعها في سياق يحقق اهداف سامية.
  - اطراء الأخرين من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.
  - التماس الصفح وهذا من خلال المطالبة بتسامح الجماهير عن طريق:
    - اتخاذ إجراءات علاجية مقل اصلاح الاعطاب ودفع تعويضات للضحايا.
    - الداء الندم والاعتذار وطلب الصفح وتجاوز الاضرار التي سببتها الازمة.
    - اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الازمة حيث يتم الإعلان عن الاليات التي تزيد معدلات الجودة.

- استراتيجية التعاطف والمعانة: من خلال اقناع الجمهور بمدى معاونات المنظمة وما تكبدته من خسائر بشرية ومادية بهدف خلق تعاطف تستفيد منه.

- استراتيجية اختيار الرسالة: و تقسم الى عدة أنواع هي:
  - استراتيجية الاعتراف: تراهن المنظمة على فعل الاعتراف وقدرته على حل الازمة وتبنى أساسا على أهمية كسب رهان حماية صورة المؤسسة بشكل يفتح الهجمات الخارجية ضد

المنظمة وصلاحتها على أساس ان القائمين على إدارة الازمة يعترفون بأخطائهم ويتحملون مسؤولياتهم بكل شجاعة. ولكي تتجح هذه الاستراتيجية ينبغي أن:

- تكون الالتزامات صارمة متبوعة بإجراءات توضيحية.
- يكون الاعتراف سريعا.
- يستحسن ان يكون الاعتراف جزئي أي الاعتراف بالأزمة و نكر الأسباب الخارجة عن نطاق المنظمة.
- يرى المختصون في اتصال الازمات ان هذه الاستراتيجية هي الأكثر فعالية. ورغم ذلك، فهي قليلة الاستخدام بسبب قلة الشجاعة والثقة في النفس والخوف من الاعتراف بالأزمة.

### الاتصال في مختلف مراحل الازمة

-الاتصال ف مرحلة ما قبل الازمة: قد يصبح الاستعداد لمواجهة الازمة في بعض الأحيان أصعب من مواجهتها فعليا وتظهر الامور الى ان إدارة الازمة يعني توقع حدوثها والعمل على منع نشوئها وهو ما يتم من خلال:

- خلق استجابات استراتيجية لمواقف الازمة.
- تدريب وتأهيل كوادر بشرية قادرة على إدارة الازمة ومواجهة نتائجها.
- استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات.
- ويطرح ريجستر و لاركن عدة خطوات لمنع حدوث الازمة و هي:
- وضع دليل ارشادي للزامات المتوقعة.
- تطوير رؤى سياسية تجنب وقوع الازمات.
- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة.
- تدريب متحدثين رسميين مع وسائل الاعلام.

### و من العوامل الإجرائية التي ينبغي اعدادها في هذه المرحلة:

-فريق الازمة: ويتشكل من المجموعة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والعالم الخارجي. وينبغي ان يتضمن الفريق تمثيلا لا ردود أفعال على سلطة في المنظمة لان الازمة

تتطلب ردود أفعال غير عادية. ويتشكل الفريق من رئيس مجلس الإدارة ومسؤولين في الاتصال والعلاقات العامة والشؤون القانونية والامن وعلم الاجتماع وعلم النفس ومستشار من خارج المنظمة. وطبعاً، يضم الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

-الفريق الأساسي: يضم قائد الفريق المتحدثون الرسميون مراقب المعلومات المنسق الإعلامي المسؤول التنفيذي. وفي بعض الازمات الدولية قد تستعين المنظمة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.

-الفريق المعاون: ويضم ممثل الشؤون القانونية ومستشار نفسي اجتماعي للتعامل مع الضحايا.

### إجراءات وتدابير مرحلة ما قبل الازمة:

-رصد بيئة عمل المنظمة: وتهدف الى وضع تصور شامل حول تاريخ المنظمة ونشاطها ومركزها المالي والقانوني والمشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة وعلاقات العمل في الداخل والخارج مع التركيز خاصة على:

-طبيعة نشاط المنظمة وخلفيتها التاريخية ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها.  
-علاقة المنظمة مع ممثلي وسائل الاعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية.  
-مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر عن المنظمة والعمل على دعمها بالمعلومات الموثوقة.

-الاستيعاب الكامل للقوانين واللوائح المنظمة للعمل او المؤثرة عليه.  
-رصد جوانب قوة المنظمة ودورها في المجتمع واطهار كيفية توظيف هذه الجوانب في حالة التعرض للازمة.

-دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء وكسب العديد من المؤيدين للمنظمة وسياستها وكيفية التعرف على الخصوم والتصدي لهم.

- مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصاءات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات اثناء الازمة.
- تحديد الجماهير المستهدفة والهدف من تحديد الجمهور هو ضمان سرعة التعامل مع قناعات المجتمع ذات الصلة بالمنظمة و هم عادة:
  - الجمهور الذي تؤثر فيه الازمة.
  - الجمهور الذي يؤثر في الازمة.
  - المتورط في الازمة.
- بناء الرسائل الاتصالية واختيار أساليب الاتصال.
- وتعتمد صياغة رسائل الاتصالية على طبيعة الازمة والمرحلة التي تمر بها والجمهور المستهدف، وتأخذ في الحسبان خلفية المنظمة واستراتيجيات عديدة.

### الاتصال في مرحلة الازمة:

تؤكد العديد من الدراسات ان الامر الذي يكون قيد الاهتمام اثناء الازمة يتمثل في المعلومات حيث ان قلتها تؤثر على كل الأطراف وبالتالي، فان قدرة فريق الازمة على امداد وسائل الاعلام بالمعلومات الدقيقة و الفورية اثناء الازمة تعطي مؤشرا مهما على فعالية المنظمة في إدارة الازمة و خلق اثار إيجابية عن نفسها لدي جماهيرها.

-وسائل الاعلام اثناء الازمة: تتعرض منظمات كثيرة اليوم الى أزمات نتيجة الرغبة الملحة لوسائل الاعلام في الحصول على المعلومات عن تطورات الازمة وتواجه تلك المنظمات مشكلة الرغبة في تلبية حاجة وسائل الاعلام في تزويدها بسرعة بالمعلومات والحذر من تقديم معلومات مغلوطة او غير متكاملة. ويؤدي الاتصال دور مؤثر عند مواجهة الازمات، وذلك من اجل الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة اتجاه جماهيرها الداخلية والخارجية. و من اهم العراقيل الي تنقص من شان الدوائر السابقة هي انه عادة ما تساهم وسائل الاعلام في اختناق القنوات الاتصالية للمنظمات، و ذلك بسبب تسرع وسائل الاعلام في الحكم على الاحداث اعتمادا على تقييم مبكر اذ كثيرا ما تحول وسائل الاعلام المشاكل الإدارية العادية الى أزمات

من خلال تحويلها الى حدث اعلامي و نشره على مستوى عامة الناس و هو ما يعرف بالكشف العام و هو ما يؤثر فعلا على الصورة الذهنية للمنظمات في هذه الحالات ينبغي تكييف نمط الإدارة مع نظام الاتصال على المستويين الداخلي و الخارجي خاصة بعدما تطورت التكنولوجيات الحديثة لوسائل الاعلام و الاتصال.

### -معايير خلية الاتصال اثناء الازمة:

- ويمكن حصرها في:
- سرعة الاستجابة للحدث.
- الانفتاح والصدق.
- اظهار الاهتمام والتعاون.
- تحمل المسؤولية وتجنب الحساسية.

### -إجراءات الاتصال في مرحلة الازمة:

- وتطرح الإجراءات الهامة في هذه المرحلة على النحو التالي:
- الاستحواذ على الاحداث: أحيانا تتخذ المنظمة بعض الإجراءات المفتعلة لإيحاء الجماهير بانها ليست مستسلمة للازمة وأنها تقوم بعمل مهم حيالها.
- اصدار البيان: يجب ان تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان حول الحدث، ولو في قائق معدودة و ذلك عبر وسائل الاعلام التي يتم اختيارها بدقة و مسبقا و ينطوي البيان على بعض العناصر المهمة و هي :
- تقديم اطبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث.
- اظهار تعاطف انساني من حلال استخدام عبارات (نحن نهتم ونتابع نحن قلقون ....
- الكشف عما تقوم به المنظمة لمواجهة الحدث مثل اتخاذ اجراءات وقائية إيقاف التشغيل
- إغاثة المتضررين اجراء تحقيقات خاصة ....

### -اجتماع فريق الازمة:

ينبغي ان يجتمع فريق الازمة حتى ولو لم يحضر كل أعضائه و لا بد ان يجتمع بالسرعة اللازمة، و ان ينعقد الاجتماع بعيدا عن بؤرة الازمة قدر المستطاع ليتمكن الفريق فحص الازمة بعيدا عن ما يحدث قصد تطوير استراتيجية المواجهة.

-إقرار استراتيجية التعامل مع الازمة: يظهر على واجهة المؤسسة اشخاص من كل مكان يطلبون الحصول على رسائل عاجلة ومعلومات، وتتلقى المنظمة اتصالات عديدة من مندوبي وسائل الاعلام الذين يرغبون في الحوار مع المتحدث الرسمي. وإذا لم تتمكن المنظمة من تلبية مثل هذه المطالب، فتكون قد ارتكبت خطأ جسيما. لذلك، على فريق الازمة تطبيق استراتيجية الاقناع الاتصالي المذكورة سابقا كما يجب الإجابة على أسئلة مهمة و هي:

- ما هي اسوا حالة محتملة للازمة؟

- ما هو الرهان الفعلي والمخاطرة الحقيقية؟

- ما لذي تعكسه مدركات الجماهير عن الازمة؟

وقد يكون السؤال كالتالي: الازمة ليست فيما وقع و انما فيما يعتقد الجمهور انه وقع. ان سمعة المؤسسة تظل تحت التهديد ليس بسبب ما تم بشأن الازمة، ولكن بسبب أفكار واتجاهات الناس حول المنظمة. ومن المهم ان يدرك فريق الازمة ان حدث تغيير في أفكار الناس والتأثير في ردود افعالهم. ويمكن الاستعانة بكبار الإعلاميين.

-معالجة وسائل الاعلام: يجب على القائمين بالاتصال والعلاقات العامة في هذه المرحلة.

-ابتكار القصة الخيرية: قبل ان نمد وسائل الاعلام بالأخبار لا بد ان يكون للمؤسسة

ملخصا عن الحادث وهو ما يعرف بابتكار القصة الخيرية. وتتطلب هذه الخطوة التركيز على

أكثر العناصر أهمية ففي لحظة الازمة: اذ تتسارع الاحداث ويتراكم كما هائلا من المعلومات.

وبما ان ادراكات الجماهير لا تتذكر كل المعلومات المتولدة عن الازمة، ينبغي تحديد العناصر

الأكثر أهمية للمنظمة.

ان الإجراءات الإدارية مع الفرص الصعوبات والتهديدات التي تتبع من محيطها كما تهدف الى التأثير على توجهات الناس كمتلقين. لذلك فان اتصال المنظمة يهدف الى التنسيق بين كل المستويات بغرض تحقيق استراتيجية المنظمة.

ان هدف اتصال المؤسسة هو انشاء تطوير والحفاظ او تعديل صورة المؤسسة وكل ما يتعلق بالمنتج والعلامة. الاتصال الداخلي هو مجموع الأفعال والتطبيقات الموجهة الى تطوير سلوكيات الاصغاء نقل المعلومات تسهيل العمل المشترك وتحسين قيم المؤسسة من اجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية. يتلخص جوهر الاتصال الداخلي فيما يلي:

-النشاطات الهادفة الى اعلام جميع المستخدمين والعاملين لصالح المنظمة، وأيضا خلق علاقات عمودية في الاتجاهين النازل والصاعد وعلاقات افقية لتسهيل سيرورة المعلومات داخل المنظمة. وبالتالي، يتم الحصول على مشاركة وحركية العنصر البشري.

### الاتصال الداخلي و شروط فعاليته: تتمثل شروط فعالية الاتصال التنظيمي في :

- ان يهدف الى تحقيق غاية من خلال ارتباطه بالمشروع الكلي للمنظمة ومجموع الأهداف التي سطرته.
- ان يكون متعدد الاتجاهات من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل الى الأعلى وأيضا في اتجاه افقي لتسهيل سيرورة المعلومات داخل المنظمة.

### الاتصال الداخلي وشروط فعاليته: من بين شروط فعالية الاتصال الداخلي نذكر:

- تكرار يكون متعدد الاتجاهات.
- رسائل الاتصال الداخلي: هناك عدة وسائل للاتصال الداخلي و هي:
- الوسائل المكتوبة:
- جريدة المؤسسة: ا انها أساس الاتصال الداخلي التي تمكن من تحويل المعلومات من الإدارة الى العمال، وهي متوفرة في المؤسسات التي يفوق عدد أعضائها 500 موظف.

-البرقيات: تعلم العمال باخر المستجدات بطريقة سريعة ومختصرة.  
-معرض الصحافة: تعني توزيع منظم داخل المنظمة لمجمل ما جاءت به الصحافة حول موضوع يهمها او قضية تخصها. ويمكن ان تقوم بالمهمة خلية الاتصال او تكليف وكالة او مكتب للاتصالات ليقوم بذلك لصالح المؤسسة.

-عقد المقابلات الإعلامية: في الوقت الذي توصف فيه منشورات المنظمة بعدم المصادقية وذلك لغياب عنصر الاقناع فيها. ينصح الباحثون باستخدام الانترنت للتحكم في التردد و الخوف من أسئلة الصحفيين و تقادي المواجهة المباشرة و في كل الحالات على فريق الازمة اختيار واحدة من المقابلات التالية:

-المقابلات الحية وهي قليلة رغم انها فرصة لكرح وجهة نظر المؤسسة بطريقة غير قابلة للحذف او الاختصار لأنها على الهواء مباشرة.

-المقابلة المسجلة ومعظم المقابلات المرتبطة بالأزمة تكون مسجلة وتتيح للمتجاوز التوقف وتجميع الأفكار وعرضها بشكل جيد.

-المقابلات الجماعية يتم التماور مع أكثر من شخصية، ولكن كلما زاد عدد المتماورين كلما قلت فرصة نجاح ممثلي المنظمة في عرض رسائلهم. لذلك، يجب التحدث بصفة متواصلة لإيقاف الأسئلة.

-المقابلات في نوقع الحادث: حيث يأتي التماور وطاقم التصوير الى مكان الحادث ويحاول مسؤولو المنظمة التقليل من توترهم.

-التعامل مع المؤسسات الصحية: يرى خبراء الاتصال ومنهم برغسون ان على فريق الازمة تجنب المؤتمرات الصحفية اثناء الازمات وإذا كان ذلك ضروريا فلا بد من اسناد المهمة لشخصية قادرة على التعامل مع المواقف الصعبة.



-الاتصال في مرحلة ما بعد الازمة:

بما ان الازمة تحمل ارهاصات عميقة التأثير فيجب على المنظمات الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطتها وعدم اهمال المعالجات السلبية لما تنتشره وسائل الاعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة المستويات كما يجب الاستمرار في تزويد وسائل الاعلام بالمعلومات عن اصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقتها ومن ثمة بذل الجهود لإعادة بناء ثقة المنظمة وهو ما يتم من خلال:

-بيئة عمل المنظمة: ويتطلب إعادة تنظيم هياكل الادارة وإعادة النظر في علاقات المنظمة بجهات خارجية والعمل على معرفة مصادر التهديد والاعتماد على نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة. كما يجب التعبير عن الاتصال الهابط الى جانب رصد الأفكار المساندة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

-دعم الاتصال بجماهير المؤسسة: والتعامل مع شكاوى الجماهير بجدية وتبني بعض القضايا لكسب المصداقية.

-دعم الاتصال مع وسائل الاعلام: من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند الى تبادل المصالح واغتنام فرص التعاون واقناعهم بأهمية المنظمة وابرار الجانب الإنساني، والالتزام بالوضوح والصراحة والدقة.

- مواجهة جماعات الضغط: وهو ما تتبعه فريق العلاقات العامة لترصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم والسعي الى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين والمنافسين.

**-العناصر المؤثرة في فعالية اتصال الازمات:**

-مدى تدعيم الاتصال الداخلي: يشكل المستخدمون في المؤسسة عاملا مهما وناجحا خاصة وانهم يحتلون المراتب الأولى في الاتصالات اثناء الازمة انهم يمثلون المؤسسة وراءهم محل ثقة في وسط الجمهور الخارجي. وعلى إدارة الازمة الاهتمام بهم لأنهم يستأوون بالازمة وتصيبهم الكآبة والقلق خوفا على مصيرهم الخاص ومستقبل المؤسسة، فيصبحون جميعهم أسري القنوات الداخلية لنشر الاخبار خارج المصادر الرسمية. في هذه الظروف، من المهم جدا ان يحصل المستخدمون على المعلومة من رؤسائهم لتفادي الاخبار الناقصة والوقوف الى جانب متعظمتهم.

ومن اجل إقامة نظام اتصالي فعال وشفاف على فريق الازمة، ينبغي لم الشمل وتجنب الانشقات الداخلية التي يمكن ان تفجر المنظمة من الداخل بسبب غياب الاتصال والتناسق بين المستخدمين من جهة، وبين الإدارة والمستخدمين من جهة أخرى. ان تدعيم الاتصال الداخلي امر حتمي لضمان فعالية اتصال الازمة. ويتم ذلك من خلال:

-الاهتمام أكثر بالجريدة الداخلية للمنظمة.

-الاكثار من التعليمات الإخبارية القصيرة لدحر الاشاعات.

-تنظيم التوزيع الداخلي لمعرض الصحافة المتعلق بالمنظمة لتفادي تأثير الاعلام المعادي على المستخدمين.

-الاعتماد على الرسائل الإلكترونية في الانترنت والانترنت.

-محاولة الإدارة التقرب أكثر من المستخدمين عن طريق الاحتكاك بهم.

-الاكثار من حصص الاستماع من المستخدمين وابداء الاهتمام باراهم وافكارهم.

**-العلاقة مع وسائل الاعلام:**

تعد الازمات مادة خصبة وثرية لوسائل الاعلام وتحظى بتغطية على نطاق واسع حيث تركز في تقاريرها الإخبارية على الاخبار السيئة والأخطاء و الحوادث و الفضائح التي تقع داخل المنظمة و اثاره التساؤلات و نشر خاصة الاخبار عن الفضائح البشرية. ان الازمة مشكلة إدارية لكنها سرعان ما تتحول الى حدث اعلامي بحيث تهتم وسائل الاعلام بنقل اخبار

المنظمة وفق ما يعرف بالرؤية الجماهيرية لأعمال المنظمة ويتوقف التعامل الإعلامي مع الازمة على نوعية وحجم وشدة الازمة وقياس موقف الدولة منها وطبيعة النظام السياسي السائد والجمهور المستهدف وتعتبر وسائل الاعلام اثناء الازمة سلاحا ذو حدين فإما تساهم في احتواء الازمة ومحو الاثار السلبية الناجمة عنها ومساندة موقف المنظمة واما تتسبب في تقاوم الازمة واثارة الراي العام ضد المنظمة. فقد تستغل المؤسسات الإعلامية الازمة للرفع من نسبة الاقبال عليها وكسب جماهير عريضة تحسن صورتها. لذلك، كثيرا ما تصيح العلاقة بين المنظمة والاعلام في ظروف الازمة عدائية، وهو ما أكده فيليب دوسان حين قال نحن الصحفيين ندرك ان المسؤولين يخفون عنا الحقيقة لذا نعمل كل شيء لكي نجرهم الى الهاوية. والتأثير الإعلامي غالبا ما يكون محددًا للازمة وفاعلا في سيرها وتطورها ويقصد بالتأثير الإعلامي ان تجعل الآخرين يصغون لك ويطيعونك وقد يشمل التأثير جذب المعلومات ونتاج المعنى والتفاعل وجذب الاهتمام.

وبالتالي على المنظمة استعطاف إقامة علاقات ودية مع مختلف وسائل الاعلام الناشطة في محيطها من اجل ضمان مساندتها وتأييدها في مواجهة الازمة من خلال تعبئة الجماهير والتأثير عليها وفق ما يخدم مصالح المنظمة او على الأقل الحفاظ على حيادية الاعلام بشكل عام.

ان الصحفي في الأصل لا يجب ان يكون لا حليف المنظمة ولا عدوها بل مجرد اعلامي محترف منظم ودائم الحضور. فهو يريد الحصول على المعلومات ومنحها لمنظمتة في أسرع وقت ممكن بينما، تكون المنظمة غير مهياًة لتحمل الضغط الذي تمارسه وسائل الاعلام بمختلف أنواعها وتوجهاتها، خاصة إذا ظهر صحفيين جدد غير معروفين لتحسين العلاقات الصراعية مع وسائل الاعلام. وعلى فريق الازمة:

- اجراء اتصالات مع الصحافة بسرعة أي دون تضييع الوقت.
- الاعتراف بوجود الازمة مع محاولة تبريرها والدفاع عن المنظمة لنقادي إحساس الإعلاميين بان المنظمة تخفي الحقيقة او انها تكذب.
- الشفافية في التعامل مع وسائل الاعلام و التفتح عليه لتجنب المواجهة.
- مصداقية الرسائل التي تصدر عن المنظمة لتجنب الوقوع في التناقضات.
- الرد على الصحفيين واستقبالهم كلما أرادوا ذلك.

-تجنب الدخول في صراعات مع المؤسسات الإعلامية التي اتخذت موقفا معاديا للمنظمة.

### -الإشهار ومدى نجاحه وقت الازمة:

تعتبر الرسائل الاشهارية التي تبثها المنظمة عبر مختلف وسائل اعلام الجماهيرية ودعائم الاشهار المتنوعة اثناء فترة الازمة احدى الأسس او المقاييس الأساسية لقياس فعالية اتصال الازمات، أي ان نجاح الاشهار يساعد المنظمة على تخطي الازمة وتقليل اضرارها. وبالعكس يؤدي أي خلل في الرسائل الاشهارية الى نتائج عكسية تساهم في تعقيد ظروف الازمة أكثر وأكثر.

-تعريف الاشهار: وهو مختلف النشاطات التي تؤدي الى إذاعة الرسائل الاشهارية المرئية او السمعية او المكتوبة على الجمهور. وهو نمط يؤدي الى خلق ثقافة معينة تؤثر في الاستهلاك وطريقة التفكير والتصرفات. وهو ايضا بمثابة مؤسسة اجتماعية تعمل على خلق انسجام بين المنتج والمستهلك أي انه تقنية للاندماج الاجتماعي.

مبادئ نجاح الاشهار وقف الازمة

ولكي تنجح الرسائل الاشهارية العديدة التي يتعرض لها الفرد يوميا خاصة اثناء الأوضاع المتأزمة التي تمر بها المنظمات، اثبتت دراسات علم النفس ان الرسالة الفعالة هي تلك التي يتحقق فيها شرطين أساسيين هما القدرة على جذب الانتباه وإمكانية الاقناع. لذلك وضعت المبادئ التي تحقق الفعالية وهي:

-الاعتماد على الأسلوب العلمي في دراسة كل ما يتعلق بالمستهلك السوق الرسالة الوسيلة... الخ

-الابتعاد قدر الإمكان عن الكذب التضليل والخداع، وهذا دون نفي عنصر الاغراء في الاشهار ولكن بطريقة منطقية.

-تصميم الرسالة وإخراجها بطريقة جيدة وقادرة على جلب انتباه الجمهور المستهدف وعدم الانخداع بالفكرة التي تؤمن بالتأثير الالي الذي قد يصاحب مجرد عرض صورة. بمعن اخر، ينبغي عدم الاستخفاف بدهن المتلقي.

- الابتعاد قدر الإمكان عنما يسيء لمشاعر الراي العام سواء من جانب الدين او العادات او الأعراق، لان المساس بها يؤدي الى نتائج سلبية وغير متوقعة.
- عدم استخدام صور او عبارات أي شخص دون الرجوع اليه والحصول على موافقته تقاديا لأي تصادم قضائي او اعلامي قد يسيء الى المنظمة.
- ضرورة تناسب وسيلة النشر المستخدمة في الاشهار مع الإمكانيات المادية والعلمية للجمهور المستهدف لكي تتمكن من الوصول الى أكبر عجم من الجمهور.
- تجنب استفزاز القوى الصانعة للازمة من خلال ما يمكن ان تتضمنه الرسالة الإشهارية بطريقة مباشرة او غير مباشرة وبقصد او بغير قصد.
- التركيز على عنصر التكرار في بث الرسالة الاشهارية أي رفع عدد مرات بث الومضات الاشهارية بمختلف اشكالها.
- التركيز على الثقافة الاتصالية السائدة ومدى استقلالية العلاقات العامة.
- تلعب الثقافة الاتصالية واستقلالية العلاقات العامة دورا كبيرا في نجاح اتصال الازمات
- الثقافة الاتصالية ترتبك الثقافة الاتصالية في المنظمة بسياستها وايدولوجيتها وهي التي تتحكم في بيئة العمل. انها المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين.
- مدى استقلالية العلاقات العامة.

**خلاصة:**

تعريف اتصال الازمات: عندما تنفجر الازمات تطرح سيلا من الأسئلة التي تتعلق بسياسات المنظمة. فكل رجال الاعلام والمسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والعاملين والمجتمع المحلي يريد ان يعرف ماذا حدث؟ كيف حدث؟ ولماذا حدث؟ والمنظمات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات غالبا ما تعاني من عواقب سلبية. لذا فان القدرة على الاتصال بسرعة عامل أساسي للإدارة الفعالة القادرة على إدارة الازمة. فعلى المنظمة ان تفتح خطا مباشر للتواصل مع جماهيرها الأساسية وبناء سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها لكي تتمكن من التغلب على الصعوبات خاصة. وان المعلومات تكتسي أهمية قصوى خلال الأزمات، ويعد الانطباع الذي يأخذه الجمهور عن رد فعل المنظمة هو الأهم الذي يتخذ في الغالب موقفا إيجابيا من المعلومات التي تقدمها المنظمة، اذ بينت دراسة قام بها ماينارد في ولاية نيويورك ان الجماهير تهتم بما تقوله المنظمة ومدى صدق اقوالها أكثر مما تهتم بالأزمة في حد ذاتها.

ويعرف اتصال الازمة على انه مجموعة من طرق الوقاية المتمثلة في التحضير والاستجابة لوضعيات خاصة تضع العلامة في صعوبات كبيرة. ويعرف أيضا على انه مجموعة من الإمكانيات المتوفرة والقرارات المتخذة بناء على استراتيجية تم اعدادها مسبقا لإدارة وضعية صعبة مرشحة لان تضر صورة وسمعة المنظمة، بل قد تؤثر على مستقبلها. يتفق المختصين في اتصال الازمات ان هذا النوع من الاتصال لا يمكن فصله عن الاستراتيجية العامة لاتصال المنظمات. وهو ما يذهب اليه تيري لبيرت اذ يعرف اتصال الازمات على انه فرع من اتصال المنظمة، اذ ان المنظمة التي لا تملك استراتيجية اتصالية عامة يصعب عليها إقامة نظام اتصالي فعال لمواجهة الازمة، لان اتصال الازمة يعتمد على الرسائل و القيم و الأهداف التي ترتبط كلها بالنظام الاتصالي للمنظمة بمختلف اشكاله.

اتصال الازمات حقيقة يومية حيوية في المنظمات بسبب تكرار الازمات التي تفرض التحكم في مجموعة من التقنيات والنشاطات الاتصالية اللازمة لمواجهة الأوضاع المتأزمة وما تفرزه من نتائج سلبية.

## الهوامش:

(1) Claire Gauzente, *Gestion et communication de crise in Alerte marketing, 2005, pp 101-123*

<https://www.cairn.info/alerte-marketing--9782804149352-page-101.htm>

(2) Mucchielli, A. *La Nouvelle communication : Epistemologie des sciences de l'information-communication, Paris, Armand Colin, 2000, p 28*

(3) *Ibid. p 34*

(4) Mucchielli, A. *Approches constructivistes : Etude des communication, Paris, Armand Colin, 2005, pp 113-116*

(5) Michel, V. *Qu est ce qu'une entreprise ?*

<http://www.volle.com/opinion/entreprise.htm>

(6) Michel, V. *Qu est ce qu'une organisation ?*

<http://www.lsis.org/espinasseb/Supports/SIO/1-Organisation-4p.pdf>

(7) Différence entre l'entreprise et de l'organisation

<http://www.ordinateur.cc/syst%C3%A8mes/Comp%C3%A9tences-informatiques-de-base/201990.html>

الخاتمة:

أن مفهوم الأزمة وخصائصها تعني اللحظة الحرجة والحاسمة التي تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب به مشكلة ما ووُجدت بذلك صعوبة حادة أمام صاحب القرار نظراً لقلّة البيانات عن الأزمة. إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهرًا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة أو غيره من البشر، ولم تكن تعرف في السابق باسم إدارة الأزمات، وإنما عرفت تسميات أخرى مثل براعة القيادة، أو حسن الإدارة. وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، وتستقرّ قدراته على الابتكار. فالمفهوم البسيط لإدارة الشيء، هو تعامل متوقع معه للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة. ومن هنا فإن إدارة الأزمة تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية بما يحقق أهداف الدولة، ويحافظ على مصالحها الوطنية. وهي أيضًا عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكّم فيها وتوجيهها وفقًا لمصلحة الدولة. وقد أصبح موضوع إدارة الأزمات على رأس الموضوعات الحيوية في العالم منذ العام 1962 والأزمة الكوبية. وتكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأميركي روبرت مكنمارا بقوله لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الاستراتيجية، وإنما عن اتصال الازمات ال مرتبط لا محالة بالمسؤولية الاجتماعية، إذ لا خوف من تعرض المنظمة للأزمة، فهي تتحمل مسؤوليتها كاملة خاصة و ان لديها سياسة إدارية شفافة قادرة على تدارك النقائص و مواجهة المنافسة.



**المراجع:****1- باللغة العربية:**

- أبو زينة فريد كامل وآخرون (2005) مناهج البحث العلمي، ط1 ندار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أبو فارة يوسف أحمد، (2009)، إدارة الازمات: مدخل متكامل، ط1، الأردن: اثراء للنشر والتوزيع.
- الاعرجي، عاصم، (2013)، إدارة الازمات واتخاذ القرار، ط1، عمان، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- توفيق عبد الرحمن، (2009)، إدارة الازمات: التخطيط لما قد لا يحدث، تعريب: علا أحمد اصلاح، ط3، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة،
- السعيد السيد، (2006)، استراتيجيات إدارة الازمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- السكرانة بلال، (2015)، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- عثمان فاروق السيد، (2004)، التفاوض وإدارة الازمات، مصر، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عجوة علي، فريد كريمان، (2008)، إدارة العلاقات العامة: بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، ط2، القاهرة، عالم الكتب.
- عليوة السيد، (2003)، إدارة الوقت والازمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عليوة السيد، (2002)، إدارة الازمات والكوارث: مخاطر المعلومة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار، كتاب رقم 2، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- كول.ج.أ، (2014)، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور، دمشق، دار الفردق للطباعة والنشر والتوزيع.

**2- باللغة الأجنبية:**

- Nicholas Vanderriest, Qu est ce qu'une crise ? Paris, Edition Dunod, 2013
- Christophe Roux-Dufort, Décider et gérer en situation de crise, 2eme Edition, Paris, De Boeck, 2003
- Christophe Roux-Dufort, La gestion de crise : Les enjeux stratégiques pour les organisations, Paris, De Boeck, 2000

- Christophe Roux-Dufort, *Prévenir les crises*, Paris, Armand Collin, 2003
- Anthonissen, P. *Crisis Communication: Practical, Strategy for reputation management and company survival*, London, Kegan page, 2008
- Bejin, A. *Introduction à la communication, cite par Lagadec (1991) in la gestion des crises : Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris, Mc- Graw Hill
- Charron, J, L. *Management : Manuel et applications*, Paris, Dunod, 2010
- Charvin, F, *Communication et entreprise*, Paris, Ey Rolls, 1991
- Clair, J. A. *A total responsibility management and signal detection in organization*, USA, Sage publication, 2007
- Coombs, W. T. *Conceptualizing crisis Communication*, in R. L, Heath, § H. D
- O'Hair, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, New York, Rutledge,
- Coombs, W. T. *Parameters for Crisis Communication*, Chi Chester, West Sussex, Wiley-Blackwell, 2010
- Coombs, W. T. *Crisis Communication and its Allied Fields*, Chi Chester, West Sussex, Wiley-Blackwell, 2010
- Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, 3eme edition, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications, 2013
- Falkheimer, J. *Crisis Communication in Change*, Chi Chester, West Sussex, Wiley-Blackwell, 2010
- Health, R. L. *The Significance of Crisis and Risk Communication*, New, Rutledge -, 2005
- Heideriech, D. *Plan de gestion de crise : organiser, gérer et communiquer en situation de crise*, Paris, Dunod, 2010
- Lagadec, P. *La gestion des crises : Outils de Réflexion a l'usage des décideurs*, Paris, McGraw-Hill, 1991
- Libaert, T. *La Communication de Crise*, P. 4eme édition, Paris, Dunod, 2015
- Libaert, T. *Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication*, Paris, Dunod, 2008
- Morin, E. *Pour une crisologie, cite par Lagadec*, 1991

- Mucchielli, A .*La nouvelle communication : Epistémologie des sciences de El information et la communication, Paris, Armand Colin, 2000*
- Riom, A. § Libeart, T. *Toute la fonction communication, Paris, Dunod, 2010*
- Roux-Dufort, C. *Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prevention et de décision, Paris, Dunod, 2003*
- Sellnow, T, *Theorizing Crisis Communication, Chi Chester, West Sussex, Wiley-Blackwell, 2013*
- Starn, R. *Métamorphose d'une notion : Les historiens et la crise, cite par P. Lagadec. Paris, Mc Graw-Will, 1976*
- Walaski, P. *Risk and crisis communication: Methods and messages, Hoboken, 2011*
- Westphalen, M-H. § Libeart, T. *Communicator : toute la communication d'entreprise, 5eme édition, Paris, Dunod, 2009*

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Incident>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Catastrophe>

**Remarques :**

Les problèmes de gestion et les dirigeants mal préparés sont aussi souvent les causes des crises (Daigne, 1991, RouxDufort, 2003). Lorsqu'elles sont « installées », les crises peuvent alors interrompre et/ou rendre très compliquée l'interaction entre les individus et les opérations présentes ou futures de l'organisation (Thiétart et Forgues, 1997). Certains auteurs affirment que cette situation évolue progressivement, par phases (Mitroff et all., 1987 ; RouxDufort, 2003). Face à de telles particularités, la gestion des crises doit s'adapter et faire l'objet du développement d'un ensemble de méthodes permettant de réagir rapidement et ainsi de voir augmenter les chances de maîtriser telles situations critiques (Mitroff et all., 1987 ; Shrivastava et Mitroff, 1987 ; Lehu, 1998 ; Roux-Dufort, 2003 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004). Les étapes de la gestion de crise peuvent être résumées ainsi (Roux-Dufort, 2003) :

*Il existe une certaine difficulté à trouver une définition de crise (Morin, 1976 ; RouxDufort, 2000) en raison du grand nombre d'éléments qui caractérisent un tel concept (Bowonder et Linstone, 1987 ; Pearson et Clair, 1998).*

و

*Parce qu'il s'agit d'une notion fortement liée à la perception (Dutton, 1986) qui peuvent en avoir les acteurs concernés, une même situation peut être perçue (et définie) de différentes manières.*

*Certains auteurs ont une approche plutôt négative concernant la crise, l'analysant comme une occasion extrêmement nocive à l'entreprise dont laquelle les incidents, la surprise et la panique sont les éléments les plus importants (Lehu, 1998 ; Bland, 1998 ; Westphalen, 1998).*

*D'autres optent pour une approche qui prend en compte la caractéristique déstabilisatrice et ambiguë des crises et son fort climat d'incertitude, ce qui peut créer des problèmes pour la mise en œuvre des actions (Turner, 1976). Pour eux, les crises sont des situations où les causes et les effets sont inconnus (Dutton, 1986 ; Lagadec, 2000).*

*Dans une vision plus optimiste, la crise peut être définie comme une opportunité avec un fort pouvoir d'évolution de l'organisation, un « déclencheur » de changements, un processus de transformation (Bryson, 1981 ; Shrivastava et all., 1988 ; Shrivastava, 1993 ; Ogrizek et Guillery, 1997 ; Roux-Dufort, 2000 ; Libaert, 2005).*

*Libaert (2005) considère la crise comme la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements, dont les problèmes sont parfois si enracinés qu'il faut du temps pour que les dirigeants et l'ensemble de l'organisation puissent les percevoir.*

*Turner (1976), par exemple, présente une séquence d'événements qui, une fois associés avec un échec de prévoyance (failure of foresight) de la part de l'organisation, peuvent résulter dans des événements critiques importants. Selon l'auteur, certaines catastrophes sont potentiellement prévisibles et évitables, au même temps que inattendues et turbulentes, capables de causer une cris*

Il existe une certaine difficulté à trouver une définition de crise (Morin, 1976 ; RouxDufort, 2000) en raison du grand nombre d'éléments qui caractérisent un tel concept (Bowonder et Linstone, 1987 ; Pearson et Clair, 1998).

Parce qu'il s'agit d'une notion fortement liée à la perception (Dutton, 1986) qui peuvent en avoir les acteurs concernés, une même situation peut être perçue (et définie) de différentes manières.

Certains auteurs ont une approche plutôt négative concernant la crise, l'analysant comme une occasion extrêmement nocive à l'entreprise dont laquelle les incidents, la surprise et la panique sont les éléments les plus importants (Lehu, 1998 ; Bland, 1998 ; Westphalen, 1998).

D'autres optent pour une approche qui prend en compte la caractéristique déstabilisatrice et ambiguë des crises et son fort climat d'incertitude, ce qui peut créer des problèmes pour la mise en œuvre des actions (Turner, 1976). Pour eux, les crises sont des situations où les causes et les effets sont inconnus (Dutton, 1986 ; Lagadec, 2000).

Dans une vision plus optimiste, la crise peut être définie comme une opportunité avec un fort pouvoir d'évolution de l'organisation, un « déclencheur » de changements, un processus de transformation (Bryson, 1981 ; Shrivastava et all., 1988 ; Shrivastava, 1993 ; Ogrizek et Guillery, 1997 ; Roux-Dufort, 2000 ; Libaert, 2005).

Libaert (2005) considère la crise comme la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements, dont les problèmes sont parfois si enracinés qu'il faut du temps pour que les dirigeants et l'ensemble de l'organisation puissent les percevoir.

Turner (1976), par exemple, présente une séquence d'événements qui, une fois associés avec un échec de prévoyance (failure of foresight) de la part de l'organisation, peuvent résulter dans des événements critiques importants. Selon l'auteur, certaines catastrophes sont potentiellement prévisibles et évitables, au même temps que inattendues et turbulentes, capables de causer une crise.

En fait, l'agonie d'une entreprise est souvent longue avant que l'état de crise ne soit reconnu (Daigne, 1991 ; RouxDufort, 2000). Ainsi, la littérature propose l'identification des causes des crises : les plaintes des clients, la qualité du personnel, les rumeurs, les changements rapides (Bland, 1998) ; et les plusieurs erreurs technique/économique et sociale/organisationnel aux niveaux interne et externe des organisations (Mitroff et al., 1987 ; Shrivastava et Mitroff, 1987).

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1638-la-crise-comme-processus-et-comme-evenement-analy>La crise comme processus et comme événement : Analyse de deux études de cas