

جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

السنة أولى ماستر اتصال وعلاقات عامة أ. نايلي خالد

السنة الجامعية 2021/2020 مقياس: اتصال وتسيير الأزمة

المحاضرة الأولى:

01-مدخل عام حول اتصال الأزمات

يدور جدل ونقاش بين الباحثين والخبراء حول ماهية اتصال الأزمات، وهل هو حقل معرفي جديد أو مجال مشترك يلتقي فيه باحثون من تخصصات مختلفة، أو أنه أحد مجالات علم الإدارة، وفي هذا السياق ظهرت اجتهادات ترى أن اتصال الأزمات أصبح علما حديثا. لكن حتى الآن يناقش فكرة علم اتصال الأزمات ومع مرور الوقت أصبح اتصال الأزمات على حد وصف بعض الباحثين والخبراء فنا أكثر منه علما.

ولقد كان للتقدم العلمي والتكنولوجي أثاره الإيجابية والسلبية، والتي نتج عنها حدوث الكثير من الكوارث جاءت نتيجة استخدام الإنسان الأساليب التقنية الحديثة وذلك راجع لعدم قدرته على إدارتها أو التخطيط لاستخدامها. من أجل ذلك تعالت الصيحات بضرورة وضع آليات جديدة لإدارة الكوارث والأزمات التي يتعرض لها العالم، مما نتج عنه ظهور ما يسمى بمصطلح "إدارة الأزمات" والتي ظهر جليا على الساحة السياسية والاقتصادية وأيضا الاجتماعية ومنها إدارة الأزمات التعليمية.

وغورا في أعماق التاريخ، نجد أن الإنسان كثيرا ما واجهته أزمات على جميع المستويات، وتعددت أساليب البشرية في كيفية مواجهتها، بل والعمل على الحد منها وذلك عن طريق التخطيط الجيد القائم على وعي وبصيرة بمدرجات الأمور، كما أسوق بعض الأمثلة لمعالجة الأزمات وكيفية إدارتها والتخطيط لها قبل وقوعها، وتلك الشواهد إنما هي على سبيل المثال لا الحصر.

وفي الجانب السياسي أرى كيف عالج سيدنا "سليمان عليه السلام" الأمر مع ملكة بلقيس عن طريق إرسال الرسائل والتي دعاها فيها الإذعان والطاعة، فكان ذلك تجنباً لوقوع أزمة سياسية بين الطرفين.

ولعل في معالجة سيدنا "يوسف عليه السلام" الأزمة الاقتصادية والعمل على التخطيط لها قبل وقوعها وأسلوبه في إدارتها. كان ذلك سببا في تجنب البلاد الأزمة الاقتصادية والتي كانت أنت تؤدي بالبلاد إلى مجاعة غذائية.

كما أن حياة الرسول "محمد صلى الله عليه وسلم" منذ بعثته وحتى وفاته دليل واضح على حكمته وحسن تخطيطه وإدارته لتجنب الكوارث والأزمات كإدارة دعوته، تخطيط وإدارة الحروب بل إدارته وتخطيطه للقضاء على أزمة الأمية في مجتمعه وذلك بأن جعل فداء كل واحد من أسر بدر أن يعلم عشرة من أبناء المسلمين، بل تعدى الأمر ذلك بأمره "زيد بن ثابت رضي الله عنه" بأن يتعلم لغة اليهود حتى يأمن مكرهم.¹

ولكن علم إدارة الأزمات لم يتأسس إلا في منتصف الستينات من القرن العشرين في دراسات (جامعة هارفارد). لكن معظم ما كتب حوله بدأ في أواخر الثمانينات. وهو علم ينتمي إلى العلوم الإنسانية مثل: علم الاجتماع، علم الاقتصاد، علم النفس، الإدارة العامة وإدارة الأعمال.²

كما ترجع بداية الاهتمام بدراسة وظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى عقد الستينات من القرن العشرين، حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الكوارث، وأهمية صياغة الرسائل الإعلامية وخصائصها أثناء وقوع الأزمة والكارثة، غير أن معظم هذه الدراسات لم تول عمليات الاتصال ما قبل الأزمة ومرحلة ما بعدها الاهتمام الكافي والوافي.³

وقد ظهرت في هذه الفترة محاولات فردية لتحليل الجوانب المختلفة لإعلام الأزمات، حيث أعد (Ewell williams) عام 1953م، رسالة ماجستير، تضمنت تحليل مضمون لصحيفة نشرت وسائل، تقارير وصور عن إعصار ضرب إحدى المدن الأمريكية.

وقد قام "هاري مور" (Harry More) عام 1958م، بإعادة شرح وتحليل المواد الصحفية التي قام بها "وليامز" بتحليلها عن نفس الكارثة.

ومن جهة أخرى، اخفق الباحثون الأوائل في إدراك الدور المزدوج للإعلام في الأزمات والكوارث، فوسائل الإعلام تقرر الأحداث وتنقل الوقائع، وفي الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية في التحضير والاستعداد والاستجابة للآزمات والكوارث.⁴

¹ . أحمد حافظ فرج: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003م، ص 26.

² . فؤاد حمدي بسيسو: محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية، اتحاد المصارف العربية، عمان، 2010م، ص 115.

³ . حسن عماد مكاي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص 70.

⁴ . قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص 182.

أما فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، فقد شهدت زيادة مطردة في بحوث اتصالات الأزمات، وذلك نتيجة زيادة عدد الأزمات القومية والدولية واتساع مجالاتها من جهة، وكذلك التطور غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصال وسرعة تبادل الرسائل عبر وسائل غير مسبقة، مما انعكس على كثافة الاهتمام ببحوث اتصالات الأزمات والكوارث.⁵

⁵ - Alex Muchielli et autre : *Théorie des processeur de communication*, Armand colin, Paris, 1998, p15.

المحاضرة الثانية:

02- مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها (الحادث، المشكلة، الصراع، الكارثة ...)

تمهيد:

الأزمة كمفهوم له دلالات ومعانٍ عديدة، تتباين وتختلف بحسب زوايا المقاربة ونوعية الأزمات نفسها، ويعود استخدام هذا المصطلح إلى عصور قديمة، حيث استخدمت الكلمة في مجال الطب لدى قدماء الإغريق، كانت تدل على مرحلة حاسمة من تطور متسارع لمرض خطير، يمكن أن يؤدي إلى الموت، ما يفرض تدخلاً سريعاً لإيقاف تداعياته.

أما على مستوى دلالاتها الواسعة، فهي تبرز كنتيجة حتمية لخلل في بنية أو مؤسسة ما، أو لتضارب وتناقض في اتخاذ القرارات، وتعتبر عن الاضطراب وعدم الاستقرار الذي يلحق بالنشاطات البشرية المختلفة والمرتبطة بالاقتصاد والإدارة والسياسة وعلم النفس.

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبحت الأزمات تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية.

إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل وله أطواره وخصائصه وأسبابه، حيث تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.⁶

⁶ - صبحي اليازجي: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم (دراسة موضوعية)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، العدد 2، 2011م، ص 328-329.

2-1- مفهوم الأزمة

2-1-1- المفهوم اللغوي للأزمة:

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة " أزمة " إلى علم الطب الإغريقي القديم وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة أو وجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته⁷.

فكما قلنا سابقا فإن مصطلح الأزمة مشتقا أصلا من الكلمة اليونانية **KIPVEW** وبالإنجليزية **to decide** بمعنى لتقرر.⁸

والأزمة في اللغة العربية مشتقة من الفعل أزم ويعني "شدة العصف بالفم وقيل بالأنياب، والأنياب هي الأوزم، والأزمة هي تحول مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ".⁹

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة إذ نجد أن **Jiwet** وهي عبارة عن كلمتين، فالكلمة الأولى "**Ji**" تدل على الخطر أو التهديد.

أما الثانية **wet** : فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تطور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السليمة أو السديدة.¹⁰

جدول رقم (01): يبين الأزمة طبقا إلى الأوجه الإيجابية والسلبية:

⁷ - يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص21.

⁸ - جبر محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1996م، ص66.

⁹ - رمزي منير البعلبكي: معجم المورد الحديث (إنجليزي - عربي)، دار العلم للملايين، بيروت، 2008م، ص292.

¹⁰ - ربحي عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات (إطار نظري)، القاهرة، ص3.

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الإيجابية (فرصة)
على مستوى خطة المؤسسة الإستراتيجية:	تشويش، فوضى.	البحث عن فرص، تجديد النسيج الاجتماعي.
على مستوى الخطة التشغيلية:	قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك.	تكيف أفعال جديدة وأكثر كفاءة.
على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلاقتي:	صراع، تنافس.	تعاون، تحالف، ائتلافات.
على مستوى الخطة السلوكية:	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة.	ضغط خلاق، البحث عن حلول واضحة.
على مستوى خطة القيم:	تصرفات روتينية مألوفة.	وقاية، تماسك.
على مستوى خطة التعلم:	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	التجريب (البراغماتية).

المصدر: إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، ص 51.

وقد كان هناك تأثير واضح للمفهوم اللغوي للأزمة، فقد عرفها قاموس أكسفورد على أنها: "فترة حرجية في حياة المؤسسة أو خطر محقق بها"¹¹. وقد عرفها قاموس **Larousse** بـ: "مرحلة أو وضعية صعبة متأزمة، مثلاً: أزمة اقتصادية".¹²

2-1-2- المفهوم الاصطلاحي:

كما أشرنا في البداية أن مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، ولقد تعددت المداخل المختلفة لدراسة الأزمات لذلك نجد أن كل علم يتناولها من زاوية مختلفة، لذا يتناولها كل باحث من اختصاصه وإيديولوجيته التي ينتمي إليها:

¹¹ – OXFORD Learner's Dictionary : printed in china , third Edition, 2008, p101.

¹² – Dictionnaire Larousse de Français (Imprimé en France) Edition 2011, p101.

• المفهوم الاجتماعي للأزمة:

من وجهة نظر الاجتماعيين فإن الأزمة تعرف كما يلي:

"الأزمة هي توقف في الأحداث المجتمعية و المنظمة والمتوقعة، مما ينتج اضطرابا في العادات والعرف السائد مما يستلزم التدخل السريع من اجل التغيير وإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".¹³ ويمكننا أن نستشف من هذا التعريف، أن علماء الاجتماع يرجعون الأزمة إلى عدم المساواة الاجتماعية ونقص الدوافع والحواجز وزيادة الفردية أو انهيار نظام الأسرة وتدهور المجتمع.

• مفهوم الأزمة من وجهة نظر العلوم السياسية:

أما من الناحية السياسية فتعرف كما يلي:

" تعتبر الأزمة حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء أكان إداريا، سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا وثقافيا ".¹⁴

ويمكن أن تفهم من هذا التعريف أن علماء السياسة يعززون الأزمة إلى بعض الظواهر مثل: فشل النظام السياسي أو عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية، أما الاستجابة تكون روتينية من جانب تلك المؤسسات في مواجهة تلك التحديات فتؤدي إلى أزمة تتطلب تغييرات جذرية وذلك من اجل بقاء المجتمع.

• مفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الاقتصاد:

ومن الناحية الاقتصادية فقد عرفت الأزمة على النحو التالي:

"الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد". وتعتبر الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل.¹⁵ ويرجع علماء الاقتصاد الأزمة إلى معايير مختلفة على غرار التضخم، البطالة والركود ... الخ.

¹³ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م، ص283.

¹⁴ - المرجع نفسه: ص289.

¹⁵ - عيوي زيد منير: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص19.

• المفهوم النفسي للأزمة:

يرى علماء النفس أن الأزمة بمثابة انهيار لكيان الأفراد وشعورهم بانعدام أهميتهم ويرجعون ذلك إلى دوافع غريزية أو تأثير قوى اجتماعية غير واقعية.

ونقلا عن "نيفين عزت علي الجيش"، فقد أورد الباحث "قذري علي عبد المجيد" في كتابه "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات" المفهوم النفسي للأزمة، وهي على النحو التالي:

"رد الفعل أو الاستجابة لأحداث معينة تتضمن درجة عالية من التهديد وبصاحب ذلك درجة مرتفعة من الألم و إن هذه الأحداث قد تكون من خارج الشخص، كما في حالة التعرض لحريق أو حادث أو من داخل الشخص كما في حالة الأزمات النفسية".¹⁶

• المفهوم الإعلامي للأزمة:

وفقا للمنظور الإعلامي تعرف الأزمة على أنها:

"موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين، العاملين، السياسيين، النقابيين والتشريعيين".

وهي كذلك (الأزمة): " عبارة عن حادث خطير يؤثر على سبيل المثال في أمن الناس والبيئة ويؤدي إلى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره عبر وسائل الإعلام".

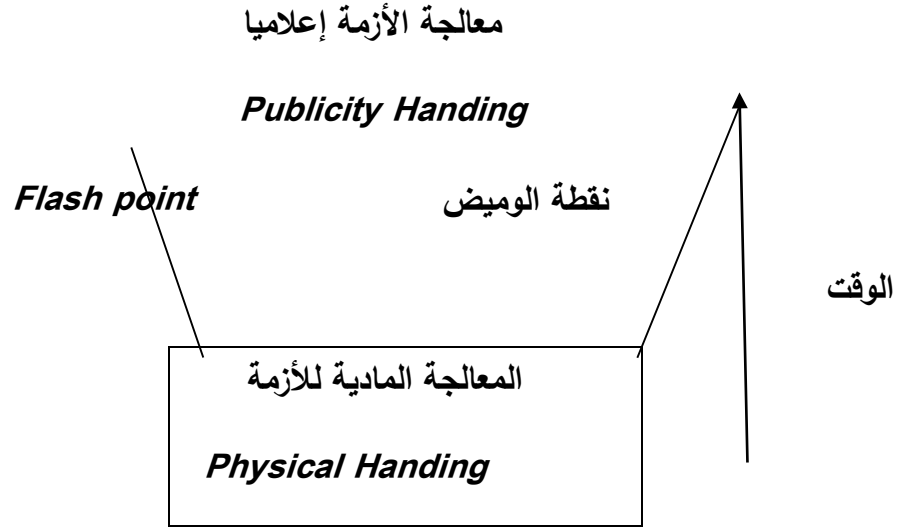
ومن التعريفات الإعلامية للأزمة أيضا، نجد أنها (الأزمة) "عبارة عن نشر سيء غير متوقع *Unexpted bad mal*" وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة".

وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة، ويشير الشكل التالي إلى معالجة الأزمة إعلاميا.¹⁷

¹⁶ - قذري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص64.

¹⁷ - حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص49.

شكل رقم (1) يبين نقص المعلومات واتساع نطاق الأزمة.



المصدر: حسن عماد مكايي: الإعلام ومعالجة الأزمات. (2005م) ص 49.

وفي كتابه المعنون بـ: "*la communication de crise*" لصاحبه "*tibert* *thierry*" عرّف الأزمة بـ: "المرحلة لأخيرة لتبعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة وسمعة المؤسسة".¹⁸

وما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف هو اختزال المراحل الأولى للأزمة في مرحلة أخيرة فقط، فالخلل الوظيفي يبدأ في المرحلة الأولى للأزمة وعندما لا يكتشف المشكل بالتشخيص الدقيق فيتفاقم المشكل إلى أزمة. ومن هنا يمكن القول: أن الأزمة يمكن أن تكون في المرحلة الأولى وليست الأخيرة.

وما يمكن أن نستشفه عن مجموع التعريفات السابقة للأزمة، أنها:

- حدث يشكل نقطة تحول مهمة للمؤسسة.
- تتطلب ابتكار أساليب وأنشطة سريعة تواكب الظروف الجديدة.
- تستلزم اتخاذ قرارات حاسمة.
- تجعل التصرف السليم والسريع من جانب المنظمة يساعد على تحويل الأزمة إلى استثمار.
- أن يستدعي الأمر تغطية واسعة وسلبية من وسائل الإعلام.

¹⁸ – Thierry Libaert. *La Communication de Crise*. 2^{eme} edition. DUNOD. Paris. 2005.P 10.

○ أن ينعكس الموقف سلبي على أحد جمهور المؤسسة الأساسيين للمنظمة، بحيث يتحول من جمهور واعي (مدرك) بمسؤولية المنظمة عن الأزمة إلى جمهور نشط يتجاوز مرحلة الوعي إلى بدأ بتنظيم أعضائه لاتخاذ تصرفات وإجراءات فعلية ضد أو حيال المؤسسة.¹⁹

2-1-3- العناصر الأساسية للأزمة:

إن الأزمة عندما تحدث فإنها تضع المؤسسة ومن فيها من إدارة وجهاز علاقات عامة تحت أمر الواقع؛ إذ أنها تضعهم في اختبار صعب، وتحت محط الأنظار؛ فنقوم وسائل الإعلام والجمهور معا بوضعها على طاولة الترشيح لفحصها بدقة، وتصبح جميع حركات المؤسسة وسكناتها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه، لذلك يجب على المؤسسة أن تكون على علم بما تخبئه لها الأزمة من أضرار وآثار، وأن تكون على أتم استعداد له لذلك.

ويجمع بعض المفكرين والباحثين أن هناك ثلاثة عناصر أساسية للأزمة وهي كما أوردها الدكتور "يوسف أحمد أبو فارة" في كتابه "إدارة الأزمات" (مدخل متكامل) على النحو التالي:

- . **عنصر المفاجأة:** إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ وفي مكان مفاجئ أيضا.
- . **عنصر التهديد:** تتضمن الأزمة تهديد للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- . **عنصر الوقت:** إن الوقت متاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا.²⁰

أما فريقا آخر من الباحثين والمفكرين فيقسم العناصر الأساسية للأزمة إلى خمسة (5) عناصر، وهي كالتالي:

- ✓ وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- ✓ الحاجة إلى اتخاذ القرار.
- ✓ عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- ✓ تعتبر أو تعد نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
- ✓ الوقت يمثل قيمة حاسمة.

¹⁹ - حسن عماد مكاي: مرجع سبق ذكره، ص 51.

²⁰ - يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 26.

2-2- المفاهيم المشابهة للأزمة:

يعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، لذلك يميز مختلف الباحثين بينه (مفهوم الأزمة) وبين مختلف المفاهيم الأخرى القريبة منه. ومرد هذا الاختلاط يعود إلى تداخل بعض المفاهيم على غرار مفهوم " الكارثة، المشكلة، الصراع، النزاع، الخلاف، الحادث، الطارئ،.....". وهذا نظرا للتقارب الكبير والشديد حيث تشترك جميعها في صفة أساسية وهي الحاجة إلى "المواجهة وإلى الإدارة".

كما يؤدي الخلط بين المقصود بالأزمة وبين المفاهيم المشابهة إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة للتهوين من الأمر أو عدم إعطائه العناية الكاملة أو اللازمة.

ويمكن التفريق أو التمييز بين الأزمة والمفاهيم المشابهة كما يلي:

2-2-1 مفهوم الكارثة: (Disaster)

لغويا: تشتق الكارثة من الفعل "كرث" الغم ويقال: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد.

أما قاموس أكسفورد فقد عرف الكارثة (Disaster) بأنها: " حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة وهو سوء حظ عظيم ".²¹

وفي مداخلتها بعنوان: " دور القيادة في إدارة الأزمات"، قدمت الباحثة "عفاف محمد الباز" مفهوم للكارثة، حيث عرفت أنها: " حدث مفاجئ يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور وتشارك في مواجهته كافة أجزاء الدولة المختلفة ".²²

ومن جهته، فقد قدم الباحث حسن عماد مكاوي، ثلاث سمات أساسية للكارثة هي:

- **الشدة والقساوة: (sevuty)** ويمكن قياس (هذه الشدة) من خلال حجم الدمار والخسائر المادية والبشرية والاقتصادية.

²¹ - رحي عبد القادر الجديلي: مرجع سبق ذكره، ص 3. 4.

²² - عفاف محمد الباز: دور القيادة في إدارة الأزمات ص 63.

- **اتساع النطاق: (range):** حيث تمتد أثارها إلى مناطق جغرافية واسعة أو منظمات دولية متعددة الجنسيات

- **الشيوع والعينية: (visibilité):** حيث تكون الكارثة واضحة علنية غير قابلة للتجاهل من جانب الحكومات والجمهور ووسائل الإعلام.²³

والجدول التالي يبين ويوضح الفروق الجوهرية بين كل من مفهوم الأزمة والكارثة من حيث الصفات المحددة لكل منها.

جدول رقم (02) يوضح أوجه المقارنة بين الأزمة والكارثة.

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	بشرية	غالبا طبيعية وأحيانا بشرية
التنبؤ بها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عال	تفاوت في الضغوط تبعا لنوع الكارثة
المعوقات والحكم	أحيانا وبسريرة	غالبا ومعلنة
أنظمة وتعليمات المراجعة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة عمال المنظمة).

المصدر: قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ص . ص 82 - 83.

ومن جهته، فقد حدد الباحث "ربحي عبد القادر الجدلي" ثلاثة نقاط أساسية تميز الكارثة عن الأزمة، وهي كالآتي:

²³ - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص 54. 55.

- ✓ الأزمة أعم وأشمل من الكارثة: فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- ✓ للأزمات مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون.
- ✓ في الأزمات نحاول اتخاذ القرارات لحل تلك الأزمات، وربما تنجح وربما تفشل، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.²⁴
- ونستنتج في النهاية، أن الكارثة هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة.

2-2-2- الأزمة والمشكلة:

تعتبر المشكلة باعنا رئيسيا بسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم للتعامل معها.

فالمشكلة قد تكون هي سبب للأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقعا حادا، شديد الصعوبة والتعقيد، غير معروف أو محسوب النتائج، كما يحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها.²⁵

وهناك بعض الباحثين يميزون بين المشكلة والأزمة، وذلك باعتمادهم على "مقياس الزمن"، ووفقا لوجهة نظرهم فإن:

❖ الأزمة: حالة (ظرف أو موقف) لا يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر من ثلاثة أيام.

❖ المشكلة: هي الحالة التي يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر من ثلاثة أيام.

²⁴ - أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999م، ص8.

²⁵ - السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين، القاهرة، ط2، 2002م، ص. 13.

وهناك من الباحثين الذين يختلفون مع الرأي المذكور، وذلك بخصوص طول المدة الزمنية، فليس بالضرورة أن تكون ثلاثة أيام، فقد تكون أطول، وهذا يعتمد على حجم المنظمة وطبيعة عملها، فقد تصل المدة الزمنية للأزمة إلى أسبوع، أو عدة أسابيع.²⁶

وفي الأخير، يمكن القول، أن كل أزمة ناجمة عن مشكلة، ولكن ليس كل مشكلة تؤدي إلى أزمة.

²⁶ - الخضيرى محسن أحمد: إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري)، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2، 2003م، ص. 63.

03-أنواع الأزمات:

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس، وما يمكن أن نستنتجه من خلال القراءات التي قمنا بها، أنه لا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات، حيث تختلف تصنيفات الأزمات باختلاف الأسس التي يعتمدها الباحثون في إجراء التقسيم والتصنيف لهذه الأزمات، وفيما يلي سوف نستعرض أهم تصنيفات للأزمات:

• **أنواع الأزمات وفقاً لمصدرها:**

- ✓ **أزمات تقع بفعل الإنسان:** وهي تلك الأزمات الناتجة عن الفعل الإنساني، وذلك على شاكلة التهديد بالغزو العسكري، عمليات الإرهاب، الاضطرابات العامة، الفتن، حوادث تلوث البيئة والإهمال الذي يؤدي إلى انهيار السدود والحرائق الكبرى للمدن وحوادث الطائرات..... الخ.
- ✓ **أزمات بفعل الطبيعة:** وهي تلك الأزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها، ومثال على ذلك الزلازل، البراكين، الأعاصير والفيضانات..... الخ.

• **الأزمات وفقاً لموضوع الأزمة:**

يجري تقسيمات الأزمات حسب موضوع الأزمة إلى الأنواع الآتية:

- ✓ **الأزمات المادية الملموسة:** هي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، ويمكن دراسة وتحليل هذا الموضوع والتحقق منه والتعاطي معه بصورة مادية، ويمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية، كما يمكن قياس النتائج المادية المترتبة على هذه الأزمة الملموسة.

- ✓ **الأزمات المعنوية:** هي الأزمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد وهي أزمات غير ملموسة، ويجري الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزموية.

- ✓ **الأزمات المادية المعنوية:** هي أزمات تتضمن جانبين هما: جانب مادي ملموس وجانب مادي غير ملموس، ومن الأمثلة على هذا النوع نجد: أزمة السرقة من أموال المؤسسة

فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة، أما الجانب المعنوي يتجسد في السمعة السيئة وعدم الثقة في المسؤولين بالمنظمة.

• تصنيف الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

يجري تصنيف الأزمات حسب معدل تكرارها إلى:

✓ **الأزمات الدورية:** تعد الدورة الاقتصادية إحدى المسببات الرئيسية للأزمات الدورية، حيث أن كل مرحلة من مراحل الدورة الاقتصادية تؤدي إلى وقوع أزمة أو أزمات خاصة بها، وفيما يأتي سنقوم بتوضيح لبعض الأزمات التي تقع خلال كل مرحلة من المراحل الأربعة للدورة الاقتصادية الرواج، مرحلة الانكماش، مرحلة الركود، وأخيراً مرحلة الانتعاش.

✓ **الأزمات غير الدورية:** حسب بعض المفكرين والمهتمين بمجال إدارة الأزمات، فإنهم يرون بأن الأزمات غير الدورية تحدث وتتسبب بصورة عشوائية ومن الصعب توقعها، ولا يربط حدوثها بأسباب دورية متكررة، مثل: الأزمات الدورية المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثمة لا يسهل توقعها وإن كانت بالطبع المتابعة الحديثة لعوامل نشوئها تساعد على مدى إمكانية حدوث هذا النوع من الأزمات والعمل على معالجتها.²⁷

ويجري التعامل مع الأزمات غير الدورية من خلال النتائج التي نجمت عنها وترتبت على وقوعها، وتكون المعالجة بصورة أساسية هي معالجة لهذه النتائج، بينما يكون التعامل مع الأزمات الدورية مع أسباب هذه الأزمات بصورة أساسية، والسبب في هذا الاختلاف هو سهولة توقع الأزمات الدورية وصعوبة توقع الأزمات غير الدورية.

• تصنيف الأزمات وفقاً لدرجة تأثيرها:

يجري تصنيف الأزمات حسب درجة تأثيرها إلى نوعين هما:

²⁷ - محفوظ جودة: العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2005م، ص267.

✓ **أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير:** هي أزمات وليدة ظروفها وعابرة تقع في المنظمة، وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يؤدي أو يترك بصمات أو معالم بارزة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة. ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات نجد:

- أزمة انقطاع إنتاج سلعة ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة.
- أزمة ارتفاع سعر أحد عوامل الإنتاج والنجاح سريعا في إيجاد بديل مناسب عن هذا العمل.²⁸

✓ **أزمات جوهرية هيكلية التأثير:** هذا النوع يختلف تمام الاختلاف عن النوع السابق، وهي أزمات تؤدي لإحداث تأثيرات جوهرية في هيكلية المؤسسة، وتؤثر بصورة واضحة في وظائفها الأساسية، وقد تؤدي إلى تأثيرات تهدد وجود المؤسسة وبقائها. ومن أمثلة هذا النوع نجد:

- أزمة انقطاع التيار الكهربائي أو إمدادات الطاقة عن المؤسسة في أوقات ذروة الإنتاج.
- أزمة انقطاع إمدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام مما يؤثر على التزامات المنظمة للسوق وعدم قدرتها على تلبية الطلبات والعقود الموقعة.²⁹

• تصنيف الأزمات وفقا لمستوى حدوث الأزمة:

يمكن تقسيم الأزمات حسب المستوى الذي تقع فيه الأزمة إلى الأنواع التالية:

✓ **الأزمات على المستوى المحلي:** وهي أزمات تحدث على مستوى المؤسسة، ولذلك فإن حجمها وتأثيرها لا يمثل كثيرا خارج هذه المؤسسات إلا أنها قد يمتد تأثيرها إلى مؤسسات أخرى وذلك لتشابك العلاقات والمصالح بين هذه المؤسسات.

✓ **أزمات على المستوى القومي:** وهذا النوع يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع بأكمله لكونه متصلا بأدائه، وهي أزمات شاملة وعامة سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاص بها ولها من التداخلات والأبعاد المختلفة التأثير. وهناك أنواع متعددة لهذه الأزمات على غرار:

²⁸ - يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص111.

²⁹ - السيد بهنسي: الإعلام وإدارة الأزمات الدولية، عالم الكتب، القاهرة، 2010م، ص38.

■ أزمات تتعلق بالنظام السياسي للدولة.

■ أزمات تتعلق بالأوضاع الأمنية الداخلية للدولة.

✓ **أزمات على المستوى الدولي:** وهي تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الدولي ويكون

لها تأثير سلبي عند وقوعها على كثير من دول العالم.³⁰

• الأزمات التي تواجه المجتمع:

بشكل عام تنقسم الأزمات التي يمكن أن تواجه المجتمع إلى نوعين هما:

✓ **أزمات داخلية:** يمكننا أن نفهم هذه الأزمة من زاوية أن المجتمع يعاني من الأمن والسلامة

العامة وتنسم بغالبية الطابع العدائي مثل أعمال العنف الداخلي.

✓ **أزمات خارجية:** وهي تلك الأزمات التي قد تنشأ نتيجة لاحتدام صراع طويل وممتد بين

دولتين أو أكثر، وقد تحتل اللجوء إلى القوة العسكرية.³¹

• تصنيف الأزمات وفقا للمظهر:

يمكننا التمييز بين الأزمات من حيث مظهرها إلى أربعة أنواع أساسية، وهي على النحو التالي:

✓ **الأزمة الضمنية(المستترة):** ويرى الباحث "فهد أحمد شعلان" أن هذا النوع من الأزمات

(الأزمة الضمنية) من أخطر أنواع الأزمات على إطلاق وأشدّها تدميرا للكيان الإداري

للمؤسسة، فهي أزمة غامضة في كل شيء، سواء في أسبابها، عناصرها، أطرافها وحتى

العوامل التي ساعدت في ظروفها وتفاقمها.

✓ **الأزمة العنيفة الفجائية:** وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجير

المدوي.

³⁰ - إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 64، 2011م، ص ص 50-53.

✓ **الأزمة الصريحة العلنية:** وهناك من الباحثين من يسمي هذه الأزمة بـ: "الأزمة المفتوحة" وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة والعلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

✓ **الأزمة الزاحفة:** وهذه الأزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.³²

• **الأزمات وفقا لدرجة شدتها:**

يمكننا أن نميز نوعين من الأزمات وذلك وفقا لدرجة شدتها، وهما على الترتيب التالي:

✓ **الأزمات العنيفة (الجامحة):** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمؤسسة، ويكون تأثيرها على المؤسسة تأثيرا عنيفا. وخير مثال على هذه الأزمات، نجد: الأزمات العمالية....

✓ **الأزمات الخفيفة (الهائلة):** وهذا النوع من الأزمات يكون أقل درجة في الشدة من النوع الأول، وهي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على الرأي العام أو الجمهور الداخلي والخارجي المحيط بها تأثيرا محدودا وخفيفا. ومن أمثلة هذه الأزمات، نجد: الإشاعات الداخلية، وكذا عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.³³

• **تصنيف الأزمات وفقا لمدة حدوثها:**

تنقسم الأزمة وفقا لمدة حدوثها إلى ثلاثة أنواع أساسية:

✓ أزمة قصيرة وهي تستمر من يوم إلى ستة أيام.

✓ أزمة متوسطة وتستمر من سبعة إلى ستة أشهر.

✓ أزمة كبيرة وتستمر أكثر من ستة أشهر.

³² - فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م، ص ص

³³ - يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص ص 103 - 104.

• تصنيف الأزمات وفقا لدرجة خطورتها:

تنقسم الأزمات وفقا لدرجة خطورتها وطريقة وقوعها إلى الأنواع التالية:

- ✓ أزمة عادية: ومن المتوقع وقوعها ومعرفة درجة خطورتها إلا أنها تهدد المصالح الحيوية للمجتمع أو الدولة أو المنظمة المعنية.
- ✓ أزمة مباغتة: وهي التي تتم بشكل فجائي ولا يكون هناك إحياء أو مقدمات أو توقعات لحدوثها.
- ✓ أزمة حادة: وتتم بمقدمات وإن كان توقيتها غير متوقع كما أن درجة خطورتها يكون من الصعب التنبؤ به.

• تصنيف الأزمات من حيث الآثار:

تنقسم الأزمات وفق هذا النوع إلى:

- ✓ أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- ✓ أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- ✓ أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- ✓ أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.³⁴

• تصنيف الأزمات من حيث مسرح الجريمة:

وفقا لهذا التصنيف تنقسم الأزمات إلى نوعين لا ثالث لهما وهما كالتالي:

- ✓ أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط في مطارها للتزويد بالوقود وتسمى "أزمة ترانزيت".
- ✓ أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادث الذي وقعت فيه.³⁵

³⁴ - ربحي عبد القادر الجديلي: مرجع سبق ذكره، ص13.

³⁵ . يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص112.

• تصنيف أزمات الأعمال:

من خلال القراءات النظرية الواسعة التي اطلعنا عليها، لم نجد إلا الباحث "يوسف أحمد أبو فارة" الذي تحدث عن تصنيف " أزمات الأعمال " ، وقد قسمها إلى ثمانية (08) أصناف، وهي بالترتيب على النحو التالي:

✓ **أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة:** تعتمد المؤسسات في نجاحاتها على صورتها الذهنية (بصرف النظر عما إذا كانت هذه الصورة صحيحة أم غير صحيحة)، ويكون للبيانات والأخبار السيئة والسلبية التي تنشرها وسائل الإعلام عن المنظمة آثارا سلبية على المؤسسة.

✓ **أزمة التحول السوقي المفاجئ:** إن التطور السريع للتكنولوجيا يؤدي في حالات كثيرة إلى تحول سوقي مفاجئ ومتسارع للزبائن عن شراء منتج ما، وهذا التحول السوقي المفاجئ يضع المؤسسة في أزمة حقيقية.

✓ **أزمة فشل المنتجات:** إن أزمة فشل المنتجات هي الكابوس الذي يؤرق أغلب المنظمات التي تصنع السلع الاستهلاكية، إذ أن هذه المنظمات تخشى من اليوم الذي تتوقف فيه مبيعات المنتج أو تتراجع بصورة حادة، ويكون لابد من اتخاذ قرار سحب هذا المنتج من السوق والتوقف عن إنتاجه. إن أزمة فشل المنتج تتسبب للمنظمة في خسائر كثيرة.

✓ **أزمة استبدال مديرين في الإدارة العليا:** تواجه بعض المؤسسات أزمة إدارية حقيقية عندما تنوي استبدال أحد مديري الإدارة العليا، إذ أن بعض مديري الإدارة العليا يواجهون قرار استبدالهم برفض شديد.

✓ **أزمة علاقات العمل:** إن أزمة علاقات العمل هي من أكثر الأزمات حدوثا في عالم الإدارة. إن أحد الأشكال الحقيقية لأزمة علاقات العمل هي الإضرابات (**Strikes**)، التهديد بترك العمل (**Walk Outs**)، إن أزمة علاقات العمل تبرز وتتفاقم في ظل توسع المنظمات بصورة متسارعة، وخاصة عند تبني إستراتيجية الاندماج (**Merger**)

أو إستراتيجية الاكتساب (*Acquisition*)، وينبغي أن تعمل الإدارة على استشارة متخصصين في مزايا وسلبات عمليات الاندماج والاكتساب المقترحة والمحتملة.

✓ **أزمة الأقسام والفروع الدولية للمنظمة:** إن المنظمات متعددة الجنسيات عرضة لبعض المخاطر الذي يكون مصدرها بعض الأهواء والنزوات السياسية لحكومات البلدان الأجنبية التي تمارس هذه المنظمات أعمالها فيها، وعندما ينهار نظام سياسي في بلد ما تعمل فيه المنظمة، ويسقط هذا النظام السياسي لتلك البلد تصبح هذه المنظمة في خطر.

✓ **أزمة النقدية:** إن فترات الكساد تؤدي إلى بروز أزمات متعددة، وأهم هذه الأزمات هي أزمة "نقص السيولة"، حيث لا يعود هناك أموال سائلة كافية للوفاء بالتزامات المنظمة في الأمد القصير، وهذا يضع المنظمة أمام تحديات كبيرة نتيجة للأزمة النقدية.

✓ **أزمة تغير النظم القانونية للأعمال:** تعتمد بعض الدول على تغيير النظم القانونية التي تنظم أعمال المؤسسات. إذ أن التغيير في النظم يكون سببا في وقوع أزمة للمؤسسة. وإن هذا النوع من الأزمات قد يترك آثارا سلبية على جماهير المؤسسة (الجمهور الداخلي والخارجي).

✓ **أزمة الحوادث الصناعية:** إن أزمة الحوادث الصناعية قد تكون أزمة مدمرة للمنظمة، وأغلب الحوادث الصناعية تسبب خرابا ودمارا وإلى خسائر في الأرواح، وهذه الأزمة تؤدي إلى نشر صورة ذهنية سيئة وفاسدة حول المؤسسة لدى الجمهور والعاملين والحكومة وغيرهم من أصحاب المصالح.³⁶

وفي كتابها المعنون بـ: "*La nouvelle Communication de Crise*" قسمت الباحثة

"*Michel Gabay*" الأزمات إلى أربعة (04) أنواع أساسية، وهي كالتالي:

✓ **أزمات غير متوقعة مثل الأزمات التي تتسبب فيها الكوارث.**

✓ **أزمات متوقعة.**

✓ أزمات داخل المؤسسة.

✓ أزمات تنمو وتتصاعد بسرعة.³⁷

أما الباحث " Jean Brilman "، فيصنف الأزمات المؤسسية، على النحو التالي:

✓ خطأ في الاستثمار.

✓ ثقافة غير مناسبة، أو غير مكيفة بشكل جيد.

✓ عجز الإدارة، أو عدم وجود سلطة.

✓ تفسير ارتجالي أو عشوائي.³⁸

ويوضح الشكل التالي العديد من أنواع الأزمات:



³⁷ - Michele Gabay : La nouvelle Communication de crise, Concepts et outils, Paris, p p 31-32.

³⁸ - Jean Brilman : Gestion de crise et redressement d'entreprise, collection, Droit, B. I. U, Montpellier, 1998 , P163.

04- أسباب حدوث الأزمات:

تختلف أسباب وقوع الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية، وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة: أسباب فردية، اجتماعية، إدارية. كما إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضوحها. حيث تجد مثلا أن الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثرها وضوحا لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها وملاحظتها بسهولة، في حين نجد أن هناك أسباب أخرى تعتبر من أصعب الأسباب التي لا يمكن الوصول إليها والاهتمام بها نظرا لأنها غير ملموسة وغير ظاهرة بوضوح، وبالتالي تحتاج إلى مجهود ووقت وتكلفة أكبر.

وعموما فإن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية يمكن أن تكون على النحو التالي:

- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة: وهذه مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم بأبعادها.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: وذلك يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة: وذلك مثل شكاوى العملاء، المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل.
- عدم وضوح أهداف المنظمة: وما يترتب على ذلك من:
 - ✓ عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.
 - ✓ عدم موضوعية تقييم الأداء وسلبية الاستعداد وعدم المواجهة.
- الخوف الوظيفي: وما ينتج عنه من:
 - ✓ غياب التغذية العكسية (الراجعة).

✓ عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

✓ عدم الاعتراف العاملين أخطائهم.

✓ وجود حالة من اليأس لدى لعاملين.

✓ ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.

• صراع المصالح بين العاملين: وما يترتب عليه من:

✓ عدم وجود فرق عمل فعالة.

✓ انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة.

✓ عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.

✓ عدم التعاون والنزاع الهدام.

• ضعف نظم المعلومات ونظم صنع (اتخاذ) القرارات: وما ينتج عنها:

✓ عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.

✓ مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع لقرارات.

✓ عدم وجود المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.

• القيادة الإدارية غير الكفاءة: وما يترتب على ذلك من:

✓ سوء استخدام المديرين للقوى العاملة وعدم اهتمامهم بدافعية العاملين.

✓ عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.

✓ عدم ثقة المديرين في مرؤوسيههم.

• عدم إجراء مراجعة للمواقف المختلفة: أو ما يترتب على ذلك من:

✓ عدم التعلم من الأخطاء.

✓ عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.

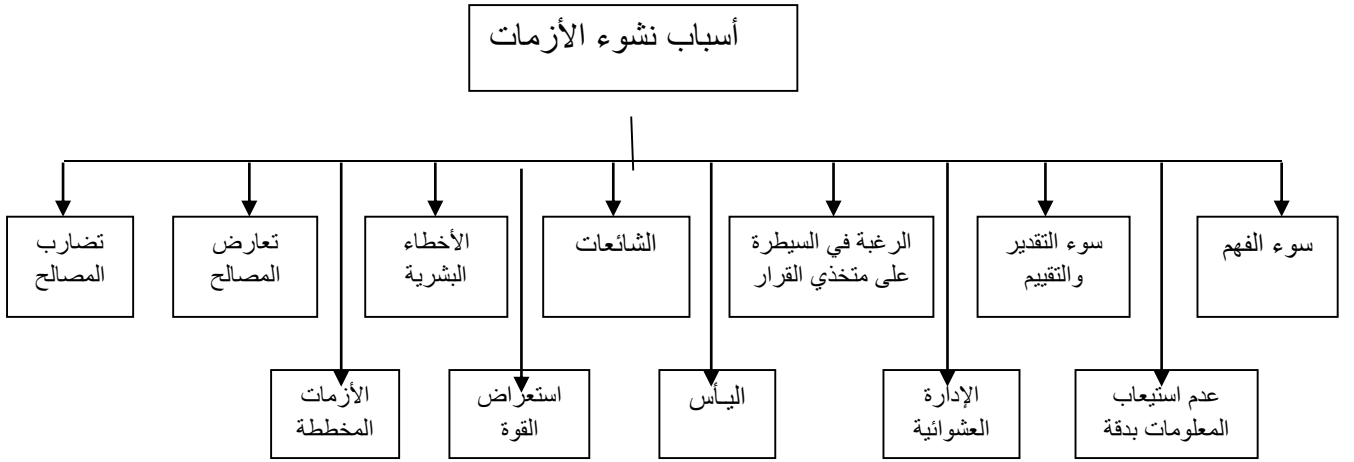
• **ضعف العلاقات بين العاملين:** مما يؤدي إلى:

- ✓ عدم الثقة والمساندة.
- ✓ وجود قدر ضئيل من الولاء للمنظمة.
- ✓ عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات.
- ✓ عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.

• **وجود عيوب نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.**³⁹

كذلك فإن أسباب نشوء الأزمات يمكن أن تكون كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2) يبين أسباب نشوء الأزمات في المؤسسات:



المصدر: سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ص 24.

وهناك من الباحثين من صنف أسباب وقوع الأزمة إلى:

- **سوء الفهم:** ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين: أولهما المعلومات المبتورة، وثانيهما عدم التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها.

³⁹ - عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م، ص 283.

- **المعلومات الخاطئة:** إن المعلومات غير المتاحة بها أخطاء فإن ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم الغير الصحيح للأمور وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدر الظهور قوى أو عوامل مؤيدة ومعارضة يؤدي الاحتكاك بينهما إلى الصدام.
- **سوء التقدير والتقييم:** وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وسوء التقدير للأزمة ينشأ من خلال جانبين هما:
 - ✓ المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
 - ✓ سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.
- **تعارض المصالح:** وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى الشركات ويظهر ذلك بصورة في قطاع السياحة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي من تيار الأزمة ويدخل في تفاوض المصالح أيضا عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة.
- **العوامل التكنولوجية والإنسانية:** تركز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية ومن الخطر تنظيم أجهزة أو نظم تكنولوجية مفترضين أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين والحقيقة فإنه يجب أن تراعي التصميمات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر والطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات والنظم.
- **أسباب اجتماعية:** يمكن أن تبدأ الأزمات من البيئة والمادية للمجتمع. فالمجتمع الذي يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توافر أو كفاية الخدمات الضرورية مثل: المياه، الكهرباء، المواصلات، ونظر الاتصالات يسمح للمخاطر أن تزيد وتطور الأزمات كذلك الفشل في الاستعداد في صورة إعداد خطط للطوارئ والنقص في الاستعدادات الطبية للطوارئ وعدم كفاية وسائل الدفاع المدني يفضي إلى زيادة الأضرار مما يجعل من الأحداث الصغيرة آثار مدمرة والحوادث الكبيرة تتحول إلى كوارث.⁴⁰

- الإدارة العشوائية: والتي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والاعتماد على التوجيهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤيا المستقبلية مما يؤدي إلى اتساع تعارض المصالح بين العاملين في المؤسسة.
- اليأس: ويعد اليأس إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطرا على متخذ القرار وانتشار حالة من انفصام العلاقات وزيادة التوترات.
- الإشاعات: وهي من أهم مصادر الأزمة، حيث يتم إطلاق إشاعة بشكل معين، كما يتم توظيفها من خلال حقائق حدثت فعلا ولملموسة.⁴¹

⁴¹. عبد العزيز عطا الله المعاينة: مرجع سبق ذكره، ص285.

05- مفهوم إدارة الأزمات والمفاهيم المشابهة لها:

5- 1- مفهوم إدارة الأزمات:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تجنب سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

لقد تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وأن كانت توجد بينها سمات مشتركة. ويمكننا عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات، على النحو التالي:

- إدارة الأزمات هي: " نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية".
- وعرفت بأنها: " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين. مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة".⁴²

أما الباحث " محمد زرمان " فقد عرف إدارة الأزمات في مداخلته بعنوان "الإعلام والأزمات" (قراءة في الإطار المفاهيمي) ب: "علم إدارة الأزمات هو علم إدارة توازنات القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها".

⁴² - سليمان حميدي أحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية برياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م، ص9.

ويشير بعض الباحثين إلى أن إدارة الأزمات لا تقتصر على الجانب العلمي فقط، بل إنها تتطلب أيضا مهارات خاصة يبتكرها المبدعون من أصحاب المواهب المتميزة التي تحسن التعامل مع المناهج العلمية، وتعرف كيف تسقطها على الواقعة لتحصل على النتائج المرجوة، وفي هذا الصدد أورد الكاتب "سيد عليوة" التعريف الآتي لإدارة الأزمات، وهي كالتالي:

"إدارة الأزمات علم وفن في آن واحد". هي علم بمعنى أنها منهج له أصوله وقواعده، وهي فن بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، فضلا عن الابتكار والإبداع. لذلك أطلق بعضهم على علم إدارة الأزمات بـ "فن إدارة الصعب"، وذلك عندما يحدث ما لا نتوقعه، والمحافظة على الهدوء خلال العاصفة.⁴³

ومن جهته، وفي هذا الصدد، يرى "إسماعيل عبد الفتاح"، أن إدارة الأزمات هي: "فن إدارة السيطرة"، أي أنها تعني محاولة السيطرة على الأحداث، وعدم السماح لها بالخروج من اليد.

ويعرفها أيضا بـ: "علم وفن كل الصراعات"، والتي تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف ونشاط محور الأزمة.⁴⁴

ويلخص أحد الباحثين، جوهر علم إدارة الأزمات في أنه يستند إلى ثلاثة أسس رئيسية، وهي كالتالي:

- ✓ منع وقوع الأزمة عن طريق التنبؤ بها قبل حدوثها كلما أمكن.
- ✓ مواجهة الأزمة بفاعلية عند حدوثها.
- ✓ تحليل الأزمة بعد حدوثها، والاستفادة منها في منع الأزمات المشابهة المستقبلية.⁴⁵

⁴³ - محمد زرمان: الإعلام والأزمات (قراءة في الإطار المفاهيمي)، ص ص 9 و 10.

http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf يوم 07/02/2013م 19:45.

⁴⁴ - إسماعيل عبد الفتاح: إدارة الصراع والأزمات الدولية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 20.

⁴⁵ - محمد زرمان: مرجع سبق ذكره، ص 12.

5-2- المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات:

يثار لبس بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، وأيضاً بين مفهوم إدارة الأزمات وإدارة القضايا، حيث يخلط الكثير بين هذه المفاهيم، ويحتاج الأمر هنا إلى فك الاشتباك بين مفهوم إدارة الأزمات وبين مفهوم الإدارة بالأزمات وإدارة القضايا.

5-2-1- إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

الأزمات باستثناء أزمات الطبيعة مثل: الزلازل، العواصف، البراكين وحرائق الغابات الناجمة عن الصواعق.... الخ، هي فعل أو رد فعل إنساني، فهل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط، أو الوضع لصالح مدبره وهو ما يعرف بـ: "الإدارة بالأزمات" (*Management by Crisis*).

• مفهوم الإدارة بالأزمات:

يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمة، وإيجاده من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل الموجودة والقائمة التي تواجه الكيان الإداري، باعتبار أن نسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر تغطي في تأثيرها على المشكلة الأصلية.

ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات بـ: "علم صناعة الأزمة"، وذلك للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المختلفة لها مواصفات حتى تبدو حقيقة، وحتى تؤتي ثمارها، أما أهم مواصفاتها هي: الإعداد المبكر، تهيئة المسرح الأزموي، توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير، تدفق سريع للأحداث، متلاحق التابع، متراكم الإفرازات والنتائج.⁴⁶ وتهدف عملية خلق الأزمة إلى تحقيق فائدة غير مشروعة.

ومن خلال اطلاعنا، على الكثير من الكتب العربية والأجنبية، وحتى المواقع الإلكترونية، وجدنا أن معظم الباحثين يجمعون تقريباً على تعريف واحد خاص "بالإدارة بالأزمات"، وهي على النحو التالي: "فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره".

⁴⁶ عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات، ص ص. 29 - 30.

وقد اعتمد أسلوب الإدارة بالأزمات كأسلوب للإدارة، لتخفي به المؤسسات مشاكلها وعجزها عن تحقيق أهدافها الموضوعة والمتمثلة في: الربحية، التوسع والاستمرار.⁴⁷

ويجدر بنا أن نفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمات تعني التغلب على الأزمات بالوسائل العملية والإدارية المتنوعة. أما الإدارة بالأزمات، فهي تقوم على الإدارة بالأزمة في حد ذاتها، أي استعمال الأزمة كوسيلة للتنويه على مشاكل قائمة، كما هو الشأن اليوم، فنجد الكثير من الدول تعتمد إلى هذا الأسلوب لا سيما الدول القوية.⁴⁸

⁴⁷. محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري)، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2، 2003م، ص ص 21-25.

⁴⁸. ابن لسبط لدمية: إدارة الأزمات من خلال سيرة النبي (صلى الله عليه وسلم)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أصول الفقه، كلية العلوم الإسلامية، جامعة الجزائر، 2007م، ص2.

06- طرق التعامل مع الأزمة:

إن إدارة المؤسسة لأزمة ما تعني استخدام هذه المؤسسة لأدوات المساومة أثناء حدوث هذه الأزمة على نحو يعزز سياستها ويضعف سياسة الخصم أو على الأقل يقلل خسائرها إلى أدنى حد ممكن.⁴⁹ هذا وتدار الأزمة باستخدام الأساليب التالية:

- **أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط):** وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر، وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسياً على الطرف الآخر.
 - **أسلوب التساوم التوفيق:** وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف. ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:
 - ✓ إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تحمله إمكانية المؤسسة.
 - ✓ عند حدوث تغييرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب فيه.
 - ✓ عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.
 - **أسلوب التساوم الإقناعي:** إن الاقتضار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن إتباع أسلوب التساوم وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح المؤسسة، ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل مع إدارة الأزمات الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق، وهو ما يعرف بـ: "بالتساوم الإقناعي".⁵⁰
- وتحدد دراسات أخرى عدة أساليب أخرى للتعامل مع الأزمات، على النحو التالي:

⁴⁹ - محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008م، ص 245.

⁵⁰ - عبد العزيز عطا الله: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م، ص ص

- أسلوب النعامة (الهروب): نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، فإنه يتم الهروب من الموقف، وتختلف أشكال الهروب حيث تأخذ صوراً مختلفة منها:
 - ❖ الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهة الأزمة.
 - ❖ الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة، ثم التنصل من المسؤولية عن طريق إلقاءها على الآخرين.
- أسلوب القفز على الأزمة: ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها، ويؤدي ذلك إلى تجاهل وتناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً، حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى.⁵¹

⁵¹ - صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص99.

07- مفهوم، أهمية وأهداف اتصال الأزمة:

7-1- مفهوم اتصال الأزمة

لقد أصبح اتصال الأزمة من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل، أثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات. ولهذا سنتقصى التعاريف الذي وضعها الباحثون العرب والأجانب لمفهوم اتصال الأزمة.

جاء في "الموسوعة الإعلامية" لصاحبها " محمد منير حجاب" التعريف الآتي لاتصال الأزمة: "اتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، ليتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة، المرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير".⁵²

أما الباحث العربي "محمد شومان" فيعرف اتصال الأزمة على النحو التالي: "يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة".⁵³

⁵²- محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية (المجلد 1)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م، ص ص. 38 - 39.

⁵³- محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص 70.

يعني هذا أن اتصال الأزمات ليس قاصراً على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل أن مسؤولية القيام به تقع أيضاً على عاتق وسائل الإعلام الجماهيري والتي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد وإمكانياته المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.

ويذهب البعض إلى تحديد اتصال الأزمة، بأنه: "عملية تجربها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة المعنية".⁵⁴

وحسب " *Baudouin Velge* " فإن اتصال الأزمة يمثل: "ذلك الاتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث".

كما يضيف قائلاً: اتصال الأزمة هو الأكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب تسيير كل عناصر التنظيم للوصول إلى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى.

أما الباحث " *Max Bezar* " فيعرفه بأنه: "إعادة تدريب الاتصال لإعادة الثقة وذلك من خلال الاستعانة بالأفعال".⁵⁵

7-2. أهداف اتصال الأزمة:

يتفق جل الباحثون والمفكرون في حقل الأزمات وإدارتها، على أن الاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للازمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة، والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمة، وعلى الرغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الأزمات التي

⁵⁴. علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م، ص ص 12، 13.

يوم 2013 /03/24 م 20:15 . <http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=26>

⁵⁵. سطوطاح سميرة: الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA فرع عناية)، ص4.

http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf. يوم 2013 /03/29 م 20:15

تواجهها، إلا انه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة، والتي لخصها الباحث "محمود يوسف" في كتابه المعنون بـ: "دراسات في العلاقات العامة المعاصرة" في النقاط التالية:

- يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
 - التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
 - توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة، وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.
 - سرعة الاستجابة الفورية للأزمة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد.
 - زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية، الإقليمية أو الدولية.
 - يجب أن تستعيد المؤسسة عافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة، وكذا لاستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
 - تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
 - الاستفادة من مدخلات (معطيات) الأزمة ومخرجاتها (نتائجها) لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.⁵⁶
 - تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.
- ومن خلال قراءتنا النظرية يمكننا أن نظيف هدف آخر وهو: تخفيف حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وإلا تهدد بقاءها، كما تهدد أيضا سمعتها وصورتها أمام زبائنها.

⁵⁶ - محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002م، ص.108.

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

- إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات. فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة.

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

- توافر نظم إنذار مبكر (أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل) تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وتعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، مراجعة إجراءات الوقاية، وضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات. وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات والكوارث وثلاثة (03) متغيرات تنظيمية، هي:

✓ حجم المؤسسة.

✓ الخبرة السابقة للمؤسسة بالكوارث.

✓ المستوى التنظيمي لمديري المؤسسة.

- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: وذلك من خلال تعظيم شعور المشترك بين أعضاء المؤسسة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي استنفاد الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.

- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: حيث تلعب اتصالات الأزمة دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي، وبقدر السرعة والوفرة للمعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي

تتعامل مع المؤسسة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده. ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أولاً بأول.⁵⁷

⁵⁷. زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص ص. 58 - 61.

09- استراتيجيات اتصال الأزمة:

تحدد أدبيات اتصال الأزمة عدة استراتيجيات اتصالية تستخدم خلال الأزمات للتصدي للشائعات، وهي على النحو التالي:

- **استراتيجية التركيز:** ويقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة، ولا تستخدم إلا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة.
- **استراتيجية الديناميكية النفسية:** وتعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، كما تقترح التركيز على عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة، وتحقيق استمالات عاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف.
- **الاستراتيجية الثقافية الاجتماعية:** تقترح هذه الاستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع، بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل في السلوك الاجتماعي.
- **استراتيجية بناء المعاني:** تفترض هذه الاستراتيجية أن التأثير الإعلامي أو الإقناع يحدث عندما تتجسج وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان وإكسابها معاني جديدة.
- **الاستراتيجية القانونية:** وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين للمؤسسة، وتتمثل في ذكر اقل معلومات، وإنكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة لتحويل المسؤولية لجهة أخرى.
- **استراتيجية الاستجابة والدفاع:** وتقوم باختصار هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم به المتحدث الرسمي للمؤسسة وذلك بالاستعانة بآراء وخبرات كافة المستشارين المعنيون بالأزمة.
- **استراتيجية الاتصال الوقائي:** تتميز الاستراتيجيات السابقة بان لها طابع "دفاعي"، من هذا برز التفكير في أهمية وضع استراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الإعلام من أجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها. كما تهدف هذه

الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف تربوية على المدى البعيد، مع بقاء المجتمع ومؤسساته في حالة وعي وبقظة من مناخ الشائعات وأساليب ترويجها.⁵⁸

أما في كتابه (*Communicator*) فقد حدد الباحث الأجنبي " *Marie – HeLéne* "

ثلاثة استراتيجيات لاتصال الأزمة، وهي كالتالي:

✓ اتصال أدنى.

✓ الإخفاء المتحكم.

✓ الشفافية.⁵⁹

وسنقوم بتوضيح كل هذه الاستراتيجيات في الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح استراتيجيات اتصال الأزمة:

الشفافية	الإخفاء المتحكم	اتصال أدنى	
الانفتاح الكلي على الجمهور.	إرسال المعلومات بشكل جد بطئ.	تتكلم بشكل وجيز أو موجز.	تعريف
. الجدية. . المصادقية. . مشاركتها وسائل الإعلام.	. الفعالية. . القوة.	. السرعة. . البساطة.	الإيجابيات
إستراتيجية خادعة في بعض الأحيان.	إستراتيجية المخاطرة وتتطلب تقنيات عالية.	إستراتيجية محدودة ولا تقدم المعنى أحيانا.	السلبات

Source : Marie – HeLéne : COMMUNICATOR, DUNOD, 3^{em}édition, Paris, 2000. P48.

⁵⁸. عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص ص 30.

⁵⁹ – Marie – HeLéne : COMMUNICATOR, DUNOD, 3^{eme} édition, Paris, 2000, p 48.

لقد تنوعت وتطورت الاستراتيجيات التي يجري استخدامها في المؤسسات لإدارة الأزمات، وأهمها: الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات، والاستراتيجيات الغير التقليدية لإدارة الأزمات، وفيما يلي سنجري تناول هذه الأسباب بنوع من التفصيل، وهي كالتالي:

9.1. الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة:

إن الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة، هي مجموعة من الطرق والتقنيات التي استخدمتها المؤسسات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات)، وهي استراتيجيات ذات طابع خاص وهذا الطابع ينبع من خصوصية المواقف الأزمومية التي تتعرض لها هذه المؤسسات، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التقليدية:

- **استراتيجية إنكار الأزمة:** أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة. وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط.
- **استراتيجية كبت الأزمة:** تحرك سريع ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للأزمة، وهي استراتيجية تشير إلى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.
- **استراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة:** تحدث عندما تفقد المؤسسة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشئها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.
- **استراتيجية بخس الأزمة:** هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وبتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة. وتقيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.
- **استراتيجية تفريغ الأزمة:** هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين. ولا تخرج الاحتمالات عما يلي:

✓ قوى الأزمة (المحركين والمؤيدين) صلبة وقادرة على الاستمرار في الصراع.

✓ قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض.

✓ قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي.

- **استراتيجية عزل قوى الأزمة:** وتشير إلى قيام المؤسسة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزمومي.

وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا، ماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة

نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال: إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية وعملية، مع بعض الإغراءات كالبدلات والمكافآت.

- **استراتيجية تنفيس الأزمة:** تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم "تنفيس البركان".
- **استراتيجية إخماد الأزمة:** وتشير إلى صدام عنيف وعلمي وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الأفكار تماما، وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسا مع المحركين لهذه الأزمة وتصفيتهم، وتتم تصفيتهم من خلال منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز، وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.

9.2 الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

- **استراتيجية تغيير (تحويل) المسار:** تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.
- **استراتيجية تفتيت الأزمة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح هذه الاستراتيجية للأزمات الضخمة والخطيرة.
- **استراتيجية احتواء الأزمة:** وفق هذه الاستراتيجية يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالمنظمات والأحزاب.
- **استراتيجية تفريغ الأزمة:** من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة.
- **استراتيجية الاحتياطي التعبوي:** تلجأ إلى هذه الاستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.
- **استراتيجية المشاركة الديمقراطية:** هذه الاستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي، السياسي

والاجتماعي الحر. إذ يعلن مدى الأزمة وخطورتها وأسلوب مواجهتها، كما تحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الأزمات.

- **استراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا:** وتسمى أيضا استراتيجية "التفجير الداخلي للأزمة" أو "بالصدام المباشر" وتستخدم حينما ترى المؤسسة أن هناك خطرا مدمرا للمؤسسة ويهدد بقاءها، وهنا تلجأ المؤسسة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها، وذلك بإتباع الخطوات التالية:
 - ✓ ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة.
 - ✓ استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين.
 - ✓ استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تصفيتهم.
 - ✓ إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالا يمكنهم تحويل أتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.

- **استراتيجية الوفرة الوهمية:** وهي إحدى الطرق النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تنتذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها: الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل الخبز، الدقيق...الخ.

المحاضرة العاشرة:

10- مبادئ اتصال الأزمة:

ولقد أوردت كتب العلاقات العامة العديد من المبادئ التي على المؤسسات مراعاتها وقت الأزمة.

ومن هذه المبادئ ما أوردتها "سميث"، وهي على النحو التالي:

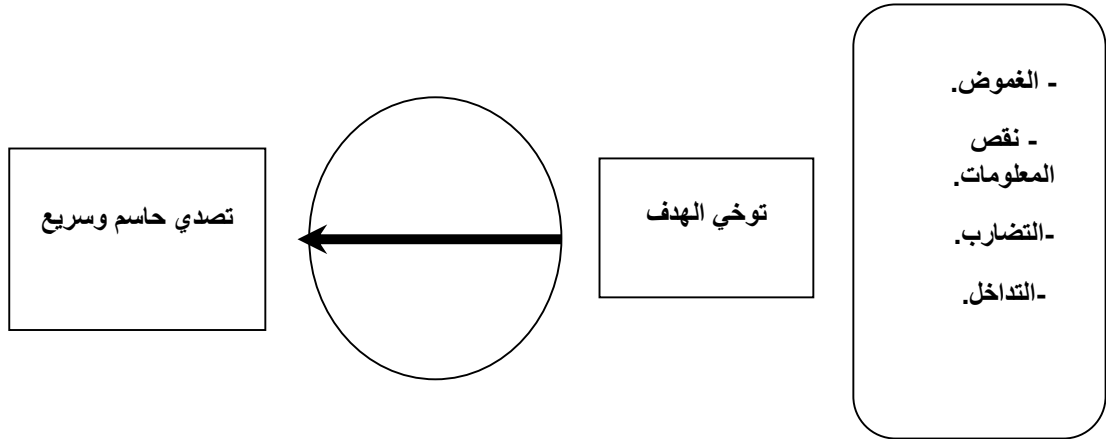
- مبدأ العلاقات العامة الدائم: التواصل مع الجمهور.
- مبدأ النظر للوسائل على أنها حليف ومساند لك.
- مبدأ أولوية السمعة.
- مبدأ الإجابة السريعة.
- مبدأ الشفافية.
- مبدأ الصوت الواحد، وفي حالة وجود حاجة لأكثر من متحدث رسمي واحد يجب أن يكون هناك تنسيق بينهم.⁶⁰

- مبدأ توخي الهدف: هناك دائما هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، وكل منهما مضاد للآخر، وهما على النحو التالي:

✓ هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون لتحقيقه.

✓ هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

شكل رقم (02) يوضح مبدأ توخي الهدف في اتصال الأزمة:



المصدر: الخضيرى محسن احمد، إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري) 2003م، ص124.

⁶⁰ - حمزة بيت المال: الإعلام الأمني والأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011م، ص14.

11- دور الاتصال قبل، أثناء وبعد الأزمة:

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المؤسسة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي تحافظ على سمعة المؤسسة من التشويه.

11-1 دور الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

لقد قام الباحث "فهد أحمد الشعلان" في كتابه المعنون بـ: "إدارة الأزمات: الأسس . المراحل . الآليات" بتحديد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة، وهي على النحو التالي:

- إعداد الخطط الاتصالية في ظل التوجهات السياسية العامة واستراتيجيات إدارة الأزمة.
- يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (قبل، أثناء وبعد الأزمة)، ولكل مرحلة وسائلها وأهدافها....
- تحديد الجمهور المستهدف لمرحلة الأزمة، وأساليب إقناعهم، وذلك وفقا للخطاب الإعلامي.
- تتسم الخطة الاتصالية بالدقة، الشمول، المرونة، وضوح الوسائل والأهداف.
- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.
- التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، واختيار الوقت المناسب لتزويدها، وعدم المبالغة والتهوين في شأن أحداث الأزمة حتى لا تؤثر على إدارتها.
- الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
- رصد ردود الأفعال المحلية، الإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة، وتزويد مركز (قاعة) إدارة الأزمات بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال.

- الاختيار والتدريب الجيد للمتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات.⁶¹
- ولعل أصعب المهام التي تقوم بها المؤسسة هو "اختيار فريق اتصالات الأزمة"، حيث يصعب التحديد بشكل صارم ومتخصص أعضاء الفريق ومهام كل منهم، وكما يحدث في الواقع لن تجدهم جميعا هناك وقت نشوب الأزمة. ويضم هذا الفريق أعضاء أساسيين وآخرين معاونين:

⁶¹. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م، ص ص.

❖ **الفريق الأساسي:** يضم قائد الفريق والمتحدثين الرسميين، مراقب المعلومات، المنسق مع وسائل الإعلام ومسؤول التنفيذ.

❖ **الفريق المعاون:** ويضم ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، مختص نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

ويجب على فريق اتصالات الأزمة أن يتوقع الأزمة قبل حدوثها، وذلك من خلال إعداد التوقعات المناسبة واختبارها في بعض المواقف الافتراضية، ويتطلب التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة ما يلي:

- **رصد بيئة عمل المؤسسة:** من خلال وضع تصور شامل عن تاريخ المؤسسة ونشاطها ومركزها المالي، المشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، علاقات العمل في الداخل والخارج، ظروف الإنتاج، العمالة والتسويق.
- **تحديد أهداف المؤسسة بدقة:** يجب أن تكون أهداف المؤسسة محددة بدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد، كما تتيح زيادة قدرة المؤسسة على إقناع المتعاملين معها في الداخل والخارج.
- **تحديد الجماهير المستهدفة:** وهو الجمهور الذي له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالأزمة، والذي ستخاطبه المؤسسة في المراحل المختلفة للأزمة وتشمل الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، والهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل معه، توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية للجمهور، ويمكن تحديد جمهور الأزمة في المؤسسات الذين:

✓ تؤثر فيهم الأزمة.

✓ يؤثرون في المؤسسة.

✓ المتورطون في الأزمة.

✓ الذين يحتاجون إلى المعرفة.

- **طرق الاتصال بالجمهور المستهدف:** من المهم التأكد من توفر وسائل الاتصال السريعة لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف، ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة سجلات يتم تحديثها باستمرار باستخدام:

➤ أسماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء، الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المسؤولين الرسميين، أعضاء البرلمان والسلطات المختصة المعنية بالأزمة.

➤ عناوين المكاتب والمنازل.

➤ أرقام الهاتف الأرضي والمحمول.

➤ البريد الإلكتروني. E. Mail

➤ الفاكس. Fax

➤ عقد المؤتمرات الصحفية.

➤ مواقع الانترنت.

➤ مستشارو العلاقات العامة.

➤ خطوط هواتف الطوارئ.

➤ مساحات الإعلان المحجوزة مسبقا.

➤ المؤسسات المتخصصة في الاتصالات السريعة.

- **بناء الرسائل الاتصالية:** يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة الأهمية في مواجهة الأزمات إعلاميا، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعله خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمة، وبشكل عام هناك نوعين من الرسائل:

❖ **الرسائل الآتية:** وهي التي ترد في الساعات الأولى من الحادث.

❖ **الرسائل المضافة:** وهي التي تضاف للمخطط الاتصالي بعد ساعات أو أيام من الحادث.

- **التدريب على محاكاة الأزمة:** يهدف التدريب إلى التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، اختبار خطة التعلم وتجريب خطة إدارة الأزمة إعلاميا، وقد ثبت أن كثيرا من عمليات التدريب كشفت عن أوجه قصور في الخطط المتفق عليها، وبالتالي تم مراجعتها وتعديلها كإدخال تعديلات جوهرية في تشكيل الأعضاء المسؤولين عن إدارة الأزمة إعلاميا، ومن ثم استبعد أفراد أو أضيف آخرون.
- **وضع الدليل الإرشادي:** إن التعليمات المركزة والمذكرات المختصرة أكثر فائدة لفريق اتصالات عند التعامل مع الأزمة، والشيء الأكيد أن دليل الأزمة هو جزءا من منظومة برامج التدريب والمقابلات وطرح الأفكار التي توفر أفضل إعداد لمواجهة الأزمة.

• **بناء الجسور:** إن الجانب الأساسي من الإعداد لأزمة يكمن في إقامة روابط إيجابية مع كبار المسؤولين، السلطات والمجالس المحلية، الصحفيين، خدمات الدعم، أقسام العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى، ومن الأفضل أن يتم ذلك في الظروف الطبيعية وليس أثناء وقوع الأزمة.

• **مشهد الإعداد:** إن الإعداد الناجح والفعال للأزمة هو عملية مستمرة، ومن خلال العمل بروح الفريق واتباع الإجراءات السابقة يمكن تطوير إجراءات أكثر ملائمة وفائدة للمؤسسة.⁶²

وحسب رأينا الشخصي فإن هناك اتصالات قبل الأزمة هو أمر غير منطقي، لأن المؤسسة لا تدري نوع الأزمة، ولا أسبابها، ولتأكيد هذا الرأي، نجد ما أورده الباحث " **قدري علي عبد المجيد** "، حيث يرى أن اتصالات الأزمة تجرى وقت حدوث الأزمة، وأن أي حديث عن اتصالات قبل الأزمة خاطئ نظريا وعمليا لسببين هما:

✓ على المستوى العملي لا يمكن تسمية الاتصالات التي تجريها العلاقات العامة لمنع وقوع الأزمة بأنها اتصالات أزمة، لأن العلاقات العامة بالمؤسسة لا تعلم مسبقا بأن أزمة ما ستحدث في المستقبل، والحديث النظري عن مرحلة ما قبل الأزمة هو حديث يتم في الحقيقة بعد حدوث الأزمة، وهو بالتالي حديث افتراض تحليلي وهو ما يسمى التحليل بعد حدوث الواقعة " **After the Fact analysis** ".

✓ كل الاتصالات التي تجريها العلاقات العامة الاستراتيجية تهدف لإنشاء وتطوير العلاقات مع الجماهير الاستراتيجية والعمل على الحفاظ وعدم تدهورها، وبالتالي فإن ما يسميه البعض اتصالات مرحلة ما قبل الأزمة هو في الحقيقة جزء من العلاقات العامة الاستراتيجية.⁶³

11-2- دور التخطيط الاتصالي أثناء الأزمة:

• **الاستحواذ على الحدث:** لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المؤسسة أن تقول وأن تفعل؟

⁶² - عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجا)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م، ص 131.

⁶³ - قدري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 179.

- **إصدار البيان:** على المؤسسة أن تكون متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز.
- **اجتماع فريق الأزمة:** لابد أن يجتمع فريق الأزمة بالسرعة اللازمة، ويكون الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور استراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب.
- **إقرار استراتيجية التعامل مع الحدث:** عندما لا تستطيع المؤسسة تلبية مطالب مندوبي وسائل الإعلام تكون قد ارتكبت خطأ جسيماً، لذلك يجب أن يظهر الفريق الأساسي لاتصالات الأزمة ويجتمع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة، وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة مواجهة نفسها بالأسئلة الصحيحة، سوف تحدد بنجاح الاستراتيجية المناسبة.
- **تحديد الجمهور المستهدف للاتصال:** تبحث المؤسسة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به أثناء هذه الأزمة من خلال تحديد أولويات الاتصال.
- **تحديد رسائل الاتصال:** تتضمن خطوات مواجهة الأزمة المعدة سلفاً بعض الرسائل الأساسية في البيان الصادر عن المؤسسة، وتشمل: (تفاصيل الحدث، إظهار التعاطف الإنساني، ماذا تفعل المؤسسة الآن لمواجهة الحدث.....).
- **تفهم مشاعر جماهيرك:** ربما يكون أكبر فشل للمؤسسة من المنظور الإعلامي وقت الأزمة هو عدم إظهار التعاطف الإنساني، فليس المهم ما قمت به من اتصال وإنما الأهم كيف يتم استقباله، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.
- **قدم المعلومات:** هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق بسلوكيات الأزمة كلما قلت المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر، وكلما زادت المعلومات التي تقدمها قل الاهتمام بالأزمة.
- **كن مرناً وفكر على المدى البعيد.**
- **الأزمة لم تنته بعد فلا تنسَ هناك بقايا للنار تحت الرماد.⁶⁴**

⁶⁴ - عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص 137 - 140.

11- 3- دور الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل على العملية التقييمية اللازمة، ومن هنا نرى أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بما يلي:

- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملئه مصادر أخرى مغرضة. خاصة وأن الأزمة تترك أثارا خطيرة على المؤسسة، وعلى الجانب النفسي والاجتماعي للجمهور.
- التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها، وتقديم دراسة متعمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور.⁶⁵

- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا، وتشمل هذه العملية الإجابة عن تساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان الأداء الإعلامي عموما؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية ومصاعب تنفيذها، مواقف الكادر وسلوكه وأدائه، أداء الوسائل الإعلامية المختلفة، واستجابة الجمهور، ومجابهة الإعلام المضاد... الخ، ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية.⁶⁶ وأما الباحث "فيليب هينسلو" فيرى أن العلاقات العامة تتعامل مع الأزمات قبل، أثناء وبعد حدوثها، وذلك من خلال:

• قبل الأزمة:

- التحديد - ابحث عن المواقف المحتملة.
- التخطيط - ضع خطط طوارئ بسيطة للتعامل مع المواقف المختلفة ويجب أن تشمل هذه الخطط على:
 - ✓ فريق الأزمات (تحديد اسم).

⁶⁵. علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م، ص ص. 18.

✓ قائد الفريق والمتحدث الرسمي مع وسائل الإعلام.

✓ إجراءات للتعامل مع وسائل الإعلام عموماً.

✓ التسهيلات المتاحة (الإقامة والاتصالات).

✓ المعلومات العامة والأساسية.

✓ أرقام الهواتف الخاصة بالموظفين المهمين.

■ الدعم:

✓ تأكد من أن جميع الخطط قد تمت الموافقة عليها وقبولها ودعمها دعماً تاماً على أعلى مستوى.

✓ يجب أن يحصل جميع المعنيين بالأمر على نسخ من الخطط.

✓ راجع الخطط وقم بتحديثها على فترات منتظمة.

■ التدريب: تذكر أن التدريب هو الطريق نحو النجاح:

✓ أعقد تدريبات منتظمة.

✓ اشترك في خدمات الطوارئ.

✓ أعقد مؤتمرات صحفية تخطيطية لتدريب المتحدث الرسمي لوسائل الإعلام.

✓ تأكد من أن إجراءات إعلام الأقارب معروفة ومحددة.

● أثناء الأزمة: عندما تحدث الأزمة:

■ اجمع الفريق بسرعة - استخدم نظام استدعاء.

■ قم بإعداد أجهزة الاتصالات - نشط كل أنظمة الاتصالات في المؤسسة.

■ أنشئ مركزاً للأزمات - اجمع الأشخاص الأساسيين، وضع قوائم لتوزيع العمل.

■ اجمع المواد الإعلامية والصحفية - اجمع المعلومات الأساسية.

■ قم بعقد مؤتمر صحفي - خصص غرفة منفصلة إذا كان هذا ممكناً.

■ قم بإنشاء سجل أو يومية - افتح سجلاً خاصاً بالأحداث وسجل كل ما يقع باليوم

والتاريخ.

■ اضبط التوقيت - تأكد من أن الجميع يعملون وفق توقيت واحد ومحدد.

■ راقب وسائل الإعلام - تذكر أن المواعيد النهائية تتباين بين الصحف والتلفزيون والإذاعة.

- **انتبه إلى العلاقات الاجتماعية** - حيث يمكن أن يكون هذا العنصر عاملاً حيوياً في تحقيق المصادقية.
- **استعن بنصيحة الخبراء** - احصل على نصيحة الخبراء المتاحة لتوجيه وسائل الإعلام في المراحل الأولى.
- **قدم الإجابات** - أعد إجابات للأسئلة التي تطرحها وسائل الإعلام.
- **إلقاء اللوم** - لا تقم بإلقاء اللوم على أي شخص أو حتى تفكر في هذا.
- **المراسلون** - وفر بعض المعلومات لنشرها في الصحافة.
- **التعويضات** - لا تكشف عن أية تفاصيل خاصة بالتعويضات لوسائل الإعلام، استخدم مساحة إعلامية في الصحف من أجل المطالبة بالتأمين.
- **تجاهل كل مكالمات وخطابات المواساة** - اطلع على كل خطابات الدعم من خلال الإعلانات الموجودة في الصحافة المحلية.
- **إخبار الأقارب** - تأكد من أنه قد تم إعلام أقرب الأقارب بهذه الأزمة قبل الإفصاح عن أي شيء في وسائل الإعلام.

• **بعد انتهاء الأزمة:**

- **تخفيض عدد فريق الأزمات والمعدات المستخدمة** - ويتم ذلك تدريجياً مع انفراج الموقف. يمكن تخفيض عدد العاملين داخل مركز الأزمات.
- **إجراءات المتابعة** - سوف تحتاج إلى القيام ببعض إجراءات المتابعة مثل المؤتمرات الصحفية والبيانات الصحفية والتصريحات والمقالات والمكاتبات العامة.
- **التحقيق** - قم بإعداد أي تحقيق سيتم إجراؤه، اجمع السجلات واليوميات والملاحظات والمواد ذات الصلة الأخرى والتي يمكن أن تعتبر أدلة. احتفظ بكل هذه المواد في مكان آمن.
- **إعادة تنظيم المكان وإجراء التحليل** - هناك دروس إدارية مستفادة من تجربتك خلال هذه الأزمة. ويمكن أن تشير نتائج التحليل إلى الحاجة إلى مراجعة وتعديل خطط الطوارئ لديك.⁶⁷

⁶⁷ - فيليب هينسلو: ترجمة خالد العمري: فن إدارة العلاقات العامة، دار الفاروق، ط2، 2008م، ص ص. 159 - 163.

12- نماذج اتصال الأزمة:

رغم أن معظم الدراسات التي اهتمت بدور اتصالات الأزمة في إدارة الأزمات لم تهدف إلى تقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على أزمات أخرى إلا مراجعة أو بيانات اتصالات الأزمة تكشف وجود بعض المساعي والمحاولات الجادة والحديثة للخروج من دائرة العمومية والنصائح العامة إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة، وأهم هذه النماذج نجد:

12-1 نموذج لوكا زيسكي (Lukaszewski) عن اتصالات الأزمة:

تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة، وذلك على النحو التالي:

- السياسة العامة للاتصال: وقد وضع لها عدة معايير أساسية، وهي:
 - ✓ الانفتاح على الآخرين (Openness) والقدرة على الوصول إليهم، وأيضا القدرة على الرد.
 - ✓ الصدق (Truthfulness)، الأمانة غير المشروطة هي السياسة.
 - ✓ فورية الاستجابة. (Responsiveness)
 - ✓ لا وجود للأسرار في السلوك، الاتجاهات وفي الخطط وحتى في القرارات الاستراتيجية.
 - أولويات الاتصال: (Communication Priorities) هناك عدة اعتبارات لأولويات الاتصال عند وقوع الأزمة، وهذه الأولويات يمكن ترتيبها على النحو التالي:
 - الأولوية الأولى: وهي خاصة بالتأثرين مباشرة من جراء الأزمة، وهم الضحايا سواء يشكل مباشر أو غير مباشر.
 - الأولوية الثانية: العاملون (وهم من بعض الأحيان يكونوا من الضحايا أيضا).
 - الأولوية الثالثة: للأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر أو ثانوي من الأزمة.
 - الأولوية الرابعة: وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الأخرى الخارجية.
- وعلى الرغم من أنه في حالة حدوث الأزمات، فإن فورية الاتصال تكون مهمة في جميع المراحل، إلا أن وضع ذلك في إطار منظم يعطي فعالية أكبر للاتصال.

• القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة: وتشمل الآتي

- ✓ الاتصال بالذين تأثروا أو الأكثر تضررا أولا.

- ✓ الإعلام المحلي هو الأفضل.
- ✓ توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد وذلك سواء من المتحدث الرسمي، العاملين، المسؤول الرسمي وغيرهم.
- ✓ ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام.
- ✓ اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية.
- ✓ التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة.
- ✓ الاعتماد في إدارة الأزمة على عملية إدارة صنع القرار، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- تحليل الموقف العام.
- الخيارات أو الاحتمالات الموجودة للحل.
- اختيار أفضل المعالجات للأزمة.
- معالجة النتائج غير المتوقعة من جراء اتخاذ القرارات.

• إرساء معايير الاتصال القياسية: وتشمل الآتي:

- ✓ الاستجابة: (*Responsiveness*) وذلك بمعنى الاستجابة للحدث أو الأزمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من حيث الاستعداد والتجهيز والخطط المسبقة.
- ✓ الانفتاح: (*Openness*) والانفتاح يكون على المجتمع والجماعات المتضررة من الأزمة، ويكون ذلك بسرعة وبشكل متكامل
- ✓ الاهتمام بالمعنيين بالحدث. (*Concern*)
- ✓ الاحترام: (*Respect*) حتى عندما يتم مهاجمة المنظمة، وذلك من خلال الجهات المعنية يجب الرد الموضوعي وعدم الخوض في مهاترات.
- ✓ التعاون: (*Cooperation*) وذلك من خلال التعاون مع وسائل الإعلام والمسؤولين المحليين والجهات المختلفة المعنية بالأزمة.
- ✓ المسؤولية: (*Responsibility*) حيث يجب عدم إنكار الأسباب الحقيقية، حتى وإن كانت فعلا تقع على عاتق المؤسسة.
- ✓ الحساسية: (*Sensitivity*) بمعنى الشعور من البداية بإرهاصات وجود بوادر أزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة وكذلك تحليل تأثير الأزمة بدقة في حالة وقوعها.

✓ التكامل والترابط. (Integrity)

✓ المقارنة. (Compassion)

✓ القبول: (Consent) وذلك في معالجة الأزمة لأبد من وجود اتفاق في الآراء وعدم

الأخذ برأي منفرد لا يوافق عليه الأغلبية.⁶⁸

12- 2- نموذج الاعتذار:

تعتمد المؤسسة على هذا النموذج، وذلك من خلال سعيها لإقناع جماهيرها بأن ترى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية، وتتمثل فيما يلي:

- التملق والمداهنة: وذلك في محاولة كسب ود الجماهير، وإعلاء شأن المؤسسة عن طريق:
 - ✓ المن والتذكير بالجوانب الإيجابية للمؤسسة، وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.
 - ✓ الترفع عن الأزمة من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهداف سامية.
 - ✓ إطرء الآخرين من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.
- التماس الصفح: وهذا باستدعاء تسامح الجماهير عن طريق:
 - ✓ اتخاذ إجراءات علاجية مثل: إصلاح الإعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا، ومساندة المتأثرين.
 - ✓ إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من الأضرار.
 - ✓ اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة، حيث تعلن المؤسسة عن آليات تزيد من معدلات النمو والجودة.⁶⁹

⁶⁸ - قنري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 243.

⁶⁹ - حسن عماد مكاوي: مرجع سبق ذكره، ص ص. 135 - 136.

المحاضرة الثالثة عشر:

13- معوقات الاتصال بالأزمات:

رغم الجهد المتوقع من اتصال الأزمات إلا أن هناك معوقات كثيرة وعديدة تواجه هذه الإدارات منها:

- ✓ الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.
- ✓ إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- ✓ نحن في بدأ النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- ✓ حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- ✓ قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- ✓ لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
- ✓ النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- ✓ نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- ✓ هناك من سينقذنا - كالحكومة بكل إمكانياتها - عند وقوع الأزمة.
- ✓ موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- ✓ الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- ✓ حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟
- ✓ وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافي وغيرها من الإدارات الحكومية.
- ✓ لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ✓ ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- ✓ الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!
- ✓ وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟
- ✓ سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها.

✓ الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟

✓ هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟ أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له .

✓ كل هذا الاستهزاء والاهمال من قبل متخذي القرارات والمسؤولين ينتج عنه مالا يتحمل عقابه، لذا يجب أخذ الحذر والحيلة وتجهيز خطط واستراتيجيات للتقليل من نسبة الوقوع في الأزمات، أو الحد منها والقضاء عليها نهائياً.

كما يرى باحثون آخرون على غرار الباحث " السيد السعيد " أن معوقات الاتصال الأزماتي تتمثل في معوقات فنية وأخرى تنظيمية، وهي على النحو التالي:

13- 1- المعوقات الفنية لاتصال الأزمة:

تصاحب بعض العمليات الاتصالية أثناء الأزمة مجموعة من السلوكيات وردود الأفعال التي ينجر عنه آثار سلبية على علاقة المؤسسة بمحيطها وعلى صورتها العمومية على وجه الخصوص ومن تلك السلوكيات ما يلي:

1. التصرف الهجومي اتجاه كل الآراء والأحكام حول الأزمة.
2. المغالاة في رد الفعل أثناء التعامل مع الأزمات، إذ أن بعض الأحداث لا تستدعي الرد عليها ويكون السكوت هو أفضل علاج لها لتجنب إثارة الموضوع.
3. حجب الحقائق وتقديم معلومات لا تتسم بالصدق.
4. الافتقار إلى التعاطف مع الآخرين.
5. محاولة التهرب من المسؤولية وإلقاءها على طرف آخر.
6. نقص الخبراء والمتخصصين في الاتصال أثناء الأزمة؛ وفي حالة وجودهم فالمؤسسة لا تحبذ اللجوء إليهم.
7. لا تهتم المؤسسة بتكوين فريق لخلية الأزمة واتصال الأزمة، بل تكتفي بتعيين شخص يتولى مهمات وعمليات الاتصال، كما أن تكوين خلية إدارة الأزمة غالباً ما يتم وقت حدوث الأزمة.
8. عدم فتح قنوات الاتصال الداخلية.
9. عدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمات أو ضعفها لعدم اختبارها.

10. عدم الدقة والسرعة في تقديم المعلومات للصحفيين.

11. عدم التعاون مع الصحفيين، وتكوين علاقات حسنة معها.

12. عدم الاهتمام بجمع المعلومات.

وفي حالة وقوع خطأ اتصالي يمكن للمؤسسة تدارك الأمر بإتباع الخطوات التالية:

1. الاعتراف بالخطأ بطريقة لا تلقي المسؤولية على المؤسسة مع تقديم الاعتذار بما يتناسب والموقف.

2. توضيح الاستياء من الموقف والأسى لما حدث.

3. عرض التدابير الوقائية التي ستتخذ لضمان عدم تكرار الأزمة.⁷⁰

بالإضافة لهذه المعوقات الفنية والشخصية، فإن هناك عوامل أخرى تنظيمية لها القدر الكافي للتأثير على مسار إدارة الأزمة اتصاليا.

13-2- المعوقات التنظيمية لاتصال الأزمة:

تبرز مجموعة من العوامل التنظيمية، والتي عوض أن تساعد خلية اتصال الأزمة على إدارة عملها وتحقيق نتائج إيجابية يمكن أن تكون معوقات فعلية تعرقل نشاطها ولعل أهم هذه العوامل المعيقة هي:

1. موقع اتصال المؤسسة بما فيه اتصال الأزمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يتأثر بعلاقاته مع بقية الهيئات الإدارية في المؤسسة وبموقعه ومدى ثقة الإدارة العليا به.

2. مستوى خبرة أعضاء اتصال المؤسسة في التعامل مع الأزمات وفي مجال التسيير.

3. إن تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها وتحولها، يتطلب طرق مختلفة لمواجهتها.

4. قلة الشركات الاستشارية في مجال الاتصال المؤسسي في الوطن العربي ومجال إدارة الأزمات.

5. مركزية اتخاذ القرارات حيث تجد مديرية الاتصال نفسها محصورة في مجال ضيق يخنق أنشطتها ويحيط من قيمتها، فيكون دورها استشاري فحسب.

6. ولعل أهم العوامل هو عامل ثقافة المؤسسة الاتصالية في الأزمات والتي تحدد مدى اهتمام المؤسسة ببرامج التخطيط للأزمات أو ببرامج اتصالات الأزمة.