

اتصال الأزمات، رسم السياسات واتخاذ القرار

أسس نظرية ونماذج تطبيقية

ياسمين بويض¹، فريال بن مزابري²

¹ كلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر 3، boudhyas@yahoo.fr (الجزائر).

² كلية علوم الإعلام والاتصال، benmazari.feriel@gmail.com (الجزائر).

تاريخ الاستلام: 2019/ 03/25، تاريخ المراجعة: 2019/ 05/22، تاريخ القبول: 2019/ 05/30

ملخص: نسعى من خلال مداخلتنا هذه إلى إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمات في المؤسسات، و أهمية الاستشراف التكتيكي المسبق لكل المؤشرات المتذبذبة و غير الظاهرة التي تشير بحدوث أزمات في الأفق، فالبصيرة الإستراتيجية بعيدة المدى تخلق نوع من الاختلاف في كيفية التعاطي مع الأزمات، و إمكانية تجاوزها كلية إذا تم التخطيط الإستراتيجي Strategic planning على أسسه الصحيحة بناءا على البيانات و المعلومات الإستراتيجية المهمة التي تشكل قاعدة خصبة لبناء الإستراتيجيات الكفيلة بالتعامل مع تلك الظروف غير الاعتيادية التي تمر بها المؤسسات، و الاتصال هنا يلعب دورا مهما إن لم نقل إستراتيجيا في مختلف مراحل الأزمات و خاصة في المرحلة التي تسبق هذه الظروف. الكلمات المفتاحية: الأزمات، الاتصال، التخطيط الإستراتيجي، إستراتيجيات الاتصال، اتخاذ القرار.

Abstract : This study aims to describe and gauge the crisis communication path. So in this paper, we seek to demonstrate the role played by the strategic planning of crisis communication in institutions and the importance of anticipating the tactical predetermination of all oscillating and non-visible indicators that indicate crises on the horizon.

The long-term strategic vision creates a kind of difference in how to deal with crises, Can be overcome entirely if strategic planning is based on the right basis based on data and strategic information is important to form a fertile base to build strategies to deal with these unusual circumstances experienced by institutions, and the communication here Plays an important and strategic role transferred at various stages of the crisis, especially in the period leading up to these conditions.

Keywords: Crisis, communication, strategic planning, communication strategies, decision making.

مقدمة عامة:

تعيش مختلف المجتمعات في ظل العولمة مجموعة من التحولات التكنولوجية، الاتصالية والاقتصادية التي جعلتها تواجه العديد من التحديات والأزمات؛ نتيجة لاكتساح هذه الأخيرة الأزمات مختلف مجالات الحياة بدرجات متفاوتة.

لقد بات من الضروري العمل على إدارة الأزمة ونذكر أن أول بداية للتفكير في إدارتها كانت مع أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 ، ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليست فقط كحالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها أوضاع اللاتوازن واللااستقرار في النظم والقيم؛ وإنما كفرصة للتغيير والتطوير، ويكون ذلك من خلال تدخل الإنسان لتسييرها بطريقة عقلانية ورشيدة لإدارتها، وإن كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية فإن إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني المؤسسات بمختلف أنواعها وخصائصها.

فالأزمات اليوم تطال لتشمل كل مناحي الحياة، إذ تؤدي إلى إعادة تشكيل العلاقات بين الأمم والشعوب وفق معطيات يعجز الأفراد والمؤسسات وحتى الأنظمة على التحكم فيها، حيث أصبح المجتمع ينأى عن أزمة ويستيقظ على أخرى كما قال الرئيس الأمريكي السابق richard nixon "الحياة أزمة تلو أخرى" فبداية من الصراع على البقاء، الصراع على الرغبة، أزمة الإرهاب، أزمة الرهائن، أزمة الأخلاق، أزمة الهوية... وصولاً إلى ما يصطلح عليه بالأزمة

البيولوجية "أزمة الجمرة الخبيثة"، و باعتبار المؤسسة تلك النواة البنوية المرتبطة ارتباطا عضويا بالمجتمع فإنها تؤثر و تتأثر بكل تلك الرهانات والمستجدات التي تطرأ عليه، فهي بذلك نسق اجتماعي مفتوح على بيئته يؤثر ويتأثر بكل تغيراتها التي تفرض خاصية الوجود اليومي وغير المنقطع للمؤسسات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تفعيلها لعنصر الاتصال، وتكثيفها لعمليات التخطيط الإستراتيجي لهذا العنصر الحساس، في مختلف الظروف التي تمر عليها، وليس فقط عندما تتعرض لمشاكل أو أزمات تعوق حركة نشاطها، وتفرض عليها مستجداتها تؤدي بها في الكثير من الأحيان إلى التحطم والاختفاء كليّة، لذلك وجب عليها التيقض وتوفير ما يسمى بـ "الإدارة العلمية الرشيدة" The scientific management التي تقوم على التخطيط و التنبؤ بمؤشرات الأزمات من أجل مواجهتها ومعالجتها بفعالية و احترافية، فالتعامل مع الأزمات لم يعد ذلك التعامل الارتجالي الذي كانت تعتمد عليه المؤسسات سابقا نظرا لضعف آلياتها التكتيكية والتخطيطية وإنما أصبح علم قائم بذاته، حيث أنّ هناك معادلة علمية حقيقية بين الاتصال و الأزمات، فالطبيعة القوية والمدمرة التي تتميز بها الأزمات لا تدعو إلى النقص من قيمة تلك المؤشرات المتذبذبة وإهمال عملية التخطيط المسبق، بل بالعكس، لابد من الاحتراز وبناء كيانات مضادة لتلك المتغيرات الدخيلة على الطبيعة العادية لتلك المنظمات، إلى غيرها من الإستراتيجيات المستخدمة عادة في التعامل مع الأزمات،

وفي الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة؛ بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات، فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة، وعليه يتحدد في " إطاره الاتصال

العام كعملية اجتماعية الجامع لشبكات اتصال المؤسسة الداخلية والخارجية والتي يتم تسخيرها وتجنيدها في مختلف مراحل الأزمة بشكل مقصود، إما من أجل الوقاية أو العلاج أو الترميم والتحسين لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، ويعتبر فرصة للتغيير والتجديد". وفي ختام هذا الملخص المقتضب نطرح الإشكال الذي ستبنى عليه دراستنا هذه: ما طبيعة العلاقة بين ثنائية التخطيط الإستراتيجي للاتصال والأزمات؟ و إلى أي مدى يساهم الاستشراف القبلي المقنن في تسيير وإدارة الأزمات في مختلف مراحلها؟ و من هنا نطرح التساؤلات التالية:

1. ما معنى الأزمة؟ و ما هي المفاهيم المشابهة لها؟
 2. ماذا نقصد بإدارة الأزمة؟ و ما هي مراحلها؟
 3. كيف يتم التخطيط الإستراتيجي للتعامل مع الأزمات قبل، أثناء وبعد حدوثها؟
 4. كيف يتم بناء الخطة الاتصالية للتعامل مع الأزمات؟ و من هنا فإننا نهدف من خلال مداخلتنا هذه إلى:
 1. ضبط مفهوم الأزمة و الإحاطة بجميع المفاهيم المشابهة له و الفصل بينها.
 2. التعرف على كيفية التخطيط للأزمات في مختلف مراحلها (قبل، أثناء وبعد)، وذلك عن طريق استخدام الأساليب الآلية الكفيلة بذلك.
 3. معرفة أهمية التخطيط الإستراتيجي للأزمات، و عدم ترك الأمور للارتجالية التي تؤدي دائما إلى عواقب وخيمة جدا.
 4. التعرف على إستراتيجيات التعامل مع الأزمات.
- أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق التالية في إدارة الأزمة :

- أهمية تبني المؤسسات لسلوك مناسب للتعامل مع الأزمات قبل، أثناء وبعد حدوثها.

- الاهتمام الواسع بالجانب العلمي الممنهج في كيفية التعاطي مع الأزمات، و إقحام مفهوم التخطيط الإستراتيجي في بناء الإستراتيجيات المختلفة للتعامل معها.

- الأهمية الكبيرة لتعامل المؤسسات مع وسائل الإعلام في مثل هذه الظروف الحساسة بكل ثقة ومصداقية من أجل إرضاء كل الأطراف، والتأكد من إيصال المعلومة للأطراف التي تحتاجها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

تحديد المفاهيم:

الأزمة:

إن تحديد مفهوم دقيق للأزمة أمر في غاية الصعوبة لأن تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، وله علاقة مباشرة بالكثير من التخصصات التي تداولت كلمة "الأزمة" في الكثير من دراساتها، ومع ذلك سوف نحاول ضبط هذا المفهوم بتحليل و مناقشة بعض العناصر الارتباطية به ولا سيما أن الأدبيات الأكاديمية تجعل من تحديد المفردات المتداولة في الدراسة المعيار الأساسي لوضوح الوجهة وبلوغ الغاية.

تعرف الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة.¹ (شاهر، الحارثي، 2011، ص11)

و تعرف كذلك على أنها: حالة تضفي درجة عالية من الخطورة على الحالة العادية، وترجع أصول كلمة أزمة "crisis" إلى الكلمة اللاتينية kreinein ومعناها أن تقرر "to decide" لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار decisive moment، أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة.² (فريد عيشوش، 2010، ص52)

- **المصطلحات المشابهة للأزمة:**

1. الحادث:

يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع، و انقضى أثره فور إتمامه، و لا تكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث نفسه ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا، و إنما تكون فقط إحدى نتائجها، كما أن آثارها و نتائجها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضا.³(محمد الخضير، 2003، ص 115-116)

2. المشكلة:

وتمثل مرحلة من مراحل الأزمة، و لكنها لا تمثلها بجميع جوانبها⁴ (محمد فتحي، 2001، ص9)، فهي أخف حدة من الأزمة، و يمكن حلّها بأيسر الطرق وأسهلها، و لا تتطلب جهودا كبيرة من اجل حلّها، و قد يؤدي حلّها إلى تجنب وقوع الأزمة، فهي كالشرارة إن تم إطفائها تم إطفاء النار و إن تم إهمالها اشتعلت النار وحلّت الكارثة، و حل المشكلة يكون نهائيا و نافذ المفعول ومستمر حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة.

3. الكارثة:

وهل عبارة عن نكبة مفاجئة وضخمة، و قد تكون الكارثة هي لحظة انفجار الأزمة و لكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها، فهي حالة حدثت فعلا، مدمرة نجم عنها ضرر مادي أو غيره، مثل البراكين، الزلازل، والفيضانات...، وتنجم بعد ذلك أزمة، مثل أزمة السكن، الإغاثة..⁵ (محمد فتحي، نفس المرجع، ص9)، ويميّز اغلب الباحثين والمهتمين بالأزمات والكوارث بين المصطلحين على أساس أن الكارثة أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار ودوائر التأثير، وبالتالي مستوى وحجم الخسائر المادية والبشرية والجهود المطلوبة لمواجهتها.⁶(محمد شومان، 2002، ص15)

اتصال الأزمة:

الاتصال: نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية.⁷ (أحمد العبيد، 2014، ص23) يعرف اتصال الأزمة على أنه يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيه.⁸ (هامل مهدية، 2008-2009، ص36)

وهو أيضا الأنشطة الاتصالية التي تتعامل مع الغموض والتهديد الذي يحيط بالمعنيين بالأزمة، ويهدف إلى تهدئة حالة الاضطراب والهلع التي تجتاح الجميع أثناء الأزمة من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة أو الدولة للتعامل معها.⁹ (حمدي شعبان، 2016، ص235)

التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكاليف وتعتظم النتائج.¹⁰ (الكوفي مجيد، 2009، ص21)

التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه،¹¹ (محمد خلف، 2017، ص159) وهو العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية، وتتضمن التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي وتحديد البدائل، ويعني بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الأهداف الشخصية المحددة بأفضل السبل والتكاليف.¹² (خلف الله جبارة، ص29)

تعريف أسامة محمد علما: التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم (أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ.¹³(محمد أبو صالح، 2009، ص105)

فالتخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي(الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط) القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة).¹⁴ (فريد النجار، 2010، ص78)

تعريف إدارة الأزمات:

إن اقتران الأزمة بالإدارة يعني محاولة التحكم في الأزمة بشكل أفضل وذلك بسحب الوظائف الإدارية الأساسية عليها؛ أي استخدام عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتسخيرها لتسيير الأزمة لصالح المؤسسة وتعرف إدارة الأزمة بـ: " كيفية التعامل والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة منها مستقبلا"¹⁵ (إدريس لكريني، 2003، ص33)، أي إخضاع خطوات تتبع مراحل الأزمة للدراسات العلمية لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

وتستخدم إدارة الأزمات لتفادي الأزمة على الإطلاق في حال تكرارها فهي "عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها. واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلا"¹⁶(شومان، مرجع سابق، ص23) ، فإدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة وهادفة، نخطط ونستعد لها للوقوف على أسبابها وأبعادها، مع توظيف

العنوان: كلية علوم الإعلام والاتصال، 11 طريق دودو مختار البناية الجديدة- بن عكنون- الجزائر العاصمة.

البريد الإلكتروني: revuefsic@gmail.com

كل الإمكانيات المادية والمعنوية ووضع مجموعة من البدائل لتفادي الأزمات ، أو على الأقل التقليل من آثارها مع محاولة استغلالها كفرصة للتغيير والتجديد بما يضمن إعادة التوازن والاستقرار للنسق، ولكن يجب علينا أن نفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فالإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات لحل بعض المشاكل التي تعترض النسق، فهي: "علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة في الآخرين"¹⁷ (فاروق عثمان، 2004، ص131) ، وفي الغالب يستعمل هذا المصطلح ويطبق على مستوى العلاقات الدولية وعلى مستوى المؤسسات، كما يحتاج لخبرة كبيرة لدى ممارسيه، على خلاف ذلك فإن إدارة الأزمات تكون غير مفتعلة، وتبحث في كيفية التغلب على الأزمة وفقا للطرق العلمية.

ومع ذلك فإن إدارة الأزمات والاستعداد والحيطة سيختلف باختلاف المجال الذي تظهر وتتمو فيه الأزمة، وهذا يتطلب تمييز رشيد للحدود الفاصلة بين مفهوم الأزمة ذاته وبين المفاهيم المشابهة له.

1. مراحل التخطيط الإستراتيجي.

يمكن تحديد مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في الآتي:¹⁸ (مدحت، مرجع سابق، ص ص 88.89)

الرأي الأول:

- 1- تحليل الأوضاع الحالية.
- 2- تحديد الاحتياجات المستقبلية.
- 3- تكوين الرؤية المشتركة للمستقبل.
- 4- مقارنة المستقبل بالحاضر.
- 5- خطة التنفيذ و المتابعة.

الرأي الثاني:

- 1- تحديد الاتجاهات و التطورات و القضايا التي قد يكون لها تأثير هام له دلالاته.

- 2- تحليل العملاء و المستهلكين أو المستفيدين.
- 3- تحديد مواطن القوة أو الضعف لدى المنظمات المنافسة.
- 4- تحليل اتجاهات المنظمة و قوتها أو ضعفها و الفرص و التهديدات التي تواجهها.
- 5- وضع الرؤية المستقبلية و الرسالة للمنظمة.
- 6- وضع الأهداف طويلة المدى التي تمكن من الوصول إلى تلك الرؤية وتحقيق تلك الرسالة.
- 7- اختيار الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المناسبة و تحديد الآليات اللازمة لتحقيقها.
- 8- وضع خطط المشروع و تطوير خطط الإدارة.
- 9- تطبيق وظائف التحكم و مؤشرات الأداء والتغذية العكسية.

II. اتصال الأزمات:

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 من الكوارث، وأهمية صياغة الرسائل الإعلامية، خصائصها أثناء وقوع الأزمة، أو الكارثة، غير أن معظم هذه الدراسات لم تول عمليات الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة، و مرحلة ما بعد الأزمة الاهتمام الكافي،

وفي الثمانينات من القرن العشرين شوهدت زيادة كبيرة في البحوث و الدراسات التي تناولت الجوانب الاتصالية والإعلامية في سياق النمو العام لدراسات وبحوث إدارة الأزمات والكوارث، والذي تنامي بوتيرة متسارعة في نهاية الثمانينات، حيث أن 80% مما متب في مجال إدارة الأزمات قد كتب بعد عام 1988م.¹⁹ (الحملوي، 1997، ص ص 25-26)

العنوان: كلية علوم الإعلام والاتصال، 11 طريق دودو مختار البناية الجديدة- بن عكنون- الجزائر العاصمة.

البريد الإلكتروني: revuefsic@gmail.com

اتصال الأزمة : " يستدعي وضع مجموعة من الأنشطة الاتصالية في حيز العمل المخطط لها بشكل مسبق ...منذ اكتشاف الإنذارات السابقة للأزمة، وتدهور القوة ويصاحب كذلك العودة للنشاط العادي كما يمكن تحويل الأزمة "كرأسمال" يعني استثمار الأزمة واستغلالها من أجل تحسين الأوضاع الأولية السابقة لها²⁰، ويؤكد هذا التعريف على مرافقة الاتصال لمختلف مراحل الأزمة. إن اتصال الأزمة "يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها"²¹(شومان، مرجع سابق، ص70)

الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة:

تؤكد أدبيات التسيير الإداري أن التخطيط السابق لاتصال الأزمة متضمن في التخطيط الشامل لإدارة الأزمة ككل والذي يكون هدفه الأساسي تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمات أو على الأقل مواجهتها بالإمكانات والوسائل اللازمة للحد من انتشارها.

حيث يشمل اتصال الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها على إعداد خلية اتصالات الأزمة وتحديد علاقة هذه الأخيرة بخلية إدارة الأزمات، وتدريب أعضاء الخلية مع تكوين قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة المؤسسة وجمهورها وطبيعة الأزمات المحتملة الوقوع ووضع جملة من التصميمات والخطط لمواجهتها.

كما يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة بالعملية الوقائية التي يمكنها أن تجنب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو على أقل تقلل من تداعياتها إلى حد كبير جدًا، وبالتالي الحفاظ على سمعة المنظمة من التهديد والتشويه.²²

(عيشوش، 2011، ص127)

الاتصال أثناء وقوع الأزمة:

يتم التعامل مع الأزمة وقت حدوثها باختيار خطة مناسبة لمواجهتها، وفي المرحلة الثانية من الأزمة يقوم الجهاز الاتصالي بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي إلى جانب جمع وتحليل المعلومات عن الأزمة ذاتها، وبذلك تقوم إدارة الاتصالات والتي نعني بها "إدارة اتصال المؤسسة"، أو العلاقات العامة أو أي وحدة إدارة توكل إليها مهمة الاتصال بما يلي: ²³ (هامل، مرجع سابق، ص108)

1- جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه:

تفرض مرحلة وقوع الأزمة الضغط الكبير على المؤسسة وعلى خلية اتصال الأزمة من جوانب متعددة لمعرفة تطورات الأزمة، فهناك ضغط كبير من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والأخبار عن الأزمة، فلا بد على إثر ذلك جمع المعلومات عن الأزمة والاتصال بالسلطات المسؤولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذي يحتاج إلى معلومات عنها.

2- التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا:

عند وقوع الأزمة مباشرة يقوم اتصال المؤسسة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي ولاسيما الأفراد المتأثرين مباشرة بالأزمة، فيقوم اتصال المؤسسة بتزويدهم بمختلف المعلومات عن الأزمة وتطورها وعن مجهودات المؤسسة في تعاملها مع كل الأحداث.

3- التعامل مع وسائل الإعلام:

ونظرا لأهمية الاتصالات مع وسائل الإعلام والتي تعدّ نتيجة حتمية ينبغي الإعداد للتعامل معها من خلال مجموعة من القواعد منها:
-ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وهواتف وفاكسات المحررين بوسائل الإعلام.
-إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله.

-إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسؤولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم.²⁴ (نفس المرجع، ص113)

الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

ومن أهم أنشطة الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة نجد:

دعم العلاقات بجماهير المنظمة:

- التعرف المستمر على فئات الجمهور المستهدف وخصائصه الديمغرافية والسيكوغرافية ورصد التحولات في رغبات واحتياجات الجماهير.
-تحليل احتياجات الجماهير ووضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية تلك الاحتياجات.

-التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية والسعي للوصول إلى حلول مقبولة وواقعية لما يلبي رغباتهم واحتياجاتهم.²⁵ (نفس المرجع، ص143)

مواجهة جماعات الضغط:

تحديد جماعات الضغط المحتملة ورصد أساليبها في التعامل وبناء خطط التعامل معها ورفض ادعاءاتها، ورصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية اتجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، وفضح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة ومحاولة القضاء عليها والسعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين والمنافسين.²⁶ (نفس المرجع، ص145)

الخلاصة:

وفي ختام بحثنا هذا توصلنا إلى أن الأزمة هي حالة مصيرية تتميز بالتذبذب وعدم الاستقرار، لذلك لا بد على كل المؤسسات و الدول أن تنتهياً جيداً لمثل هذه الظروف غير الاعتيادية، والتي قد تشكل خلا من الصعب إصلاحه بعد تفاقمه، لذلك لا بد منها من تشخيص الأسباب الرئيسية وراء حدوثها، لأن الأزمات لا تنشأ دون سبب، بل تكون وراءها عدة أسباب تساعد على تطورها واستفحالها، فالأزمات حالة مُربكة تُشعرُ بعد الاستقرار والارتباك والقلق، مما

يؤدي إلى اتخاذ قرارات منفردة و متسعة تزيد من الأمر سوءاً، لذلك كان من الواجب إقحام عنصر التخطيط الإستراتيجي للتنبؤ بهذه الظروف الصعبة في حياة المنظمات، و بالتالي بناء حصن واقى و لو كان مبدئياً لكنه يساعدها على كسب الكثير من الوقت حين تصادمها مثل هذه الظروف المدمرة، كما لابد لنا في الأخير أن نؤكد على ثنائية "الاتصال والأزمات" والعلاقة الوطيدة بين المفهومين في مثل هذه الحالات، فالإتصال يعد العصب الحيوي الذي يغير مسار الأمور أثناء وقوع الأزمات، فهو ذلك العنصر الفعال الذي لابد من إقحامه في كل مراحل حياة الأزمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة و التقليل من خطورة الأزمات أو حلها نهائياً.

- ¹ شاهر بن فهد الحارثي: بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، عمادة الدراسات العليا، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2010-2011، ص: 11.
- ² فريد عيشوش: أزمة حوادث المرور والإستراتيجية الاتصالية لمديرية العامة للأمن الوطني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2009، 3-2010، ص: 52.
- ³ محمد أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص ص 115، 116.
- ⁴ محمد فتحي: الخروج من المأزق- فن إدارة الأزمات، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2001، ص 9.
- ⁵ محمد فتحي، نفس المرجع، ص 9.
- ⁶ محمد شومان: الإعلام و الأزمات- مدخل نظري و ممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص 15.
- ⁷ أحمد العبيد أبو السعيد وآخرون: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 23.
- ⁸ هامل مهدي: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2008-2009، ص: 36.

⁹ حمدي شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط4، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2016، ص:235.

¹⁰ الكوفي مجيد: التخطيط الإستراتيجي عرض تطبيقي ونظري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:21.

¹¹ محمد طاهر الخلف وآخرون: الإدارة الإستراتيجية، ط1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص:159.

¹² خلف الله حبارة الله محمد: التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، ص:29.

¹³ محمد حسين أبو صالح: التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009، ص:105.

¹⁴ فريد راغب النجار: التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص:78.

¹⁵ إدريس لكروني: " إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية"، المستقبل العربي، العدد 287، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2003، ص:33

¹⁶ شومان محمد، نفس المرجع السابق، ص:23.

¹⁷ فاروق السيد عثمان: التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين، الطبعة الأولى. مصر، 2004، ص:131

¹⁸ مدحت محمد، أبو النصر: مقومات التخطيط و التفكير الإستراتيجي المتميز، نفس المرجع السابق، ص:89.88.

¹⁹ محمد رشاد الحملاوي، منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، ورقة عمل بالمؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات و الكوارث، وحدة بحوث الازمات، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 25-26 أكتوبر 1997.

²⁰ Gilles Guerin_ Talpin : La communication de crise .Edition Pr éventique . France .2003.pp 43-44

²¹ شومان محمد، نفس المرجع السابق، ص:70

²² عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص:127.

²³ هامل مهيدي، مرجع سابق، ص:108.

²⁴ نفس المرجع، ص:113.

²⁵ نفس المرجع، ص:143.

²⁶ نفس المرجع، ص:145.