

## دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات

### The role of strategic communication in crisis management

هشام بوعروري<sup>1\*</sup>، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة سطيف 2،

(الجزائر)، [hi.bouarouri@univ-setif2.dz](mailto:hi.bouarouri@univ-setif2.dz)

رزاق لحسن، وحدة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، (الجزائر)،

[Amerhassan17@yahoo.fr](mailto:Amerhassan17@yahoo.fr)

..تاريخ قبول المقال: 18-10-2021

تاريخ إرسال المقال: 18-08-2021

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور الاتصال الاستراتيجي بمختلف أشكاله ووسائله في إدارة الأزمات، في مدى سرعة وكفاءة فعالية إرسال واستقبال المعلومات، التي من شأنها المساهمة في إدارة فعلية وفعالة للأزمات، باعتبارها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة الاتصال الاستراتيجي وكيفية تطبيقه، قبل، أثناء، وبعد حدوث الأزمات، ومدى مساهمته في إدارة تلك الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الاتصال الإستراتيجي ضروري لما له من فعالية، يجعل المؤسسة أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات، كونه الوسيلة المثلى التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في إدارة الأزمات. **الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الاتصال الاستراتيجي، الأزمة، إدارة الأزمات.

#### Abstract:

This study aims to know the role of strategic communication in its various forms and means in crisis management, in the speed and efficiency of sending and receiving information, which would contribute to the actual and effective management of crises, as it is a transitional condition characterized by imbalance, and the factors that will transform it. This study aims to try to identify the nature of strategic communication and how to apply it, before, during, and after the occurrence of crises, and the extent of its contribution to the management of those crises. An environment full of threats, being the ideal means that can contribute significantly to crisis management.

**Key words:** Communication, Strategic Communication, Crisis, Crisis Management.

\*هشام بوعروري.

## مقدمة:

يشهد هذا العصر العديد من التغيرات السريعة إلى حد كبير جداً، وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، فالأزمات المتلاحقة، والمتنوعة، والمعقدة التي يعيشها هذا العالم كقيلة بدارستها ويحتاج ذلك إلى إدارة وسيطرة وإعادة توازن، لضمان الاستقرار.

إنّ الأزمة أو الكارثة أو الخطر، هي كلمات تظهر بصفة مستمرة ومتكررة في مؤسساتنا، فانتشرت مفاهيم الأزمة في كل ميادين الحياة، ويعود ذلك إلى ما يتميز به محيط المؤسسة من تطور اجتماعي وثقافي، و تقلبات اقتصادية وتحولات سياسية في العالم، هذا ما يؤكد الدخول في حقبة كثيرة الاضطرابات والأزمات غير معروفة سابقاً.

لهذا ظهرت الحاجة إلى الاتصال باعتباره متغيراً هاماً للتعامل مع المخاطر وعنصراً فعالاً لنجاح المؤسسات، مهما كان طابع نشاطها في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية، وفق إستراتيجية اتصالية مخطط لها مسبقاً، ولهذا تولي المؤسسات اهتماماً بالغاً للاتصال الاستراتيجي في نضامها الإداري، إذ أنه أصبح ضرورياً كغيره من الموارد والآلات والعمال، لقدرته على ضمان بقاء المؤسسة، واستمرارها في تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات والمخاطر، والتعرف على أهمية التخطيط لإدارة الأزمة ومواجهتها، باعتباره من أهم المرتكزات التي يقوم عليها الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمة، وسنعمد على رؤية تحليلية لأهمية وحيوية الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي قد تعترض المؤسسة وكيفية التخطيط لها إستراتيجياً.

وتبعاً لذلك قُسمت الدراسة إلى مبحثين، حيث يتضمن المبحث الأول علاقة الاتصال بالإستراتيجية، ومفهوم الاتصال الاستراتيجي وكيفية التخطيط له، وماهية الإستراتيجية الاتصالية ومراحل صياغتها وأهدافها.

بينما تضمن المبحث الثاني الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمة، مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات، أسباب نشوء الأزمة وإدارتها إستراتيجياً، ودور الاتصال الاستراتيجي في مختلف مراحل الأزمة ( قبل، أثناء، وبعد ).

## المبحث الأول: علاقة الاتصال بالإستراتيجية

أصبح للاتصال فعالية حاسمة بالنسبة للمؤسسة، للدور الذي يلعبه في عملية تحديد الطرق المساهمة في التطبيق، ولكي يكون أكثر تماسكاً تربطه المؤسسة بإستراتيجية تمكنه بربط سياسيتها بالأهداف التي تسعى لتحقيقها، وصولاً إلى اتصالٍ استراتيجي يسمح بتخطيط وتنسيق الإجراءات الخاصة بالمؤسسة بطريقة تنظيمية.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال الاستراتيجي وكيفية التخطيط له

### أولاً: الاتصال الاستراتيجي:

الاتصال الاستراتيجي هو فن التخطيط والقيادة وتنسيق الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الاتصال الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعتبر الاتصال الاستراتيجي وسيلة لإقناع الآخرين بقبول أفكار الفرد أو المؤسسة وسياساتها أو دوراتها العملية.

ويعني الاتصال الاستراتيجي إقناع باقي الأطراف بالوقوف مع سياسة المؤسسة المنتهجة، ويعني إتباع نهج محايد تجاه الآخرين أو على الجانب الآخر أو على الأقل حيادياً<sup>2</sup>.

ويركز الاتصال الاستراتيجي على كيفية تقديم المؤسسة نفسها لنفسها والترويج لها من خلال الأنشطة المقصودة لقادتها وموظفيها وممارسيها في مجال الاتصال<sup>3</sup>.

وهذا ما يعني أنّ الاتصال الاستراتيجي ذو طبيعة هادفة بطريقة تنظيمية يبحث على نطاق واسع في مختلف العمليات المتضمنة في كيفية تفاعل الأشخاص في المؤسسات، والعمل على الخروج من الأزمات والمعقدة التي تقع فيها المؤسسة.

### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر **التخطيط** وسيلة إدارية ناجحة لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، إذ لا يمكن انجاز أي عمل بنجاح بدون تخطيط اتصالي منظم قائم على مبادئ وخطوات مسبقة، سواءً ما يتعلق بتوفير الإمكانيات اللازمة، أو الموارد لتنفيذ الخطة والانتقال من مرحلة لأخرى في الوقت المحدد لتحقيق

<sup>1</sup> Johanna Tzountzouris: **La communication stratégique: un travail d'équipe**, Atelier présenté le vendredi 6 mars, 2018, p 1.

<sup>2</sup> Richard Halloran: **Strategic Communication "The US Army War College Quarterly"**, volume 37, number 3, Parameters Autum 2007, p 6.

<sup>3</sup> Hallahan Kirk and others: **Defining Strategic Communication**, international Journal of strategic communication, 2007, p 07.

الأهداف، وتلافي كل الآثار السلبية التي تعيق أعمال المؤسسة<sup>1</sup>، فهو يقوم بتحديد أهداف المؤسسة المستقبلية مع تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا ما يساعد على متابعة العمل لفترة أطول مع التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تحدث بالمستقبل.

- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** يعتبر الطريقة الملائمة لتحديد الأهداف البعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة وفق السياسة المتبعة<sup>2</sup>.

فالتخطيط الاستراتيجي على حد تعريف مصطفى أحمد السيد " تلك الخطة الشاملة الطويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهدافٍ طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة، وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم<sup>3</sup>.

فهو خطة إستراتيجية عامة تسهل عملية الإدارة الناجحة، ويعطي صورة كاملة حول ما الذي تقوم به وما هو المسار المستقبلي الذي تريد الوصول إليه، إذ يعتبر من الركائز الأساسية التي تأخذ بها المؤسسات للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها، بغض النظر عن نوعية هذه الأزمات ودرجة خطورتها.

### ثالثاً: خطوات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن إجراء الخطة الإستراتيجية للاتصال الاستراتيجي خاصة أثناء المخاطر وفق خطوات منظمة متتابعة تتمثل في (04 مراحل) عامة أساسية بداية بـ:

- مرحلة التحليل والرصد.

- مرحلة صياغة الإستراتيجية.

- مرحلة التجسيد والتنفيذ.

- مرحلة التقييم والتقييم.

كما يمكن أن نحددها كما يلي:

<sup>1</sup> السهيلي فيحان فهد غازي: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص 03.

<sup>2</sup> الديراوي أيمن حسن: أثر التخطيط الاستراتيجي على أثر المنظمات ( دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة)، مجلة IUGJEBS، العدد 3، 2017، ص 84.

<sup>3</sup> كريمة شعبان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة أزمة تويوتا نموذجاً، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019، ص 19.

1. التحديد الدقيق للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة والتعرف عليه.
2. أن تقوم المؤسسة بتشخيص البيئة المحيطة بها وتحديدتها وتقييمها.
3. وضع الخطة الإستراتيجية وصياغتها وفق سياسة المؤسسة.
4. رسم الخطة العملية لبرامج عمل المؤسسة وتحديدتها.
5. تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
6. ثم الرقابة وتقييم النتائج وبناء نظام معلوماتي خاص بالخطة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية الإستراتيجية الاتصالية

#### أولاً: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية:

قبل التطرق لتعريف الإستراتيجية الاتصالية يجدر بنا تعريف مفهوم الإستراتيجية التي استخدمت لأول مرة في المجال العسكري حيث كانت تعتبر فن القيادة لتحقيق الانتصار.

يعرف Thomas الإستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>2</sup>.

ويرى يونس إبراهيم أنّ الإستراتيجية "ليست حل المشاكل المطروحة، بل مهمتها إعادة تنظيم الحالة أو الوضع بشكل يجعل المشاكل التي سوف تظهر قابلة للحل، وعليه فإنّ قلب الإستراتيجية وجوهرها هو الفعل أو العمل، ويحمل الفعل معنى القرار، حيث تتخذ القرارات بخصوص متغيرات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها"<sup>3</sup>.

وتعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنّها "فن التسيير، الانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خيارهم عبد الله: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (دراسة نموذج أزمة شركة تويوتا)، مذكرة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص ص 16-17.

<sup>2</sup> فلاح الحسيني عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 13 .

<sup>3</sup> يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، د.ط، دمشق، 1999، ص ص 190-191.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.ط، 2004

فيعرفها **Pierre grigory** أنها "مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير<sup>1</sup>". كما تعبر الإستراتيجية الاتصالية فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وذلك عن طرق توفير أهم المبادئ الأساسية لتكون متوافقة مع سياسة المؤسسة<sup>2</sup>. نجد أن الإستراتيجية الاتصالية تقوم على التواجد والاستمرارية لتحقيق الأداء الناجح، والشفافية والوضوح لتكون سهلة الفهم غير غامضة، معتمدة على مبدأ الواقعية والتماسك الاتصالي مع قرارات المؤسسة، لتحضا بالقبول الداخلي من قبل المسؤولين والعاملين في المؤسسة، وصولاً ، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

### ثانياً: أهداف الإستراتيجية الاتصالية:

- القدرة على الفهم الجيد وتنمية المعلومات بين جميع الموظفين.
- تشجيع وتحفيز الموظفين والمستخدمين بخلق ظروف مناسبة تساعد على الرضا الوظيفي .
- تنسيق الأفعال وتصحيح المعلومات الخاطئة من خلال توفير الوسائل الاتصالية الضرورية.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدماً.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة<sup>3</sup>.

### ثالثاً: مراحل صياغة الإستراتيجية الاتصالية:

إن الخطة الإستراتيجية تمر بالعديد من المراحل بدءاً بتحديد الأهداف وصولاً إلى تنفيذها نذكرها كالاتي<sup>4</sup>: "تحديد الأهداف، دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي، تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل، اختيار الوسائل ودعائم الاتصال".

<sup>1</sup> Pierre grigory: **marketing, publicité**, bordomme, september, 1994,p 90.

<sup>2</sup> Jean-marc Decaupin: **La communication marketing (concepts, techniques, stratégies)**, 2<sup>eme</sup> édition economica, Paris, p p 39-46

<sup>3</sup> توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحمد المرسي وزهير نعيم الصباغ، د.ط، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990، ص 77.

<sup>4</sup> سامية عواج: الاتصال في المؤسسة "المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص ص 238-239.

التنفيذ.

### 1. تحديد الأهداف: إذ لا بد أن يكون في تحديد الإستراتيجية الاتصالية لأهداف المؤسسة بدقة،

تبنى على أسس وقواعد صحيحة، وتطوير العلاقات في المؤسسة وخلق اتصال مع كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة<sup>1</sup>، وتمر هذه المرحلة بنقطتين مهمتين تتمثل في:

أ. **تحديد الأهداف العامة:** إن الأهداف العامة هي محاولة التعرف والتأكد من القبول الجماعي للأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال، وتحديد الأهداف العامة يعود للمدير وحده لأنه المقرر وتمكن أن تحددتها مباشرة هيئة الإدارة ككل.

ب. **تحديد الأهداف الخاصة:** وعلى عكس تحديد الأهداف العامة فالأهداف الخاصة يشترط فيها إشراك الجميع في هيئة الإدارة، وهذه المرحلة ككل تركز على مجموعة من النشاطات الآتي ذكرها:

- منهجية للتخطيط وإدماج الإدارة ضمن الإستراتيجية العامة.
- ضرورة أن يكون هناك تغذية مرتدة بمعنى يجب معرفة رد فعلهم الإيجابية وإدراج جميع الردود ضمن إستراتيجية محددة.

### 2. دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بـ:

أ. **البحث عن هوية المؤسسة وصورتها:** الهوية تحدد من خلال هياكلها، أنظمتها، تاريخها..، والصورة هي انعكاس للهوية.

ب. **تأكيد أهداف الاتصال المحددة من الإدارة وتكييفها:** تحدد الأهداف من قبل إدارة الاتصال وفي هذا الإطار ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، فواقع المؤسسة عامل مهم في تأكيد الأهداف

ت. **تعيين خطوط حركة المعلومات من المؤسسة:** يتم تعيين مجموعة مؤقتة مم قبل الإدارة تهتم بالدراسة الثقافية والاجتماعية مما يسمح بتحديد الأمثل لقنوات الاتصال.

### 3. تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل: يجب تعيين المستقبلين والمستهدفين من الاتصال،

والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص وقد يكونوا مباشريين أو غير مباشريين، وعلى أساس تحديد المستهدفين من الاتصال وتكييف الرسائل وتختارها وفقاً للمستقبلين<sup>2</sup>.

### 4. اختيار وسائط وروابط الاتصال: يمكن أن تكون الرسائل كتابية أو شفوية تخضع لإدارة

<sup>1</sup> Marcenacluc alain: **communication des entreprises**, hachette éducation, paris, p 232.

<sup>2</sup> سامية عواج: الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 239.

السلطة الرئاسية، وكلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقة الشخصية كلما كان الاتصال فعالاً، أما بالنسبة لروابط فيجب أن تكون على قدر كبير من المميزات والمؤهلات الشخصية العالية نقادياً لتحريف المعلومة وكلما كثرت الوسائط زاد تحريف المعلومة<sup>1</sup>.

#### 5. تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية: قبل عملية التنفيذ من الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة

لكل هدف لوحده، لكي لا تفقد الإستراتيجية صفتها من الفاعلية، حيث تمتد فترة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية من سنتين إلى 5 سنوات، ويتم التطبيق مع المتابعة والرقابة بداية من الأهداف الاتصالية، المستهدفين، الوسائط، الوسائط، التكاليف المتعلقة بها بالإضافة إلى العراقيل التي تواجه العملية الاتصالية<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: أهمية الإستراتيجية وعلاقتها بالاتصال:

##### أولاً: أهمية وجود إستراتيجية اتصالية<sup>3</sup>:

- تسعى الإستراتيجية الاتصالية إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال معرفة اتجاهاتها لفترة زمنية معينة.
- تعطي الإستراتيجية الاتصالية نظرة استشرافية واضحة في المستقبل وتتصدى للأزمات بفعالية.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة.
- تساعد الإستراتيجية الاتصالية متخذ القرار والمدراء على الفحص ومعرفة الاتجاهات الصحيحة.
- إضافة إلى أن الاتصال الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.
- تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.
- تفيد الإستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.
- تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد، وفي التفكير بعيد الأمد.

<sup>1</sup> سامية عواج: مرجع سابق، ص 240.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: التخطيط الإستراتيجي، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص 58-

إنّ الإستراتيجية الاتصالية ذات أهمية بالغة للغاية، حيث أن جميع المؤسسات لديها نوع خاص من الأساليب الاتصالية الإستراتيجية لتصوير رسالتهم الأساسية لمحيطها، فبدون إستراتيجية التي تصل بشكل فعال إلى الجماهير المستهدفة المحددة مسبقاً، فلا توجد طريقة تمكن المؤسسة التأثير على الأفراد والتصدي لكل المخاطر التي تواجهها، لذا عليها من الأفضل تطوير اتصال قوي إستراتيجياً، علاوة على ذلك، فإن هذا من شأنه أن يضمن عدم إضاعة الوقت في تحقيق أهدافها بأسهل طريقة<sup>1</sup>.

### ثانياً: علاقة الاتصال بالإستراتيجية:

يعتبر الاتصال عملية أساسية ومهمة في المؤسسات، إذ لا تتم هذه العملية بدون أسس وضوابط علمية وتنظيمية وطرق مدروسة وهادفة، من خلال إستراتيجية تعتمد بشكل قاعدي على نظام اتصالي منسق لتسيير المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها<sup>2</sup>، فالاتصال عبارة عن أداة موجهة للأفراد والتأثير عليهم، بل هو وسيلة توفر للجهاز التنظيمي معلومات ذات صلة باتخاذ القرار عن طريق اتصال إستراتيجي يسمح لها بجمع المعطيات والمعلومات وتداولها ومعالجتها.

إنّ المؤسسة التي لا تملك إستراتيجية اتصالية فعالة وشاملة، لا يمكنها اتخاذ القرارات وتذليل الصعوبات، فسيكون من غير المرجح أن يكون لها اتصال فعال<sup>3</sup>.

فتعتبر العلاقة بين الإستراتيجية والاتصال علاقة الاعتماد المتبادل، فهما وجهان لعملة واحدة، ذلك أن المؤسسة تتأثر بالسياق والبيئة المحيطة بها، وحتى تتسجم وتندمج مع هذا المحيط يتطلب بدرجة كبيرة توفير اتصال إستراتيجي مكتمل الأركان، يساهم بشكل كبير على ارتفاع المؤسسة وتطويرها وتحقيق أهدافها، وتذليل الصعوبات ومواجهة الأزمات وإدارتها بشكل فعال.

### المبحث الثاني: الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

قد تتعرض الدولة أو المؤسسة لأزمة ما، تكون عبارة عن حالة حرجة قد تهدد كيانها واستقرارها ومن قدرتها على المنافسة، مما قد يعرضها للانهايار والزوال، التي تظهر بشكل مفاجئ والتي يمكن أن يزداد خطرها وتتنوع في توجهاتها، وهذا ما يستدعي توفر اتصال إستراتيجي قائم على التخطيط وعلى الأهداف الإستراتيجية كركيزة أساسية توجه المؤسسة لإدارة أزماتها في مختلف مراحلها .

<sup>1</sup> Matthew Cook: **Guidelines for the Development of a Communication Strategy**, New Horizon Centre, 2007, p 5.

<sup>2</sup> Nicole Giroux: **La communication interne: une définition en évolution**, Presses Université de Bordeaux, Paris, 2012, P 4.

<sup>3</sup> Thierry Libaert: **La Communication de crise**, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015, P 14.

**المطلب الأول: مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات.**

**أولاً: مفهوم الأزمة:** تعرف على أنّها: حالة تضيق درجة عالية من الخطورة على الحالة العادية للطارئ<sup>1</sup>.

وترجع أصول كلمة "أزمة crisis إلى الكلمة اللاتينية **krinein** ومعناها أن تقرر **decide to** ، لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار **décisive moment** أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة<sup>2</sup>.

ويعرفها معجم "ويبستر" بأنها: "نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج"، كما يعرفها أيضا بأنها: "وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجة فالأزمة حالة من عدم الاستقرار تنبني بحدوث تغيير حاسم وشيك، قد تكون نتائجه غير مرغوبة بدرجة عالية<sup>3</sup>".

وعليه فالأزمة عبارة عن موقف طارئ يحدث تذبذباً في تسلسل الأحداث داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها مخاطر مادية ومعنوية، مما يستدع اتخاذ قرارات سريعة يسودها التوتر نتيجة نقص المعلومات.

**ثانياً: إدارة الأزمات:**

1. **تقليدياً:** يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة"<sup>4</sup>، وإذا توقفنا في هذا المفهوم نلاحظ أن عملية الأزمة يُنظرُ إليها بشكل سلبي، حيث أن الجهود يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة وليس قبلها.

2. **حديثاً:** فإن إدارة الأزمة يتوجب على متخذ القرار ومن المسئول ضرورة التفكير وتوقع ما لا يمكن توقعه، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقاءها في السوق"<sup>5</sup>.  
وكما أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها في تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة،

<sup>1</sup> Patrick Lagadec: **Cellule de crise piège de base**, editions d'organisation, Paris, 1996, p 112.

<sup>2</sup> حسن عماد مكايي: **الإعلام ومعالجة الأزمات**، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 48.

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق: **إدارة الأزمات (التخطيط لما قد يحدث)**، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004،

ص 17.

<sup>4</sup> عيشوش فريد: **الاتصال في إدارة الأزمات**، د.ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 93.

<sup>5</sup> عبد لرزاق الدليمي: **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**، ط2، دار اليازوري العلمية، 2015، ص 165.

وتشمل مهمة المديرين المسؤولين على هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها، أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل<sup>1</sup>.  
فإدارة الأزمات إذاً، "هي جزء من نظام أكبر لإدارة المخاطر التنظيمية، فمن الناحية المثالية تبدأ قبل حدوث الأزمة في الواقع، مع تدقيق شامل لتحديد المشكلات الرئيسية وتحديد أولويات المخاطر حول هذه الأزمة والاعتراف بوجودها، ثم محاولة احتواء هذه المشكلة"<sup>2</sup>.  
ومن هنا فإن إدارة الأزمات هي مجموع التدابير والمنهجيات المستخدمة في التعرف على أضرار الأزمة والسيطرة عليها والحد منها، وآثارها الجسيمة، فهي تساعد في تجنب الأزمات، أو إدارة تلك التي تحدث بشكل مفاجئ بأكثر فعالية.

### المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمة وإدارتها إستراتيجياً

#### أولاً: أسباب نشوء الأزمات:

من الواضح أن أنواعاً معينة من متخذي القرار في المؤسسات يفشلون في الاعتراف بحدود قاعدة معارفهم في اتخاذ القرارات، حتى عندما يتم لفت انتباههم إلى المشاكل، فإنهم يدخلون في حالة الإنكار، وعدم مواجهة الأزمات المحتملة<sup>3</sup>، وغياب الانسجام والاتصال بين مستويات الإدارة للمؤسسة يحول بشكل كبير إلى حدوث أزمة تسبب آثاراً جسيمة للمؤسسة.

ومن بين أسباب نشوء الأزمة نذكر أهمها:

**1. سوء الفهم وسوء الإدراك:** يعتبر من بين أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، ويحدث عادة سوء

الفهم من خلال نقص المعلومات، والتسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل أن تتضح حقيقتها<sup>4</sup>.

**2. تعارض المصالح والأهداف:** يعتر تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة سبباً وجيهاً في حدوث

الأزمة ونشوتها، حيث يسعى كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة ضغط تقوي

<sup>1</sup> جواهر القناديلي: قضايا في الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2015، ص 140.

<sup>2</sup> Luecke and Barton: **Crisis management: master the skills to prevent disasters**, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 2004, p 7.

<sup>3</sup> John Basinger: **What causes organizations to suffer crises?**, TCii Strategic and Management Consultants, 2015, pp 3-4,( Available at: [www.tcii.co.uk](http://www.tcii.co.uk) ).

<sup>4</sup> العامري عباس: إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص 22.

مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة<sup>1</sup>.

**3. سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع

المجالات، وينشأ سوء التقدير والتقييم من خلال الإفراط في الثقة في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه<sup>2</sup>.

**4. اليأس والإحباط:** يعتبر اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً

على متخذ القرارات، واليأس يسبب الإحباط لما يترتب عليه من فقدان هذا الأخير الرغبة في التطوير وبالتالي الاستسلام، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعم فيه<sup>3</sup>.

**5. الأخطاء البشرية:** تتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي

بعض المشرفين، وإهمال الرؤساء، وغياب المتابعة والرقابة، وإهمال التدريب، وتراكم النتائج<sup>4</sup>.

**6. الإدارة العشوائية:** هي تلك الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يميله الموقف، وتبعاً لرؤيته

الشخصية ودون أي تخطيط، وينشأ هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله<sup>5</sup>.

**ثانياً: الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة الأزمة (استراتيجيات الاتصال الأزموي):**

تعتبر القيم والمبادئ والرؤية والرسالة من أهم ركائز أي مؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن رؤية المؤسسة ورسالتها لا ينبغي تدوينهما كالشعار والرموز، وإنما يجب أن تكون قابلة للتطبيق لتحقيق أهدافها، فالرؤية في إدارة الأزمات مهمة لرسم إستراتيجية فعالة لمواجهتها<sup>6</sup>.

وقد أكد علماء الاتصال أن إستراتيجية إدارة الأزمات تختلف دائماً باختلاف الأزمات، وهذا ما يوضح بأن لكل أزمة إستراتيجية خاصة تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، وكما أنه يمكن استخدام أكثر من

<sup>1</sup> الخضير محسن: إدارة الأزمات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص 92.

<sup>2</sup> عبد العال رائد: أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> المهدي سوزان، وهيبه حسام: الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد 26، الجزء 4، جامعة عين شمس، 2002، القاهرة، ص 43.

<sup>4</sup> ماهر أحمد: إدارة الأزمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 30.

<sup>5</sup> السيد عليوة: إدارة الأزمات في المستشفيات، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 16.

<sup>6</sup> Nabizade Behnamiri, Mohammad Hossein: **The Role of strategic Management In Crisis Management**, Crisis Management Journal, No15-16, p 9.

إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف، أي أنهم يؤكدون على أن إستراتيجية مواجهة الأزمة هي إستراتيجية:

الإستراتيجية الموقفية أي إستراتيجية التحقيق الظرفية والتي تبحث عن المعلومات المنهجية التي تم توحيدها لتكون دائماً هي نفسها لجميع تحليلات الحالة<sup>1</sup>، فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الإستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف<sup>2</sup>.

ومن أهم الإستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداماً في إدارة الأزمات نذكر الأنواع التالية:

**1. إستراتيجية الصمت:** "الهدف من هذه الإستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعدم

تقديم المعلومات، مع الإشارة إلى أنها إستراتيجية غير معتمدة كثيراً لأنها تتأثر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة<sup>3</sup>."

ويرى جون بيار: "أن موقعها من عدم الاتصال بالمحيط يعتبر موقفاً سلبياً، حتى تفصح المؤسسة عن حيثيات الأزمة<sup>4</sup>."

كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لأن المؤسسة إذا فضلت الصمت سيتم نشر خبر الأزمة عن طريقها، حيث أن بعض المؤسسات تعتقد أن بإمكانها الحفاظ على سريتها من خلال التقييم على أحداثها، وهذا ما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة.

**2. إستراتيجية حائط الصد:** هنا ترفض الإدارة الاستجابة لضغوط القوى الخارجية وتحاول صدها

لعدم الحصول على معلومات عن الموضوع، فهي لا تعترف بالخطأ وبذلك تزداد انتقادات الجماهير ووسائل الإعلام السلبية، وهذا ما يسمح بتأزم الوضع ودخول المؤسسة إلى أزمة كانت في غنى عنها<sup>5</sup>.

**3. الإستراتيجية القانونية:** "تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تضع حداً للإشاعات

وتتحمل مسؤولية الأزمة، كما تقدم بيانات وإحصائيات حول خسائر ومخلفات الأزمة، وهو أسلوب يعكس

<sup>1</sup> Michael D. Skipton: **A Situational Strategic Management Approach to Case Analysis**, Memorial University of Newfoundland, Journal of Higher Education Theory and Practice, Vol. 17, 2017, p 83.

<sup>2</sup> علي عوجة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار عالم الكتاب، مصر، 2005، ص 204.

<sup>3</sup> Jean-Philippe Danglede: **L'art délicat de la communication de crise**, Avril 2019, paris: [theconversation.com](http://theconversation.com)

<sup>4</sup> Jean Pier: **communication de crise**, quelle stratégie, economica, paris, 1997, p 252.

<sup>5</sup> علي عوجة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات مرجع سابق، ص 205.

صارمة المؤسسة في التعامل مع الأزمة<sup>1</sup>.

4. إستراتيجية التبرير والاعتذار: في هذه الحالة تلجأ المنظمة للاعتراف بالأزمة وتعترف بالخطأ

باستخدام أساليب راقية ولبقة، تعلن من خلالها عن تبريراتها ودفاعها عن أسباب وقوع الأزمة، فتقدم معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة والناجحة في إدارة الأزمات.

5. إستراتيجية التملص من المسؤولية: تحاول المنظمة تحويل أسباب الأزمة لأطراف أخرى وإظهار

أنها مجرد ضحية، مما يدفعها لنشر معلومات تؤكد على ذلك حتى تظهر في مظهر الضحية، وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

6. إستراتيجية التبرير والاعتذار: وفيها تعترف المنظمة بالخطأ وتعذر عنه بأكثر الطرق ملائمة

ولباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من التكتيكات الناجحة والفعالة في إدارة الأزمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: دور الاتصال الاستراتيجي في مختلف مراحل الأزمة

يعتبر الاتصال أساسي لإدارة الأزمات، فهو يوفر الوضوح والتوجيه للموظفين والعملاء والشركاء في وقت غير مؤكد ومربك، فيتمثل الدور الرئيسي للاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات في استقرار المنظمة ودفعها إلى الأمام من خلال إلهام الثقة وكسب الثقة وإشراك أصحاب المصلحة، إذ يعد الاتصال الواضح والمتسق أمرًا حيويًا للحفاظ على استمرارية العمل والتعافي بنجاح<sup>3</sup>.

### أولاً: دور الاتصال الاستراتيجي قبل الأزمة:

في الواقع الفعلي، يرتبط الاتصال الاستراتيجي بالأزمات باستخدام كافة المعلومات لتحديد المخاطر، وفي تحفيز السلوكيات المخففة التي يمكن أن تقلل من هذه المخاطر، وتنسيق الدعم والتعافي في الحالات التي تحدث فيها الأزمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Alain Milon, Luc Marcenac, Serge-Henri Saint-Michel: **Communication des entreprises**, Hachette, Paris, 1996, p 237, Disponible sur: eyrolles.com.

<sup>2</sup> علي عوجة، كريمان فريد: مرجع سابق، ص ص 208-209.

<sup>3</sup> Ayme Zemke: **role of strategic communication in crisis management and business continuity**, 13 June 2020, Available at: <https://beehivepr.biz>, viewed: 14/07/2021.

<sup>4</sup> Mbui Victoria Mukii: **The role of Communication in crisis management in institutions of higher learning in Kenya: A case study of the University of Nairobi**, Master's of Arts in

إنّ عدم التركيز على عملية الاتصال لمنع حدوث الأزمة، ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع الأزمات، وعلى المؤسسة أن تعتمد على أسس اتصالية فعالة يمكن حصرها فيما يلي:

- إعداد إستراتيجية إعلامية بدقة.
  - تحديد الجماهير المستهدفة.
  - تحديد خطة إعلامية تتسم بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف.
  - التعامل مع وسائل الإعلام بصدق موضوعية.
  - الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
  - التزويد بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال لإدارة الأزمة.
- ففي هذه المرحلة يجب على المؤسسة أن تحدد النقاط الكبرى الواجب التقيد بها في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة والمتمثلة في:

1. رصد بيئة عمل المؤسسة: وذلك عن طريق وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة ونشاطها ومركزها المالي، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وعلاقات العمل في الداخل و الخارج، وظروف الإنتاج و العمالة و التسويق<sup>1</sup>.
- وعلى الأخص جوانب طبيعة نشاط المؤسسة وخلفيتها التاريخية ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها، بالإضافة إلى علاقتها مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الايجابية والسلبية<sup>2</sup>، مع مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر عنها مدعومة بمعلومات موثقة، ورصد جوانب دعم العلاقات مع الأطراف ذات الصلة، وكسب العديد من المؤيدين لها ولسياستها، ومحاولة التعرف على الخصوم وكيفية التصدي لهم.
2. تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال: والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة تعمل المؤسسة على مخاطبتهم في كل المراحل المختلفة للأزمة وتشمل الجماهير الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ص 128-131.

<sup>2</sup> كموش مراد: العلاقات العامة و إدارة الأزمة "دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خده، 2007/2008، ص 131.

<sup>3</sup> حسن عماد مكاي: الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق، ص 130.

والهدف من تحديده هو سرعة الوصول والتعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بنشاط المؤسسة إلى جانب توفير الإمكانيات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية لكل فئة من الجمهور.

### 3. بناء الرسائل الاتصالية: يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة الأهمية في مواجهة

الأزمات والكوارث إعلامياً، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعله، خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمة<sup>1</sup>، وبشكل عام يمكن التمييز بين نوعين من الرسائل الاتصالية:

أ. الرسائل الآنية: وهي ترد في الساعات الأولى من الحادث.

ب. الرسائل المضافة: وهي التي تدمج وتضاف للمخطط الاتصالي بعد ساعات أو أيام من الحادث مكملة للرسائل الأولى<sup>2</sup>.

### 4. التدريب على محاكاة الأزمة: إن نصف النجاح في إدارة الأزمات يعتمد على التدريب، فلا

يوجد أي قيمة للاتصال بدونها، والقاعد التي يقترحها خبراء إعلام الأزمات هي بذل جهد متساوي على التخطيط والتدريب، فالتدريب لا يهدف فقط إلى التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، بل يهدف أيضا إلى اختبار خطة التعلم واكتساب الجديد وتجريب خطة إدارة الأزمة إعلامياً، وقد ثبت أن كثيرا من عمليات التدريب كشفت عن أوجه تصور في الخطط المتفق عليها، وبالتالي تم مراجعتها وتعديلها<sup>3</sup>.

## ثانياً: دور الاتصال الاستراتيجي أثناء الأزمة:

تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث أن الأمر الذي يكون قيد الاهتمام أثناء الأزمة يتمثل في المعلومات، حيث أن قلتها تؤثر سلباً على مختلف الأطراف، وبالتالي فإن قدرة أخصائيين العلاقات العامة في المؤسسة على وضع نظام اتصالي استراتيجي وقت الأزمة لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومة الفورية وجمع كافة المعلومات الخاصة بالأزمة وقت الأزمة يعطي مؤشراً مهماً على فعالية المؤسسة في إدارة الأزمة..، وي طرح العديد من المختصين في هذه المرحلة العديد من الإجراءات الهامة، على النحو التالي:

### 1. الاستحواذ على الحدث: تعتمد المؤسسة أحيانا على بعض الإجراءات المفصلة لإيهام الجماهير

بأنها غير مستسلمة للأزمة بل تسعى للقاء عليها ببساطة تامة، فمثلا حين يحدث تلوث في

الهواء قد تقوم المنظمة بإيقاف تشغيل احد المصانع حتى تبدي للجماهير أنها مهتمة بهم

<sup>1</sup> محمد شومان: الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية، د.ط، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص87.

<sup>2</sup> Thierry Libaert: **L'entreprise en Etat de choc**, edition de lenvironnement, paris, 1998, p 163.

<sup>3</sup> محمد شومان: مرجع سابق، ص ص 93-94.

وحريصة على صحتهم، وبذلك تكون المؤسسة قد أملت بالأحداث وخاصة عندما تقوم وسائل الإعلام بإيداع أفعالها.

**2. إصدار البيان:** يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً<sup>1</sup>، وينطوي البيان على بعض العناصر المهمة متمثلة في: تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث، كما تقوم بإظهار تعاطف إنساني وذلك باستخدام عبارات مثل "نحن نهتم"، "نحن قلقون مما حدث"، "نحن نعتني"، "نحن نتعاطف"، "نحن نأسف"، "نحن نندم"،.. الكشف عما تقوم به المؤسسة لمواجهة الحدث مثل: اتخاذ إجراءات وقائية، إيقاف التشغيل، إغاثة المتضررين<sup>2</sup>.

**3. اجتماع فريق الأزمة:** ليس من الواجب أو المتوقع إلزاماً تواجد جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة الحدث، ومهما كان هيكل الفريق فلا بد إن يجتمع بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع بعيداً عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث، قصد تطوير إستراتيجية المواجهة.

**4. إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث:** عند هذه النقطة وبينما يقوم فريق إدارة الأزمة بإختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما حدث، يظهر في الصورة أشخاص من كل مكان يطلبون الحصول على رسائل عاجلة ومعلومات، وتتلقى المنظمة اتصالات عديدة من مندوبي وسائل الإعلام، الذين يرغبون في الحوار مع المتحدث الرسمي بشكل عاجل، ويكون رئيس المنظمة في أمس الحاجة إلى معرفة ما انتهى إليه فريق إدارة الأزمة من قرارات وتوصيات<sup>3</sup>.

### ثالثاً: دور الاتصال الاستراتيجي بعد الأزمة:

تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، وكما تشمل أيضاً على العملية التقويمية اللازمة، ومراحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها وهنا نرى ضرورة إنجاز المهام المتمثلة في: عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة وترك الجمهور في فراغ، وضرورة

<sup>1</sup> عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> كموش مراد: العلاقات العامة و إدارة الأزمة، مرجع سابق، ص 133.

<sup>3</sup> حسن عماد مكاي: الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق، ص ص 151-153.

دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات

التركيز في هذه المرحلة من إدارة الأزمة إعلامياً على استخلاص العبر والدروس والنتائج منها، مع ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لدور الاتصال في إدارة الأزمة إعلامياً<sup>1</sup>.  
ويُعتمد في هذه المرحلة على إعادة التوازن والعودة إلى الوضع الطبيعي للمؤسسة، وعلى إدارة الاتصال أن تعتمد على مجموعة من الأنشطة لتستعيد السيطرة، متمثلة في<sup>2</sup>:

**1. بيئة عامل المؤسسة: وتشمل:**

- النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمؤسسة، وإعادة تحليل صلاتها مع مكوناتها المختلفة.
- العمل على استكشاف مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطار واتخاذ الإجراءات الوقائية لتعامل معها.
- تمكين الإدارة من السيطرة على المشكلات و اتخاذ الإجراءات لمواجهة الطوارئ.
- التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة لموقف تصاعدها، وتحليل نقاط و الضعف في المنظمة، والاستعداد المستمر للتصدي للثغرات المحتملة.
- استخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط.

**2. دعم العلاقات بجماهير المؤسس:**

- التعرف المستمر على فئات الجمهور المستهدف وخصائصه، مع تحليل احتياجاته ووضع خطط اتصالية كفيلة بتلبيتها.
- التفهم الكامل لمدرجات الجمهور وتبني قضاياها لاكتساب المصداقية.
- التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية والسعي للوصول إلى حلول مقبولة وواقعية لما يلي رغباتهم واحتياجاتهم.

**3. دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:**

- إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، و اقتناص فرص التعاون واكتساب الثقة، و إقناعهم بتبني مواقف المؤسسة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير.
- المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام، وتقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة والجهات ذات الصلة

<sup>1</sup> أديب خضور: الإعلام والأزمات، ط1، دار الأيام للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1999، ص 74.

<sup>2</sup> عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ص 142-145.

دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات

- الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة.
- الالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.
- 4. مواجهة جماعات الضغط:**
- تحديد جماعات الضغط المحتملة ورصد أساليبها في التعامل وبناء خطط التعامل معها ورفض ادعاءاتها.
- رصد الفئات التي تحفظ بمشاعر عدائية اتجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، وفضح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة ومحاولة القضاء عليها.
- رصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمنظمة الناتجة عم بعض الصراعات أو التنافس و محاولة حصرها وتضييق نطاقها.
- معرفة جوانب القصور الإداري ومحاولة التغلب عليها من خلال الإدارة الإستراتيجية.
- الحفاظ على المعايير الأخلاقية وآداب المهنة ومعايير الجودة والأمان الدولية.
- السعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين والمنافسين.

**خاتمة:**

يمكن أن نستخلص من خلال ما تبين لنا أن توفر الاتصال الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية ومهمة، فقد فرض نفسه في جميع المؤسسات مهما تعددت أنواعها ونشاطاتها، كونه الوسيلة المثلى التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بفعالية، خاصة مع تعدد الأزمات المفاجئة المهددة لكيانها وصورتها. فإن عملية إدارة الأزمة في جوهرها تستند إلى اتصالٍ استراتيجي، يستند إلى تفعيل منظومة اتصالية داخل هيكل المؤسسة التنظيمي، باعتباره المفتاح الرئيسي لتحقيق الاتصال بين أطراف المؤسسة داخليا وخارجيا، مما يسمح بتوفير ثقافة اتصالية فعالة لإدارة الأزمات والمخاطر التي تهدد المؤسسة، مع الاعتماد على الإستراتيجية الاتصالية، باعتبارها من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية، لما لها من أهمية في التعامل مع الأزمات.

**التوصيات المقترحة:**

- يتوجب على المؤسسات أن تولي أهمية لإدارة الأزمات وأن تتبناها علمياً، مع ضرورة ربطها بالأهداف العامة للمؤسسة لإحداث التوافق.
- ضرورة تبني المؤسسات اتصال إستراتيجي فعال، يجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقليلة الفرص.

- ضرورة وضع مخطط استراتيجي اتصالي شامل بهدف امتلاك القدرة على مواجهة وتخطي الأزمات بكفاءة وفعالية.
- العمل على تحديد وابتكار أساليب إستراتيجية اتصالية لإدارة الأزمات والتدريب على تنفيذها، بهدف الاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهتها.

#### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحمد المرسي وزهير نعيم الصباغ، د.ط، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1990.
2. جواهر القناديلي: قضايا في الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2015.
3. حسن عماد مكاي: الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
4. الخضيرى محسن: إدارة الأزمات، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002.
5. سامية عواج: الاتصال في المؤسسة "المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
6. السيد عليوة: إدارة الأزمات في المستشفيات، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
7. العامري عباس: إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993.
8. عبد الرحمن توفيق: إدارة الأزمات (التخطيط لما قد يحدث)، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004.
9. عبد لرزاق الدليمي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط2، دار اليازوري العلمية، 2015.
10. علي عجوة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار عالم الكتاب، مصر، 2005.
11. عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، د.ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
12. فلاح الحسيني عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

13. ماهر أحمد: إدارة الأزمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
  14. محمد الصيرفي: التخطيط الإستراتيجي، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
  15. محمد شومان: الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات عملية، د.ط، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
  16. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.ط، 2004.
  17. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، د.ط، دمشق، 1999.
- باللغة الأجنبية:

1. Alain Milon, Luc Marcenac, Serge-Henri Saint-Michel: **Communication des entreprises**, Hachette, Paris, 1996.
2. Hallahan Kirk and others: **Defining Strategic Communication**, international Journal of strategic communication, 2007.
3. Jean Pier: **communication de crise**, quelle stratégie, economica, paris, 1997.
4. Jean-marc Decaupin: **La communication marketing (cencesptes, techniques, stratégies)**, 2<sup>eme</sup> édition economica, Paris, 1999.
5. Jean-Philippe Danglade: **L'art délicat de la communication de crise**, paris, 2019.
6. Luecke and Barton: **Crisis management: master the skills to prevent disasters**, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 2004.
7. Matthew Cook: **Guidelines for the Development of a Communication Strategy**, New Horizon Centre, 2007.
8. Nicole Giroux: **La communication interne: une définition en évolution**, Presses Université de Bordeaux, Paris, 2012.
9. Patrick Lagadec: **Cellule de crise piège de base**, editions d'organisation, Paris, 1996.
10. Pierre grigory: **marketing, publicité**, bordomme, september, 1994.
11. Thierry Libaert: **La Communication de crise**, Dunod, 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 2015.

12.Thierry Libaert: **Lentrprise en Etat de choc**, edition de lenvironnement, paris, 1998.

ثانياً: الرسائل والمذكرات:

1. خيارهم عبد الله: **التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات** (دراسة نموذج أزمة شبكة تويوتا)، مذكرة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
2. السهيلي فيحان فهد غازي: **متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011.
3. عبد العال رائد: **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
4. كموش مراد: **العلاقات العامة و إدارة الأزمة "دارسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خده، 2007/2008.

5. Mbui Victoria Mukii: **The role of Communication in crisis management in institutions of higher learning in knya: A case study of the University of Nairobi**, Master's of Arts in Communication Studies, Master's of Arts in Communication Studies, University of Nairobi, 2016.

ثالثاً: المقالات:

1. المهدي سوزان، وهيبه حسام: **الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة**، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد 26، الجزء 4، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002.
2. كريمة شعبان: **أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة أزمة تويوتا نموذجاً**، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019.
3. الديراوي أيمن حسن: **أثر التخطيط الاستراتيجي على أثر المنظمات (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة)**، مجلة IUGJEBS، العدد 3، 2017.
4. Nabizade Behnamiri, Mohammad Hossein: **The Role of strategic Management In Crisis Management**, Crisis Management Journal, No15-16.

5. Michael D. Skipton: **A Situational Strategic Management Approach to Case Analysis**, Memorial University of Newfoundland, Journal of Higher Education Theory and Practice, Vol. 17, 2017.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

1. Jean-Philippe Dangle: **L'art délicat de la communication de crise**, Avril 2019, paris: <https://theconversation.com> .
2. Ayme Zemke: **role of strategic communication in crisis management and business continuity**,13June 2020, Available at: <https://beehivepr.biz>, viewed: 14/07/2021.

