



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال.



د. رقاد حليلة.

الرتبة العلمية: أستاذة محاضرة أ .

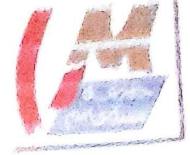
المطبوعة البيداغوجية (الأمالي) في مادة
"الاتصال، وتسيير الأزمة"

التخصص: الاتصال، والعلاقات العامة .

المستوى: السنة الثانية ماستر .

السداسي: الثالث .

السنة الجامعية: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال.



د. رقاد حليلة.

الرتبة العلمية: أستاذة محاضرة أ .

المطبوعة البيداغوجية (الأمالي) في مادة

"الاتصال، وتسيير الأزمة"

التخصص: الاتصال، والعلاقات العامة .

المستوى: السنة الثانية ماستر .

السداسي: الثالث .

السنة الجامعية: 2023-2024

كلية العلوم الاجتماعية

المجلس العلمي

الرقم: 384/م.ع.ك.ع.إ. 2024

مستغانم في: 2024/07/09

مستخرج من محضر المجلس العلمي

اجتمع المجلس العلمي لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم في دورته العادية يوم الخميس 04 جويلية 2024، وكان من بين النقاط المدرجة ضمن جدول أعماله طلبات المصادقة على المطبوعات البيداغوجية المرفقة بتقارير الخبرة.

وبناءً على تقارير الخبرة الإيجابيين للأستاذين:

أ.د. العربي بوعمامة (أستاذ التعليم العالي) جامعة مستغانم، الموقع من قبله بتاريخ: 2024/05/27.

أ.د. رضوان بلخيري (أستاذ التعليم العالي) جامعة تبسة، الموقع من قبله بتاريخ: 2024/05/24.

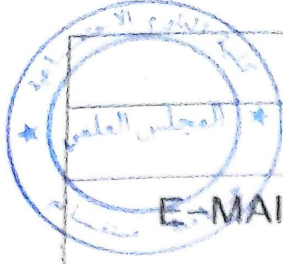
وافق أعضاء المجلس العلمي بالإجماع على قبول الأملالي البيداغوجية للأستاذة "رقاد حليلة" بعنوان "الاتصال وتسيير

الأزمة" المقرر ضمن المواد المدرسة لمستوى الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة للسنة الجامعية 2023-2024.

رئيس المجلس العلمي



بطاقة فنية للمادة :



المادة	الاتصال وتسيير الأزمة .
أستاذة المادة	الدكتورة : رقاد حليلة .
روابط التواصل	E-MAIL : halima.regad@univ-mosta.dz عبر المنصة الالكترونية: E-learning mostaganem . عبر الرابط التالي:
مقرر تعليمي مرجع	طلبة السنة أولى ماستر . تخصص: اتصال وعلاقات عامة.
طبيعة الدرس	محاضرة + تطبيق
الرصيد	5
المعامل	2
النوع	وحدة تعليم أساسية سداسية .
الأهداف التعليمية	1- تمكين الطالب من معرفة أن السلطة الحقيقية تكمن في السيطرة والتحكم في الاتصال وعلى قدرتها على إحباط السيطرة المضادة لها. 2- التحكم في آليات إدارة الأزمة من الناحية الإعلامية والاتصالية في علاقتها بالرأي العام.
المعارف المطلوب إدراكها من طرف الطالب .	1- معرفة مسبقة حول نظريات الإعلام والاتصال. 2- اكتساب الطالب لمهارات ومعارف حول أهمية الاتصال في تسيير الأزمة 3- معرفة الحقول المعرفية التي تتقاطع مع الموضوع .
سنوات تدريس هذه المادة	منذ 2019

البرنامج

مقدمة :

المحاضرة الأولى : معالجة مفهوم الأزمة، والمفاهيم المشابهة

المحاضرة الثانية : خصائص الأزمة، وأنواعها .

المحاضرة الثالثة : أسباب الأزمات، وتصنفات جمهورها

المحاضرة الرابعة : إدارة الأزمة، والإدارة بالأزمة.

المحاضرة الخامسة : نورة حياة الأزمة، وأساليب إدارة الاتصال في كل مرحلة .

المحاضرة السادسة الاتصال ومستوياته داخل المؤسسة

المحاضرة السابعة : شبكة الاتصال في البيئة الداخلية للمؤسسة

المحاضرة الثامنة : الاتصال الخارجي ومعوقات الاتصال المؤسساتي

المحاضرة التاسعة : مدخل عام حول استراتيجية الاتصال

المحاضرة العاشرة : خطوات التعامل مع الموقف الأزموي داخل المنظمات

المحاضرة الحادية عشر : اتصال الأزمات، وأدواته .

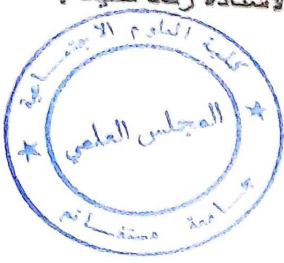
المحاضرة الثانية عشر : استراتيجيات الاتصال الأزماتي

المحاضرة الثالثة عشر : سيرورة اتصال الأزمات:

المحاضرة الرابعة عشر : حماية سمعة المؤسسة، وصورتها الذهنية في فترة الأزمات

خاتمة.

قائمة المراجع البيبلوغرافية



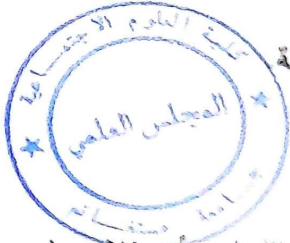
مقدمة

تمر المؤسسات باختلاف أنواعها، وطبيعتها بأزمات متنوعة من حيث النوع، والمصدر، إذ تعتبر جزءاً من حياتها، ومؤشراً على تفاعل العوامل المحيطة بها، كما تصنف الأزمات على أنها نقطة تحول في تاريخ المؤسسة تعكس بالمعنى الصيني الأخطار المهددة لبقاء المؤسسة، والفرص التي يجب على القائمين بإدارة الأزمات استغلالها حتى تحافظ المنظمة على مكانتها في السوق ولدى جماهيرها .

الأزمة ليس فقط حالة طارئة و مفاجئة ينتج عنها أوضاع اللاتوازن و اللاستقرار في النظم و القيم ، إنما ينظر لها على أنها فرصة للتغيير والتطوير ، ويكون ذلك من خلال تدخل الإنسان لتسييرها بطريقة عقلانية و رشيدة لإدارتها، وإن كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية فإن إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني المؤسسات بمختلف أنواعها و خصائصها.

على هذا الأساس، تحافظت أهمية هذا التخصص كعلم قائم بذاته له مناهجه وأساليبه العلمية التعاطي مع الأزمات باختلاف مصادرها ومستوياتها، مع تطوير واستحداث استراتيجيات تستجيب لطبيعة التحولات في عالم اليوم.

هذا ما سنحاوله عرضه من خلال هذا المستوى الذي يسعى إلى عرض كل المفاهيم المرتبطة بهذا التخصص وصولاً إلى شرح آليات التحكم في إدارة الأزمة من الناحية الإعلامية والاتصالية في علاقتها بمتغيرات عالم اليوم حيث الأزمات حتمية التغيير



المحاضرة الأولى: مساعدة مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة

1. الأزمة:

لغة : على الشيء -أزما : عض بالفم كله عضاً شديداً . يقال :أزم الفرس على اللحم . وأزم فلان على كذا : لزمه وواظب عليه . وأزمت عليهم السنة : اشتد قحطها . و- الشيء : قطعه و- الحبل وغيره : أحكم فقله و- الباب : أغلقه . أزم عليه - أزما : أزم . تازم : أصابته أزمة . الأزم : الناب (ج) أزم . الأزمة : الشدة والقحط (ج) . أولزم من الأزمة يعني الضيق و- الشدة يقال : أزمة مالية ، وأزمة سياسية . وأزمة مرضية و- القحط و- الحمية 1. (وفي علم الطب) : نهاية فجائية تحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة أو الحميات كالتيفوس والراجعة . و- هبة حادة في سير مرض مزمن (في علم الأحياء) : تور اضطراب أحيائي كالبلوغ . (مج) . المأزم : الطريق الضيق بين الجبلين . (ج) مأزم²

تعتبر الأزمة من المفاهيم التي تشارك فيها العديد من التخصصات، و من أهم التعريفات التي قدمت منذ قرون، حيث استخدم الصينيون مصطلح Weiji تعبيرا عن لفظ الأزمة، و هي كلمة مركبة من معنيين هما الفرصة و الخطر، بمعنى إن أي أزمة تنطوي على خطر يجب تجنبه و فرصة يجب استغلالها.³

وفي قاموس Oxford: الأزمة هي نقطة تحول، يتسم الوقت المصاحب لها بالصعوبة والخطورة ووجوب اتخاذ قرار محدد. فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تنطلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ، مشكلة بذلك صعوبة حادة امام متخذ القرار، وإن أي قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة وقلة البيانات والمعلومات يزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة.

¹ - المعجم الوسيط ، 7. <https://www.maajim.com/dictionary> ، 41 : 00 ، 2021/03/22

² - المرجع السابق ، المعجم الوسيط ، 20 : 1 ، 24/03/2021

³ - سعيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، ط1، القاهرة، مكتبة عن شمس، 1998، ص 09 .

تُرجع أصول كلمة "Crisis" إلى الكلمة اللاتينية "Krisis" ومعناها "Declive" أي "انحدار"، فالأزمة دائماً تمر بلحظة قرار لا يأخذها إلى حالة نحو الافئدة أو نحو الأسوء، إذ يمكننا القول إنها تشكل تهديداً متوقفاً أو غير متوقفاً مما يشكل خطراً على قيم أو معتقدات أو ممتلكات الأفراد والمنظمات أو الدول.⁴

كما تعرف الأزمة على أنها اضطراب كبير قد يكون مادي أو معنوي، وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المنظمة. ويرى بعض الباحثين أن بداية الأزمة تكون نتيجة لبعض المشكلات الصغيرة، فإذا لم يتم تداركها، تحولت إلى أزمة تهدد المنظمة وسمعتها، وبذلك فإن الأزمة تبدأ بحادث صغير لتتطور إلى حدث أكبر ويمكن إجمال أهم خصائص الأزمة فيما يلي: المفاجأة والصدمة؛ نقص المعلومات وعدم نقتها؛ تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث؛ فقدان السيطرة وتكوين حالة الذعر.

ربط بعض الباحثين مفهوم الأزمة بالجانبين الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله: يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية:⁵ "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة". لأنها حسب (لرزام) عبارة عن "حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتترك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنى الأساسية للعمل".⁶ مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة.

2- أليسون فيكر، دليل العلاقات العامة، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 21.

5- زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة تخرج لتأهل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011_2012، ص13.

6 _ إلياز عفاف، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد 11، 2002، ص24.

أما الأزمة من الناحية السياسية: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءً كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً."

يمكننا تصنيف تفادي الأزمات والكوارث وتخفيف حدوثها في خانة أهم المسائل العالمية العاجلة وقد لوحظ خلال العشرين سنة الأخيرة تفاقم الأزمات والكوارث الطبيعية من حيث تواترها ومن حيث وقعها ومداهها أيضا إذ أنها سببت هلاك الملايين من الناس وأوقعت أضرارا مادية يصعب أحيانا احصائها.

غالبا ما تتسبب الأزمة في وقوع خسائر نفسية، بشرية، مادية أو مالية، ومن ملامح ميلادها :⁷

- وجود نقص واضح في البيانات و المعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة لدي صناع القرار .
- مفاجأة كبيرة و عنيفة عند وقوعها .
- درجة عالية من التعقيد و التداخل في العناصر و المسببات ودرجة عالية من التشابك و التناقض بين أصحاب المصالح .
- حالة من الخوف و الرعب في المنظمة .
- محدودية المدة الزمنية للأزمة .
- حالة من الحيرة و الضعف و عدم التأكد
- الوقوع تحت سيطرة المتخصصين و غير المتخصصين و حالة من الإرباك .

إن الأزمة على المستوى التنظيمي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من عدم التأكد وقصور المعرفة ، وقلة البيانات والمعلومات واختلاطا للأسباب والنتائج ،

7- مصطفى هويدا، الإعلام والازمات المعاصرة، دار مصر المحروسة، القاهرة، ص 15 .

وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة الهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعدة عن احتمالات ما قد يحد مستقبلا من الأزمة ، و في الأزمة ذاتها .

2. المفاهيم المشابهة للأزمة:⁸

يخلط الكثير بين مفهومي الكارثة **Disaster** والأزمة فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفاً مفاجئاً الا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة ، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تتجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة سكون. وعليه فإن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات.

أما المفهوم الآخر القريب من الأزمة فهو الحادث (**Accident**) الذي ينطوي على حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه. مثلاً يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

بالإضافة إلى مفهوم المشكلة (**Problem**): هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛

⁸ - صالح بن حمد التويجري، الكوارث والازمات : التخطيط ولاستعداد والادارة، ط1، العبيكان، الرياض، ص29 .

ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة.

كما يختلط مفهوم الأزمة بغيره من المفاهيم المرتبطة به، ويرجع ذلك إلى تداخل مفهوم الأزمة؛ نظراً إلى التقارب الشديد، حيث تشترك هذه المفاهيم جميعاً بسمة أساسية، هي الحاجة إلى المواجهة والإدارة.

المفهوم:	التشخيص(المعنى):	نقاط الاختلاف مع الازمة:
المشكلة Problème	تعبير عن حالة غير مرغوب فيها، كموقف يحتاج الى قرار.	المشكلة قد تكون سببا للأزمة، او احدي مراحلها، وفي كل الحالات فهي تتطلب الى اتخاذ قرار.
الحادث Accident	يقع دائما بصفة غير متوقعة، سريعة، ينتهي أثره وقت وقوعه.	تعتبر الأزمة من نتائج الحادث.
الصراع Conflit	تصادم بين إرادتين، يتعارضان في الأبعاد والاتجاهات، والأطراف و الأهداف.	الصراع يستمر، إما الأزمة فهي مرتبطة بزمن الاختفاء.
الصدمة Choc	شعور مفاجئ يكون نتيجة حادث ما، التعامل معها يتم بمحاولة امتصاص عنصر المفاجأة.	من مخلفات الأزمة من قبل سبب. من بعد نتيجة.
الواقعة L'incident	تعبير عن حالة اللاتوازن في النظام الفرعي، يتم انتداركه دون مخلفات سلبية.	لا يعبر كثيرا عن الأزمة.
التهديد Menace	هو عبارة عن إنذار مسبق لخطر يمكن حدوثه.	يسبق الأزمة.
الخلاف Désaccord	هو حالة من عدم التطابق.	يعتبر إحدى مظاهر الأزمة.

نتائج الأزمة : تختلف طبيعة الخسائر الناجمة عن وقوع الأزمات التي تمس المنظمات حسب

نوعها، والبيئة التي وقعت فيها(داخلية، خارجية أو معا) ويمكن أن نلخصها فيما يلي :⁹

- خسائر بشرية خاصة تلك الناجمة عن الحوادث والكوارث .
- المساس بالجانب السيكولوجي والمعنوي للأشخاص (الابتزاز مثلا) .
- إصابات جسدية ملموسة .
- تدمير أو انهيار المباني ، الأراضي ، أو البنى التحتية(الجسور والطرق) .
- التوقف على مستوى الانتاج، التوزيع وبالتالي تسجيل خسائر مالية، أو الافلاس .
- مشاكل ايكولوجية تمس سلامة البيئة .
- المساس بصورة المؤسسة وانهيار سمعتها .

⁹ - Thierry FUSALBA, Planification et gestion de crise: Planifier et mettre en oeuvre une stratégie de sortie de crise, Paris, Editions L'Harmattan, 1 janv. 2009 , p62

المحاضرة الثانية: خصائص الأزمة، وأنواعها.

1. خصائص الازمة:

من أهم خصائص الازمة حسب « Steven Albert » في كتاب "ادارة الازمات"¹⁰:

- عنصر المفاجأة، فالأزمة عموما لا ترتبط بسابق إنذار.
- نقص المعلومات، خاصة اذا كانت الازمة تحدث لأول مرة.
- فقدان السيطرة، نظرا للخروج عن نطاق الامور من طرف صاحب القرار.
- حالة من التوتر و الذعر.
- صعوبة اتخاذ القرار لإنهاء الازمة.
- تصاعد سرعة الاحداث.

لذلك يرى الباحثون أنه بفعل المفاجأة وضيق الوقت والشعور بالخطر الدايم والتوتر المرافق لاتخاذ القرار يكون تعريف قرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف استثنائية، تؤثر سلباً عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية لاختيار البديل الأفضل منها حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادة واتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات الاتصال ومهارات التفكير الإبداعي¹¹.

أما في رأي لويس كمفورت L . Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي :

1-الخضيري محسن، ادارة الازمات :منهج اقتصادي اداري متكامل لحل الازمات، ط2، مكتبة مدبولي،القاهرة، 1990، ص32 .

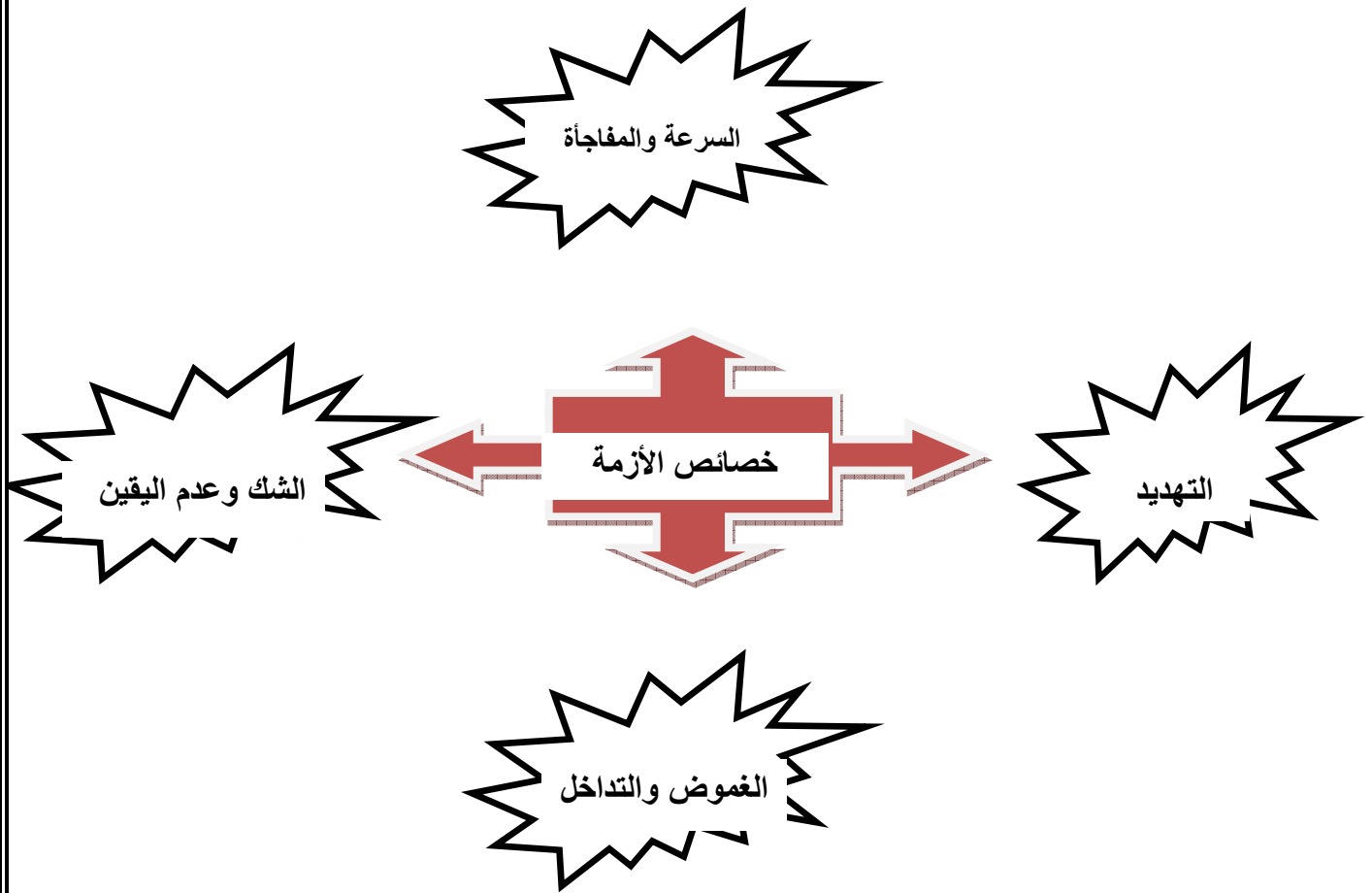
2-الباز عفاف، دور القيادة الابداعية في ادارة الازمات، مجلة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد11، 2002، ص 51 .

• عامل الشك أو عدم التأكد. Uncertainty.

• عامل التفاعل. Interaction.

• عامل التشابك والتعقيد Complexity¹² :

ويمكن أن نلخصها في الشكل التالي:



الشكل 01: يوضح خصائص الأزمة

¹² - Thierry FUSALBA, L'art de la crise: Prévenir, contenir et sortir d'une situation sensible, paris, Editions L'Harmattan, 1 juin 2013, p42

2. أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة، وطريقة التعامل معها يعتمد على درجة إدراك الأزمة، ودرجة تحديد نوع وطبيعة هذه الأزمة. وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للأزمات، ذلك لأن هذه الأخيرة تتشعب، و تتداخل بين مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، حيث يقترح مجموعة من الخبراء في إدارة الأزمات التصنيفات التالية:

- ✓ حوادث التلوث البيئي.
- ✓ أزمات ترتبط بطبيعة السلع والخدمات المقدمة.
- ✓ حوادث صناعية، أو عيوب في المصانع.
- ✓ أزمات تنشأ نتيجة تصرفات عقلانية داخل/خارج المؤسسات.
- ✓ الاستيلاء على الحكم بقوة.
- ✓ الأخطاء المعلوماتية.
- ✓ أزمات ترتبط. بالنظام الاقتصادي. مثل: الإفلاس.
- ✓ سوء الاتصال.
- ✓ القتل و الخطف.
- ✓ الإرهاب.
- ✓ المقاطعات في جميع المجالات . كما يمكن تصنيف الأزمات بالاعتماد على متغير الزمن، أو الإطار الجغرافي، أو درجة حدتها في تحديد نوعها، ويقترح الدكتور أحمد ماهر،¹³ تصنيف الأزمات بالاعتماد على درجة تكرارها، وفي هذا السياق نميز بين نوعين :

¹³ - أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص11.

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بوقوعها. وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها. ومن أمثلتها:

1. جفاف يؤدي إلى خسائر.

2. سيول تؤدي إلى هدم المنشآت.

ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وأنها تحدث في مواسم أو دورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى سنقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها. ويتم حدوث هذه الأزمات المتكررة بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية، والمواسم الطبيعية كالصيف والشتاء، والمواسم الاقتصادية كالزواج والكساد. وكلها تؤدي إلى الأزمات التالية على سبيل المثال¹⁴ :

1. انخفاض التوجه لأماكن الاستجمام في الشتاء.

2. أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.

3. عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.

4. حرائق الغابات في فصل الصيف .

يمكن أن نختصرها في المخطط التالي :

¹⁴- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .



الشكل 02: يوضح أنواع ومجالات الأزمة.

كما حدد الباحثين تصنيف من نوع آخر للآزمات على النحو التالي:

1- آزمات طبيعية: لا دخل للإنسان في حدوثها، من مثال ذلك: الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات .

2- آزمات من صنع الإنسان : ويقصد بها الآزمات التي تتجم عن القرارات الخاطئة غير المدروسة التي يتخذها الإنسان فيما يتعلق بعملتي الإنتاج او الاستهلاك على مستوى المنظمة .

أو حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة:

-آزمات داخلية: متعلقة بالجمهور الداخلي للمؤسسة .

-آزمات خارجية: متعلقة بالجمهور الخارجي .

- تصنيف الأزمة حسب طبيعة التهديدات التي تخلفها:

- تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات
- تهديدات داخلية موجهة ضد المؤسسة أو الدولة
- تهديدات نفسية
- تهديد الأمراض المهنية أو المعدية.

- - تصنيف الأزمة حسب حجم الأزمة:

توجد أزمة صغيرة وهناك أزمة متوسطة و أزمة كبيرة. ويعتمد الحجم حسب معايير الخسائر والإضرار المادية الناجمة عن كل أزمة وحسب الأضرار المعنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

ويضاف في هذا السياق مفهوم الأزمات المفتعلة(المتعمدة): التي تنطوي على فكرة خلق لأزمات أو

مشاكل بهدف صرف النظر عن ازيمات حقيقة اكبر حجما بافتعال ازيمات وهمية، ويعود لأسباب منها:¹⁵ السعي الى الكسب على حساب الاخر، التغطية والتمويه على المشاكل الداخلية للمؤسسة.

¹⁵ Brigitte Juanals et Jacques Perriault, « Plans de secours d'information et gestion de crise en situation d'urgence : une culture du risque à construire », *Communication et organisation* [En ligne], 29 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 24 mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3379> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3379>

المحاضرة الثالثة: أسباب الأزمات، وتصنفات جمهورها .

1- أسباب ميلاد الأزمات : يختلف الباحثون في تقسيم أسباب الأزمات، كما أن لكل شيء سبباً فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة فمنها: سوء الفهم والإدراك أو سوء التقدير والتقييم أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح، كما أن الأزمات تنتش من أجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي والصراع من أجل التوسع السكاني، وأزمات الانفجار السكاني، وأزمات النظام الرأسمالي والصراع الأيديولوجي والاجتماعي، والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية، والصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة كذلك الصراع على الهيبة والنفوذ بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع¹⁶.

وعليه سنحاول تقسيم أسبابها تبعاً للمستويات التالية:

(1) سوء القيادة: حيث يتراجع النظام الإداري لأسباب منها:

✓ تتربط بعدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم،

✓ عدم توفر نظام للمعلومات

✓ الصراعات الإدارية القائمة بين الأقسام، والمسيرين.

✓ الاستبداد الإداري، وعدم اعتماد أنظمة المسألة.

(2) الأسباب البشرية: يعود هذا الى:

✓ انعدام القدرة على التعامل مع حقائق الأزمة لأسباب ترتبط بعدم احترام التخصص

✓ انعدام التدريب، عدم التركيز وإهمال العمل.

¹⁶- محسن أحمد: "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م، ص 51.

(3) الإشاعات: وهي تتلخص في انتشار المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي إلى ميلاد

الأزمة و تنتشر هذه المعلومات للأسباب التالية¹⁷:

✓ النقص في المعلومات.

✓ المنافسة المرتبطة بالأطماع.

✓ وجود تخبط في القرارات لدى المسؤولين.

(4) التأويل الخاطئ وسوء الفهم: يشير هذا السبب الى خطأ في تدفق المعلومات لأسباب أهمها:

✓ عدم القدرة على جمع المعلومات.

✓ تضارب المعلومات و تداخلها(تشويش معنوي).

✓ ضعف الحواس عند استقبال المعلومات.

(5) التعارض في وجهات النظر و المصالح: الأمر الذي قد يسبب صراع بين الجمهور الداخلي للمؤسسة

لعوامل منها :

✓ اختلاف الانتماءات الثقافية، الدخل، النوع و الجنس.

✓ انعدام آليات لفض النزاعات.

✓ اختلاف في الميول والطباع.

(6) الابتزاز: وهو تعريض شخص إلى ضغوطات نفسية ومادية وشخصية، واستغلال تصرفات خاطئة قا بها

المسؤول، ويعود السبب الى:

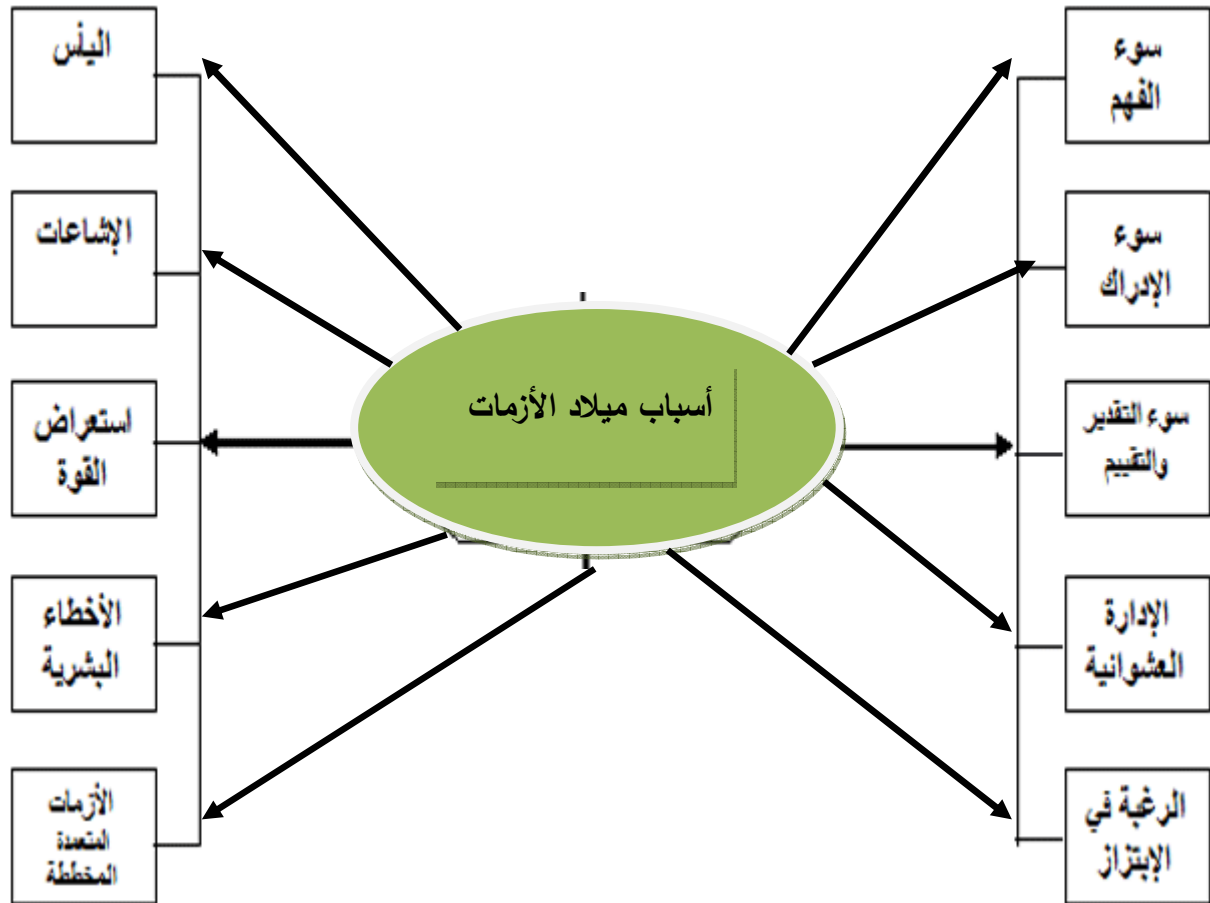
✓ الرغبة في تدمير الآخرين.

✓ الرغبة في خلق (صنع) أزمة.

✓ عدم وجود الوازع الاخلاقي و الديني.

¹⁷ - الذهبي، محمد جاسم، التطوير الإداري، بغداد، 2001 ، ص 19.

(7) الاخطاء القانونية و الادارية و انعدام الثقة.



الشكل 01: يوضح الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات على مستوى المنظمة¹⁸.

2-) جمهور الأزمة:

يمكن تعريف جمهور الأزمة حسب ما أورد مايكل بلاند **Michael bland 1998** أولئك الأشخاص

الذين تربطهم علاقة بالأزمة على المستويات التالية :

✓ المتأثرون بتداعيات الأزمة .

¹⁸- قردى على عبد المجيد، اتصالات الأزمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 44 .

▪ الذين يمكن أن يؤثر في المنظمة والمتعاملين معها .

✓ المتورطون، أو المتسببون في الأزمة .

✓ الذي يرغبون في متابعة المعلومات والأخبار التي لها علاقة بالأزمة.¹⁹

كما اقترح في نفس السياق الباحثون مجموعة من التصنيفات لجمهور الأزمة وفق لمتغيرات،

حيث يرى البعض أن جمهور الأزمة ينقسم غالى نوعين رئيسيين هما:

1. **الجمهور الأولي:** وهو يتضمن صناع القرار المحوريين.

2. **الجمهور الثانوي:** ويتضمن الذين يتأثرون بصناع القرار.

بينما يمكن تصنيف جمهور الأزمة استنادا إلى ردة فعله اتجاهها إلى:²⁰

- **الجمهور الايجابي:** وهو الجمهور المؤيد و الداعم لموقف القائم بالاتصال.

• **الجمهور المحايد:** وهو الجمهور السريع المتأثر بأدوات الاقناع العقلاني.

• **الجمهور المعارض:** وقد لا يظهر لدى هذه الفئة من الجمهور سلوكيات مؤيدة واضحة .

¹⁹ -Michel Fournet, Jean-Louis Martin, la crise : risque ou chance, paris, l'Harmattan,

1999

²⁰ - قدرى على عبد المجيد، اتصالات الأزمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، 61 .

المحاضرة الرابعة: إدارة الأزمة، والإدارة بالأزمة.

مفهوم إدارة الأزمة: يعتبر علم إدارة الأزمات **Crisis Management** ، تخصصا قائما بذاته، وأولوية لدى المنظمات سواء كانت كبيرة، أو صغيرة، عامة أو خاصة، فإدارة الأزمة هي التي تقود كل الأنشطة التي تسمح للمنظمة بالتخطيط، و الاستجابة، و المواجهة، في ظل الحوادث والطوارئ التي قد تمر بها المؤسسة سواء كانت بفعل الإنسان أو الطبيعة، تُعتبر خطة إدارة الأزمات Crisis : (Management Plan) أداة ضرورية تتضمن قوائم بمعلومات جهات الاتصال الرئيسية، ونقاط تذكيرية لما يجب عمله عند مواجهتها، ونماذج لتوثيق كيفية الاستجابة لكل أزمة حسب نوعها، وظروفها .

وقد أوردت الموسوعة الإدارية، تعريفا لإدارة الأزمات على أنها المحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها وكذلك المحافظة على الأفراد و العاملين بها ضد المخاطر المحتملة، ومحاولة تجنبها، أو التخفيف من أثرها في حالة وقوعها.

Management By Crisis is a case where a manager (intentionally or not) seems to create crisis around them. This can be done in many ways; the most common of them is to set too aggressive a schedule or an Artificial Deadline, but it can be done by shuffling staff and other such things

وقد مر هذا المفهوم بعدة تطورات على مستوى مدلولاته، فقد ينظر له قديما على انه مجموعة الاستعدادات لمواجهة مخلفات الأزمة، أما حديثا فان إدارة الأزمة تتطلب ضرورة تفكير في مالا يمكن التفكير فيه، وتوقع ما لا يمكن توقعه.

كما يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافى سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات .ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة

العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة

فإدارة الأزمات بمعنى آخر هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة."

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور

كما تعني إدارة الأزمة التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.

وعليه يمكن القول أن إدارة الأزمة بالمنظور الحديث يعبر عن عملية التقرير المنظم، والمنظم للمشكلات الداخلية، والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة، و ربحيتها، وبقاءها لارتباط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة كنشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

1. المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات:

الإدارة بالأزمات: ²¹ **Management By Crises** من بين المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم إدارة الأزمة، هي الإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمة تشمل كيفية التغلب عليها، والاستفادة من إيجابياتها في حين، أن الإدارة بالأزمة تقوم على افتعال الأزمات وخلقها من العدم، وهناك من عرفها على أنها عملية توليد الأزمات من لا شيء وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار، عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق أو المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج، ويطلق عليها البعض الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية.

من الأسباب التي قد تؤدي إلى انتهاج هذا الأسلوب الإداري :

- التغطية، والتمويه على مشاكل تواجه الكيان الإداري، أو خلق فرص جديدة لإطلاق قدرات إبداعية للمؤسسة.
- تحقيق أهداف ورغبات خفية في ظل المنافسة .
- فرض وتكريس وإملاء المصالح على الأطراف الأخرى ودفعها إلى الاستجابة لهذه المصالح والأهداف بصورة مباشرة، أو غير مباشرة²².

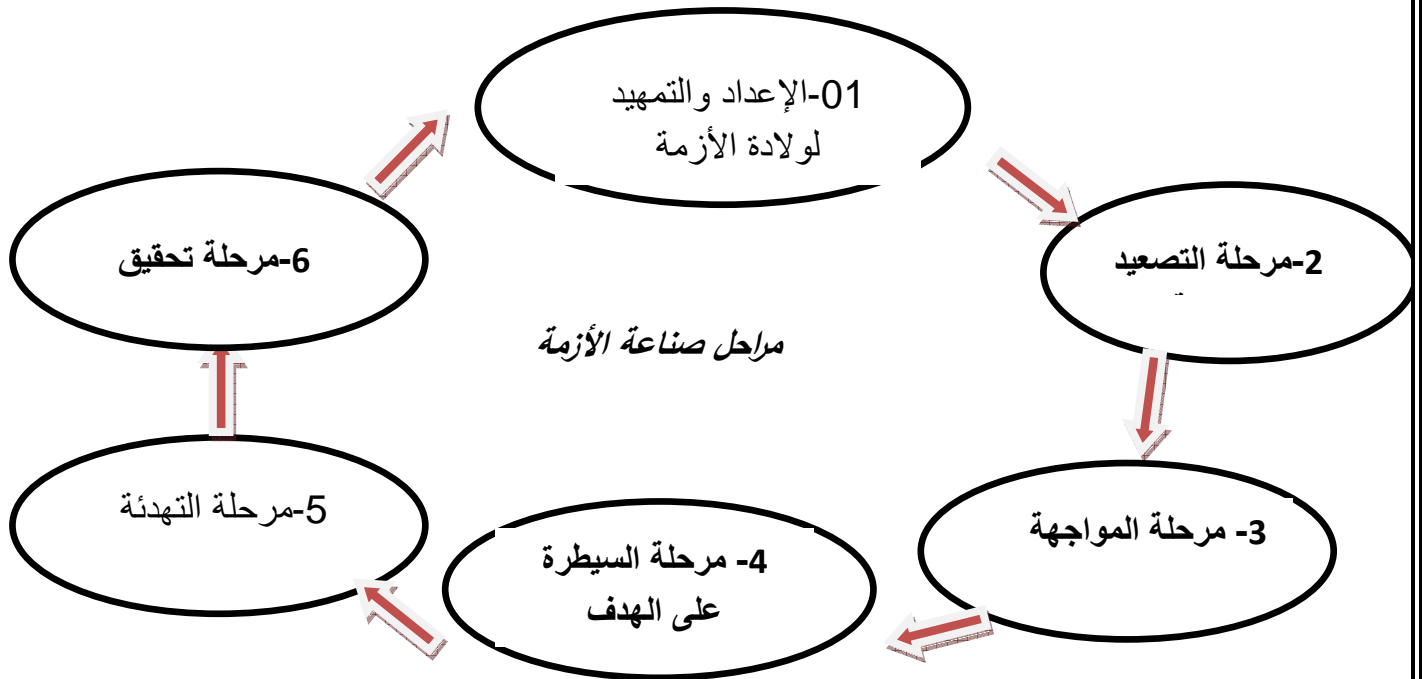
²¹ LIZ STINCELLI, Are You in the Habit of Management by Crisis or Crisis Management?, 2016 ALLOWED On: <http://executivesecretary.com/are-you-in-the-habit-of-management-by-crisis-or-crisis-management/>

²² - الخضير محسن، إدارة الأزمات :منهج اقتصادي اداري متكامل لحل الازمات، ط2، مكتبة مدبولي، القاهرة،

خصائص الأزمة المفتعلة: تختلف الأزمات المتعمدة عن تلك التي تحدث بصفة مفاجئة ومن أهم ملامح

الاختلاف النقاط التالية:

- التخطيط المدروس لتوقيت ميلاد الأزمة وتفجيرها .
 - غياب عامل الصدمة والمفاجئة الأمر الذي يسمح بتهيئة البيئة التي تضم الأزمة المفتعلة.
 - زيادة وتيرة التصاعد في الأحداث إلى أن يتم تحقيق الأهداف التي افتعلت من أجلها.
 - توزيع الأدوار على الأطراف المساهمة في خلق الأزمة بصفة مدروسة سابقا .
- مراحل صناعة الأزمة : سيتم عرض مراحل افتعال الأزمة في المخطط التالي :



الشكل 01: يوضح مراحل الأزمة المتعمدة²³

²³ - Thierry FUSALBA, L'art de la crise: Prévenir, contenir et sortir d'une situation

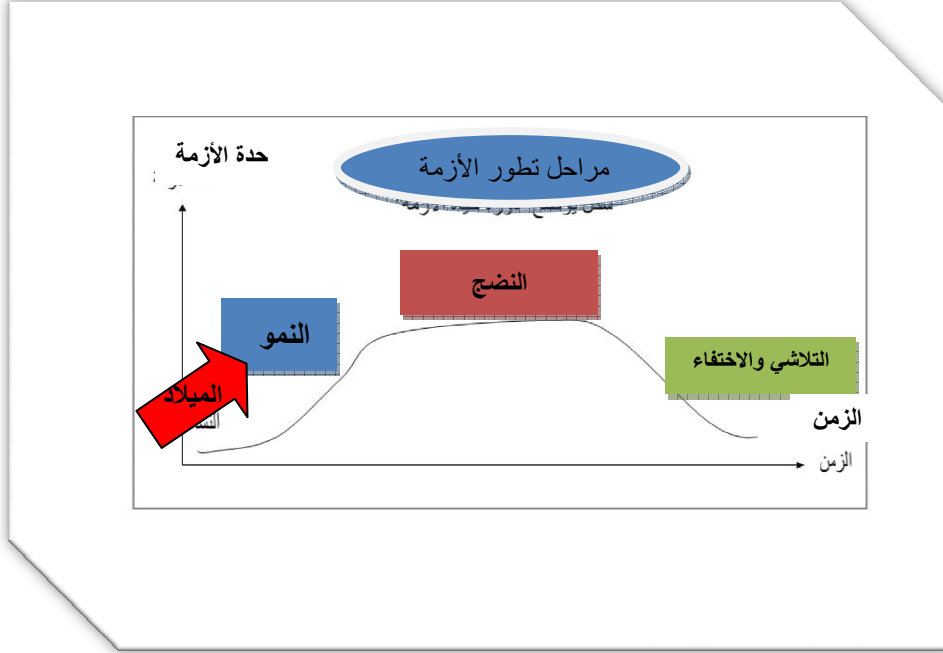
sensible, paris, Editions L'Harmattan, 1 juin 2013

❖ إدارة القضايا: يتداخل هذا المفهوم مع إدارة الأزمة بدرجة كبيرة، إذ يعبر عن الأزمة عندما يتم تسليط الضوء عليها بدرجة كبيرة، ويزيد اهتمام الجماهير يمكن لها أن تتحول إلى قضية يلتفت حولها الرأي العام²⁴.

ولكن التعامل مع القضية، أو الأزمة يتم بنفس الطريقة، بنفس الإستراتيجية وبنفس الإمكانيات، وبنفس الكادر البشري.

²⁴ Thierry Libaert et autres, communication de crise, Pearson, 22 juin 2018, p26.

المحاضرة الخامسة: دورة حياة الأزمة، وأساليب إدارة الاتصال في كل مرحلة .



الشكل 01: يوضح دورة حياة الأزمة .

1- مراحل تطور الأزمة : تمر الأزمة حسب الشكل الموضح أعلاه بالمراحل التالية:²⁵

أ- مرحلة الميلاد(النشأة): في هذه المرحلة يكون هناك جملة من الإنذارات بأخطار محيطية ببيئة المنظمة سواء كان ذلك على المستوى الداخلي، أو الخارجي. تتصف هذه المرحلة بندرة المعلومات، وتضاربها ،²⁶ كما ترتبط درجة التحكم في هذه المرحلة بمستوى القائمين على قسم العلاقات العامة في التنبؤ بالأخطار المستقبلية وتصور سيناريوهات مواجهتها، أو على الأقل معرفة الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي قد تشكل إحداها خطرا أو مصدرا لأزمة ما .

²⁵ - الخضيرى، محسن أحمد: " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة

الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م، ص ص 72 - 74

²⁶ - علي عوجة، الدكتورة كريم فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة 2005م، ص

. 176- 166

ب-مرحلة النضوج (الاتساع): في حالة فشلت المؤسسة في مواجهة وإجهاض الأزمة، في المرحلة السابقة فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وهذا ما يطلق عليه في حياة الأزمة بمرحلة النضوج والاتساع، ومن أهم الأسباب التي قد تسرع وتيرة الاتساع مايلي:

عوامل داخلية متعلقة بالكادر المكلف بتسيير الأزمات، ومدري الاستراتيجيات الخاصة بالاتصال الأزموي .

عوامل خارجية متعلقة بالأطراف المحيطة ببيئة المؤسسة من جمهور، ومتعاملين ومنافسين، وحتى وسائل الإعلام.

وقد تصل الأزمة في هذه المرحلة إلى فترة الذروة في تطورها ما قد يشكل تداعيات صعبة في التعامل معها على جميع المستويات .²⁷

ت-مرحلة التقلص (الاختفاء): من أهم مميزات هذه المرحلة هو دخول المنظمة الى مرحلة تتلاشى فيها قوى الدفع التي كانت مصدرا في حركية الأزمة وتطورها، حيث يتم التحكم النهائي في العناصر الفرعية أيضا، وتتحول الأزمة من حياة إلى مرحلة تاريخية في تاريخ المؤسسات عنها ، مع إعادة التكيف مع مخالقاتها ومحاولة إخفاء أثار الأزمة خاصة لدى جمهورها لما في الأمر من أهمية على مستوى الصورة الذهنية التي يحملونها عنها، والتركيز على تدوين السيناريوهات والاستراتيجيات المتبعة للاستفادة منها مستقبلا في مواجهة الأزمات المشابهة .²⁸

قد يجد الطالب في مراجع أخرى مفاهيم أخرى مرتبطة بمراحل حياة الأزمة، ولكن مميزات كل مرحلة تبقى نفسها ، ومن بين المفاهيم الأخرى التي أوردها الباحثون في هذا السياق التقسيم التالي:

²⁷ - علي عجرة، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة .

²⁸ -يوسف أحمد ابو فارة، إدارة الأزمة: مدخل متكامل ، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2009، صص107،109.

- 1-مرحلة الأزمة التحذيرية.Warning " نسبة إلى الإنذارات التحذيرية".
- 2-مرحلة الأزمة الحادة. " نسبة إلى حدة وتيرة التطور "
- 3-مرحلة الأزمة المزمنة. " نسبة إلى ذروة نضوج الأزمة "
- 4-مرحلة تسوية الأزمة. " للدلالة على بداية انحسار المسببات والتعافي Recovery " .²⁹

2- أساليب إدارة كل مرحلة:

أ- إدارة مرحلة الميلاد:

تتطلب هذه المرحلة من المؤسسة العمل على إقصاد مصدر الأزمة فعاليته، حتى تمتص قوى الدفع وتتحكم فيها، وقد يلخص البعض الجهود المبكرة في التعامل مع الأزمة، وادارتها في هذه المرحلة في النقاط التالية:

- محاولة تحديد الأسباب الكامنة وراء ميلاد الأزمة ونشوءها قصد التحكم في هذه الأسباب .
- السعي إلى خلق محاور اهتمام جديدة ليلتف حولها الجمهور وسائل الاعلام، لابقاء الأزمة بعيدا عن الأنظار مما يقلص تداعياتها .
- على المؤسسة أن تبعث الثقة لدى جمهورها الخارجي وتشجيعه على مواجهة الأزمة مهما كان حجمها وأبعادها .

ب- إدارة مرحلة النضج والاتساع:

في هذه المرحلة ومع التأكد من عدم إمكانية إبطال ميلاد الأزمة تتكاثف جهود المنظمة سعيا منها إلى:

- التعاطي مع وسائل الإعلام، وإعلان الأزمة بصفة رسمية حتى لا تتضارب المصادر، ولا يتم التلاعب بالمعطيات .

²⁹ W-D Eberwein, Crises Research: A Western View, in: D. Frei (Ed.), Crises and Crisis Management - An East-West Symposium, Westmead: Saxon House, , 1978.

- العمل على تفتيت وتفكيك مسببات الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً. حتى يسهل التعامل مع كل سبب على حدا وبكل احترافية من خلال خلق فريق ادارة الأزمة يضم مختصين من كل مجال له علاقة بالأزمة بصفة مباشرة، أو غير مباشرة ، كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف .
- على المؤسسة أن تتفادى تجاهل وسائل الإعلام وأسئلتهم حتى لا يتم توسيع حلقة الإشاعات في حال انعدام معطيات منطقية وعلمية.
- يجب على المؤسسة في هذه المرحلة تحديد الإمكانيات المادية المتاحة لمواجهة الأزمة حتى لا يتم تجاوزها مما قد يوقع المنظمة في أزمة أخرى .³⁰
- ث- إدارة مرحلة التقلص، والاختفاء: بعد تأكد المنظمة من التحكم التام في مسببات الأزمة وعزلها نهائياً، يمكنها أن تنتقل إلى مرحلة جديدة من حياتها وهي إعادة البناء مع استغلال التقارير التي تم إعدادها من قبل الفريق المختص في إدارة الأزمة لتحديد نقاط الضعف والعمل على تجاوزها، ونقاط القوة مع السعي لتقويتها لإعطاء المنظمة فرصة جديدة لتختبر قدرة استراتيجياتها وفعاليتها، ومدى كفاءة العامل البشري في تجاوز الأزمة وضمان استمرار المؤسسة ضمن بيئتها .³¹
- ويحتاج التعامل مع الأزمات إلى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة، وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولعل أهم هذه التجهيزات:

³⁰ - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط 1 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004 ، ص 66 .

³¹ - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 112،

1. غرفة عمليات إدارة الأزمات: Crisis Management Operations Room

وتقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتصنت والتشويش والتشفير ومؤمنة ضد أي حريق، وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائرة في حالة الدول المتقدمة.

2. الأجهزة الإعلامية : Media system

وهو أشد خطورة وفاعلية وأداءً لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطي العوائق.

3- أدوات التأثير : Impact tools

وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات والمحاضرات، واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية.

4- أدوات الامتصاص : Absorption Tools

هو استيعاب الأزمة، ومن أدواتها الاعتراف بها، واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب، أو إعادة الحقوق لأصحابها، وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة أو تغيير القيادات الفاسدة التي شوّهت النظام.³²

3-تقييم الأزمة³³:

بعد زوال الأزمة؛ يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثير المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عدداً من الإجراءات من بينها ما يلي:

32 Michel Fournet, Jean-Louis Martin, la crise : risque ou chance, paris, l'Harmattan,

1999,p 31

³³ -³³ عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الازمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009، ص21

1. استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة: حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.
2. استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية: أخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصةً فيما يتعلق باتصالات الأزمة.
3. استقصاء رأي وسائل الإعلام: لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.³⁴
4. تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته: حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.

³⁴- عبد الرحمن الشلبي، مرجع سابق، ص22..

المحاضرة السادسة الاتصال ومستوياته داخل المؤسسة

الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المؤسسة:

أ- مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على أداء العنصر البشري :

إن مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات وآرائهم يؤدي إلى شعورهم بالراحة والرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب ايجابية نحو عملهم بالمؤسسة وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال الداخلي والتفاعل بين كل الأطراف في المؤسسة لذلك يمكن القول بأن الاتصالات الداخلية ضرورية للمؤسسة وبموجبها تنشأ وتحسن العلاقات وتؤدي بعدها إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة.³⁵

ومن مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري في المؤسسة مايلي:

- الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام ايجابي وفعال من الحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات و الاجتماعات، والتقارير، والشكاوي... الخ،³⁶ كما يمكن للاتصال المستمر أن يكشف الكثير من حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات المستمرة، ضعف الأداء وارتفاع معدلات

³⁵-مصطفى الحجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة، لبنان، 1982، ص5

³⁶- - مقبولة محمد الفاتح، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار هدى للنشر والتوزيع، عمان، الجامعة الأردنية،

الشكاوي، ونستطيع معالجة وفهم هذه الظواهر في وسط العاملين بالاتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة، وتعمل على خلق روح الفريق.

- الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

إن القائد الناجح في المؤسسة هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، وتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الاتصال مفتوحة، ومن هنا فان تفويض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على نطاق الإشراف

الاتصال كوسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض الأداء في المؤسسة:

التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود. تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، ويكون هنا للاتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالاستجابات، سبر الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة.

ويمكن أن نستنتج من العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي:

ب-النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري:

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري³⁷ في:

³⁷- قابلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس

- تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي انتماءهم للمهام وانتماءهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل، وهذا يدل على وجود رغبة العاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.

- المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء، بواسطة تحديد المسؤولية وحب الانجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى³⁸.

- تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتمييزهم من خلال إكسابهم مهارة وقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا الاتصال الداخلي تعديل ايجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.

- شعور العامل بمعنى الوظيفة: يقصد بها أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، ويعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم، وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.

³⁸- قابلي حياة، مرجع سبق ذكره ، ص 56

تحقيق الرضا الوظيفي: تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين، على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملائمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم³⁹.

- النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة:

وإذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم وتطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها ومن النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر:

- المحافظة على العنصر البشري من قبل المؤسسة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على

العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء مادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهد المبذول، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورها وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم والذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

- زيادة ولاء العنصر البشري للمؤسسة: فالعنصر البشري الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحتة

مكانة أو مركز يليق بمقامه من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل وأخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا،⁴⁰ ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة مع العاملين: إذا أحسنت المؤسسة

الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب يساعد ذلك

³⁹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 1997، ص36.

⁴⁰ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص17.

في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التفاعل الايجابي مع بعضهم وتطويرهم، من خلال اكتسابهم مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتوهمهم لتقبل كل تغيير يحدث في المؤسسة، على عكس ذلك فان أساءت المؤسسة الاتصال بالعاملين وتهميشهم من طرف إدارتها .

أما مفهوم الاتصال التنظيمي فهو حسب روجرز: يحدث ضمن التنظيم، ما هو سوا عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.⁴¹ ويعتبر من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات لصنع القرارات الرشيدة، فهو بمنزلة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة كما يمكن من معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات الإدارية.⁴² إذ لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث تلخص أهميته في:

-فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.

-حركية الجماعة والدافعية.⁴³

-المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.

-المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتمي المؤسسة.

⁴¹-مصطفى عشوي،أسس علم النفس الصناعي،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.

⁴²-محمد علي شهب، السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 1982، ص 243.

⁴³- ناصر قاسيمي،مرجع سبق ذكره ،ص15

-المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا،حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي

عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.⁴⁴

⁴⁴ناصر قاسيمي،مرجع سبق ذكره ،ص15

المحاضرة السابعة: شبكة الاتصال في البيئة الداخلية للمؤسسة.

ينقسم الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى نوعين، الاتصال الرسمي والذي بدوره ينقسم إلى عدة أشكال (الصاعد، النازل، الأفقي والقطري) ونجد النوع الثاني وهو الاتصال غير الرسمي وله مميزاته الخاصة وهذا ما سنظهره في العناصر التالية:

أ- 1 الاتصال الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على: الخطابات، المذكرات والتقارير...". يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيئة أو مؤسسة بطرق رسمية متفق عليها في نظمها وتقليدها، ويعد من أهم الوظائف الإدارية ويلاحظ تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات الاتصال الرسمي إذ يتضمن: البيانات أو الحقائق الخاصة بالوضع الجاري، الأهداف، الآراء والمقترحات والخبرات والمعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.

وعليه، فالالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة خاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة .وبمعنى آخر، هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة. وعليه، فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الاتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسم لذلك هناك من يعرفه على أنه : "ذلك لنظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظم الاتصالات ومن أنواع الاتصال الرسمي مايلي⁴⁵:

⁴⁵- وفقى حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، ط1، 2014، ص144

أشكال الاتصالات الرسمية: وتقسم إلى اتصالات صاعدة ونازلة.

1-الاتصال الصاعد: وهو الاتصال الذي يتمثل في إرسال الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم ويتضمن تقديم معلومات حول ما يريد الشخص قوله عن نفسه وأداءه ومشكله وما يريد الشخص قوله عن الآخرين ومشاكلهم وما يريد الشخص قوله حول ممارسة المؤسسة وسياسته، وما يريد الشخص قوله حول ما يجب عمله.

ويرى "ليفزي" أن الاتصالات الصاعدة تتطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح إلى المستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العالية ضمن الهرم التنظيمي⁴⁶.

2-الاتصال النازل: يتم هذا النوع من الاتصال بين الإدارة العليا في مشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء ورجال الإدارة المباشرة أو المشرفين بين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ وهكذا يتم الاتصال متفق مع خطة السلطة ويؤخذ هذا الاتصال في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بمشروع، ويتوقف على هذا الاتصال حياة المنشأة فبدونه تتوقف عن أداء وظيفتها.

ويؤخذ على هذا النوع من الاتصالات على أنه⁴⁷:

- يكون بعيدا عن العلاقات الإنسانية.
- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.
- عدم المرونة.
- تعرض المعلومات الصادرة من الأعلى إلى الأسفل إلى التحريف.

⁴⁶- محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص31

⁴⁷- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2003،

القاهرة، ص31، 30

ولذلك على القائد عندما يصدر معلومات يجب أن يتأكد من سلامتها ودقتها لتكون واضحة ومعلومة، وسماع وجهة نظرهم، ويعد هذا النوع من أكثر أنواع الاتصال شيوعاً، حيث تتناسب المعاني والرسائل مثل: الأوامر والتعليمات، والمذكرات الداخلية.

3- الاتصال الأفقي: (الجانبية) وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، وينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام في نفس المستوى الإداري للهيكل التنظيمي⁴⁸.

وتشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لاعتباره يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات والحد من مشكلات الصراعات، وللاتصالات الأفقية دور حاسم في توطيد علاقات التعاون بين العاملين وإدارة أقسام المنظمة.

4- الاتصالات القطرية: هي الاتصالات التي تكون بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهم علاقة رئيس ومرؤوس، ويقصد بهذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية محددة بهدف اختصار الوقت والجهد.

ومن أهم وسائل الاتصال الرسمي: حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.

أ-2 الاتصال غير الرسمي: وهو الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من الخارج من قبل الاتصالات الرسمية⁴⁹ بعيد عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية

48- محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره .

49- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، الأردن، ط1، 2009، ص73.

خلال السلم الهرمي التدرج للتنظيم، وذلك مثلا للقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص.

وهي الأكثر شيوعا لعدم خضوعها للتنظيم الرسمي حيث تتناسب المعلومات و المعاني خارج نطاق التنظيم الرسمي، أي بطرق غير مقننة بفعل اللقاءات العفوية في المقاهي أو قاعات الانترنت وتعتمد في الغالب على الوسائل الشفوية وكذا الوسائل التحريرية.

مميزات الاتصال غير الرسمي:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي.
- يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- يزيد الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.
- وبالنظر إلى أدبيات الاتصال الإداري بشكل عام يمكن القول بوجود نوعين من الاتصال غير الرسمي⁵⁰.

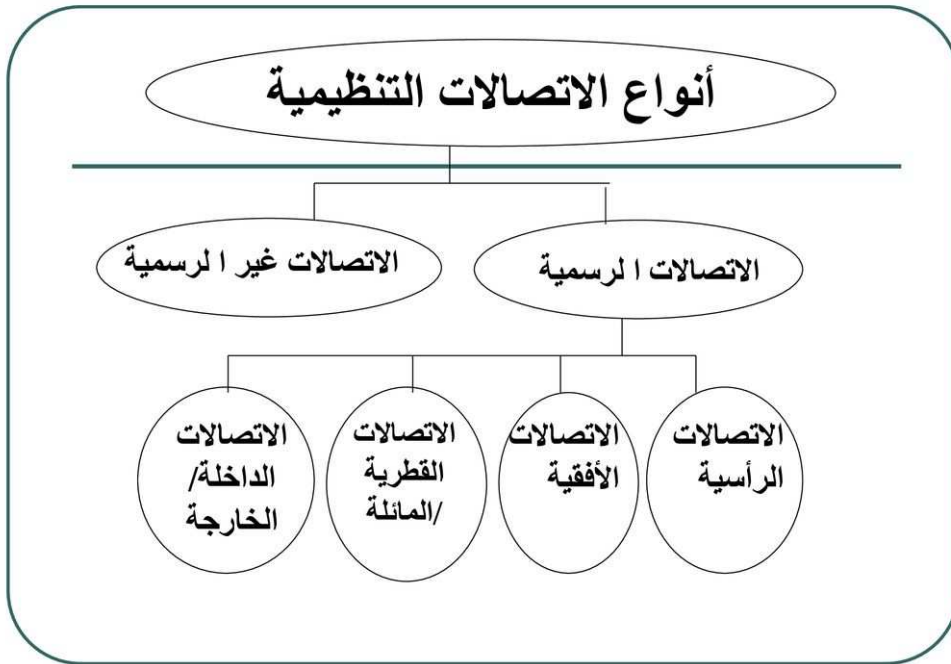
- الاتصالات غير الرسمية الإيجابية:

على التنظيم وهي الاتصالات غير الرسمية التي تهتم بالعمل، وبأهداف التنظيم إلى جانب إهتمامها الاساسي بالحاجات الاجتماعية والانسانية لاعضاء التنظيم، ومثل هذه الاتصالات تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة ايجابية وفورية وبشكل قد يصعب على الاتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

⁵⁰ - سامر جلدة/ مرجع سبق ذكره.

- الاتصالات غير الرسمية ذات التأثير السلبي على التنظيم :

وهي الاتصالات غير الرسمية التي تسعى إلى خدمة أهدافها ومصالحها على حساب أهدافها ومصالحها على حساب أهداف ومصالح الاتصال الرسمي وتسعى إلى اختراق النظام الرسمي.



الشكل أعلاه يوضح مستويات الاتصال التنظيمية .

المحاضرة الثامنة : الاتصال الخارجي ومعوقات المسار الاتصالي للمؤسسة.

يعتبر الاتصال الخارجي بالنسبة لأي منظمة باختلاف طبيعة النشاط الذي تؤديه، والخدمة التي تقوم بها، بمثابة حلقة وصل بينها، وبين المجتمع المحيط بها ، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة ، قائمة لتحقيق غايات، وظائف معينة، و لها صلات مع أفراد ذلك المجتمع ، لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها و بين جماهيرها ، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة ، لكن يجب ان تبنى على أسس متينة و خطط مدروسة تضمن لها البقاء ن لذلك فالالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة، والمحافظة عليه

يعني الاتصال الخارجي كل ما يرمز للاتصال و العلاقات الخارجية لمؤسسة ما، كما يمكن تقسيم أنواع الاتصال الخارجي في المؤسسة الى:

1-الاتصال المؤسساتي التعريفي⁵¹:

هو كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو عن نشاطاتها، أو تأكيد حضورها أو التعريف بموقفها حول موضوع أو حدث ،فخارجياً على الإدارة بناء وتطوير تواصلها مع وسائل الإعلام المختلفة من خلال نشر البيانات وتنظيم المؤتمرات الصحفية وتطوير الحقائق الإعلامية ورصد الاتجاهات في التغطيات الإعلامية.

2-الاتصال التجاري:

فهذا النوع من الاتصال الخارجي هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي المرتبطة بتسويق السلع و الخدمات و حث مختلف الزبائن إلى اقتناء منتجاتها من خلال الإشهار⁵² و

51- جغيمر، الطاهر. واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجاً. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006. ص123 .
52- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص98.

الترويج ، و لهذا لابد أن يكون الاتصال التجاري في مستوى راقى هذا الأخير تعكسه منتجات المؤسسة من خلال الجودة و النوعية، كما يهدف الاتصال التجاري إلى: ترويج منتجات المؤسسة ، جلب الزبائن إلى المؤسسة ،⁵³ فتح أسواق جديدة ، علاوة على ذلك يجب القيام بمهام التواصل مع الشركاء والمنافسين والمؤسسات الحكومية والعمل على تطوير هذه العلاقة .

3- -الاتصال الاجتماعي

يرى ميشال لوني أن الاتصال الاجتماعي هو أحد الأساليب التي يستعملها الإنسان في حل مشاكله ، فهو ركيزة لتغيير الآراء إلى الأفضل و تعديل السلوك المعاكس، يعني الاتصال الذي توجهه المؤسسة للمواطنين ، الجماعات العامة ، المحلية و الوطنية ، و الإداريين الذي تتمنى المؤسسة خلق علاقات جيدة معهم، كما يجب الإشارة الى أن المنظمات تستخدم عدة وسائل في التواصل مع بيئتها الخارجية أهمها وسائل الاعلام (سمعية، مكتوبة، سمعية بصرية، و إلكترونية)، وسائل العلاقات العامة، والاشهار، ومختلف الوسائل التكنولوجية المتاحة .⁵⁴

وتركز المؤسسة في استخدامها لتقنيات الاتصال الخارجي في المؤسسة على:
-العلاقات العامة، الهوية المرئية من شعار ورمز ، الأعمال الخيرية وتواصلها مع المحيط السوسيو-اقتصادي.

إن المهمة الرئيسية المنوطة بالاتصال المؤسسي الخارجي هي تحقيق صورة ايجابية للمنظمة، وذلك باستخدام مجموعة من الآليات التي من شأنها تحقيق رضى الجمهور الخارجي وولاءه، لذلك على عندما ترغب المؤسسة في إبلاغ رسالتها إلى الجمهور العام فأنها تستخدم وسائل الاتصال ذات الانتشار الواسع

⁵³ - فضيل دليو، نفس المرجع السابق .

⁵⁴ - Fanelly Nauyen -THANH , la communication une stratégie au service de l'entreprise, édition economica, paris, 1991, p 42

أي وسائل الاتصال الجماهيري أما إذا أردت التوجه إلى موظفي وعمال المؤسسة فأنها تستخدم وسائل الاتصال الشخصية المباشرة ومطبوعات المؤسسة.

معيقات الاتصال المؤسساتي :

حتى تبقى المنظمة على اتصال دائم بجمهورها الداخلي والخارجي على الإدارة العمل على صناعة المحتوى الهادف وقياس أثر هذه المحتوى ومن ثم تطويره وتعديله ليتناسب ودور الإدارة في توصيل رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها وكذلك منتجاتها وخدماتها بشكل يعود بالفائدة. وهناك العديد من أشكال المحتوى مثل: النشرات الإخبارية الخارجية او الداخلية، الملخصات التنفيذية الخاصة بالإدارة العليا، صياغة وكتابة محتوى الموقع الرئيسي ومواقع التواصل الاجتماعي والمنشورات الداخلية سواء كانت تعاميم أو مواد تثقيفية كالمجلات والأدلة المساعدة وتطوير عمل الموظفين وتوجيههم وكذلك الأعمدة والرسائل الشهرية لفريق الإدارة للموظفين، وكذلك العمل على ترتيب المقابلات مع كبار المسؤولين في المؤسسات التجارية والصناعية ذات الصلة، والتواصل مع العملاء الحاليين والمحتملين لجذب المزيد من العملاء الجدد، أو حل مشكلاتهم والحرص على بناء الثقة والمصداقية وخلق صورة قوية للعلامة التجارية للمنظمة.

أما معيقات الاتصال فيقصد بها كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويشها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول الى أهدافها المنشودة⁵⁵ فيواجه أي تنظيم مهما كانت طبيعته عوائق إتصال باستمرار يمكن أن ترجع إلى النسق الداخلي أو النسق

⁵⁵ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الأردن، 2000، ص 61.

الخارجي أو كلاهما، ويمكن أن ترجع إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة ويمكن الإشارة إلى الصعوبات الآتية:

➤ الرغبات والميول أو الاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته، وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض معها.

➤ غموض الرسالة بسبب عدم الدقة و المصطلحات المستعملة، أو إذا نقلت الرسائل شفويا يمكن أن تتعرض للتحريف.

➤ تعتمد أطراف في التنظيم غير الرسمي تعطيل الرسائل أو تحريف مضمونها بأي طريقة.

➤ سوء العلاقات الإنسانية يمكن أن يؤثر في العملية الإتصالية.

➤ ضعف الثقة في علاقات العمل خاصة بين الرؤساء و المرؤوسين.

➤ ضعف أو إنعدام الديمقراطية والتشاركية في علاقات العمل.

➤ إنتشار الشائعات كبديل للإتصال الجيد بسبب عدم الثقة و السرية في التفسير.

➤ التسرع في الفهم و في الرد و في التنفيذ.

➤ تسلط القيادة وضغط الوقت و السوق و المنافس.

➤ كثافة المعلومات الواردة من النسقين الداخلي و الخارجي.

➤ كثرة الدرجات السلمية و تعقد الإجراءات(البيروقراطية الإدارية من ابرز المعوقات التي تواجه تفعيل الاتصال المؤسسي).

➤ إحتكار المعلومات، و غياب التفاصيل التي يمكن أن تتضمنها الرسالة مثل الدعوة إلى حضور

الإجتماع

➤ معوقات سببها الإختلافات الفردية بين العاملين.

➤ معوقات مصدرها طبيعة المؤسسة و أساليب العمل فيها.

- معوقات مصدرها نقص الإمكانيات و التسهيلات الخاصة بالإتصال.
 - يمكن أن تؤثر دوافع المرسل في مضمون الرسالة و الإلتزام بها، كما يمكن تؤثر على ميوله و إتجاهاته النفسية في شكل معلومات.
- يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع فئات تتدرج تحت كل العديد من الحالات، فهناك معوقات نفسية، و معوقات تقنية، و معوقات تنظيمية تحيط بها جميعا معوقات إجتماعية ثقافية.

المحاضرة التاسعة: استراتيجية الاتصال المؤسسي .

أ- مدخل عام حول استراتيجية الاتصال بصفة عامة .

1- مفهوم استراتيجية الاتصال:

يعتبر هذا المفهوم من بين المفاهيم الأكثر جدلا لارتباطه و تداوله في العديد من مجالات الحياة، فمفهوم الإستراتيجية أصبح الآن متداولاً في العلوم الاجتماعية المختلفة و مستخدماً في العديد من الميادين السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية.

فالاستراتيجية مشتقة اصلا من الكلمة اليونانية "strato" بمعنى الجيش او الحشد، و من مشتقاتها "stratego" التي تعني فن القيادة، كما ورد في كتاب قائد حرب روماني عام 100 م .

أما اصطلاحيا: يعرفها فليب كوتلر: " الاستراتيجية هي أسلوب المؤسسة في أن تبذل، وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من جهة، والامكانات⁵⁶ المتاحة في السوق من جهة اخرى. وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية، تسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها ، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية .

تعتبر إستراتيجية الاتصال من العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة وان كانت هذه الاستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للاستراتيجية العامة للمنظمة فان التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الاخرى ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي

⁵⁶ - حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء، عمان، 2013، ص296.

⁵⁶ - فاروق ناجي محمود، مرجع سبق ذكره، ص24

الإستراتيجية حسب المدارس: 57

أ- من المدرسة العربية تعرف الإستراتيجية على أنها أعلى مجال في فن الحرب وتدرس طبيعة وتخطيط وإعداد وإدارة الصراع المسلح وهي أسلوب علمي نظري وعملي يبحث في مسائل إعداد القوات المسلحة للدولة واستخدامها في الحرب معتمداً على أسس السياسة العسكرية كما انها تشمل نشاط القيادة العسكرية العليا بهدف تحقيق المهام الإستراتيجية للصراع المسلح لهزيمة العدو، فهي من هذا المنظور فن إعداد وتوزيع القوات المسلحة واستخدامها أو التهديد باستخدامها ضمن إطار الإستراتيجية العامة لتحقيق أهداف السياسة.

ب- المدرسة الغربية

كلاوزفيتز: يعرف الإستراتيجية بأنها فن استخدام الاشتباك من أجل هدف الحرب.

ليترية: هي فن إعداد خطة الحرب وتوجيه الجيش في المناطق الحاسمة والتعرف على النقاط التي يجب تحشيد أكبر عدد من القطعات فيها لضمان النجاح في المعارك.

ج- المفهوم الأمريكي:

فقد عرف دليل ضباط أركان القوات المسلحة الأمريكية لعام 1959 الإستراتيجية بأنها فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة أو التهديد باستخدامها.

د- المدرسة الشرقية:

الإستراتيجية الصحيحة هي التي تتضمن تأخير العمليات الى الوقت الذي يسمح فيه الانهيار المعنوي للخصم للضربة المميتة بأن تكون سهلة وممكنة.

⁵⁷ نصيرة الزهواني و آخرون، الاستراتيجية المفهوم و النظرية، مركز راشيل كوري لحقوق الانسان و متابعة العدالة الدولية

. <http://rachelcenter.ps/news.php?action=view&id=10294>

ماوتسي تونك: هي دراسة قوانين الوضع الكلي للحرب.

كوزلوف: هي عملية خلق الوسائل العسكرية التي تمكن السياسة من الحصول على أهداف⁵⁸.

2-4- أهداف الإستراتيجية:

- 1- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبية.
- 2 - تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة للمستقبل.
- 3 - التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- 4 - تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- 5 - تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.⁵⁹
- 6 - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات المنظمة.
- 7 - إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.
- 8 - توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- 9 - القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.

⁵⁸ نصيرة الزهواني و آخرون، الاستراتيجية المفهوم و النظرية، مركز راشيل كوري لحقوق الانسان و متابعة العدالة الدولية

. <http://rachelcenter.ps/news.php?action=view&id=10294>

⁵⁹ - محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2008، ص58

10 - المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

11 - تساعد في التفكير بعيد الأمد.

12 - الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف

أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.

13 - تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.

14 - تفيد الإستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشترك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.

15 - تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.⁶⁰

3- مراحل بناء الإستراتيجية: تعتبر عملية إعداد الإستراتيجية ديناميكية تخضع لتحولات البيئة

المؤسسية، ولكنها في ذات الوقت عملية صارمة متزامنة مرحليا اذ لا يمكن تقديم مرحلة على أخرى، لأن نجاح كل واحدة مرتبط بمدى فعالية المرحلة التي سبقتها⁶¹.

المرحلة الأولى: تحليل البيئة

عن طريق دراسة و ضبط متغيرات البيئة بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمنظمة و

ذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية

60- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص58، 59.

61- بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم

الإعلام والاتصال، رسالة ماجستير، 2011-2012، إشراف بن زاوي عبد السلام، ص46.

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

نركز في هذه المرحلة على :

. تحديد الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة؛

. تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛

. تحديد البدائل الإستراتيجية؛

. اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

في هذه المرحلة تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية وتحويلها إلى موضع التنفيذ .
وعليه يمكن القول، أن الاستراتيجية نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة، وتريد أن تكون فيه، والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه ، ومنه يتحدد الفرق بين الموقف الاستراتيجي، الاستراتيجية:
الموقف الاستراتيجي يعبر عن العلاقات الفعلية بين المؤسسة و بيئتها، أما الخطة الاستراتيجية فهي تعبر عن العلاقات المستهدفة بين المؤسسة و بيئتها .

المؤسسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء باستمرار، خاصة وأن هذا التحفيز يشمل كل النسق

التنظيمي المادي والثقافي والإنساني حيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة.

تنسيق الأفعال: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل

أهدافها، وقد يؤدي غياب المعلومات إلى عدم التجانس، أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية

الاتصالية داخل المؤسسة. ولتحقيق التنسيق الكافي لابد للمسيرين أن يوفرنا الشروط التالية:

• على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية وخطط العمل.

• القدرة على بث المعلومات الضرورية للمساعدين.

تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق هذا الغرض بفضل إعطاء إطاراتها الأدوات الاتصالية اللازمة لإيصال وشرح أهداف واستراتيجيات المؤسسة،⁶² ومن بين هذه الأدوات الاجتماعات الشهرية مثلا.

تغيير التصرفات: تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء ومن هذه المتغيرات:

- تغيير مجال نشاط المؤسسات.
- ظهور المنافسة الحادة.
- تطور التكنولوجيا والاستثمارات.

قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور ومواجهة هذه المتغيرات، لكن بالرغم من ذلك قد تشهد الكثير من المؤسسات فشلا والسبب يعود إلى رفض التغيير بسبب تحجر الدهنيات، هنا تواجه الإستراتيجية الاتصالية هذا التصلب في المواقف وتقديم الإجابات للاستفسارات المطروحة، دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه، لأن كل ما هو جديد، مجهول وغامض يصعب التأقلم معه.

تحسين الإنتاجية: الرهان الرابع والأخير الذي تعتمد المؤسسة عليه هو تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة، وقد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابق ذكرها، ويساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.

تبنى المؤسسة العملية الاتصالية وفق خطة إستراتيجية تقوم على تحديد وضبط الهدف أو الأهداف القريبة والبعيدة، الأساسية والثانوية، حيث تركز على طبيعة الخدمة والمهام وتوزيعها على الأعضاء، كما تركز

⁶²- بوهلة شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص

على نوعية الخدمة والأسعار خاصة من جانبها التنافسي، توزيع المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتخصيص الميزانية المناسبة، وفي الأخير تقوم بمتابعة هذه العملية عن طريق الرقابة المستمرة من أجل البحث عن التحسين

الفرق بين الإستراتيجية، الخطة، والتكتيك :

تهتم الاستراتيجية بالشؤون العامة للمنظمة ككل، وتوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الادارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغايتها :

✓ إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام و المسؤوليات للمنظمة ككل.

✓ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

✓ تطوير المنظمة من حيث تناسق خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

أما التكتيك يركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

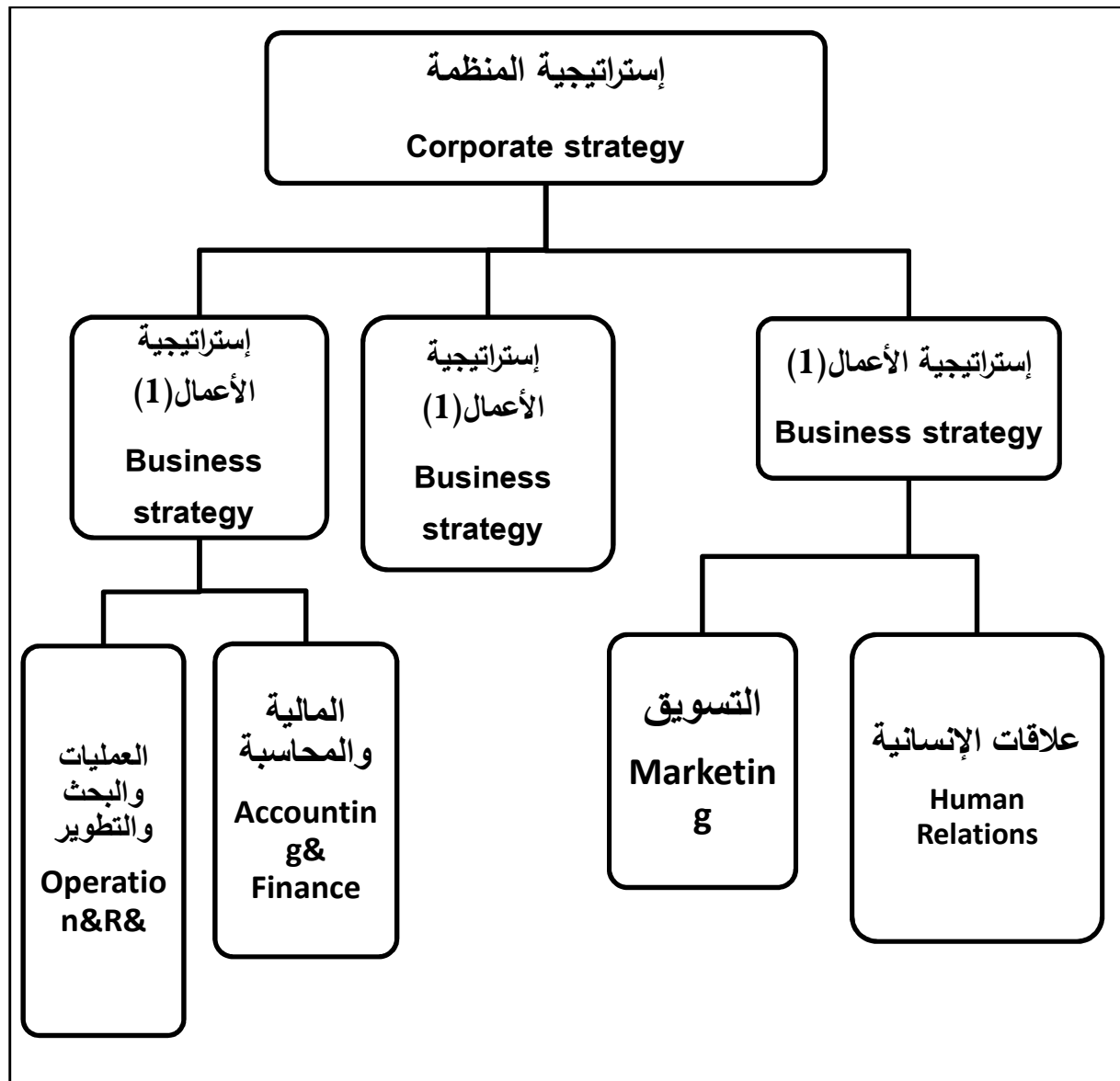
الاستراتيجية تتعلق بـ "صنع المعارك في تعزيز الحرب" و "التكتيكات" مثل "استخدام القوات المسلحة في المعركة".

أما الخطط فهي تتضمن المهام والمسؤوليات ، قد تكون ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، أو مستمرة تحدد السياسات والاجراءات

الاستراتيجية هي ماتريد المنظمة القيام به، الخطة هي الخطوات والآليات التي ستخذها لتحقيق ماتريد

القيام به

الشكل يوضح: مستويات صياغة الإستراتيجية الاتصالية⁶³



⁶³ - علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية، الأردن عمان، ط 2، ص 24، 25، 2011.

- مبادئ الإستراتيجية:

1- مبدأ الوجود: Existence يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل

رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة.

2 - مبدأ الاستمرارية: Continuité من أهم الخصائص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية، فيشترط في

الإستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

3 - مبدأ التميز: Différenciation إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج

أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

4 - مبدأ الوضوح: Clairté يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى

الجمهور المستهدف، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة

ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

5 - مبدأ الواقعية: Réalisme يجب أن تتطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو

الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها

تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها وجمهوره.⁶⁴

6- مبدأ المرونة: Flexibilité إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

- مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.

⁶⁴ - بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، كلية العلوم السياسية، معهد علوم الإعلام

والاتصال، رسالة ماجستير، 2011-2012، إشراف د.تواتي نور الدين، ص 60، 70

- مرنة حسب وسائل الاتصال.

- مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

7 - مبدأ التناسق: Cohérence يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

8 - مبدأ القبول الداخلي: interne Acceptation لا بد على الاتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل و أيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها

(مستخدمين، عمال، إطارات)، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجين.⁶⁵

⁶⁵ - بن قيط الجودي، مرجع سبق ذكره، ص70

المحاضرة العاشرة: استراتيجيات بناء سمعة المنظمات

1- إدارة سمعة المؤسسة:

يعتبر مفهوم إدارة السمعة أحد أهم المفاهيم الحديثة، التي تتم عبر الاتصال المؤسسي المستمر، لتكريس صيت طيب للمؤسسة، للدرجة التي تجعل جمهور المتعاملين ينظر إليها باعتبارها مؤسسة ذات أبعاد ايجابية، من خلال ما تقدمه له من تسهيلات وخدمات، ما يجعل جمهورها يقف بجانبها ويساندها عند تعرضها للعثرات أو الأزمات. و إدارة السمعة لا تقتصر على تحقيق انطباع إيجابي مع العملاء الخارجيين فقط، بل تبدأ من الداخل وتقوم ببناء علاقة وثيقة مع الموظفين على اختلاف مستوياتهم، مما يحقق لهم بيئة مشجعة للإبداع.

في حين عرف قاموس الأعمال⁶⁶ (Business Dictionary) إدارة سمعة على أنها الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة للحفاظ على الإطار الذي أنشأته لكيانها في نظر الجمهور، وهي عملية تحديد ما يقوله الآخرون عنك أو عن أعمالك التجارية، واتخاذ خطوات عملية لضمان أن الصورة المجمع عليها من الآخرون تتفق مع الأهداف المراد تحقيقها.

2- تعريف الصورة الذهنية :

الصورة الذهنية في العلاقات العامة تعني: "الانطباع الصحيح والحقيقي، أي أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحا أو غير صحيح، لأنه يكون صحيح إذا كونه معلومات صحيحة، و يمكن أن يكون خاطئا إذا كونه معلومات خاطئة، كما أن تأثير العواطف في تحديد معالم الصورة الذهنية يضيف إليها بعد آخر في رؤية الواقع وعدم تكوين الصورة بناءا على معطيات ومعلومات

⁶⁶- قاموس الأعمال Business dictionary متاح على: <http://www.businessdictionary.com/definition/reputation-management.html>، تم التصفح بتاريخ

يتلقاها الأفراد على نحو لا يتفق مع الحقيقة بتأثير الاستعدادات السابقة للأفراد ذات الصلة بما يتم إدراكه . "يرى روبنسون وبارلو أن المفهوم البسيط لمصطلح صورة المؤسسة⁶⁷ يعني "الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسة والمنشآت المختلفة وقد تكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم . "الصورة الذهنية "عملية حركية ديناميكية تتغير وتبدل بحسب تطور الواقع الاجتماعي، وتغير الأوضاع، والظروف السياسية والثقافية، والاقتصادية، لذلك فهي لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم بالمرونة المستمرة، فتتطور وتنمو وتقبل التغيير، بحسب الواقع المعاش.

لقد تعددت فوائد وأهمية الصورة الذهنية لما قدمته من نتائج إيجابية ومرغوبة للمنظمات والمؤسسات والأشخاص مما دفع بالاهتمام بها خلال السنوات الأخيرة من طرف الدراسات العلمية في مختلف تخصصات والمجالات بحيث تعددت أهميتها في :

- تقوم بدور مهم ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد.
- تساعد المنظمات والمؤسسات والقيادات في رسم الخطط، واتخاذ القرارات إلى تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة التي تتفق مع احتياجات الجماهير.
- تساهم في تكوين وتشكيل الرأي العام اتجاه المنظمات والمؤسسات والأفراد في المجتمع.
- جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
- توليد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة في نفوس أعضاء المؤسسين والعاملين.

⁶⁷ - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط 1 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004 .

- تؤدي الصورة الذهنية دورا مهما في إثراء، أو تقديم الرؤية المتكاملة للدراسات الإعلامية والإدارية والاجتماعية والنفسية نظرا لأنها تقوم بدور مؤثر في السلوكيات والقرارات الإحصائية في تسيير أمور حياتنا.⁽⁶⁸⁾

تقوم الصورة الذهنية للمنظمة على ثلاث مراحل أساسية وهي :

- **مرحلة خلق الصورة:** وهي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة وخلق صورة إيجابية لنفسها، ولهذا ينبغي تتبع إستراتيجية اتصالية.
- **مرحلة المحافظة على الصورة:** فبعد أن تقوم المؤسسة بخلق صورة إيجابية عنها، يتوجب عليها المحافظة والحرص عليها والحرص على ديمومتها، وهذه العملية تستوجب إقامة اتصال مستمر مع جماهير المؤسسة.
- **مرحلة استعادة الصورة:** وتأتي هذه المرحلة عندما تدخل المؤسسة في أزمة شيء إلى سمعتها بشكل عام، وتقوم المؤسسة في هذه المرحلة بصباغة إستراتيجيات اتصالية لاستعادة صورتها الإيجابي.⁽⁶⁹⁾

3- دور استراتيجيات الاتصال في بناء إدارة سمعة المنظمة:

تعد الاستراتيجيات الاتصالية الأساس النظري لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في المنظمات لصياغة قواعد عامة تزيد من فاعلية تنفيذ البرامج، وتطبيق الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمة من أبرز الأنشطة التي تمارسها المنظمات بشكل استراتيجي وخاصة أن هذه الاستراتيجيات لها دورا في تحقيق التأثير المرغوب لدى الجماهير المستهدفة لدى المنظمة، وإدارة سمعة المنظمة ترتبط بمدى كفاءة المنظمة في تطبيق الاستراتيجيات والتقنيات الاتصالية المخطط لها استراتيجيا.

⁶⁸ عبدالله مصطفى ، دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية بناء العلاقة الإستراتيجية مع جمهور المستفيدين، رسالة

ماجستير تحت إشراف د :ماجد محمد عبد السلام الفراء، الجامعة الإسلامية لغزة، فلسطين، 2018، ص 13

⁶⁹ محمد منير حجاب، مرجع سابق ص182

وتتنوع الاستراتيجيات والتكنيكات الاتصالية التي تستخدمها المنظمات في إدارة سمعتها فالمنظمة عادة يكون لها أهداف واضحة ومحددة في علاقتها بأصحاب المصالح من جماهيرها المتنوعين، والتي تتم صياغتها في إطار صورة المنظمة وسمعتها لدى جماهيرها، وتتطلب هذه الأهداف معرفة كاملة بطبيعة أصحاب المصالح الذين يتم التعامل معهم، ومن ثم يأتي استخدام الاستراتيجيات والتكنيكات الاتصالية بما تتضمنه من بناء رسائل اتصالية متنوعة وملائمة، بما يحقق أهداف المنظمة في بناء سمعتها واقناع الجماهير بسياستها ومنتجاتها.

الإستراتيجيات الاتصالية لبناء السمعة⁷⁰:

1- إستراتيجية تكامل الجماهير: stakeholder Intergration

تعتمد هذه الإستراتيجية على أن المنظمة تقوم بمجموعة من الأنشطة التي تعمل من خلالها على بناء وتدعيم علاقتها مع العديد من المجموعات المتنوعة من الجماهير سواء على مستوى الجمهور الداخلي أو الخارجي، ومن خلال هذه العلاقات تسعى المنظمة لمعرفة اهتمامات تلك الجماهير والاستفادة من هذه المعلومات في صنع القرار. وتضم هذه الإستراتيجية إستراتيجية فرعية وهي :

الإستراتيجية التعاونية: Co-optation strategy

ويقصد بهذه الإستراتيجية تعيين ممثلين عن الجماهير الأساسية في مجلس إدارة المنظمة ليشاركوا في عملية صنع القرار ويقومون بحماية مصالح هذه الفئات الجماهيرية.

⁷⁰ محمد بن عبدالعزيز الحيزان ، وظائف جديدة في العلاقات العامة : المدير التنفيذي لوسائل التواصل الاجتماعي. مجلة العلاقات العامة والاعلان - الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان - السعودية، ع 2، 2013، ص ص 123 -

وبذلك تتجنب المنظمة تهديداتهم وهذا أوضح الأنشطة لإستراتيجية تكامل الجماهير حيث يتيح للجماهير بشكل مباشر في عملية صنع القرار بالمنظمة.

2- إستراتيجية بناء العلاقات: Relationship Building

تحرص المنظمات عادة على بناء علاقات قوية ومستمرة مع جمهورها الداخلي والخارجي وذلك في إطار بناء وإدارة سمعة هذه المنظمات، وتتضمن هذه الإستراتيجية برامج خدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات مباشرة للمجتمع المحلي الذي يدركه الأفراد، ويشعرون بعائده المباشر عليهم وبالتالي تبني المنظمة سمعة طيبة.

3- إستراتيجية المكانة: Positioning Strategy

ترتبط إستراتيجية المكانة بعناصر السمعة التي يمكن أن تميز منظمة عن أخرى وتخلق لها مكانة مميزة عن غيرها، فالمنظمات تستخدم إستراتيجية المكانة في إطار بناء سمعتها عبر تزويد الجماهير ببيانات ومعلومات عن رؤيتها المميزة ومهمتها لتحقيق مكانة مثلى في الأسواق من خلال التأكيد على السمات المرغوبة لدى المستهلكين، والمنظمات وفقا لهذه الإستراتيجية تحدد لكياناتها مكانة ضد المنظمات المتنافسة،⁷¹ وتهدف هذه الإستراتيجية للتأكيد على شخصية المنظمة من خلال رؤيتها ومهمتها.

⁷¹- محمد بن عبدالعزيز الحيزان، مرجع سبق ذكره .

المحاضرة الحادية عشر: الاتصال الأزماتى واستراتيجياته .

تحتاج إدارة الأزمات الى إحتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية استثنائية ، ومن هنا كذلك يطلق عليها مصطلح الإدارة بالإستثناء management by exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية ، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

حيث تعرف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور

1_ المرحلة الأولى ما قبل الأزمة :

حيث ترسل قبل حدوثها وبوقت طويل اشارات تحذيرية ومبكرة ومنتالية ومالم يوجد الإهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الأزمة ، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لإحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره⁷².

2 _ مرحلة التعامل أثناء الأزمة :

تبدأ هذه المرحلة بإنشاء وحدات لإدارة الأزمات⁷³ هذه الوحدات مهمتها التصدي للأزمات المختلفة ويجب أن تعطي لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياته وأن يتم تنظيمها بشكل جيد نظام المصفوفة ، وهو أحد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون في وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة ، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف ، وبمجرد

⁷² - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط 1 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004 ، ص92.

تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة من خلال اعداد سيناريوهات⁷⁴ الأزمة لمواجهتها وتحديد الإجراءات اللازمة لمتابعة التطور من الأمور الهامة و|الأساسية لنجاح خطة التعامل مع الأزمة .

ويقع على جهاز العلاقات العامة مهامّ اتصاليةً عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط؛ ابه سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي .

فأما على مستوى الجمهور الداخلي؛ فإن تلك الوظائف قد محورها الباحث في الآتي:

أ. إعلام جميع العاملين في المؤسسة- وفي كافة المواقع- بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.
ب. تقديم بيانٍ موجزٍ أو- تعميمٍ رسمي سري - بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة ، ويوزع على العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها؛ لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات
أما بالنسبة للجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف قد بلورها الباحث في التالي:

- ✓ العمل أن على يجتاز جهاز العلاقات العامة الساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك.
- ✓ إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولاً بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة .
- ✓ التعامل بذكاءٍ مع وسائل الإعلام؛ للحد من سلبيتها وإشباع شراحتها إلى المعلومات إبان الأزمة .
- ✓ الصدق والدقة في نقل المعلومات؛ لكسب ثقة الجمهور، وضمان دعمه لموقف المؤسسة في مجال مواجهة الأزمة.

⁷⁴ –Didier Heiderich, Plan de gestion de crise, Dunod , France, 2010,P43

✓ إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور ما في يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

3- مرحلة ما بعد الأزمة : تمثل فترة تلاشي واختفاء ملامح الأزمة أين يتطلب الأمر الإستفادة من الأزمة

وتوثيقها للإستفادة منها مستقبلا. إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات؛ لأنها

تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:

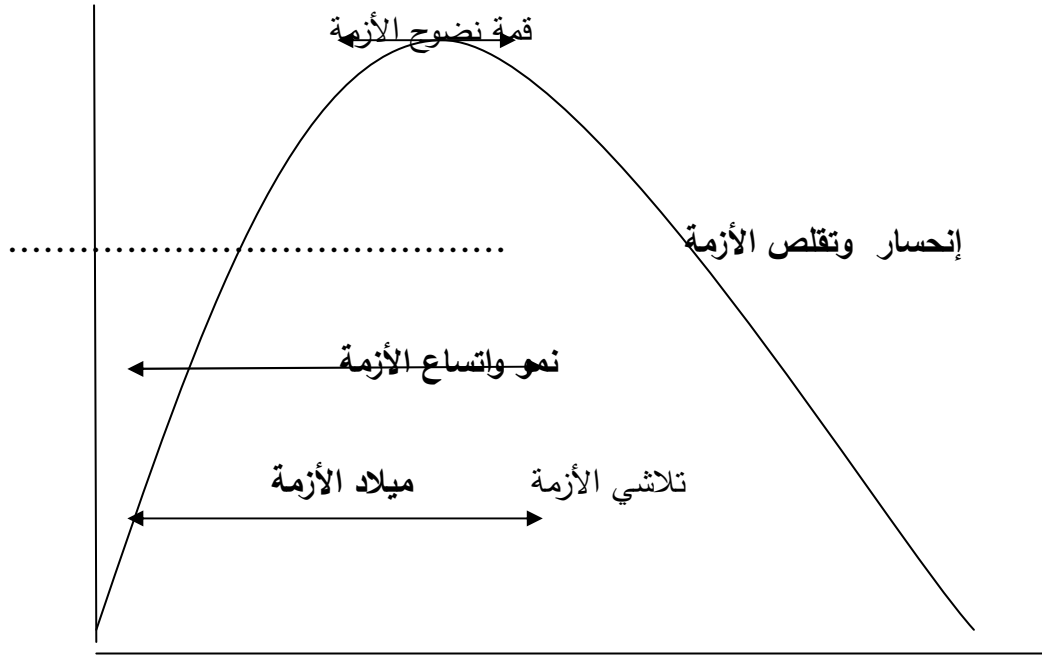
❖ دراسة أسباب الأزمة؛ للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابقتها.

❖ التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة

❖ وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة-إن حصل فيها تأثير

❖ إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسياً ؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.

❖ إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة



الزمن / (الزمن _ السرعة)

الشكل : يبرز مراحل تطور الأزمة

اساليب إدارة الأزمات : تختلف وتتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تطرأ على مستوى المنظمات والدول ، حيث تمثل تلك الأساليب طرقا يتحدد بناء عليها مدى التحكم في تطور الأزمات والقضاء عليها أو التخفيف من حدتها ، حيث تنقسم تلك الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات إلى قسمين:

أ_ أولا - الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

1_ تجاهل الأزمة : وهي أبسط الطرق التقليدية ، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال ويطلق على هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي للأزمة" ، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه ، و واقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري

2 -كبت الأزمة : وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة ، و يتم فيها استخدام العنف و القوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولدها ، وعدم الاستجابة لأية ضغوط ، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها ، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعا ومباشرا ، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم .

3_ تشكيل لجنة لبحث الأزمة (تميع الأزمة) : وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن

القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة ، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو :

• معرفة المتسببين في وجود الأزمة ، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب . تميع الموقف و إفقاد الأزمة قوة الدفع. وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لتتباحث فيما بينها ، وتسمى بإستراتيجية تميع الأزمة ، لأن هذه اللجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها .

4_ تنفيس الأزمة : ويطلق على هذه الطريقة أيضا " طريقة تنفيس البركان " ، وينظر إلى الأزمة على انها بركان على وشك الانفجار وأن الأبخرة والغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات ، وأن الإبقاء على حالة الغليان .ولهذا فإنه يستوجب تنفيس الأزمة ، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة .

ثانيا: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات :

_ الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة ، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي:

1_ الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة : ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة ، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف ، والمدى الذي وصل إليه الموقف ، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها ، وأيضا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة ، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح .

2_ الدراسة التحليلية للأزمة : وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب ، والتأكد واليقين من الأسباب ، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة ، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة⁷⁵ ، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ، وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة .

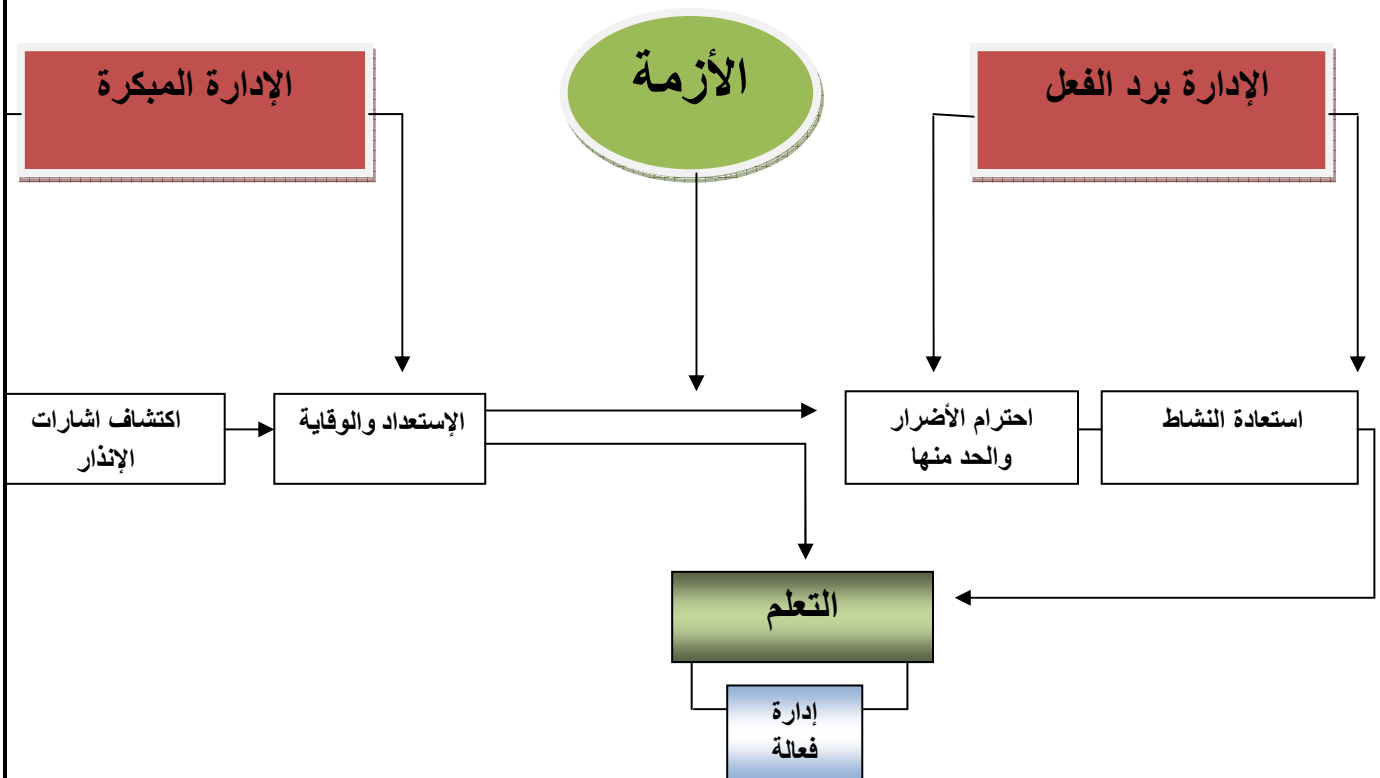
3_ التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة : وتهدف هذه المرحلة إلى :

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه .

⁷⁵ - د.نداء محمد باقر الياسر ، إدارة الأزمات ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014م، 1435 هـ، ص35

- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات .
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة .
- تطوير الأداء الوظيفي بأحسن حا وأفضل مما سبق .

مراحل إدارة الأزمات



- الشكل يبين مراحل إدارة الأزمة -.

المصدر : د.نداء محمد باقر الياسر ، إدارة الأزمات ، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014

م، 1435 هـ، ص38

ت- بعض الاستراتيجيات الاتصالية في فترة الأزمة :

1- إستراتيجية الاعتراف : **La reconnaissance**

الاستراتيجية الأولى تتمحور حول قبول الأزمة في أسرع وقت ممكن، يشرح ديدويه هايدريش Didier Heiderich⁷⁶، أن هذه الإستراتيجية تتطلب تحرك الشركة بسرعة وأن تكون قادرة على تحديد ما إذا كانت مختصة فيما يتعلق بمحرك الأزمة بسرعة. يمكن أن يكون هذا المحرك داخليًا ، على سبيل المثال مرتبط بمنتجات الشركة ، أو خارجيًا ، فبشكل عام ، تستند إستراتيجية الاعتراف على اتصال واضح وثابت. اعتمادًا على السياق ، تتوفر العديد من البدائل للشركة:

- الإقرار الكامل بالوضع والمسؤولية. في هذه الحالة ، فإن افتراض تعويضات عن الضرر الذي لحق به يجلب ميزة من وجهة النظر القانونية ، ولكن أيضًا في وسائل الإعلام.

- التعبير عن عدم الفهم، إذا كانت الشركة لا تعرف الأسباب الكامنة وراء الموقف.

- توسيع نطاق المسؤولية إلى الجهات الخارجية ، مثل السلطات التنظيمية.

لعب بطاقة الشفافية واكتساب المصداقية مع مختلف الجماهير. تسمح هذه الاستراتيجية أيضًا بتجنب التدفق اللاحق للمعلومات التي تتعارض مع العبارات الأولى. حالة تخسر فيها الشركة الكثير من حيث الصورة.

2- الاستراتيجية الجانبية: **Le projet latéral**

هذه الاستراتيجية التي وضعها تيري ليرت في كتابه Crisis communication (2001) ، تسعى إلى تعديل زاوية رؤية الأزمة، وترحيلها خارج مجال الشركة ، بشكل حتمي إلى عناصر ملموسة.. من أجل تنفيذ مشروع جانبي ، هناك تكتيكات مختلفة ممكنة:

⁷⁶ -Didier Heiderich, Plan de gestion de crise, Dunod , France, 2010,P43

- الهجوم المضاد في أغلب الأحيان على المنافس. حيث يتم استخدام هذه الإستراتيجية بشكل خاص من قبل الشركات الكبيرة التي تجد في المنافسة الدولية حجة طبيعية.
- نقل المسؤولية إلى الخارج بتوجيه الحقائق نحو الإدارة والسياسة .
- قلل من تواصلك ، أو تواصل بقوة أكبر في زاوية أخرى غير مجال الأزمة.
- التأكيد على أن الوضع كان يمكن أن يكون أكثر خطورة إذا لم تكن الشركة قد تصرفت بهذه الطريقة.

3- استراتيجية الرفض Le Refus

- التأكيد على أنه لا توجد أزمة. ولدى الشركة أربعة احتمالات في هذا السيناريو:
- التزم الصمت منذ بداية الأزمة ، وهي استراتيجية اختارتها السلطات الروسية خلال الحادث الذي وقع في محطة تشيرنوبيل للطاقة النووية.
- التوقف عن التصريح في لحظة محددة من مرحلة الأزمة، وبالتالي لم تعد توجج الأزمة.
- تعزيز مبدأ الارتباط المفقود ، حيث لا أحد يعرف من أعطى الأمر الأولي.
- التقليل من تأثيرات الأزمة، هذه هي الصيغة التي اختارتها الحكومة الفرنسية خلال موجة الحر في صيف 2003. لكن الإحصائيات التي قدمها متعهدو دفن الموتى قد أوقفت السيناريو.
- يمكن أن تكون عواقب مثل هذه الاستراتيجية مدمرة للغاية ، على المستويين القانوني والإعلامي ، إذا عادت الحقائق إلى الظهور على المدى الطويل إلى حد ما ومع قراءة جديدة للأحداث. وبشكل ملموس ، سينتج عن هذا السيناريو الأسوأ في معظم الحالات فقدان المصداقية.

المحاضرة الثانية عشر : خطوات التعامل مع الموقف الازموي داخل المنظمات :

يتم التعامل مع الأزمات، وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة منها:

تقدير موقف الأزمة :

يقصد بتقدير موقف الأزمة تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى كبحها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود أفعال، وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها. ويشمل تقدير الموقف تحليلات لمضمون العلاقات، ومكونات القوة للطرفين، ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، ورواد تطوره، وعلاقات المصالح، والصراع، والتنافس والتكامل، التي ارتبطت به أو بعدت عنه .

تحليل الموقف الازموي:

بعد تقدير الموقف الازموي، وتحديد تحديد دقيقا، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الازموي، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولا إلى اليقين، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الازموي، لتوضيح عناصر الأزمة، ومما تتركب، وتقييمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسنى لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن،⁷⁷ ومن هنا يتم تحليل الموقف الازموي المركب إلى أجزاء بسيطة، ثم إعادة تركيبها بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الازموي، وكيفية معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف الازموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم .

⁷⁷ - الذهبي، محمد جاسم، التطوير الإداري، بغداد ، 2001، ص 71 .

التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج Contribution à la scénarisation pédagogique d'exercices de crise ، وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات scènes de crise بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول.⁷⁸

وعلى هذا المسح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومة الأزمة وتحديد بؤر التوتر واماكن الصراع ومناطق الغليان حيث يتم رسم خريطة التحرك، لتحديد خطة امتصاص الضغوط الازموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل العلمية الآتية:⁷⁹

1. مرحلة الاعتراف بالازمة .
2. مرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.
3. مرحلة التحقيق والتنشيت من أسباب الأزمة.
4. مرحلة تشكيل لجان المناقشة والاشترك في حل الأزمة.
5. مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.
6. مرحلة ركوب الأزمة والانحراف بها، وحماية الكيان الإداري من تأثيرها والاحتفاظ بحيويته وأداءه.

78 -Marion Brasseur et Forgues B. communiquer en temps de .crise, revue française de gestion, n°186, 2002, p 96

79- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 65.

ه/ توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

و/التأكد من استيعاب كل فرد للحظة العامة الموضوعية وكذا من التتابع الزمني للمهام وفقا السيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرزات الازمة، والقوى الصانعة لها،وكذا للتضامن مع بعض عناصرها،وكذا للسيطرة على المسرح الازموي بشكل فعال.

ز/حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الازموي، وتزويد فريق المهام باحتياجات من الأدوات والمعدات التي يطلبها ويحتاجها الموقف الازموي.

ف/تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة،بشكل فعال وحاسم، على أن يتم متابعة ما يحدث اولا بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.⁸⁰

- التدخل لمعالجة الأزمة:

من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة الادارية السيناريوهات البديلة،والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الازمة،وإسناد،وتوزيع الأدوار على فريق المهام الازموية يكون متخذ القرار في إدارة الأزمات قد حدد كل شئ ووضع كل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاتهم ثم اتخذ القرار.

تتم المعالجة الازموية مجموعة مهام أساسية، ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية.فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر، والمواجهة السريعة العنيفة،والامتصاص، والاستيعاب والاستنزاف،وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الأزمة.⁸¹

80- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 68 .

81- الذهبي، محمد جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 73.

في حين أن المهمات الثانوية تتصرف إلى عمليات تهيئة المسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أما المهام التكميلية التجميلية فتتصرف أساساً إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الأزمة، وامتصاص ما من شأنه أن يوجد غضبا أو خوفاً أو رعباً في بيئة المواجهة الازموية.

ملاحظة: يتم تحديد مفهوم السيناريو وعلاقته بإدارة الأزمة:

المفهوم اللغوي للسيناريو: بمعنى التصور أو السيناريو Screenplay أو النص Script أو نص الفيلم أو المسلسل، فهو وصف تفصيلي تسلسلي مكتوب لأحداث الفيلم سواءً كان فيلماً سينمائي أو تلفزيوني، أو مسلسل وغيرها، حسب العرض في دور عرض سينما أو أي تلفاز متضمناً وصف المكان، والزمان، ووصف الشخصيات جسمانياً ونفسانياً.⁸² فهو فن الحركة على المسرح أو في السينما، والسيناريو هو مخطط المسرحية يشمل تفاصيل الحوار والمشاهد المراد تمثيلها planned every detail before filming began، والأدوار التي سيتم لعبها بكل ملامحها .

المفهوم الاصطلاحي للسيناريو: لما كان السيناريو . على النحو اللغوي . هو خطة، أو مشروع، الفيلم أو التمثيلية، فهو يعبر في مجال إدارة الأزمات عن جملة الاحتمالات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، والبدائل التي تملكها المنظمة في الظرف الأزمووي، وقد يحمل السيناريو أيضاً مجموع الحالات التي يمكن ان تحدث لكنها لم تحدث.

⁸² - [The Editors of Encyclopaedia Britannica, allowed on :
https://web.archive.org/web/20190413155806/https://www.britannica.com/art/script-literature](https://web.archive.org/web/20190413155806/https://www.britannica.com/art/script-literature)

نموذج تطبيقي: أزمة مطاعم " Chipotle "



الأشكال توضح واجهة وشعار شركة تشيبولت

1. التعريف بمطاعم " تشيبوتلي " " CHIH-POHT-LAY " :

هي سلسلة مطاعم أمريكية للأكل المكسيكي، بدأت في عام 1993 م لديها فروع في الولايات المتحدة

الأمريكية - المملكة المتحدة - كندا - ألمانيا - فرنسا.

- نوع العمل : تجاري - مقاوله - شركة عمومية محدودة.
- الشكل القانوني : شركة مساهمة عامة.
- الصناعة : وجبات سريعة.
- المؤسس : Steve Ells.
- المدراء التنفيذيون : " Steve elles – Brian Niccol "
- الموظفون : 45.200 " 2013 "
- البورصة : بورصة نيويورك " C M G "
- العائدات : 4.5 بليون دولار أمريكي " 2015 "

2. أزمة المطاعم : 30 أكتوبر 2016

تفشي فيروس E-Coli في غذاء و مطاعم **Chipotle** عندما تم العثور على E-Coli ومجموعة من البكتيريا التي تسبب التهاب المعدة و الأمعاء الحاد في طعام **Chipotle** تسبب ذلك في إغلاق مجموعة من المطاعم في مواقع مختلفة حيث تسببت حالات تفشي لـ E-Coli " و هي بكتيريا تسبب أمراض خطيرة " في غذاء سلسلة مطاعم **Chipotle** في نزول سعر الأسهم بنسبة 40 %، لقد فقدوا ما يقدر بـ 8,3 مليون دولار و إصابة أكثر من 50 شخصا.

3. الاستراتيجية المتبعة في الأزمة :

أ. مرحلة المواجهة : السبق في الاتصال - الصدق و الشفافية.

نموذج تطبيقي أزمة مطعم " Chipotle " أعلنت شركة " تشيبوتلي " إغلاق جميع مطاعمها في سيائل و بورتلاند بالغرب الأمريكي بسبب نقشي البكتيريا، حيث قالت في بيان لها أنها تلقت بلاغات من مسؤولي إدارة الصحة في منطقة سيائل بولاية واشنطن و بورتلاند بولاية أوريغون.

عوائق مرحلة المواجهة :

رغم أن الشركة تصنف نفسها بأنها مطاعم نموذجية لوجبات سريعة تتميز بالمكونات الصحية العالية الجودة إلا أن هذا ثالث نقشي للتلوث الغذائي بمطاعم الشركة حيث تضمنت حالات سابقة التسمم بالسالمونيلا و فيروس نوروفيروس الشديد العدوى، مما أدى ذلك إلى مثلها أمام القضاء.

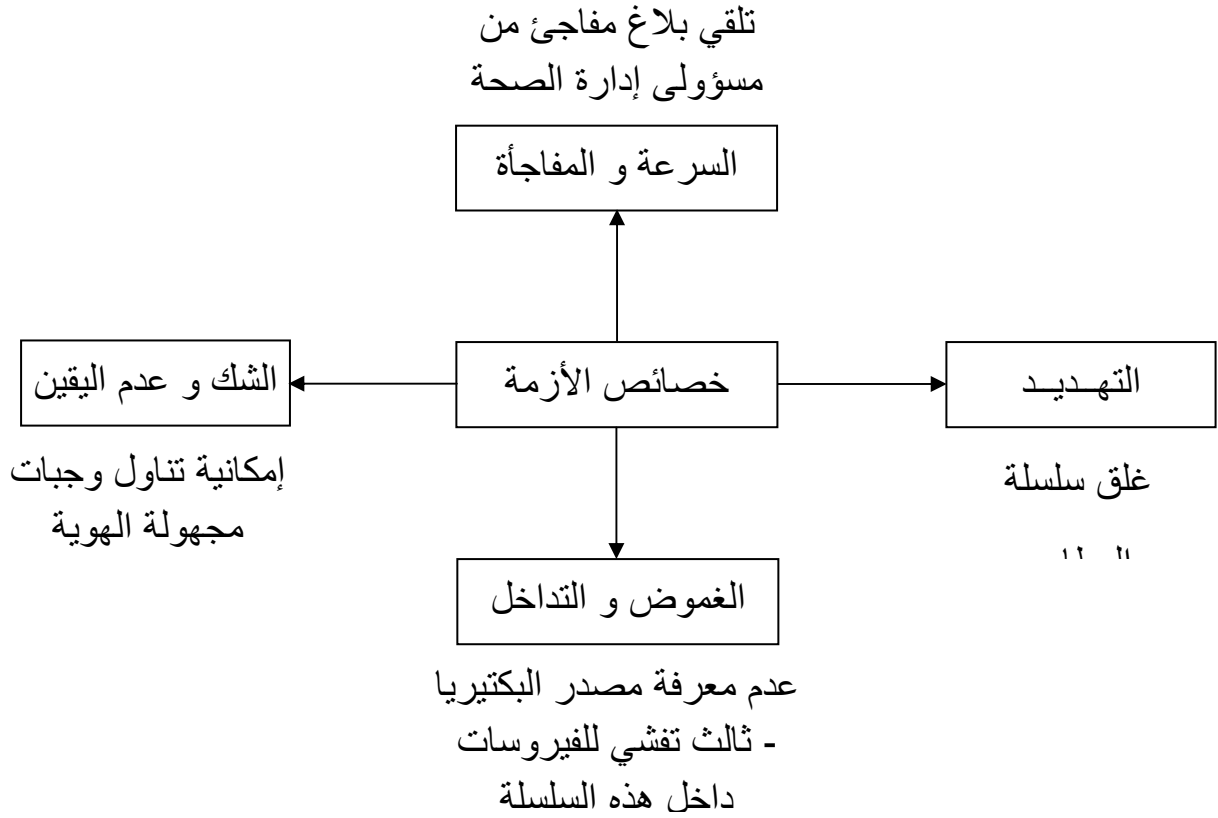
ب. إجراءات إدارة الأزمة :

- غلق المطاعم التي انتشرت فيها البكتيريا.
- التحري عن أسباب انتشار البكتيريا.
- التواصل مع العملاء و محاولة طمأنتهم.
- تشديد قيود سلامة الغذاء في سلسلة المطاعم مما يمنع تكرار تسمم للغذاء مستقبلا.
- تكثيف الحملات الإعلانية.
- تغيير وصفات طهي منتجاتها.
- منح وجبات مجانية لإعادة ثقة المستهلكين.
- تقديم تحديثات منتظمة.

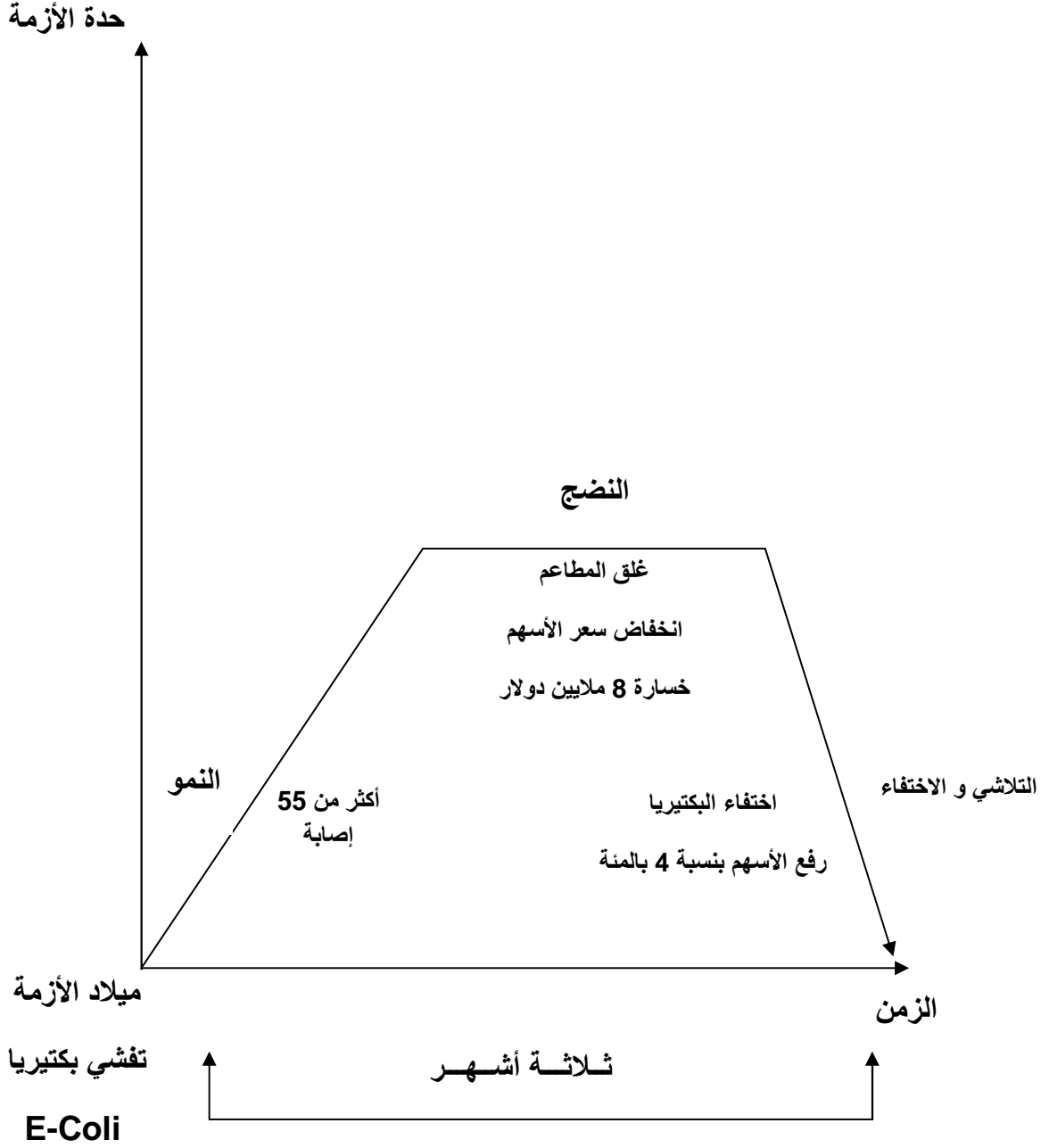
4. مرحلة التعافي : " تلاشي و اختفاء الأزمة "

أعلنت المراكز الأمريكية لمكافحة الأمراض و الوقاية أن تفشي البكتيريا المعوية " إي كولاي " E-Coli " المرتبط بمطاعم شركة " تشيبوتلي مكسيكان جريل " الذي أصاب أكثر من 50 شخص في 14 ولاية أمريكية يبدو أنه انتهى. و خفف الإعلان من مخاوف المستثمرين ما أدى إلى ارتفاع أسعار أسهم الشركة بنسبة 4 في المئة، و لكن التحقيقات التي استمرت على مدى ثلاثة أشهر لم تحدد على وجه الدقة مصدر التلوث بالبكتيريا المعوية.

مخطط 1 : يوضح خصائص أزمة مطاعم CHIPOTLI



مخطط 2 : منحى يبين مراحل الأزمة



المحاضرة الثالثة عشر : اتصال الأزمات، وأدواته .

- 1 - الأسباب (الدوافع) التي أدت إلى الاهتمام بالاتصال الازماتي:

يمكن حصر دوافع الاهتمام بالاتصال الازماتي في العناصر التالية⁸³:

1. تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات، و الهيئات العالمية، و مايقابله من سخط

ال جماهير خاصة الأزمات المتعلقة بالمؤسسات القيادية في مجال اقتصاد السوق.

2. توجه وسائل الإعلام إلى الاهتمام المتزايد بتغطية الأخبار المتعلقة بالأخطاء الصناعية و البيئية

الغذائية المحيطة بال جماهير.

3. زيادة التكوين في مجال العلاقات العامة و إدارة الأزمات، وطرق خلق السمعة والصورة الذهنية

الايجابية للمؤسسات.

4. استقطاب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون الاستفادة من

الأزمة لتحقيق منافع شخصية⁸⁴.

- 2 - مفهوم الاتصال في حالة الازمة:

حسب محمد القحطاني في مؤلفه "دور ادارة العلاقات العامة في تسيير الازمات "2004" يعرفه على

النحو التالي⁸⁴:

⁸³ - Luc, Marcenac et Alain, Million. Communication des entreprises. Paris : Hachette éducation, 1996, p 51

84-سمحي محمد القحطاني. دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الادارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004 ، .

"يقصد به العمليات التفاعلية التي تتم بين المنظمة و جمهورها قبل وقوع الأزمة بوقت طويل، وهي تشمل جميع الأنشطة المستمرة التي يمكن قياسها كيفيا وليس كميا ضمن ما أسماه بسياسات اتصال المخاطرة.

ويمكن القول إن اتصال الأزمة هو العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من اجل التعامل مع ظروف الازمة، حيث تشمل على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة اثناء وقوعها و رفع مقدرة المنظمة في تقديم المعلومات المطلوبة بسرعة و دقة مما يؤثر ايجابيا على صورة المؤسسة امام جماهيرها.

3- أدوات الاتصال الأزماتية: يمكن لفريق إدارة الأزمة على المستوى الإعلامي والاتصالي أن يستخدم عدة وسائل (تقليدية وحديثة) في تعامله مع الأزمة طيلة دورة حياتها نذكر أهمها فيما يلي :

أ- إدارة الاجتماعات:

إن إدارة أي اجتماع تعتبر فن يتطلب من كل إداري ناجح أن يتقنه مهما كانت طبيعة المنظمة التي ينتمي فيها، خاصة في فترة الأزمة التي ترتبط إدارتها بدرجة التحكم في الاجتماعات الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة في أقل وقت ممكن ومهما كانت وجهات النظر مختلفة ومتضاربة .

تعد الاجتماعات من أكثر الوسائل الاتصالية أهمية رسمية كانت أو غير رسمية لأنها مجال للتوصل إلى قرارات جماعية تتاح فيها الفرصة لتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية .

ب- البيانات الصحفية:

تشمل على كل البيانات المكتوبة التي تصدرها المؤسسة لتحدد موقفها اتجاه الأزمة،

الشكل 01 يوضح بيان صحفي للأزمة،⁸⁵ كما يمكن نشر هذه البيانات في الصحف الورقية أو

الإلكترونية

نموذج بيان صحفي عن حادثة أو أزمة

..... التاريخ:
..... الساعة:
..... بيان رقم:
..... ماذا حدث:
..... أين وقع الحادث:
..... متى وقع الحادث:
..... (اليوم، التاريخ، الساعة)
..... المنتجات ذات العلاقة بالحادث وخصائصها:
.....
..... قيم تستخدم هذه المنتجات:
..... الوضع الحالي في ضوء الحقائق:
..... عدد القتلى أو المصابين:
..... (لا تذكر الأسماء إلا بعد إخطار أقرب الناس للمصاب أو المتوفي)
..... التأثير على العاملين:
..... سير التحقيق، من الذي يقوم به:
..... الأجهزة الحكومية التي أخطرت، والموجودة في المواقع:
.....
..... معلومات إضافية:

⁸⁵- نموذج البيان مأخوذ من مقال د. محمد العامري، اتصال الأزمة، متاح عبر <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1368&SecID=42> ، تم التصفح في 14-2-2020 الساعة 17

ت- المؤتمرات الصحفية: من أكثر الوسائل استخداما، وفعالية لما تتيحه من نشر لكل تفاصيل ومعطيات الأزمة عبر عدة وسائل إعلامية، ويتم إدارة هذه المؤتمرات من طرف خبراء لهم تجربة في التعامل مع الإعلاميين.⁸⁶

المؤتمرات عن بعد:

تعد المؤتمرات عن بعد وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الالكتروني بين ثلاثة أشخاص فأكثر، في مكانين مختلفين أو أكثر، وتمتد المعلومات والبيانات والآراء التي يقدمها المشاركون في المؤتمر عبر المسافات البعيدة، بحيث لا يحتاج أي طرف من أطراف العملية الاتصالية في هذه الوسيلة الى استخدام الاتصال المواجهي لتحقيق أهداف الاجتماع.⁸⁷

ويمكن استخدام المؤتمرات عن بعد في كل مواقف الاعمال والمشروعات والخطط وإدارة الازمات الطارئة او عقد المؤتمرات الصحفية بما يحقق الأهداف المرسومة لنشاط العلاقات، وغالبا ما تتجه المؤتمرات عن بعد الى الجمهور الخارجي للمنظمة من اجل توضيح سياسة ما او تصحيح صورة ذهنية أو شرح مؤقت يخص المؤسسة أو المنظمة.

ث- الناطق الرسمي أو المتحدث الرسمي: هو الشخص الذي ترشحه المؤسسة وتعتمد للتحدث والمواجهة مع الجمهور الخارجي والرأي العام باسمها، اضافة الى دوره في تحسين صورة المؤسسة عند تحويل الأخبار والمعلومات الى مادة اعلامية صالحة للنشر والتداول دون التعارض مع سياسة المنظمة وفلسفتها .

⁸⁶- محمد العامري، اتصال الأزمة، متاح عبر :

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1368&SecID=42> ، تم التصفح في 14-2-

2020 الساعة 17 .

⁸⁷د. حسن عماد مكاي، د. محمود سلمي، علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم والفتوح، 2000، ص 2269.

على رجال العلاقات العامة والمتحدثين الرسميين الالتزام بمجموعة من الضوابط أثناء إلقاء التصريحات

أهمها: 88

- Évitez de vous confronter aux médias - تفادي مواجهة الإعلام
- médiass في مرحلة ميلاد الأزمة نظرا لأنها مرحلة تتميز بقلّة المعلومات وعدم التحكم في التفاصيل .
- Suivi des réactions المحيطة الأطراف بالمؤسسة داخليا وخارجيا، للتأكد من المعلومات التي يتم تداولها على المستويين الرسمي وغير الرسمي .
- Sollicitez l'aide d'experts طلب المساعدة من خبراء لهم علاقة بمجال الأزمة حتى لا يتم تشويه المعلومات في التصريحات الموجهة للصحفيين .
- Visual identity علاقة بالهوية البصرية للمؤسسة أثناء المؤتمرات الصحفية حتى لا يتم المساس بالصورة الذهنية mental image التي يحملها الجمهور عنها .
- Focusing on brevity التركيز على الاختصار في تقديم التصريحات والمقابلات،⁸⁹ مع الإبقاء على الثقة في التحكم حتى لا يتم إظهار نقاط الضعف، ومواطن اللاتحكم .
- يبرز في هذه المواقف، وبصفة جلية دور العلاقات العامة المنطوي على وضع الخطط وقت المؤتمرات الصحفية وحضور الاجتماعات وعند حدوث اي طارئ هنالك خطة للطوارئ يجب إتباع تعليماتها وتتضمن معلومات عن أسماء وعناوين وأرقام هواتف الأشخاص وتفاصيل الإجراءات الواجب إتباعها عند حدوث الأزمة و تشمل أيضا:

⁸⁸- Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery. La communication de .crise. Paris : presse universitaires de France, 1997, p 29

⁸⁹- Lynn, Frewer. The public and effective risk communication .Toxicology letters,P58

- 1- الاتصال بمدير الحماية و الأمن .
 - 2- استدعاء الطبيب المختص.
 - 3- اتخاذ الإجراءات اللازمة أولاً بأول .
 - 4- عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الأزمة .
 - 5- قيام الناطق الرسمي بالاتصال بوسائل الإعلام حتى يبلغهم بتفاصيل الحادث⁹⁰.
- يكمن الهدف الجوهرى من كل هذه الجهودات في تحديد أفضل الأساليب الممكنة لتحقيق إثر سريع وإيجابي لدى وسائل الاتصال والجمهور والمباشرة في تنفيذ ما اتفق على أنه الأفضل في مواجهة الهجوم ومراعاة أن تكون كافة إدارات المؤسسة مهياًة وجاهزة لتوفير ما يطلب إليها بسرعة ودقة .

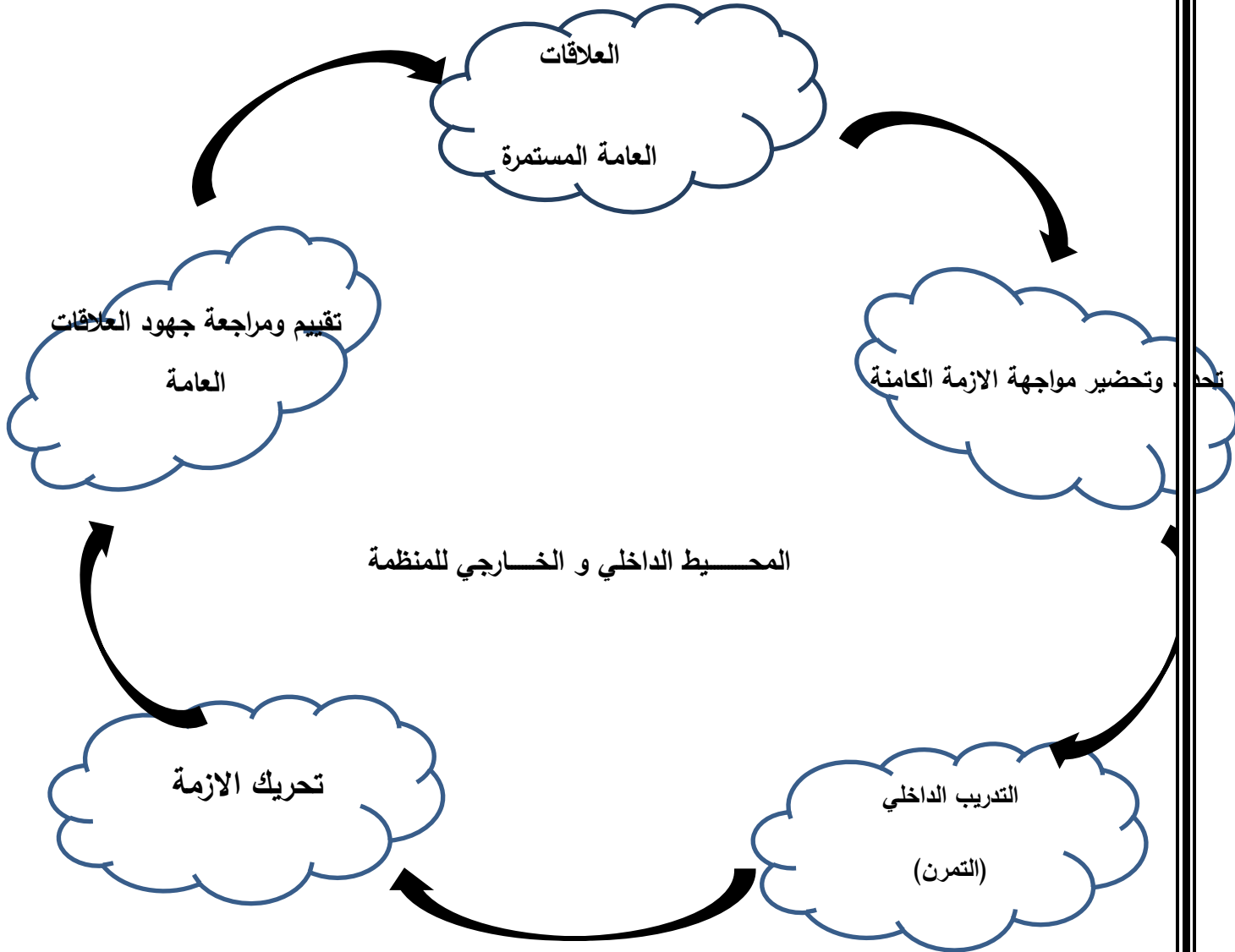
⁹⁰ _غسان قاسم داود اللامى و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، بغداد، 2015، ص

المحاضرة الثالثة عشر : سيرورة اتصال الأزمات:

من أهم النماذج المقدم في تحليل وتفسير العملية الاتصالية أثناء فترة الأزمة من أهم النماذج المقدمة

نموذج Hors Ly Suzanne و Randloph Barker سنة 2002.

نموذج الاتصال أثناء فترة الازمة:



لقد تم حسب المخطط السابق تحديد المراحل الاتصالية المنتهجة في التعامل مع الأزمة على النحو

التالي :

1- اتصال المبادرة :⁹¹ COMMUNICATION PROACTIVE

يمثل كل المراحل الثلاثة الاولى لنموذج هورسلي و باركر على اعتبار أن مرحلة التدريب تمثل جزءا

أساسي من تحديد الازمة و يتم هذا من خلال:

تحضير اتصال الازمة و التغيرات التي تولدها: فحسب "وليامس دافيد" لمواجهة عدم التأكد يجب اعداد و انجاز مخططات اتصالية محددة و منظمة و منسقة لمتطلبات الاتصال كالتحضير المسبق للرسائل، والبيانات، والخطابات الإعلامية، ولمواجهة عنصر المفاجأة يقترح "جوديته وفمان" مخطط رباعي يسمى بـ

: 4P

1. الوقاية Prévenir

2. التخطيط Plant

3. التحضير Préparation

4. التدريب Pratique

2-الاتصال التفاعلي: **communication réactive** أهم مايقوم به الخبراء في هذه المرحلة (تحريك

الأزمة) هو تأسيس خلية الأزمة، ويقترح في هذا السياق ميشال كابي⁹² أن تكون خلية الأزمة ذاتها

تتكون من فريقين : فريق إداري للأزمة وفريق يتكفل باتصال الأزمة يعملان بشكل متكامل ومتلاحم في

الموقع الهيكلي للمؤسسة "، وتتولى الثانية تجميع المعلومات وتحديد مصادرها ونشر وإذاعة هذه

⁹¹ - لعربي يحي، دور الاتصال في إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 01،

. 2016

⁹² - Emmanuel Bloch, la communication de crise, Dunod, 2012

المعلومات في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة،⁹³ على أن يقوم أعضاء خلية الأزمة من: منشط ، خبراء، متحدث رسمي ، أو المكلف بالاتصال بمراجعة مستمرة لوسائل الاتصال وما يتم تداوله عن الأزمة والابلاغ عن جميع التطورات عبر الأدوات المتاحة وعلى أوسع نطاق . وبذلك يكون من الضروري أن تؤسس المؤسسة مركزاً للمعلومات والتوثيق يتولى تجميع كافة البيانات والمعلومات عن المؤسسة ، وبيئتها الداخلية والخارجية مستعملة في ذلك كل الوسائل التقنية الحديثة والمناسبة لتسهيل استخدامها فيما بعد وحتى تناسب موقف الأزمة المفاجئ.

3- الاتصال ما بعد الأزمة : communication post-crise

هذا ما يقابله في النموذج السابق تقييم ومراجعة جهود العلاقات العامة ، بعد نهاية التناول الإعلامي للأزمة مما يعلن اختفاء الأزمة والتحكم الكلي في قوى الدفع المحركة لها،⁹⁴ لتجد المؤسسة نفسها أما تحد اتصالي جديد وهو كيف يمكن لها أن تتجح في إعادة بناء صورة وسمعة ايجابيتان لدى جماهيرها ، ومراجعة الجهود الاتصالية على المستويين الداخلي والخارجي لإزالة الآثار التي تخلفها الأزمة ، ويعتبر اتصال ما بعد الأزمة خطوة مرحلية قد يهملها البعض إلا أن ذلك قد يوقعهم في أزمة جديدة خاصة على المستوى الإعلامي لأن أمان المؤسسة من المخاطر يتوقف على طبيعة العلاقة المؤسسة بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة دون إهمال أي جانب ضمن هذه المعادلة الأساسية .

عوامل النجاح في إدارة الأزمات على المستوى الاتصالي⁹⁵:

ان النجاح في عملية إدارة الأزمات وفق ما يراه د حسين الطراونة يعتمد على عدة عوامل منها:

⁹³ - أديب خضور، الاعلام والازمات، دار الايام للطباعة والنشر، 1999

94 -Aubert, N., et Roux-Dufort, C. Le culte de l'urgence, Paris, Flammarion, 2003.

⁹⁵ _عبد الرزاق محمد الدليمي،الاعلام وإدارة الأزمات، المرجع نفسه ص118، 119.

1. إيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المتخصصة اولا بأول.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين أو العاملين في مجال إدارة الأزمات وطرق التعامل معها.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الافراد والعاملين العمل تحت الضغوط المحتمل وقوعها.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر .

المحاضرة الرابعة عشر : حماية سمعة المؤسسة، وصورتها الذهنية في فترة الأزمات

تمر المؤسسات باختلاف أنواعها، و طبيعتها بأزمات متنوعة من حيث النوع، والمصدر، إذ تعتبر جزءا من حياتها، ومؤشرا على تفاعل العوامل المحيطة بها، كما تصنف الأزمات على أنها نقطة تحول في تاريخ المؤسسة تعكس بالمعنى الصيني الأخطار المهددة لبقاء المؤسسة، والفرص التي يجب على القائمين بإدارة الأزمات استغلالها حتى تحافظ المنظمة على مكانتها في السوق ولدى جماهيرها، ومن أهم مخلفات الأزمة على المؤسسة هو المساس بالصورة الذهنية التي سعت إدارة المؤسسة إلى بناءها لدى الجماهير عبر المنصات الإعلامية التقليدية، أو الحديثة، لذلك تعتبر حماية الصورة الذهنية من أكبر التحديات التي تقوم بها المؤسسة في هذه الفترة الحرجة من دورة حياتها.

الخطوات المتبعة من طرف المؤسسة لتحسين صورتها.في فترة الأزمة:

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها من طرف أخصائي فريق ادارة الأزمات لتحسين صورة أمام زبائننا خاصة في مرحلة الأزمة

أولاً: تجهيز العاملين في مجال العلاقات العامة، وتسيير الأزمات : الاختيار المناسب لرجال الفريق من أجل تمثيل المؤسسة بأفضل صورة أمام الجمهور⁹⁶، حيث يمثل الاختيار للأفراد ذوي الكفاءة، و المناسبين لطبيعة العمل أهمية كبيرة إذ هناك ارتباط طردي بين كفاءة الأفراد، و تفهمهم لطبيعة أعمالهم، و بين الصورة الذهنية التي يقدمونها عن أنفسهم و مؤسساتهم.، و ذلك من أجل خلق جو مريح لتأديتهم أفضل ما لديهم خاصة وأنهم غير مسموح لهم بارتكاب أخطاء

⁹⁶ - Nathan Barker, Understanding Reputation Management and Reputation Monitoring, Business: PR , UK, Published: May 25, 2010, p 32.

في فترة الأزمة باعتبارها مرحلة حساسة، و هذا الشيء يساعد في جعل طاقم العمل أكثر ارتياحا خاصة على المنابر الإعلامية.⁹⁷

2- .الالتزام بالمبادئ الأخلاقية: لا يمكن لأي برنامج من برامج إدارة الأزمات أن ينجح دون وجود التزام بالمبادئ الأخلاقية في مجال الإدارة، والعلاقات العامة خاصة في التعامل مع المنافسين، ومراقبة لغة التصريحات الإعلامية.

كما يمكن للمؤسسة أن تستثمر في الخدمات التي تتيحها المنصات الرقمية لصناعة اسمها وسمعتها استنادا على :

1- دعوة الشخصيات التي تتمتع بقوة التأثير في الرأي العام على المستوى المحلي، الإقليمي، أو الدولي" خاصة أولئك الذين يتمتعون بمتابعة واسعة، وينسب مشاهدة عالية على هذه المواقع" .

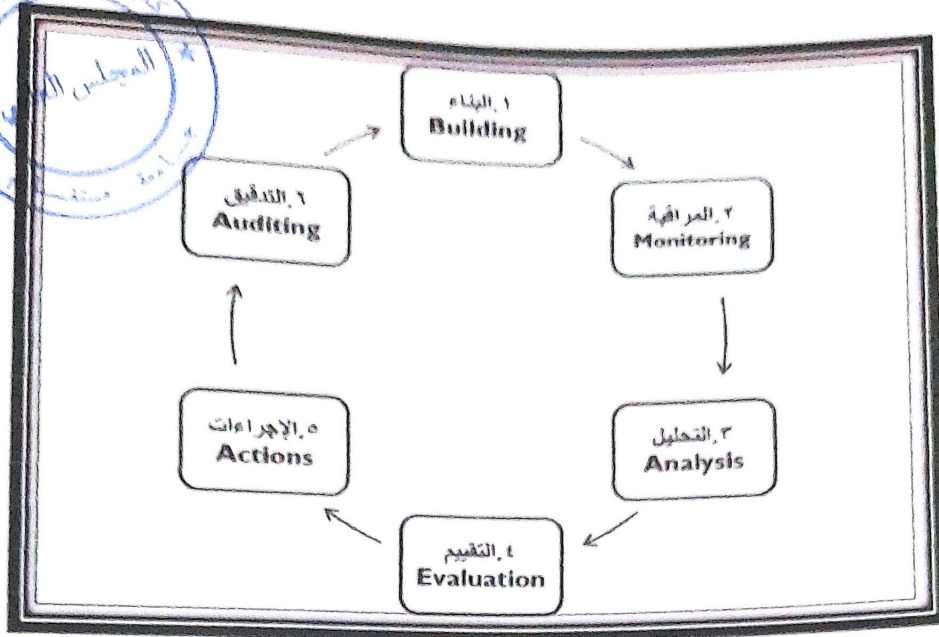
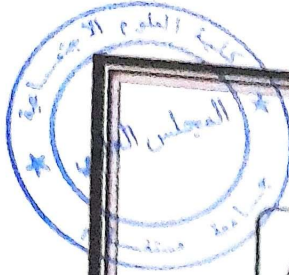
2- محاولة فتح صفحات وقنوات عبر مختلف المواقع الالكترونية مع التأكيد على تحيينها "updating" باستمرار لتأكيد حضور المؤسسة إلى جانب الجمهور ومرافقة اهتماماته وانشغالاته.

3- تأكيد الحضور والرد على تعليقات المستخدمين وتساؤلاتهم .

4- مراقبة ما يبث عبر وسائل الإعلام حول مجال المؤسسة بصفة عامة وتحليله وتقديم التوصيات للمسؤولين بالقطاع الأم والترويج لخدمات وبرامج المؤسسة كجزء من الكل.

5- التركيز على إزالة أسباب شكاوى الجمهور والمتعاملين لأنها تشكل نقاط ضعف قد تؤثر على صورة المؤسسة، وسمعتها الالكترونية، والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات الموجهة والرد عليها بكل اهتمام، وإيجابية. ويختصر الشكل التالي أهم العمليات التي تبنى عليها الإدارة الالكترونية للسمعة :

⁹⁷ -W. Timothy, 'Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory'. Corporate Reputation Review, 10 (2007), pp. 163-176.



الشكل 01: يوضح العمليات الست لإدارة السمعة الإلكترونية⁹⁸

1- البناء **Building** : يتم في هذا المستوى تأسيس جهة مسؤولة عن إدارة السمعة الإلكترونية، مع

تحديد المسؤوليات والمهام، ورسم الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف

المسطرة، والعمل على التحلي بالمبادئ الأخلاقية .⁹⁹

2- المراقبة **Monitoring** : تتم هذه العملية من خلال رصد ومتابعة المحتوى الرقمي على شبكة

الانترنت باستخدام برامج صممت خصيصا لذلك، والتأكيد على تدريب القائمين على هذه

الوظيفة .

3- التحليل **Analysis** : عن طريق القيام بغربة وتصنيف المعلومات المتحصل عليها من خلال

المراقبة، والانتقال الى مرحلة تحليلها كميًا ونوعيًا.

98 -Lori Randall Stradtman, Online Reputation Management For Dummies, Paperback, USA, 1 edition, October 9, 2012, p 72.

99- منى علي محنبي، مقال بعنوان: أهمية-إدارة-السمعة-الإلكترونية، متاح على :

<http://blog.kau.edu.sa/mmahnabi2017/2017/03/06> ، تم التصفح بتاريخ: 12-02-2019 على 19 سا.



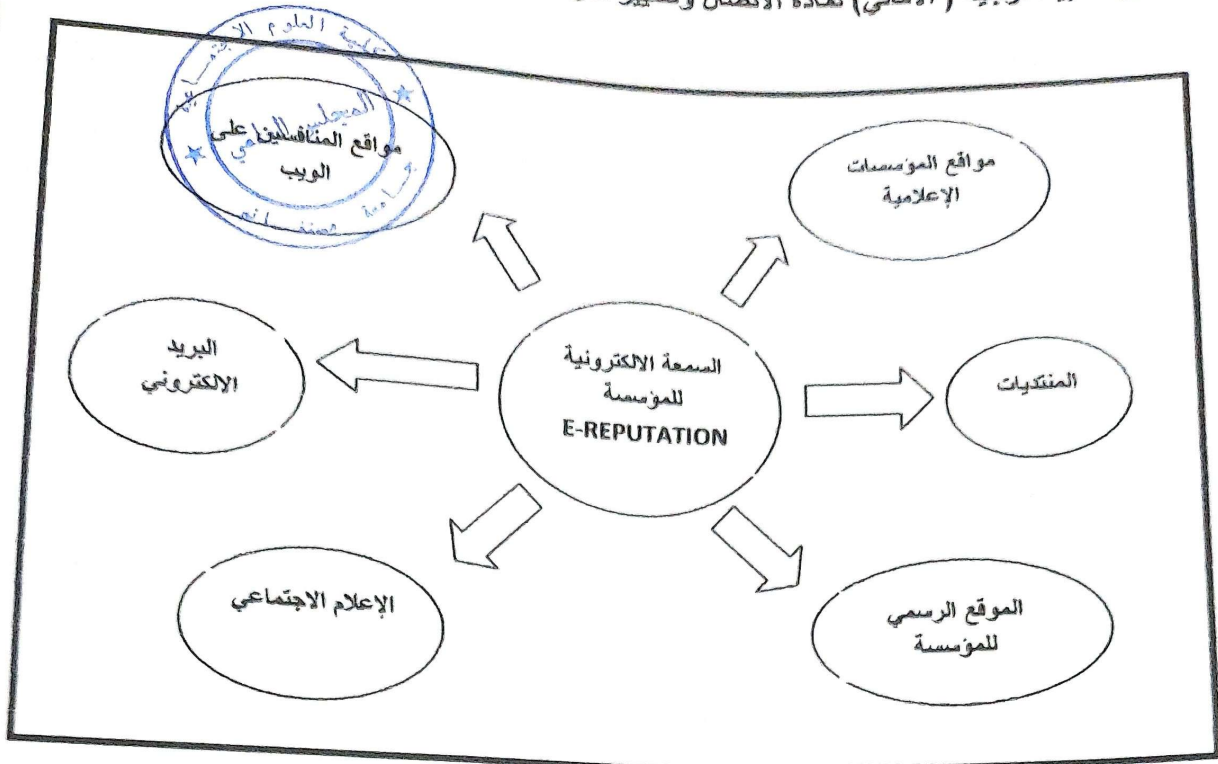
4- التقييم Evaluation : تلخص في إعداد تقارير توضح النتائج في صورة نهائية بعد تحليل المعلومات، وتصدر المؤسسة بعدما الإجراءات اللازمة، والتي من شأنها أن تدفع بالمؤسسة للظهور بصورة ايجابية في أذهان جمهورها .

5- الإجراءات Actions : أما بتحسين الجوانب التي يحيط بها النقص، أو بتعزيز المحتوى الإلكتروني والرد بكل شفافية ووضوح، أو بإزالة معلومات خاطئة أو مضللة عن المنظمة واستبدالها بالمعلومات الصحيحة. (100)

6- التدقيق Auditing : من خلال التأكد من التقييم المحكم وتقديم تقرير شامل حول سمعة المؤسسة في الفضاء الإلكتروني.

يمكننا تلخيص المراحل الست على أنها تتمحور حول هدف إنشاء محتوى جيد على الانترنت ومشاركته من خلال تطبيقاتها ومواقعها، وتوفير الأدوات التي تسهل عملية مشاركة هذا المحتوى مع الآخرين.

في سياق الحديث عن أدوات إدارة سمعة المؤسسة على الويب يمكننا هي الأخرى تلخيصها في المخطط التالي الذي قمنا بإعداده :



الشكل 02 : يوضح وسائل إدارة السمعة الالكترونية¹⁰¹

بالإضافة للوسائل التي تم توضيحها في المخطط السابق، تتوفر مجموعة من البرامج التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في رصد ومتابعة سمعتها إلكترونياً، وهي أدوات مجانية في الغالب ومسهلة الاستخدام تذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

✓ محرك البحث Google لرصد السمعة على الإنترنت: إذ لا يعتبر جوجل "Google" مجرد محرك بحث فقط، بل يعتبر محرك جيد لاسم المؤسسة على الإنترنت، وعلى كلى علامة في القطاع المؤسساتي أن تعمل على إنشاء حساب يمكن من خلال تفعيله الحصول على تنبيه من

101 - الشكل رقم 02 يوضح مخطط من إعداد الباحثة .

خلال البريد الإلكتروني في كل مرة يتم التقاط الكلمات والمصطلحات الفراد تتبعها عبر مختلف مصادر الانترنت¹⁰².

✓ **Social Mention** عبر وسائل الإعلام الاجتماعية: إذ تتيح البحث عن العبارات التي تناولت

المؤسسة أو المناقشين لها عبر المنصات الاجتماعية مع إمكانية تصنيفها إلى ايجابية، وسلبية وبالتالي التعامل معها بمايخدم اسم العلامة باحترافية وفعالية، بالإضافة إلى برنامج **Mention.net** المتاح في للتطبيق Chrome ، والذي يقدم خدمة ترصد الملايين من المصادر ب

42 لغة،¹⁰³ وتقوم بإجراء تنبيه كلما تم ذكر الكلمات المراد رصدها، أو أية كلمة رئيسية تم اختيارها في أي مكان.

✓ يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في التواصل أثناء الأزمات. خلال حالات الطوارئ، من المهم توزيع معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للجمهور. يمكن للروبوتات المدعومة بالذكاء الاصطناعي والمساعدين الافتراضيين توفير تحديثات فورية في الوقت الحقيقي، والإجابة على الأسئلة الشائعة، وتقديم التوجيه للأفراد المحتاجين. يساعد ذلك ليس فقط على تخفيف العبء عن المشغلين البشريين، بل يضمن أيضاً وصول المعلومات الدقيقة إلى الجمهور، مما يقلل من الذعر والارتباك.

¹⁰² -Andy Beal, Ten Tactics That Could Save Your Online Reputation, Radically Transparent: Monitoring and Managing Reputations Online , Sybex; 1 edition 2008, p 41.

¹⁰³-علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 185 .

خاتمة

ختاماً، يمكننا القول بأن الأزمة هي وضعية صعبة ومعقدة وحدث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مخطط له. ولتواجهة هذه التحولات الصعبة والمعقدة لابد من صياغ القرار اتخاذ كامل التدابير الوقائية أولاً في تقاعدي وقرع الأزمات واجهاض محاولات ميلادها، وصولاً إلى التشخيص العلمي لواقع الأزمة بالاعتماد على مجموعة من الحقائق وتحليلها تحليلاً معمقاً واتخاذ الاستراتيجيات والخطط الأنسب للتعامل مع الأزمة وإدارتها إدارة جيدة وبكل موضوعية تقادياً لتفانم وضعيتها وزيادة الخسائر .

ولأن الأزمة فترة استثنائية في حياة المؤسسة فان إدارتها تختلف عن التخطيط الاعتيادي الذي هدفه البناء، إلى تخطيط مواجهي هدفه العلاج، ، فالتخطيط الإداري البنائي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات ؛ الذي يحتاج إلى تكاتف أكثر من جهة، كي تتمكن المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها . لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، ولكن توجد خطط تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة .

كما لا يمكن في سياق ما تم عرضه إنكار دور الإعلام في فترات التوتر والصراع والتراجع التي تمر بها المجتمعات والمؤسسات على حد سواء، لذلك من الواضح أن موضوع الأزمات وإدارتها اتصالياً يصنف على أنه مادة دسمة لوسائل الإعلام حديثة كانت أو تقليدية، ولذلك يمكن امتصاص تداعيات الأزمة عبر الأجهزة الإعلامية والحد من انتشارها وتداولها، كما يمكن في ذات الوقت لوسائل الإعلام أن تعظم من حجم الأزمة في تصور جمهورها، بل ويمكنها تجاوز ذلك إلى التلاعب بالمعطيات وتحريف التصريحات لتحقيق أغراض دعائية بالدرجة الأولى .



- 1- الياز عفاف ، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، العدد 11 ، 2002.
- 2- الفارابي، الصحاح تاج اللغة، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين، بيروت، ط 4، 1978.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 1997.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011 .
- 5- أديب حضور، الأعلام والأزمات، دار الأيام للطباعة والنشر، 1999 .
- 6- الياز عفاف، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد 11، 2002.
- 7- الخضير محسن، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، ط2، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990 .
- 8- الذهبي، محمد جاسم، التطوير الإداري، بغداد ، 2001 .
- 9- أليسون فيكر، دليل العلاقات العامة، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 10- باية وقنوني، اثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك، رسالة ماجستير، تخصص: فرع الإدارة التسويقية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.
- 11- روبرت أ، ميتس ديفيدلي ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية ، مصر : القاهرة ، دار الفكر للنشر، والتوزيع، 2008.

- 12- سمحي محمد القحطاني. دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الادارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004.
- 13- سيد الهواري، الموجز في ادارة الأزمات، ط1، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998.
- 14- على عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، دط، دار عالم الكتاب، القاهرة، 2003 .
- 15- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، دط، المكتب العربي الحديث، مصر، 1997،
- 16- عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات، الاكاديمية الدولية السورية، 2009.
- 17- غسان قاسم داود اللامي و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، بغداد، 2015
- 18- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط 1، الأردن: عمان، دار أسامة للنشر، والتوزيع ، 2009
- 19- فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011 .
- 20- قابلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس 2007
- 21- قدرى على عبد المجيد، اتصالات الأزمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011

- 22- كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، ط 1 ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004
- 23- لعربي يحي، دور الاتصال في إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 01، 2016.
- 24- محسن أحمد: " إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م.
- 25- مصطفى الحجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة، لبنان، 1982 .
- 26- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- 27- مقبولة محمد الفاتح، ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار هدى للنشر والتوزيع، عمان، الجامعة الأردنية، ط1، 2017.
- 28- محمد بن عبدالعزيز الحيزان ، وظائف جديدة في العلاقات العامة : المدير التنفيذي لوسائل التواصل الاجتماعي. مجلة العلاقات العامة والاعلان - الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان - السعودية، ع 2، 2013.
- 29- محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 1982.
- 30- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د، سنة.
- 31- وفقى حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية، دار الوفاء الدنيا، الإسكندرية، ط1، 2014.
- 32- زينات موسى مسك ، واقع ادارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ،

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ادارة اعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ،
2012_2011.

- 33- Aubert, N., et Roux-Dufort, C. *Le culte de l'urgence*, Paris, Flammarion, 2003.
- 34- Didier Heiderich, Plan de gestion de crise, Dunod , France, 2010.
- 35- Emmanuel Bloch, la communication de crise, Dunod, 2012
- 36- Luc, Marcenac et Alain, Million. Communication des entreprises. Paris : Hachette éducation, 1996,
- 37- Lynn, Frewer. The public and effective risk communication .Toxicology letters,
- 38- Marion Brasseur et Forgues B. communiquer en temps de .crise, revue française de gestion, n°186, 2002
- 39- Michel Fournet, Jean-Louis Martin, la crise : risque ou chance, paris, l'Harmattan, 1999
- 40- Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery. La communication de .crise. Paris : presse universitaires de France, 1997
- 41- Thierry FUSALBA, Planification et gestion de crise: Planifier et mettre en oeuvre une stratégie de sortie de crise, Paris, Editions L'Harmattan, 1 janv. 2009 .
- 42- W-D Eberwein, Crises Research: A Western View, in: D. Frei (Ed.), Crises and Crisis Management - An East-West Symposium, Westmead: Saxon House , 1978.

-43 الوابوغرافيا

-44 نموذج البيان مأخوذ من مقال د. محمد العامري، اتصال الأزمة، متاح عبر

. <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1368&SecID=42>

-45 منى علي محنبي، مقال بعنوان: أهمية-إدارة-السمعة-الالكترونية، متاح على :

. <http://blog.kau.edu.sa/mmahnabi2017/2017/03/06>

-46 خالد الخاجة، الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة، مقال منشور في مجلة البيان، دبي، بتاريخ 4 مارس 2014، متاح على :

<https://www.albayan.ae/opinions/articles/2014-03-04-1.2073245> -47

48- Brigitte Juanals et Jacques Perriault, « Plans de secours d'information et gestion de crise en situation d'urgence : une culture du risque à construire », *Communication et organisation* [En ligne], 29 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 24 mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3379> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3379>