

الاتصال الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات المؤسسية  
*Strategic direction and its role in crisis management institutional*

أ. إيمان عبادي . جامعة الجز ل3. كلية علوم الإعلام والاتصال  
*Imen171992@hotmail.fr*

ملخص:

تعيش المؤسسات باختلاف أشكالها عصر الأزمات التي يصعب تشخيصها والتحكم فيها في معظم الأحيان: أزمة تسويقية، أزمة مالية، أزمة قضائية وغيرها، وتهدد الأزمة القيم الجوهرية التي تركز عليها المؤسسة، كما تهدد من قدرتها على المنافسة مما قد يعرضها للانهايار والزوال، كونها موقفا غير متوقع يحدث بشكل مفاجئ يضع متخذ القرار في محك حقيقي، لهذا ظهرت الحاجة إلى الاتصال الإستراتيجي - القائم على التخطيط وعلى الأهداف الإستراتيجية- كركيزة أساسية توجه المؤسسة وتعمل على تعزيز وجودها في عالم الأعمال اليوم، وأداة رئيسية لانتهاج سياسة اتصال متماسكة، كما يعد الاتصال الإستراتيجي المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة والذي من المفترض أن يؤدي أدوارا محددة في جميع مراحل الأزمة - قبل، أثناء، وبعد الأزمة.

يهدف هذا البحث إلى تحديد مسار الاتصال الإستراتيجي وقت الأزمات بالمؤسسة، وإبراز مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات بفعالية ونجاح.

الكلمات المفتاح: الاتصال الإستراتيجي، الأزمة، إدارة الأزمة، المؤسسة.

**Abstract :**

*Today, The Institutions of different kinds live in era of crises that are difficult to diagnosis and control : marketing crisis, financial crisis, judicial crisis and others. The crisis threatens the fundamental values on which the institution is based, As it threatens the ability to compete, which may expose them to collapse and disappearance, as an unexpected situation occurs suddenly puts the decision-maker in real test , This is why the need for strategic communication - based on planning and strategic objectives- has emerged as an essential pillar of the institution and is working to strengthen its presence in the business world today, and key tool for a coherent communication policy. Strategic communication is also the key to managing crisis, which is supposed to play specific roles in all stages of the crisis - before, during, and after the crisis.*

*This research aims to identify a path of strategic communication at the time of crises in the institution and to illustrate the contribution of the communication strategy in crisis management effectively and successfully.*

**Key words :** Strategic Communication, Crisis, Crisis management, Institution.

تتأسس سيكولوجية إدارة الأزمات على قاعدة جوهرية مفادها أن قلة المعلومات تؤدي لا محالة إلى تفاقم الأزمات، فالمعلومات تكتسب أهمية حيوية في الوقت الحالي نظرا لدورها المهم في ترشيد القرارات في المجالات المختلفة، وبذلك فغياب المعلومات سيزيد من حدة الأزمات، ونظرا لفجائية الأزمة ولضيق الوقت للتمكن من إدارتها، تكون الساعات الأولى حاسمة في عملية التحكم في نشر المعلومات، لاسيما مع التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وازدياد تعرض الجماهير لآثارها، وهذا يدفعنا إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها وإدارتها بشكل فعال للحد من النتائج السلبية لها والاستفادة إن أمكن من نتائج إدارتها وذلك من خلال الاعتماد على الاتصال الإستراتيجي باعتباره المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة بنجاح والذي من المفترض أن يؤدي أدوارا محددة في جميع مراحل الأزمة - قبل، أثناء، وبعد الأزمة.

#### إشكالية البحث:

إن إدارة الأزمة هي عملية جماعية تعتمد على أسلوب الفريق الواحد في العمل، وتتطلب التكامل والتعاون بين مختلف الإدارات في المؤسسة، ولعل العضو الرئيس الذي ينبغي إشراكه في تشكيل إدارة الأزمات هو "الاتصال" الذي من المفترض أن يؤدي أدوارا محددة في جميع مراحل الأزمة باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسة، حيث يعمل على تقوية الروابط والعلاقات بين المؤسسة وجماهيرها، ويتجلى ذلك في نقل وتفسير المعلومات والآراء من المؤسسة إلى جماهيرها الداخلية والخارجية، وكذلك نقل الآراء وردود الفعل من هؤلاء الجماهير إلى المؤسسة، وبالتالي يخلق جو من الاستقرار والثقة داخل المؤسسة ويجنبها العديد من المخاطر والأزمات.

إن العلاقة بين الاتصال وإدارة الأزمات تعد علاقة وثيقة ووطيدة الصلة، فالاتصال يعد مصدر المعلومات الأول عن الأزمة، ويبرز الاتصال أكثر من خلال ما يقدمه أعضاء إدارة الاتصال وخليّة الأزمة من نشاطات ومجهودات اتصالية تتطلب التعيين والتوزيع الجيد والمناسب لأداء هذه المهام، وبالتالي يكون الهدف الأساسي لاتصال الأزمة هو ضمان نقل المعلومات بالسرعة المطلوبة لإدراك ما يحدث، وتخفيف حدة السلبية التي تغمر

المؤسسة وظروف عملها، على هذا الأساس يمكن طرح السؤال التالي: ماهو الدور الذي يلعبه الاتصال الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسة ؟  
من أجل أن نصل إلى تصور أكثر تكاملا عن هذه الإشكالية نطرح بالإضافة إلى ذلك التساؤلات التالية:

1. ما هي طبيعة الأزمات المتوقع أن تواجه المؤسسة؟
  2. ما هي عناصر الإستراتيجية الاتصالية التي تتبعها المؤسسة لإدارة أزماتها ؟
  3. كيف يسير الاتصال الإستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة بالمؤسسة ؟
- أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من كونه يركز بدرجة رئيسية على العلاقة بين الاتصال الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث أصبحت الأزمة اليوم عنصرا لا يمكن تجاهله في إعداد إستراتيجية اتصالية لأي مؤسسة، هذا وتحظى دراسة الاتصال الإستراتيجي بأهمية متزايدة في عصرنا الحاضر، خاصة في المؤسسات الحديثة التي تعطي أهمية كبيرة للاتصال ووسائله التكنولوجية التي مكنت المؤسسة من تكوين وعي على كيفية التعامل مع الأزمات والمشاكل التي تعترضها، من خلال احتكاكها بالمؤسسات العالمية وتبادل الخبرات عبر شبكة الانترنت، الأمر الذي سمح لها بتفادي بعض الأزمات والاستفادة من التجارب التي مرت بها المؤسسات من قبل.

#### الهدف من البحث:

يسعى هذا البحث إلى إبراز الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال الإستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة (قبل، أثناء، وبعد الأزمة) بالمؤسسة، والتعرف على أنواع ووسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات بالمؤسسة، إضافة إلى إبراز مدى مساهمة توظيف إستراتيجية الاتصال في إدارة الأزمات بنجاح.

#### منهج البحث:

يعتمد البحث بالدرجة الأولى على المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه وطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تسعى إلى جمع المعلومات الدقيقة والشاملة عن الأزمات التي قد تعترض المؤسسة وكيفية إدارتها بواسطة الاتصال وإستراتيجية الاتصال، ومن ثم تحليلها.

تحديد مفاهيم البحث:

## 1. الاتصال

الاتصال هو عملية ديناميكية دائرية، يتفاعل خلالها فرد أو أكثر أو مجموعة أو أكثر، أو نظم اجتماعية مع بعضها البعض، بغرض تبادل المعلومات والأفكار والآراء المختلفة، وتتم في وسط اجتماعي يساعد على المشاركة في المعلومات والانفعالات والصور الذهنية، وهذه العملية لها أهداف معينة وردود فعل حالية أو مستقبلية<sup>1</sup>.

يقصد بالاتصال في هذا البحث عملية تتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها، وبين أقسامها ومصالحها في شكل أوامر تعليمات أو اقتراحات أو اجتماعات ومناقشات، وباستعمال أشكال و وسائل الاتصال المختلفة، وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية أي خارج نطاقها ( مع زبائنها، مورديها، موزعيها، وسائل الإعلام ...)، للحفاظ على صورتها الخارجية وإعطاء قيمة لمنتجاتها وخدماتها في نظر المستهلك.

## 2. الاتصال الإستراتيجي

الاتصال الإستراتيجي هو " أداة لصنع السياسات الفعالة والمشاركة العامة، من صياغة رؤية، التفاوض واتخاذ القرارات وتطوير وتنفيذ خطط لرصد التأثيرات"<sup>2</sup>.

الاتصال الإستراتيجي هو " مجموعة من الأنشطة المنسقة (المترابطة)، والرسائل، الصور، وأشكال أخرى من إشارات التي تهدف إلى الإعلام والتأثير وإقناع جماهير مختارة دعماً للأهداف الوطنية"<sup>3</sup>.

يقصد بالاتصال الإستراتيجي في هذا البحث اتصال الأهداف الإستراتيجية، قائم على التنبؤ والتخطيط لكيفية سيرورة العمل بالمؤسسة، ويشمل كافة أنواع الاتصال والأنشطة الاتصالية الذي تقوم بها المؤسسة، ويستخدم هذا الاتصال خلال الأزمات وفي كل مرحلة من مراحلها - قبل، أثناء، بعد.

## 3. الإستراتيجية الاتصالية

الإستراتيجية الاتصالية هي " صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف نطرحها في حملة الاتصال أو العلاقات العامة لتحقيق أو إنجاز هدف إجرائي محدد، وهي بذلك تمثل الخطوط الأساسية التي تربط معا كل الإجراءات والممارسات التي سوف نقوم بها أثناء تنفيذ الحملة"<sup>4</sup>.

يقصد بالإستراتيجية الاتصالية في هذا البحث وضع الخطط والبرامج الاتصالية من أجل إدارة الأزمات بكفاءة ونجاح.

#### 4. الأزمة

الأزمة هي "تغيير في جميع عناصر البيئة المادية والبشرية، حيث تصبح كل الاستدلالات غير موجودة، وفي هذه الحالة لا يعرف الناس كيفية التصرف"<sup>5</sup>. يقصد بالأزمة في هذا البحث أنها حالة غير عادية تحدث نتيجة أسباب مختلفة وتخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة، وتؤدي إلى عرقلة حركة عمل المؤسسة.

#### 5. إدارة الأزمة

إدارة الأزمة هي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس، واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً<sup>6</sup>.

يقصد بإدارة الأزمة في هذا البحث كافة الجهود المبذولة من طرف المسيرين والقائمين بالاتصال في المؤسسة للسيطرة على الأزمة.

#### 6. المؤسسة

المؤسسة هي " نسق اجتماعي وسياسي وتقني اقتصادي، يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وهيكله السلطة، وهذا النسق أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة لإنتاج سلع أو خدمات، كما تسهم في خلق قيم اجتماعية وثقافية تؤثر بها على المحيط الداخلي والخارجي

الذي توجد فيه، وتحقق ذلك بواسطة جهازها الاتصالي والذي يعد الآلية الأساسية للتكيف مع شروط المحيط الكلي المتغير بشكل يضمن لها التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية لتجنب قدر الإمكان الوقوع في أزمات<sup>7</sup> .

### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة إطار أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات بشكل واضح، وقد ارتأينا الإحاطة بالدراسات التي تناولت موضوع اتصال الأزمات، والتي تتمثل فيما يلي:

دراسة بوهاني فطيمة (2008) بعنوان "دور الاتصال في إدارة الأزمات" وهي دراسة ميدانية طبقت على كارثة فيضانات غرداية 2008، هدفت إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال في مراحل إدارة الأزمة-ما قبل حدوث الأزمة، و أثناء و بعد حدوثها-، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة واستخدمت أدوات الملاحظة والمقابلات الشخصية مع الهيئات الرسمية وغير الرسمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة المحلية لا تهتم بسياسة التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات المحتملة رغم معرفتها لطبيعة الأخطار المهددة لمنطقة ميزاب (الفيضانات)، وهذا ما جعلها في الأسبوع الأول من الأزمة تضطرب وتؤجل وتفقد السيطرة على الوضع، إضافة على ذلك عملت الإدارة المحلية من خلال خليتي أزمة ولائية و وطنية كانتا تعملان أثناء الأزمة بالتنسيق مع خلية ثالثة تابعة للهيئة العرفية بمبدأ التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد الحلول لمشاكلها قبل أن تتفاقم وذلك من خلال إستراتيجية الشفافية والمشاركة التي تم من خلالها التخطيط للاتصال بجمهورها من المتضررين ووسائل الإعلام الوطنية والأجنبية، كما أدى إهمال إنشاء خلية أزمة وعدم استمرارية وجودها من أجل غربة المعلومات الواردة إليها من مؤسسات الرقابة الرسمية وغير الرسمية وتحليلها، وتقديم قراءات أولية عن الأزمة قبل وقوعها إلى صعوبة التحكم في الأزمة بل الفشل في تغيير منحائها، وبالتالي التسبب في مجموع الخسائر التي سجلت منذ الوهلة الأولى، كما توصلت الدراسة إلى أن اتصال الأزمات في الجزائر يبقى قاصرا على المظاهر العلمية التي تحتاج إلى فضاء عام لتأطير العمليات الاتصالية قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات بمختلف أنواعها.

دراسة هامل مهدية (2008) تناولت اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية وهي عبارة عن دراسة وصفية هدفت إلى تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات وذلك بتحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء و بعد الأزمة، وتحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر، وقد أجريت الدراسة على عينة من مؤسسات جزائرية تمثلت في مؤسسة سونلغاز، مؤسسة أرسلو ميتال، فرتيال، مستشفى ابن رشد، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة الجزائرية لا تستعمل الاتصال قبل الأزمة للوقاية، حيث يظهر دور الاتصال بشكل محتشم أثناء وقوع الأزمات، إضافة إلى أن المؤسسات الجزائرية تهتم بالاتصال الخارجي الموجه نحو جهات حكومية رسمية معينة تعد الأزمة جزءا معنيا بها، والهدف من الاتصال هو خوفها من التعرض للمتابعة القانونية ولا تهتم على الإطلاق بوسائل الإعلام باعتبار هذه الأخيرة غير احترافية وعديمة الخبرة، كما أنه لا توجد متابعة اتصالية في المؤسسة الجزائرية بعد نهاية الأزمة وغنما هناك متابعة فنية لتقييم النتائج وتحديد الأسباب.

دراسة كموش مراد (2007) حول "العلاقات العامة وإدارة الأزمات" وهي دراسة ميدانية طبقت على شركة الخطوط الجوية الجزائرية، هدفت الدراسة إلى تناول الجوانب الخاصة بدور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات، والتعرف على كيفية توظيف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة، ومن بين النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي أن إدارة الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية لا تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف الاتصال أو العلاقات العامة، وإنما هي عبارة عن إجراءات طارئة تتخذها الإدارتين السابقتين من أجل التخفيف من حدة الأزمة، ويتمثل دور العلاقات العامة بشركة الخطوط الجوية الجزائرية في مرحلة قبل الأزمة في عمليات البحث والتخطيط، وفي مرحلة الأزمة تقوم العلاقات العامة بعمليات التنفيذ والتنسيق والاتصال، وأخيرا في مرحلة ما بعد الأزمة تقوم بإجراءات المتابعة والتقييم وإصلاح الخلل.

دراسة محمد مالك (2006) بعنوان "مقاربة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة" وهي دراسة طبقت على مؤسسة سوناطراك كحالة من حالات

المؤسسة العمومية الوطنية الجزائرية ذات الطبيعة الاقتصادية التجارية، وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة واستخدمت أدوات الملاحظة، المقابلة المقننة مع إطارات مديرية الاتصال واستمارة الاستبيان مع حوالي عشرين فردا من المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الميزانية المخصصة لقطاع الاتصال بشركة سوناطراك غير كافية لتلبية كافة متطلبات العمل وهو الأمر الذي أدى إلى النقص الفادح على مستوى الوسائل الاتصالية، إضافة إلى أن طاقم الاتصال بالمؤسسة لا يقوم بإجراء تدريبات أو استعدادات لأي أزمة قد تحدث، كما أن مستوى البحث والإطلاع في مجال اتصال الأزمات لا تمثلها إلا نسب قليلة الأمر الذي يجعل اتصال أزمات المؤسسة ضعيفا وغير جاهز لمواجهة الصعوبات التي قد تواجهه، إضافة إلى أن شركة سوناطراك والقائمين بالاتصال بها لا يعملون على تشكيل خلية أزمة إلا بعد حدوث الأزمة وهذا ما يجعل قنوات الاتصال مشلولة ويصعب على القائمين بالاتصال اتخاذ القرارات المناسبة لضيق الوقت، أما فيما يخص الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة فكانت إستراتيجية غير واضحة وفي العديد من الأحيان اتسمت بالتكتم والغموض الشديدين في تقديم المعلومات وهذا خوفا من اتهام الشركة بالتهرب من مسؤولية العمل وتوفير الظروف المساعدة على الوقوف في وجه الأزمة. استعرضنا فيما سبق عددا من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من إثراء هذا البحث، ويمكن التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:

- اتفقت الدراسات السابقة على أن الأزمات أمر حتمي وطبيعي لكل مؤسسة.  
- أكدت الدراسات السابقة على أهمية المعلومات والاتصال عند إدارة الأزمات.  
- أظهرت الدراسات السابقة أن هناك ضعفا في الاهتمام باتصال الأزمات عند المؤسسات الجزائرية.

- أظهرت الدراسات السابقة أن المؤسسة لا ترصد ميزانية مستقلة خاصة بمديرية الاتصال.

- عالجت هذه الدراسات مجتمعة بعض عناصر المشكلة البحثية بصورة وافية، إلا أنها عالجت جزءا صغيرا من ظاهرة معقدة، وبالتالي يظل هذا الموضوع متشعب المجالات والتخصصات يستدعي جهودا ضخمة ووقتا مستفيضا لتغطية جميع الجوانب.

## المحور الأول: إدارة الأزمات بالمؤسسة

تعني الأزمة المؤسسات بأشكالها المختلفة، وتضعها في وضع استثنائي وفقاً لطبيعتها وحجمها، مما قد يهدد سمعتها وبقائها، على الرغم من أن الأزمة قد تحدث في نسق محدد إلا أن انعكاساتها غالباً ما تهدد أنساق أخرى، ولعل طريقة تعامل المؤسسة مع الأزمة يعتمد على درجة معرفتها بنوع هذه الأزمة، وتقوم عملية إدارة الأزمة على اعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير للسيطرة على الأزمة من خلال توظيف إمكانيات مادية وعناصر بشرية مدربة للنجاح في التعامل مع الأزمات والتقليل من حدتها ومحاولة استغلالها كفرصة للتغيير والاستفادة من نتائجها.

## 1.1. أنواع الأزمات التي تعترض المؤسسة وأسبابها

يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة كالتالي:

1. أزمات المنافسة: يبرز هذا النوع عندما تواجه المؤسسة جماعة تهاجمها وتنتقد تصرفاتها.
2. أزمات تكنولوجية: ينشأ هذا النوع من الأزمات عن مخاطر استخدام وسائل تكنولوجية حديثة.
3. أزمات إدارية: تنتج عن سوء الإهمال وسوء التشغيل وضعف الرقابة<sup>8</sup>، وتتعلق الأزمة الإدارية بالمؤسسة كاحتراق ملفات المؤسسة، نقص المواد الخام، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا<sup>9</sup>.
4. أزمات مالية: وهي مرحلة حرجة تواجه المنظومة المالية، وينتج عنها خلل أو توقف في بعض الوظائف الحيوية لهذه المنظومة أو كلها، ويصاحبها تطور سريع في الأحداث ينجم عنه عدم استقرار في النظام السياسي لهذه المنظومة ويدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها وإعادة التوازن لهذا النظام<sup>10</sup>.
5. أزمات اقتصادية: هي اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي في قطر ما أو عدة أقطار، وهي تطلق بصفة خاصة على الاضطراب الناشئ عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك<sup>11</sup>، مثل: أزمات أسواق رأس المال، ندرة الموارد، نقص العمالة.

6. أزمات تسويقية: تعرف الأزمة التسويقية على أنها تراكم وتتابع أحداث محتملة في البيئة التسويقية للمؤسسة (الداخلية والخارجية) الذي يؤدي إلى انقطاع نشاط هذه الأخيرة، ما يؤثر على مكونات أطراف هذه البيئة من أفراد ومجتمعات وكذا المؤسسة ذاتها على المستوى المادي والمعنوي وحتى الحيوي<sup>12</sup>.

7. أزمات صناعية: مثل حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي، وتتسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها واتساع مجالها<sup>13</sup>.

تعتبر الأزمة عن حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها النتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية<sup>14</sup>، وتتنوع وتتعدد أسباب حدوث الأزمات بالمؤسسة، ويمكن إيضاح هذه الأسباب على النحو التالي:

- سوء الفهم والذي ينشأ من جانبيين هما المعلومات المبتورة، والتسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل حقيقتها، لإضافة على سوء التقدير والتقييم الذي ينشأ في كثير من الأحيان نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.

- الإدارة العشوائية التي تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب، إضافة إلى الإشاعات وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات<sup>15</sup>.

- تضارب في المصالح و المواقف.

- عدم إشراك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار.

- سوء العلاقة مع وسائل الإعلام<sup>16</sup>.

## 2.1. خلية الأزمة وفريق إدارتها بالمؤسسة

تشمل خلية الأزمة جزء ثابت وهم المسؤولون بالمؤسسة – بغض النظر عن نوع الأزمة- الذين يكونون حاضرين في قاعة أو غرفة الأزمة كالمحامي أو المكلف بالاتصال، وجزء متغير يتكون من أعضاء كل له دور في التعامل مع الأزمة -حسب طبيعة الأزمة- أي كل حسب اختصاصه ويتمثلون في: مدير المحيط (محيط المؤسسة)، المدير التجاري، الموارد البشرية... الخ، كما تضم الخلية خدمة الإدارة، المدير الممثل للمؤسسة وهو ما يمثل أعلى مستوى في المؤسسة و يحق له اتخاذ القرارات، ويجب أن تضم الخلية سكرتيرة، و شخص

مسؤول عن الأحداث الجارية بالمؤسسة - أي متابعة ما يجري بالمؤسسة- **main courante**، أي بيان عن مجموعة القرارات و متابعتها، إضافة إلى مختص في الإعلام الآلي والاتصالات الهاتفية، للتغلب على أي فشل في نقل المعلومات<sup>17</sup>، و يجب أن تتوفر خلية الأزمة على المعدات المادية اللازمة، وتتمثل هذه المعدات في:

1. المكان: يكون واسع بما فيه الكفاية مؤمن (يشبه غرفة الاجتماعات).
  2. غرفة الأزمة: يجب أن تكون مجهزة وسائل الاتصال، أجهزة الكمبيوتر مربوط بشبكة الانترنت، هاتف، فاكس، برقيات.
  3. معيار هاتفي محدد لاستقبال المكالمات: بمعنى وضع خط هاتفي ساخن "رقم أخضر" للرد على مكالمات وسائل الإعلام وتقديم معلومات إضافية عن الأزمة، في الوقت الذي يجب أن تنقل فيه هذه المعلومات إلى خلية الأزمة دون تأخير<sup>18</sup>.
  4. تجهيزات غرفة الأزمة بالأدوات المكتبية: أقلام، أوراق، شريط لاصق، دبابيس، كباسات، سلة المهملات، ألواح بيضاء للكتابة، مخطط توضيحي.
  5. تجهيزات سمعية بصرية: تلفزيون، مذياع، جهاز تسجيل فيديو.
  6. معدات معينة لإدارة الأزمة: تتمثل في الدليل الداخلي للمؤسسة (دليل إرشادي)، الحجج، نموذج البدائل المقترحة **main courante**، بطاقات استقبال المكالمات، العملية الصوتية أو المؤتمرات عن بعد، الأدلة (الداخلية والخارجية)<sup>19</sup>.
- ينبغي أن يشتمل فريق إدارة الأزمات على ممثلين من كل من<sup>20</sup>:
- مدير (أحد كبار التنفيذيين للشركة، وربما الرئيس التنفيذي).
  - مساعد
  - أفراد الشؤون القانونية
  - المالية
  - وسائل الإعلام
  - الموارد البشرية
  - الأمن

و ربما بعض من المستشارين الخارجيين ما يلي:

- الموظفين العلميين
- العلاقات العامة لمواجهة الأزمة
- القسم القانوني
- متابعة المنتج
- التفاوض
- الخدمات الطبية / الاجتماعية
- بحوث السوق

### المحور الثاني: الاتصال الإستراتيجي في إدارة الأزمة عبر مراحلها

يعتبر الاتصال الإستراتيجي العمود الفقري والركيزة الأساسية التي توجه المؤسسة وتعمل على تعزيز وجودها في عالم الأعمال اليوم، كما يعد أداة رئيسية لانتهاج سياسة اتصال متماسكة، وتتجلى أهمية الاتصال الإستراتيجي أكثر عندما تواجه المؤسسة أزمة معينة، حيث يعد هذا الأخير جزءا أساسيا لإدارة الأزمة، ولعل المبدأ الرئيسي الذي يقوم عليه الاتصال الإستراتيجي خلال الأزمات هو الدقة والسرعة في تقديم المعلومات الصريحة والصادقة لجمهور المؤسسة، فإتباع المؤسسة لسياسة الاتصال المفتوح مع جمهورها من شأنه أن يسهل عملية إدارة الأزمات والتحسين من فعاليتها، ومحاولة التقليل من حدة الأزمة والاستفادة من نتائجها إن أمكن.

### 1.2. مكانة الاتصال في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أصبحت المؤسسة اليوم تخصص وتدرج ضمن هيكلها التنظيمي مديرية أو مصلحة أو خلية خاصة تطلق عليها عدة تسميات كمديرية الاتصال والعلاقات العامة، خلية الاتصال، مصلحة الاتصال والعلاقات الخارجية وغيرها، وعادة ما تكون هذه المديرية قريبة من مركز اتخاذ القرار وعلى علاقة بالمديرية العامة للمؤسسة، وتكلف المؤسسة فرد أو أكثر يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، وتطلق عليه عدة ألقاب المكلف بالاتصال، القائم بالاتصال، المكلف بالعلاقات العامة، ويلعب القائم بالاتصال دورا إستراتيجيا في العملية الاتصالية إذ أنه يترك بصماته على الرسالة ويشكلها ويصنعها وفق معايير ومقاييس وضغوط مؤسساتية، إلا أنه في آخر المطاف يكون هو المرسل وهو المسئول عما

يصل إلى الجمهور<sup>21</sup>، وهذا فهو حلقة وصل بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة، حيث يتولى مهمة إعلام الموظفين بكافة المستجدات التي قد تطرأ على المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المختلفة المتوفرة بالمؤسسة من ملصقات ولوحات إعلانية وغيرها، كما يكون القائم بالاتصال على صلة بالعديد من المؤسسات باختلاف أنواعها ويتعامل معها في كثير من الأحيان من خلال تنظيم الأبواب المفتوحة والمعارض، وإقامة حفلات لرجال الصحافة مثلا وغيرها.

## 2.2. الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها " نسق منظم ومبرمج، يهدف إلى السماح للمتلقى باتخاذ القرارات على شكل سلوكيات عملية في الواقع فتصبح الرسالة متداولة بين الأشخاص<sup>22</sup> ".

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية الاتصالية هي نسق بمعنى مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة فيما بينها ومجموعة من خطوات منظمة و واضحة تتاح أمام الجمهور، وهذا فالإستراتيجية الاتصالية هي الأساس والمنبع الرئيس لاتخاذ القرارات.

## 1.2.2. مراحل بناء إستراتيجية اتصالية

تتمثل الإستراتيجية الاتصالية في مجموعة آراء واقتراحات وخطة تحاول المؤسسة تطبيقها على أرض الواقع أي الخروج من حيز الحوار والنقاش والتنظير إلى معمل التطبيق، ومن هنا يتجلى لنا الإستراتيجية تترافق مع الممارسة من قبل أشخاص مسئولين وأكفاء، ولبناء إستراتيجية اتصالية فعالة لا بد من إتباع مراحل معينة تتمثل في:

## المرحلة الأولى: إعداد الإستراتيجية الاتصالية

تعتبر مرحلة الإعداد من أهم مراحل بناء أي إستراتيجية اتصالية، وتقوم هذه المرحلة

على:

## 1. تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل الوضعية

إن وضع إستراتيجية ما يتضمن الموازنة بين قدرات المؤسسة وأصولها، وبين الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية لها، لذلك فإن وصف البيئة الخارجية هو موضع جيد للبدء، ومع ذلك ربما يصب القيام بذلك عندما تواجه المؤسسة تغيراً سريعاً<sup>23</sup>.

## 2. تحديد الأهداف والجمهور المستهدف

أ. تحديد الأهداف: وتنتج أهداف إستراتيجية الاتصال بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وترجم النظرة الإستراتيجية للمسير، يحددها الرئيس المدير العام أو مجلس الإدارة، وهي في هذا المعنى تضمن الانسجام العام للمؤسسة باعتبارها إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيما بواسطة التشاور والحوار أحياناً، أو بالإعلام والاستفادة من التغذية المنعكسة أحياناً أخرى<sup>24</sup>.

ب. تحديد الجمهور المستهدف: تبعاً لأهداف الاتصال ولأسباب تتعلق بالكفاءة، فمن المستحسن التركيز على الجماهير المعنية بصفة مباشرة، وتعيين اثنين إلى ثلاثة مستويات أولوية، ويعتمد هذا الاختيار بوضوح على طبيعة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. أي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها، لديها ثلاث مستهدفين رئيسيين هم:

1. موظفيها: ويجب أن تأخذهم المؤسسة دائماً بعين الاعتبار في اتصالها.

2. عملائها: (مستهلكي علامتها التجارية، مستخدمي الخدمة العامة، و أعضاء من جمعيات ...).

3. المساهمين: هم الذين يمولون نشاطات المؤسسة ويطورونها بطريقة أو بأخرى: مساهمي الشركة المدرجة في البورصة، الجهات الرقابية في الإدارة، والمواطنين من الدرجة الثانية دافعي الضرائب، والجهات المانحة لمؤسسة، جمعية المساهمين<sup>25</sup>.

## 2. إعداد الرسالة وتحديد الوسيلة

أ. إعداد رسالة المؤسسة: رسالة المؤسسة هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه والخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية، حيث توفر للمؤسسة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد<sup>26</sup>، ولتحقيق

اتصال فعال من الأفضل تحديد رسالة مفتاحية واحدة تكون قصيرة وبسيطة، كما يجب إرسال هذه الرسالة في الوقت المناسب، ويجب أن تكون متماسكة ومفهومة وتتكيف مع الجمهور الذي تتوجه إليه<sup>27</sup>.

ب. تحديد الوسائل الاتصالية: تعتبر الوسيلة الاتصالية أحد العناصر المهمة في العملية الاتصالية، فالمرسل أو القائم بالاتصال مهما كان لديه من معلومات فإنها لن تكون مجدية ومحققة للأهداف ومكاملة لعملية الاتصال ما لم تتوفر الوسيلة المناسبة التي تنقلها إلى المستقبل بالوضوح نفسه، وبذلك يمكن القول الوسيلة الاتصالية الوسيط الذي ينقل الرسالة ما تحويه من معلومات من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة<sup>28</sup>.

3. وضع الخطة الاتصالية وتحديد الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

#### أ. وضع الخطة الاتصالية

خطة الاتصال هي نهج الإدارة انطلاقاً من وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و/ أو أحد أقسامها (الموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، والرقابة الإدارية والقانونية...)، وتحديد الأنشطة الاتصالية التي سيتم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف<sup>29</sup>.

#### ب. تحديد الموارد البشرية

إن تحديد الموارد البشرية (إداريين، فنيين، عمال) المطلوبة يعتبر حجر الزاوية في تنفيذ المهام والواجبات اللازمة لإنجاز أهداف الخطة الموضوعية، لاسيما وأن إعطاء هذا الجانب الأهمية التي يستحقها سوف يجعل من المهام والواجبات اللازمة للتنفيذ جهد نظري غاية في الخسارة ومن الخطة الموضوعية ليس أكثر من مجرد حبر على ورق<sup>30</sup>.

#### 4. تحديد الجدول الزمني والميزانية

أ. تحديد الجدول الزمني: الجدول أو البرنامج الزمني هو عبارة عن خليط من الموارد والأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام والخطوات الواجب القيام بها خلال فترة زمنية معينة، وينتهي بانتهاء الفترة التي تغطيها<sup>31</sup>، ويمكن أن تحدد إستراتيجية الاتصال على سنتين أو 5 سنوات كحد أدنى<sup>32</sup>.

- ب. تحديد الميزانية: وتتمثل ميزانية الاتصال في تكلفة مجموعة التدابير المناسبة لتحقيق الأهداف الثابتة للاتصال<sup>33</sup>، وتصرف هذه التكاليف على ثلاث مستويات:
1. شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى (الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المعلقات، السينما)، وتكاليف الإعلان هذه تختلف من وسيلة لأخرى.
  2. الأعباء التقنية: أي تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية، كإعداد مجلة المؤسسة، أو المطويات، أو الملف الصحفي وتصميمها، تكاليف الطبع، إنتاج الومضات الإشهارية...
  3. تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة مقابل جهوده لدراسة وإعداد الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال<sup>34</sup>.

هناك عدة طرق لتحديد مبلغ ميزانية الاتصال في المؤسسة تتمثل في:

- يستند المبلغ الإجمالي المدفوع للاتصال على ميزانية العام الماضي، إما بتخصيص ميزانية أكبر من الميزانية السابقة، أو أقل من الميزانية السابقة، ويكون ذلك وفق الشروط الجديدة للاتصال، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم.
- يتم وضع الميزانية على أساس الأهداف وتقييم الميزانية التي تليها، هذه الصيغة الأكثر منطقية والأكثر فعالية حتى لو كانت أكثر تعقيدا في تنفيذها.
- تخصيص نسبة مئوية من رقم أعمال المؤسسة لميزانية إستراتيجية الاتصال، وتستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطة تنفيذها.
- المقارنة مع ميزانيات المنافسين، على افتراض أن هذه البيانات معروفة وضعيفة، ويمكن أن تكون قاعدة أساسية لميزانيات الاتصال، التسويق، المالية<sup>35</sup>.

#### المرحلة الثانية: تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية الاتصالية

يقصد بمرحلة تنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة وضع التنفيذ، فهي تلك العملية التي تتحول من خلالها الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية<sup>36</sup>.

في هذه المرحلة توضع الخطة الاتصالية موضع التنفيذ وفقا للبرامج والجدول الزمني المحددة، وذلك من خلال توزيعها على الجهات المعنية بالتنفيذ حسب نوع الاختصاص للمباشرة بإنجازها مع بداية اليوم الأول والانهاء من انجازها مع نهاية اليوم الأخير من الفترة

التي تشملها الخطة<sup>37</sup>، كما يتم إعلام الموظفين الرئيسيين بالجدول الزمني للتنفيذ، ونشر الرسائل من خلال القنوات الملائمة.

أما مرحلة المتابعة فيتم من خلالها:

- التحقق من كمية المواد الاتصالية التي أنتجت ونوعيتها.

- مراجعة شبكة توزيع المواد الاتصالية.

- التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال<sup>38</sup>.

المرحلة الثالثة: تقييم الإستراتيجية الاتصالية

تقييم الإستراتيجية الاتصالية كمرحلة أخيرة تؤكد لنا مدى نجاح الإستراتيجية المسطرة أو فشلها، وكم نسبة نجاح الأهداف المحددة؟ وهل استطعنا فعلا إقناع الجمهور المستهدف بالمضامين الإعلامية التي نقلناها له؟ وهل أصبح هذا الجمهور يتبنى انطباعات جيدة عن المؤسسة؟<sup>39</sup>.

تقييم الخطة الإستراتيجية قد يكون على شكل دوري في نهاية كل يوم أو كل شهر أو كل سنة، أو على شكل دائم يسير بالتوازي مع خطوات التنفيذ أولا بأول، أو على شكل نهائي بعد الانتهاء من فترة الخطة إن كانت سنوية أو خماسية أو عشرية<sup>40</sup>.

3.2. الاتصال الإستراتيجي وإدارة الأزمات بالمؤسسة

أ. تعريف الاتصال الإستراتيجي

الاتصال الإستراتيجي هو " أداة إدارة حقيقية للمنظمة، تشمل القرار، وتمارس على مستويين هما: أن تقرر المؤسسة بأفضل طريقة لتحقيق أهدافها، وأن تحقق الأهداف المسطرة نفسها"<sup>41</sup>، وينصب تركيز الاتصال الإستراتيجي على التطبيق الإستراتيجي للاتصال وكيف تعمل المنظمة كفاعل اجتماعي للنهوض بمهمتها، والطبيعة الهادفة للاتصال الإستراتيجي أمر بالغ الأهمية، كما يركز الاتصال الإستراتيجي على كيفية قيام المنظمة نفسها بعرض وتعزيز نفسها من خلال الأنشطة المتعمدة لقادتها وموظفيها

وممارستها في مجال الاتصال، وبطبيعة الحال هنا لا يستبعد استخدامها لبناء علاقات وشبكات في العملية الإستراتيجية<sup>42</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال الإستراتيجي هو أداة أساسية لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها، وقد أشار هذا التعريف إلى أن الاتصال الإستراتيجي يشمل القرار، بمعنى أنه يتمثل في مجموعة العمليات المنهجية والأنشطة الاتصالية والوظائف التي يمارسها الأفراد في المنظمة لتسهيل عملية اتخاذ القرار ولتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة مع استخدام الوسائل المتوفرة لديها أفضل استخدام.

هذا ويتطلب الاتصال الإستراتيجي الفعال ثقافة تنظيمية تتلاءم مع بيئة المعلومات، والاعتراف بأن الاتصال الإستراتيجي وسيلة لتحقيق تأثير المعلومات يتكون من العديد من القدرات (الوسائل) التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من ترسانة القائد، وقد تكون الخبرة الفنية للموظفين متاحة لدعم هذه الجهود<sup>43</sup>.

ب. أهداف الاتصال الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة

يهدف الاتصال الإستراتيجي إلى:

- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها.

- مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها<sup>44</sup>.

- تحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمنظمة والموقف المستهدف، بمعنى آخر تصميم

الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل<sup>45</sup>.

-الحماية والدفاع: حيث يهدف الاتصال الإستراتيجي إلى حماية المؤسسة من كل هجوم

تعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر على سمعتها<sup>46</sup>، كما يجنبها العديد من المشاكل والصراعات<sup>47</sup>.

- تحسين الصورة العامة: يسعى الاتصال الإستراتيجي إلى تحسين الصورة العامة

للمؤسسة، أي تحسين سمعة وشهرة المؤسسة، وكسب ود ورضا الجماهير ودعم التفاهم والصلات القوية معهم<sup>48</sup>.

أصبح مصطلح الاتصال الإستراتيجي مصطلحاً وصفيًا يكتسب قبولا، ويتم استعماله في كل المجالات الأدبية، التعليمية، العلوم الإدارية، العلاقات الدولية، كما أن هناك بعض الجامعات تعتمد كتنخصص، ومن الأمثلة على تطبيقه ما يلي:

- يستخدم عدد متزايد من الشركات في أوروبا وجنوب إفريقيا وأستراليا ونيوزيلندا وأمريكا الشمالية الاتصال الإستراتيجي لوصف وحداتها والخدمات التي تؤديها.
- العديد من المدارس في جميع أنحاء العالم تعتمد على الاتصال الإستراتيجي كتنخصص يتم تدريسه، وتقدم شهادات الدراسات العليا وشهادات في هذا الموضوع، ومن الأمثلة على ذلك كولومبيا، ولهاي، وأنطاكيا سياتل (الولايات المتحدة)، جامعة لانكشاير الوسطى (المملكة المتحدة)، وونيفرزيات دير كونست برلين<sup>49</sup>.
- في آسيا وأستراليا يستخدم مفهوم الاتصال الإستراتيجي في المجال المهني، في التعليم والأدب على حد سواء.
- يستخدم الاتصال الاستراتيجي كأداة في الحملات الصحية الدولية، كأداة لتشجيع النشاط البيئي، كأداة حاسمة في التصدي لوباء فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز.
- تستخدم الحكومة الأمريكية الاتصال الإستراتيجي في مبادراتها الخاصة بمكافحة المخدرات.
- في إفريقيا وأجزاء أخرى من العالم النامي، تهدف شراكة الاتصالات الصحية إلى "تعزيز الصحة العامة في العالم النامي من خلال برامج الاتصال الاستراتيجي".
- تعتبر الحكومة الأمريكية أن الاتصال الاستراتيجي عنصرا حاسما في الدبلوماسية العامة وفي التدخل العسكري في المناطق المضطربة مثل العراق وأفغانستان<sup>1</sup>.
- في دبي يتم تخصيص برنامج اتصالي يخصص لأعضاء شبكة دبي للدبلوماسية الإعلامية والاتصال يطلق عليه "الاتصال الإستراتيجي" بهدف تعزيز قدرات قيادات الاتصال في عدد من مؤسسات دبي الحكومية وشبة الحكومية عبر إمداد المشاركين

<sup>1</sup> Kirk Hallahan and others. **Op.cit.** P 08.

بمجموعة من النصائح حول مقومات الاتصال الناجح والمؤثر، وبخبرات نظرية وعملية من شأنها تعزيز إستراتيجيات الاتصال بما في ذلك تطوير أساليب الدبلوماسية العامة وسبل الاستفادة منها في توصيل الرسالة المنشودة بصورة إيجابية ومؤثرة<sup>50</sup>.

- يتم اعتماد الاتصال الاستراتيجي في العالم المعاصر كمصطلح في العلاقات الدولية يتم في إطار ممارستين دوليتين شاملتين هما: الجمعية الدولية للدول السيادية والمجتمع المدني العالمي لحائزي الحقوق الفردية والقواعد الأخلاقية المستقرة التي تتضمنها<sup>51</sup>، ويستخدم الاتصال الإستراتيجي في هذا الإطار مجموعة واسعة من الأجهزة البلاغية لسرد الأحداث<sup>52</sup>. تتجلى أهمية الاتصال الإستراتيجي أكثر عندما تواجه المؤسسة أزمة معينة، حيث يعد هذا الأخير جزءاً أساسياً لإدارة الأزمة، ولعل المبدأ الرئيسي الذي يقوم عليه الاتصال الإستراتيجي خلال الأزمات هو الدقة والسرعة في تقديم المعلومات الصريحة والصادقة لجمهور المؤسسة، فإتباع المؤسسة لسياسة الاتصال المفتوح مع جمهورها من شأنه أن يسهل عملية إدارة الأزمات والتحسين من فعاليتها، ومحاولة التقليل من حدة الأزمة والاستفادة من نتائجها إن أمكن.

### 1.3.2. الاتصال الإستراتيجي في مرحلة ما قبل الأزمة

في هذه المرحلة يتم رصد بيئة عمل المؤسسة ووضع تصور شامل عن تاريخها ونشاطها، ومركزها المالي والقانوني، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة، وعلاقات العمل في الداخل والخارج، إضافة إلى رصد جوانب قوة المؤسسة وكيفية توظيف هذه الجوانب في حالة تعرضها لأزمة، وعلاقتها مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية، وكذا مراجعة سجلاتها التي تحتوي على كافة الإحصاءات التي تستخدمها في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة<sup>53</sup>، وهنا يقوم المخطط الإستراتيجي بطرح الأسئلة التالية: ما النواحي الإيجابية التي تتمتع بها المؤسسة؟ وما النواحي السلبية التي تعاني منها المؤسسة؟ ما نقاط القوة؟ وما نقاط الضعف؟، وبهذا يقوم المخطط الإستراتيجي بتقييم الوضع المؤسسي وتحديد نقاط القوة والضعف، أو أن يطلب من أفراد الفريق أن يقوم كل منهم بذلك بمفرده كتابة ويقوم هو بجمعها ودراستها جيداً، ثم يتوصل إلى تقييم شامل لكافة عناصر المؤسسة، ويمكن الاعتماد على المناقشة الجماعية المتعمقة بين أفراد الفريق وفي النهاية يقوم المخطط الإستراتيجي أو أحد أفراد

الفريق بإعداد قائمة تفصيلية بنقاط القوة وأخرى بنقاط الضعف<sup>54</sup>، وبعد تحليل بيئة المؤسسة الداخلية لابد أن يلي ذلك تحليل وفحص المتغيرات خارج المؤسسة، فعندما تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية فإنها تتفاعل مع أحداث وعوامل بيئية متغيرة ومؤثرة يجب معرفتها وتحليلها جيدا، ومعرفة كيفية استغلالها لصالح المؤسسة والأطراف المستفيدة منها، وتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مختلف القوى والعوامل (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها، وتقع ضمنيا خارج المؤسسة<sup>55</sup>.

كما يجب في هذه المرحلة أن تنظر في علاقتها مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية، وكذا مراجعة سجلاتها التي تحتوي على كافة الإحصاءات التي تستخدمها في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة<sup>56</sup>، كما يجب أن تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها على إدارة الأزمات، وهناك جهتين تهتمان بالتدريب هما: أقسام التدريب بالمنشأة، ومراكز التدريب التي تعمل ككيانات مستقلة تنظم وتدير الدورات العامة التي يحضرها المشاركون من منشآت مختلفة، كما تنظم وتدير دورات خاصة لصالح منشأة ما، بناء على طلبها بأسلوب التعاقد<sup>57</sup>.

كما يتم في مرحلة ما قبل الأزمة وضع دليل إرشادي عن خطوات التعامل مع الأزمة لتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في فريق إدارة الأزمة، ومن الضروري أن يكون الدليل الإرشادي تحت تصرف كل من المعنيين بمسألة إدارة وتسيير الأزمة في مختلف أماكنهم ومنازلهم إلى جانب وضع نسخة منه بالإدارة العليا وإدارة الاتصال، ويتضمن الدليل الإرشادي توفير قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وعن محيطها الخارجي وعن طبيعة الأزمة، وتحديد مسؤوليات وأدوار كل أعضاء إدارة الأزمة وتحديد علاقتها مع الهيئات الإدارية الأخرى ومسؤوليات وأدوار هذه الأخيرة، حيث تضمن التعاون الكبير والتكامل فيما بينها، إلى جانب تخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات التعامل مع الجمهور اتصاليا وتنظيميا باعتبار أن هذا المركز هو الجهاز العصبي لإدارة الأزمة<sup>58</sup>.

### 2.3.2. الاتصال الإستراتيجي أثناء الأزمة

إن الأربع والعشرين ساعة الأولى من الأزمة هي الأساس فكلما كانت الاستجابة سريعة، كلما كانت الخسائر قليلة، والمؤسسة التي تتميز ببعده النظر وترك الإشارات الأولى للحدوث المفاجئ للأزمة، يمكنها اتخاذ الإجراءات الملائمة في أسرع وقت ممكن والتحكم في الإشاعات وإزالة الحماس في المناقشات، وذلك من أجل الانتقال إلى مجال المعلومة الموضوعية<sup>59</sup>.

في مرحلة وقوع الأزمة لا بد أن تستحوذ المؤسسة على الحدث وتتخيل نفسها في موضع جماهيرها وتفكر إذا ما كانت في وضع هؤلاء، وأن تكون مستعدة للاستجابة للأزمة من خلال السبق في تقديم المعلومات مكتملة دون حجب أو تضارب، وتلبية اهتمام المتعاملين معها، وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث، وذلك من خلال التدخل المباشر الأعلى شخصية في الهيئة الإدارية للمؤسسة، ففي معظم حالات الأزمات يجب أن تخرج هذه الشخصية لتلقي التصريحات وتتعامل مع الأطراف الأخرى، ولم تحدث حالة نجحت فيها المؤسسة في احتواء الأزمة احتواء تاما دون التدخل المباشر لهذه الشخصية<sup>60</sup>.

تقول سوزان كنج\*: "قم في وقت الأزمات بجمع جميع الأطراف الرئيسيين في غرفة

واحدة وابحث الحقائق بصراحة، ولا تقل أبدا أكثر مما تعرف، ولا تحاول التكهن بما تفكر فيه، وقم بتزويد الصحفيين باستمرار بأحدث ما لديك من تطورات، فالصحفيون بحاجة إلى الحصول على معلومات، فإذا لم تزودهم بها سيكتبون الشائعات"<sup>61</sup>.

من خلال ما سبق يتبين أنه في مرحلة وقوع الأزمة تركز إدارة الاتصال على نقطة مهمة وهي تزويد وسائل الإعلام على الفور ببيان صحفي خلال دقائق معدودة من حدوث الأزمة يتضمن (تفاصيل الحدث - مكان الأزمة، الأضرار الناجمة عنها، عدد المصابين أو الموتى-)، ماذا تفعل المؤسسة لمواجهة الحدث ومحاولة إظهار التعاطف الإنساني وبث الطمأنينة في نفوس الجماهير، فوسائل الإعلام تحتاج للمؤسسة للحصول على المعلومات التي تهتم الجمهور عن الأزمة، كما أن المؤسسة تحتاج إلى وسائل الإعلام للتأثير في الرأي العام

\* سوزان كنج: متحدثة سابقة في وزارتي فدراليتين في عهد الرئيس كلينتون.

والاتصال بالجمهور الذي يتابع تطور الأزمات من خلال ما تقدمه هذه الوسائل، وبالتالي كلما كان هناك تعاون كلما كان ذلك أفضل للطرفين خاصة وأن وسائل الإعلام ستقدم المعلومات عن الأزمة للجمهور سواء وافقت أو رفضت المؤسسة التعاون معها.

كما يجب على فريق إدارة الأزمة في هذه المرحلة أن يجتمع بالسرعة اللازمة لإلقاء نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث ويقوم الفريق باختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما حدث، ويتفق على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تتعلق بالأزمة، وهي<sup>62</sup>:

- ما هي أسوأ حالة محتملة للحدث؟ وما الرهان الفعلي أو المخاطرة؟ ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟ وهنا قد يكون السؤال الأكثر أهمية هو "الأزمة ليست فيما حدث، ولكن فيما يعتقد الناس أنه حدث"، فسمعة المؤسسة تظل تحت التهديد ليس بسبب ما تم بشأن الأزمة ولكن بسبب أفكار واتجاهات الناس حول المؤسسة، ومن المهم أن يدرك أعضاء فريق الأزمة هل حدث تغيير في أفكار الناس بشأن المؤسسة وللتأثير على ردود أفعال الجمهور، يمكن الاستعانة بكبار الإعلاميين في وسائل الإعلام.

من المؤكد أن غياب إستراتيجية واضحة أثناء وقوع الأزمة سيدفع المؤسسة نحو القيام بأعمال تفرضها الأحداث أو ظروف الواقع التي من الممكن أن تفرض نفسها، وربما تتحكم في طبيعة أعمال المؤسسة وحرف مسارها، لذلك فإنه يترتب على القائمين بالاتصال في المؤسسة أثناء حدوث الأزمة اختيار إستراتيجية اتصالية مناسبة، وتتمثل خطوات إعداد إستراتيجية اتصالية لإدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية في:

1. تحديد الهدف: حيث ينبغي على إدارة الأزمة أن ترسم الأهداف وتحددها بوضوح وفق تنوع طبيعة الأزمات وتشعب نتائجها.

2. تحديد الجمهور المستهدف: يجدر بمدير الأزمة أن يحدد نوعية وطبيعة الجمهور الذي سيخاطبه قبل وقوع الأزمة، وعليه أن يختار المتحدث المناسب للإدلاء بالمعلومات الضرورية التي يسعى الجمهور للتعرف عليها والوقوف على أبعادها، وتشمل الجماهير الداخلية للمنظمة والجماهير الخارجية، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهورا خاصا بها وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة<sup>63</sup>،

وتشمل قائمة الجماهير الرئيسية سواء الخارجية أو الداخلية التي يتعين على المؤسسة أن تتواصل معها أثناء الأزمة ما يلي<sup>64</sup>:

- أعضاء مجلس الإدارة، المساهمين أو الشركاء الماليين، المستثمرين، الزبائن أو العملاء، الموردين والباعة، جيران المؤسسة ومنافسها، الموظفين بالمؤسسة، الممثلين القانونيين للمؤسسة، وسائل الإعلام، المسؤولين النقابيين، المتقاعدين، إضافة إلى المسؤولين الحكوميين (المدينة، الولاية، المقاطعة).

3. إعداد الرسالة: يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعله، خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمات، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلاءم اهتمامات واحتياجات كل قطاع من الجمهور المستهدف.

4. تحديد وسائل الاتصال: وتتوفر العديد من أدوات الاتصال التي يمكن اللجوء إليها أثناء الأزمة ومنها البيانات الصحفية وهي خطابات مكتوبة مختصرة يزود بها رجال الصحافة والمراسلين لتوضيح أبعاد المشكلة وآخر المستجدات، والمؤتمرات الصحفية التي يجري عقدها بين الحين والآخر لتزويد وسائل الإعلام المتنوعة بالمعلومات المتعلقة بالأزمة، ويتولى الإعداد لمثل هذه المؤتمرات الصحفية أشخاص لهم خبرة متميزة في التعامل مع الأجهزة الإعلامية خاصة أن المعلومات التي يدلون بها تنتشر في مختلف أنحاء العالم وعلى الهواء مباشرة، ويترتب عليها شأن هام في كيفية التصدي للأزمة وإدارتها بنجاح<sup>65</sup>.

5. تحديد المتحدث الرسمي:

إن وظيفة المتحدث أو الناطق الرسمي هي فن التعامل مع وسائل الإعلام وتحسين صورة المنظمة للجمهور الداخلي والخارجي، وذلك للتعبير عن موقف أو رأي نحو مختلف الموضوعات الشائكة<sup>66</sup>.

### 3.3.2. الاتصال الإستراتيجي في مرحلة ما بعد الأزمة

يتم في هذه المرحلة اعتماد إستراتيجية استعادة السيطرة أو إعادة التوازن والعودة إلى وضع الاستقرار الطبيعي، ويجب على إدارة الاتصال في المؤسسة أن تجري تحليلاً شاملاً عن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصالات التي تمت أثناء الأزمة مع جماهير المؤسسة، وعلى الأخص من المفترض أن تجيب عملية التقييم على الأسئلة التالية: كيف

علم الناس لأول مرة بالأزمة؟ كيف كانت استجابة المؤسسة و مدى فعاليتها؟ هل نقلت الرسالة أو سلسلة الرسائل إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة؟ هل هناك أطراف شعرت بالإهانة، أو أنها خارج دائرة الاهتمام، أو لم يكن من الممكن الاتصال بها؟ ما هي الرسائل التي كانت أكثر فعالية في تلطيف حدة الأزمة؟ وماهي أقل الرسائل فعالية؟ كيف كان الحوار مع الأطراف المعنية؟ وتعد الإجابة على هذه الأسئلة غاية الأهمية، فنهاية الأزمة لا تعني نهاية إدارة الأزمة فبعد زوال الأزمة هناك سؤال هام يجب أن تجيب عليه الاتصال والعلاقات العامة إلى أي مدى تشوهت سمعة المؤسسة من جراء الأزمة أمام الجمهور والرأي العام؟<sup>67</sup> ولا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمة كل المواقف التي تعثر بها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمات، وتكون بمثابة ذاكرة للمنظمة حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة للدراسة والتعرف على إمكانيات الحل<sup>68</sup> كما يجب تطوير الخطة الفعالة لمواجهة الأزمات مستقبلا، وتوثيق المستندات الخاصة بالإستراتيجية الاتصالية التي تم اعتمادها لمواجهة الأزمة.

#### خلاصة:

يتبين لنا مما تقدم أن المؤسسة مهما كان طابعها وحجمها ليست بمنأى عن الأزمات التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر، وتجعلها تعيش حالة من الرعب والهلع، وتظهر الأزمات عندما تخرج المشكلات عن نطاق سيطرة الفرد أو الجماعة وتتلاقى الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، لذلك كان لزاما عليها أن تأبه لهذه الأزمات التي من شأنها أن تعرقل نشاطها وطريقة عملها، وذلك من خلال إدارة هذه الأزمات وفق منهجية قائمة على أسس علمية و واضحة، وتفعيل منظومة الاتصال داخل هيكلها التنظيمي باعتبارها المفتاح الرئيسي لتحقيق الاتصال المنشود مع جمهورها الداخلي والخارجي وكذا البيئة المحيطة بها ولإدارة الأزمات بنجاح والوقاية أو التقليل من الأضرار والخسائر، كما لا يمكن إغفال دور الإستراتيجية الاتصالية في التعامل مع الأزمات.

لذلك حاولنا من خلال ما سبق تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي تبني وتقام عليها إدارة الأزمات، وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يؤديه الاتصال الإستراتيجي في ظل الأزمات، فالنجاح في إدارة الأزمات هو رهين التخطيط العلمي الجيد والاختيار السليم لإستراتيجية الاتصال من مجموع الإستراتيجيات، كما حاولنا توضيح دور الاتصال في كل مرحلة من مراحل الأزمة (قبل، أثناء، بعد) وضمن استقرار المؤسسة ودعم إستمراريتها في ظل هذه الأزمات.

## الهوامش

<sup>1</sup> إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 62.

<sup>2</sup> **Strategic Communication for sustainable development, a conceptuel overview**, federal ministry for economic cooperation and development, Schneller Druck Reutlingen, Eschborn, 2006.

<sup>3</sup> Paul Christopher : **Strtegic Communication origins concepts and current debates**, Library of congress cataloging in Publication, Praeger, United States of america, 2011, P17.

<sup>4</sup> راسم محمد جمال، معوض خيرت عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2004، ص 208.

<sup>5</sup> Réjis Revéret, Jean Nicolas Moreau : **Les médias et la communication de crise**, Ed Economica, Paris, France, 1997, P 31.

<sup>6</sup> محمد شومان: الإعلام و الأزمات مدخل نظري و ممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 23.

<sup>7</sup> مهدي هامل: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزئية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 12.

<sup>8</sup> حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، ط 1، القاهرة، مصر، 2005، ص 73.

<sup>9</sup> سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات و حل المشكلات، الأسس النظرية و التطبيقية، دار البداية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 24.

<sup>10</sup> ناصر مراد: الأزمة المالية العالمية الأسباب والآثار و سياسات مواجهتها، ورقة بحثية قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

<sup>11</sup> جميل محمد خالد: أساسيات الاقتصاد الدولي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن-عمان، 2014، ص258.

<sup>12</sup> سهيلة عيون: دور التسويق العملي في المحافظة على صورة العلامة أثناء الأزمات التسويقية، دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم الجز لث للاتصالات Djezzy، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 7.

<sup>13</sup> كمال محمود جبرا: التأمين وإدارة الخطر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص 257.

<sup>14</sup> إدريس لكربي: دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى إستراتيجية، العدد 1، الإمارات العربية المتحدة، يناير 2012، ص 10.

<sup>15</sup> ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم: مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 96-98.

<sup>16</sup> مليكة عطوي: محاضرة في تحليل الاتصال والأزمات الجديدة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2015-2016.

<sup>17</sup> Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen : **communicator toute la communication d'entreprise**, 6<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2012, P 392.

<sup>18</sup> Hervé Renaudin, Alice Altermaire : **Gestion de crise mode d'emploi, principes et outils pour s'organiser et manager les crises**, éditions liaison, France, 2007, P86.

<sup>19</sup> Thierry Libaert, Marie Hélène Westphalen , **Op.cit.** P 392.

<sup>20</sup> طلعت حامد الطنطاوي: فن التفاوض وإدارة الأزمات، محاضرة مقدمة في الدورة التدريبية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، صنعاء، 2009، ص ص 11، 12.

<sup>21</sup> محمد قيراط: قضايا إعلامية معاصرة سوسيولوجية القائم بالاتصال، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت، 2006، ص 25.

<sup>22</sup> عمر يوسف: دور الإعلان الإلكتروني في خدمة صورة المؤسسة لدى المستهلك، المجلة الجزائرية للاتصال، دار هومة للنشر والتوزيع، العدد 22، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص 456.

<sup>23</sup> جو وايتهيد: كل ما تحتاجه إلى معرفته عن الإستراتيجية، ترجمة صباح حسن عبد القادر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2013، ص 20.

<sup>24</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 76.

<sup>25</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin : **Pantacom, Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b**, 3<sup>ème</sup> ed, collaboration de Christophe Bénaroya et Jacques Digout, Pearson France, Paris, 2012, PP 83-84.

<sup>26</sup> إبراهيم السعيد مبروك: المعلومات ودورها في دعم و اتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، مصر، 2013، ص 127.

<sup>27</sup> [www.fedweb.belgium.be.publication](http://www.fedweb.belgium.be.publication) consulté le 06.04.2017 à 18.30.

<sup>28</sup> نور الدين سبتي: الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجز لرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 50.

<sup>29</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin, *Op.cit.* P 75.

<sup>30</sup> فيصل محمود الشاورة: مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 118.

<sup>31</sup> نفس المرجع السابق، ص 125

<sup>32</sup> حياة قبايلي: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص 97.

<sup>33</sup> [www.spotpink.com](http://www.spotpink.com) consulté le 07.04.2017 à 20.15.

<sup>34</sup> يامين بودهان: هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجز لرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جامعة بجاية، الجزائر، يوليو 2006.

<sup>35</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin, *Op.cit.* P 91.

<sup>36</sup> قورايا بلبشير: نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي E.Morin & A.Savoie Mckinsey 7'S و A.Savoie بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفضال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013-2014، ص 45.

<sup>37</sup> فيصل محمود الشاورة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>38</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005، ص 137.

<sup>39</sup> يامين بودهان، مرجع سبق ذكره.

<sup>40</sup> فيصل محمود الشاورة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

<sup>41</sup> Bernard Dagenais : *Le métier de relationniste*, 5<sup>ème</sup> tirage, les presses de l'université de laval, Sainte-Foy, Canada, 1999.. P 130.

<sup>42</sup> Kirk Hallahan and others : *Defining Strategic Communication*, international Journal of strategic communication, 3-35, 2007, P 07.

<sup>43</sup> Dennis M. Murpby : **The trouble with strategic communications**, center for strategic leadership, Volume 2-8, January 2008, P 05.

<sup>44</sup> أحمد جلال جمال: مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 43.

<sup>45</sup> عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 91.

<sup>46</sup> خليل محمد سعد: الإدارة السياحية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 93.

<sup>47</sup> Francis Zuin : **Comment respecter les autres et se respecter soi-même en communication, les fondements d'une éthique relationnelle**, éditions Lanore, Paris-France, 2010, P 47.

<sup>48</sup> سمر رفقي الرحي: الإدارة السياحية الحديثة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 76.

<sup>49</sup> Kirk Hallahan and others. **Op.cit.** P 07.

<sup>50</sup> الاتصال الإستراتيجي يعزز قدرات قيادات الاتصالات في مؤسسات دبي الحكومية، تم استرجاعه من [www.emaratalyoum.com](http://www.emaratalyoum.com)، بتاريخ 2017.01.06 على الساعة 14.30.

<sup>51</sup> Mervyn Frost, Nicolas Michelsen : **Strategic communications in international relations, practical traps and ethical puzzles**, The official journal of the Nato strategic communication centre of excellence, Volume2, Latvia, spring 2017, P 13.

<sup>52</sup> **Ibid.** P 16.

<sup>53</sup> مراد كموش: العلاقات العامة وإدارة الأزمة، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007-2008، ص 131.

<sup>54</sup> أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو مصرية، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص 117.

<sup>55</sup> عبد المليك مزهودة: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص 90.

<sup>56</sup> مراد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>57</sup> باسم الحميري: التدريب الفعال، منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 40.

<sup>58</sup> مهديّة هامل، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>59</sup> ليلى حرشب: تسيير المؤسسة في حالة أزمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007، ص 72.

<sup>60</sup> [www.edara.com](http://www.edara.com) consulté le 06.04.2017 à 18.44.

<sup>61</sup> [ipdigital.usembassy.gov](http://ipdigital.usembassy.gov) consulté le 07.04.2016 à 16.54.

<sup>62</sup> مراد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>63</sup> يوسف حلبي شحادة: نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد12، العدد 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 108.

<sup>64</sup> Kathleen Fearn-Banks : *Crisis Communications, A Casebook Approach*, 4th Ed, Routledge, New york, United States, 2011, P 309.

<sup>65</sup> يوسف حلبي شحادة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>66</sup> علي فرجاني: مهارات المتحدث الإعلامي طريقك للمنصات الإعلامية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015، ص 13.

<sup>67</sup> سمحي محمد القحطاني: دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 103.

<sup>68</sup> أشرف إبراهيم سليمان: مبادئ علم الإدارة والعمل الشرطي، دراسة تطبيقية على أعمال الأمن، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص 80.