



الإعلام وإدارة الأزمات

إعداد
أ/ صلاح عبد الحميد



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

الإعلام و إدارة الأزمات

إعداد
صلاح عبد الحميد

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت- 0227867198 / 0227876470

فاكس / 0227876471

محمول / 01112155522 - 01091848808

طبعة 2023

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

| |
|---|
| عبد الحميد ، صلاح . |
| الإعلام وإدارة الأزمات / إعداد صلاح عبد الحميد . - ط 1 . - القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر |
| والتوزيع |
| 264 ص ؛ 24 سم . |
| تدمك : 3-266-431-977-978 |
| 1 - الإعلام |
| 2 إدارة الأزمات |
| أ-العنوان |
| 301,161 |
| رقم الإيداع : 1581 |

بِسْمِ اللّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(فَتَعَالَى اللّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ
يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

طه 114

مقدمة

في مختلف المجالات هناك تشابك يجعل من الطبيعي نشوء أزمات تطرأ على الحياة اليومية سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسات أو المجتمع المحلي أو المجتمع الدولي.

وتعتبر هذه الأزمات تحدياً للإنسان الذي يكون بالأساس محور الأزمة فهو بالضرورة يكون سبباً في نشوء الأزمة وتصاعدها والتعامل معها ومعالجتها.

وهذه الأزمات بطبيعة الحال تتفاوت في طبيعتها وحجمها وتشعبها وخطورتها ومدى تأثيرها على حياة الإنسان ولأننا نعيش اليوم عصر الإعلام ذلك العصر الذي أصبح فيه الإعلام يمثل عصب الحياة وأصبحت وسائل الإعلام على تعددها عاملاً مؤثراً في الأحداث التي يشهدها العالم كل يوم بل ومحركاً لها.

فقد أصبح من الضروري أن تتعامل وسائل الإعلام مع أزمات المجتمع المختلفة ذلك لأن الإعلام قد يكون الملجأ الأول - إن لم يكن الوحيد - بالنسبة للإنسان البسيط الذي يرغب في التعرف على الأزمة التي يواجهها المجتمع ويتعرف على الأساليب المناسبة للتعامل معها وكيفية التغلب عليها وتجاوزها وهذا يفرض على تلك الوسائل أن تتعامل مع الأزمة بحكمة وحرفية حتى يتم تجاوزها.

وهذا ما يعرف بإدارة الأزمات وهو فرع حديث نسبياً من علم الإدارة ويتمثل هذا العلم ببساطة في توقع بعض الأزمات التي يمكن أن تنشأ والتخطيط لكيفية التعامل معها للخروج منها بأقل الخسائر أو هو فن إدارة الصعب عندما يحدث ما لا نتوقعه.

لذلك فقد يكون الإعلام في كثير من الأحيان الأداة الرئيسية لإدارة الأزمة وربما يكون النجاح في تجاوز الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر نتيجة لنجاح الإعلام في التعامل معها وإدارتها بشكل صحيح.

لكن النجاح في إدارة الأزمة داخل الجهاز الإعلامي نفسه سواء كان مسموعاً أو مرئياً أو مقروءً يكون رهناً بمدى إدراك فريق العمل المنوط به التعامل مع الأزمة وتناولها من خلال الوسيلة التي يعمل بها.

وهذا يتطلب مجموعة من الأسس والخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمة سواء كانت هذه الأزمة مفاجأة تماماً - أي غير متوقعة على الإطلاق - أو محتملة الحدوث وهناك بوادر ومقدمات لها.

المؤلف

الفصل الأول

الإعلام والأزمات مفاهيم وتعريفات

الفصل الأول

الإعلام والأزمات مفاهيم وتعريفات

الأزمة Crisis

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية. بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية.

وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه وأسبابه تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري. ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة... فعليه سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومراحل تطورها، وأسبابه نشوئها وأنواعها.

مفهوم الأزمة:

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية. وحيث أن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة"⁽¹⁾. 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"⁽²⁾.

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: "انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"⁽³⁾.

مفهوم الأزمة إعلامياً:

أصبحت دراسة الأزمات من الدراسات التي تحظى باهتمام متزايد في العصر الحالي، و بالرغم من أهمية دور الإعلام في إدارة الأزمات إلا أن علم إدارة الأزمات إعلامياً مازال اتجاهاً حديثاً نسبياً وقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت دور الإعلام في إدارة الأزمات سواء الداخلية مثل الأزمات الاجتماعية والبيئية والصناعية أو الأزمات الخارجية الدولية إلى أهمية الدور الذي تؤديه وسائل الإعلام أثناء وبعد الأزمات، بل إن هذه النوعية من الأزمات تعتمد في إدارتها على وسائل الإعلام كأحد مكونات استراتيجية مواجهة الأزمة. ومن الملاحظ أن دراسة الأزمات من المنظور الإعلامي قد تشكلت ملامحها في إطار تناول وسائل الإعلام -وبالتحديد التغطية الإخبارية للأزمات ذات الصبغة السياسية والعسكرية حيث ركزت الدراسات على الحروب وحوادث العنف والإرهاب والأزمات السياسية الداخلية والحروب الأهلية وتعتمد هذه الدراسات بصورة كبيرة على الخبرة الأمريكية في استثمار الإعلام في تحقيق أهداف سياسية بحيث تخدم الاستراتيجية الإعلامية الاستراتيجية السياسية والعسكرية

(1) عليوة، السيد: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العوامة والإرهاب الدولي"، 2ط، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002م، ص13.

(2) عليوة، السيد، 2002م، المرجع السابق، ص13.

(3) هلال، محمد عبد الغني: "مهارات إدارة الأزمات"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 4ط، 2004م، ص51.

الإعلام وإدارة الأزمات

ونرى ذلك بدءاً من حرب فيتنام وصولاً إلى حرب الخليج والحرب على أفغانستان واحتلال العراق.

وعلى الرغم من أن إعلام الأزمات يعد أحد المجالات البحثية التي نالت اهتمام الباحثين والمتخصصين الإعلاميين في الجامعات ومراكز البحث الأوروبية والأمريكية منذ أكثر من أربعة عقود من الزمن وتبلورت مفاهيمه النظرية وتطبيقاته العملية إلا أن الدراسات العربية في مجال علاقة الإعلام بالأزمات السياسية والأحداث الأمنية لم تظهر بشكل ملحوظ إلا بعد عقد الثمانينيات الميلادية من القرن الماضي وحتى بعد ظهور هذا النوع من الدراسات الإعلامية المتخصصة فإن ما هو موجود منها إنما يمثل بدايات تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة من ناحية والربط بين مجالاتها النظرية والتطبيقية من ناحية أخرى وما هو موجود في الدراسات الإعلامية التي تتناول الأزمات إنما هو امتداد طبيعي لما هو سائد في نظريات ونماذج التأثير الإعلامي المعروفة والتي سبقت هذا النوع من الدراسات المتخصصة.

التناول الإعلامي للأزمات يمكن استخدام وسائل الإعلام في إدارة الأزمات من خلال استخدام الحملات الإعلامية المكثفة للقضاء على الظاهرة أو للإعلام والتوجيه الصحيح لمعالجة هذه الأزمة.

وعلى الجانب الآخر قد تؤدي وسائل الإعلام دوراً سلبياً في معالجة الأزمة عن طريق التعتيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار وعدم إعلام جمهور الأزمة بها. حيث يتم هذا التجاهل بصورتين هما: تجاهل وتعتيم كلي ويتم بعزل جمهور الأزمة عن أحداثها عزلاً تاماً..

تجاهل وتعتيم جزئي ويتم بإعلام أحد أطراف الأزمة وتجاهل الطرف الآخر. ويؤكد الباحثون في مجال الإعلام أن التناول الإعلامي للأزمات ينبغي أن يمر بثلاث مراحل يؤدي الإعلام دوراً محدداً في كل مرحلة:

مرحلة نشر المعلومات وتكون هذه المرحلة في بداية الأزمة ليوكب الإعلام رغبة الجماهير في مزيد من المعرفة واستجلاء الموقف عن الأزمة ذاتها وآثارها وأبعادها المختلفة.

مرحلة تفسير المعلومات وتقوم وسائل الإعلام في هذه المرحلة بتحليل عناصر الأزمة والبحث في جذورها وأسبابها ومقارنتها بأزمات أخرى وفي هذه المرحلة تبرز أهمية تحليلات وآراء الخبراء وموقف المسؤولين وصانعي القرار تجاه الأزمة. المرحلة الوقائية وهي مرحلة ما بعد الأزمة وانحسارها حيث لا يتوقف دور وسائل الإعلام على مجرد تفسير الأزمة والتعامل معها بل يتخطى ذلك إلى التعامل مع طرق الوقاية وتعريفها للجماهير للتعامل مع أزمات مشابهة قد تحدث في المستقبل. ومن واقع متابعتنا ومراجعتنا للدراسات التي تناولت الأزمات وكيفية تعامل الإعلام معها يمكن أن نحدد بعض الضوابط التي يجب مراعاتها في التغطية الإعلامية لأي أزمة:

الدقة في عرض الحقائق والمعلومات وتقديمها للرأي العام بصدق دون تلوين أو تحريف للحقائق ويجب أن يصاحب ذلك السرعة في نشر المعلومات لإيجاد مناخ صحي يحتوي آثار الأزمة لكن مع هذه السرعة يجب التدقيق في المعلومة المقدمة دون تسرع، وفي الوقت نفسه هناك بعض الأزمات والكوارث ذات التأثير في الرأي العام الداخلي وقد يتطلب التعامل معها حجب أو منع بعض المعلومات حرصاً على المصلحة العامة لكن يجب ممارسة هذا الحجب للمعلومات وفق معايير واضحة وبحرفية إعلامية عالية.

الاهتمام بالتصريحات ذات الطبيعة الرسمية السياسية من مصادر موثوق بها من أجل تشكيل الرأي العام تجاه الأزمة.

القدرة على التعامل باتزان وعقلانية وعدم الانفعال والانسحاق مع الرأي العام فيجب أن تتحلى وسائل الإعلام في وقت الأزمات بالعقلانية وتبتعد عن إثارة وتهيج الرأي العام.

الإعلام وإدارة الأزمات

وسوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثم مفاهيمها وذلك على النحو التالي:

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم⁽¹⁾.

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر⁽²⁾ (To decide).

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة⁽³⁾.

أما الأزمة اصطلاحاً: فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"⁽⁴⁾.

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير"⁽⁵⁾.

كما يعرفها فليبيس بأنها " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها

- (1) الرازي، محمد بن أبي بكر: " مختار الصحاح "، بيروت، دار الكتاب العربي ، 1967، ص15.
- (2) جبر، محمد صدام: " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص66.
- (3) الشعلان، فهد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات "، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص17.
- (4) الشعلان، 2002، المرجع السابق، ص26.

(5)Random.h.(1969) .Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491.

تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة"⁽¹⁾. ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلها أو تغييراً فورياً"⁽²⁾.

كما أن الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة"⁽³⁾ ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها: "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها"⁽⁴⁾.

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها: "عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها"⁽⁵⁾.

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

(1)Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.

(2) رضوان ، رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ ص44.

(3) حواش، جمال الدين محمد: " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص4.

(4) جبر، محمد صدام، 1998، مرجع سابق، ص67.

(5) الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم: " إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر،

2001م، ص ص (29 - 30)

● الوقت يمثل قيمة حاسمة.

وقد عرف الباحث الأزمة - وتأسيساً على ما تقدم - بأنها: " حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد". ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

مفهوم الكارثة: Disaster

الكارثة من كرت ... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد⁽¹⁾.

أما قاموس أكسفورد ، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها: " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناةً عميقةً، وهو سوء حظ عظيم"⁽²⁾.

أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً⁽³⁾.

أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: " حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات"⁽⁴⁾.

وعلى ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

(1) معلوف، لويس: " المنجد" ، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط12 ، 1951م، ص720.

(2) الشعلان، فهد أحمد ، 2002، مرجع سابق، ص28.

(3) عليوة، السيد : " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص12.

(4) كامل، عبد الوهاب محمد: " سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424 هـ ص21.

الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها⁽¹⁾.

مفهوم الصراع والنزاع: Conflict And Dispute

وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاك بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم⁽²⁾.

كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة⁽³⁾.

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه: "تضارب المصالح والمبادئ والأفكار" كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام:

الصراع الخفيف الحدة.

الصراع متوسط الحدة.

الصراع شديد الحدة⁽⁴⁾.

(1) الشعلان، فهد أحمد ، 2002، مرجع سابق، ص ص (36 - 37).

(2) عليوة، السيد ، 2001، مرجع سابق، ص 12.

(3) هلال ، محمد عبد الغني ، 2004م، مرجع سابق، ص 14.

(4) عابد، سعود سراج: "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني ، ع144، 1415هـ ص39.

مفهوم المشكلة: Problem

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة⁽¹⁾.

مفهوم الحادث: Accident

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه: "شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه"⁽²⁾.

خصائص الأزمة:

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجهه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص. ويرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية: في رأي لويس كمفورت L. Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

● عامل الشك أو عدم التأكد : Uncertainty.

● عامل التفاعل: Interaction.

● عامل التشابك والتعقيد: Complexity⁽³⁾.

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل "القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة وعدم الانتماء"⁽⁴⁾.

(1) عليوة، السيد، 2002م، مرجع سابق، ص13.

(2) عليوة، السيد، 2001، مرجع سابق، ص12.

و حواش، جمال: "التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م، ص 17.

(3) الشعلان، فهد أحمد، 2002م، مرجع سابق، ص 56.

(4) الصباغ، زهير نعيم: "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5.

أما السيد عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

● نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

● تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

● يصعب فيها التحكم في الأحداث.

● تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

● ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.

● التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

● المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.

● التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.

● سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير⁽¹⁾.

مراحل تطور الأزمة

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

(1) عليوة، السيد: "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م، ص ص (81 ، 82).

الإعلام وإدارة الأزمات

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من أثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف. وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

● خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

● معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.

● امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى⁽¹⁾.

(1) الخضيري، محسن أحمد: " إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م، ص ص (72 - 74).

مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلااد - في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما :
مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلااد.
مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.
وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.
وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:
تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة⁽¹⁾.

مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسناً.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة شديدة

(1) الخضيرى، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص (74).

الإعلام وإدارة الأزمات

القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي تنفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر⁽¹⁾.

مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها.....

على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكييف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات⁽²⁾.

(1) الخضير، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص ص (74-75).

(2) الخضير، محسن أحمد، 2003م، المرجع السابق ص (75).

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي :
مرحلة الحضنة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.
مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.
مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.
مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار⁽¹⁾.

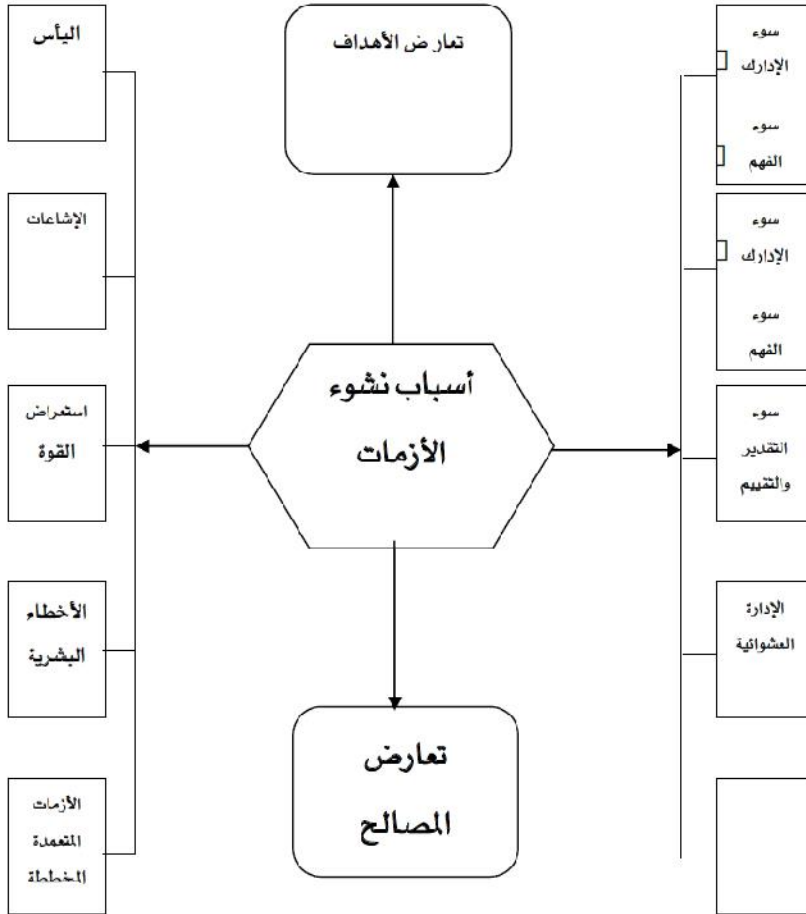
أسباب نشوء الأزمة

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطى، ونهاية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

(1) عز الدين، أحمد جلال: " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1990م، ص ص (31 - 33).

شكل (1) أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيري، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م ص (66).
ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

سوء الفهم:

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين هامين هما:

● المعلومات المبتورة.

● التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول ﷺ لجمع الزكاة من إحدى القبائل- وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف- فلما رأهم هذا الصحابي ، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثأر وعداوة ، ظن أنهم خارجون لمحاربتة، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً و خائفاً، مخبراً الرسول ﷺ بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربتة وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم .. وكانت أزمة .. استعد الرسول ﷺ خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة.. والتي أورد الله فيها قرآناً⁽¹⁾ يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين⁽¹⁾

سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

(1) الخضيرى، محسن أحمد، 2002، م، المرجع السابق، ص ص (67 - 68).

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة⁽¹⁾.

سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

-المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

-سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعد حرب أكتوبر 1973م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب/ خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

(1) العماري، عباس رشدي: "إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، 1993، ص22.

الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكल التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب⁽¹⁾.

الرغبة في الإبتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم⁽²⁾.

(1) الخضير، محسن أحمد، 2002 م، مرجع سابق، ص ص (73 - 76).

(2) الخضير، محسن أحمد، 2002 م، المرجع السابق، ص ص (76-79).