

جامعة الجزائر -3-

كلية علوم الاعلام و الاتصال

قسم الاتصال

مطبوعة محاضرات في مقياس

اتصال الأزمات

السنة الأولى ماستر

د/ نورة بن بوزيد

الفهرس

1	مقدمة:
3	تعريف الأزمة وخصائصها والمفاهيم المرتبطة به:
3	مفهوم الأزمة:
5	مفهوم الاتصال:
5	أ- التعريف اللغوي:
6	ب- التعريف الاصطلاحي:
9	المفاهيم المشابهة اللازمة:
9	مفهوم الكارثة: Désastre
10	السمات الأساسية للكارثة:
11	مفهوم المشكلة: Problème
12	أوجه المقارنة بين الازمة والمشكلة:
12	مفهوم القضية: affaire
12	أوجه المقارنة بين الازمة والقضية:

12 مفهوم الصراع Conflit :
13 اوجه المقارنة بين الازمة والصراع:
13 مفهوم الصدمة Chook:
13 مفهوم الواقعة:
13 مفهوم التهديد: Menace
13 مفهوم النكسة او الهزيمة :
14 مفهوم القوة القاهرة Force major:
14 مفهوم الطارئ L'urgence:
19 معوقات نجاح اتصالات الأزمة:
19 المعوقات الفنية:
20 مراحل تكوين وتطور الأزمة:
20 مراحل الميلاد:
20 مرحلة النمو والانتساع:
21 مرحلة النضج:
21 مرحلة الانحصار والتقلص:
21 مرحلة الإخفاء:
21 المرحلة التخديرية- ما قبل الأزمة:
21 مرحلة نشوء الازمة:
21 مرحلة انفجار الأزمة:

22	مرحلة انحسار الأزمة:
22	مراحل إدارة الأزمة.
25	1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:
25	2- الاستعداد والوقاية:
26	3- احتواء الاضرار والحد منها:
27	4- استعادة النشاط:
27	5- التعلم:
28	مرحلة ما قبل الأزمة:
28	مرحلة التعامل مع الأزمة:
28	مرحلة ما بعد الأزمة:
29	المرحلة التحذيرية:
29	مرحلة نشوء الأزمة:
29	مرحلة انفجار الأزمة:
29	مرحلة انحسار الأزمة :
30	4. استراتيجيات إدارة الأزمة ووضع السيناريوهات المناسبة.
30	- استراتيجيات إدارة الأزمة:
30	أ- المعرفة التامة بمبادئ إدارة الأزمة
30	ب- اختيار فريق إدارة الأزمة:
30	ج - مهام إدارة الأزمة: تتمثل في أربعة محاور وهي

31	د- تسلسل مهام فريق إدارة الأزمة:
37	2-مرحلة التنفيذ:
37	3-مرحلة الانسحاب وما بعد التنفيذ:
37	4- دور الاتصال في إدارة الأزمات:
38	5-وظائف الاتصال في إدارة الأزمة:
39	6- دور الإعلام في إدارة الأزمات:
44	7 .استراتيجيات اتصال الأزمة:
48	8. تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة.
53	ثانيا: تخطيط الاتصال في مرحلة الأزمة
58	ثالثا : تخطيط الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة.
61	نماذج لبعض الأزمات:
61	الأزمة السورية والتضليل الإعلامي
61	قناة الجزيرة القطرية
62	الأزمة السورية والتضليل الإعلامي
64	" الدور الأمريكي من " الثورات الملونة" إلى " الربيع العربي"
69	عوامل مكنت الفضائيات من فرض نفوذها:
70	قناة الجزيرة القطرية:
71	صورة التضليل الإعلامي في سورية:
74	قناة الجزيرة والتضليل الإعلامي:

75	أهم وأشهر المذيعين والمراسلين المستقبليين من الجزيرة.
81	- كيف نوجهه مسائل التضليل الاعلامي
83	إدارة الأزمة التعليمية:
86	ملامح الأزمة التعليمية:
89	أساليب التعامل مع الأزمات التعليمية:
89	أولا : الإجراءات:
89	ثانيا: المنهج الإداري العلمي:
89	المرحلة الأولى: التخطيط
90	المرحلة الثانية: التنظيم
90	المرحلة الثالثة: التوجيه
90	المرحلة الرابعة: المتابعة
90	ثالثا: التواجد الفوري في موقع الأزمة:
91	رابعا: تفويض السلطة:
91	خامسا: فتح قنوات الاتصال
92	طرق وعلاج الأزمة التعليمية:
99	الازمة الأولى:
101	الأزمة الثانية:
103	قائمة المراجع :

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	اسم الجدول
46	جدول رقم (1) يوضح استراتيجيات اتصال المؤسسة

مقدمة:

إن عالم اليوم وربما الغد أصبح مجالاً خصباً لإنتاج الأزمات التي يزداد عددها وتتنوع في توجهاتها، وتحدث أغلب الأزمات في المجتمعات نتيجة تغييرات مفاجئة تحدث في بنائها الداخلي أو الخارجي بعيداً عن التوقع أو فرض لتجنبها.

فعلى الرغم من أن حدوث الأزمات قديم قدم التاريخ فإن وعي متخذي القرار بأهمية إدارتها لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة حيث كان لتساع الأزمات وتتنوعها بشكل ملحوظ واشتداد التحولات الفجائية في المواقف والاتجاهات وتلاشي البعد الزمني والمكاني بين مواقع الأحداث ومن يتابعون عن كتب وتخلص الدول عن محليتها وتوقعها كل ذلك دفع إلى إحساس متعاظم بعالمية الأزمات وأنها تلقى اهتماماتها شاملاً مهما تصاعدت أثارها وأحاطت بها حواجز العزلة والتجهيل ولأن المعالجة الإعلامية للأزمات لا تزال لم تضيف صفات العمق والشمولية والمتابعة الدقيقة للأحداث الأزمات وتتمكن من تكوين موقف متكامل ووعي عميق من خلال المعرفة العلمية السليمة بمعطياتها فقد أصبح من الضروري أن تتعامل وسائل الإعلام مع الأزمات بحكمة وحرفية حتى يتم تجاوزها.

ويعتبر الاتصال شريان الحياة الذي يتيح للناس فهم الأزمات ويمكن من جمع وتحليل ونشر المعرفة ذات الصلة بالأزمات ويوفر الأساس لصناعة القرار.

ويعتبر موضوع اتصال الأزمات أحد أهم مواضيع الاتصال خاصة مع ظهور الفيضان المعرفي المتزايد، كما يعد من المواضيع الحديثة العهد نظرا لحدثة إدارة الأزمات وحداته اتصال المؤسسة، والغاية من توظيف الاتصال وقت الأزمات هو تفادي انحراف المعلومات، لهذا ينبغي أن يعمل الجهاز الاتصالي جنبا مع الاستراتيجيات المتتبئة لمواجهة الأزمة على المستوى العام.

ويجمع الباحثون على أهمية الاتصال باعتباره جزءا مهما في إدارة الأزمة على فاتصالات الأزمة القائمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هي بالتأكيد المدخل الصحيح والوحيد لحماية المؤسسة أثناء الأزمات وعملية الاتصال على نفس القدر من الأهمية في إطار معالجتها من خلال وسائل الإعلام، وغيابها أو قصورها يؤدي إلى تفاقم الخسائر المادية والبشرية بين الجماهير ذات الصلة بالأزمة.

واعتبارا لما سبق ذكره تهتم هذه المطبوعة بموضوع اتصال الازمات وللتوضيح تسعى إلى تحديد مفهوم الأزمة وخصائصها والمفاهيم المرتبطة به. مع استعراض مراحل تكوين الأزمة استراتيجيا تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل ، أثناء وبعد مرحلة الأزمة، وأخيرا عرض نماذج لبعض الأزمات.

تعريف الأزمة وخصائصها والمفاهيم المرتبطة به:

مفهوم الأزمة:

تعني الأزمة في اللغة العربية الشدة والضيقة وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله، وفي القواميس العربية المتخصصة في مجالات علوم السياسة والاقتصاد والاجتماع، تعريف بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال.¹

ومصطلح الأزمة مشتق أصلا من الكلمة اليونانية KIPVEW ويقابلها بالإنجليزية TO DECIDE.

وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول المناسبة والسديدة.²

وتعني الأزمة اصطلاحا موقفا أو حدثا أو حالة تخرج عن المألوف وتؤدي إلى تغير التوازن الاستراتيجي القائم.

ويمكن ان تنشأ الأزمة بفعل الطبيعة او بفعل الإنسان، هي كذلك فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم يتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها وفقا للمنظور الإعلامي للأزمة.

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2012، ص 89
² نفس المرجع السابق ص 90

تعرف أيضا على انها موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين العالميين، السياسيين النقابيين والتشريعيين.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأزمة قديم النشأة ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان في القرن السادس عشر.

وبعد ان شاع اصطلاح الأزمة في المعاجم والكتب الطبية بدا استخدامه مع بداية القرن التاسع عشر من ظهور المشاكل التي تواجهها الدونة إشارة على انتقال التحول الحاسمة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي عام 1937 عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين العرض والطلب والسلع والخدمات ورؤوس الأموال، ثم استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف الفروع الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تكوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر لطبيعة الأشياء التي يتحدد عنها مصير تطور ما، اما لأفضل او لأسوأ (مثل الحياة- الموت، الحرب- السلم) لإيجاد حل لمشكلة ما او انفجارها.

هو أيضا حادث خطير يؤثر على سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره عبر الوسائل الإعلامية كما أنه عبارة عن نشر سيء غير متوقع عادة ما يكون هذا النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة.¹

ويجمع بعض الباحثين والمفكرين على ان هناك أربع عناصر أساسية للأزمة:

- عنصر المفاجأة: لان حدوثها غير متوقع.
- عنصر التهديد للمصالح والأهداف في الحاضر والمستقبل.
- عنصر الوقت أمام صناع القرار يكون ضيقا ومحدودا.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

مفهوم الاتصال:

أ- التعريف اللغوي:

الاتصال كلمة مشتقة لغويا من كلمة تواصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر، ويعني أيضا ان الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر وعلى ذلك فالتواصل حتى يتم لابد ان يكون لدى فردين شيء واحد من الفكر او الإحساس وان تكون هناك لغة مشتركة. ويعود لفظ الاتصال إلى الجذر وصل " ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا انهاه وابلغه إياه، وصل الشيء بالشيء ربطه وعليه فهناك ربط وضم وجمع².

¹ ريهام علي حامد نوير، مراجعة حزيمة الخالدي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، لبنان 2017 ص 21.
² إسماعيل محمود حسين، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع القاهرة، 2003 ص 23.

وأن الأصل في كلمة اتصال Communication مشتقة من الأصل للاتيني لفعل Communicate بمعنى يتربح أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية 015لا000٢01 ومعناه Common بمعنى عام أو مشترك، وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء، فكرة، اتجاه، سلوك، أو فعل معين.¹

ب-التعريف الاصطلاحي:

ويشير لفظ الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية . كما هو: نقل وتبادل المعلومات المفهومة، والمضية إلى تحقيق هدف معين بين طرفين². ولقد عرفه الباحث " وارن Warren " بأنه: نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى، دون التنقل الفعلي لمادة ما أو انه يشير الى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن وبالعكس اوبين فرد وآخر.³

وعرف عالم الاجتماع " تشارلز كولي " الاتصال بأنه: ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية تنمو وتتطور الرمز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه، الإيماءات، الإشارات، نغمات الصوت،

¹محمود حافظ حجازي، وسائل الاتصال الرسمي ط 1، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر مصر 2006، ص 05.
²سلوى عثمان الصديقي وامير عثمان منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 2005 ص 13.
³سلوى عثمان، و اميرة عثمان، منصور يوسف علي، مرجع سبق ذكره ص 14

الكلمات، الطباعة، الخوط الحديدية، البرق والتيليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة كفاءة على قهر بعدي الزمن والمكان.¹

وكمثله من المفاهيم في هذه العلوم، فإن الاتصال قد وضعت له العديد من التعريفات تختلف حسب تنوع وتخصص مواضيعها، وحسب الهدف الاستعمالي، وكذا حسب تاريخ او فترة وجود صاحبها، ومن التعريفات المتعددة حاول الباحثون التطرق إلى نوعين منها، ما قدمه الاجتماعيون وما قدمه علماء السلوك في جو اجتماعي.

أ. فيعرف « ALBERT HENRY » الاتصال: بأنه نقل المعنى من شخص لأخر، من خلال العلامات الإشارات ، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.

ب. ولد ميلير " G.Miller " الاتصال: بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل أو اي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع او حدث.

ومن هذه المعلومات يتضح الاتجاه نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة إلى أخرى أو من شخص إلى آخر من خلال حوامل محددة في الكلام او في الكتابة وما يشابههما وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة و التي يتوقف عليها الاتصال.

¹ناصر دادي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، 2000، ص 13

إلى أن الاتصال قد يتم دون وساطة كلمات أو كتابة أو عناصر محسوسة (مادية)، بل قد يكون هناك وسائل أخرى تفيد في أداء المهمة الاتصالية وهو ما نجده لدى السلوكيين.

أ. فلدى « B.Skinner • F » الاتصال : هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل.

ب. أما جمعية إدارة الاعمال الأمريكية، فالاتصال لديها هو: أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى.

ت. وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال، بأنه: تبادل مشترك للحقائق والافكار، الآراء والأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبال ا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني.

يلاحظ أن كلمة " اتصال " تستخدم في سياقات مختلفة وتتضمن مدلولات متعددة فهي بمعناها المفرد Communication[^] نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد والجماعات وفي صيغة الجمع communications تشير إلى الوسائل التي تحمل مضمون الاتصال.

المفاهيم المشابهة اللازمة:

Désastre : مفهوم الكارثة:

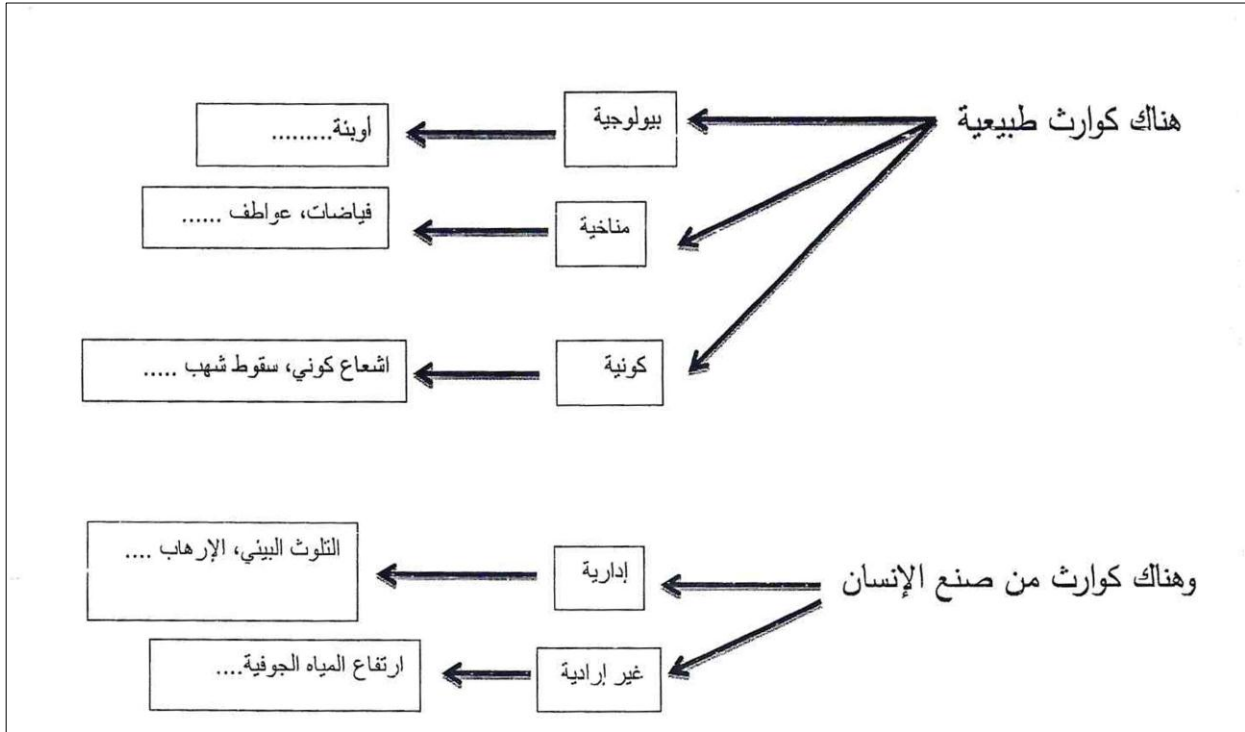
تشتق الكارثة من فعل كرت الغم : فلان اشتد عليه الغم، والكارثة هو الأمر المسبب للغم

الشديد، أما قاموس Oxford فقد عرفها أنها حدث يسبب دمارا واسعا ومعناة عميقة.

اصطلاحا تعني الكارثة حدث مفاجئ يهدد المصالح القومية للبلاد يخل بالتوازن الطبيعي

للأمور وتشارك في مواجهته كافة أجزاء الدولة المختلفة كما هي احد أكثر المفاهيم التصاقا

بالأزمة تعبر عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضررا ماديا.



السمات الأساسية للكارثة:

• الشدة والقساوة: يمكن قياسها من خلال حجم الدمار والخسائر المادية والبشرية والاقتصادية.

• اتساع النطاق: حيث تمتد أثارها إلى مناطق جغرافية واسعة أو منظمات دولية متعددة الجنسيات.¹

• الشيع والعنوية: تكون الكارثة واضحة علنية غير قابلة للشيع.

• أوجه المقارنة بين الأزمة والكارثة:

• خسائر الأزمة معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية.

• خسائر الكارثة بشرية ومادية كبيرة.

• أسباب الأزمة بشرية.

• أسباب الكارثة غالبا طبيعة وأحيانا بشرية.

• هناك إمكانية التنبؤ بالأزمة في حين يصعب التنبؤ بالكارثة.²

¹ علي فلاح الضالعين، ماهر عودة الشماليبة واخرون، الإعلام وادارة الازمات ، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015، ص 24.

² ريهام علي حامد نوير، مراجعة حزييم الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

-الضغوط على متخذ القرار أثناء الأزمة شديدة وتوتر عال بينما تتفاوت الضغوط أثناء الكارثة تبعاً لنوعها أنظمة الأزمة وتعليمات المراجعة داخلية بينما هي محلية وإقليمية ودولية فيما يتعلق بالكارثة¹.

-بعد ان تعجز الجهود في مواجهة الأزمة والحد من أثارها المفاجئة قد تحدث الكارثة.
-تعتبر الأزمة مقدمة للكارثة، وليس العكس وهذا لا يعني ان كل الكوارث تتقدمها أزمات، فهناك كوارث تحدث دون سابق، كل الكوارث تتقدمها أزمات، فهناك كوارث تحدث دون سابق انذار وهناك كوارث لا ترقى إلى مستوى الأزمة².

مفهوم المشكلة Problème :

تعرف بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة إذ قد تكون المشكلة هي سبب الأزمة.

¹ريهام علي حامد نوير، مراجعة حزيم الخالدي المرجع نفسه، ص 28
²احمد ابراهيم احمد، خطة اجرائية في ادارة الازمة السياسية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر الاسكندرية، 2008 ص 76

اوجه المقارنة بين الازمة والمشكلة:

- تأخذ الازمة موقعا حادا شديد الصعوبة والتعقيد غير معروف أو محسوب النتائج كما يحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة في حين ان المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها.

- الازمة حالة ظرف، قد تصل إلى اسبوع او عدة اسابيع تبعا لحجم المنظمة وطبيعة عملها و الأزمة هي الحالة التي يتمكن الشخص من احتمالها لأكثر من ثلاثة أيام.
- كل ازمة ناتجة عن مشكلة ولكن ليس كل مشكلة تؤدي إلى ازمة.

مفهوم القضية affaire :

القضية عبارة عن موضوع جدلي يتسع بالاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقترحة وتظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما بالاختلاف.

اوجه المقارنة بين الازمة والقضية:

تأتي الأزمة عادة على غير توقع وتدفع المنظمة الى الاستعجال في اتخاذ الاجراءات في ظل غياب المعلومات واليقين في حالة القضية يوجد الكثير من الوقت لتحليل المعلومات ووضع الحلول لذلك تعتبر الازمة قضية عاجلة.

مفهوم الصراع Conflit :

يعني الصراع تصادم ارادتين وتعارض مصالحها مثل اختلاف البشر في المبادئ والمعتقدات او تعارض في الرغبات.

اوجه المقارنة بين الازمة والصراع:

-قد لا يكون الصراع بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الازمات.

-قد يكون معروف ابعاد واتجاهات واطراف واهداف الصراع بينما هذه المعطيات كلها مجهولة في الازمات.

-يستمر الصراع على عكس الأزمة.

مفهوم الصدمة Chok:

شعور فجائي حاد نتيجة تحقيق حادث ما او مركب بين الغضب والذهول والخوف، ويعتبر أحد مسبباتها أو نتائجها.

مفهوم الواقعة:

خلل يتم تداركه ولا يسفر عن نتائج سلبية ولا يعبر عن الازمة.

مفهوم التهديد: Menace

يعبر عن اشارة او انذار للأخطار المحتمل حدوثها في المستقبل، يمكن ان تكون مصدرا للتهديدات الخارجية مثل اندماج بعض المنافسين، او الداخلي مثل انخفاض للعاملين.¹

مفهوم النكسة او الهزيمة :

حدوثها يخلق ازمة داخلية أو خارجية أحد اسبابها الحروب بين الدول.

¹سهام الشحييري، البناء الاعلامي للازمات، اشكالية العرض والتناول، ط1، دار الكتاب الجامعي، لبنان 2018، ص 30

مفهوم القوة القاهرة: Force major

ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والذي يحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر، يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلامها يخرج عن سيطرة صانع القرار.¹

مفهوم الطارئ: L'urgence

الطارئ عبارة عن حدث مفاجئ يتطلب اهتماما فوريا وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد سمعة المنظمة اذا تداولته وسائل الإعلام الجماهيري، وبالتالي يتحول إلى أزمة 3.

اتصال الأزمة: communication de Crise

تعرف الموسوعة الإعلامية اتصال الأزمة على انها عملية الاتصال اللفظي، الشفهي او المكتوب او المرئي او المسموع بين المؤسسة وجماهيرها لاستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للآزمة وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة.²

وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة للقيام بأنشطة اتصالية متعددة يتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمطبوعة، بما يحقق مصلحة المؤسسة. وتضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير.

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 38(39).

² ريهام علي حامد نوير، •رأعة حزيم الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

ويذهب بعض الباحثين إلى تحديد اتصالات الأزمة بأنها اتصالات تجريها العلاقات العامة في مؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك ان تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية او في جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام.¹

ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل وبقائها.

وحسب ميشال غبايا فان خلية الازمة تتكون من فريقين: فريق اداري وفريق يتكفل باتصال الأزمة يعملان بشكل متكامل ومتلاحم في الموقع الهيكلي للمؤسسة.

يتولى الفريق الثاني تجميع المعلومات وتحديد مصادرها ونشر وإذاعة هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة، نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة.

ويعتبر اتصال الأزمة أحد مجالات الاتصال المؤسسي إلى جانب الاتصال الداخلي والخارجي والعلاقات العامة.

والخلاصة إن اتصال الأزمات هو الأنشطة الاتصالية التي تتعامل مع الغموض والتهديد الذي يحيط بالمعنيين بالأزمة ويهدف إلى تهدئة حالات الاضطراب التي يجتاح الجميع أثناء

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد أ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 39، 38.

الأزمة من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة او الدولة.

وتجدر الإشارة الى ان نتائج الأبحاث التي اجراها معهد كونتاكي لإدارة الأزمات التي تعاني منها المؤسسات المختلفة في تزايد ملحوظ وأهم الأزمات التي استدعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية، حيث بلغت نسبتها 78 % مقابل 17 % فقط بالنسبة للزمات القائمة على مشكلات في الإنتاج والحوادث والانفجارات.

دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة

يمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة فيما يلي:

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والحكومات والدول مما زاد من سخط الجماهير والمقاضاة القانونية لها.
- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية الأخبار المؤثرة على الجماهير من خلال تقارير تفصي الحقائق.
- تستقطب الازمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.

• لا يقتصر تأثير الأزمة ومردودها السلبي وجماعات المصالح الخاصة الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.

• لا يقتصر تأثير الأزمة ومردودها السلبي على منظمة معينة بل قد يتجاوز الى التأثير على قطاع كامل في الاقتصاد او البيئة.

المبادئ الأساسية لاتصال الأزمة: ان الدور الأساسي لاتصال الأزمة هو محاولة التصدي لكل موقف حساس قد يصبح أزمة وإذا كان الأمر كذلك ينبغي ان يحد اتصال الأزمة من الآثار التي تلحق بنشاط المؤسسة، وتجدر لحرائق والانفجارات وغيرها... وإنما قد يكون أيضا في أشكال عديدة مثل خرق للقوانين، إضرابات ، مظاهرات...

يعني أيضا اتصال الأزمة موقف حساس غير منتظر أو متوقع يظهر تحت ضغط المحيط (جمعيات، تشريعات...) يتحول فيما بعد إلى أزمة، وإذا كانت هذه الاخيرة غير منتظرة فإن هذا لا يعني ان حصولها غير متوقع، كذلك اتصال الأزمة الجيد لا يضمن السير الحسن للأمور في حين ان اتصال الأزمة السلبي يؤدي إلى الأسوأ وعليه فان المبادئ الأساسية لاتصال الأزمة يركز على النقاط التالية:

• إعلام الأشخاص المتضررين من الأزمة كالموظفين.

• التقليل من حدة الآثار السلبية التي يخلفها الأخبار في وسائل الإعلام.

• دعم صورة المؤسسة.

أهداف اتصال الأزمة

ينفق جل الباحثون والمفكرون في حقل الأزمات وإدارتها على ان الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المرحل المختلفة للزمات ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي لاتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجاراته أثناء الأزمة.¹

على الرغم من اختلاف المؤسسات والأزمات التي تواجهها الا انه يمكن تحديد أهداف الأزمة فيما يلي:

- منع وقوع الأزمة ان أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
 - التصدي الفوري والأدوار على الأجهزة المختلفة لمؤسسة.
 - سرعة الاستجابة للأزمة.
 - الاستفادة من مداخلات الأزمة ومخرجاتها لمنع تكرار أزمات ماثلة.
 - تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.
 - تحقيق حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وتهدد سمعتها وصورتها.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام المحلية، الوطنية، الإقليمية او الدولية.

¹محمود يوسف، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002ص 108

معوقات نجاح اتصالات الأزمة:

تصاحب بعض العمليات الاتصالية أثناء الأزمة مجموعة من السلوكيات وردود الأفعال التي ينجز عنها آثار سلبية على علاقة المؤسسة بمحيطها و على صورتها العمومية على وجه الخصوص ومن تلك السلوكيات ما يلي:

المعوقات الفنية:

- التصرف الهجومي اتجاه كل الآراء والأحكام حول الأزمة.
- المغالاة في رد الفعل أثناء التعامل مع الأزمات.
- حجب الحقائق وتقديم معلومات لا تتسم بالصدق.
- الافتقاد إلى التعاطف مع الآخرين.
- محاولة التهرب من المسؤولية وإلقاءها على طرف آخر.
- نقص الخبراء والمختصين في الاتصال أثناء الأزمة.
- عدم اهتمام المؤسسة بتكوين فريق لخلية الأزمة واتصال الأزمة.
- عدم فتح قنوات اتصال داخلية.
- عدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمة او ضعفها لعدم اختيارها.

خلاصة أن صياغة المفاهيم هي القاعدة الاساسية للبناء النظري للبحث و تدقيق العبارات ضروري لتعيين الظواهر التي تسعى إلى وصفها وشرحها.

ولقد أصبح اتصال الأزمة من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل وأثناء وبعد الأزمة وكذلك نظر للأهداف التي يحققها كتحسين صورة المؤسسة وتقليل الخسائر على أدنى حد ممكن.

ان الاتصال يؤدي دورا هاما في مختلف مراحل الازمة ولذلك زاد الاهتمام النظري والتطبيقي باتصالات الأزمة و تطورت هذه الدراسات لتلبي حاجات المجتمع المعاصر للمعرفة، ولا تقتصر الأزمات فقط على المؤسسات التجارية و الصناعية بل تصيب المؤسسات التي تهدف إلى الربح والهيئات الحكومية ودور العبادة والعائلات...

2. مراحل تكوين وتطور الأزمة:

ظهرت عدة تقسيمات لمراحل تطور الأزمات وذلك انطلاقا من أن كل مرحلة من مراحل الأزمة تتطلب مهاما وأدوارا مختلفة ويمكن تحديد تلك المراحل فيما يلي :

• **مراحل الميلاد:** وفيها تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة على شكل إحساس مبهم بوجود شيء ينذر بقرب وقوع خطر مجهول المعلم والاتجاه والحجم، إذا أن الأزمة لا تنشأ غالبا من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بشكل ملائم.

• **مرحلة النمو والانتعاش:** كنتيجة للمرحلة الأولى وعدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الأزمة تنمو وتدخل فالانتعاش حيث يعينها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة وكذا محفزات خارجية إستقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.

- **مرحلة النضج:** تعد من أخطر وأصعب مراحل الأزمة. تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مرحلتها الأولى ويعتبر الصدام لا مفر منه.
 - **مرحلة الانحصار والتقلص:** يحدث ذلك بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء هاماً من القوة. وهناك أزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.
 - **مرحلة الإخفاء:** عندما تفقد الأزمة بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويعيب الحديث عنها إلا عند ما يذكر التاريخ.
- فيما يذهب آخرون إلى مرور الأزمة بمراحل عدة أبرزها:
- **المرحلة التخديرية- ما قبل الأزمة:** تأتي أهميتها في قدرة القيادة على استشراق واكتشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما ومن ثم بحث سلوكيات مناسبة لمواجهتها .
 - **مرحلة نشوء الأزمة:** إذا ما فشل صانع القرار في توقع الأزمة فإن متغيراتها قد تنمو وتتسع وهذا يتوقف على عدة عوامل رئيسية منها : حجم المعلومات المتوافرة القدرة على تحديد الأولويات والاختيار الدقيق بين البدائل.
 - **مرحلة انفجار الأزمة:** تأتي عندما لا يستطيع صانع القرار السيطرة عليها وعلى متغيراتها المتسارعة.

• **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلشى العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود المؤسسات إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة وتتميز بدرجة عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بعدد التعامل مع الأزمات وصولاً إلى مرحلة التوازن.

هذه المراحل لم تتغير رغم كل التحولات في مفاصل الحياة المختلفة ولكن التطور السريع في تكنولوجيا الاتصال أدخل وسائل جديدة عند التطبيق مثل انتشار القنوات الفضائية قواعد البيانات شبكات المعلومات وغيرها التي تعمل على إقامة روابط إيجابية معها من خلال إمدادها بالمعلومات اول بأول.

3. مراحل إدارة الأزمة

إن علم إدارة الأزمة بصفة عامة قد تبلور من خلال مجالين محددين وهما مجال علم الإدارة ومجال علم العلاقات الدولية.

فقد نشأة اصطلاح إدارة الأزمة في الأصل في أحشاء الإدارة العامة وذلك للإشارة لدور الدولة او الحكومات في مواجهة الأزمات المفاجئة ولكنه ما لبث أن نمى بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة الموافق الدولية الساخنة.

وكان للولايات المتحدة الأمريكية فضل الريادة والسبق في مجال نشأة علم إدارة الأزمات وذلك من خلال الاهتمام بإنشاء العديد من المراكز والهيئات المتخصصة في بحوث إدارة الأزمات.¹

وإن مفهوم إدارة الأزمات يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي، وهو نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي يمكن 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.²

ويشير بعض الباحثين إلى أن إدارة الأزمات لا تقتصر على الجانب العلمي فقط بل إنها تتطلب مهارات خاصة يبتكرها المبدعون من أصحاب المواهب المتميزة التي تحسن التعامل مع المناهج العلمية وتعرف كيف تسقطها على الواقعة لتحصل على النتائج المرجوة وفي هذا الصدد تعرف بأنها علم وفن في أن واحد.

لذلك أطلق بعضهم على علم إدارة الأزمات بـ "فن إدارة الصعب" أو فن إدارة السيطرة. ولذلك عندما نحقق ما لا نتوقعه والمحافظة على الهدوء خلال العاصفة.

¹ حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الطبعة 3 الشركة العربية المتحدة لتشويق والتوريدات، مصر 2008، ص 97

² أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 35

ويلخص أحد الباحثين جوهر علم إدارة الأزمة في أنه يستند إلى ثلاثة أسس رئيسية وهي كالاتي:

• مع وقوع الأزمة عن طريق التنبؤ بها قبل حدوثها كلما أمكن.

• مواجهة الأزمة بفاعلية عند حدوثها.

• تحليل الأزمة بعد حدوثها والاستفادة منها في الأزمات المشابهة المستقبلية¹.

وعرفت أيضا بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحسان بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكيد قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية من ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.¹

وتمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل متخذ القرار في إدارة وتفاقم أحداثها.

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.²

¹ ريهام علي حامد نووير، مرجع سبق ذكره، ص 62

² ريهام علي حامد نووير، مرجع سبق ذكره، ص 62

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:¹

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى.

وقد لوحظ ان المديرين بالمنظمات المستهدفة الازمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوء من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم Nonewsgoodnews.

2- الاستعداد والوقاية:

بجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والاساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب ان تمنع وقوع شيء لم تنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع.

¹ على فلاح الضلاعين، ماهر عودة اشماليلة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 74.75

وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني ، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابع للانهيال لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدربا على ذلك ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع لأحداث لأزمة نتخيلها واختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفا لديه تماما.

3- احتواء الاضرار والحد منها:

من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الازمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في أي مجال للحماية من الأزمة.¹

¹شريف منى صلاح الدين، إدارة الأزمات، الوسيلة للبقاء ، البيان للطباعة والنشر، القاهرة 1998، ص 128

4-استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها:

محاولة استعادة الاصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا للعناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.¹

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة لأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا.

5- التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمر حيويًا، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

¹ محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، دار النشر الإسلامي، القاهرة، 2002 ص 184

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية أو البحث وادعاء بطولات كاذبة.¹

وقد قام الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق، فقد قسمها احمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة ، وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة.

كما حددها عليوة بأربع مراحل:

¹الوكيل ببيوني، إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات متحصل عليه من الموقع: WWW.ISIAMTODAY.NET/ARTICI-ES/SHQW على الساعة 14h:30

المرحلة التحذيرية:

تكمن أهمية هذه المراحل في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.

مرحلة نشوء الأزمة:

إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث الأزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرهما.

مرحلة انفجار الأزمة:

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم تستطع السيطرة على متغيرات المتسارعة.

مرحلة إنحسار الأزمة :

تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الامور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.¹

¹ إسماعيل عبد الفتاح، الإعلام وإدارة الأزمات، ط2 ، دار العالم العربي القاهرة، 2018، ص 85

4. استراتيجيات إدارة الأزمة ووضع السيناريوهات المناسبة.

- استراتيجيات إدارة الأزمة:

تقتضي عملية إدارة الأزمات التعرف على الاستراتيجية المناسبة لإدارة الأزمات المختلفة والاستراتيجية هي الخاصية العامة الذكية لتحقيق الأهداف في مواجهة الخصوم والمنافسين والظروف المتغيرة - وعادة ما تركز الإستراتيجية في هذه الخطة على عدة عناصر:

أ- المعرفة التامة بمبادئ إدارة الأزمة

ب- اختيار فريق إدارة الأزمة:

يتكون من مجموعة من الخبراء المتخصصين في مختلف المجالات يجتمع منذ بداية الأزمة وحتى حلها أو وانفجارها.

يتطلب عمل هذا الفريق توفير اجهزة اتصال عالية التقدم ووسائل تخزين المعلومات ووسائل إيضاح سمعية بصرية من قاعدة معلوماتية ومنهج للتحليل والتقويم ولا يكون لهذا الفريق صفة الرسمية الذي يتحدد تشكيله على ضوء مستوى الأزمة ذاتها.

ج - مهام إدارة الأزمة: تتمثل في أربعة محاور وهي

مشاكل توافر المعلومات في ظروف الأزمة والمتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار في ظروف الأزمة ووسائل التنسيق بين الإجراءات الدبلوماسية والعسكرية وأساليب الاتصال مع الخصم أثناء الأزمة وكيفية المحافظة عليها.

د- تسلسل مهام فريق إدارة الأزمة: وفقا لمتطلبات الإدارة وفن التعامل مع الأزمات على

النحو التتابعي التالي:

• مرحلة تقدير الموقف.

• مرحلة بناء الأولويات.

• مرحلة تنفيذ الخطط والسيطرة على الأزمة.

• مرحلة التقييم.

-مستويات قيادة إدارة الأزمة: تتعد على النحو التالي:

• المستوى الرئاسي: وهو الذي يضع أساس سياسة الدولة مثل الأزمات الدولية والحروب والكوارث القومية.

• المستوى القومي: يتعامل مع المواقف التي لها انعكاس على المصالح الحيوية والقيم الجوهرية للدولة.

• القائم على إدارة الأزمة: يلعب الدور الرئيسي في الهيمنة والسيطرة على مجريات الأزمة بفصل تحكمه إما في أساليب إدارة الأزمة أو في مصادرها أو حتى في أطرافها سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.

وقد اختصرت عناصر إستراتيجية إدارة الأزمة بعنصرين هما:¹

الأزمة الإعلامية ويتعلق الأمر بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي، والأزمة السيكولوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لا سيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال. ويتم تناول هذين العنصرين.

أولاً: إدارة الأزمة السيكولوجية

تنشأ من التأثيرات السيكولوجية الناجمة عن الأزمة وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبنى التحتية ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (45-75 دقيقة من بدء الأزمة).

وذلك باعتماد أنموذج يتكون من أربع مراحل:

• **المرحلة الأولى:** تجميع الضحايا في مجموعات كبيرة (10 - 300 فرد) الذين تعرضوا إلى أزمة مشتركة من أجل إعادة تأسيس الإحساس بالجماعة كضرورة أساسية في إعادة البناء واستعادة النشاط.

• **المرحلة الثانية:** استخدام المصادر الأكثر مصداقية وذات سلطة لتوضيح الحقائق المتعلقة بالأزمة للضحايا للتغلب على الشائعات الهدامة وإعادة الإحساس بالسيطرة وفي زيادة الاطمئنان للإجراءات المتخذة والدعم المقدم.

¹بلال خلف السكرانة، إدارة الأزمات دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2015 ، ص 161.

• **المرحلة الثالثة:** توفير أخصائيين ذوي مصداقية في العناية الصحية.

• **المرحلة الرابعة:** مناقشة استراتيجيات العناية بالذات والتعامل الشخصي للتخفيف من حدة ردود الأفعال للأزمة - self care — واستراتيجيات إدارة الإجهاد بتقديم الموارد اللازمة من المجتمع أو المنظمة لتسهيل عملية استعادة النشاط. stress management.
ثانياً: إدارة الأزمة الإعلامية.

إن العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي:

- قول الحقيقة.
- عقد الاجتماعات أو اللقاءات العامة والاتصال بوسائل الإعلام.
- ارسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتماسك ومتسق إلى الجمهور الرئيسي.
- تعيين متحدث رسمي متدرب.
- إتاحة الفرص للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة.

ومن المفيد أيضاً الحديث عن استراتيجيات مواجهة الأزمة وهي:

1- **استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:** تستخدم مع الأزمة المجهولة التي لا تتوفر عنها معلومات كافية، والأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، والأزمات التي تنتشر في عدة اتجاهات، وذلك من خلال تحطيم مقوماتها وضرب الوقود المشعل لها وحصار العناصر المسببة لها، وقطع مصادر الإمداد عنها.

2- إستراتيجية وقف النمو:

تهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره بالاستماع إلى قوى الازمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر لحل الأزمة.

3- إستراتيجية التجزئة:

تعتمد على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة خاصة في الأزمات الكبيرة وتحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها.

4- إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة:

ويكون في صورة اتجاهات معنية يؤثر بشدة على قوة الأزمة وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقف عليها باستخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر.

5- إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:

وذلك بالإسراع إلى دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم بتسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع ثم يستفاد منها.

6- إستراتيجية تغيير المسار:

تهدف إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وترتكز على السير مع الأزمة لأقصر مسافة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويله إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:

- الإنحناء للعاصفة ومحاولة إبطاء سرعتها.
- تصدير الازمة الى خارج المجال الأزموي- السيطرة على اتجاه الأزمة.

- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.
- وضع السيناريوهات المناسبة:

هي سيناريوهات محتملة ومقررة مسبقا للتدريب عليها قبل وقوع الأزمة أو الكارثة. والسيناريو عبارة عن موضوع مكتي يتضمن تصوير لمخطة عملية لمهمة أو عمل أو عملية، وهو مرحلة وسيطة من أجل الأداء المخطط لعملية امنية بصورة كاملة محسوبة مسبقا ولهذا فإنه يمثل نقطة الانطلاق التي يبدأ منها فريق إدارة الأزمة ولحين انتهائها.

ولذلك يعتبر السيناريو من العمليات الإبداعية لأنه يحدد شخصية وصفات ودور كل من يساهم في تنفيذ العملية المخططة لمواجهة الأزمة ولا بد أن يكتن كاتب السيناريو متخصص يقوم بكتابة دور كل المشاركين في العملية وحركة كل منهم وتوقعات الحركة والتنسيق بينهم حتى لا يحدث نقص أو تزايد في المهام قد تتسبب في فشل المهمة أو عدم تحقيق الهدف كاملا.

ولهذا السبب يمكن تسميته " بالسيناريست الأمني".

تشمل كتابة السيناريوهات العمليات التالية :

1-مرحلة الإعداد والتجهيز للعملية:

تتضمن تحديد المدخلات البشرية والمادية والمعنوية وكافة المعلومات التي تحتاجها المهمة وتحديد الأدوار والمهام والمواقع والتوقيتات وفي هذه المرحلة يجب أن يتضمن السيناريو معلومات وبيانات عن العناصر التالية :

أ-تحديد المخاطر والتهديدات: من حيث أنواعها مصادرها ودرجاتها وتشمل الاحتمالات العدائية التي تهدد الشخصيات الهامة او الجمهور أو المنشأة أو القوات المشاركة في المهمة.

ب- تحديد الهدف من المهمة.

ج- وصف تحليلي للمعلومات المتعلقة بالأزمة وتوقعاتها.

د- الاستطلاع الميداني (وصف تفصيلي للمكان والمناطق المحيطة والطرق والاتجاهات).

هـ- الإجراءات العاجلة: وتقوم بها وحدة التدخل السريع، ثم تشكيل طاقم إدارة الأزمة.

و- خطة المواجهة والتأمين وهذه تشمل:

- توزيع الأجهزة المختصة المشاركة في الخطة ومهامها وأماكن تواجدها وعدد أفراد كل قوة وتسليحها .
- مرحلة التنسيق بين الأجهزة المشاركة.
- تقييم البدائل.

ز- إصدار أمر العمليات وتوزيعه على المشاركين في خطة المواجهة والتأمين.

ح- خطة الاتصالات.

ط- التوقيتات (التجميع، التحرك، الوصل، إعادة مراجعة الخطة والمهام، بدء التنفيذ، العودة).

ي- الأماكن (نزول القوات، المقابلة، منطقة إدارة الأزمة ، نقطة التعزيز والشؤون الإدارية، نقطة الانسحاب).

ك- التعليمات المستديمة

2-مرحلة التنفيذ:

تشمل كتابة تفصيلات عن تحديد المسؤول عن القيادة واجتماعه بالجهات المشاركة والتأكد من سلامة الأجهزة وكفائتها ومناقشة كل فرد في المهمة المكلف بها. والرد على استفسارات القوة ومراجعة التوقيتات ودراسة البدائل لمواجهة أي حدث مفاجئ وغيرها.

3-مرحلة الانسحاب وما بعد التنفيذ:

تشمل تجديد المهام والأدوار وأساليب الانسحاب ثم حصر الخسائر في الجهات المشاركة والأجهزة والمعدات ثم تبيان الإيجابيات والسلبيات للاستفادة منها.

4-دور الاتصال في إدارة الأزمات:

تجمع الباحثون على أهمية عملية الاتصال باعتبارها جزءا مهما في إدارة الأزمة.

فاتصالات الأزمة القائمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هي بالتأكيد المدخل الصحيح بل الوحيد لحماية سمعة المنظمة أثناء الأزمات.

إن غياب أو قصور أو ضعف عملية الاتصال إبان الأزمات تؤدي إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر المادية والبشرية بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.

والاتصال الأزموي هو الأنشطة الاتصالية التي تتعامل مع الغموض والتهديد التي يحيط بالمعنيين بالأزمة ويهدف إلى تهدئة حالة الاضطراب والهلع التي تجتاح الجميع أثناء الازمة من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة والإجراءات التي قامت بها المنظمة أو الدولة.

ويمكن أن تقم بعملية الاتصال الأزموي إدارة العلاقات العامة أو الإعلام الأزموي أو وسائل الإعلام أو من خلال كل هذه الوسائط وهذا أفضل.

5-وظائف الاتصال في إدارة الأزمة¹:

يجب التفرقة بين وظائف الاتصال على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة، فعلى المستوى الجمهور الداخلي، للاتصال أهمية حيوية في الأوقات العادية وتتعاظم هذه الحيوية في أوقات الأزمات حيث ينبغي:

• إعلام جميع العاملين وفي جميع المواقع بحدوث الأزمة والاستعداد الأداء كل فرد لدوره المتفق عليه في السيناريوهات التي تم التدريب عليها.

تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة وأسبابه والإجراءات الواجب القيام بها لمحاصرة الحدث وما هي الإجراءات المطلوب مستقبلا وفقا للسيناريوهات المعدة مسبقا.

• التأكيد على أن المنظمة من خلال فريق إدارة الأزمة مهتمة بتقييم معلومات للعاملين بصفة منتظمة بإعلامهم بكل المستجدات.

أما على المستوى الخارجي يقوم الاتصال بإقناع جمهور المنظمة بقدرته وكفاءته في التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها، فالمنظمة عند مواجهة الأزمات تكون في حاجة لتأكيد قدرتها وتدعيمها من قبل الجماهير، وخطة الاتصال بالجمهور أثناء الأزمة يجب أن تتضمن تحديد نوعية الجمهور المطلوب الاتصال به حتى لا تنتشت الجهود، والجمهور المستهدف قد يختلف من حيث النوع أو الكم أو الموقع، وبصفة عامة قد يكون قادر الرأي، أو رجال الإعلام أو المستهلكين للسلع أو مستخدمين للخدمة التي تقدمها، أو الشركات المنافسة أو المماثلة أو العملاء أو الموردين وتعمل وظائف الاتصال الأزموي بالنسبة للجمهور الخارجي على تحقيق ما يلي:

• التركيز على إزالة الغموض الذي يكتشف الأزمة منعا للشائعات وحماية صورة المنظمة وسمعتها.

¹حمدي شعبان، الاعلام الامني وادارة الازمات والكوارث، ط3، الشركة العربية للتسويق

- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها.
- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراتها والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.
- الصدق والدقة في المعلومة لكسب ثقة الجمهور.
- إعداد أليات الرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

6- دور الإعلام في إدارة الأزمات:¹

إن الأزمات تعد مادة خصبة ثرية لوسائل الإعلام الجماهيرية وتحضي بتغطية على نطاق واسع ونسعى الوسائل لإرضاء جماهيرها حيث أن الحاجة للمعلومات متأصلة بعمق في النفس البشرية ووفقا لرأي هاريسون فإن الأزمات والكوارث والفضائح تكون جوهر الأخبار المؤثرة وهو ما ذهب إليه أيضا سنتر Center وجاكسون Jackson حيث رأيا أن وسائل الإعلام تركز في تقاريرها الإخبارية على الأخبار السيئة لإثارة روح التساؤل البحث عن الجمهور لإمداده بالمعلومات، لذلك تعد عاملا قويا في الحياة المجتمعية.

إن علم إدارة الأزمات إعلاميا مازال اتجاها حديثا ولم يشكل تراثا وإن دراسة هذا العلم من منظور إعلامي قد تشكلت الملامح في إطار التغطية الإخبارية خاصة تلك التي تهتم بالصيغة السياسية والعسكرية وركزت على أحداث العنف والإرهاب والأزمات السياسية الداخلية والحروب الأهلية.

يرتكز دور الإعلام في إدارة الأزمات على مجموعة من الأسس:²

- تحديد سياسة للمؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام
- تحديد متحدث رسمي باسم المنظمة.

¹لم عبد الرزاق محمد الدليمي، الاعلام وادارة الازمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2012؛ ص205
²عبد الرزاق محمد الدليمي، نفس المرجع السابق ص 192.

- تحديد مسؤولية حارس البوابة.
- إعداد قاعدة بيانات وتحديثها.
- تصنيف وسائل الإعلام طبقاً لأهميتها.
- تحديد طرق التعامل مع أو الرد على استفسارات وسائل الإعلام والبيانات والمعلومات الخارجية من أو الواردة للمنظمة.

اساليب إعلامية أخرى:

- محاكاة الأزمة أو التدريب على نموذج افتراضي يحاكي الأزمة بهدف اختيار مدى دقة الخطة المقترحة وأساليب وأليات تنفيذها.
- تقييم كل عناصر الخطة وتحليله تحليلًا دقيقًا للتعرف على مدى فعاليتها، ويتم التقييم بعد انتهاء الأزمة مباشرة أو بعد ثلاثة أهر ومع نهاية السنة التي حدثت فيها ويتم التقييم من خلال.
- عقد مقابلات مع الجماهير المعنية خاصة الخارجية الرئيسية منها.
- استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمنظمة.
- استقصاء وسائل الإعلام لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة ومدى وفرة المعلومات التي طلبوها.
- عقد مقابلات متعمقة مع المسؤولين عن وسائل الإعلام لتحليل الموقف بشكل عميق - تقديم أسلوب ادارة الازمة ذاته في مقابل الأساليب التي استخدمتها منظمات أخرى مماثلة.
- إن التعامل الإعلامي مع الأزمات يتمثل في الانطلاق من استراتيجية إعلامية واضحة المعالم تعتمد على التخطيط الإعلامي والتنسيق بين المؤسسات الإعلامية لتوحيد الخطاب

الإعلامي وإنتاج رسائل إعلامية واتصالية متوافقة في إطارها العام من أجل التصدي لأي شائعات تجد في هذه الأزمات تربة خصبة لانتشارها.

إن التعامل الإعلامي مع الأزمات لا يقتصر على نشر المعلومات وإنتاج رسائل إعلامية بمضامين مختلفة وإنما من خلال التركيز عليه كنظام إعلامي متكامل تشترك فيه كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في تجسيده.

ومن هنا تتبع أهمية التحركات الإعلامية في إدارة الأزمات بوصفها العمليات ذات الصلة بالغزو الفكري الهادف إلى خلق قناعة منطقية داخليا وخارجيا.

لكن النجاح في إدارة الأزمة داخل الجهاز الإعلامي سواء كان مسموعا أو مرئيا أو مقروء يكون رهنا بمدى إدراك فريق العمل المنوط به التعامل مع الأزمة وتناولها من خلال الوسيلة التي يعمل بها.

وهذا يتطلب مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمة سواء كانت هذه الأخيرة مفاجأة تماما أو محتلمه الحدوث، من بين هذه الأسس:

- تكوين فريق عمل خاص بوقت الأزمات.
- التخطيط الجيد لاستثمار الوقت.
- توفير أليات التواصل مع الأطراف ذات الصلة بالأزمة.
- معالجة أي تضارب أو تعارض في المعلومة والأرقام.
- متابعة سير العمل من مستويات الإدارة العليا.
- تقييم الأداء بشكل سريع.
- إعداد سيناريوهات وخطط لمواجهة أي أزمات من المحتمل وقوعها.

وتشير الدراسات العلمية التي تناولت «دور الإعلام في إدارة الأزمات» < إلى أن للإعلام مهمة مزدوجة ذات جانبيين هما:¹

أولاً: جانب إخباري: يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها ومحاولات التصدي لها، ومدى التطور أو مدى النجاح في ذلك.

ثانياً: جانب توجيهي: وهو أهم وأخطر الجوانب في العملية الإعلامية حيث أن متخذ القرار في الكيان الإداري يكون في حاجة ماسة إلى دعم وتأييد كافة القوى المحيطة بالأزمة ومن خلال المعرفة المخططة جيداً أو التأثير الإيجابي على تشكيل ثقافة الفرد والمجتمع وتنمية الإدراك بخطوة وأبعاد الأزمة، تتكون لدى أفراد المجتمع فناعة معنية تدفعهم إلى القيام بسلوك معين ومن ثم يستخدم الإعلام في سبيل إثارة اهتمام جميع هؤلاء الأفراد المؤسسات والدول وتزويدهم بالأخبار والمعلومات والبيانات

وتوجد ثلاثة مستويات المدور الإعلامي في إدارة الأزمات.²

1-الإعلام الناقل: وهو ناقل للتصريحات والبيانات المختلفة وفقاً لاتجاهات السلطة السياسية.

2- الإعلام الراصد أو الواصف: وهو الذي يتابع وقائع الحدث وتطوراتها.

3- إعلام الرأي: وهو الذي يتخذ شكل التحليلات والتعليقات يؤكد رأي أو اتجاه معين سواء ما يتعلق بجزئية معينة من الحدث أو بالحدث كله.

تركز بعض الدراسات الإعلامية على تحليل المراحل التي تمر بها التغطية الإعلامية للآزمات وهذه المراحل هي:³

¹ حسين عماد مكاوي، ود، ليلي حسين السيد الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، لبنان 2010، ص 348.

² سهام الشقيري، مرجع سبق ذكره ص 109

³ 1 ريهام علي حامد، مرجع سبق ذكره، ص 175

• مرحلة التغطية العشوائية: أي أن الوسيلة لم تصل بعد إلى مرحلة التنسيق المتكامل لأن الأزمة ماتزال في مراحلها الأولى.

• مرحلة التعبئة المنظمة: وذلك بعد ان تعرف وسائل الإعلام أهمية الأزمة توجه من فنين والإعلاميين إلى موقع الحدث للعمل على بث الاخبار وتصل التغطية الإعلامية فيها إلى أعلى درجات التنسيق المنضم

• مرحلة التكيف مع واقع ما بعد الأزمة : وفيها تضع وسائل الإعلام إستراتيجية جديدة تتناسب مع ما آلت إليه الأمور في المجتمع الازمة، وتعلم على المشاركة ببلورة المفاهيم الجديدة للمتغيرات وتقريبها للرأي العام ومساعدته على تقييمها.

بعض سلبيات الأداء الإعلامي في إدارة الأزمات:

إن دراسة الإدارة الإعلامية لهذه الأزمة تبرز بعض السلبيات في الأداء الإعلامي:

• التطفيف الإعلامي وتجزئة الحقائق وانتقاء القضايا حسب مصلحة النظام السياسي.

• الازدواجية في الخطاب الإعلامي التي تصل إلى حد التناقض بينهم المواقف السياسية المختلفة المعلنة.

• التظليل المعتمد والغير المعتمد من خلال بث معلومات مغلوطة.

• الإثارة والتهويل بعيدا عن المسؤولية الاجتماعية في تناقل الأخبار المتعلقة بالأحداث بهدف التأثير على الرأي العام.

• غياب سياسة إعلامية بغياب إستراتيجية سياسية واضحة.

• التلاعب بالألفاظ والمصطلحات المقصودة وغير المقصودة، يكشف عن أزمة حقيقية في بناء الخطاب الإعلامي.

• تغيب المشاركة الجماعية.

• إنقلاب في ترتيب أولويات الإعلام في الأزمات.

7. استراتيجيات اتصال الأزمة:

تحدد ادبيات اتصال الأزمة عدة استراتيجيات اتصالية تستخدم خلال الأزمات للتصدي للشائعات، وهي على النحو التالي:

• إستراتيجية التركيز:

ويقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة، ولا تستخدم إلا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة.

• إستراتيجية الدينامكية النفسية:

وتعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، كما تقترح التركيز على عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة، وتحقيق إستمالة تعاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف.

• الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية:

تقترح هذه الإستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات، الثقافية

وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع، بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل في السلوك الاجتماعي.

إستراتيجية بناء للمعاني:

تفترض هذه الإستراتيجية أن التأثير الإعلامي أو الإقناع يحدث عندما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور الرموز المحيطة بالإنسان وإكسابها معاني جديدة.

• إستراتيجية القانونية:

وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بأراء الخبراء والمستشارين القانونيين للمؤسسة وتتمثل في ذكر أقل معلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة لتحويل المسؤولية لجهة أخرى.

• إستراتيجية الاستجابة والدفاع:

وتقوم باختصار على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم به المتحدث الرسمي للمؤسسة وذلك بالاستعانة بأراء وخبرات كافة المستشارين المعينون بالأزمة.

• إستراتيجية الاتصال الوقائي:

تتميز الاستراتيجيات السابقة بان لها طابع دفاعي، من هذا برز التفكير في أهمية وضع إستراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الإعلام من أجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بشأنها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها كما تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف تربية على المدى البعيد، مع بقاء المجتمع ومؤسساته في حالة وعي ويقظة من مناخ الشائعات وأساليب ترويجها.¹

حدد ت ثلاثة استراتيجيات لاتصال الأزمة، وهي كالتالي:²

• اتصال أدني

¹ عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الازمات (مدخل نظري تطبيقي) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 30؛ 32
² Marie hellène ; communication, ed : dunod ,3eme ed ,paris ;2000p48

• الإخفاء المتحكم

• الشفافية

وسنقوم بتوضيح كل هذه الاستراتيجيات في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح استراتيجيات اتصال المؤسسة

اتصال ادني	الإخفاء المتحكم	الشفافية
تعريف	إرسال - تتكلم بشكل وجيز المعلومات بشكل ومجز جد بطيء الجمهور	الانفتاح الكلي على الجمهور
الايجابيات	- السرعة - البساطة	- الجدية - المصداقية - مشاركتها وسائل الإعلام
السلبيات	- إستراتيجية محدودة ولا المخاطرة تقدم المعنى أحيانا تقنيات عالية	- إستراتيجية خادعة تتطلب بعض الأحيان

- التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمة.

تتفق آراء الباحثين والخبراء في إدارة الأزمات على ضرورة التخطيط لإدارتها أيا كانت

طبيعة هذه الأزمات ونطاقها ومبال تأثيرها.

والتخطيط الاتصالي لابد أن يرتبط بالتخطيط لإدارة تسيير الأزمات.¹

- مفهوم التخطيط الاتصالي:

التخطيط الاتصالي هو تمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم واستغلال كامل للطاقات والبيانات التي أمكن الحصول عليها وتطويرها لخدمة الحدث.

يتحكم في التخطيط الاتصالي ثلاثة متغيرات:

أ- الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها.

ب- الموارد والإمكانات الإعلامية.

ج- الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ.

- مراحل التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمة:

حدد دوفيل ستة مراحل في بناء أي مخطط اتصالي يعالج موضوع الأزمة:

أ- رهانات الأوضاع: الحاجة للاتصال تتزايد انطلاقاً من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع في المؤسسة.

ب- الأهداف: يجب التفريق بين عدد الأنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ج- أنواع الرسائل الاتصالية: تعكس مدى قدرة المؤسسة في تنظيم علاقاتها العامة لمواجهة الأزمة.

د- الخلفيات: الأسباب الحقيقية لتسوء الأزمة.

¹رهام علي حامد، مرجع سبق ذكره، ص 131.0.0

هـ- الوسائل الاتصالية: وقدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي وتقييم النتائج لمعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة.

8. تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة.

تؤكد أدبيات التسيير الإداري أن التخطيط لاتصال الأزمة هدفه الأساسي تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمة بالإمكانات والوسائل اللازمة للحد من انتشارها.

ويشمل اتصال الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها على إعداد خلية اتصالات الأزمة وتحديد علاقة هذه الأخيرة بخلية إدارة الأزمات وبناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها وتحديد الأزمات المحتملة الحدوث، تحديد وسائل وادوات الاتصال بالجمهور إعداد خطة اتصالات الأزمة والتدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات.

وفيما يلي شيء من التفصيل:

-إعداد خلية اتصالات الأزمة:

تتولى الخلية تجميع المعلومات وتحديد مصادرها ونشروا إذاعة هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة.

تزود الخلية بكافة الأجهزة الاتصالية وتعمل على تشكيل موقع على الأنترنت بخصوص كل ما ينشر أو يذاع على الأزمة، ونجاح عمل خلية الأزمة يتوقف على مجموعة من المواصفات لأعضائها مثل:

• الثبات والالتزان الانفعالي.

• الذكاء والقدرة على الإبداع من خلال صياغة جديدة للمادة.

• القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في الظروف التي تخلقها الأزمة.

- التمتع بقدرات إدارية وتنظيمية.
- الرغبة المستمرة في تطوير الأداء وتحقيق الإنجاز.
- ويشترط ان تتوفر في الخلية بعض المميزات الفنية:
- أن تكون صغيرة العدد.
- تشجيع المهارات الاتصالية (أفقية، عمودية، رسمية، غير رسمية).
- التنسيق بين المستويات القيادية والقائمين على تسيير اتصال الأزمة.
- توسيع سلطة وصلاحيات أعضاء الخلية ولاسيما بالنسبة لقائد الخلية.
- تتكون الخلية إدارة الأزمة من شخصيات محورية :
- المنشط: يمكن ان يكون الممثل الأول للمؤسسة يختار بناء على قدرته في إدارة الحوار.
- الخبراء: يتم تحديد اختصاصاتهم تبعاً لطبيعة الأزمة.
- المكلف بالاتصال: يقوم بمهمة الاتصال المساعد وفي كتابة الرسائل الاتصالية ونقل القرارات للجماهير المستهدف.
- يفرض المحيط الإعلامي للمؤسسة أن تختار شخصية محورية تتحدث باسمها يتم تعيينها في ضوء إستراتيجية اتصال الأزمة ويمثل المتحدث الرسمي الشخصية المحورية للمنظمة وفي الغالب هو رئيس المنظمة أو المدير العام.
- في حالة فقدان الخبراء المتخصصين داخل المؤسسة أو عندما تتعرض للأزمة قوية جدا قد تلجأ المؤسسة إلى خبراء من الخارج للإدارة وتحديد بعض الأخطار كالخطر التقني والخطر الاجتماعي.

تظهر مهام الخبير فيما يلي:

- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة.
- الاستجابة لأراء وشكاوى الجمهور قبل تطورها لأزمات.
- توقع وقت حدوث الأزمة والإجراءات التي تتخذها من واقع دراسات الأزمات السابقة وتصور الأزمات المحتملة الحدوث.
- الاتصال بكفاءة خلال الأزمة.
- التخطيط للأزمات الكامنة.
- الاطلاع بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام المحلية والعالمية.
- ب- بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها.

إن توافر المعلومات من شأنه أن يقلل من عامل الوقت ويوضح الرؤية ويقلل من عنصر المفاجأة ولا ينبغي أن تقتصر المعلومات فقط على الأزمات الممكنة الحدوث ولكن على المؤسسة وطبيعة عملها وتاريخها وعلاقاتها بجمهورها الداخلي والخارجي.

-تحديد الأزمات المحتملة الوقوع:

إن التنبؤ بوقوع بعض الأزمات المحتملة يعتبر أساس إدارة الأزمة قبل حدوثها، حيث تقوم على التعرف على المشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، وعلى القائم بالاتصال أن يتصور نفسه في وسط أحداث الأزمة كمرشد لوسائل الإعلام أو في موقف مواجهة الشائعات، كما ينبغي الإعلان عن القضايا الطارئة وحلها بسرعة، وتحديد المسؤوليات والأدوار المتوقعة.

وقد صنف بعض الباحثين في مجال الاتصال والعلاقات العامة الأزمة إلى أزمات دورية أو عشوائية أزمات مفاجأة، أزمات طارئة، أزمات مزمنة، أزمات اقتصادية، تقنية، اجتماعية، مالية....

-تحديد وسائل وأدوات الاتصال:

وتتمثل الوسائل في إجراء عقد مؤتمرات وإعداد النشرات الصحفية وإجراء المقابلات والإعلانات والنشرات الإخبارية المرئية ووسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة والاتصال المباشر بالجمهور في الميدان.

-إعداد خطة اتصالات:

في الغالب تشمل خطة إدارة الأزمة قبل مرحلة حدوثها تحديد الأدوار والتنسيق فيما بينها وتحديد الأولويات إلى جانب تحديد المسؤوليات داخل فريق خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة.

ويتكفل مسؤول الاتصال توفير العناصر التالية:

-الهدف من الاتصال: ويمكن أن يكون إعلاميا أو إعلان عن قرار سحب المنتج من السوق وغيره.

الجمهور المستهدف: ينبغي أن يكونوا معروفين وأن يتم معرفة درجة علاقتهم بالموضوع.

- التدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات:

يهدف إلى اختبار الخطة والإمكانات المتاحة لمعرفة نقاط الضعف في الخطة الاتصالية وخطة إدارة الأزمة بمحاكاة الأزمة على شكل تمثيل الأدوار، أو عقد جلسات تجمع الخبراء والمتخصصين من داخل المؤسسة أو خارجها لختل جو من الإبداع.

التدريب في الواقع يشمل كل أفراد المؤسسة من خلال ترسيخ ثقافة الأزمة ولاسيما بالنسبة لفئة الإطارات العليا كما أن هذه المرحلة لا تقتصر على مرحلة مواجهة الأزمة بل تشمل كيفية تقادي الأزمة قبل وقوعها وبعد انتهائها.

الرسائل: يتفق خبراء إعلام الأزمة على مجموعة معايير تتعلق بإعداد رسالة إعلامية صحيحة وفعالة نوردتها فيما يلي¹:

- إشباع احتياجات الجمهور المستهدف سواء كانت مادية أو معنوية منطقية أو عاطفية.
 - مصداقية المصدر: ويندرج في هذا الإطار طبيعة المصدر سواء كان شخص أو وثيقة².
طابع رسمي أو غير رسمي ومدى الثقة في ذلك المصدر.
 - الأتية والفورية: نقل الواقعة فور حدوثها وبأسرع وقت ممكن.
 - الدقة والموضوعية في نقل الأخبار والتصريحات مع التزام الحياد.
 - تكرار الموضوع مع تنويع الشكل لتقادي الملل.
 - التركيز على ما هو غريب لجذب اهتمام الجمهور.
 - الاعتماد على الصور والرموز التي تكثيف وتلخص المعاني والمشاعر.
- وبشكل عام يمكن التمييز بين نوعين من الرسائل الاتصالية:

1- الرسائل الأتية : وهي التي ترد في الساعات الأولى من الحادث.

2 الرسائل المضافة: تدمج المخطط الاتصالي بعد ساعات أو أيام من الحادث مكملة للرسائل الأولى.

¹ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى للنشر والتوزيع الجزائر، 2003، ص 112

² Thierry Libert ; !'entreprise en état de choc ed : de !'environnement, paris1998 ،P 163. 2

- وضع الدليل الإرشادي: لا ينبغي أن يكون مجرد قائمة من التعليمات وإنما جزءاً من منظومة برامج التدريب والمقابلات وطرح الأفكار التي توفر أفضل إعداد لمواجهة الأزمة.

ثانياً: تخطيط الاتصال في مرحلة الأزمة

ويتعلق الأمر بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة وهنا تحول الخطة الموضوعية سلفاً للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية لمعالجة الأزمة عند وقوعها وفيما يلي نور أسس التخطيط الاتصالي أثناء الأزمة:

- أهمية وسائل الإعلام في مرحلة الأزمة:

يقوم الاتصال بدور مؤثر في مواجهة المنظمة للأزمات حيث يساعد على إدارة الأزمة بفعالية ومن جهة أخرى يحال الحفاظ على صورة الإيجابية للمنظمة تجاه جماهيرها الداخلية والخارجية.

وتتعرض أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات فهي تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات وفي تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وفي كيفية إدارتها، كما تظهر أهمية وسائل الإعلام في السيطرة على الشائعات التي تكون لها أحياناً تداعيات سلبية وقد تنامي هذا الدور مع الثورة المعلوماتية وانتشار البث القضائي وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن الأزمة عبارة عن مشكلة إدارية بالأساس إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حدث إعلامي نتيجة انتشارها على مستوى عامة الناس وهو ما يعرف بالكشف العام - Public Visibility -

إصدار البيان الصحفي:

يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة ويتم تمديد هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز.¹

يجب ألا يتجاوز البان الصحفي 250 كلمة وأن يخلو من المقدمات ويتراوح التصريح بين 47 إلى 150 كلمة تستغرق دقيقة إلى نصف دقيقة.

وهناك تحديد ضمني شكلي للبيان

• المساحة يراعي فيها الإيجاز والدقة.

• العرض: يحتوي على فقرة أو فقرتين تجيب على الأسئلة القاعدية للصحفيين والتي تظهر: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ لماذا؟ والنتائج.

التوصيات: أن تكون واضحة، ربط الأحداث وتقديم الأرقام وهذا نموذج لبيان صحفي عن الحادث.²

¹ محمد شومان، الإعلام والازمات، مدخل نظري وممارسات عملية دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص 93
² ريهام علي حامد، مرجع سبق ذكره ص 162.

التاريخ.....

الساعة

بيان رقم.....

ماذا حدث.....

أين وقع الحادث.....

متى وقع الحادث.....

(اليوم التاريخ، الساعة)

المنتجات ذات العلاقة بالحادث وخصائصها.

.....

فيما تستخدم هذه المنتجات.

.....

الوضع الحالي في ضوء الحقائق.

.....

عدد القتلى أو المصابين.

.....

لا تذكر الأسماء إلا بعد حظي أقرب الناس للمصاب أو المتوفي.

.....

سيد التحقيق من الذي يقوم به.

.....

الأجهزة الحكومية التي حضرت والموجود في الموقع

.....

معلومات إضافية

- اجتماع فريق الأزمة:

يُتيح إصدار البيان السابق لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد استراتيجية مواجهة الرأي العام، بعيداً عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد كما حدث ويستطيع أن يطور استراتيجية المواجهة على النحو المرغوب.

- إقرار استراتيجية التعامل مع الحدث:

يجب أن يظهر الفريق الأساسي لاتصالات الأزمة ويجتمع مع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة مواجهة نفسها بالأسئلة الصحيحة سوف تتحدد بنجاح الاستراتيجية المناسبة وهناك عشرة أسئلة يجب أن يتوقف فريق الاتصالات على تحديد إجاباتها بدقة وتشمل¹:

1- ما الأزمة وما تتطوي عليه ؟

2- هل هناك أكثر من مشكلة رئيسية؟

3- هل هناك المزيد الذي يأتي ؟

4- ما أسوأ حالة محتملة ؟

5- ما الرهان الفعلي ؟

6- ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة ؟

¹ حسين عماد مكاي، مرجع سبق ذكره، ص 156

7- ما هو الوقت المناسب لبث المعلومات ؟

8- هل يمكن اشتراك حلفاء ؟

9- هل يمكن تحويل بؤرة الضوء ؟

10- كيف يمكن احتواء الأزمة ؟.

• التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا:

عند وقوع الأزمة مباشرة يقوم اتصال المؤسسة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة للحد من الشائعات وتبيان كفاءة الإدارة العليا في مواجهة الأزمة.

• الأزمة لم تنتهي بعد

انحسار الأزمة ينبغي إعادة تقييم جميع الأوضاع واستخلاص الدروس وتطوير التدريب وتجديد مجالات النشاط لأن الأزمة قد تخدم لوقت قصير أو طويل وقد تعتقد أنها انتهت لكن ربما تكون هناك بقايا للنار تحت الرماد قد تشتعل من جديد في شكل اتهامات قضائية أو حالات التريص والترصد للأخطاء الأخرى.

ثالثا : تخطيط الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة.

تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة وفيها يحدث نوع من المعالجة لأثار الأزمة وتداعياتها كما تشمل على العملية التقديمية ومراحل التعامل معها بهدف الاستفادة قدر الإمكان في الأحداث التي قد تليها ومن بين أنشطة الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

• بيئة عمل المنظمة وتتمثل في :

• النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة وتقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي في مواجهة الأزمة ومحاولة إحداث مازنة بين النتائج المتوقعة و بما حققه من نتائج فعلية والتعرف على المعوقات التي عرقلت المسار الصحيح للعملية الاتصالية قبل وأثناء حدوث الأزمة.

• مراقبة البيئة من خلال رصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة وخاصة القضايا التي يمكن أن يكن لها تأثير ملموس في المستقبل.

• تجميع معلومات عن القضايا التي يمكن أن نسبب مشكلات للمنظمة.

• وضع بيانات وقائية للقضايا المحتملة.

• إعداد خطط عمل عامة وبرامج تنفيذية لجوانب النشاط ولتحديد مدى فاعلية خطة

اتصالات الأزمة نذكر:

أ- إجراء مقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة لمعرفة رأيه عن تصرفاتها حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً.

ب- إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي للمؤسسة وقياس مدى فاعليتها في التعامل مع الأزمة.

- دعم العلاقات مع وسائل الإعلام - وتتمثل في:

• المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام وتقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بأنشطة المنظمة والجهات ذات الصلة.

إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام عن كيفية التعامل معها وعلاقتها بالمؤسسة ومدى كفاية المعلومات، دقتها والسرعة في تقديمها كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها حول أفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمة.

• إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح واقتناص فرص التعاون واكساب الثقة.

-مواجهة جماعات الضغط وتتمثل في :

• تحديد جماعات الضغط ورصد أساليبها في التعامل وبناء خطط التعامل معها.

- رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم وفصح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة ومحاولة القضاء عليها.
- رصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمنظمة الناتجة عن بعض الصراعات أو التنافس ومحاولة حصرها وتضييق نطاقها.
- معرفة جوانب القصور الإدارية ومحاولة التغلب عليها من خلال الإدارة الإستراتيجية.
- الحفاظ على المعايير الأخلاقية و أداب المهنة ومعايير الجودة والأمان الدولية.
- السعي إلى كسب حلفاء إستراتيجيين من الممولين والمنافسين.

-استخلاص الدروس:

إن استخلاص الدروس نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خلية اتصال الأزمة وإداراتها وهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات تسييرا واتصاليا وهي مجموعة من الدروس تنتهي إليها المنظمات لوضعها في الحسبان وفي ملفات خاصة تستفيد منها مستقبلا.

حدد دوفيل ستة مراحل في بناء أي مخطط اتصالي يعالج موضوع الأزمة:

أ-رهانات الأوضاع: فالحاجة للاتصال تتزايد انطلاقا من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع في المؤسسة.

ب- الأهداف: يجب التفريق بين عدد الانواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ت- أنواع الرسائل الاتصالية: تعكس مدى قدرة المؤسسة في تنظيم علاقاتها العامة لمواجهة

الأزمة.¹

ث- الخفيات: الأسباب الحقيقية لتسوية الأزمة.

ج- الوسائل الاتصالية: وقدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي، وتقييم النتائج لمعرفة الاتصال

الناجح في إدارة الأزمة.

نماذج لبعض الأزمات:

الأزمة السورية والتضليل الإعلامي

المقدمة: الأزمة و التطور الإعلامي بالمتغيرات الدولية.

" الدور الأمريكي من الثورات الملونة إلى " الربيع العربي "

قناة الجزيرة القطرية

صور التضليل في سورية

الانسحابات والاستقالة ات من قناة الجزيرة

"فبركة": تبين زيف قناة الجزيرة وتراجع مشاهديها.

الخاتمة: كيف نواجه مسائل التضليل

¹ Philippe gouesmel guide pratique de correspondance militaire, communication et relations publiques ;
broché, paris 2006 ;p 43

الأزمة السورية والتضليل الإعلامي

شهدت السنوات الأخيرة متغيرات هائلة في العلاقات الدولية وتفاعلاتها السياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية والاجتماعية، ولعل أبرز التطورات المتسارعة كانت في تقنية وتكنولوجيا وسائل الإعلام ونظم الاتصالات، وأصبح العالم قرية كونية صغيرة، ودخلت قوة وسائل الاتصال والإعلام كقوة جديدة من القوى الأساسية للدول الحديثة مثل القوتين العسكـرية والاقتصادية، بل سبقتها في تطبيقاتها.

الحرب الإعلامية ليست حديثة، فقد شرحها القادة الأمريكيان في سبعينات القرن الماضي ان سبب خسارة حربهم في فيتنام كان سوء استخدامهم لوسائل الإعلام ولا يمكنهم أن يكسبوا أي مستقبلية دون أن يخوضوا حرباً إعلامية أولاً، وفي عام 1980 تم الامريكية CNN تدشين أول قناة إعلامية ، اضطلعت بهذا الدور، وهي قناة وبناء على ذلك سخرت الدول الغربية بقيادة أمريكية قواهم الإعلامية في خدمة مشاريعهم التوسيعية العسكرية والاقتصادية وغيرها نحو الشرق، وسلطت أبواق فضائياتها لخلق ظروف سياسية ثقافية واجتماعية مواتية لاستمرار نفوذها ونهب ثروات وطاقات تلك البلاد بدون أية خسائر تذكر.

وكلفت مؤسسات البحث العلمي والدراسات الاستراتيجية، لتوفير معلومات استخبارية وافية، ولهذا أنشئت الوكالة الأمريكية للتنمية و الصندوق الوطني للديمقراطية الدولية للقيام و بعمليات البحث عن فئات متعطشة عنيفة من الشباب لتدريبهم وتأطـرهم وتمولهم وتوجيههم وتغيير مواقفهم السياسية وإشعال حروب اهلية، فكل ذلك يحتاج إلى عمليات غسل أدمغة

الشباب العربي عبر تسليط شاشات البث الفضائي وتهيج الرأي العام وخاصة مجموعات الشباب العاطلة عن العمل والمستخدمة لشبكة الإنترنت، وفي المقابل وضعت مخططات واستراتيجيات لإضعاف الحكومات والأنظمة المستهدفة والإطاحة بها، وإظهار الشعب والفوضى بأنها نتاج حركات شعبية واحتجاجات داخلية صرفة وقد شملت هذه البرامج مواطني الشرق الأوسط وشمال إفريقية وراهنّت على الفئات الشبابية ومؤسسات المجتمع المدني التي يسهل اختراقها مع رفع شعارات براءة تروق مزاج هذه المجموعات الطموحة إلى تغيير واقعها.

فمنذ ما يقارب الخمس سنوات تستمر الحرب المستعرة المدمرة على سورية وحرقت الأخضر واليابس وشغلت العالم بأثره، بعضهم مشاركاً في أو ارها وبعضهم في تمويلاتها و آخرين يعملون على حشد وزج جماعات القتل والذبح الذين جاؤوا من كل أرجاء الكرة الأرضية، باعترافات قادة ورؤوساء الدول الأمريكية والغربية والخليجية.

وبالتالي فالحروب على سورية بكل المعاني والدلالات هي حرب ضالة مضللة (بالكسر) قادها إعلام إقليمي دولي حاقد وأعمى لم يسبق له مثل بصورة مفبركة، وأفلام مزيفة، ومقالات كاذبة تنشر على صفحات مواقع إلكترونية تواصلية اجتماعية من كل حذب وصوب دون أي تفكير أو تأمل في القادم.

فليس المستهدف نظاما بعينه ولا حكومة وطنية، ولا هي ثورة حريات، كما ادعوا، وكان ذلك بينا منذ اللحظات الأولى، حرب كونية، مخطط لخلق شرق اوسط جديد، يبدأ من اغتيال الدور الوطني والقومي، وتفكيك الأجزاء على أسس عرقية - طائفية، لتبقي إسرائيل " هي القوة الفاعلة على الأرض، متحكمة بمصير شعوبها، وتغدو الدولة اليهودية أمرا واقعها لا مرأ فيه، لا سيما بعد انبثاق داعش، وهو انبثاق هيئ له ليأتي باللحظة المناسبة.

" الدور الأمريكي من " الثورات الملونة" إلى " الربيع العربي "

كتب ودراسات ومقالات عديدة صدرت توضح الدور الأمريكي المشبوه وتأثيره فيما يسمى "الربيع العربي" ومنها كتاب بعنوان (أرابيسك أمريكية: عن الدور الأمريكي في الثورات العربية) الذي تم نشره بالعاصمة الجزائرية في أيار 2013، للمؤلف أحمد بن سعاد - أكاديمي وباحث وكاتب كندي من أصل جزائري وقد اعتبر هذا الكاتب أول دراسة مدعومة بالوثائق الدامغة التي تتحدث عن الدور المشبوه الذي لعبته الولايات المتحدة الأمريكية في الشرق الأوسط في هذه المرحلة.

ربط المؤلف بين ما حدث في جمهوريات الاتحاد السوفيتي السابق صربيا وجورجيا و قيرغيزستان وأوكرانيا إبان أعوام 2000-2005 وما سمي بالثورات الملونة وبين ما يجري في جمهوريات العالم العربية منذ عام 2011 وفي سورية على وجه الخصوص وما سمي ب الربيع العربي ، فقد حصل المتظاهرون على المساعدات الأمريكية اللازمة من

تدريب" و " تأمين" وتمويل وتقديم مساعدات لوجستية وتنظيمية، وكان بديها بعد الانتهاء من سقوط تلك الحكومات الموالية لروسيا الاتحادية متابعة استكمال الطوق الحديدي حول روسيا بوتين الصاعدة من جديد، ورسم خريطة جديدة لدول المنطقة بمسمى الشروق الأوسط الجديد وإخراجها من دائرة النفوذ الروسي للأبد.

يفضح الكاتب مهام السفارات الأمريكية العلنية والخفية ودورها المحوري في التمويل والاتصال المباشرة مع المنظمات غير الحكومة والجمعيات والأحزاب الممنوعة، لقد غطت هذه المهام نشاطات بعثاتها الدبلوماسية (ولا أحد ينسى زيارات السفير فورد إلى المدن السورية وخاصة وصوله سرا إلى مدينة حماة، ولقاءاته مع المجموعات) المسلحة والتنسيقات والمعارضات وغيرها).

ومن جهة أخرى تولت المؤسسات والمنظمات ومراكز الأبحاث الأمريكية المتخصصة بالعالم العربي، دراسة الشعارات الملائمة لفكر المسلم ونفسية الشاب العربي، والتي تشابهت مع شعارات الثورات الملونة في أوروبا الشرقية وحسب كل بلد في صربيا أوتبور' (Otbor) (أي المقاومة).

في جورجيا " كمارا" (Kmara) (إي كفي)

في أوكرانيا " بورا " (PORA) (إي حانت الساعة)

في قيرغيزستان " كلكل" (Kelkel) (إي النهضة).

ففي تونس رفع شعار (أرحل) (Dégage) .

في سورية وليبيا رفع شعار (الشعب يريد اسقاط النظام).

مع قبضة يد في الهواء شبيهة بشعار (Kefaya) (في مصر رفع شعار (كفاية) - ما يوحى بأن هذا أخر خيطا يربط بين كل ما تقوم أمريكا (Otpor).

ولهذا طلبت وزيرة الخارجية الأمريكية السابقة هيلاري كلينتون في كانون الثاني 2010 تخصيص 30 مليون دولار امريكي للشركات المتخصصة في حنع البرمجيات لمساعدة منظمات المجتمع المدني والنشطاء المعارضين الذين على الأجهزة المختصة مراقبتهم وتعقبهم.

وقد تولت الأجهزة الفيدرالية الأمريكية توزيع هذه البرمجيات بعد ترجمتها إلى اللغة العربية مجاناً على المجموعات المخربة في مصر وتونس وليبيا والبحرين واليمن والمغرب وسوريا وذلك من أجل تأجيج مشاعر الغضب الشعبي وإشعال فتيل الثورات والانتفاضات.

إن كل هذه الدلائل السابقة، تظهر أن ما يسمى ب الربيع العربي لم يكن بهذه الصورة لولا دور الإدارة الأمريكية وحلفاءها في المنطقة ووسائل إعلامها العملاقة مستفيدة من تجارها في أوروبا الشرقية ، واستطاع وسائل الاعلام الجديد الفيس بوك وأخواته أن تحول الأحداث المحلية إلى دائرة الاهتمام العالمي، وتجذب الأحداث العالمية إلى بؤرة الاهتمام المحلي وتصنع أحداثا وكأنها في قلب المعارك، وتغرق الجمهور بمعلومات.

لا يحتاجها أحد وبلورة مفاهيم غريبة على السوريين لتخرب نسيجهم الاجتماعي الذي عرفوا به عبر تاريخهم الطويل، ولم يكن احد يعرف أو يهتم معرفة عقيدة ومذهب جيرانه، وعاش السوريون معا في تواد وإخاء جنبا إلى جنب في السلم وفي الحرب.

ولم يكن احد من العوام يفرق بين الطوائف المسلمة بين سني وشيعي، كما هو الحال في دول الخليج العربي، حتى هاجت وماجت وسائل الاعلام المعرضة، وبثت سمومها لإثارة الفتن والبغض بين الأهل، وبين أفراد الأسرة الواحدة، ومارست العنف بكل أشكاله، وإلغاء الآخر موظفة الخلافات السياسية حيناً، والخلافات المذهبية حيناً، والصراعات الطائفية.. (أحيانا اخرى، نطلق على هكذا معلومات ب (نفايات المعلومات)

اختلف الغرب مصطلح << الإرهاب >> من العدم، لمحاربة شعوب المنطقة العربية المسلمة، وتنفيذ نظرية صراع الحضارات، بواسطة عملائه في الداخل والخارج وخاصة مجموعات الإخوان المسلمين، وأسندت مهام الحشد الديني إلى بعض أئمة المساجد والمنابر الدينية العربية والخليجية (القرضاوي و العرعور وغيرهم) مهام التفكير الديني الظلامي والحقد والكراهية، وتضيق الرأي العام وإخضاع الناس ل << قنوات الإرهاب >>

الشريك المباشر في مشاريع التدمير والتخريب والموت

من السذاجة بمكان القول بأن تلك التغطيات الإعلامية الموجهة، كانت مرتبطة بما يسمى ب الإعلام الحر الباحث عن الأخبار الحقيقة والموضوعة، أو بما يسمى ديمقراطية الإعلام

والنظم السياسية، أو بالإعلام المهتم بنقل الأحداث وإيصالها للمشاهدين دون تحيز أو تحريف، فلجأت الفضائيات الأجنبية والخليجية وبشكل مفضوح إلى صناعة الأحداث وصياغة الأخبار المزيفة ضمن غرف مخصصة للتصوير والإخراج، لأغراض سياسية، هيمنة وسيطرت على الساحات والشوارع (المكتوب يقرأ من عنوانه).

جندت الفضائيات أفضل خبراء الإعلام وعلم الاجتماع وعلى النفس لإدارتها بالشكل المرسوم لها، وأعطتها الضوء الأخضر لدعم جماعات القاعدة والنصرة ومجموعات الدولة الاسلامية المعروفة باسم داعش الإرهابية من جهة، والتحريض على الحكومات، وإثارة النعرات الطائفية القديمة لإشعال الحروب الأهلية العربية والسورية منها باستثناء "دولة قطر".

حظي تنظيم القاعدة الارهابي و الإخوان المسلمين الظلامي وعلى رأسهم شيخ النفاق والتدجيل القرضاوي بتغطيات تلفزيونية واسعة وخصصت ساعات طويلة من البث غير محددة، لنشر أفكارهم التفكيرية الظلامية الدفينة بين الشباب والمراهقين، وتضخيم رتبهم عملياتهم التدميرية.

أسهمت المحطات الإعلامية الفضائية في تجنيد الشباب والمراهقين ومألت عقولهم بنظريات التفكير والجهاد، وحولت عملياتهم الإرهابية، إلى عمليات استشهادية تقام لها الأفراح، وروجت عبر الفيس بوك والواتساب للمراهقين بأن الحوريات والغلمان بانتظارهم في الجنة، والأكثر من هذا فقد روجت لصور النساء المتعطشين للجنس اللاتي جنن بهن من مختلف

بلدان العالم تحت أسماء مختلفة منها جهاد النكاح الا يشبهن ... سيرينات أوديسيوس في ملحمة هوميروس.

فقد أشادت وزيرة الخارجية الأمريكية هيلاري كلينتون عام 2011 بقناة الجزيرة بشقيها العربي والإنجليزي ، وقالت : " إن الجزيرة اصبحت الرائد في تغيير عقول الشعوب ومواقفها.

عوامل مكنت الفضائيات من فرض نفوذها:

استطاعت وسائل الإعلام ومحطاتهم الفضائية من فرض التأثيرات السلبية على فئات الناس المؤدلجة سياسيا ودينيا لكثير من ربع قرن، الذي اشتغلت الصهيونية العالمية: وكذلك جماعة الإخوان المسلمون عليها، واستفادة من عدت عوامل مكنتها من عملها.

1. إن مصطلح << الربيع العربي >> هو مصطلح فعالا وجذاب للمتابعين.

2. استفادت من مظاهر الإعلام الاجتماعي، عن طريق تدويل الحدث.

3. استخدامات التكنولوجيا المتطورة وصياغة فورمات جديدة في اختيار اللقطات المثيرة والمشوقة.

4. استخدام الصياغات الدرامية في كتابة القصة وتحريها دراميا وعرضها للمتلقي لتشعره وكأنه يشاهد الأفلام أو مسلسلات درامية.

5. ارتفعت كلفة الإعلانات التجارية وتحقيق أرباح توازي أسعار الإعلانات.

6. تنافس الفضائيات على طرق التقديم والعرض.

كل هذا جعل منح الفضائيات العربية أدوارا قوية، ومؤثرة في الأزمة السورية.

إذا كشفت هذه الفضائيات عام 2012 عن اعلى معدل لسعر الإعلان الواحد لثلاثين

ثانية خلال وقت الذروة إلى 5.419 دولار أمريكي" .. ويرى الباحثون أن الربح والمستفيد

الأول مما يسمى " الربيع العربي هي الفضائيات العربية والأمريكية.

قناة الجزيرة القطرية:

الجزيرة هي شبكة تلفزيون مقرها الدوحة في قطر بوصفها قناة فضائية للأبناء العربية

والشؤون التجارية، بدأت عملها عام 1996 بمبلغ 150 مليون دولار دعما من أمير قطر،

حمد بن خليفة آل ثاني، انضم إليها عاملي ومقدمي القسم العربي لتلفزيون هيئة ..الإذاعة

البريطانية (المشى بالاشتراك مع السعودية) بعد إغلاقه مباشرة عندما فشلت إدارة قناة

الجزيرة تحقيق الاكتفاء الذاتي بعد عام من بثها تبناها امير قطر و حين فشلت إدارة قناة

الجزيرة تحقيق الاكتفاء الذاتي بعد عام من بثها تبناها امير قطر الذي زار الكيان الإسرائيلي

عدت مرات.

كان ينظر للجزيرة باعتبارها مصدرا موثوقا للمعلومات أكثر من القنوات الحكومية والأجنبية

حيث يستخدم الباحثون والمعلقون فيها مفهوم السياقية الموضوعية، الذي يسلط الضوء على

نقاط التوتر، ووصفت هذه المحطة بأكثر المحطات إثارة للجدل من خلال عرض آراء المعارضين المبعدين عن بلدانهم، سواء في دول الخليج أو غيرها.

وكانت القناة الوحيدة التي دخلت أوكار ومخابئ عناصر القاعدة، وبثت على شاشاتها شرائط فيديو للعديد من عناصر القاعدة وعلى رأسهم أسامة بن لادن، مما أثار حولها علامات الاستفهام تتمحور حول حقيقة علاقتها بتنظيم القاعدة والجماعات الأصولية والإخوان المسلمين، وهذا ما شبك علاقاتها وتعاونها الوثيق مع الاستخبارات الامريكية قادت فضائية قطر " الجزيرة" الاحتجاجات والتمرد عام 2011 أوما عرف "بالربيع العربي" حرب اعلامية تضليلية و الفبركات غير مسبوقة، فانكشف دورها بوضوح في التعاطي مع الأزمة السورية، فلم يقتصر عملها توفير الزخم الإعلامي، بل تخطى دورها من المشاهدة الى المشاركة في صنع الأحداث كما تخطت دورها الى توجيه المحتجين والمتظاهرين، فعندما قطعت الحكومة السورية مرات الانترنت والاتصال ات، كان الارهابيون يتلقون الأوامر بالمشاركة عبر قناة الجزيرة.

صورة التضليل الإعلامي في سوريا

1) منذ بداية الازمة السورية لم تنقطع الحرب بكل وسائلها السياسية والعسكرية والاقتصادية والإعلامية على بلدنا سورية، وشكل الاعلام ركيزة أساسية في هذه الحروب، ولم ينقطع حبل الأكاذيب وافتعال أحداث لا صلة لها بالوقائع على الأرض السورية

2) كلنا يعلم بناء المجسمات عمرانية المزيفة في دولة قطر تشبه مبان معينة في سورية وتمثيل أحداث تعطي الانطباع بأن ما يجري مشاهدته، يحدث في سورية، بهدف إثارة الرأي العام السوري وتأجيج الصراعات الداخلية.

3) عرض الأطفال الملقين في شوارع تشبه أماكن في سورية بتناسق وترتيب أبهر الجميع، واستخدام الأطفال بالتحديد كان لإثارة الرأي العام العالمي، وإعطاء ذريعة للولايات المتحدة للبدء بالعدوان على سورية.

4) قصة الشهيد الطفل ساري سعود أكد أهل الشهيد أن الطفل استشهد برصاص مجموعات إرهابية مسلحة في حمص، وهي من تتحمل كامل المسؤولية عن ذلك بالشراكة مع قناة الجزيرة راعية الإرهاب والإرهابيين التي زعمت كذبا أنه استشهد برصاص الأمن في حي البياضة.

وقالت والدة الشهيد الطفل ساري سعود في حديث للتلفزيون العربي السوري إن من قتل أبنى هم مجرمون إرهابيون استهدفوه برصاصهم الغادر عندما كان يقف امام إحدى البقالات ولو كان الجيش موجودا لما حدث ما حدث لان الجيش هو من كان يحمينا من هؤلاء الإرهابيين وعندما خرج من داخل الحارات بدأ الإرهابيون يقتلوننا. وقال الشيخ جمال الجمال خال الشهيد الطفل إن قناتي الجزيرة والعربية هما قناتا الإرهاب والتظليل اللتان تستغلان دماء الأطفال ودم الطفل ساري الذي قتله المجرمون والإرهابيون دليل على ذلك ولو كان الجيش موجودا ما كان حدث ما حدث.

(5) زينب الحصني: قالت الجزيرة وغيرها أن الأمن اعتقلها واغتصبها وعذبها ثم قتلها وقطع جثتها، ثم أتت زينب بنفسها، ولم يكن لقصة الجزيرة وغيرها اساس اصلا.

(6) الطفل مالك سليمان: اختطف وشنق ورميت جثته أمام منزل أبيه وقبل علم أخته النائمة بالداخل عرض الخبر على الجزيرة.. انا كأخوه للشهيد أنا أتهم قناة الجزيرة بأنها كانت على علم مسبق بهذا الأمر، لأنه خلال 10 دقائق أخته التي في الغرفة الثانية إذا كانت نائمة ولم تفق فوراً يتناقل الخبر على قناة الجزيرة وقناة العربية والبي بي سي.

(7) فيديو بعنوان طفل سوري ينقذ شقيقته: جاء ضمن الحملات الاعلامية المفبركة تناولتها فوكس نيوز الامريكية وجريدة التليغراف اللندنية والديلي ميلو، وتبنت عرضها وتكرار اليومي المحطات الفضائية الخليجية والاقليمية، وحتى الصديقة منها وقعت في فخ هذا الفيلم القصير ان طفلا سوريا يقوم بإنقاذ طفلة سورية مذعورة من وسط إطلاق نار كثيف من قبل الجيش العربي السوري، بعد أن يدعى انه قد أصيب برصاصة قناص طبعاً المقصد هنا هو إعطاء الانطباع بان الجيش العربي السوري يستهدف الأطفال.

ولقد حمل هذا الفيديو على يوتيوب وبحسب تسجيل الدخول فان ما يقارب ممن شاهدوا هذا الفيديو بعد فترة زمنية ليست طويلة 500000

ادلى المخرج النرويجي لارس كليفيبيرج بمعلومات تفيد أن: الفيديو كان مفبركاً، وان الفيديو قد صور في مالطا والطفل والطفلة في الفيلم المصور هم ممثلين محترفين من مالطا، وأن

الاصوات الخلفية المصاحبة للفيلم هي أصوات لبعض اللاجئين السوريين يعيشون في مالطا وقال: كنا نود أن نرى ما إذا كان هذا الفيلم سيحظى بالاهتمام العالمي " للبحث والنقاش حول الجرائم التي ترتكب بحق الأطفال في الحروب.

وقد استغلت قنوات التضليل الاعلامي هذا الفيلم المفبرك لعرضه وإقامة ندوات سياسية اعلامية للنيل من سمعة الجيش العربي السوري.

قناة الجزيرة والتضليل الإعلامي:

قبل الغزو الأمريكي للعراق عام 2003 قامت قناة الجزيرة بأكبر عملية تضليل للمشاهد العربي، وذلك من خلال بث خطاب للرئيس العراقي صدام حسين الذي كان يتوعد فيه الأمريكان بهزيمة مذلة أمام أسوار بغداد، بعملية بسيطة هي تكرار بث الخطاب عشرات المرات يومياً، إلى أن أصبح المواطن العربي يعتقد بان صدام سيصنع المعجزات ويهزم أمريكان ... وقد كان ذلك عبارة عن تهويل وتضخيم لحجم قوات صدام حسين وتضليل الشعوب العربية، وحتى لا يقال أن المعركة لم تكن متكافئة، وأن أمريكا حاربت عدواً قوياً شرساً وجيوشاً ذا عدة وعتاداً، وهكذا صدمت الشعوب العربية ونحن منهم لرؤية . جيش النظام العراقي يتقهقر وينهار بهذه الصورة الكرتونية.

القطريون أنفسهم يقولون أصبحنا اليوم مكروهين من قبل المشاهد العربي بسبب هذه القناة. فلم يحدث يوماً ان قدمت برنامج عن التقدم والازدهار في دول الخليج أو حتى التحدث عن هذه الدول بنبرة إيجابية " أما مذيعي الجزيرة فحدث ولا حرج، فأحدهم يقوم بدور المحقق في

مقابلاته، ويعامل ضيوفه كأنهم متهمون تحت التحقيق، سيخرج منهم المعلومات بطرق تشبه وسائل التعذيب، ومذيع آخر ينحاز لطرف دون الآخر بصورة هزلية مضحكة، ولازلت أذكر صاحب الشعر الأبيض ابتعالية وغروره أمام ضيوفه وكأنهم حفنة من الحنثالة جاء بهم ليستهزئ منهم، إنه برنامج عكس الاتجاه وحينما سئل فيصل القاسم" في مقابلة صحافية عن سبب عدم تخصيصه حلقة واحدة من برامجه للحديث عن الأوضاع الداخلية في «موريا قبل اندلاع الاحتجاجات، "أجاب أنه لم يحن الوقت بعد".

أهم وأشهر المذيعين والمراسلين المستقبليين من الجزيرة.

غسان بن حدو: صحفي تونسي من أصل لبناني، ترأس مكتب الجزيرة في بيروت منذ عام 2004، وكان من أشهر المذيعين أُنذاك، حيث كان يقدم برنامجه الشهير حوار مفتوح". ترك القناة عام 2011، متهما إياها ب " عدم الحياد، وتستخدم أسلوب التعبئة والتحريض في الأحداث داخل سوريا وليبيا، وجاء ذلك خلال لقاء "بن حدو" على قناة المنار.

إيمان عياد: صحفية فلسطينية، ولدت عام 1971 في بيت ساحور بالقدس، انضمت للجزيرة عام 1999 كمذيعة أخبار ومقدمة برامج، أشهرها " منبر الجزيرة" وقدمت "عياد" استقالتها، قائلة: ضميري لا يسمح بالاستمرار في قناة، شاركت في قتل الشعب العربي. **يسرى فودة:** كان يسرى فودة من المساهمين في تأسيس قناة الجزيرة" وبدأ العمل فيها عام 1996 وقدم برنامجه الشهير سري للغاية" كأحد النجوم البارزين حتى استقال منها عام

2011 وذكر في مقال إن بعض الأساليب تتعلق بالإدارة، وبعضها الآخر، يتعلق بالمهنة، واخرى لها علاقة بالسياسة.

لونا الشبل: إعلامية سرية، قدمت برنامج ما وراء الخبر منذ عام 2003، استقالت لونا مع 4 مذيعات أخريات هن جمانة نمور، لينا زهر الدين، جلنار موسي، ونوفر عفلي.

واتهمت لونا قناة الجزيرة بالتآمر مع جبهات غربية، لقلب نظام الحكم في سوريا، والتعامل مع وكالة الاستخبارات الأمريكية وذلك خلال لقاء لها عبر التلفزيون السوري.

كارم محمود: تقدم كارم محمد باستقالة من قناة الجزيرة، متهما إياها بعد الحيادية، وعدم المصداقية في التغطية الإعلامية لاعتصام الإخوان في ميدان رابعة العدوية، مما اضطره للاستقالة بدافع الشعور بالوطنية، بحسب ما ذكره خلال لقائه على فضائية سي بي سي.

منى سلمان: التحقت منى بالجزيرة عام 2008، وقدمت برامج حديث الصباح ومباشر مع ومنبر الجزيرة واستقالت بعد حوالي 8 سنوات، وأشارت إلى أن السياسية التحريرية للقناة هي السبب الرئيسي للرحيل، وتقدم منى سلمان، حالياً، برنامج مصر في يوم على فضائية" دريم.

ضحى الزهري: وفي حديث صحفي لها، قالت الزهيري إنما لم تتحمل إدارة الشعب تجاه القناة، وأصوات الاستهجان والاعتراض داخل الشارع المصري، عما تبثه القناة لذلك فضاك الانسحاب.

نوران سلام: انتقلت نوران إلى الجزيرة عام 2010، من " بي ي سي " وكانت تقدم النشرة الإخبارية، في عام 2013 تركت القناة بعد تجربة قالت إنها استفادت منها، موضحة انها كانت تشعر بأنها تعمل بشكل غير حيادي، تجاه ما يحدث في مصر، وتعمل نوران حاليا بقناة الحياة.

وسام فاضل: كانت مفاجأة من العيار الثقيل فجرها، وسام فاضل مراسل قناة الجزيرة مباشرة في مصر، متهما إياها بالتدليس والكذب العلني والتضليل الإعلامي موضحا أنها تذيع مشاهد قديمة من ميدان التحرير وهو خالي من الناس وتدعى أنها منذ قليل، وكتب فاضل على حسابه الشخصي على موقع التواصل الاجتماعي فيس بوك بأن الجزيرة قناة كاذبه تخفي الحقائق عن العالم ، واعتذر من أصدقائه قائلا: " للأسف كنت اعمل في مكان مفترق فيه المصداقية والشفافية مبنية على موقف سياسي حقير للغاية.

فاطمة نبيل: قالت الإعلامية فاطمة نبيل تعقبا على استقالتها من قناة الجزيرة مباشرة إن جيش مصر خط أحمر ولا أسمح النيل من بلدي .

جاء إعلان عدد من مذيعي ومراسلي قناة الجزيرة مباشرة مصر استقالتهم احتجاجا على ما وصفوه بعدم موضوعيتها في تغطية الاحداث، ومنهم علاء العويطي ، وحاتم فريدو، و دينا موسى، وحجاج سلامة، وحسن عبد الغفار، بالإضافة إلى عشرات الاعلاميين الاخرين.

فبركة: تبين زيف قناة الجزيرة وتراجع شعبيتها وتضليل ذاتها:

نشرت الفضائية القطرية خبراً مفاده أن " الجزيرة " لازالت تنتصر القنوات الاخبارية العربية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا من حيث نسبة المشاهدين، بناء على احصائية.

اعدتها مؤسستا إيبسوس وسيغما في آذار/مارس 2013. وقعت الوكالة الفرنسية بفخ خبر الجزيرة وبعد أيام طلبت وكالة الأنباء الفرنسية (فرانس برس) بإلغاء الخبر الذي نقلته عن الجزيرة ، فقالت في بيانها: " يرجى إلغاء هذا الخبر الذي كان يفيد عن نتائج منسوبة إلى دراسة مشتركة لمعهدي استطلاعات جرت في 21 بلدا من الشرق الاوسط وشمال افريقيا بعدما أكد معهد ايبسوس انه لم يجري أي استطلاع مشترك مع أي معهد آخر حول نسبة المشاهدة للقنوات العربية، وقد تم بث الخبر نقلا عن قناة الجزيرة الفضائية القطرية في 22 ايار/2013.

وفي عام 2014 أفادت دراسة لمؤسسة أمريكية مختصة في قياس آراء الجمهور عن تسجيل تراجع فادح في عدد إقبال المشاهدين على قناة الجزيرة القطرية من 43 مليون مشاهد في اليوم إلى 6 ملايين فقط خلال الأشهر الأخيرة من عام 2013 وحسب ذات المصدر فإن السبب الرئيسي لتراجع الإقبال على هذه الأخيرة يعود إلى عدم الفصل بين الأجندة السياسية للدولة القطرية والخط التحريري للقناة، التي كثيرا ما حاولت أن تقدم نفسها بأنها قناة مستقلة، زيادة إلى ذلك فضح خلقيتها الازدواجية التي تتعامل بها القناة مع المفبركة في ترويج الأخبار.

وفي نفس السياق أضافت الدراسة أن القناة تتعمد انتقاء ضيوفها الذين توجه لهم الدعوة في مختلف برامجها التحليلية والإخبارية وبرامج الرأي على غرار برامج الاتجاه المعاكس" حرصا منها أن لا يخرج ضيوفها على الخط الافتتاحي الخاص بها، الجدير بالذكر ان قناة الجزيرة متهمة بإذكاء الفتنة في العديد من الدول العربية والمساهمة بقدر كبير في سفك الدماء في كل من ليبيا ومصر وسورية، من خلال تهويل الأحداث بنشر الاخبار المغلوطة والمفبركة والتغاضي عن احداث خطيرة حدثت في بعض الدول الخليجية وهو ما أدى إلى استقالة العديد من الصحفيين البارزين والعاملين بها، بعد أن اتضح لهم أن الجزيرة ما هي إلا وسيلة تنفيذ مخطط قطري اسرائيلي.

ومن جهة أخرى وفي ضوء تراجع شعبية الجزيرة أعدتها جامعة " نورث وسترن " في قطر استطلاعاً كشف عن تراجع نسبة المشاهدين للقناة و أعلن فقدان ثقة المشاهد العربي بقيم الأخبار المعلنة في القناة التي لعبت دورا سياسيا وإعلاميا في بدايات ما يسمى الربيع العربي وفقا نقلت صحيفة العرب في لندن وأوضحت الدراسة أن نسبة المشاهدين للجزيرة هي

4 بالمئة فقط في البحرين ، 9 بالمئة في تونس، منذ بداية الربيع العربي و 20 بالمئة في مصر وقالت الصحيفة إن المسح أجري على مدى أربعة أشهر، وشارك فيه ما يقارب من 10 الاف شخص من ثماني دول عربية وهي : مصر، قطر ، تونس ، البحرين، لبنان، المملكة العربية السعودية، الأردن ، والامارات العربية المتحدة، وذلك في محاولة لإظهار

كيفية استخدام الناس وسائل الإعلام الإخبارية، وفي أعقاب " الربيع العربي " الذي بدأ في عام 2011.

وتبين تراجع نسبة مشاهدي الجزيرة من 76 بالمئة إلى 45 بالمئة ، وفي الإجابة عن سؤال لماذا تراجع مشاهدة الجزيرة ؟ أجاب أستاذ الإعلام في جامعة بيرزنت الفلسطينية كانت تتبنى سياسة تحريرية أكثر نكاء ، فالجزيرة ومنذ انطلاقتها لم تخصص حلقة واحدة من برامجها للحديث عن الأوضاع الداخلية في سوريا قبل اندلاع الاحتجاجات، واضاف أبو الرب " علينا ألا ننسى أن سياسة قناة الجزيرة جزء من مشروع سياسي في المنطقة، ارتبط بانقلاب الأمير حمد على والده وبدعم أمريكي، وكانت في السنوات الأولى لانطلاقتها سلاحاً موجهاً ضد السعودية، وحول السبب العام لتراجع شعبية الجزيرة، وذكر أبو الرب سبباً ثالثاً لتراجع شعبية القناة هو تزايد مصادر المعلومات أمام الجمهور، وخصوصاً التسارع الكبير في عدد مستخدمي الإنترنت في العالم العربي، الذي أتاح المجال للاطلاع على حيثيات وتفاصيل الأحداث من أكثر من مصدر وأكثر من زاوية وبالتالي انتهى فعليا عهد سيطرة وسيلة إعلامية واحدة على تشكيل الرأي العام للشعوب العربية وغيرها.

وفي مقال حمل عنوان الجزيرة تتراجع نشرته " الأهرام العربي " أعادت رئيسة قسم الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة د. هويدا مصطفى تراجع الجزيرة لعدم وجود سياسة تحريرية للقناة، لافتة أن الجمهور يبتعد عن الاعلام الموجه وأن قناة الجزيرة لا يمكن أن

تخرج عن نطاق سياسة الدولة القطرية، وبالتالي فإن حيادتها لا يمكن ان تكون مثالية ولا حقيقية ولا موضوعية، ولم يكن ذلك من صفاتها أبدا من نشأتها.

- كيف نوجه مسائل التضليل الاعلامي

نجزم اليوم بأننا أكثر حاجة للمواجهة المكشوفة مع مرتزقة الإعلام، وتعريف أصحاب الكذب والتضليل ومشعلي الفتن، ووضع إستراتيجية إعلامية تخدم أهدافنا الوطنية، وخلق قاعدة بيانات متطورة لتوثيق كل ما يكتب ويقال، ورصد إعلامي ومفكري الخارج الذين يستهدفون أمننا واستقرارنا وعدم السماح لهم بالتغلغل في مجتمعنا، ومن اهم مقترحاتنا للمواجهة للتضليل الإعلامي على بلدنا.

1) بيان خطورة التفكير الظلامي على ابناء المجتمع الاستعانة بالعلماء الذين يتولون التعامل مع وسائل الإعلام في عرض موقف الإسلام من جميع أشكال ومظاهر الانحراف الفكري وفي مقدمتها الغلو والتطرف.

2) التأكيد على القنوات الفضائية الوطنية عدم بث خليط من المعلومات والحملات الدعائية.

3) إقامة المؤتمرات العلمية ونشر الدراسات والكتب التي تقدم الثقافة البديلة ومنها نبذ العنف والتسامح وتركيز خطاب الوحدة وضرورة احترام الآراء والأديان والمذاهب.

4) التصدي للإعلام الفاسد من خلال إقامة حملات التوعية بعدم المتابعة لها والتحذير من خطرهما في المجتمع ابتداء من الأسرة إلى المدرسة والشارع وكلا حسب مساحة عمله

وإمكانياته والاهتمام بما تشاهده العائلة في الفضائيات للأطفال والشباب وقليلي الخبرة وتوعية المجتمع من خطر هذه الأفكار القاتلة.

5) إنتاج مناعة إعلامية مضادة تعتمد بناء الإنسان أخلاقيا وعقائديا خصوصا في الجانب الإعلامي.

6) ايجاد مناهج تربوية تتماشى مع ما يتواجد من تطور إعلامي وخصوصا التي تدرس في المدارس الابتدائية والثانوية، وتدرّس مادة التربية الإعلامية التي أقرتها منظمة اليونسكو عام 1999 فالطالب اليوم يأتي بذهنية متفتحة تتغذي من مئات القنوات الفضائية يوميا فيما تقف المدارس عاجزة عن مجاورات او رقد الطالب بالحصانة الذهنية لانتقاء الأفضل من هذه الفضائيات.

7) ضرورة إشراك منظمات المجتمع المدني الفكرية ومراكز البحوث خصوصا في نشر ثقافة الاعتدال والتحذير من خطورة التقليد الأعمى او استلام الافكار المعلبة ورفد المجتمع بأفكار الحماية الذاتية من تهذيب وتشذيب

وأخيرا علينا ألا نتهاون في هذا الجانب فمازالت ذاكرة التاريخ تؤشر الى ان الكثير من الحروب كانت نتاجا إعلاميا

د. زياد قدور: دبلوماسي سابق ووزير مستشار بوزارة الخارجية والمغتربين أستاذ مادة الإعلام الدولي في كلية الإعلام بجامعة دمشق.

إدارة الأزمة التعليمية:¹

في السنوات الأخيرة الماضية وقف العالم أجمع حائراً مندهشاً من هذا الفيضان المعرفي المتزايد وظهور ما يسمى بأزمة المعلومات والتكنولوجيا، وشهد العقد الأخير من القرن العشرين كثيراً من المفاهيم والتطبيقات الإدارية الجديدة التي أفرزتها المتغيرات السريعة والمتلاحقة، كنتيجة تفاعل ثورة المعرفة والاتصال والتكنولوجيا، ووجدت نظم الإدارة مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها، لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود لها، تؤدي إلى أزمات ذات تداعيات سريعة ومؤثرة، إن الصيغة التعليمية لهذا القرن، هي ثورة تعليمية جديدة تتطلب فكراً مغايراً ومختلفاً يحقق الانتقال من مجتمع صناعة المعلومات والتقدم التكنولوجي المذهل في القرن الحادي والعشرين على جميع مؤسسات الدولة، وعلى الأخص المؤسسات التعليمية، أن تضع خطاً علمية منظمة ومدروسة وواعية لمنع الأزمات والكوارث شي كل مهنة ثم التدريب على مواجهة الأزمات في ضوء المستوى الأمثل لإمكانيات كل مؤسسة.

وإذا كانت الإدارة بوجه عام تتفاعل بظروف المجتمع وأحداثه، فإن المؤسسة التعليمية أبرد بأن تحصن نفسها لمواجهة الأزمات في ضوء المستوى الأمثل لإمكانيات كل مؤسسة.

إذا كانت الإدارة بوجه عام تتفاعل بظروف المجتمع وأحداثه، فإن المؤسسة التعليمية أجدر بأن تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات، لذا فقد، أن الأوان أن نتطرق نحو التكيف مع

¹ أحمد إبراهيم أحمد، خطة إجرائية في إدارة الأزمة المدرسة، دار الوفاء لعنبا الطباعة والنشر، مصر 2009.

الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية والفلسفية السائدة في المجتمع، واعترافنا بحتمية الأزمة يتطلب أن تكون حضوراً في وعينا وإرادتنا حتى في مجرياتها ونحد من مخاطرها، بل والاستفادة من إيجابياتها. لذا يصبح العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية في حاجة إلى أسلوب أكثر تقدماً وتطوراً وابتكاراً.

فإدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة عملية رشيدة تبني على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ومن ثم تحنفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها. إن هناك العديد من الأزمات التعليمية التي واجهت النظم التعليمية المتقدمة والنامية على السواء، وأن النظم التعليمية القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهتها — هذا بصرف النظر عن إمكان التصدي لتلك الأزمات أم لا - تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوز الأزمة بسرعة وفاعلية.

وإدارة الأزمات تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم، فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها، وتبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها، ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة.

وأنه على الرغم من أن الأزمات أمر حتمي، فإن أغلب المؤسسات والقيادات الإدارية تعد للتعامل معها بصورة ضعيفة وغير مناسبة وقد يرجع ذلك للأسباب الآتية:

• النقص الخطير في الدراسات الجيدة، والتي يمكن أن تعطى تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات.

• الأدوات والأساليب الإدارية غير الملائمة، والتي أن تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها.

• غياب المراجع التي يمكن أن تمد المديرين والمسؤولين عن الاتصالات ومنتخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في مجال الأزمات وإداراتها.

إن نجاح أي مؤسسة أو مجتمع في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها عو في حقيقة الأمر نتيجة مباشرة لنتائج اقتراح المعارف العلمية بشكل يحقق التكامل بين جودة تربية وبناء الإنسان القوى الواعي متعدد المهارات من جانب، والتقاء فروع العلم والمعرفة من جانب آخر.

- والجدير بالذكر أن هناك أزمة تعليمية، وأن إصلاح التعليم لا يتم إلا بإحداث تغييرات جذرية في بناء هيكل التعليم، واعتماد خطة الإصلاح على تنمية المهارات للمتعلم والاهتمام بإعداد المعلم وتكثيف الإنفاق على التعليم، حيث أن الإنفاق على التعليم مازال ضعيفاً ولا أمل في تطوير التعليم بدون مضاعفة الميزانيات.

وترجع أسباب الأزمة التعليمية إلى:

• الإنفاق على التعليم مازال ضعيفاً.

• الدروس الخصوصية مفسدة للطالب والمعلم والسياسة التعليمية، ولا بد من تجريمها ومحاربتها بقسوة.

• التعليم غائب عن تكوين الشخصية المتكاملة.

إن مجرد إعلان الحرب على الدروس الخصوصية في الصحف وعلى شاشات التلفزيون بينما العملية التعليمية على حالها لن يتغير من الأمر شيئاً، حينما تفقد العملية التعليمية إلى المعلم المؤهل، رغم انتشار كليات التربية في معظم الأقاليم، وعندما تفقد العملية التعليمية إلى المنهج الواضح، والإدارة المدرسية الصارمة، والمتابعة الرقابية المستمرة، هنا لا بد أن يعلو شأن الدرس الخصوصية، نحن نطالب بعودة دور المفتشين والمراقبين الذين كانوا الفصول، ويراقبون أداء المعلمين، ويسألون التلاميذ ويحاسبون المقصرين فوراً، ونطالب بالتوفيق في اختيار المعلم التربوي الذي يستحق أن يقف أمام التلاميذ معلماً ومربياً وقُدوة.

ملامح الأزمة التعليمية:

من أهم ملامح الأزمة التعليمية في المؤسسة التعليمية على النحو التالي:

• زيادة الفترات في المدارس.

• ارتفاع عدد المتسربين من التلاميذ.

- تخلف المناهج عن تكنولوجيا العصر.
- غياب الدور التعليمي والتربوي من قبل المدرسة: لأن المعلمين يبحثون عن لقمة العيش خارج أسوار المدارس.
- أزمة الدروس الخصوصية لدرجة أن وزير التعليم يسميها "إيدز التعليم" وتعدد أسبابها منها يرجع إلى الأسرة، والمجتمع، والمدرسة.
- أزمة المباني المدرسية وانهايار سور المدرسة.
- غياب دور هيئة الأبنية التعليمية في بناء الأسوار المهتمة نظراً لطول الخطة الموضوعة وعجز في الإمكانيات.
- أزمة المعلمين من الجانب المادي، وعدم تأدية الوظيفة داخل المدرسة نظراً لانشغالهم بالدروس الخصوصية.
- أزمة تسمم تلاميذ المدارس لعدم وجود الوعي الصحي و الوثائقي لديهم وغياب دور الوحدة الصحية داخل المدارس.
- أزمة العنف في المدارس، وقد انتشرت نظراً لغياب أعمال السنة وضعف في السلطات الممنوحة للمعلم والمدير.
- أزمة التعليم الفني وعدم وجود الميزانية الكافية لتطويره.

• أزمة التنسيق بين وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي بخصوص الناجحين في الثانوية العامة.

وبالرغم من تكوين صورة متشائمة عن الوضع الحالي في المدارس نظراً لما تمر به من أزمات، فإن يمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:

• أزمة عدم وجود ثقافة مجتمعية تربوية للتعامل مع الأزمات ، بمعنى عدم تعود الطلاب والمعلمين والقيادات المدرسية على ممارستها

• تبدأ الجهات المسؤولة في التحرك فقط عندما تحدث الأزمة أو النكبة، وهذا ما يسمى " الإدارة بالأزمات " Crisis By Management "

وبعد معالجة الأزمة ترجع الأمور إلى حالها القديم، بمعنى غياب ثقافة التعامل مع الأزمات.

• إهمال الإنذارات والإشارات المبكرة لأي خلل وعدم التصدي لها في بداية الأمر.

• غياب فريق التدخل المعد والمدرّب للتدخل أثناء وقوع الأزمة.

• غياب تدريب القيادات التعليمية والمدرسية لممارسة التعامل مع الأزمات في الواقع من خلال أساليب التدريب على السيناريوهات ولحب الأدوار وعمل التمثيليات المعدة بذلك.

• غياب أدوات الاتصال بين المدرسة والجهات المجاورة للمدرسة (الوحدات ، الصحية/ المطافئ/...إلخ).

• غياب الوعي الصحي لدى التلاميذ وتكوين عادات سيئة تجاه الصحة العامة.

• ضعف إمكانيات هيئة الأبنية التعليمية بالمعدات والتجهيزات المطوبة البطء في تنفيذ

برنامج المدارس الخاصة ببناء الأسوار.

أساليب التعامل مع الأزمات التعليمية:

مما لا شك فيه أن التعامل مع الأزمة بحرية الحركة، وفيما يلي عرض موجز لأساليب

التعامل مع الأزمة على النحو التالي:

أولا : تبسط الإجراءات:

إن تجاهل عنصر الوقت يؤدي إلى تفاقم الأزمة، ويهدد كيان التنظيم الإداري، الأمر الذي

يتطلب تبسيط الإجراءات، مما يساعد على سرعة معالجة الأزمة واختصار الزمن والوقت،

فلا يعقل أن تخضع معالجة الأزمة للإجراءات المنصوص عليها في لائحة أو قانون.

ثانيا: المنهج الإداري العلمي:

لا يمكن أن يتم التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجال، بل ولا بد وأن تخضع

للمنهج الإداري العلمي والذي يشمل أربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: التخطيط

يشمل كيفية التعامل مع الأزمة تصور الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث ومعرفة

الاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على تلك الأزمة.

المرحلة الثانية: التنظيم

عادة ما يهتم بتحديد الأفراد الذين يتعاملون مع الأزمة، ومهام كل منهم والمسئول عنهم، وسبل الاتصال بهم وخطوط السلطة، وقنوات الاتصال التي تربط بينهم.

المرحلة الثالثة: التوجيه

يتضمن شرح طبيعة المهمة، ومتى يتم التدخل، والغرض من هذا التدخل والسلطة المفوضة، وغالبا ما يزود الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالمعلومات، الأمر الذي يسهل من مهمة اتخاذ وصناعة القرار.

المرحلة الرابعة: المتابعة

وغالبا ما يتم استخدام الموارد الإدارية للقيام بعمل معين مع مراعاة أن يكون الأمر واضحا وقابلا للتدفق مبينا العمل المطلوب تأديته من خلال المتابعة، فلا بد أن يكون هناك متابعة حقيقية للأزمة، لأنه غالبا ما تكون معالجة الأزمة معالجة مرحلية وليست نهائية، وبالتالي تظل أسبابها كامنة، الأمر الذي يستلزم الاهتمام بمعالجة أسبابها دون وقوعها مرة أخرى.

ثالثا: التواجد الفوري في موقع الأزمة:

تعتمد إدارة الأزمات على التواجد الفوري في الموقع فلا يمكن معالجة أى أزمة أو مقاومتها أو التصدي لها، إلا من خلال الحضر الدائم لاستيعاب أسباب وعناصر وأبعاد الموقف الذي يوجهه الكيان الإداري، فضلا عن ذلك فالحضور في موقع الأزمة يتيح للمتعامل معها معرفة ما يحدث أولا بأول، ومن ثم إذا احتاج الموقف، بالإضافة إلى أن الحضر الدائم

يساعد على كسب المؤيدين للتعامل مع الأزمة، وعدم إعطاء الفرصة للمعارضين له للهجوم عليه.

رابعاً: تفويض السلطة:

إذا كان ينظر إلى تفويض السلطة على أنه محور العملية الإدارية، فإنه من الأهمية بمكان في إدارة الأزمة، وأدعى للاستخدام حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى السرعة العاجلة في اتخاذ القرار المناسب مع مراعاة أن تفويض السلطة يجب أن يتم في نطاق المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية)، ويجب أن يتصف القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة بمناسبة الأزمة وقابليته للتنفيذ مع مراعاة إمكانية إبلاغه للمستويات الإدارية بسهولة ويسر، وأن يكون القرار واضحاً بحيث لا يحدث لبس أو سوء فهم، وأن يتم انسياب القرار وتدفعه إلى كافة المستويات دون عائق ويمكن متابعة عن قرب مع مراعاة أن يتم إصداره في التوقيت المناسب بحيث يتزامن مع الحدث.

خامساً: فتح قنوات الاتصال

تحتاج إدارة الأزمة إلى فتح قناة الاتصال مع الطرف الآخر كأداة للحصول على المعلومات إلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة ونتائجها، ومما لا شك فيه أن قناة الاتصال المفتوحة تعد من أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة أو استفحالها.

طرق وعلاج الأزمة التعليمية:

تضمنت خطة إدارة الأزمة التعليمية النقاط التالية:

- عمل قائمة إرشادية بالأماكن المهمة (الوحدة الصحية، المطافئ، المستشفيات) تساعد المديرين للاستعداد والتدريب على الاستجابات المختلفة الواسعة لمواقف الأزمة.
- الوضوح والاطلاع والدراية بخطوات إدارة الأزمة.
- إقامة جسور قوية بين المدرسة والمجتمع المحلي والشرطة والمستشفيات، وشبكات الإنذار المبكر لمواجهة الأزمة والتقليل من أثارها.
- أن يكون هناك تحديد واضح للمسئوليات لكل فرد في المدرسة.
- نلتزم المدارس بتدريب موظفيها وطلابها بشكل أكثر فعالية على مجموعة متنوعة من الأحداث المختلفة.
- أن يكون هناك تحديد واضح للمسئوليات لكل فرد في المدرسة.
- نلتزم المدارس بتدريب موظفيها وطلابها بشكل أكثر فعالية على إدارة الأزمة عن طريق المحاكاة وتمثيل الأدوار.
- يقوم مرشد بالمدرسة بعقد جلسات أثناء وبعد الأزمة.
- تحسين وتطوير طرق إبلاغ الأفراد عن الأزمة.
- أن يكون بكل مدرسة متحدث رسمي أثناء الأزمة.

- منع دخول وسائل الإعلام للمدرسة أثناء الأزمات.
- أن تكون الأحياء المجاورة مجهزة بشكل أفضل لتعامل مع لطوارئ.
- مشاركة كل المرشدين في مساعدة الطلاب أثناء الأزمة.
- توضيح كيفية استجابة فريق العمل من خلال التنسيق والإشراف والتقييم.
- إقامة الإنذارات المبكرة.
- بناء الخطط، والخطط البديلة لمواجهة الأزمات والكوارث المحتملة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- تجهيز طفايات الحريق واستعداد الدفاع المدني.
- تزويد جميع المدارس بتليفون للضرورة لمواجهة الأزمات، بمعنى تزويد المدرسة ببعض أجهزة الاتصال (المحمول) حتى يمكن للمدرسة القيام بدورها فور وقوع الحادث.
- توزيع لافتات مطبوعة مبرة لتعليقها في الطرقات وعلى السلالم لإرشاد الطلاب.
- تكوين لافتات مطبوعة مبرة لتعليقها في الطرقات على السلالم لإرشاد الطلاب.
- تكوين لجنة للعلاقات العامة لامتصاص غضب أولياء الأمور ولتحسين العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور.

• تكوين لجان داخل المدرسة ذات أدوار محددة عند وجود الأزمة، ويتم تدريب هذه اللجان وفق سيناريوهات وتمثيل تجارب مفتعلة حتى يتم التعامل مع الموقف بسهولة.

• مناقشة أجهزة الأبنية المدرسية بعيداً عن الإدارة التعليمية- بعمل دورات واجتماعات مستمرة مع المديرين والنظار والوكلاء مرة على الأقل كل شهر للكشف عن أي خلل في المبنى وخصوصاً في المباني المستأجرة.

• الاهتمام بوجود طبيب مقيم بكل مدرسة للقيام بواجبه نحو أي مشكلة طبية.

ضرورة أن تلم القيادات التعليمية والمدرسية بمراحل الأزمة إماماً كافياً حيث تعمل على:

-اكتشاف الإنذارات المبكرة للأزمة من وجود أي خلل وعدم تفاقم هذا الخلل.

-الاستعداد والتهيؤ للحد من أضرار الأزمة.

-التخطيط لمواجهة الأزمة.

-التدخل لمواجهة الأزمة.

• الاهتمام بوجود طبيب مقيم بكل مدرسة للقيام بواجبه نحو أي مشكلة طبية.

• التعلم (الدروس المستفادة) وعدم تكرار الأخطاء السابقة وتجنبها والاستعانة بهذه الخبرات في المواقف الجديدة.

• عمل أدلة إرشادية توزع على المراحل المختلفة بموضوعات مختلفة لزيادة الوعي الطلابي.

أما بخصوص كيفية معالجة ومواجهة الأزمات، فيمكن إعطاء مثال من محافظة الإسكندرية، حيث قامت المحافظة بعمل تجربة علمية لمواجهة أزمة مفتعلة بمنطقة زاية عبد القادر، وهي الزاوية التي كانت قد تعرضت لأزمة حقيقية منذ ثماني سنوات عندما انهار أحد جسورها، وأشار المحافظ أن التجربة تهدف إلى التعرف على أوجه القصور في مواجهة الأزمات وكيفية تجنبها.

ايضا عندما تعرضت محافظة الإسكندرية لبعض حالات الغش في المرحلة الإعدادية وظهرت إشاعة بأنه سوف يعاد العام الدراسي، فتجمع الأهالي وأولياء الأمور أمام وكالة الوزارة وحاولوا تدميرها.. . إلا أن استطاع التعامل بهدوء واتزان لمعالجة مثل هذه الأزمات.

واجبات ومسؤوليات فريق إدارة الأزمات المدرسية والتعليمية:

يتم تشكيل فريق إدارة الأزمة من شاغلي المبنى أو المدرسة وتكليف أعضائه بالواجبات التالية:

-إرشاد العاملين بالمدرسة أو المبنى إلى طرق ومداخل الهرب ومخارج الطوارئ ونقاط التجمع.

-نقل الوثائق والأشياء ذات القيمة.

-تقديم الإسعافات الأولية ورفع الروح المعنوية لشاغلي المبنى أو المدرسة وبخاصة الطلاب.

-مكافحة الحرائق ومساعدة فرق الإطفاء والإنقاذ والصحة.

2-واجبات المعلمين/ المعلمات والطلاب والموظفين في حالات الطوارئ:

- التحلي بالهدوء وعدم الارتباك.
- إيقاف العمل فوراً.
- قطع التيار الكهربائي عن المكان.
- عدم استخدام المصاعد الكهربائية.
- التوجه إلى نقاط التجمع من خلال (مداخل الهروب ومخارج الطوارئ).
- التنبيه على الطلاب بعدم الركض أو تجاوز زملائهم حتى لا تقع إصابات بينهم.
- لا تجازف ولا تخاطر بحياتك، ولا ترجع إلى المدرسة مهما كانت الأسباب، إلى أن يؤذن لك بذلك من المسؤولين.

3-كيفية التصرف في حالة الحريق:

- كسر زجاج إنذار الحريق لتشغيله.
- إبلاغ غرفة المطافئ فوراً على الرقم (الطوارئ) مكافحة الحريق إذا أمكن باستخدام أقرب مطفأة مناسبة لنوع الحريق كما يأتي:

-سحب مسمار الأمان بالمطفأة.

-وجه فوهة المطفأة إلى مكان الحريق.

-اضغط على المقبض لتشغيل المطفأة.

- تأكد أن المكان الذي تقف فيه لا يشكل خطورة وأنه باستطاعتك الهرب إذا انتشر الحريق.

4- واجبات فرق مكافحة الحرائق في المدارس ومباني الوزارة:

- تحديد مكان الحرائق من خلال ملاحظة اللوحة التوضيحية لنظام إنذار الحريق.
- القيام بمكافحة الحريق بوسائل الإطفاء المتوفرة بالمبنى أو المدرسة.
- التأكد من غلق الأبواب لمنع انتشار الحريق بباقي مكونات المبنى.
- التعاون مع الفرق المتخصصة التابعة لإدارة الدفاع المدني والحريق بإرشادهم إلى موقع الحريق ونوعه وأجهزة ووسائل الإطفاء المتوفرة.

5- واجبات رؤساء الأقسام والوحدات بكافة الإدارات والمدارس:

- التأكد من إغلاق الأبواب والنوافذ فيما عدا المخارج المخصصة لعمليات الإخلاء.
- التأكد من فصل التيار الكهربائي.
- الإشراف على عمليات الإخلاء.
- التأكد من عمليات الاتصال بالجهات المختصة (الدفاع المدني، وزارة الصحة).
- التأكد من وصول الفرق المتخصصة لإدارة الدفاع المدني والحريق.
- التوجه إلى نقطة التجمع، للتأكد من وجود جميع العاملين وعدم تخلف أي منهم داخل المبنى.

6- مسؤوليات مهام مديري المدارس والإدارات بالوزارة:

- التأكد من أن جميع العاملين بالمبنى على دراية تامة بمدخل الهروب.
- التأكد من أن جميع الأبواب على مخارج الطوارئ والممرات المؤدية إليها مفتوحة طيلة اليوم، وأن تكون سهلة الفتح للخارج.
- التأكد من خلو مداخل الهروب من العائق وأن تكون واضحة تماما للعاملين بالمبنى أو المدرسة ومثبت عليها اللوحات الإرشادية الدالة عليها،

7- واجبات الحراس:

- تأمين المبنى وحفظ النظام.
- منع دخول أي أفراد غير المتخصصين داخل المبنى.
- منع خروج أحد من البوابة الرئيسية لمباني الوزارة إلى أن تنتهي عمليات الإخلاء والسيطرة على الأزمة وانتهاء الحالة الطارئة.
- انتظار الفرق المتخصصة من رجال الدفاع المدني وإرشادهم لموقع الحريق.

أمثلة واقعية لبعض الأزمات المدرسية وطرق علاجها:

- حريق في المدرسة.
- وفاة أحد الطلبة.
- وفاة مفاجئة للمعلم.
- تسمم غذائي بين الطلبة.
- صواعق أو كوارث من العوامل الجوية.

- حادث سقوط أتوبيس في حالة مدرسية.
- انهيار جزئي أو كلي لمبنى أو سور المدرسة على عدد من الطلاب.
- مشاجرة بالأدوات الحادة بين الطلبة.
- سقوط أحد الطلبة مغشياً عليه في ملعب المدرسة.
- إصابة أحد الطلبة بنوبة صرع أو ربو.
- الإعداء على أحد المطمئن من قبل الطلبة.
- رفض طلبة الفصل دخول أي معلم الفصل، وبعض حالات الشغب الداخلي.

أمثلة لواقع الأزمات المدرسية:

سوف يتم عرض سبعة نماذج من الأزمات المدرسية على النحو التالي:

الازمة الأولى:

يذكر أحد مديري المدارس بإحدى المناطق التعليمية أنه تعرض لأزمة في أثناء اليوم

الدراسي ويمكن تحديد هذه الأزمة على النحو التالي:

1- مسمى الأزمة: معلم يتسبب في إصابة عين طالب

2- وصف الأزمة كما حدثت: يقول كان أحد المعلمين يعمل على تثبيت لوحة خشبية في

جدار الصف وأحد الطلاب المتميزين المثالين بجواره ومع ضرب السمار انكسر ووقع في

عين الطالب، ومن شدة الضربة خرج الدم بغزارة، حول المعلم إسعاف الطالب، مع مدير المدرسة وتوجها به إلى المستشفى، وعمل له الإسعافات اللازمة وتبين إصابته بشق في حدقة العين وتأثر البصر، وتم استدعاء ولي أمر الطالب لدى مدير المدرسة وحاول المدير أن يبدأ بالإشادة بابنه ومستواه ومثالية وتدريجا حتى تم إخباره بالأمر قبل أن يرى ابنه المصاب وحرص مدير المدرسة على تهدئه ولي الأمر وتم إحضار ابنه وتقبل الأمر، وحضر المعلم معتذرا مبدئيا استعداده لأي أمر يطلب، ولكن تقبل ولي الأمر وثقته في الجميع ساعدت على إنهاء الأزمة داخليا.

3- وصف الأزمة كما حدثت: يقول كان أحد المعلمين على تثبيت لوحة خشبية في جدار

الصف وأحد الطلاب المتميزين المثالين بجواره ومع ضرب المسمار انكسر ووقع في عين

الطالب، ومن شدة الضربة خرج الدم بغزارة، حاول المعلم إسعاف الطالب، مع مدير

المدرسة توجها به إلى المستشفى، وعمل له الإسعافات اللازمة وتبين إصابته بشق في حدقة

العين وتأثر البصر، وتم استدعاء ولي أمر الطالب لدى مدير المدرسة وحاول المدير أن

يبدأ بالإشادة بابنه مستواه ومثالية وتدريجا حتى تم إخباره بالأمر قبل أن يرى ابنه المصاب

وحرص مدير المدرسة على تهدئه ولي الأمر وتم إحضار ابنه وتقبل الأمر، وحضر المعلم

معتذرا مبدئيا استعداده لأي أمر يطلب ، ولكن تقبل ولي الأمر وثقته في الجميع ساعدت

على إنهاء الأزمة داخليا.

4- الإجراءات التي اتخذت لإنهاء الأزمة أو التقليل من خطورتها:

أ) إسعاف الطالب مباشرة ونقله إلى المستشفى.

ب) استدعاء ولي الأمر وشرح الأمر له بهدوء حتى لا يصدم خاصة وأن الإصابة في العين.

ت) تم وعد ولي الأمر بمتابعة حالة ابنه ومراجعة المستشفى حتى يشفى بإذن الله.

ث) تنبيه المعلمين عموماً إلى أخذ الحيطة والحذر عند أي عمل بالمدرسة.

5- الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدث الأزمة:

أ) عدم أخذ الحيطة من قبل المعلم قبل الشروع في العمل.

ب) فضول الطلاب وحب الاستطلاع وقربهم من المعلمين أثناء العمل في مثل هذه الأمور.

الأزمة الثانية:

أحد المديرين بمدرسة ابتدائية في منطقة أخرى واجه أزمة من نوع آخر وسنذكر تفاصيلها

فيما يلي:

1- مسمى الأزمة: سقوط أحد المعلمين مغماً عليه داخل الفصل.

2- وصف الأزمة: سقط المعلم أمام طلابه بين السبورة ومقدمة الفصل ملقياً على بطنه

ووجهه.

وعلى إثر ذلك جرى أحد الطلاب مخبراً الإدارة بما حصل للمعلم.

الإجراءات التي اتخذت لإنهاء الأزمة أو التقليل من خطورتها:

اتجه المدير ومن كان معه في الإدارة من المعلمين والوكيل والمرشد إلى الفصل وقاموا بحمل المعلم وإخراجه من الفصل إلى إحدى غرف المكاتب المجاورة، وتم عمل الإسعافات الأولية، ثم الاتصال بالمستشفى القريبة من المدرسة عندما تبين أن الحالة خطيرة لاسيما أنه قد تعرض في سنوات سابقة إلى حالات مشابهة، واتضح من خلالها أنه تعرض لجلطة في الدماغ، وبعد ذلك حمل إلى المستشفى، ووضع في العناية المركزة حتى توفاه الله عز وجل، بعد سقوطه في الفصل بثلاثة أيام تقريبا، كذلك تم عمل محضر بالواقعة في نفس اليوم موثق من المعلمين والطلاب وإدارة المدرسة ورفع إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة التعليمية التابع لها المعلم.

قائمة المراجع:

- أحمد إبراهيم أحمد، خطة إجرائية في إدارة الأزمة المدرسية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر 2009.
- أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمات الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- إسماعيل عبد الفتاح، الإعلام وإدارة الأزمات، ط2، دار العالم لعربي لقاهرة، 2002
- إسماعيل محمود حسين، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع القاهرة ، 2003.
- بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- حسين عماد مكاوي، ود، ليلي حسين السيد الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، لبنان 2010.
- حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الطبعة 3 الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر 2008.
- حمدي شعبان، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط3، الشركة العربية للتسويق
- ريهام علي حامد نوبر، مراجعة حزيم الخالدي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، لبنان 2017.

• سلوى عثمان الصديقي وامير عثمان منصور يوسف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 2005.

• سيهام الشجيري، البناء الإعلامي للآزمات، إشكالية العرض والتناول، ط1، دار الكتاب الجامعي، لبنان 2018.

• شريف منى صلاح الدين، إدارة الآزمات، الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، القاهرة 1998.

• عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الآزمات (مدخل نظري تطبيقي) دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 30، 32

عاطف عدلي العبد، مدخل الى الاتصال والرأي العام، الأسس النظرية والإسهامات العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.

• اعبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الآزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2012.

• اعبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الآزمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص 205

• محمد شومان ، الإعلام والآزمات، مدخل نظري وممارسات عملية دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة 2002.

• محمد فتحي، الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، دار النشر الإسلامي، القاهرة
2002.

• محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد أ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
2003.

• محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد أ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
2003.

• محمود حافظ حجازي، وسائل الاتصال الرسمي ط 1 ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر
مصر 2006.

• محمود يوسف ، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة
2002.

• ميلود مراد، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى للنشر والتوزيع الجزائر
2003.

• ناصر دادي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، نظرية تطبيقية دار
المحمدية العامة، 2000.

• View = articlid = 46 % 3 aqprintemps -arabeq &=362%3adr - ziad-
kaddour & impl=component & print=1 & iauou.

- Thierry Libert ; l'entreprise en état de choc, ed : de l'environnement , paris, 1998
- Marie hellène ; communication, ed : dunod ,3eme ed ,paris ;2000