

الفصل الثالث  
الفصل الثالث

## العلاقات العامة والأزمات الدبلوماسية

- المقدمة.
- أولاً: ماهية الأزمة الدبلوماسية وخصائصها.
- ثانياً: أسباب الأزمات الدبلوماسية.
- ثالثاً: أبعاد الأزمات الدبلوماسية.
- رابعاً: مراحل الأزمات الدبلوماسية.
- خامساً: دور العلاقات العامة في التخطيط للأزمات الدبلوماسية قبل حدوثها.
- سادساً: دور العلاقات العامة أثناء الأزمة الدبلوماسية.
- سابعاً: دور العلاقات العامة بعد الأزمة الدبلوماسية.
- الخاتمة.

## المقدمة

الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، الأمر الذي يؤكد على أنها ظاهرة إنسانية، وجزء من نسيج الحياة، ارتبط وجودها بوجود الإنسان على الأرض فهي ليست سمة من سمات العصر الحالي، فالأزمة وجدت منذ بدء الخليقة، وعُرفت في مختلف العصور بشكلٍ يتناسب مع طبيعة كل عصر، إلى أن وصلت ذروتها في عصرنا الحالي، بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد، مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات، وانتهاءً بالأزمات الدولية.

وجدير بالذكر أن مصطلح الأزمة الدبلوماسية تم تداوله بشكل موضوعي ومقنن في علم السياسة الدولية خلال القرن التاسع عشر؛ لتحديد الفترة الإنتقالية ما بين الحرب والسلام سواء أدت الأزمة إلى نشوب صراع مسلح، أو تم تسويتها بالطرق السلمية؛ لذا ينظر البعض إلى مصطلح الأزمة الدبلوماسية كفترة حرجية ومرحلة خطيرة بين فترتي السلم والحرب، لتشكل في الوقت ذاته نقطة تحول في مسار العلاقات الدولية، بإعتبارها ظاهرة سياسية تحدث بشكل متكرر وتحمل في ثناياها تهديداً للقيم، والمصالح العليا للدول المتفاعلة، والداخلية في علاقات متشابكة في المجتمع الدولي، وتؤثر في إدارة وحداته في ظل بنيته القطبية التعددية والثنائية والأحادية.

ونتيجة لذلك أنشأ ما يُسمى بعلم إدارة الأزمات - العلم الذي يعني: الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات، التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المنظمة، ويكون للعلاقات العامة دوراً حيوياً في أوقات الأزمات؛ لأنها تستطيع تقليل الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، والتي يمكن أن تلحق ضرراً بالمنظم، فالأزمات تختلف في شدتها، ولكنها تشترك في كونها تُسبب ضرراً للمنظمات يمكن قياسه من خلال تدهور صورة المؤسسة وسمعتها، والخسائر المادية التي تنتج عنها - كأحد أهم وأبرز العلوم الإنسانية المعاصرة التي تُدرّس في المعاهد والجامعات في دول العالم، والتي يُؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة؛ لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها.

ومن هنا نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمات الدولية، ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر، وتأخير حدوثها لاتخاذ التدابير التخطيطية الوقائية لمعالجتها حال تعذر التصدي لها والسيطرة عليها قبل حدوثها؛ لذا سوف نسعى في هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم الأزمة الدبلوماسية، وخصائصها، وأسباب حدوثها، ومراحلها، ودور العلاقات العامة في إدارتها أثناء مراحلها المختلفة.

## أولاً: ماهية الأزمة الدبلوماسية وخصائصها:

الأزمة الدبلوماسية من أكثر الكلمات تداولاً، في مختلف الأنظمة والتخصصات، فقد عانت تلك الكلمة من كثرة الاستخدام، حتى يتصور البعض أن صياغة مفهوم وتعريف لهذا المعنى يعد شيئاً تقليدياً، لا يُضيف شيئاً، ويتكون هذا المصطلح من مفردتين: أولاهما الأزمة، وثانيهما الدبلوماسية، وفيما يلي سوف نتعرف على معنى كل منهما على حدة، ثم المعنى العام لهذا المفهوم.

"الأزمة": يرجع أصل هذا المفهوم إلى علم الطب الإغريقي القديم "Medical origin" للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة أو لحظات مصيرية في تطور المرض، ثم تطور ونما؛ حيث يوجد اليوم ما يسمى بأزمة الثقة "Confidence Crisis" وأزمة إفراط الإنتاج "Over Production"،<sup>1</sup> على العكس تماماً من حقيقته لدى بعض الفلاسفة والمؤرخين في مؤلفاتهم التي تؤكد على تحديد الأمور بدقة فائقة، إلى أن جاء القرن السابع عشر والذي شاع فيه استخدام هذا المصطلح للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدول والكنيسة، ولكن مع حلول القرن التاسع عشر تم اقتباسه للدلالة على المشكلات التي تعوق تطور العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وذلك حتى بداية القرن العشرين والذي استعار فيه علماء الاقتصاد والاجتماع والنفوس ورجال السياسة وخبراء الإدارة؛ للتعبير عن حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب والخدمات ورؤوس الأموال.<sup>2</sup>

والأزمة تفيد في اللغة معنى: الضيق والشدة؛ يقال أزمّت عليهم السنة أي: اشتد قحطها أي استأصلكثهم، وتأزم، أي: أصابته أزمة،<sup>3</sup> ومنه المضيق أي الطريق الضيق بين جبلين، المأزم،<sup>4</sup> والأزمة مشتقة من فعل أزمَ أي: شدة العض بالفم كله وقيل الأنياب، وقيل أن يعضه ثم يكرر عليه ولا يرسله، وأزمَ الفرس على فأس اللجام: قبض، الأزم: القطع بالأنياب والسكين

<sup>1</sup>. عزت عبد الواحد: إدارة الأزمة في السياسة الخارجية المصرية: دراسة حالة أزمة الخليج ١٩٩٠، (جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: ١٩٩٤). ص: ٢٣-٢٥.

<sup>2</sup>. نيفين الحلواني محمد، (٢٠٠٤): إدارة الأزمات والسياحة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة. ص: ٧.

<sup>3</sup>. صبحي رشيد اليازجي: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم دراسة موضوعية، (مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية: ٢٠١١). ص: ٣٢١-٣٧٧.

<sup>4</sup>. محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، (بيروت، دار الكتاب العربي: ١٩٧٦). ص: ١٥.

وغيرها، وقد رُوي في الأثر العمي: (اشتدي أزمة تنفجى) قيل: الأزمة السنة المجدبة.<sup>1</sup> ليفيد المعنى اللغوي الشدة والضيق والجذب أو القحط أو المجاعة.

وفي اللغة الصينية يعبر مصطلح الأزمة الذي يعني "Wet-Ji" تعبر الأولى "Wet" عن "الخطر"، والثانية "Ji" عن "الفرصة" التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تتطوي عليه من مخاطر إلى فرص؛ لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي، وإيجاد الحلول البتاءة.<sup>2</sup> وفي الاصطلاح عُرف مصطلح الأزمة بمفاهيم عدة من أبرزها:<sup>3</sup>

- "الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير".
- "الأزمة فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم".
- "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها".
- "الأحداث التي تتصف بالتهديد، مع الحاجة إلى الاستجابة السريعة، وتحمّل تكاليف عالية في حالة عدم حلها بكفاءة".<sup>4</sup>
- "الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة - سلبية كانت أو ايجابية- تُؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".
- "الأزمة موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية".

<sup>1</sup>. محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق. ص: ٣٢٠.

المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مرجع سابق. ص: ١١٩.

<sup>2</sup>. فهد أحمد شعلان، إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات، مرجع سابق.. ص: ٢٥.

<sup>3</sup>. علي بن لههول الرويلي، (٢٠١١): الأزمات تعريفها - أبعادها - أسبابها، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية "إدارة الأزمات"، كلية التدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. ص: ٢-٣.

صبرية بنت مسلم الليحيوي، (١٤٢٤هـ): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، كلية التربية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية. ص: ٧.

<sup>4</sup>. Greening Daniel w: do Manager and strategies matter, (journal of management studies, jan 96, vol 33, issue1:1996). P: 25-27.

– "الأزمة خبرة متعلقة بمعوق غير مألوف".

عرف "أبو قحف" الأزمة بأنها: "تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية دون توقع لها أو فرص لتجنبها، وهي تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، كما أن عدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيئ إلى وضع أسوأ".<sup>1</sup>

وعرفها "هاريسون Shirley Harrison" بأنها: "تغير مفاجئ غالباً إلى الأسوأ، ويمكن أن يحدث نتيجة لحادث أو نتيجة للإهمال، أو بسبب سلوك إجرامي يقوم به بعض الأشخاص مثل: العبث بالمنتجات أو أعمال التخريب، وهي تعد جوهرراً للأخبار حيث تلقى دائماً تغطية واسعة النطاق من جانب وسائل الإعلام".<sup>2</sup>

وتفيد الأزمة من الناحية السياسية: "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً".<sup>3</sup>

ومن الناحية الاقتصادية تفيد: انقطاع في المسار الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج، أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".<sup>4</sup>

فمحصلة الأزمة إذا مجموعة من التأثيرات السلبية الناتجة عن الظواهر الاجتماعية: كالكوارث الطبيعية والبشرية أو الصناعية، بل والمشكلات بمفهومها المجرد الذي يتضمن قدراً من الخطورة والتهديد والمفاجأة التي تتطلب التصدي لها لضمان إعادة التوازن، تنحصر أسبابها في: سوء الفهم، وسوء الإدراك، وسوء التقدير والتفويض، والإدارة العشوائية، والرغبة في الابتزاز، واليأس، والإشاعات، واستعراض القوة، والأخطاء البشرية، والأزمات المخططة، وتعارض الأهداف.

<sup>1</sup> . عبد السلام أبو قحف: إدارة الأزمات، (القاهرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع: ١٩٩٩). ص: ١١.

<sup>2</sup> . Shirley Harrison: public relations: an introduction, (2<sup>nd</sup>, ed , London, Thomason learning: 2000). P: 112.

<sup>3</sup> . السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، (القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية: ٢٠٠٢). ص: ١٣.

<sup>4</sup> . محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأزمات، (القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٤: ٢٠٠٤). ص: ٥١.

أما مصطلح الدبلوماسية فقد أجمع معظم الباحثون والمفكرون في هذا المجال على أن كلمة "الدبلوماسية" مشتقة من الكلمة اليونانية "دبلوم: Diploma" أي المطوية أو الوثيقة، موصوف بها أي مخطوط أو كتاب أو رسالة صادرة عن الملك وموقعه منه ومطوية إلى طيتين بقصد حفظها؛<sup>١</sup> وينسجم هذا المعنى مع ما كان معروفاً في العهد الروماني من معنى لهذه الكلمة، والتي كان يقص بها جوازات المرور والسفر، والتي كان يتم التعامل فيها وهي مطوية الشكل.<sup>٢</sup>

ومن أشهر تعاريف الدبلوماسية هو تعريف قاموس أكسفورد الإنكليزي الذي تبناه المؤلف والدبلوماسي الذائع الصيت "السير هيرالد نكلسون" الذي عرّف الدبلوماسية بأنها: "علم إدارة ورعاية العلاقات الدولية عن طريق المفاوضات، أو طريقة معالجة وإدارة هذه العلاقات بواسطة السفراء والممثلين الدبلوماسيين، فهي عمل وفن الدبلوماسي".<sup>٣</sup>

وكذلك من أشهر تعريفات الدبلوماسية ما أشار إليه الدبلوماسي البريطاني "السير ارنست ساتو" بأنها: "استعمال الذكاء واللباقة في إدارة العلاقات الرسمية بين حكومات الدول المستقلة".<sup>٤</sup> وعرفها "شارلز" بأنها: "علم العلاقات القائمة بين مختلف الدول المنبثقة عن مصالحها المتبادلة، وعن مبادئ القانون الدولي وأحكام الإتفاقيات".<sup>٥</sup>

وعرفها "براديه فوديره" بأنها: "فن تمثيل الحكومات ومراقبة حقوق الوطن ومصالحه وكرامته حتى لا تُمس في الخارج، وكذلك إدارة الشؤون الدولية، وإدارة المفاوضات السياسية أو تتبعها وفقاً للتعليمات الصادرة بشأنها".<sup>٦</sup>

وهناك من يرى أن الدبلوماسية هي: فن تمثيل الحكومة ومصالح البلاد لدى الحكومات وفي البلاد الأجنبية، والعمل على ألا تُنتهك حقوق ومصالح وهيبة الوطن في الخارج، وإدارة

١ . محمد خلف: النظرية والممارسة الدبلوماسية، (المغرب، المركز الثقافي العربي: د.ت). ص: ٤٥.

٢ . عبد الفتاح شبانة: الدبلوماسية، (القاهرة، مكتبة مدبولي: ٢٠٠٢). ص: ٩.

٣ . موسى حلمي عمارة: دور الدبلوماسية الفلسطينية في إدارة الأزمة الصحية أثناء الحصار على محافظات غزة، مرجع سابق. ص: ٤٠.

٤ . عدنان البكري: العلاقات الدبلوماسية والقنصلية، (بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع: ١٩٨٦). ص: ٤١.

٥ . غيث الربيعي: الدبلوماسية بين الواقع والطموح، (العراق، بغداد، مجلة العلوم السياسية، ع: ٣٨-٣٩: ٢٠١٢). ص: ٣٠٣.

٦ . حسين بهاز: مقارنة نظرية لتطور مفهوم الدبلوماسية الحديثة، (الجزائر، المجلة الأفريقية للعلوم السياسية، تاريخ النشر: ٢٠١٤/٣/٣. تاريخ الدخول: ٢٠١٤/٧/٦). المصدر التالي:-

الشؤون الدولية، وتولي أو متابعة المفاوضات السياسية، فالدبلوماسية إذاً علم وفن في ذات الوقت كما يقول في ذلك "فوديرييه": "علم يجب تعلم قواعده، وفن يتعين الوقوف على أسرارهِ".<sup>1</sup> وتؤكد هذه المفاهيم على أن الدبلوماسية هي: فن وعلم إدارة وتمثيل العلاقات الدولية من خلال التمثيل الدبلوماسي- السفراء، المبعوثين الدبلوماسيين- خارج إقليمها، كأداة لتحسين صورتها الدولية، وتنفيذ سياستها الخارجية؛ لإقرار التفاعل الدولي، بإقامة علاقات سلمية وودية على الصعيد العام؛ بالتفاوض في المؤتمرات، والاجتماعات الدولية، وعقد الإتفاقات والمعاهدات.

وبناءً على ما سبق تتطلب دراسة مفهوم الأزمة الدبلوماسية إيجاد مفهوم محدد وشامل بوصفه مصطلحاً سياسياً كان دائماً محل اهتمام وعناية الباحثين والمختصين، منذ بدأ تداول هذا المفهوم في السياسة الدولية خلال القرن التاسع عشر؛ بهدف تحديد الفترة الإنتقالية ما بين السلم والحرب، سواءً ترتب عليها الحرب أم لا.<sup>2</sup>

وعلى صعيد العلوم السياسية والعلاقات الدولية تباينت المفاهيم والاجتهادات التي قاربت مفهوم الأزمة الدبلوماسية: بين من تناولها من خلال تحليل النسق، بوصفها نقطة تحول في بنية دولية تحيل إلى صراعات بين دولتين أو أكثر، وتخلق حالة من التوتر والخطر، وتتزايد معها احتمالات اندلاع المواجهة العسكرية دون التحول إلى حرب مباشرة، وبين من تناولها ضمن مدرسة صنع القرار واعتبرها بمنزلة موقف فجائي ينطوي على درجة خطيرة من التهديد، ويضع صنّاع القرار أمام وضعية حرجة تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.<sup>3</sup> ومن أبرز المفاهيم التي يمكن تناولها للوقوف على طبيعة هذا المفهوم ما يلي:-

عرّف "حسن نافعة" الأزمة الدبلوماسية بأنها: "سلسلة من التفاعلات المتبادلة بين حكومات دولتين أو أكثر ذات سيادة في صراع حاد، هو دون مستوى الحرب الفعلية، ولكن في الوقت ذاته يُنذر باحتمال وقوع الحرب، أو هي: تصعيد جاد للفعل ورد الفعل، أي أنها عملية انشقاق تُحدث تغييرات في مستوى الفاعلية بين الدول، وتؤدي إلى إنكفاء درجة التهديد والإكراه،

<sup>1</sup> . فاطمة سالم عيسى البشير: دور الدبلوماسية في التسوية السلمية للنزاعات دراسة تطبيقية للدبلوماسية الكويتية في الفترة من ١٩٩٠-٢٠٠٨م، (ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: ٢٠١٠).

<sup>2</sup> . وليد محمد سعيد: الأزمة الدولية: دراسة نظرية، (جامعة بغداد، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية: ١٩٨٨). ص: ٣٨.

<sup>3</sup> . إدريس لكريني: إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، (عمان، المركز العلمية للدراسات السياسية، دراسات سياسية نظرية: ٢٠١٠). ص: ١٢.

أي أن الأزمات غالباً ما تسبق الحروب، ولكن لا تؤدي كلها إلى الحروب إذ تُسوَّى سلمياً أو تجمد أو تهدأ، ويمكن دراستها باعتبارها اشترك دولتين أو أكثر في المواجهة نفسها".<sup>1</sup>

ويعرف "جون سباينر John spanier" الأزمة الدبلوماسية بأنها: "موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دول أخرى، مما يخلق درجة عالية من احتمال اندلاع الحرب"، مؤكداً على أن الأزمة دليلاً على السعي للحفاظ على توازن القوى، فالأزمة تعكس الطبيعة العامة للسياسة الدولية: ففي حالة وجود دوافع متناقضة لا بد من إجبار أحد الخصوم على إعادة تقييم موقفه وتقديم تنازلات، وتكون هناك صعوبة في إجبار الخصم على وقف نشاطاته كما كان الحال في أزمة برلين، وتزداد الصعوبة في حال إجباره على التنازل عن ميزة حصل عليها كما هو الحال في الأزمة الكويتية.<sup>2</sup>

ويرى "تشارلز ماكيلاند Charles M. Mcleland" أن الأزمة الدبلوماسية هي: "مقدمة أو تمهيد حقيقي نحو الحرب، بل هي طريق غير حذر نحو الحرب وعارض بين السلام والانفجار المؤدي للحرب، وليس بالضرورة أن تؤدي كافة أنواع الأزمات إلى اندلاع الحروب، وأن هناك اختلافات ليست واضحة بالضرورة بين أزمة تؤدي إلى اندلاع الحرب وأزمة يمكن إدارتها واحتوائها، وهذا ما يُعقد الأمر على الباحثين في دراسة الأزمة الدولية للتفريق بين أزمة حادة حقيقية، وأخرى لا تتجاوز أن تكون تغيرات في نمط المواجهة ولا يمكن أن تسمى أزمة"<sup>3</sup>، كما يرى "تشارلز ماكيلاند" أن الأزمة الدبلوماسية: مرحلة حاسمة تُتخذ عندها قرارات مصيرية.<sup>4</sup>

وكذلك عرّف "Kenneth F. Baidling" الأزمة الدولية بأنها: "نقطة تحول في العلاقات الدولية أو النظام السياسي أي ما هي إلا أزمات النظام السياسي، أي أن الأزمة ظاهرة

<sup>1</sup>. حسن نافعة: الأمم المتحدة في نصف قرن، دراسة في تطور التنظيم الدولي منذ ١٤٥، (الكويت، عالم المعرفة، عدد ٢٠٢، تشرين الأول: ١٩٩٥). ص: ٦٤.

<sup>2</sup>. John Spanier: Games Nations Play: Analyzing International Politics, (New York, 1972). P: 197.

<sup>3</sup>. Charles M. Mcleland: " The Beginning Duration and A. Batement of International Crisis: Comparison two conflict ".(New York, Free press: 1972).p:81.

<sup>4</sup>. Charles A. McClelland, "The Acute International Crisis", In: Dean G. Pruitt And Richard C. Snyder, (Eds), Theory And Research on The Causes of War, (Prentice - Hall, 1969), P. 96.

دولية تحدث ضمن إطار النظام الدولي، وتأتي نتيجة لتفاعل وحدات النظام الدولي، وهي تُمثل تهديداً للعلاقات الدولية".<sup>1</sup>

وهناك من عرّف الأزمة الدبلوماسية بأنها: حالة مرئية من قِبل أعلى مستوى لصنّاع القرار المعينة ترافقها أربعة ظروف ضرورية تقضي لقيامها، وهي: تغير في ظروف محيطها الداخلي والخارجي، وتهديد القيم الأساسية أنياً ومستقبلاً، واحتمال عالي الدرجة لقيام أعمال عنف عسكرية، ووقف محدد للرد عليها كونها مُهدداً خارجياً للقيم العليا، وهذا يعني أن أي عرض لمفهوم متكامل حول الأزمة لابد أن يتضمن أربعة عناصر أساسية هي: "وجود تهديد للقيم والمصالح الأساسية العليا، ضيق وضغط الوقت، المباغته، وعم التأكد أو الشك".<sup>2</sup>

وأيضاً عرّف "Clean H-Snyder" الأزمة الدبلوماسية بأنها: "مجموعة من التفاعلات المتعاقبة بين نظامين سياسيين في دول ذات سيادة، يعيشون حالة من التصارع الشديد لكن دون ارتقائه إلى الحرب مع وجود الإدراك العالي باحتمالية نشوب الحرب؛ مما يعني أن علاقة الأزمة بالنزعات والصراعات يتحدد من خلال طبيعة وتصاعد المواقف بين طرفي هذا التفاعل".<sup>3</sup>

ويحدد "ميخائيل بريش" معنى الأزمة الدبلوماسية من خلال الظروف التي ترافقها بأنها: "حالة ترافقها أربعة ظروف ضرورية تفي بغرض قيامها كما هي مرئية من قِبل أعلى مستوى لصنّاعي القرار المعنيين وهذه الظروف هي:-"<sup>4</sup>

١. أولاً: تغيير في ظروف محيطها الداخلي والخارجي.

٢. ثانياً: تهديد القيم الأساسية أنياً ومستقبلاً.

٣. ثالثاً: احتمال متزايد لقيام أعمال عنف عسكرية.

<sup>1</sup>. Kenneth F. Boulding : " Conflict and Defense " , (New York: Harperanq. Row torch book edition: 1963). P: 250.

<sup>2</sup>. محمد صدام جبر: إدارة الأزمات استراتيجية وتكتيك، (الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٨٣، اتحاد الصناعة والتجارة: ٢٠٠٠). ص: ٢٣.

<sup>3</sup>. Clean H-Snyder : " Conflict and Crisis in International System" , In Resenan Thompson, Boyd world Politics, New York Free Press: 1976). 682.

<sup>4</sup>. شنكاو هشام: مفهوم الأزمة في السياسة الدولية، (صحيفة دنيا الوطن، تاريخ النشر: ٢٠١١/١/٢١. تاريخ الدخول: ٢٠١٤/٧/٣). المصدر التالي: <http://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/218690.html>.

٤. رابعاً: وقت محدد للرد عليها كونها مهدداً خارجياً للقيم.

ذلك أنه بالإمكان القول أن الأزمة ظاهرة دولية تكشفها في البداية حالة توتر، قد تكون سريعة جداً، أحياناً بين فريقين أو دولتين؛ نتيجة خلاف في الرأي، أو الموقف إزاء مسألة ما، وقد تتحول حالة التوتر هذه إلى حالة نزاع دولي محتمل أو فعلي، إما بصورة غير عادية أو فجائية".

ويعرّف "كورال Coral, Bell" الأزمة الدبلوماسية من منظور المدى الزمني بأنها: المجال الزمني الذي تظهر فيه نزاعات؛ ترتفع إلى الحد الذي تهدد فيه بتغيير طبيعة العلاقات القائمة".<sup>١</sup>

وكذلك يعرف "وليد محمد سعيد" الأزمة الدبلوماسية بأنها: "موقف ينطوي على تهديد عالٍ لمنظومة القيم والأهداف العليا لوحدة صنع القرار، فضلاً عما تتضمنه من محدودية للوقت وعنصر المفاجأة؛ مما يجعل صنّاع القرار في حالة عدم اليقين، أو حدث مفاجئ يصيب وحدة صنع القرار في الأنظمة السياسية".<sup>٢</sup>

ويذهب "أوران يونج Oran R. Young" إلى أن: الأزمة الدبلوماسية بمعناها العام هي: مجموعة من الأحداث سريعة التلاحق؛ تزيد من أثر قوى عدم الاستقرار في النظام الدولي العام، أو أي من نظم الفرعية فوق المستويات المعتادة وبشكل ملحوظ، بحيث تزيد من إمكانيات وقوع العنف داخل النظام الدولي".<sup>٣</sup>

ويعرّف "التميمي" الأزمة الدبلوماسية بأنها: "موقف ناجم عن حدوث تغير في البيئة الخارجية أو الداخلية للقرار السياسي، الذي يتسم بثلاث خصائص رئيسية تصور واقع الموقف المتأزم الذي يواجه صنّاع القرار وهي: قيام تهديد للقيم الأساسية للمجتمع يتزامن معه أو يعقبه؛ وترجيح الدخول في مواجهة عسكرية، وإدراك أن هناك وقتاً محدداً للرد على هذا التهديد".<sup>٤</sup>

<sup>١</sup>. Coral, Bell: he conventions of crisis: a study in diplomatic management, (Oxford University Press for the Royal Institute of International Affairs: 1971). P:76.

<sup>٢</sup>. وليد محمد سعيد: الأزمة الدولية: دراسة نظرية، مرجع سابق. ص: ٣٨.

<sup>٣</sup>. Oran R. Young: The Politics Of Force: Bargaining During International Crisis,(New Jersey, Princeton University Press: 1968), P: 15.

<sup>٤</sup>. مهند قاسم التميمي: الولايات المتحدة وإدارة الأزمات الدولية بعد الحرب الباردة، (ماجستير غير منشورة، العراق، بغداد، جامعة النهدين: ٢٠٠٧). ص: ١٣.

بينما عرّف "روبرت نورث Robert C North" الأزمة الدبلوماسية بأنها: تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أو هي عملية انشقاق يتزايد من خلالها مستوى التفاعل بين الدول، مما يؤدي إلى زيادة درجة التهديد والإكراه، مؤكداً على أن الأزمات الدبلوماسية غالباً ما تسبق الحروب، ولكن ليست كل الأزمات تؤدي إلى الحرب.<sup>1</sup>

وبصورة عامة يشير "إدريس لكريني" إلى أن الأزمة الدبلوماسية هي: "وجود خلل خطير على مستوى العلاقات القائمة بين فاعلين دوليين أو أكثر بفعل متغيرات وعوامل داخلية أو خارجية أو كليهما معاً، يوحي بوجود تهديدات حقيقية وداهمة، ما يفرز حالة من الهلع والارتباك من تحول الأمور إلى مواجهة عسكرية".<sup>2</sup>

أمّا "بين دي مور Ben D. Mor" فيعرّف الأزمة الدبلوماسية الدولية بأنها: "عملية تطالب فيها الدولة بالتغيير أو بالحفاظ على الوضع القائم، مما يجبر دولة أخرى على اتخاذ سياسية للرد على ذلك، ويزداد تورط الطرفين مع وجود إدراك بتزايد احتمالات الحرب".<sup>3</sup>

وبالنظر إلى المفاهيم السابقة نجدها تسلك منهج التعريف النسقي للأزمة الدولية، الذي يقوم على إبراز العلاقة بين ظاهرة الأزمة الدولية والنظام الدولي، فهو يدرس الأزمة الدولية في إطار المفاهيم الخاصة بمنهج النسق في تحليل العلاقات الدولية، ومن ثم جاءت مفاهيم رواد مدرسة النسق أمثال: "كينيث بولدنج، كورال بيل، أوران يونج، ألاستير بوكان، تشارلز ماكيلان، دي مور... إلخ" متسقة مع المدلول اللغوي لكلمة "أزمة" في اللغة الإنجليزية، والتي تعني نقطة تحول، فهي تعني وقتاً يتسم بالصعوبة، والخطورة، والقلق على المستقبل، ووجوب اتخاذ قرار محدد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . Robert C. North, War, Peace, Survival: Global Politics And Conceptual Synthesis, (San Francisco & oxford West view Press), P. 168.

<sup>2</sup> . إدريس لكريني: دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، (المملكة المغربية، جامعة القاضي عياض، رؤية إستراتيجية: يناير ٢٠١٤). ص: ١١.

<sup>3</sup> . Ben D. Mor, Decision And Interaction In Crisis, A Model Of International Crisis Behavior, (London: West Part Connection:1993), p: 4.

<sup>4</sup> . مصطفى علوي: سلوك مصر الدولي خلال أزمة مايو/ يونيو ١٩٦٧، (دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: ١٩٨١). ص: ٨-٩.

وتشير هذه المفاهيم إلى أن الأزمات الدبلوماسية اليوم تتسم بالتعقيد والتشابك من حيث أسبابها أو تداعياتها وتسارع تطورها، الأمر الذي يفرض التعامل معها بقدر عالٍ من الكفاءة والعلمية والانفتاح، وتفترض اتخاذ قرارات حاسمة على قدرٍ من السرعة؛ لتجاوز نكال الأضرار المادية أو البشرية المحتملة، وأنها تركز على عنصرين أساسيين يشكلان طبيعة الأزمة الدبلوماسية: العنصر الأول: أن الأزمة الدبلوماسية نقطة تحول في تطور نظام دولي ما عاماً كان أو فرعياً، بينما يتمثل العنصر الثاني في: أنها تزيد من احتمالات الحرب، واللجوء إلى استخدام القوة العسكرية.

ويمكن تعريف الأزمة الدبلوماسية إجرائياً بأنها: حدث مفاجئ مقصود أو غير مقصود يترتب عليه تهديد خطير لكيان الدولة والمساس بقيمتها وسيادتها، ومن ثم الاعتماد على المفاوضات والوساطة الدولية لتسوية النزاع، بشكلٍ سلمي من شأنه ضمان التفاعل، واستمرار العلاقات في ضوء مبادئ القانون الدولي العام، ونصوص المعاهدات والاتفاقيات، بعيداً عن مخاطر التدخل العسكري لإدارة هذه الأزمة.

ويشير هذا المفهوم إلى أن الأزمة الدبلوماسية تعتمد على عناصر عدة:- أولاً: الحدث جوهر الأزمة، ثانياً: الدول محل النزاع المؤثرة في نشوء هذا الحدث والمتأثرة به، ثالثاً: الغاية الأساسية من نشوء هذا الحدث، رابعاً: أثر هذا الحدث على العلاقات الدولية بين أطراف الحدث، خامساً: موقف المجتمع الدولي.

### **خصائص الأزمات الدبلوماسية**

عقب هذا التفسير الشامل والنظرة المتأنية لمفهوم الأزمة الدبلوماسية لغة واصطلاحاً، تجدر الإشارة إلى ذكر عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأحداث، ويتعين توافرها في الموقف الذي يواجهه متخذ القرار، كي يتمكن من إطلاق هذا المصطلح - الأزمة الدبلوماسية- عليه، وتُعد من المظاهر الأساسية لها.

ومن الملاحظ أنه قد تناول العديد من الباحثين وخبراء العلاقات العامة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي هذه السمات في مواطن عدة، وأجمعوا على بعضها، وأضاف البعض الآخر إليها بعض السمات التي يرونها تميز هذه الظاهرة، وبصفةٍ عامةٍ فإن الباحثين والعلماء في مجال إدارة الأزمات أجمعوا على أن الأزمات تتسم عموماً بالآتي:-<sup>1</sup>

<sup>1</sup>.Fishman, Donald, A: Valujet flight 592: Crisis Communication theory blended and extended. (Communication Quarterly. 47(4): 1999). P: 345-375.

## (١) السمة الأولى: حدث مفاجئ: Sudden event

تتسم الأزمات الدبلوماسية بأنها تحدث بصورة مفاجأة، ومن ثم يصعب التنبؤ بها، مما يتطلب سرعة التصدي لها، ومعالجتها تجنباً لتفاقم أثارها السلبية.<sup>١</sup> ومن أمثلة هذه الأزمات: النزاعات البرية والجوية، والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية، ، الخ.

## (٢) السمة الثانية: التهديد القومي: National threat

يقصد بالمصلحة القومية: الحاجات والرغبات التي تدركها دولة ذات سيادة، وعلاقة ذلك بدول أخرى ذات سيادة تشكل المجال الخارجي لهذه الدولة، وتنقسم المصالح القومية إلى: المصلحة الدفاعية: Defense interest، المصلحة الاقتصادية: Economic interest، ومصصلحة النظام الدولي: world order interest، المصلحة العقائدية: Ideological interest.<sup>2</sup>

وتأخذ الأزمة الدبلوماسية في إطار هذه الخاصية بعداً قومياً نظراً لجسامة وخطورة النتائج المترتبة عليها، سواءً على المستوى الإقليمي أو العالمي، الذي يُنذر بغياب التفاعل

---

حسن أبشر الطيب: إدارة الكوارث، (الخرطوم، السودان، شركة ميدلايت المحدودة: ١٩٩٢). ص: ١٧-١٨.  
مدحت محمد أبو النصر: مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، (الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: ١٩٩٩). ص: ٣٦٦.  
السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق. ص: ٨١-٨٢.  
محمد مهنا: إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة: ٢٠٠٤). ص: ٢٤٤.  
معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، (عمان، دار الحامد: ٢٠٠٨). ص: ٧٧.

يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، (عمان، إثراء للنشر: ٢٠٠٩). ص: ٢٧.

محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية جديدة، (عمان، دار الثقافة: ٢٠٠٣). ص: ١٧.

محسن أحمد الخضير: إدارة الأزمات، (القاهرة، مجموعة النيل العربية: ٢٠٠٣). ص: ١١٧.

<sup>١</sup> إبراهيم العناني: الآثار القانونية للأزمات الدولي، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة، وحدة البحوث والأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس: ٢٠٠٠). ص: ٥٧٤-٥٧٥.

<sup>٢</sup> محمد الصوفي: الدبلوماسية المغربية وبناء المغرب الكبير، (مركز راشيل كوري الفلسطيني لحقوق الإنسان ومتابعة العدالة الدولية، تاريخ النشر: السبت ٠١-٠٣-٢٠١٤ ٠١:٠١ مساءً، تاريخ الدخول: ٢٠١٤/٧/٩). المصدر التالي:

<http://rachelcenter.ps/news.php?action=view&id=12877>

الدولي، وانقطاع العلاقات، وتجميد مصالح الدولة العليا، والتحول المفاجئ في مسار الدولة من حالة الاستقرار والأمن إلى التأهب والاستعداد لأي حدث مفاجئ؛ من شأنه التعدي على كيانها السيادي.

### ٣) السمة الثالثة: المحدودية وضيق الوقت: Limitations and time constraints

تتميز الأزمات الدبلوماسية بفجائية الحدث القائم على محدودية الوقت والموارد المعلوماتية التي تضع فريق الأزمة في حيرة وتوتر أثناء الاستجابة والرد عليها؛ نظراً لأن الحدث يمثل تهديداً لمصالح قومية فإن الحدث المفاجئ لا يكون الاستعداد فقط للتعامل مع الظروف العادية،<sup>١</sup>

ومن ثم يرى "العبودي" أن الوقت هو العامل الأساسي في إدارة الأزمات والتحكم في تطوراتها، بالحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بها والعوامل المؤثرة فيها، فضلاً عن أنها تمثل العامل الرئيسي لاتخاذ القرار المناسب؛ لمعالجتها والحد من مخاطرها بشكل إيجابي.<sup>٢</sup>

### ٤) السمة الرابعة: التعقيد: Complexity

التعقيد عكس التبسيط والبساطة ويفيد هذا المصطلح ارتباطاً وثيقاً بين عناصر مختلفة؛ لتشكل اعتمادية متبادلة، وتُشكل كلاماً واحداً، يؤلف جسماً له خاصيات جيدة، خصائصه أكبر من مجموع صفات المكونات، وللتعقيد ثلاثة ضروب هادئ: يكون التحول فيه سلساً، وكرثي: يكون التحول حاداً؛ والنتيجة مزيد من الاضطراب، وانفجاري: يكون التحول مفاجئاً، وتتحكم فيه عوامل متقطعة تقلب المنظومة وتدفعها من نظام إلى آخر.

ومن هذا المعنى تشتق الأزمات الدبلوماسية طبيعتها التي تتسم بتشابك أحداثها وتداخلها بشكل غير طبيعي، يتعدى نشأة السبب المحرك لها؛ ليشمل في النهاية عدداً من الأمور والأحداث المتتالية والمختلفة زماناً ومكاناً، بحيث تتعدد وتتشابك المتغيرات بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والبيئية والعقائدية في إبراز جوهر حدوث الحدث ودوافعه الأساسية، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها؛ مما يصعب معه الفصل وعزل المتغيرات الوسيطة من التابعة أو الأساسية.<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، (القاهرة، دار الأمل للنشر والطباعة: ٢٠٠٣). ص: ٨٣.

<sup>٢</sup> محسن العبودي: نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث، (مجلة كلية الدراسات العليا، العدد الرابع، أكاديمية مبارك للعلوم الأمنية: ٢٠٠١). ص: ١٦٥-١٦٧.

<sup>٣</sup> عمر حسن عدس، أحمد ضياء الدين: إدارة الأزمة الأمنية: دراسة تطبيقية لإدارة الأزمة الأمنية في مواجهة الكوارث والإرهاب، (القاهرة، أكاديمية مبارك للعلوم الأمنية: ١٩٩٦). ص: ٣٤-٣٥.

## ٥) السمة الخامسة: التدمير والتخريب: Destruction and vandalism

يُقصد بالتدمير والتخريب: كافة الأعمال المعادية التي يُقصد منها إلحاق الضرر، أو محاولة إلحاق الضرر والتعدي على الممتلكات والمنشآت والمرافق الحيوية، أو عرقلة الأعمال والتأثير على مجهود الدولة مادياً ومعنوياً بقصدٍ أو دون قصد دون مبرر أو سبب. ويُقسّم التخريب بصورة عامة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- التخريب المسلح: وهو قيام جماعة من قوات العدو بالهجوم وتدمير وتعطيل المنشآت والمرافق الحيوية، ويكون هذا العمل عادة ضمن مسؤوليات القيادات العسكرية.
- ب- التخريب السري: وهو التخريب الذي يقوم به جواسيس وعملاء العدو، ويستهدفون فيه المواقع والمنشآت العسكرية المهمة، ويكون بصورة سرية ويُقسّم إلى قسمين:
  - أ- التخريب الاستراتيجي: ويشمل تدمير المصانع والمعامل والمستودعات والمخازن والمنشآت والمرافق الحيوية التي تؤثر على المجهود الحربي بصورة غير مباشرة.
  - ب- التخريب التكتيكي (العسكري): يشمل المواد والمنشآت والمخازن والمستودعات الحربية وغيرها؛ مما يؤثر على القوة المقاتلة والموقف التعبوي بشكلٍ مباشرٍ وأني، وهذا النوع تقع مسؤولية مجابهته المباشرة على عاتق العاملين في الأمن العسكري في الوحدات العسكرية.
- ت- التخريب العمدي: التخريب الذي يجري لدوافع الكسب الشخصي أو الانتقام أو السخط، ويكون من اختصاص الشرطة المحلية أي الأمن العام في المناطق المدنية، واختصاص الجيش في المرافق العسكرية.

وقد يعمد المُخرب إلى القيام بالتخريب بواسطة إحدى الطرائق والوسائل التالية: التخريب بالنسف، والتدمير بالمتفجرات باستخدام الديناميت بمختلف أنواعه وأشكاله، وغالباً ما ينفذه المخربون المحترفون، والقيام بإشعال النيران في المواد المراد تخريبها، ويكون أسهل في التنفيذ.

بينما ذهب "لويس كمفورت" إلى التأكيد على أن هناك ثلاثة عوامل جوهرية تتسم بها الأزمات تلعب دوراً في إعاقة جهود المعالجة - التخطيط، التنفيذ، الضبط - وهي: أولاً:

<sup>1</sup> محمد علي صالح الحمادي: أشكال التخريب ومكافحتها، (صحيفة ١٤ أكتوبر، العدد رقم: (١٥٥٨٣)، يوم السبت الموافق ٦ أكتوبر ٢٠١٢، تاريخ الدخول: ٢٠١٤/٧/٩). المصدر التالي:

الشك وعدم التأكد Uncertainty، ثانياً: التفاعل Interaction، ثالثاً: التعقيد والتشابك  
Complexity<sup>1</sup>.

ويضيف أحد الباحثين إلى هذه السمات الثلاث الأعراض المرضية؛ كسمة أساسية حيث:  
ظهور القلق، والتوتر، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء<sup>2</sup>.  
وقد أيد أحد الباحثين الرؤى السابقة لكل من "لويس كمفورت" والباحثين، مضيفاً إليهما  
الخاصية التالية: إمكانية الاستفادة من هذا الحدث في اكتساب خبرات جديدة<sup>3</sup>.  
ومن المنظور الأمني يرى "الشعلان" أن أهم خصائص الأزمات الدبلوماسية: أنها حدث  
فريد ذو طبيعة خاصة تتمثل في:-<sup>4</sup>

١. التشابك والتداخل: تتصف الأزمة بتداخل أحداثها وتشابكها إلى درجة تجاوز حدودها التي انطلقت منها زماناً ومكاناً وطبيعة.
٢. الاستفحال: الأزمة تبدأ بسيطة، ولكن لظروف المواجهة الأمنية أو لظروف التنفيذ الإجرامي تتصاعد الأزمة وتستفحل.
٣. التجاوز والتعدي: يقصد بالتجاوز والتعدي إتساع دائرة الأزمة من حيث طبيعة أحداثها، أو من حيث نطاق أهدافها، أو من حيث المعرضين لأخطارها.
٤. صعوبة السيطرة: تتسم الأزمة الأمنية بصعوبة مجابتهتها من قبل السلطات الأمنية وذلك لتشابكها وانتشارها.
٥. عدم الوضوح: تتسم الأزمة الأمنية في كثير من الأحيان بعدم وضوح الهدف الذي يسعى إليه الجناة.

1. عبد العزيز محمد الضويحي: التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات، (ماجستير غير منشورة،

الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ٢٠٠٤). ص: ٣٠.

2. زهير نعيم الصباغ: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، (المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات، القاهرة، جامعة عين شمس: ١٩٩٧). ص: ٥.

3. أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، (الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع: ٢٠٠١). ص: ٢٩.

4. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص: ٥٦-٧١.

٦. التسوية والمماطلة: يقوم مدبرو الأزمة بالتسوية والمماطلة أثناء مفاوضاتهم مع الجهات الأمنية المسئولة.

٧. التدمير والتخريب: يلجأ مديرو الأزمات إلى التدمير والتخريب لمرافق وأجهزة الدولة؛ بغية إحداث هزات وتصدع في جدار الأجهزة الأمنية، وبالتالي تعرية هذه الأجهزة أمام الرأي العام.

٨. سرعة الانتشار: نتيجة للثورة المعلوماتية التي يعيشها العالم الآن في مجال النقل والاتصال؛ كل ذلك ساعد على سرعة انتشار الأزمات الدبلوماسية.

٩. خطورة التبعات: من أخطر ما تتصف به الأزمة الدبلوماسية هو جسامتها ما يمكن أن يترتب عليها من تبعات تمس المصالح الجوهرية في المجتمع.

١٠. تعدي القصد: تتصف الأزمة الأمنية بقصدتها المتعدي غير المحدد، ويهم المخططين لها تحقيق أهدافهم بغض النظر عن الضحايا الأبرياء الذين لا ذنب لهم.

ويرى آخرون أن الأزمة تتميز عما عاداها من الأحداث: كالكارثة والحدث والواقعة والصدمة والقوة القاهرة.... إلخ، بكل مما يلي: سرعة وتتابع أحداثها، الدرجة العالية من التوتر، الضغط النفسي والعصبي الهائل، نقص البيانات والمعلومات، تحتاج لدرجة عالية من التنبؤ وبالتالي أجهزة ذات قدرة تقنية عالية، التحدي الكبير للمسؤولين، تستوجب ابتكار أساليب ونظم مواجهة غير مألوفة، تتطلب نظم اتصال على مستوى عالٍ جداً.<sup>١</sup>

يتبين مما سبق أن الأزمات الدبلوماسية طبقاً لما أشار إليه الباحثين والعلماء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات تتسم بالآتي: -

١. الفجائية: مما يحدث أثراً من وقع الأزمة.
٢. التهديد: تُعد الأزمة تهديداً مباشراً للقيم والحاجات.
٣. السرعة: تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.
٤. الغموض: يترتب على المفاجأة والتهديد والسرعة عدم قدرة القائمين على إدارة الأزمات على تفسير هذا الحدث لحظة وقوعه؛ نظراً لتعدد وتشابك العوامل المؤثرة فيه.

<sup>١</sup> عبد الله موسى الكحيلي: علاقة وسائل الإعلام بعملية اتخاذ القرارات أثناء الكوارث، (ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ٢٠٠٧). ص: ٩٣-٩٤.

ونستخلص من العرض السابق أن الأزمات الدبلوماسية حدثت أو واقعة طارئة تتسم: بالفجائية والتعقيد والتداخل، والصدمة، والسرعة في دورة أحداثها، في ظل العجز عن التنبؤ الكافي بمخاطرها وأبعادها السلبية؛ مما يُشكل تحدياً للمصالح القائمة لمستويات الإدارة والتخطيط في الهيئات والمؤسسات الرسمية والمدنية (مثل: إدارات الدفاع المدني، والتخطيط والإدارة، والمؤسسات المدنية الناشطة في مجال الإغاثة، ووسائل الإعلام)، الأمر الذي يتطلب حشد كافة الجهود المتاحة على مختلف المستويات، بل والعمل على حسن ترشيد الموارد والإمكانات المتاحة بشكل عملي يسهم في خفض حدة التوتر التي تسيطر على أصحاب الحدث (الأفراد القاطنين بالمنطقة) والمسؤولين القائمين مباشرة على إدارة الحدث، بالإضافة إلى الاستحواذ على اهتمام الرأي المحلي والقومي والعالمي تبعاً لمدى درجة شدة الحدث من عدمه.

### ثانياً: أسباب الأزمات الدبلوماسية

أوضحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة الاجتماعية التي نعيشها، الأمر الذي دفع بعض الباحثين إلى القول بأن الحياة هي عبارة عن: سلسلة من الأزمات المترابطة والمتتالية سواء بفعل الطبيعة أو الإنسان، فانهيار القشرة الأرضية وغرق الأراضي؛ نتيجة لأزمة السيول والفيضانات، وتدمير المرافق العامة وموت آلاف الأفراد قد يصاحب أزمة الزلازل، وقتل الآلاف قد يصاحب قذف قنبلة نووية أو انفجار مصنع لتخصيب اليورانيوم، ومن ثم يكون الأمر سواء بسواء، كما أن التخلف والتقدم لكل منهما نتائج سلبية هي في معناها الدقيق أزمة، وقد يسأل سائل ما هي أسباب الأزمات الدبلوماسية؟ وهل هذه الأسباب تختلف عن الأسباب العامة للأزمات الإدارية والاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية، والأمنية... إلخ؟ أم أنها أسباب موحدة الماهية ذاتية البعد؟ وللإجابة على هذه الاستفسارات سوف نستعرض أهم الأسباب التي ساقها الباحثون والتي نتضح في:-

١. سوء الفهم:-

غالباً ما ينشأ سوء الفهم بين أطراف الأزمات الدبلوماسية نتيجة عدم صحة البيانات والمعلومات المتعلقة بالحدث، أو عدم كفايتها، فضلاً عن التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إتضاح حقيقتها.<sup>١</sup>

<sup>١</sup> . هبه عبد الله الشحات سالم القرموطي: إدارة الأزمات السياسية وتأثيرها على السياحة المصرية، مرجع سابق.

## ٢. الخطأ في التقدير والتقييم:-

يُعد هذا السبب من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات عامة، وفي المجالات الدبلوماسية والأمنية خاصة، حيث غالباً ما يكون نتيجة أحد أمرين:- أولاً: المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه، ثانياً: سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.<sup>1</sup>

وتعد حرب أكتوبر (١٩٧٣م) أحد الأمثلة القوية على هذا السبب، خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود العسكرية المصرية والسورية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة، وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر؛ اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يُقدموا على شيء ذو أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

## ٣. الشائعات:-

تبرز الشائعات كمصدر للأزمات الدبلوماسية، باختلاق بعض الحقائق حول أحد الأحداث من خلال الأقوال غير الموضوعية، والبيانات الكاذبة، وتوظيفها بشكلٍ معين، وإحاطتها بهالة من الاهتمام والبروز في توقيتٍ معين وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين؛ لجذب انتباه الجمهور، وتزييف الرأي العام؛ مما يؤدي إلى نشوء الأزمة.<sup>2</sup>

ومن ثم يرى "فرانك" أن التعامل مع الشائعات جزءاً هاماً من إدارة الأزمة؛ فالشائعات سواءً أكانت صحيحة أم خاطئة، ينبغي أن يتم التعامل معها بالسرعة المطلوبة، والفورية، والحقيقة الكاملة وبكافة المعلومات المتاحة.<sup>3</sup>

## ٤. الأخطاء البشرية:-

تعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات الدبلوماسية على الصعيد الدولي العام، سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة القيادات الحاكمة، واختفاء دافعية احترام الطرف الآخر، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء لحقوق

1 . محسن أحمد الخضير: إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، مرجع سابق. ص: ٩٢-٦٠.

2 . محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، مرجع سابق. ص: ١٧.

3 . Frank, Me Corrado: Media For Managers, (1<sup>st</sup> Ed New Jersey, Prentice- Hell Inc: 1984). P:101-102.

الإنسان، والرغبة في التوسع وفرض القوة، وسحب السفراء بدون سبب، والتعدي على رعايا إحدى الدول ومصادرة ممتلكاتهم واحتجازهم كرهائن ومعاقبتهم بدون وجه حق.<sup>1</sup> مثال ذلك: قيام السفارة الأمريكية بقصف السفارة الصينية عن طريق الخطأ؛ مما تسبب في أزمة بين البلدين وحادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو، والأزمة المغربية الفرنسية.

#### ٥. تعارض المصالح: -

ينشأ تعارض المصالح من زاوية أن لكل دولة أهدافها وتطلعاتها المادية والمعنوية، تدفعها إلى استثمار ما يتاح لها من فرص؛ لتحقيق كيانها المستقل، وإثبات قوتها سواء بالوسائل المشروعة أو الغير المشروعة من التهديد والاحتلال، وفرض السيطرة والوصاية عليها أو على أحد أقاليمها، إلى غير ذلك من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحها، ويتعارض مع مصالح الدول الأخرى، وهنا يقوي تيار الأزمة؛ نتيجة النزعة الاستعمارية والاحتلال، مثال ذلك: تضارب المصالح الإستراتيجية الإسرائيلية مع القدرات الإيرانية المختلفة، واحتلال أمريكا للعراق، واحتلال أفغانستان بدعوى الإرهاب.<sup>2</sup>

#### ٦. سوء الإدراك: -

يُعد الإدراك أحد أبرز مراحل السلوك؛ لطبيعته التي تقوم على استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها بشكلٍ منطقي وموضوعي، والحكم التقديري على الأمور من منظور غير سليم؛ نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الدولي، وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يُشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.<sup>3</sup>

مثال ذلك: سوء إدراك "صدام حسين" لخطر احتلاله لدولة الكويت، وما ترتب عليها من نتائج كارثية على العراق وعلى صدام حسين نفسه، وكذلك الصورة الذهنية السلبية التي يتبناها العالم لأمريكا وخاصة دول العالم الثالث والشرق الأوسط؛ نتيجة أعمال القمع التي تمارسها على العديد من الدول، وموقفها السلبي تجاه القضية الفلسطينية، خصوصاً عقب ممارسة

1. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص: ٤٤-٤٨.

2. موسى آدم عيسى: تعارض المصالح في أعمال هيئات الرقابة الشرعية، (مؤتمر الهيئات الشرعية الثامن، البحرين: ٢٠٠٩). ص: ٣-٤.

3. نسرين هنداي إبراهيم: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص: ٤٧.

إسرائيل أبشع الجرائم في حق الشعب الفلسطيني، مثال ذلك: اعتقال المدنيين العُزّل، واغتصاب النساء، وتشريد العوائل، ودفن النفايات النووية "الإسرائيلية" في الضفة الفلسطينية دليلاً مريراً، حين تمر الجرائم ضد الفلسطينيين، كأبي خبر عادي في الصحافة، ثم تتطوي بصمت دون علاج وطني جامع متعدد الصُعد، نحو الإقليمي والدولي في تعارضها مع القوانين والمواثيق الدولية، والخبر مصدره "رام الله" يتناول آلاف الأطنان من بينها النفايات النووية، بما تحمل من أمراض مميتة تُدفن وسط سكان القرى الفلسطينية جنوب جبال الخليل، والتي أخذت تشهد ارتفاع نسبة الأطفال المشوهين والإصابات السرطانية.

ويتوافق سوء الإدراك مع منطق الميول النفسية Psycho Logic بتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يُخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.<sup>١</sup>

#### ٧. الإدارة العشوائية:-

تقوم الإدارة العشوائية على الجهل وتشجيع الانحراف والأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، والتسيب وتحويل الكيان الإداري إلى كيان رخو لا يستطيع الصمود أمام أي أزمة، لإضعف قدراته وإمكانياته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الدبلوماسية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية، والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها، وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب، ومن أهم سمات هذه الإدارة:- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط، وعدم احترام الهيكل التنظيمي، وعدم التوافق مع روح العصر، وسيطرة النظرة الأحادية السوداوية، وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات، وعدم وجود التنسيق، وعدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.<sup>٢</sup>

١. عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير، (القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط١: ١٩٩٣).

ص: ٢٢.

٢. وسام مصباح إسليم: سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق. ص: ١٩-٢٢.

## ٨. اليأس:-

اليأس يرادفه في اللغة فقدان الأمل المصاحب للشعور بالاكتئاب والإحباط، وتُعد هذه الحالة من أهم المسببات للأزمات الدبلوماسية في بعدها النفسي والسلوكي؛ التي تشكل تهديداً جسيماً وخطراً على صانع القرار السياسي بالفتور والرتابة والاستسلام وعدم المقاومة، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية، وبين مصلحة " الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.<sup>١</sup>

## ٩. تعارض الأهداف:-

يمثل الصراع النتيجة الطبيعية لتعارض الأهداف أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر من الأطراف المختلفة، مما يُمثل مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف، خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، في موقف يحوى مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة بين الأفراد والجماعات؛ مما يُسبب نوع من العداة أو السلوك العدواني الذي يشكل جوهر الأزمة.<sup>٢</sup>

## ١٠. استعراض القوة:-

ينطوي هذا السبب على التلويح باستخدام العنف، أو الضرب، أو القتل، أو التهديد بأيهما بقصد تخويف أفراد المجتمع، وإلحاق الأذى بهم والإضرار بممتلكاتهم، والتأثير علي إرادتهم وإرغامهم علي القيام بأعمال أو حملهم علي الامتناع عنها، كمحاولة لتكدير الأمن أو السكينة العامة، وتعطيل تنفيذ القوانين أو التشريعات أو مقاومة السلطات أو منع تنفيذ الأحكام، أو الأوامر أو الإجراءات القضائية واجبة التنفيذ، أو تعطيل المحاكمات القضائية، ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> . محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مرجع سابق. ص: ٧٩-٨٢.

<sup>٢</sup> . يحضيه سملالي: السلوك التنظيمي، (المملكة العربية السعودية، جامعة الملك فيصل، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، نظام التعليم المطور للانتساب: ١٤٣٢هـ). ص: ٣.

<sup>٣</sup> . **نهاد سمير**: استعراض القوة والتلويح باستخدام العنف أو القتل، (الأهرام الرقمي، تاريخ النشر: ٢٠١٣/١١/٨، تاريخ الدخول: ٢٠١٤/٧/١٠). المصدر التالي:-

## ١١. الأزمات المخططة:-

تمثل الأزمات المخططة أحد الأسباب الرئيسية لحدوث الكثير من الأزمات الدبلوماسية، وذلك بتتبع بعض القوى المنافسة مسارات عمل الكيان الإداري؛ بهدف اكتشاف الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها.<sup>١</sup>

## ١٢. الرغبة في الابتزاز:-

يأخذ هذا العامل في مجال الأزمات الدبلوماسية بعداً عاماً، حيث تعتمد جماعات الضغط والمصالح الاقتصادية والسياسية من الأفراد والدول إلى هذا الأسلوب؛ من أجل جني المكاسب غير العادلة من بعض الدول والأنظمة السياسية، معتمدة في ذلك على صنع الأزمات المتتالية في الكيان الحاكم، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر مُتخذ القرار على الانصياع لهم.<sup>٢</sup>

بينما يرى "مايكل بلاند Micheal Bland" أن هناك عدداً من الأسباب التي تسفر عن وقوع الأزمات، والتي تم إغفالها وأدت بالفعل إلى وقوع الأزمات في العديد من المجتمعات والكيانات الإدارية، وتتمثل في: الروح المعنوية المنخفضة، والإدارة الضعيفة التي ليس لديها إدراك بفريق إدارة الأزمات وخطط مسبقة، ونوعية فريق العمل، والخوف الشديد، واستعجال النتائج، والشائعات والفضائح، وروح الإدارة واتجاهاتها، والهيكل المعقدة.<sup>٣</sup>

ويُضيف "عبد اللطيف الهميم" أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك: أزمات نشأت بسبب وباء مرضي، وأزمات نشأت بسبب تناقص وجود، وأزمات نشأت بسبب اختلاف الدين، وأزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي، وأزمات نشأت بسبب ثار دولي، وأزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.<sup>٤</sup>

بينما يرى "أبو النصر" أنه يمكن تحديد أربعة أسباب رئيسية للأزمات هي:- أولاً: أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، وبالتالي لا يمكنه التحكم فيها ولا إيقافها ولا إضعافها، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن متى؟ وأين؟ لا نعرف. ثانياً: أسباب ترجع إلى الإنسان

<sup>١</sup> . صبحي رشيد اليازجي: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم: دراسة موضوعية، مرجع سابق. ص: ٣٢٦.

<sup>٢</sup> . عبد الله بن متعب بن كردم: اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص: ٣٧-٤٠.

<sup>٣</sup> . Micheal Bland: Communicating Out Of Crisis, (1<sup>ST</sup> ed, McMillan Press, L. T. D:1998). P:29.

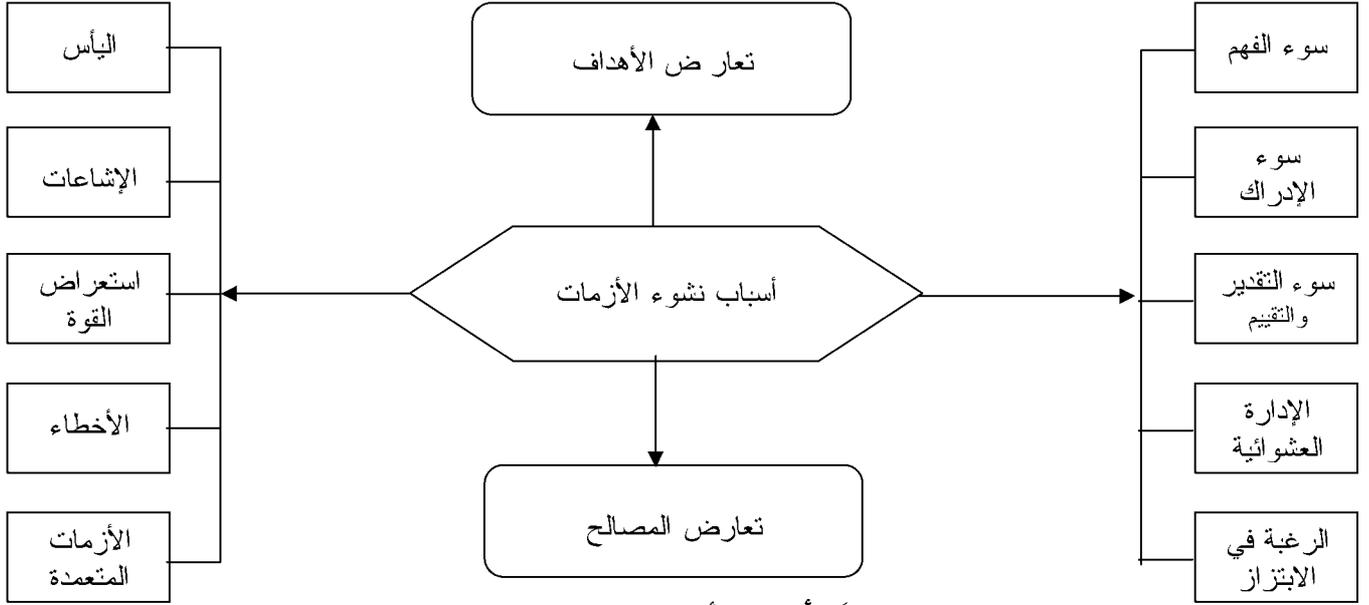
<sup>٤</sup> . عبد اللطيف الهميم: إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، (عمان، دار عمار للنشر والتوزيع: ٢٠٠٤). ص: ٢٠٠.

مثل: سوء الفهم، وسوء الإدراك، وسوء التقدير، وسوء التخطيط، والإهمال، والإدارة غير الرشيدة، والأخطاء البشرية، وضعف المتابعة، والمراقبة. ثالثاً: ضعف الموارد المالية والمادية والتكنولوجية.

رابعاً: تعارض المصالح والأهداف والصراع على الموارد والسلطة.<sup>١</sup>

أسباب نشوء الأزمات<sup>٢</sup>

شكل (١٠)



### ثالثاً: أبعاد الأزمات الدبلوماسية

تتحدد أبعاد الأزمات الدبلوماسية ودرجة خطورتها بمختلف صورها في نقاط عدة

تتلخص فيما يلي:<sup>٣</sup>

١. المصدر الرئيسي للزمة: بمعنى دراسة طبيعة الأزمة للوقوف على العوامل التي أدت إلى حدوثها، ونطاقها، ومن ثم الإجابة على الاستفسار التالي: هل تنحصر أسبابها في عامل واحد فقط، أم عوامل عدة؟.
٢. ثقل الأزمة: بمعنى مدى تهديدها لمصالح الدولة في كافة المجالات الإستراتيجية على صعيدها الداخلي والخارجي.
٣. تعدد الأزمة: بمعنى مدى الخيارات المتاحة لمواجهتها.

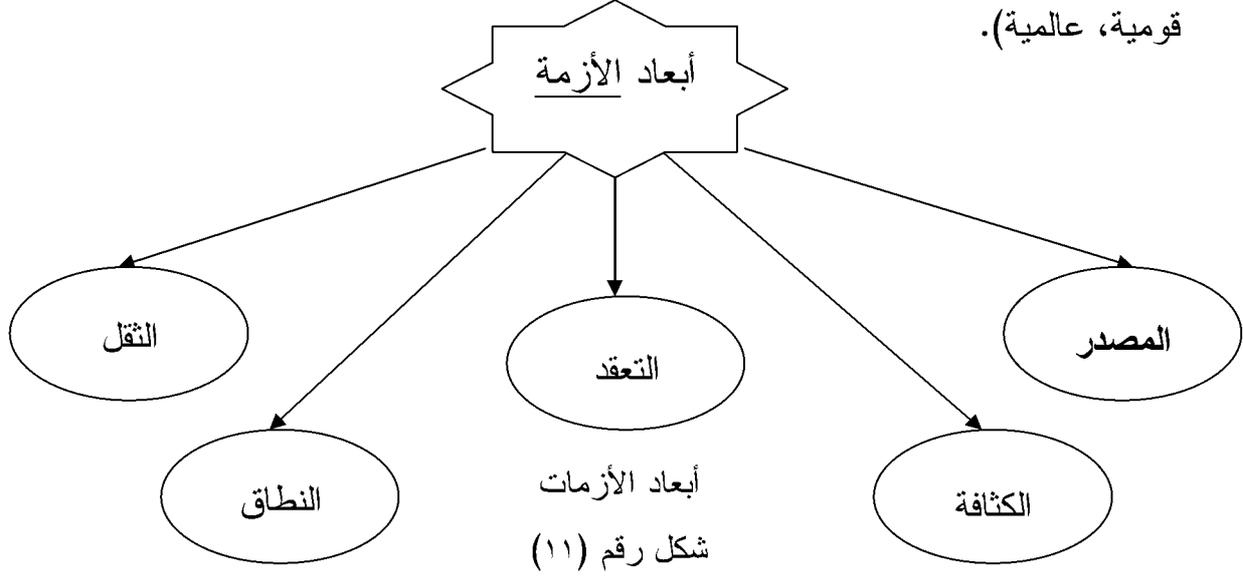
١. مدحت محمد أبو النصر: مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، مرجع سابق. ص: ٣٦٧.

٢. محسن أحمد الخضيرى: إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص: ٦٦.

٣. محمد إبراهيم أرباب، (١٩٩٨): الأخطار والكوارث الطبيعية: الحدث والمواجهة- معالجة جغرافية، دار الفكر العربي، القاهرة. ص: ٢٨٠.

٤. كثافة الأزمة: بمعنى المدى الزمني للأزمة، للكشف عن الوقت الذي تستغرقه سواءً لحظة وقوعها (قصير، متوسط، طويل)، أو في تلاحق أحداثها (الأحداث المتتالية، الأزمات الناجمة عنها).

٥. نطاق الأزمة: بمعنى النطاق الجغرافي الذي تشملته الأزمة، وهل هي (محدودة، محلية، قومية، عالمية).



#### رابعاً: مراحل الأزمات الدبلوماسية

تَطَرَّقَ العديد من الكتاب والباحثين للمراحل التي يتم من خلالها التعامل مع الأزمات، فمنهم من حددها بثلاثة مراحل رئيسية، بينما ذهب البعض الآخر إلى إجمالها في أربعة مراحل، وفي المقابل أشار بعض الباحثين إلى أنه يتم إدارة الأزمات من خلال خمس مراحل أساسية، وأخيراً ذهب أحدهم إلى تصنيف هذه المراحل في ست مراحل، وفيما يلي نتعرف على هذه المراحل بشيء من الإيجاز.

ذهب كومباس "Coombs" إلى أن مراحل الأزمة يقصد بها: تقسيم وظيفة إدارة الأزمة إلى قطاعات منفصلة ذات ترتيب معين، ومن ثم قسّمها إلى ثلاث مراحل حسب الأساس الزمني للأزمة كالآتي:-<sup>١</sup>

<sup>١</sup>. Coombs, W. T.: Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. (2ed). CA: Sage: 2007).p:17-19.

أحمد جلال عز الدين: إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي، (الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ١٩٩٠). ص: ٢٩-٣١.

عبد الله متعب كردم: اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص: ٥٢.

### ١. مرحلة ما قبل الأزمة: Pre- Crisis Stage

تبدأ هذه المرحلة بالتركيز على اكتشاف الإنذارات المبكرة والوقاية من خلال القيام بتحضير فريق العمل، وتحليل الموقف والمخاطر المحتملة، وتقدير الإمكانات المتوفرة، وجمع الحقائق وتدريب العاملين، وعقد المباحثات حول تداعيات الأزمة، ودراسة أبعادها والعوامل المؤثرة في حدوثها، والاستفادة من التجارب والأزمات السابقة؛ لتحقيق أعلى درجة من الحيطة للحيلولة دون وقوع الأزمات، أو على الأقل التخفيف من حدة آثارها.

### ٢. مرحلة الاستجابة للأزمة: Crisis Response Stage

يتم في هذه المرحلة التعامل مع الأزمة بحذر وحكمة؛ بهدف السيطرة على الأزمة دون المساس بالكيان العام للدول، أو تهديد مصالحها الخاصة، أو اتخاذ أي قرار من شأنه تصعيد الأزمة والتهويل من شأنها والإضرار بالصالح العام.

### ٣. مرحلة ما بعد الأزمة: Post- Crisis Stage

تبدأ هذه المرحلة عقب انتهاء الأزمة لمراجعة سيناريوهات الأزمة، والقرارات التي تم اتخاذها أثناء المراحل السابقة، والتأكد من مدى ملائمة إجراءات ما قبل الأزمة، والعمل على تقويم نواحي القصور بها، وتقييم النتائج المترتبة على إدارة هذه الأزمة، بالتعرف على مدى قدرة النظام الدبلوماسي على إدارتها، دون الإخلال بمبادئ وتوجهات السياسة الخارجية للدولة وشأنها العام.

وفي المقابل ذهب "فينك S , Fink" في كتابه "إدارة الأزمات: التخطيط للامفر منه" إلى تقسيم مراحل إدارة الأزمة إلى أربعة مراحل أساسية هي:<sup>١</sup>

١. مرحلة الإنذار: Portending stage مرحلة تحذيرية يُشار إليها بمرحلة ما قبل الأزمة، بحيث تتسم بجعل الإحساس بالأزمة أكثر قوة، مما يمكننا من تدارك الإنذار قبل الوصول إلى مرحلة التأزم، ومن ثم تبرز أهميتها في سهولة إدارة الأزمة خلالها أو الاستعداد لها بمجرد الإحساس ببداياتها.

٢. مرحلة التأزم: Acute Stage عبّر البعض عن هذه المرحلة بمرحلة التأزم، أو التفاقم، أو اللاعودة والتي تعقب مرحلة الإنذار، وهنا تبرز أهمية التخطيط والاستعداد المُسبق للأزمة، لاقتصاد الوقت والجهد لمواجهة الأزمة والتعامل معها والحد من آثارها.

<sup>١</sup>. Fink, S.: Crisis Management: Planning for the Inevitable.( NY, New Jersey: American Management Association: 1986). P:20-25.

السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، (القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة: ٢٠٠٢). ص: ٢٧.

فهد الشعلان: إدارة الأزمات، (الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ٢٠٠٢). ص: ١٥٣.

عبد الله متعب كردم: اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص: ٥٢.

٣. المرحلة المزمنة: Chronic Stage تأتي هذه المرحلة بمراجعة أسباب الأزمة وتقدير الضرر، وتحديد مسؤوليتها، وإعادة تقييم وإتخاذ الإجراءات المناسبة...إلخ.

٤. مرحلة الحل: Resolution stage تبدأ هذه المرحلة بدراسة العوامل المسببة للأزمة الدبلوماسية التي تتلاشي مع مرور الوقت؛ بحيث تعود العلاقات الدولية للتوازن الطبيعي قبل الأزمة، لثُمَّثل بذلك آخر مراحل الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد إطارها.

أمّا "إيان ميتروفيس Ian Midriff" فيرى أن الأزمات عامة والأزمات الدبلوماسية خاصة تتكون من خمس مراحل أساسية كالآتي:<sup>١</sup>

١. اكتشاف إشارات الإنذار: Signal detection غالباً ما تسبق الأزمات أثاراً من الإشارات التحذيرية المبكرة، وإذا تمكن فريق الأزمات من التقاط هذه الإشارات والوقوف عليها، ودراساتها بشكلٍ وافٍ أمكن له أن يحد من ظهورها قبل حدوثها، وتفاذي الآثار السلبية المترتبة عليها، وهذه أفضل طريقة لإدارة الأزمة.

ويرى "الحملاوي" أنه يمكن الاستعانة بكل من الأساليب التالية في توقع قرب حدوث الأزمة أو الشعور بوقوعها بأسرع ما يمكن: نظام المعلومات الحديثة، نظام التنبؤ والتوقع استناداً إلى الأساليب العلمية والتي ياتي في مقدمتها: الإنذار المبكر، وتقارير المتابعة الدورية، والزيارات الميدانية، الإتصالات الرأسية والأفقية المفتوحة، ظهور القادة على مسرح الأحداث، الاجتماعات والمؤتمرات.<sup>٢</sup>

٢. الاستعداد والوقاية: preparation/prevention تهدف هذه المرحلة إلى حشد الجهود للعمل على الحد من استمرار حصول الأزمة في مراحلها الأولى وإدارتها بشكلٍ فعال.

٣. احتواء الأزمة: damage containment تقوم هذه المرحلة على معالجة الأزمة والعمل على احتوائها من الانتشار بشكل أكبر.

<sup>١</sup>.Mitroff, I. I: Crisis management and environmentalism: A natural fit. (California Management Review, 36(2): 1994).p: 101-113.

فاروق عثمان: التفاوض وإدارات الأزمات، (القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع: ٢٠٠٤). ص: ١٢٦-١٢٩.

إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، (القاهرة، دار الفكر العربي: ٢٠٠٢). ص: ٣٥-٣٦.

وسام صبحي إسليم: سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق. ص: ٣٢-٣٣.

عبد الله متعب كردم: اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، مرجع سابق. ص: ٥٢.

<sup>٢</sup>. سمحي القحطاني: دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، مرجع سابق. ص: ٣٧-٣٨.

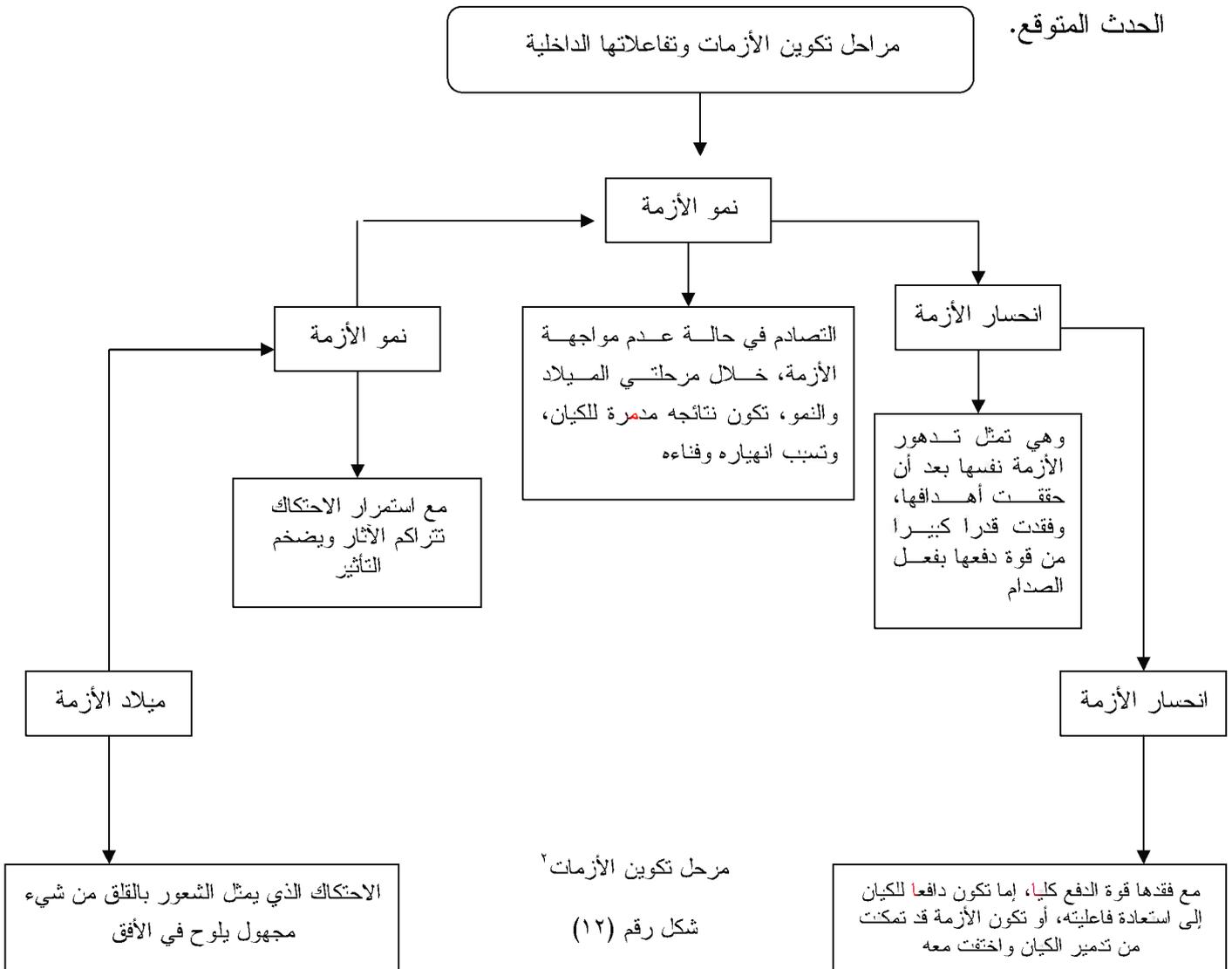
٤. استعادة التوازن والنشاط: Recovery يتضح الهدف الأساسي لهذه المرحلة في استعادة الوضع الطبيعي والكيان المستقل للمؤسسة، بأسرع وقتٍ ممكن؛ حتى لا يتم تهديدها أو النيل من سيادتها المستقلة.

٥. التعلم والتقييم: Learning & evaluation تعكس هذه المرحلة تقييم ما تم إنجازه؛ كي تتمكن المؤسسة من إدارة الأزمات المقبلة لحظة وقوعها.

وعلى العكس من ذلك ذهب "أوجستين Augustine" إلى أن مراحل إدارة الأزمات يمكن تحديدها في ست مراحل رئيسة للتعامل مع الأزمات، وهي: "تجنب الأزمة، الإعداد لإدارة الأزمة، الإعراف بوجود الأزمة، احتواء الأزمة، حل الأزمة، الاستفادة من الأزمة".<sup>١</sup>

ونميل إلى الرأي الأخير القائل بتقسيم مراحل الأزمة إلى خمس مراحل؛ نظراً لارتكازه على الوظائف الأساسية التي اتفق عليها علماء وباحثي العلاقات العامة والإدارة والتخطيط الإستراتيجي من: التخطيط، والدراسة، والتنبؤ، والإدارة، والمواجهة والمعالجة، والتقييم والتقويم للموقف المفاجئ أو الحدث المتوقع.

مراحل تكوين الأزمات وتفاعلاتها الداخلية



مرحل تكوين الأزمات<sup>٢</sup>

شكل رقم (١٢)

<sup>١</sup> . Augustine, N. R: Managing the Crisis you Tried to Prevent, (Harvard Business Review, and Vol. (43), No. (4):1995).p:147.

<sup>٢</sup> . نور محمد: النكسة ٦٧، (القاهرة، دار الهدى للنشر والتوزيع: ٢٠٠٥). ص: ٥٧.

## خامساً: العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة الدبلوماسية:-

يتمثل الإجراء الأساسي لدور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة الدبلوماسية في إعداد سيناريو لعملية الإدارة المقترحة؛ بهدف الحفاظ على الكيان الإداري للمؤسسة، ويقصد بالسيناريو: مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته أو اتخاذ القرار فيه - بحوث وصفية، بحوث عمليات- مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عدة للحلول الموضوعة.<sup>1</sup>

ومن أهم الإجراءات الوقائية التي ينبغي على إدارة العلاقات العامة الإلتزام بها أثناء وضع سيناريوهات إدارة الأزمات الدبلوماسية: إعداد فريق إدارة الأزمات، وبناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة، وتحديد المخاطر المحتملة الحدوث، وتحديد وسائل وأدوات الإتصال بالجمهور، وإعداد خطة إتصالات الأزمة، وفيما يلي سوف نتعرف على هذه الإجراءات بشيء من الإيجاز:-

### (١) أولاً: إعداد فريق اتصالات الأزمة:-

يُمثل فريق إدارة الأزمات الدعامة الأولى والأساسية في الإعداد والتخطيط لإدارة الأزمة الدبلوماسية، ويُعرّف "جيفري كابونيجرو Jeffery Caponigro" فريق إدارة الأزمة بأنه: جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة الدبلوماسية؛ حيث يتعاطم دورهم في حالة التخطيط للآزمات الكامنة والمحتملة الحدوث، والتعامل معها وقت حدوثها.<sup>2</sup> كما يُقصد به: المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المنشأة، والتي تستطيع التعامل المرن، والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع، قبل الوقوع وبعده وأثناءه.<sup>3</sup>

ويذهب الخضيرى إلى أن أهمية اختيار فريق إدارة الأزمات الدبلوماسية؛ تمثل الخطوة المبدئية لنجاح التعامل مع الأزمة، والتي تتأثر بدورها بحسن اختيار عناصر الفريق وتدريبهم وتأهيلهم، بل إن عملية إكساب المعرفة، وزيادة المهارة، وتطوير القدرة على التعامل مع

<sup>1</sup>. إيمان صابر شاهين: العوامل المؤثرة على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة لبعض المنظمات الحكومية، مرجع سابق. ص: ١٠٣-١٠٤.

<sup>2</sup>. Jeffery Caponigro: The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing A Business Crisis, (New York, contemporary books:2000).p:102.

<sup>3</sup>. صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة: ٢٠٠٤). ص: ٩١.

الأزمات تكاد تتوقف بدورها على حسن اختيار الأفراد الذين سوف توكل إليهم مهمة التعامل مع الأزمة الدبلوماسية.<sup>1</sup>

وفي هذه الأثناء يجب أن نفرق بين فريق المهام الأزموية، وبين فريق إدارة الأزمات ذاتها، فالبعض يحلو له الخلط بينهما عن قصدٍ أو عن عدم معرفة، ومن ثم تكون النتيجة عدم قدرة الكيان الإداري على مواجهة الأزمات، التي تكاد تُطيح بوزارة الخارجية، بل والعلاقات الدبلوماسية بين الدول وبعضها ككل؛ لإصرارهم على هذا الخلط، ففريق المهام الأزموية هو: الفريق الذي تُناط به مهمة التعامل مع قوى الأزمة الصانعة لها، والحد من خطورتها ومعالجتها، في حين أن إدارة الأزمات هي: إدارة داخل الكيان الإداري لها صفة الدوام والاستمرار باعتبارها جزءاً من هيكله التنظيمي...إلخ.

ومن هذا المنطلق يُلخص "جيفري كابونيجرو Jeffery Caponigro" أهم مهام ووظائف فريق إدارة الأزمة في كل مما يلي:-<sup>2</sup>

1. تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
2. فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة، ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
3. صُنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار.
4. مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.
5. تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة.

وبناءً على هذه المهام يقترح "جانين ريد Janine Reid" أن يشتمل فريق إدارة الأزمة على كل من العناصر الأساسية والمساندة التالية:-<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . محسن الخضيرى: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، (القاهرة، مكتبة مدبولي: 1990). ص: 201.

<sup>2</sup> . Jeffery Caponigro: The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing A Business Crisis, op. cit.p:104.

<sup>3</sup> . Janine Reid: crisis management: planning and media relations for the design and construction industry, (new York and London, john wiley and sons inc: 2000). P:19-25.

١. قائد الفريق: الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء، وتقدير موقف الأزمة، ومتابعة إدارتها.
  ٢. المتحدث الرسمي: الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام، ويتحدث باسم المنظمة.
  ٣. الرئيس: الذي يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانوني، ويتولى مراجعة وتحسين الخطة، ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.
  ٤. المستشار القانوني: وهو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.
  ٥. مدير الفريق: حيث يعمل مع مسئول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي، وتقدير مدى أهميتها.
  ٦. المستقبل للمكالمات: لتلقي المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.
  ٧. مسئول علاقات عامة: لدراسة النواحي الإتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام، ومساندة المتحدث الرسمي.
  ٨. متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية.
- ويرى "ديفون دوجيرتيفي" في مؤلفته "أزمة الإتصالات" أن هناك مجموعة من الخصائص والشروط التي يجب أن يحظى بها فريق الأزمة الدبلوماسية ككل؛ لكي ينجح في تحقيق المهام المنوط بها، وأهم هذه الخصائص ما يلي:-<sup>١</sup>

#### (١) الإتصالات الأفقية والرأسية: Communications horizontal and vertical:

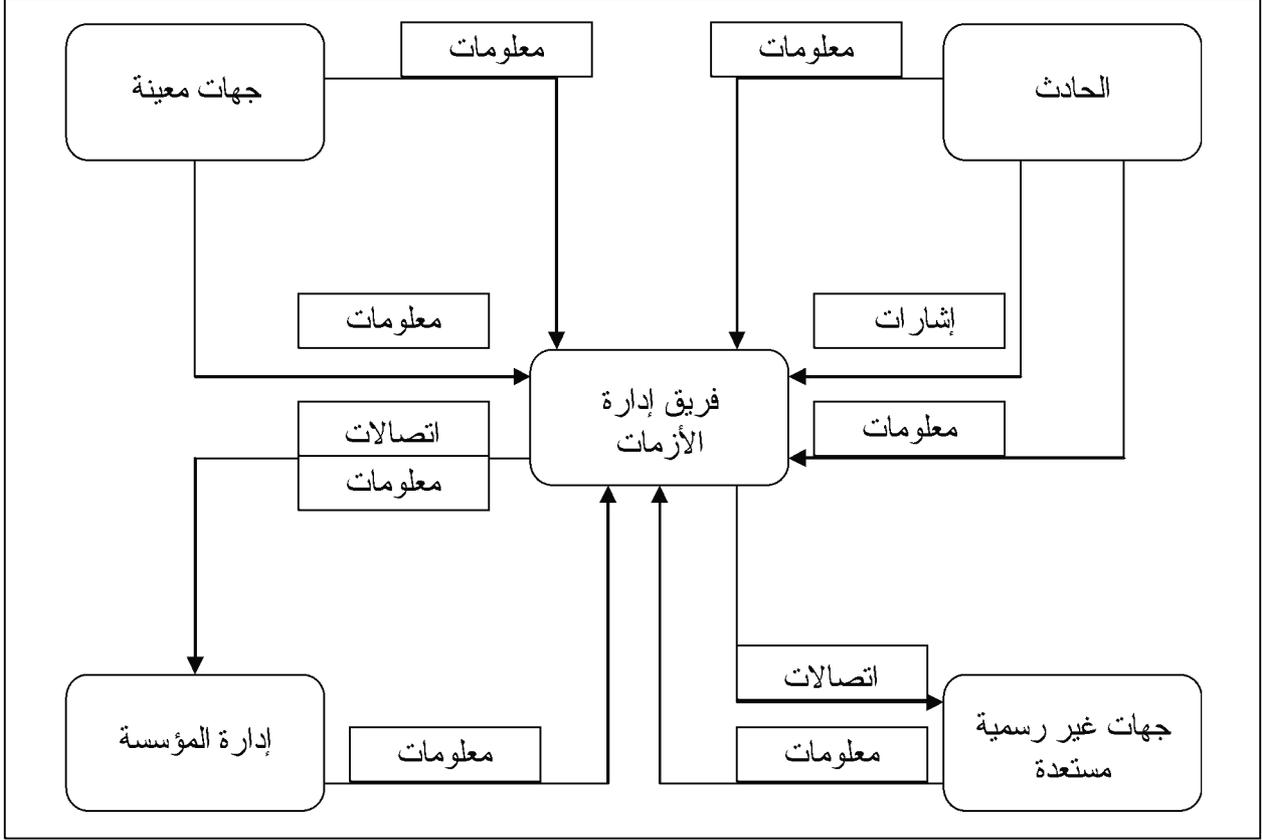
أي القدرة على تحقيق مستوى عالٍ من الإتصالات متعددة الإتجاه، وتوفير مناخ من الحرية في التفكير والمناقشة لكل الأمور والاحتمالات. ويمكن توضيح خطوط ومسارات الإتصال من خلال الشكل التالي:-

<sup>١</sup> . Devon Dougherty: crisis communication: what every executive needs to know. (New York, Walter and company: 1994). P: 81.

عبد العزيز أحمد الأسمرى: الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، محاضرة علمية، (المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: ١٤٣١هـ). ص: ١٣٠.

## خطوط الإتصال والمعلومات بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية<sup>١</sup>

شكل رقم (١٣)



ويعرف برهان نظام إتصال الأزمة بأنه: النظام الذي يحقق التبادلات الهادف للأفكار والآراء والتعليمات والحقائق - سواء أ كانت بيانات أو معلومات - بين الجهات المختلفة في المؤسسة - أفراد أو إدارات أو وحدات - من خلال استخدام رموز وإشارات خاصة، وبشكل يُساعد في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>٢</sup>.

وغالباً ما تتمثل مكونات نظم اتصالات الأزمات الدبلوماسية في عناصر عدة أهمها: أطراف الإتصال، والرسالة، والوسيلة، عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة، السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة، نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به، كما هو مبين في الشكل التالي:-<sup>٣</sup>

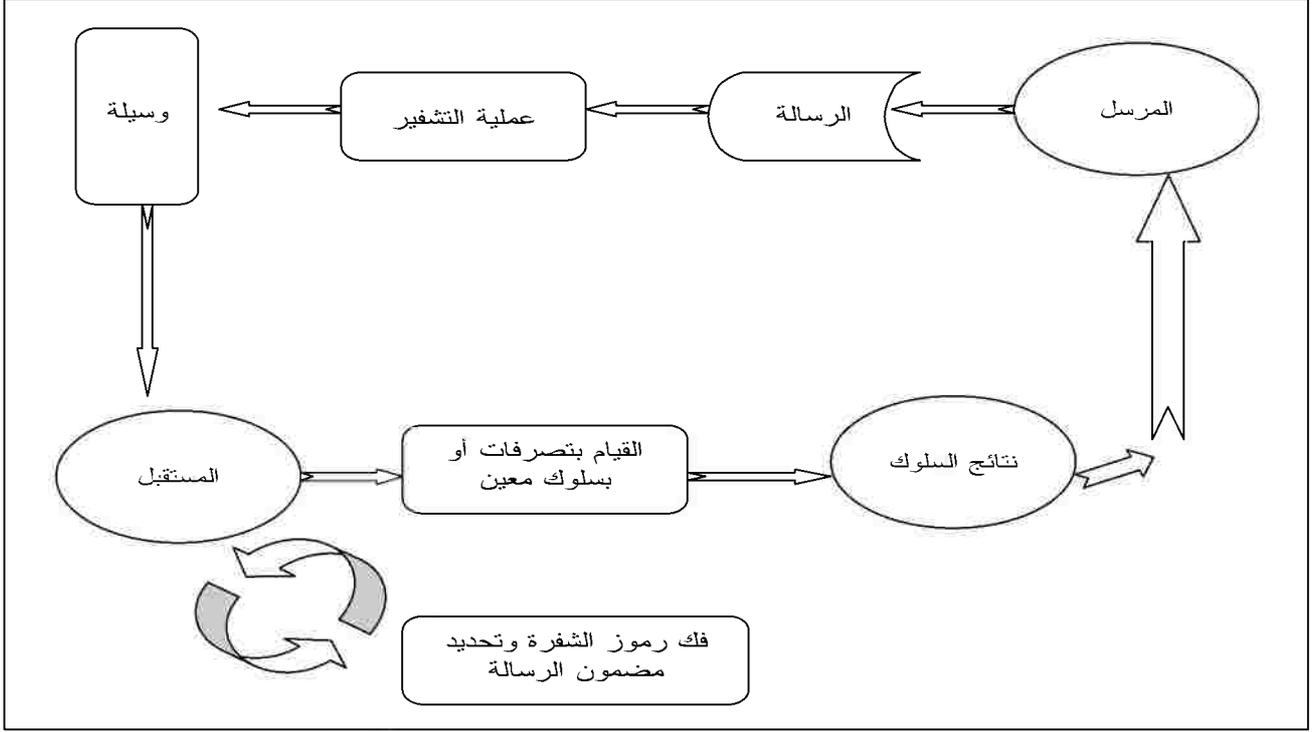
<sup>١</sup> . صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مرجع سابق. ص: ٩٢.

<sup>٢</sup> . محمد برهان: أنظمة المعلومات الإدارية، ( منشورات جامعة القدس المفتوحة: ١٩٩٦). ص: ٣٦.

<sup>٣</sup> . محسن الخضيرى: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مرجع سابق. ص: ١١٨.

نظام الإتصالات في إدارة الأزمات

شكل رقم (١٤)



ويتبين من الشكل السابق أن أهداف نظام الإتصالات في إدارة الأزمات السياسية عامة والدبلوماسية خاصة تتضح فيما يلي:-<sup>١</sup>

١. تزايد عدد الأزمات السياسية التي تعاني منها الدول في السنوات الأخيرة، وما يصاحبها من تزايد سخط الرأي العام.
٢. التأثير العميق والمدمر للأزمات السياسية على العلاقات الدولية، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للدول المستهدفة.
٣. تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام؛ بإعتبارها من المواد الثرية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام، وتُلبي حاجة الناس من المعرفة وحب الاستطلاع.
٤. لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمات السياسية عند حد دولة بعينها؛ بل قد يتجاوز إلى التأثير على إقليم كامل من الدول، أو على القارة بل والعالم بأكمله.
٥. تؤثر طريقة تعامل ممارسي العلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبياً أو إيجابياً.

<sup>١</sup> . حسن مكايي: الإعلام ومعالجة الأزمات، (القاهرة، دار المصرية اللبنانية: ٢٠٠٥). ص: ٦٢.

## ٢) الملائمة والتناسب: Appropriate and proportionality:

بمعنى أن يكون عدد أفراد فريق إدارة الأزمة صغير، ومتلائم مع المهام المطلوبة التي قد تفرضها طبيعة ونوعية الأزمات المتوقعة، والأقسام أو القطاعات الرئيسية داخل الوزارة، ولا يوجد رقم ذهبي متفق عليه بين الباحثين والخبراء، ولكن يُحدِّرون من أمرين: كثرة عدد فريق إدارة الأزمة بحيث يتجاذب بينهم أطراف القرار، ويصير إتخاذه صعباً لدرجة البيروقراطية، وصِغره بحيث يصير الأمر عسيراً نظراً لثقل الأعباء الموكلة إلى أعضائه.

## ٣) شمولية الإختصاص: Universality of jurisdiction:

حيث تتنوع وتعدّد التخصصات العلمية والمهنية لأعضاء فريق الأزمة، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي بروح الفريق.

ويؤكد أحد الباحثين على أن فريق إدارة الأزمة ينبغي أن يشتمل على ممثلين من كل من: (مدير، ومساعد، وأفراد الشؤون القانونية، والمالية، ووسائل الإعلام، والموارد البشرية، والأمن)، وربما بعض من المستشارين الخارجيين من (الموظفين العلميين، والعلاقات العامة لمواجهة الأزمة، والقسم القانوني، وخبراء العلاقات الدولية، والسفراء السابقين، وخبراء التفاوض والوساطة الدولية، وباحث في مجال الأزمات السياسية...)<sup>١</sup>.

## ٤) المرونة: Flexibility

أي القدرة على التحرك السريع بعيداً عن القواعد واللوائح البيروقراطية، لذا ينبغي أن يُحوّل إلى فريق الأزمة والأعضاء المشاركين فيه - كل على حده - سلطات وصلاحيات يحق لهم استخدامها أثناء مواجهة الأزمة.

## ٥) التنسيق: Coordination

الإتصال الفعال بين أعضاء الأزمة وبين المستويات القيادية بوزارة الخارجية، بحيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الأزمة، ولا شك أن تكنولوجيا الإتصال وما تنتجه من إمكانيات خاصة الهواتف النقالة، والبريد الإلكتروني قد أزال كثير من المشكلات التي كانت تتعوق الإتصالات بين أعضاء الفريق من جهة، وبين الأعضاء والقيادات العليا بوزارة الخارجية من جهة أخرى.

<sup>١</sup>. طلعت حامد الطنطاوي: تكوين فريق إدارة الأزمة، دورة فن التفاوض وإدارة الأزمات، (الجمهورية اليمنية، صنعاء، وزارة الداخلية اليمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب: ٢٠٠٩). ص: ١١-١٢.

## ٦) كفاءة القيادة: Efficient leader

يجب أن يتمتع قائد الفريق بالكاريزما القيادية، وأن تتوفر فيه مواصفات وسمات شخصية وموضوعية تؤهله للقيادة وتحمل المسؤولية، والقدرة على إتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية، في الوقت ذاته يجب أن يُمنح قائد الفريق صلاحيات واسعة؛ تمكنه من التحرك السريع وإتخاذ القرار أثناء الأزمة، ولكن يُفضّل أن تُحدد تنظيمياً وإدارياً الصلاحيات المخولة له، وفق المراحل المختلفة لتطور الأزمة، وينبغي دائماً اختيار نائبين لقائد فريق إدارة الأزمة؛ ليحل أحدهما محله في العمل أثناء تغييره أو تعذر تواجده أثناء مواجهة الأزمة.<sup>١</sup>

ومن ثم يُحدد "الرويولي" واجبات رئيس أو قائد فريق إدارة الأزمات الدبلوماسية في: الإشراف على التخطيط وتقدير المواقف التي يعرضها قسم التخطيط والدراسات للتعامل مع الأزمة، والإشراف على التنظيم والتأكد من ملائمة لإنجاز المهمة، والقيام بالتوجيه والإرشاد وتوزيع الأوامر الضرورية، والتأكد أن جميع أعضاء الفريق إتخذوا أماكنهم وفقاً لإداراتهم وتخصصاتهم، وتفويض الصلاحيات لتسهيل السيطرة المستمرة على مجريات الأحداث، وممارسة السيطرة الضرورية التي تجنب العمل الإرباك والتداخلات، وتوجيه الطاقات والنشاطات بإتجاه إنجاز المهمة، تنمية الروح المعنوية والمحافظة عليها لدى المشاركين في مجابهة الأزمة، تحديد أسبقيات الأهداف الرئيسية والثانوية للوصول إلى إنهاء الأزمة.<sup>٢</sup>

بالإضافة إلى هذه الخصائص والسمات يخص "Jeffery Caponigro" المتحدث

الرسمي للأزمة بمهارات وخصائص عدة منها:<sup>٣</sup>

١. القدرة على اكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفعالية.

٢. القدرة على الإقناع وتحقيق المصادقية.

٣. القدرة العالية على الإتصالات الجيد.

<sup>١</sup> . Devon Dougherty: crisis communication : what every executive needs to know. Op. Cit. p: 82.

<sup>٢</sup> . علي بن هلهول الرويلي: الأزمات تعريفها - أبعادها - أسبابها، (المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب: ٢٠١١). ص: ٣٥.

<sup>٣</sup> . Jeffery Caponigro: The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing A Business Crisis, op. cit.p:204-206.

٤. القدرة على التعبير عن المواقف المختلفة بحماس وصبر وتأنٍ، ومراعاة الدقة في عرضها.
٥. القدرة على إتخاذ اتجاهات معينة تُؤثر في الجمهور.
٦. المرونة عند التعامل مع المواقف التي تحتاج إلى ذلك.
٧. التزام الهدوء والتأني في المواقف التي بها ضغط شديد.
٨. القدرة العالية على العمل لساعات طويلة.

بينما يرى "Janine Reid" أن أهم الخصائص والسمات الحسية والمعرفية التي ينبغي توافرها في مستشار العلاقات العامة؛ والتي تؤهله للتعامل مع الأزمات تتمثل في:-<sup>١</sup>

١. الخبرة والكفاءة في مجال إتصالات الأزمة بالمؤسسات العامة والخاصة.
٢. الدراية التامة بوسائل الإعلام العالمية والمحلية في حالة الاحتياج لها.
٣. القدرة على إجراء المقابلات مع الجمهور، وكتابة التقارير والموضوعات والقصص الصحفية المساندة لموقف المؤسسة وجعلها في صورة حسنة.
٤. التعامل مع الوسائل التكنولوجية لنشر رسالة المؤسسة مع الجمهور.
٥. القدرة على التصرف السريع لتحقيق التوازن وتخفيف حدة التصادم بين وسائل الإعلام، والمتحدث الرسمي للمنظمة، وتقديم النصائح حول كيفية الإجابة على الأسئلة، وترتيبها أمام المتحدث الرسمي.

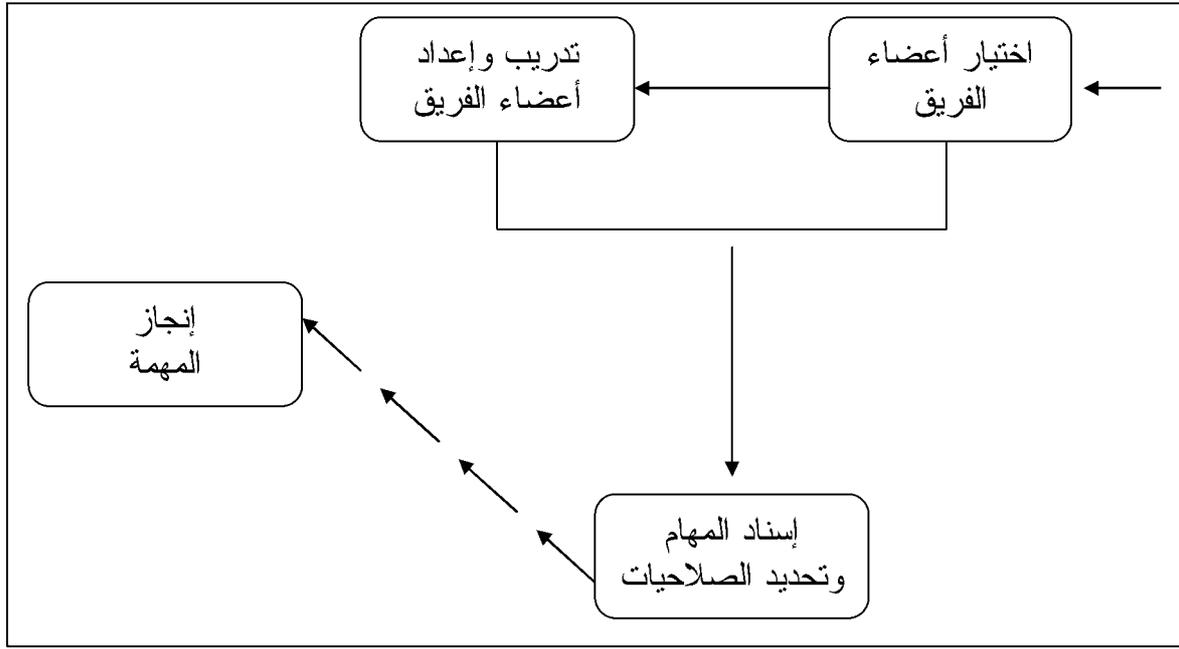
وتقودنا هذه الخصائص إلى أن أعضاء فريق إدارة الأزمات الدبلوماسية يتم اختياره من الصفوة الذين تتوفر فيهم هذه السمات والمواصفات، التي تؤهلهم للعمل كوحدة متكاملة و مترابطة لديها هدفاً واحداً هو احتواء الأزمة، والاستمرار والصمود أمامها، والحد من أثارها، والحيلولة دون تفاقم الوضع السياسي وقطع العلاقات، والحفاظ على حيوية الكيان الدولي السلمي المتزن والمتفاعل.

وجديرٌ بالذكر أن تشكيل فريق إدارة الأزمات الدبلوماسية يختلف من أزمةٍ إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه، وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام للحركة، ويمكن توضيح تلك الإجراءات من خلال الشكل الآتي:-

<sup>١</sup> . Janine Reid: crisis management: planning and media relations for the design and construction industry, op. cit..p:31.

## إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات<sup>1</sup>

شكل رقم (١٥)



ويوضح هذا الشكل أن العملية التنفيذية هي التي تتدخل في تحديد خصائص ومواصفات أعضاء فريق التعامل مع الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة العسكرية، والأزمة التجارية غير الأزمة المحلية أو الأزمة الدولية، وبالرغم من هذا التعدد والخصوصية التي تلازم هذه الظاهرة؛ فإن عملية إكساب وصقل مهارات ومعلومات أفراد فريق إدارة الأزمات تتم من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة من أهمها: المحاضرات العلمية والعملية، ودراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً، وتمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث، وورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء، وعصف الأفكار وترتيبها، ولضمان فعالية هذه الأساليب ينبغي الاستعانة بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة والمتقدمة، والتي تتم من خلالها نقل خبرات المجتمع الدولي وتجاربهم في معالجة الأزمات السياسية عامة والدبلوماسية خاصة.

### ٢) ثانياً: بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها:-

تُعد قواعد البيانات من أحد أبرز الأساليب العلمية والإدارية المعاصرة في معالجة الأزمات، والتنبؤ بها؛ بجمع المعلومات، من خلال البحوث، والدراسات العلمية الموضوعية عن

<sup>1</sup> . محسن الخضيرى: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مرجع سابق. ص: ٢٠٥.

البيئة الشاملة للمنظمة، ومن هذا المنطلق عرّف "محمود يوسف" قاعدة المعلومات بأنها: "الدراسات والبحوث التي تستهدف وضع تحليل شامل عن المنظمة، وتاريخها، وطبيعة عملها، ومشكلاتها، وعلاقتها بالجمهور، وبالإدارة العليا".<sup>1</sup> ومن ثمّ تتبع أهمية قواعد البيانات من المهام والوظائف التي يمكنها القيام بها والاعتماد عليها في مجال إدارة الأزمات الدبلوماسية.

وبشكل أبسط يمكن تعريف قواعد البيانات بأنها: قائمة مرتبة من البيانات، المنظمة بطريقة معينة والمرتبطة ببعضها البعض، تستطيع توفير طريقة وصول منهجية سريعة وسهلة للحصول على المعلومات؛ بناء على نقطة مرجعية مختارة، ولعل من أكثر الأمثلة شيوعاً والمعتمدة على مفهوم قواعد البيانات: دليل الهاتف، والقواميس، والصحف، والمجلات، والمؤتمرات، والنشرات الإخبارية، والدراسات، والبحوث العلمية، واستطلاعات الرأي... الخ.

وهذا ما أكد عليه "Jeffery Caponigro" بقوله: "من الضرورة أن تشتمل قاعدة البيانات على كتيبات إرشادية ذات موضوعات متنوعة سهلة التداول تكون مرجعية سهلة الاستخدام، كالأزمات التي سبق للمنظمة أو المنظمات الأخرى التعرض لها في هذا المجال، وإجراءات تحليلها، إلى غير ذلك من كافة النواحي الإدارية والاتصالية والاستجابات الفعالة التي إتخذت، وأوجه الخلل التي تعتري هذه المعالجة، والدروس المستفادة منها".<sup>2</sup>

ومن أهم النماذج النوعية للمعلومات والبيانات؛ اللازمة لإنشاء قواعد بيانات معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها:-<sup>3</sup>

١. طبيعة المنظمة وخلفياتها التاريخي، والدور الذي تؤديه في المجتمع، ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
٢. جماهير المنظمة وعملاؤها.
٣. نوعية المنظمة من حيث كونها تُهدف إلى الربح أو غير ذلك.
٤. أقسام المنظمة المختلفة.

<sup>1</sup> . محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، (القاهرة، كلية الإعلام: ٢٠٠٢). ص: ١٠١-١٠٢.

<sup>2</sup> . Jeffery Caponigro: The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing A Business Crisis, op. cit.p:204-116.

<sup>3</sup> . محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، مرجع سابق. ص: ١٠٣-١٠٤.

٥. معرفة الخبراء العاملين بالمنظمة وتخصصاتهم.  
٦. معرفة أوجه الضعف والخلل بالمؤسسة؛ والتي قد تؤدي لأزمات ومحاولة معالجتها.  
٧. علاقة المنظمة بوسائل الإعلام، وكذلك العلاقات بين الجمهور الداخلي "الموظفين".  
٨. الإصدارات والنشرات التي تصدر عن المنظمة سواء بوسائل الإعلام أو من المنظمة نفسها.

٩. التقارير والقرارات واللوائح والقوانين والنظم التي تعمل في إطارها المؤسسة؛ والتي قد تؤثر على عملها.

ومن أشهر أنظمة قواعد البيانات الإلكترونية التي يمكن الاعتماد عليها: - أولاً: ORACLE: وهو برنامج إدارة قواعد بيانات ترابطية، وترابطية غرضية في آخر إصداراته، وهو نظام مخصص للتطبيقات العالية المستوى " professional"، ثانياً: MY SQL: وهو برنامج إدارة قواعد بيانات ترابطية، ويستخدم خصيصاً لبناء مواقع متحركة على شبكة الإنترنت بمساعدة لغة "PHP"، ثالثاً: Posgre SQL برنامج إدارة قواعد بيانات ترابطية، وترابطية غرضية، وهو برنامج مُنتج وقوي، ويشكل بديلاً مفتوح المصدر "Open Source" للبرامج التجارية مثل: Oracle.

### (٣) ثالثاً: تحديد المخاطر محتملة الحدوث:-

يهدف هذا الإجراء إلى إعداد قائمة بالمخاطر والقضايا الشائكة التي تمثل بؤرة حدوث الأزمات المستقبلية، والعمل على تصنيفها وفقاً لدرجة وشدة وخطورة هذه القضايا، وتصنيفها في تسلسل زمني طبقاً لطبيعة هذه القطة ونشاط المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها، إلى غير ذلك من الأنواع التي سبق ذكرها آنفاً، والعمل على معالجتها والتصدي للحيلولة دون حدوثها.

لذا ينبغي على مسئول العلاقات العامة: ترتيب الأزمات في متتالية؛ تبدأ من رقم واحد إلى رقم عشرة، حيث تمثل الأرقام التي تقترب من العشرة الأزمات التي يُحتمل حدوثها أكثر من غيرها؛ وذلك لتُعطي الأولوية للازمات التي تحتاج إلى إهتمام ومعالجة فورية. وذلك من خلال الإجراءات التالية:-<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . John deveney: lessons learned: creating a comprehensive crisis and response plan post-sept11, (London, communication world, vol19, no6: 2002). P: 22-23.

محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، مرجع سابق. ص: ١٠٤-١٠٥.

١. التعرف على مصادر الأزمات، والعوامل المؤثرة فيها، والمدى الزمني المتوقع لحدوثها.
  ٢. انتهاج مبدأ تمثيل الأدوار أثناء مراحل عملية إدارة الأزمات.
  ٣. استخدام وسائل وأساليب استطلاع آراء واتجاهات الجمهور العام والخاص تجاه سياسة المنشأة.
  ٤. المتابعة الدورية للمعالجة الإعلامية بمختلف وسائلها لجمع وتحليل المواد الإعلامية وتفسير اتجاهاتها.
  ٥. الاعتماد على أساليب الإدارة الإستراتيجية؛ لتحديد القضايا الكامنة والطارئة، والمسئوليات والأدوار المتوقعة.
- وللتأكد من فعالية هذه الإجراءات ذهب أحد الباحثين إلى القول بأنه غالباً ما يتم تحديد المخاطر والأزمات المحتملة؛ من خلال الإجابة على التساؤلات والاستفسارات التالية:<sup>١</sup>

١. ماذا حدث للمنظمة في الماضي؟
  ٢. ماذا حدث للمنظمات الأخرى التي تمارس نفس النشاط؟
  ٣. ماذا فعلت المنظمة من أجل التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات؟
  ٤. ما مدى التأثير بالقرارات في فحص ومراجعة تلك المخاطر؟
  ٥. ما القضايا الكامنة التي تهدد المنظمة ويمكن تحوّلها لأزمات؟
  ٦. ما الشكل الذي ستظهر فيه الأزمة؟
  ٧. ما الموضوع الرئيس الذي يحتمل أن يصبح مطروحاً خلال الأزمة المحتمل حدوثها؟
  ٨. ما الجهات الإدارية المسؤولة عن حدوث الأزمة؟
- ومن الملاحظ أن معايير تقييم المخاطر تعمل على وضع استراتيجيات مجدية وفعالة لإدارة المخاطر؛ وذلك بتحويل المخاطر غير المقبولة إلى مخاطر مقبولة، وتوفير التدابير اللازمة للسياسات على المستويات الإدارية المختلفة، في إطار منظومي بحيث تتحدد في كل مما يلي:<sup>٢</sup>

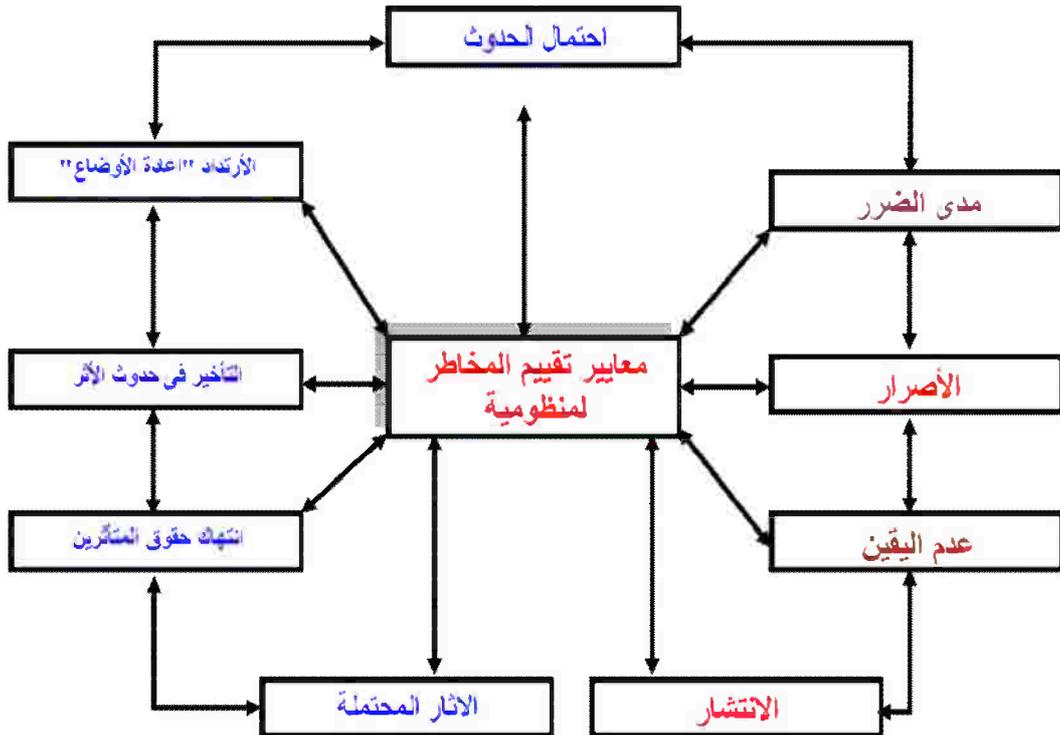
<sup>١</sup> . Philip kitchen: public relations principles and practice, (New York, international Thomson publishing company: 1997).

<sup>٢</sup> . أمين فاروق محمد فهمي: المخاطر المنظومية وإدارتها، (القاهرة، جامعة عين شمس، كلية العلوم: ٢٠٠٩).

١. احتمال الحدوث: تقديرات التواتر النسبي للخسارة منفصلة أو مستمرة.
٢. مدى الضرر: الآثار الضارة مفاة بالوحدات الطبيعية.
٣. الإصرار: التمديد الزمني للأضرار المحتملة.
٤. عدم اليقين: يُعد مؤشراً عاماً لمختلف مكونات عدم اليقين.
٥. الانتشار: التشتت الجغرافي للأضرار المحتملة.
٦. انتهاك حقوق المتأثرين: التباين بين أولئك الذين يستفيدون وأولئك الذين يتحملون المخاطر.
٧. الارتداد (إعادة الأوضاع): إمكانية إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل وقوع الضرر.
٨. التأخير في حدوث الأثر: الكون بين لحظة وقوع الحدث وما يتبعه من الضرر الفعلي مثل التهديد بالأسلحة النووية التي يتبعها كوارث عدة، فإن تقدير الأثر يمكن أن يكون ذو طبيعة فيزيائية، أو كيميائية، أو بيولوجية، واجتماعية، واقتصادية، وثقافية على الأفراد.
٩. الآثار المحتملة: انتهاك محتمل للمصالح الفردية أو الاجتماعية أو الثقافية، والقيم التي تُؤد الصراعات الاجتماعية، وردود الفعل النفسية من قبل الأفراد أو الجماعات التي تعاني من العواقب؛ نتيجة للفروق الكبيرة في توزيع المخاطر والفوائد.

العلاقة المنظومية بين معايير تقييم المخاطر ١

شكل رقم (١٦)



ويقودنا التحقق من هذه الإجراءات والإجابة على تلك التساؤلات إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، والمدى الزمني الخاص بها، والعوامل المسببة لها، وعزل مكوناتها الأساسية؛ ومن ثم العمل على مواجهتها قبل تفجرها وتحولها لأزمات مستقبلاً، أو إعداد سيناريو لمعالجتها، والسيطرة عليها بشكل موضوعي دون التقليل أو التهويل والمبالغة في تقديرها، والإصرار على إدارتها قبل حدوثها، وأخيراً اقتراح أساليب علمية لتحسين الصورة الذهنية للمنشأة.

#### ٤) رابعاً: وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور:-

يُعد تحديد جمهور المؤسسة والرسائل الاتصالية التي تُوجه له؛ المعيار الأساسي لتحديد وسائل وقنوات الاتصال التي يمكن أن تُستخدم لتوصيل الرسائل لهذه الجماهير.

ويُشير "محمد فريد الصحن" إلى أن الإتصال يعد من أهم عمليات العلاقات العامة، بل إن هناك العديد من الكُتَّاب يَعدُّ العلاقات العامة أساساً هي: القدرة على الإتصال وتناول المعلومات بقصد التأثير في الجماهير داخل المنظمة وخارجها، والإتصال كما يفهمه خبراء العلاقات العامة هو طريق مزدوج الإتجاه؛ ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الإتصال أن يتفهم كلا منهما وجهات نظر الآخر فيما يعمل على تحقيق رغباته، يجمعها في ذلك الصالح العام بينهما.<sup>1</sup>

وهناك مجموعة من القنوات والوسائل الاتصالية التي يمكن استخدامها لنقل المعلومات بفعالية إلى الجماهير المستهدفة وهي كالتالي:- المؤتمرات الصحفية، وإعداد النشرات الصحفية، والمقابلات، والتليفون، والبريد الإلكتروني، والفاكس، والهاتف النقال، والإعلانات المحجوزة، ونشرات أخبار الفيديو والإذاعة وإتصالات الإنترنت الفعالة، والندوات والمذكرات والتقارير....إلخ.

وجديرٌ بالذكر أن اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة يتوقف بدوره على: فعالية مضمون الرسالة الإعلامية، والذي يتوقف على خمسة إجراءات بدءاً من: تحديد المشكلة ومصدرها ومدى تأثيرها، ثم وصف الكيفية التي يتم بها تجنب المشكلة من جانب الجمهور، والتخفيف من

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن: العلاقات العامة والمبادئ والتطبيق، مرجع سابق. ص: ٢٢٥.

حدثها، وتحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار، وأخيراً تحديد النقاط الإيجابية والبارزة في تناول المشكلة.<sup>1</sup>

كما أن مضمون هذه الإجراءات يتوقف على مدى توفر الإجابة عن التساؤلات التالية في أخصائي العلاقات العامة حيث:-<sup>2</sup>

١. هل ممارس العلاقات العامة عضواً بارزاً وهاماً بالمنظمة من حيث النواحي التنظيمية والمهنية؟

٢. ما طبيعة وإتجاه ومستوى الإتصال بين رجل العلاقات العامة وبين الإدارة العليا؟

٣. هل لدى ممارس العلاقات العامة السلطة والمصادر التي تؤهله من إدارة الأزمة؟

٤. هل ممارس العلاقات العامة قادراً على وضع استراتيجية إتصالية للمنظمة تتناسب مع موقف الأزمات؟

٥. هل الاستراتيجيات الخاصة بإتصالات الأزمة تتوافق أو تتشابه مع استراتيجيات الإتصال اليومي في المنظمة؟

٦. هل تطوير وتدعيم العلاقات مع جماهير المؤسسة والحفاظ عليها جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة الإتصالية؟

ومما لاشك فيه أنه ينبغي على رجل العلاقات العامة أثناء عملية الإتصال هذه أن: يحترم المُتلقّي بحيث تخلص رسالته من أي مضمون يُعد هجوماً أو انتقاصاً من قدره، ويدخل في ذلك أيضاً احترام عقيدته، فلديانة تأثيراً عميقاً على إتجاهات الأفراد، بالإضافة إلى تجنب تجريح المنافسين والنيل منهم، سواءً بالاستهزاء أو النقد غير البناء بهدف تشويه صورتهم لدى المجتمع الخارجي، والمبالغة في رد الفعل.

<sup>1</sup> . Peter Stanton: ten communication mistakes you can avoid when managing crisis, (London, public relations quarterly, vol47, no2: 2002). P: 19-22.

<sup>2</sup> . Francis Marra: crisis communications plans: poor predictors of excellent crisis public relations, (London, public relations review, vol24, no4: 1998). P: 472-473.

## سادساً: دور العلاقات العامة أثناء الأزمة الدبلوماسية:-

عندما تحدث الأزمة نكون أمام مواجهة وصدام بين استراتيجيات وفعاليات التخطيط التي تم رصدها لإدارة هذا الحدث، وبين مدى استعداد فريق إدارة الأزمات لمواجهة هذا الحدث، وتطبيق هذه الإجراءات، خاصة وأن وصول الأزمة يُنبأ عن أن إدارة فريق إدارة الأزمة قد فقد جميع المبادرات النشطة، وبالتالي أصبح من الضروري أن تقوم المنظمة وفق هذه المرحلة بتقييم درجة استجابتها للأزمة، ثم العمل على إجهاض الدعاية السلبية التي قد تؤذي سمعة المنظمة بفعل الأزمة، ومن ثم تتمثل أهم إجراءات العلاقات العامة أثناء هذه المرحلة في: جمع المعلومات والتعامل معها، وتحديد استراتيجيات الإتصال المناسب للأزمة، والتواصل مع الجمهور، وكذلك التواصل مع وسائل الإعلام من خلال:-

### (١) أولاً: جمع المعلومات والتعامل مع الحدث:-

أجمع الباحثون على أن العلاقات العامة تقوم أولاً بتلبية الاحتياجات الضرورية، من خلال جمع المعلومات عن الأزمة، والإتصال بالسلطات المسؤولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة، أو الجمهور الذي يحتاج معلومات عن الأزمة.<sup>١</sup> ويمكن جمع الحقائق المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:-<sup>٢</sup>

١. ماذا؟: ما الذي حدث بالضبط؟

٢. أين؟: ما هو مكان الأزمة أو مصدرها؟

٣. متى؟: متى حدثت الأزمة؟

٤. كيف؟: كيف حدثت الأزمة وما هو تسلسل وقوعها؟

٥. لماذا؟: ما هي الأسباب المحتملة أو الحقيقية لوقوع الأزمة؟

٦. من؟: من هو المسؤول أو المسؤولين عن حدوث الأزمة؟

٧. المدى؟: ما هو نطاق الأزمة أو حجم الخسارة المتوقعة؟

وهذا ما أكد عليه أيضاً "Michael bland" بقوله: ينبغي على رجل العلاقات العامة

أثناء جمع المعلومات اللازمة عن الأزمة أن يسأل نفسه أسئلة عدة منها:-<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> . محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، مرجع سابق. ص: ١٢٣.

<sup>٢</sup> . فداء ناصر: دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، (سوريا، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد: ٢٠١٠). ص: ٨.

<sup>٣</sup> . Michael bland: communicating out of a crisis, (London, MacMillan press LTD: 1998). P: 56-65.

١. ما الأزمة؟ وما تتضمنه من أحداث؟ وما الذي يحدث بالفعل؟
٢. هل هناك مشكلة كامنة وجوهرية؟ وما مدى تأثيرها على الصورة الذهنية للمؤسسة ونشاطها وجمهورها؟
٣. ما مدى الخطر وازدياده؟
٤. ما أسوأ حالة قد تصل إليها الأزمة وكيفية مواجهتها؟
٥. ما الخطر الحقيقي على المؤسسة والمؤثر عليها؟ وما مدى التغطية الإعلامية والصحفية للأزمة وتأثيرها على صورة المؤسسة؟
٦. ما الجماهير المتعلقة بالأزمة؟ وما الذي يعتقدونه عن ما حدث؟
٧. ما الوقت المناسب للتعامل مع مراحل الأزمة؟
٨. ما الكيفية التي يتم بها احتواء الأزمة في ظل التطور السريع لها وتناول وسائل الإعلام؟ ولقد قدم أيضا "تيسمون وشيرمان" عدداً من الإجراءات التي تُتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها من أبرزها:<sup>١</sup>
  ١. تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.
  ٢. توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
  ٣. إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقاً قبل حدوث الأزمة.
  ٤. معرفة الضحايا وأقاربهم.
  ٥. معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة.
  ٦. التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام.
  ٧. التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمة.
  ٨. تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات.
  ٩. عقد لقاءات مع الموظفين.
  ١٠. التوقع والحرص لظهور أي تطورات في الموقف.
  ١١. عدم إلقاء اللوم على المؤسسة.

<sup>١</sup> . Samuel Coad Dyer: Cetting People Into The Communications By The Plan, London, Public Relations Quarterly, vol40, no3: 1995). P:

## ٢) ثانياً: تحديد الاستراتيجية الإتصالية:-

إهتم خبراء العلاقات العامة والإتصال بدراسة استراتيجيات العلاقات العامة سواءاً من حيث التركيز على هدف معين بصورة عاجلة، أو استراتيجية المفاجأة في حالة الطوارئ عند إدارة الأزمة، واستراتيجية المشاركة بين العاملين والإدارة، واستراتيجية مُلتقى الطرق واختيار المواعيد والأماكن الهامة، إلى غير ذلك من استراتيجيات الاختفاء عند تقديم أنشطة العلاقات العامة.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق قدم عدداً من الباحثين أربعة استراتيجيات شاملة؛ للربط بين النواحي القانونية والإتصالية التي يمكن في ضوءها الاستجابة للأزمة على النواحي التالية:-<sup>2</sup>

١. الاستراتيجية التقليدية للعلاقات العامة: تهتم هذه الاستراتيجية بتوجيه مسؤولي العلاقات العامة أثناء التعامل مع الأزمات؛ للحصول على دعم وتأييد الجمهور، وإعادة بناء الثقة، وتحقيق المصادقية والتفاعل مع الجمهور؛ وذلك من خلال دراسة الإدعاءات الشائعة داخل وخارج بيئة المؤسسة، والإلتزام بالموضوعية أثناء نشر البيانات، ودراسة القضايا المختلفة المثارة وقت الأزمة، وأخيراً إتخاذ معايير ومقاييس صحيحة لقياس شدة الأزمة، والاستجابة لها بقدر الإمكان.

٢. الاستراتيجية القانونية التقليدية: تستند هذه الاستراتيجية على آراء وتوجهات رجال القانون التي تتلخص في: تجنب التصريحات الإعلامية التي تخص قوانين وسياسة المؤسسة، والإهتمام بالجماهير والتعبير عنهم، مع الإلتزام بالحذر والحيطه أثناء الحديث، والتظاهر بالاستياء من الوضع الراهن.

٣. الاستراتيجية المختلطة: تقوم هذه الاستراتيجية على الجمع بين الاستراتيجيتين السابقتين، حيث التركيز على نفي ما يخلقه البعض ويشير من خلاله إلى تقصير المؤسسة، والتعبير عن استيائها تجاه الأحداث المأساوية، والحرص على التفاعل مع الجمهور بشكل دائم ومستمر.

<sup>1</sup> . علي عجوة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، مرجع سابق. ص: ١٢٧-١٣٠.

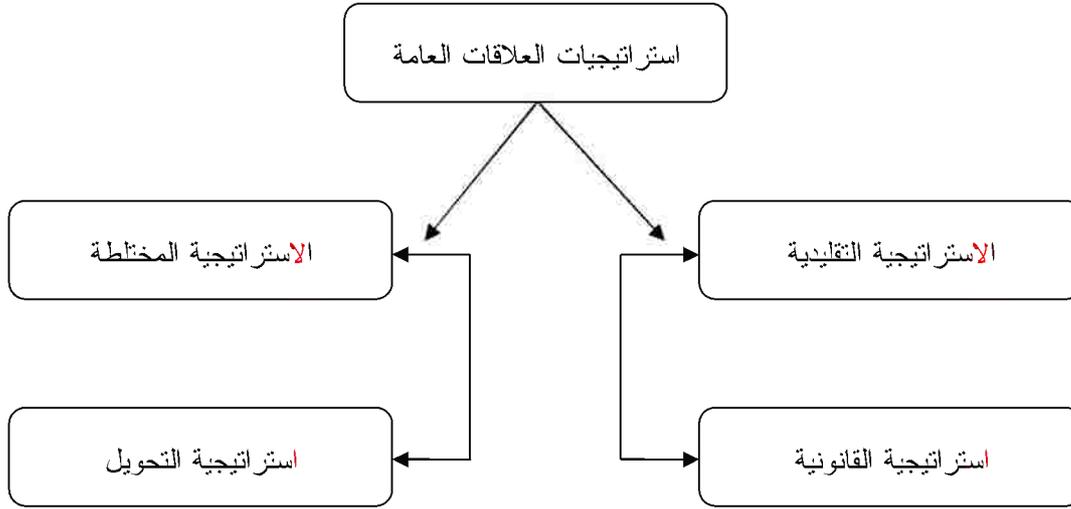
<sup>2</sup> . Michael bland: communicating out of a crisis, Cit, OP. P: 66.

Kathy fitzpatrick and Maureen Rubin: public relations VS legal strategies in organizational crisis decision, Cit, OP. P: 22-24.

٤. استراتيجية التحويل: تركز هذه الاستراتيجية على تشتيت فكر وانتباه الجمهور إلى نواحي أخرى، تدفع بالمسئولية لجهات خارجية بعيداً عن المؤسسة، وخاصة وسائل الإعلام، وذلك من خلال النصائح التالية: التعامل مع وسائل الإعلام وإظهار الاستياء من الاتهام الموجه إلى المنظمة، والإعلان بأنه قد تم تقديم الحلول المناسبة للضرورة والسيطرة عليه، وإتخاذ التدابير القانونية والجزائية المناسبة لمُسبب الأزمة، والقائم على نشر الشائعات المغرضة، وتركيز الإنتباه على مسؤولي إدارة الأزمة: من المتحدثين الرسميين ومدير الفريق وأعضاء التخطيط.

### استراتيجيات العلاقات العامة

شكل رقم (١٧)



وتبرز أهمية هذه الاستراتيجيات أيضاً أثناء التعامل مع وسائل الإعلام التي تتطلب الإعداد الجيد من خلال الإلتزام بالإجراءات والقواعد التالية:<sup>١</sup>

١. ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل: أسماء وتليفونات وفاكسات المحررين بوسائل الإعلام.
٢. يُراعى ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.
٣. إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله.
٤. إعداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة، وتقديمها لمندوبي وسائل الإعلام عند الطلب.

<sup>١</sup> . محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، مرجع سابق. ص: ١٢٣-١٢٤.

٥. إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسؤولين بالمنظمة، وعدم رفض إجراء الحوارات معهم.

كما يقترح "Michael bland" خطوات عدة للتعامل مع وسائل الإعلام أثناء مواجهة الأزمات في إطار إحدى هذه الاستراتيجيات حيث:-<sup>1</sup>

١. دراسة الوسائل الإعلامية المختلفة، ومعرفتها، وقياس مدى أهميتها وانتشارها.
٢. معرفة الإعلاميين وتوجيه أسئلة لهم في المراحل والأوقات المختلفة خلال الأزمات وغيرها عند اللقاءات والمقابلات معهم. الإتفاق عند إجراء المقابلات؛ للحصول على درجة عالية من التحكم في إدارة الحوار بين المختصين في العلاقات العامة والقانون.
٣. التعرف على توجّهات الصحفيين والإعلاميين بحسب وظائفهم وأعمالهم، فكل منهم يحتاج إلى نوعية من الأخبار والمعلومات.
٤. إعداد مجموعة رسائل توجه إلى الجمهور ووسائل الإعلام المختلفة، مع مراعاة الجوانب التي يهتم بها الجمهور.
٥. مراعاة عنصر التوقيت وإعطاء فرصة أطول للقائم بإعداد القصة؛ لتحقيق الدقة والجدية في إعدادها.

٦. إعطاء أمثلة واقعية لأزمات مأساوية، ومراعاة تكثيف المعلومات وتكرارها.
٧. التتابع مع جمهور وسائل الإعلام من خلال تزويده بالمعلومات المختلفة عن الأزمة.
٨. قياس مستوى التماثل والتشابه في اتجاهات وأفكار الجمهور وانطباعاته عن الأزمة، وأثر ذلك على صورة المؤسسة.

٩. تقديم النصيحة عن الكيفية التي يتم بها التعامل مع الأزمات وأفضل طرق الوقاية.
١٠. البساطة في استخدام لغة التحدث السهلة والمفهومة عند الجمهور.
١١. تَوَقُّع الأسئلة وخاصة التصورية والمستقبلية.

(٣) ثالثاً: التواصل مع جمهور المؤسسة:-

يُعد الجمهور الهدف الأساسي والنهائي في عملية العلاقات العامة، وإذا لم يكن لدى القائم بالاتصال فكرة كاملة عن قدرات الجمهور العقلية، وخصائصه النفسية، والعاطفية، وخصائصه

<sup>1</sup> . Michael bland: communicating out of a crisis, Op. Cit. p: 77-93.

الأولية، فسوف يحد ذلك من قدرته على الوصول إليه وإقناعه، مهما كانت الرسالة مصممة تصميمًا جيدًا، ومهما كانت قدرات القائم أو الممارس لوظيفة العلاقات العامة.<sup>1</sup>

ويُعرّف الجمهور بأنه: اصطلاح فني يستخدمه خبراء العلاقات العامة؛ للدلالة على جمع من الناس تربطهم مصلحة، أو إهتمامات مشتركة، إزاء مسائل أو مواقف يُثار حولها الجدل، وليس بالضرورة أن تجمعهم حدود جغرافية، أو طبيعية محدودة، وهو ما أكد عليه الباحثون بقولهم:- إن مصطلح الجمهور يجمع أفراد كثيرة، سواءً اجتمعوا في بقعة محدودة، أو انتشروا في مساحة واسعة، وهم لا يعرفون بعضهم البعض شخصياً، بل يستجيبون لقضية، أو حدث، أو مشكلة واحدة تجمعهم.<sup>2</sup>

ومن المعلوم أن كل منظمة، أو جمعية لها جماهيرها الخاصة بها، والتي تتصل بهم داخلياً وخارجياً، وليست جماهيرها مختصرة في نوعين أساسيين هما: الموظفين، والعملاء فقط.

لذا ينبغي على رجل العلاقات العامة أن يدرس شخصية الجمهور دراسة علمية سواءً كان فرداً، أو جماعة، أو شعباً، أو شعباً، على أساس أن الفكرة ووسيلة الإتصال تتفق مع المرسل إليه، ويجب عليه أيضاً أن يكون على بينة من النقاط التالية في دراسته لشخصية المرسل إليه:-<sup>3</sup>

١. أن لكل فردٍ أو جماعةٍ أو شعبٍ ذوقه الخاص.
٢. أن لكل فردٍ أو جماعةٍ أو شعبٍ ثقافته الخاصة.
٣. أن لكل فردٍ أو جماعةٍ أو شعبٍ مفاهيمه الخاصة.
٤. أن لكل فردٍ أو جماعةٍ أو شعبٍ معتقداته الخاصة.
٥. أن لكل فردٍ أو جماعةٍ أو شعبٍ بيئته الخاصة.
٦. أن لكل فردٍ أو جماعةٍ أو شعبٍ تطلعاته الخاصة.

<sup>1</sup> منى سعيد الحديدي. سلوى على إمام: الإعلام والمجتمع. (القاهرة، مكتبة الأسرة: ٢٠٠٤). ص: ٥٢.

<sup>2</sup> أحمد الجلاذ: التنمية والإعلام السياحي المستدام. (القاهرة، عالم الكتب: ٢٠٠٣). ص: ٢١٤.

<sup>3</sup> محمد عبد القادر حاتم الرأي العام وتأثيره بالإعلام والدعاية. (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب: ٢٠٠٦). ص: ٤٢١.

ويُصنّف فرانك جماهير العلاقات العامة إلى ثمانية أنواع أساسية: حيث المجتمع، الموظفين المتوقع تعيينهم، الموظفين الحاليين، دور الخدمات والمواد الخام، المستثمرين- سوق المال-، الموزعين، المستهلكين والمستفيدين من الخدمات، قادة الرأي.<sup>1</sup>

ويرى "Gruing" أن: فئات الجماهير السابقة في تعاملها مع إدارات وأجهزة العلاقات العامة تنقسم إلى ثلاثة أنماط:<sup>2</sup>

١. الجمهور الكامن أو المُستتر: الذي يتميز بضعف انتباهه وإهتمامه بالقضية أو الفكرة موضوع التأثير، ومن ثم فإنه يتميز بالمشاركة المنخفضة.
٢. الجمهور الواعي: يتميز بوجود درجة عالية من الوعي، والإدراك للموضوعات الإتصالية، كما يتميز بوجود درجة عالية من الإدراك والمشاركة ومن ثم الاستجابة.
٣. الجمهور النشط: يتسم هذا القسم بمستوى عالٍ من الإدراك والمشاركة، ويتميز الجمهور النشط بقدرته على الاحتفاظ بالمعلومات، وتذكرها بصورةٍ تؤثر في الإتجاهات والسلوك. ويقع على كاهل رجل العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمة التعامل مع الجمهور من خلال مراعاة مجموعة من النواحي منها:-<sup>3</sup>

١. إعلام الجمهور بحدوث الأزمة والتعهد بتوصيل المعلومات والبيانات وشرح التفاصيل تباعاً.
  ٢. ضرورة تطبيق مفهوم الإتصال ذي الإتجاهين من خلال إعلام الجمهور بكيفية الوصول إلى المنظمة للاستفسار عن الأزمة.
  ٣. أن يكون هناك تنوع في وسائل الإتصال بما يتناسب مع خصائص كل جمهور.
  ٤. الإتصال بالعاملين والجمهور الداخلي لتحقيق المصادقية في إدارة الأزمة.
- ويشير "Jeffery Caponigro" إلى أن أهمية وضرورة التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي أثناء حدوث الأزمة تتضح في:-<sup>4</sup>
١. دعم وتأييد موقف المؤسسة تجاه الأزمة.
  ٢. تجنب انتشار الشائعات.

<sup>1</sup> . Frank Je Fkiws: public relations techniques. Op. Cit. p: 36.

<sup>2</sup> . صفوت العالم: الإعلان الصحفي وتخطيط الحملات الإعلانية. (القاهرة، مكتبة النهضة: ١٩٨٩). ص: ١٦٥، ١٦٦.

<sup>3</sup> . محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، مرجع سابق. ص: ١٢٤.

<sup>4</sup> . Jeffery Caponigro: The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing A Business Crisis, op. cit.p:163-164.

٣. إعطاء المصدقية على كفاءة الإدارة العليا في التعامل مع الأزمة.
  ٤. المساندة في توجيه رسائل فعّالة للجماهير عامة.
  ٥. الحصول على التركيز في المسؤوليات اليومية وضمان سير العمل.
  ٦. ضمان إتخاذهم موقفاً إيجابياً مع الجمهور الخارجي.
- كما يشير "Jeffery Caponigro" أيضاً إلى أن هناك ثمة عوامل تساعد على فعالية الإتصال بهذا الجمهور تضح فيما يلي:<sup>١</sup>
١. الإتصال السريع عند حدوث الأزمة.
  ٢. توجيه رسائل واضحة لكسب تأييده للموقف.
  ٣. تحقيق مستوى نظامي وفعّال من الإتصالات.
  ٤. إخباره بما هو صحيح ومناسب في عملية الإتصالات.
  ٥. إعطاء أكثر من فرصة للموظفين لعرض أسئلتهم وتقديم مقترحاتهم وخلفياتهم عن الأزمة.
  ٦. عندما يكون هناك معلومات سرية ويحتاج إليها الموظفون يجب شرح أسباب عدم مناقشتها.
  ٧. إبداء الإهتمام بكل الموظفين عند إخبارهم بالمعلومات والأخبار الهامة عن الأزمة في وقت واحد.
  ٨. إخبارهم بأن الإتصال مستمر وسوف يتم إبلاغهم بالأحداث وتطوراتها أولاً بأول.
  ٩. الاعتماد على متحدّث رسمي على درجة عالية من الإتصال والتدريب والكفاءة في التعامل مع الجمهور.
  ١٠. تدريب الموظفين على الطريقة التي يريدون إتباعها لتُصقل من مهارتهم عند تناول أحداث الأزمة، وتتيح لهم قدراً من المرونة في التعامل مع الأزمات.
- ولقد طور كل من "Linda Han And James Gruning" مقياس لتقييم كفاءة إدارة العلاقات العامة وعلاقتها مع الجماهير المختلفة والتي من بينها وسائل الإعلام، يتكون من ستة عناصر محددة تؤدي إلى نتائج يمكن قياسها كالآتي:<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> . Ibid. op.cit.p:164-167.

<sup>٢</sup> . James Gruning E And Linda Hon: Guidelines For Measuring Relationships In Public Relations, The Institute for pr:1999. From: www. Institute for pr.org/index.php/ipr/research-single/guidelines measuring relationship/retrievedin:3aprils2006. P:9-10.

## ١. العنصر الأول: الرقابة المتبادلة: Control Mutuality

الدرجة التي تتفق عليها الجماعات حول من لدية الحق في التأثير على الآخر، وتتطلب العلاقات المستقرة من المنظمات والجماهير قدراً من السيطرة على بعضهم البعض، على الرغم من أن وجود قدر من عدم التوازن يُعد شيئاً طبيعياً، وأن المحاولات أحادية الجانب التي تحقق التأثير من جانب واحد تُعد مرتبطة بانخفاضات في إدراك كفاءة ورضا الطرفين في العلاقة، وتتواجد العلاقة الإيجابية عندما يكون لدى كل من المنظمة والجماهير مستوى متوازن من التبادلية في العلاقة على كل منها.

## ٢. العنصر الثاني: الثقة: Trust

تُشير إلى درجة مصداقية كل من المنظمة وجماهيرها لدى بعضهما البعض، ورغبة كل منهما في الانفتاح على الآخر، ومن الملاحظ أن مفهوم الثقة يتسم بالتعقيد ويتضمن العديد من الأبعاد: كالنزاهة: أي إدراك الجمهور لأمانة المنظمة في أعمالها وسياستها، والاعتمادية: أي اعتقاد الجمهور بالتزام المنظمة بوعودها، والكفاءة: أي اعتقاد الجمهور بقدرة المنظمة على تنفيذ وعودها، وفي سياق العلاقة فيما بين الجمهور والمنظمة، فإن القيمة تُعد كبيرة عندما تكون العلاقة جديرة بالثقة؛ وذلك لأنها أصبحت عقلانية في محاولة لقياس أي ميزة قصيرة المدى.

## ٣. العنصر الثالث: الرضا: Satisfaction

تشير إلى الإتجاهات الإيجابية المتبادلة بين الجمهور والمنظمة بسبب تدعيم التوقعات الإيجابية حول العلاقة بينهما، وبالتالي فإن العلاقات التي تقوم على الرضا تزداد فيها المنافع على التكاليف، ويتحقق الرضا عندما يعتقد أحد الأطراف أن سلوكيات باقي الأطراف إيجابية نحو تدعيم العلاقة فيما بينها.

## ٤. العنصر الرابع: الإلتزام: Commitment

يُشير إلى شعور كل من المنظمة والجمهور؛ فالعلاقات فيما بينهما تستحق بذل الجهد للإبقاء عليها وتدعيمها، وهناك بُعدان للإلتزام: الإلتزام المستمر: أي اعتقاد كل طرف في العلاقة باستخدام سياسة أو فعل أو مستوى معين للأداء وذلك للحفاظ على العلاقة، والإلتزام

---

Tom Watson & paul noble: evaluating public relations – a best practice guide to public relations planning research and evaluation, (2nded, CIPR , kogan page, London and Philadelphia: 2007). P:190-191.

الوجداني العاطفي: أي التوجه العاطفي والطاقة الشعورية التي يبذلها كل طرف للحفاظ على العلاقة.

#### ٥. العنصر الخامس: العلاقة المتبادلة: Exchange Relationship

تشير إلى أن هناك طرف يقدم منافع للطرف الآخر فقط بسبب أن أحد الأطراف قدم منافع في الماضي، أو تتوقع أن يقدم هذه المنافع؛ بمعنى أنها تعتمد على تبادل المنافع بين المنظمة والجمهور، وتنشأ العلاقة على أساس توقع تبادل المكاسب (المنافع) المتساوية في القيمة بين المنظمة وجمهورها، وضرورية هذه العلاقات التبادلية حيث أنها غالباً ما تكون غير كافية؛ فإن الجماهير تتوقع أن المنظمات تحصل على القليل أو لا تحصل على شيء في المقابل.

#### ٦. العنصر السادس: العلاقات المشتركة (العلاقات ذات البعد الاجتماعي): Communal

#### Relationship

تشير إلى أن كلا من الجماعتين يقدم المنافع للآخر؛ وذلك لإهتمامه بتحقيق مصالح الطرف الآخر حتى وإن لم يحصل على شيء في المقابل، بمعنى أن تقوم على رغبة المنظمة والجماهير في إقامة علاقة مثمرة نتيجة إهتمام كلا منهما بمصلحة الآخر؛ حتى في حالة عدم توقع الحصول على خدمات أو منافع في المقابل.

ويُعد دور العلاقات العامة هنا هاماً؛ حيث تقوم بإقناع الإدارة العليا بحاجتهم للعلاقات ذات البعد الاجتماعي مع جماهير المنظمة الرئيسية مثل: جمهور العاملين في وسائل الإعلام؛ ولذلك فإن عملية بناء العلاقات ذات البعد الاجتماعي مع جماهير المنظمة المفتاحية هي عملية تميز العلاقات العامة عن غيرها من الوظائف مثل: التسويق.

ولقد أوضح علماء النفس أن العلاقات العامة غالباً ما تبدأ بالعلاقات المتبادلة، ومن ثم تتطور وتتضح إلى أن تُنتج علاقات ذات بعد اجتماعي، فمعظم أنشطة العلاقات العامة تقوم على تنمية العلاقات المشتركة مع الجماهير المفتاحية، والتي تعد أكثر أهمية من تنمية العلاقات التبادلية.

وأن درجة إدراك الجمهور والمنظمة لوجود تلك العلاقات ذات البعد الاجتماعي فيما بينهما يُعد مؤشراً أكثر تحديداً لنجاح وظيفة العلاقات العامة.

## سابعاً: دور العلاقات العامة بعد الأزمة الدبلوماسية

يتمثل دور إدارة العلاقات العامة بعد حدوث الأزمات في عملية التقييم التي تحتل أهمية بالغة، خاصة في التحقق من قدرتها على الاستفادة من كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لعملية التخطيط، ومدى قدرة العلاقات العامة على الاستفادة منها أثناء عملية إدارة الأزمة، ودعم عملية التوافق والانسجام بين ما كان وما هو كائن وما يجب أن يكون، إتساقاً مع أهداف وسياسات المؤسسة.

ومن ثم ظهرت الحاجة الماسة إلى عملية التقييم كأحد المؤشرات الدالة على استفسار أساسي ومنطقي، ألا وهو هل حقاً استطاعت إدارة العلاقات العامة تنفيذ برامجها الاجتماعية؟ طبقاً لما تم إعداده مسبقاً أثناء عملية التخطيط؟ وهل هذا النجاح بالفعل يعتمد إلى نشر ودعم الأهداف التي تسعى إليها الكيانات الدبلوماسية؟ وما هي الإيجابيات التي يجب تنميتها والحفاظ عليها؟ وما هي أوجه القصور التي يجب أن تعمل على تقويمها أثناء مسيرتها الاجتماعية؟

ويُقصد بعملية التقييم: عملية بحث تطبيقية لجمع وتحليل الدلائل Evidences التي تصل بنا إلى تحديد أو تقدير أو الحكم على: برامج، وسياسات Policies ونوعية Quality أو خطة أو منتج Product، أو قيم Values أو أشخاص.<sup>1</sup>

ويُعرّف "زكي هاشم" التقييم بأنه: عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحملهم لمسئولياتها وإمكانات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى؛ ومن ثم فتقييم الأداء يأخذ في الحسبان كلاً من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية.<sup>2</sup>

بينما عرّف "سكريفين" التقييم على أنه: عملية تجميع منظمة تُستخدم فيها المعلومات؛ من أجل إتخاذ القرارات بخصوص برامج إدارة الأزمات، بينما يتجه غالبية خبراء التقييم لتعريفه بالانسجام مع فلسفة البرنامج الذي سيتم تقييمه، وكيف سيتم استخدام المعلومات ولأية أغراض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . علي ليلة، أماني قنديل. وآخرون: منظمات المجتمع المدني، (القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية: ٢٠٠٧). ص: ٢١١.

<sup>2</sup> . زكي هاشم: إدارة الموارد البشرية، (الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر: ١٩٨٩). ص: ١٩١.

<sup>3</sup> . نادية سعد: دليل تقييم برامج التدريب، (فلسطين، المعهد القضائي الفلسطيني، دليل تقييم برامج التدريب: ٢٠١٢). ص: ٢٧.

وتؤكد هذه المفاهيم على أن عملية التقييم تتكون من ستة عناصر أساسية تُعبر عن

طبيعة هذه العملية وتتمثل في:-<sup>1</sup>

١. الهدف من عملية التقييم.
٢. القائم أو المسئول عن عملية التقييم.
٣. الوقت الخاص بعملية التقييم.
٤. معايير ومقاييس التقييم.
٥. طريقة التقييم.
٦. الإخبار عن النتائج التي تم التوصل إليها.

ومن الملاحظ أن عملية تقييم دور العلاقات العامة أثناء مراحل إدارة الأزمات تستند على خمس مهام أساسية هي: القياس، والحكم، مقارنة الأداء والأهداف، إتخاذ القرارات المصيرية، قياس المدى الذي تم فيه تحقيق الغايات الأساسية.

ولكي تأتي عملية التقييم ثمارها ينصح "جاك جوتشالك Jack Gottschalk" أن تتم على ثلاث مراحل، تبدأ الأولى في نهاية الثلاثة أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والثانية بعد مرور ستة أشهر على الأزمة، أما الثالثة فبعد مرور سنة على حدوث الأزمة.<sup>2</sup>

وعلى حد قول "جيفري كابونيرو Jeffery Caponigro" فإن أهمية استراتيجية تقييم إدارة العلاقات العامة تبرز في قدرتها على توضيح نقاط القوة، والضعف في إدارة إتصالات الأزمة كالتالي:-<sup>3</sup>

١. المساعدة في تحديد نهاية مرحلة الأزمة والتحول لقضايا أخرى أكثر أهمية.
٢. تحديد مدى تأثير الأزمة على سلوك الجمهور وآرائه، ومدى إمتداد التأثير على المؤسسة ونشاطها.

<sup>1</sup>. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، (ط٢، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية: ١٩٩٥). ص: ٢٨٩.

<sup>2</sup>. Jack Gottschalk: crisis response in side stories on managing image under siege, (London, visible ink press: 1993). P: 423.

<sup>3</sup>. Jeffery Caponigro: The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing a Business Crisis, op. cit.p:110.

٣. استخدام المعلومات والنواحي النظرية في عملية القياس؛ لإعداد آراء وأحكام ضرورية في التخطيط وتكوين استراتيجية إتصالية.

ومن ثم تتضح أهمية عملية التقييم في: مدى تحقق أهداف استراتيجية إدارة الأزمات، ومدى ملائمة هذه الاستراتيجية لأنشطة وأهداف المؤسسة، ومدى ملائمة أهداف المؤسسة وأسلوب تنفيذها، ومدى مشاركة المجتمع المحلي في إدارة الأزمة والتفاعل معها، ومدى مراعاة المؤسسة لتحقيق فرص متكافئة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية ل جماهير المؤسسة والرأي العام، ومدى استمرارية فعالية إدارة العلاقات العامة، ومدى فعالية إدارة فريق الأزمات، ومدى كفاءة إدارة موارد إدارة الأزمات، وبالتالي تهدف هذه المرحلة إلى الحصول على أحد الاحتمالين القائمين  $y$  أو  $x$ ،  $y$  بمعنى تم بالفعل الوصول إلى معايير الأداء المطلوبة، و  $x$  بمعنى قف نظراً لوجود قصور في معيار الأداء الحالي.

بينما يذهب "جون بنروز John Penrose" إلى أن عملية التقييم هذه تتم من خلال ثلاث خطوات كالآتي:-<sup>١</sup>

١. تقييم أداء الفريق لتصحيح الأخطاء والتجاوزات.
٢. تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها.
٣. إعطاء الفرصة لفريق إدارة الأزمة للتعبير عن مشاعره وآرائه إزاء موقف الأزمة؛ ليكون قادراً على التعامل مع أي أزمة أخرى.

ويؤكد ماير "نيوديل ونورمان أنتوكول Mayer Nudell & Norman Antokol" في مؤلفهم "فاعلية وإدارة الأزمات" على أن فعالية قياس الخطوات السابقة تتوقف على إجراءات عدة كالتالي:-<sup>٢</sup>

١. تقييم مدى الاستفادة من الخطة ومدى أهميتها.
٢. تحديد أي مشكلات وعقبات طرأت خلال مراحل إدارة الأزمة.

<sup>١</sup> . John Penrose: The Role of Perception in Crisis Planning, (Public Relations Review, Vol 26, no2, P: 155-171: 2000). P: 258.

<sup>٢</sup> . Mayer Nudell & Norman Antokol: The Hand Book for Effective Emergency and Crisis Management, (Lexington Books, New York: 1988). P: 52-53.

٣. تحديد مدى إتباع سير الأحداث والإجراءات التي أُخذت ومدى فعاليتها.
  ٤. تقييم أداء فريق العلاقات العامة أثناء التعامل مع الأزمة ودرجة الثقة والانتظام في العمل.
  ٥. تحديد مدى كفاية المصادر والتسهيلات المقدمة لفريق إتصالات الأزمة خلال التعامل معها، وتحديد الكيفية التي يتم بها إدخال التحسينات والتعديلات.
  ٦. دراسة مدى التعاون والتنسيق بين المؤسسة والجهات المعنية بإدارة الأزمات مثل: المؤسسات الإعلام والمؤسسات الحكومية.... إلخ، وتقييم مدى كفاءة الإتصالات مع تلك الجهات.
  ٧. مراجعة التصريحات والتقارير لمعرفة مدى دقتها وأهميتها لدى الجمهور، وتناسبها مع موقف الأزمة.
  ٨. تقييم مدى فعالية برامج العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة على المستوى الداخلي بين العاملين.
  ٩. تحديد مدى فعالية آلية التحكم في الشائعات.
  ١٠. مدى إثارة روح المنافسة بين فريق إدارة الأزمة لتحديد أفضل الابتكارات والطرق في إدارة الأزمة.
  ١١. تحديد كفاءة أعضاء الفريق ومدى صلاحيته ومعرفة الأعضاء البارزين .
  ١٢. مراجعة برامج التدريب وتحديد مدى فعاليتها.
- بينما يذهب "ديفون دوجيرتي Devon Dougherty " إلى أنه: لكي تتم عملية التقييم بشكل صحيح لابد من الإجابة على الأسئلة التالية:-<sup>١</sup>
١. هل تم التعامل مع الأزمة بسرعة وفعالية؟ وإذا لم يحدث ذلك فلماذا؟
  ٢. هل تم تلبية الاحتياجات الفورية لجمهور الأزمة، وتم التعامل مع أمان وسلامة الجمهور بشكلٍ يدل على القدرة على التحكم في الأمر؟
  ٣. من هي الجماهير التي تم الإتصال بها؟ وما هي الرسائل التي وجهت لكل جمهور؟

<sup>١</sup> . Devon Dougherty: crisis communication what every executive needs to know, (1<sup>st</sup> ed new York, walker and company: 1992). P: 4.

٤. هل هناك أحد الأقسام في المؤسسة لم يتم تمثيلها في الفريق؟
٥. هل تم نسيان أحد الجماهير؟ وإذا كان قد حدث ذلك بالفعل؛ هل يجب أن نضيفه في الخطة المعدلة؟
٦. كيف كان المركز الإعلامي (التليفونات- أجهزة الفاكس- الأمن- القدرة على الوفاء باحتياجات وسائل الإعلام)؟
٧. هل تم تنفيذ الجهود الإتصالية وفقاً للخطة الموضوعية؟
٨. كيف كان التفاعل بين أعضاء الفريق؟
٩. هل كان هناك حاجة إلى أعضاء إضافيين في الفريق، أم هل كان ينبغي أن يقل عدد الفريق عن هذا العدد؟
١٠. هل وصلت رسائل المنظمة إلى الجمهور؟
١١. ما هي صورة المنظمة الآن؟ وهل تختلف عما كانت عليه قبل الأزمة؟
١٢. هل هناك رسائل تم توصيلها بشكل خاطئ؟
- وللتحقق من صحة هذه الإجراءات يقترح جاك "جوتشالك Jack Gottschalk" وسائل وأساليب عدة يمكن الاعتماد عليها؛ لقياس فعالية إجراءات وخطوات استراتيجية تقييم الأزمات من أبرزها:-<sup>١</sup>
١. المقابلة: تمثل المقابلة أبرز وسائل التعرف على إتجاهات الجمهور الخارجي للمؤسسة حيال الأزمة، وأفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها أثناء معالجة الأزمات التي قد تقع في المستقبل.
٢. الاستبيان: بهدف التعرف على إتجاهات الجمهور الداخلي للمؤسسة حول استراتيجية إدارة الأزمات بالمؤسسة، وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة.
٣. تحليل المضمون: لدراسة وتحليل محتوى القصص الصحفية في الوسائل الإعلامية المطبوعة لتحديد مدى وصف الوسائل الإعلامية المطبوعة للأزمة وموقفها من المؤسسة.

<sup>١</sup> . Jack Gottschalk: crisis response in side stories on managing image under siege, op. cit. P: 423-426.

٤. المقارنة: تقييم أساليب إدارة الأزمة الحالية مقارنة بأساليب إدارة إحدى الأزمات المشابهة التي سبق معالجتها؛ للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف وتقويم أوجه القصور وتطويرها.
٥. التطوير: مراجعة إجراءات وخطوات تخطيط إدارة الأزمات، والعمل على تقويمها بتعزيز أوجه الإيجاب ومعالجة أوجه القصور والسلب.
٦. دراسة الحالة: تطوير حالة دراسية وكتابتها والاستعانة بها؛ كوسيلة للتدريب على الأزمات على غرار سيناريوهات الأزمة.
٧. المسح: يمكن الاعتماد على عملية المسح الشامل؛ بهدف قياس فعالية كل من: - أولاً: الجمهور الداخلي أثناء إدارة الأزمة سواءً من حيث المشاركة أو المعرفة بها وأحداثها المتلاحقة بشكلٍ دوري، وقدرته على التواصل مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام، ثانياً: وسائل الإعلام وأساليب معالجتها اللازمة، وعلاقتها بالمؤسسة، ومدى دقة وموضوعية المعالجة الإعلامية المقدمة في إطارها، بالإضافة إلى تبني مقترحاتهم البتاءة؛ لتطوير مركز إعلام الأزمات وأساليب، ووسائل التواصل مع وسائل الإعلام و جماهير المؤسسة أثناء تكرار حدوثها.
٨. إقرار الميزانية: بتحليل التأثيرات المادية اللازمة على الكيان المؤسسي؛ لبحث تكلفة الخطة الفعالة لإدارة الأزمة.
٩. التحفيز: يُسهم التحفيز المادي بدعم انتماء الجمهور الداخلي للمؤسسة، وتنمية حس الواجب المهني والوظيفي لديهم، وكسب ثقتهم ضد أي أزمة مستقبلية.
- وعقب الانتهاء من عملية التقييم ينبغي على الجهة المختصة أن تقوم بعرض نتائجه على إدارة العلاقات العامة عامة وفريق إدارة الأزمات خاصة، وأن تلتزم بالعديد من القواعد أثناء هذه العملية، ومن أهم هذه القواعد:-
١. الإلتزام بالدقة والموضوعية التامة أثناء عرض نتائج التقييم.
  ٢. الإقتصار على عرض أهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وتنمية الذات.
  ٣. الاعتماد على الحقائق والبراهين أثناء العرض؛ لإقناع فريق إدارة الأزمات بدقة وموضوعية هذه النتائج.

٤. إعطاء فريق إدارة الأزمات فرصة التعبير عن وجهة نظرهم تجاه هذه النتائج؛ حيث الإصغاء التام طالما أنهم يلتزمون بالحياد والحيطة.

٥. تجنب حدوث أي مشادة أو سوء فهم قد يترتب عليه العديد من المشكلات والمصاعب.

٦. عدم التركيز على شخص بعينه والإسهاب في الحديث عنه وعن مساوئه.

٧. عدم إغفال أهمية المقابلة الشخصية نظراً لأهميتها البالغة في حل المشكلات، وتحسين وتنمية وتطوير الأداء.

٨. بذل الشكر والتحية لفريق إدارة الأزمات على حسن تعاونهم، والعمل على دعوتهم وتحفيزهم نحو تنمية الأداء والارتقاء الدائم.

وجدير بالذكر أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية عملية التقييم لإدارة الأزمات، وتحول بينها وبين النتائج المرجوة والمستهدفة من تلك العملية، يمكن النظر إليها من خلال محورين أساسيين هما:<sup>١</sup>

المحور الأول: نظام التقييم: Evaluation System تتمثل أهم المشكلات التي تتعلق بهذا المحور في: عدم دقة معايير التقييم، وعجز معايير التقييم عن التعبير عن أداء فريق إدارة الأزمات بشكل موضوعي، وانعدام الموضوعية والشمول في نظام وأساليب التقييم المتبعة، وعدم دقة درجات القياس في التمييز بين أداء فريق إدارة الأزمات، وانعدام العلاقة وتضارب المهام والوظائف بين إدارة العلاقات العامة أو فريق إدارة الأزمات، وبين القائمين على عملية التقييم والمشرفين على أدائهم.

المحور الثاني: القائم بالتقييم: Reviewer من أهم المشكلات والأخطاء التي تتم أثناء عملية التقييم وتصدر من القائمين بعملية التقييم: أولاً: التحيز: Bias بميل القائمين على عملية التقييم إلى فريق إدارة الأزمات لأحد العوامل التالية: القرابة، أو الصداقة، أو الجنس، أو

<sup>١</sup> . زاهد محمد دريزي، سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، (الأردن، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع: ٢٠٠٩). ص: ٢١٠.

عايد سيد خطاب، عمرو محمد فؤاد: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، جامعة عين شمس: ٢٠٠٩). ص: ١٩١-١٩٣.

أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق. ص: ٢٨٥-٢٨٦.

زكي محمود هشام: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق. ص: ١٩٣.

العقيدة، أو الإعجاب والإنبهار بشخصيتهم، والتوافق في الاهتمامات والتفكير، أو التأثير بمركز فريق إدارة الأزمات وطبيعة المهام الموكلة إليه، والخوف من عزوفهم والعجز عن إيجاد بديل لتأدية هذه المهام، أو الإعتماد على التقارير السابقة، إلى غير ذلك من الأمور التي تدخل في نطاق الأهواء الشخصية، وتُعبّر عن غياب الدقة والموضوعية بالتهاون، أو التساهل، أو التشديد، أو التعقيد، ثانياً: عدم فهم معايير ومقاييس التقييم: بتوكيل عملية التقييم إلى أحد الأفراد غير المؤهلين بهدف الاقتصاد في النفقات، ثالثاً: التعميم: generalization التأثير بنتائج أحد عناصر مقاييس التقييم وتعميم هذه النتيجة بشكل عام على مسألة التقييم، دون الأخذ في الاعتبار باقي المقاييس أو المعايير أو حتى النظر إليها، ثالثاً: المؤثرات التنظيمية: Regulatory effects بإعطاء أو منح فريق إدارة الأزمات درجات وتقديرات وهمية، تُفوق مستوى قدراتهم، أو درجات ضعيفة لا تتناسب فعلياً مع مستوى مهارتهم وكفاءتهم المهنية؛ بهدف تدريبهم، أو تكريم وتشجيع الأكفاء رغبة في تقديرهم وشكرهم.

ويذهب "جيمس لوكازويسكي James Lukaszewski" إلى أن ثمرة عملية التقييم طبقاً

لما أكدت عليه نتائج الدراسات والبحوث العلمية في مجال إدارة الأزمات تتضح في مجموعة من الدروس المستفادة على النحو التالي:-<sup>1</sup>

١. تطوير مقاييس فعالة ومداخل لدراسة الأزمات، والحد من أضرارها أو منع حدوثها.
٢. القيادة الحكيمة والقادرة والسريعة في إصدار القرارات الصائبة.
٣. التعامل مع الأزمات من مدخل الأولويات والضروريات في التعامل مع الجمهور، حيث الأولوية للأكثر تضرراً من الأزمة بجانب إتخاذ الوسائل الإتصالية المناسبة.

<sup>1</sup>. James Lukaszewski: Establishing Individual and Corporate Crisis Communication Standards: The Principled and Protocols, (public relations quarterly, vol42, no3: 1997). P: 12.

Kenneth Myers: Total Contingency Planning for disasters, (London & new York, john wiley & sons, inc: 1993).p:2.

Jack Gottschalk: crisis response in side stories on managing image under siege, op. cit. P: 149-150.

Jeffery Caponigro: The Crisis Counselor: A Step By Step Guide To Managing A Business Crisis, op. cit. P: 10-11.

٤. الاعتماد على استراتيجيات الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة وحماتها لدى الجمهور.
  ٥. الاهتمام بالاستراتيجيات الإتصالية.
  ٦. الاعتماد على الخطط الفعالة والمعدة لإدارة الأزمات، والتي يُتوقع حدوثها قبل أن تحدث.
  ٧. مدى التفويض والالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث؛ مما يسهم لحد كبير في مواجهتها وإدارتها بنجاح، وهو ما يسمى بثقافة المنظمة في الأزمات، ومرونة النظام الإداري في التعامل معها.
  ٨. الاستجابة الأولية الحازمة فور وقوع الأزمة، وتبني المصداقية والصراحة والمسئولية والتفاعل مع الجمهور كأسس ومعايير إتصالية.
  ٩. تحديد أوجه الانتقادات والقصور بالمؤسسة، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لهذا الشأن.
  ١٠. إتخاذ الطرق العادلة والمختلفة لتحسين العلاقة مع الجمهور.
  ١١. تجنب الأخطاء الإتصالية التي قد تحدث عند إدارة اتصالات الأزمة، والتي منها ما يتعلق بكيفية التعامل مع الجمهور والأساليب الفعالة في التعامل معه، ولتجنب هذه الأخطاء يرى "جيفري كابونيرو Jeffery Caponigro" أنه ينبغي على مسئولي الإتصال عند التعامل في موقف الأزمة مع الجمهور إتباع ما يلي:- الاعتراف بالخطأ بطريقة لا تُلقي بالمسئولية على المؤسسة، والاعتذار بطريقة تتناسب مع الموقف، وتوضيح الاستياء من الموقف والأسى لما حدث، ووصف الخطوات والإجراءات التي سوف تُتخذ لحل الأزمة، وشرح الخطوات التي تُؤكد عدم تكرار الأزمة، وإظهار الاعتذار والتقدير والاعتزاز بالجمهور.
- وتمثل هذه الدروس صُلب عملية التعلم التي أُكِّد عليها علماء الصين بقولهم:- "هناك فرصة موجودة في كل أزمة، وتُعد الفرصة الوحيدة الواضحة في كل أزمة هي فرصة التعلم من التجربة، وتقبُّل احتمالية حدوث أزمة أخرى في المستقبل، إن التعلم مثله مثل العديد من مبادئ إدارة الأزمة سهل القول صعب الفعل، وأفضل وسيلة للتعلم هي التقييم من خلال عمل تقرير لتحديد ما هي الطرق التي نجحت في إدارة الأزمة؟ وما هي الطرق التي لم تنجح؟ من هي الجماهير التي كانت تحتاج للدعم والمساندة؟ من منهم حصل عليه؟ ومن منهم لم يحصل عليه؟ وما هي أجزاء الخطة التي كانت مثمرة في حل الأزمة؟ وما هي الأجزاء التي كانت غير ذات جدوى؟ ولا بد من الإشارة في التقرير إلى ما يجب أن يتم عمله بشكل مختلف في المرة القادمة؟ والأهم من ذلك كيف يمكن تجنب الأزمة في المرة القادمة؟<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . Raymond j. o rouke: learning from crisis: when the dust settles, (London, the public relations strategist, vol2, no2, summer: 1996). P: 35.

## الخاتمة

تعرضنا في هذا الفصل إلى أن الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات، وأن أصلها يرجع إلى علم الطب الإغريقي القديم؛ للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، وأنها تفيد في اللغة معنى الضيق والشدّة.

ومن هذا المعنى جاء مفهوم الأزمات الدبلوماسية، الذي يؤكد على حدث مفاجئ مقصود أو غير مقصود، يترتب عليه تهديداً خطيراً لكيان الدولة، والمساس بقيمتها وسيادتها، ومن ثم الاعتماد على المفاوضات والوساطة الدولية لتسوية النزاع بشكلٍ سلمي؛ من شأنه ضمان التفاعل، واستمرار العلاقات في ضوء مبادئ القانون الدولي العام، ونصوص المعاهدات والاتفاقيات، بعيداً عن مخاطر التدخل العسكري لإدارة هذه الأزمة.

وأن الأزمات الدبلوماسية تتسم بالفجائية، والتهديد، وضيق الوقت، والتعقيد، والتدمير والتخريب، والقلق، والتوتر، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء... إلخ.

وأوضحنا أن سوء الفهم يأتي في مقدمة الأزمات الدبلوماسية، ثم الخطأ في التقدير والتقييم، والشائعات، والأخطاء البشرية، وتعارض المصالح، وسوء الإدراك، والإدارة العشوائية، واليأس، وتعارض الأهداف، واستعراض القوة، والأزمات المخططة، والرغبة في الإبتزاز.

ومن الملاحظ أن هذه الأسباب تتداخل مع الأزمات بمختلف صورها؛ لتحديد أبعادها التي تتلخص في: المصدر الرئيسي، وثقل الأزمة، وتعقد الأزمة، وكثافة الأزمة، ونطاق الأزمة، خلال مراحلها المختلفة، التي تبدأ بالإعداد لإدارة الأزمة، ثم الاعتراف بوجود الأزمة، مروراً باحتواء الأزمة، ثم حل الأزمة، وأخيراً الاستفادة من الأزمة.

وعليه؛ فإن العلاقات العامة تلعب دوراً أساسياً خلال كل مرحلة من هذه المراحل بالاحتواء، والمعالجة، والتصدي القائم على الدراسة، والتخطيط العلمي، والمنهجي.