

فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات

The contact group during crises between embodying tasks and facing challenges and difficulties

تاريخ الإرسال: 2018-11-21 تاريخ القبول: 2020-06-21

نادية عياري، جامعة محمد الشريف مساعديه، ayarinadia41@gmail.com

أمال نوري، جامعة محمد الشريف مساعديه، nouari_a@yahoo.fr

الملخص

تتعدد مضامين الأزمات في المؤسسات بمختلف أنشطتها الاجتماعية والاقتصادية، وتتنوع مسبباتها المدركة أو الخفية سواء ما تعلق بالتسيير أو ظروف العمل أو ظهور حالات طارئة قد تزعزع استقرارها وتهدد سمعتها في السوق إن كانت ذات طابع تجاري أو خدماتي. بالتالي كان لزاما استحداث خلايا اتصال في كل مؤسسة لتمهيد للتواصل السليم مع مختلف المتعاملين مع المؤسسة الأم، وتوضيح من خلال مواصفات مهنية ماهية الأزمة بكل موضوعية واحترافية، حتى لا تنتشر الإشاعات المغرضة والنوايا المبيتة لضرب مصداقيتها وتقويض نشاطاتها. لهذا كان لزاما من خلال المقال، تثبيت أهمية خلايا أو فرق الاتصال المؤسساتية من خلال التنظير حول مواصفات فريق الاتصال المؤسساتي، وإبراز أهمية دوره في مختلف الأزمات، ثم سرد مجموعة من الأمثلة الواقعية حول أزمات متنوعة حتى يتسنى لنا تشخيص مختلف المعوقات لفريق إدارة الأزمة ومن ثم تصحيح أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، اتصال الأزمات، إدارة الأزمات، فريق اتصال الأزمة.

Résumé

En raison de la variation du contenu de chaque crise, de ses causes apparentes ou celle occultées, des conditions de travail, du surgissement des crises comme celles liées aux procédures managériales, liées également aux conditions de travail et susceptibles de menacer la stabilité et la réputation d'une société dans le marché, si cette dernière est à vocation commerciale, il a été, par conséquent, indispensable de mettre au point des cellules de communication. Il incombe à ces dernières d'établir une communication entre l'entreprise mère et ses multiples partenaires socio-économiques dans le but de préciser, à travers des critères professionnels objectifs et sains, la nature de la crise et ce, pour éviter que des rumeurs ou des intentions malveillantes nuisent gravement à la réputation de l'entreprise et affectent le lien de confiance avec ses partenaires ou sa clientèle.

Dans cette perspective analytique à propos de la communication de crise, notre article se propose de montrer l'importance de la communication en temps de crise et l'apport empirique des critères adoptés pour le choix du groupe de la communication en entreprise en une telle circonstance, tout en nous appuyant sur des exemples concrets qui miroitent les difficultés rencontrées. Permettre, par la suite, de diagnostiquer les défaillances et d'y remédier en vue d'élaborer des stratégies performantes d'une gestion efficace en cas de crise.

Mots clés : Crise- Communication de crise- Gestion de crise- Groupe de communication de crise.

Abstract:

The effects of crises in institutions are varied in their various social and economic activities, and their perceived or hidden causes which vary from those related to management or working conditions or the emergence of emergencies. The latter may destabilize and threaten their reputation in the market if they are of a commercial or service nature. Therefore, it was necessary to develop communication cells in each institution to pave the way for proper communication with the various clients of the parent organization. Thus, to clarify through professional specifications on the nature of the crisis objectively and professionally, so as not to dismantle the link and emptying its reputation to fill its position with malicious rumors and intentions to discredit its credibility and Undermine its activities. It was therefore necessary to establish the importance of institutional communication cells or teams through the perspective of the institutional communication team, highlight the importance of its role in various crises, and then enumerate a series of concrete examples of various crises singled out by some Algerian institutions. Diagnosing the various constraints of the crisis management team and then correcting the crisis management methods in the institutions.

Keys words : Crisis; Crises Communication; Crises Management; Crisis Communication Group

مقدمة

➤ " الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عنها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان "

➤ خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام "

➤ "حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية ، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة"

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نوجز خصائص الأزمة فيما يلي:

-المفاجأة والسرعة ، والتي تؤدي في غالب الأحيان إلى حالة من الارتباك قد يصاحبها قدر من الذهول والتوتر والفرع مع تلاحق الأحداث وتتابعها.

-التهديدات والأخطار المتزايدة التي تهدد المنظمات ، وتؤدي إلى انتشار الشائعات التي تزيد الضغوط على مراكز اتخاذ القرارات.

-التأثير القوي لعامل الزمن ، وضرورة سرعة التدخل والتعامل مع الأزمة واتخاذ قرارات صائبة وسريعة. وإلا زادت تعقيداً وسوءاً.

-صعوبة تقدير وتحديد موعد نهاية الأزمة ، مما يزيد من حدة التوتر ويجعل عملية تخطيط وحشد الإمكانيات صعبة ومعقدة.

2- مفهوم إدارة الأزمة: تعددت وجهات نظر الباحثين

في مجال إدارة الأزمات في تحديد مفهوم الأزمة مما أدى إلى إثراء علم إدارة الأزمات وفيما يلي نستعرض بعضاً من هذه المفاهيم التي تعكس وجهات نظر مختلفة.

فالعقاري يرى أن: "إدارة الأزمات مجموعة من

القرارات يطلق عليها قرارات الأزمة ، ولهذا فإنه يعرف بأنه قرار عادي يتم صنعه في ظروف استثنائية تؤثر سلباً على ما ينبغي أن يتوافر لصنعه في الظروف العادية من بيانات كافية وتحليل هادئ ، وصياغة بدائل متأنية ومفاضلة متروية بين هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينها³.

كما يرى أحمد: "أن إدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات الأزمة التي تمكن

تحتاج عملية مواجهة الأزمات في المؤسسات إلى إدارة صلبة قادرة على المواجهة والتحدي ، وعناصر بشرية ماهرة ومدربة على فن التعامل مع مواقف الأزمات المختلفة ، لكن عملية إدارة الأزمات لا تقف عند هذه الحدود ، بل تعدتها إلى مجموعة من المتطلبات المادية المهمة وقدرات فنية توجد في إطار المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات.

الملاحظ أنّ من أصعب المهام التي تقوم بها المنظمة هي اختيار فريق اتصال الأزمة والإعلام ، حيث يصعب تحديد بشكل صارم ومتخصص أعضاء الفريق ومهام كل واحد منهم. كما يحدث في الواقع ، فلن نجدهم جميعاً في وقت نشوب الأزمة ، كما أن مقتضيات الأزمة لن تنتظر قوائم الواجبات المنوطة بكل عضو من فريق الاتصال. في حين يقتضي أي حدث بأبعاده الأزماتية أن يكون هناك مجموعة من الأفراد المتأهبين للاجتماع بمجرد أي تنبيه ، ومدركين للدور المنوط بكل عضو.

وعليه ، فمن أوليات مواجهة الأزمات وإدارتها في المؤسسات هي تسطير معايير انتقاء لتشكيل فريق اتصالات الأزمة لأنه يعدّ أهم مرحلة من مراحل إدارتها ، بالأخص أن العالم متغير باستمرار ، وتطرح دوماً إشكاليات معالجة الأزمات والتي تبرز مجموع التحديات التي تستدعي باستمرار تكييف طرق التكوين والتدريب لهذا الفريق المتخصص في الاتصال الأزماتي قصد تخفيف الأضرار على كل المستويات المؤسسية والاجتماعية.

أولاً-الإجراءات التعريفية: بداية يجدر بنا الوقوف

لتحديد ماهية كل من الأزمة وإدارتها واتصال الأزمة.

1 - تعريف الأزمة: عرفت في قاموس مختار الصحاح

أنها: " الشدة والقحط و"أزم" عن الشيء أمسك عنه"¹.

أما اصطلاحاً فقد تعددت التعاريف من الباحثين وذلك لتعدد خلفياتهم ومشاريهم التي ينظرون منها إلى كلمة الأزمة ، إلا أن هناك تشابهاً كبيراً بينها حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا المصطلح. ونورد فيما يلي بعض من هذه التعاريف:²

مصلحة المؤسسة ، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير".⁷

من خلال هذه التعاريف نصل إلى أنّ اتصال الأزمة مجموع الأنشطة الاتصالية التي يتم ممارستها أثناء مواجهة الأزمة ، وأهم ما تحتاجه إدارة الأزمات هو فريق قادر على التعامل معها ، فالصعوبة لا تتجلى فقط حين وضع الأنظمة ، ولكن في ممارسة العملية التنفيذية وتطبيقها بوعي واقتدار .

إنّما بفريق مهام الأزمات مسؤولية التفاعل المباشر مع الأزمات ، ويقتضي الأمر حسن المواجهة والقدرة على حسمها وتدريب أفراد فريق مواجهة الأزمة على سيناريوهات المواجهة كما تم صياغتها بمعرفة خبراء فريق إدارة الأزمة .

فالمهام الموكلة لفريق الأزمة لا يمكن ممارستها وتنفيذها كوظيفة تقليدية وروتينية ، أو من خلال التطبيق الدقيق للسيناريو الموضوع ، أو دون فهم واستيعاب لهذا السيناريو ، أو دون فهم للقوى الشمولية المحيطة بعملية التعامل مع الأزمات من: أنظمة ، وقوى بشرية ، ومؤسسات ، وسياسات ، ومنظمات ، واستراتيجيات ، وقوى اجتماعية واقتصادية ، وإجراءات تنظيمية ، وقوى ومبادئ ومثل اجتماعية وأخلاقية حاكمة ، وعوامل الفعل ورد الفعل عند البشر أو الناس المتأثرين بالأزمة والمؤثرين فيها.⁸

مما سبق ، لا تتصل الأزمة بإنسان ما ، بل بمجموعة من البشر سواء عن طريق علاقات المصالح والتبادل ، أو عن طريق علاقات التشابك والارتباط أو علاقات التنافر والتعارض بين قوى صنع الأزمة ، وقوى مقاومتها والتعامل معها ومع إحداثها وما أفرزته من نتائج .

من هنا تصح مهمة تجنيد أفراد مؤهلين للعمل في فريق اتصالات الأزمة صعبة ، وتحتاج إلى مهارة خاصة سواء في اختيار واختبار هؤلاء الأفراد ، أو في تدريبهم وإعدادهم للتعامل مع الأزمات ثم الإشراف عليهم وتوجيههم ، أو في المحافظة عليهم جاهزين ويقظين لأي طارئ ، لهذا استنبطت طرق لاختيارهم نوجزها فيما يلي :

ثانياً- طرق اختيار أفراد فريق اتصال الأزمة: تحتاج إدارة الأزمات إلى أفراد ذوي مواصفات خاصة ، سواء من الناحية العلمية أو من النواحي الشخصية التي تتصل بالقدرات الجسدية والعقلية والنفسية ، فليس كل فرد مؤهل للتعامل مع الأزمات ، بل إن بعض الأفراد وإن كان مؤهلاً

الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".⁴

لقد قام الباحثون بتحديد مراحل إدارة الأزمة بأشكال مختلفة لعل أبرزها التقسيم الذي قدمه أحمد عزّ الدين والذي حدده بثلاث مراحل:⁵

➤ مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة ، وغالبا ما تتبلور فيها مشكلة ما ، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها .

➤ مرحلة التعامل مع الأزمة: وهي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولّى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ، ويطبّق الخطط الموضوعة .

➤ مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتمّ فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة ، ويعدّ علاج تلك الآثار جزءا هاما من عملية إدارة الأزمة .

3- مفهوم اتصال الأزمة: تعددت المفاهيم

والتعريفات التي تناولت اتصال الأزمة ، فبينما يعرفه البعض على أنه " يشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها. على هذا الأساس ، فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة ، بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة. كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة".⁶

في حين ينظر لها مُجد منير حجاب " في "الموسوعة الإعلامية" بأنه " عملية التفاعل اللفظي ، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها ، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل ، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة. هذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة ، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة ، يتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة ، المرئية والمطبوعة بما يحقق

اختيارهم وانتدابهم لفترة تحت الاختبار، فإذا ما ثبتت صلاحيتهم يتم إلحاقهم بشكل دائم في العمل، أو في برامج تدريبية مستمرة والاستعانة بهم عند حدوث الأزمات.¹¹

ج. الانتقاء الشخصي: حيث تلعب الصدفة وأحداث الأزمات دوراً مهماً في اختبار بعض أفراد اتصال الأزمة، حيث تساعد أحداث الأزمة والاحتكاك العفوي بالأفراد العاديين الذين تواجدوا بالصدفة في مكان الأزمة، وانخرطوا في أعمال مكافحتها والتصدي الذكي الحازم لتياريها، ووقف تصاعدها، تساعد هذه الصدفة في انتقاء العناصر التي تصلح للعمل في فريق اتصالات الأزمة، والتي يقوم مدير الأزمات أو رئيس فريق اتصالات الأزمة باكتشافها من خلال المحك الفعلي للأحداث، ومن خلال تعاملها مع الحوادث التي أظهرت بالفعل صلاحيتهم وكفاءتهم ومواهبهم.¹²

د. التجنيد: حيث تحتاج بعض الأزمات إلى وجود قوى سرية يتم زرعها أو تجنيدها داخل القوى الصانعة للأزمة، أو لدى الأطراف الصانعة للأزمات، ويستخدم هذا الأسلوب فقط عندما يتم زرع بعض العناصر والأفراد داخل أجزاء الكيان الإداري للخصم ليكونوا عيوناً لرصد حركة العمل واتجاهات بعض الأفراد المتطرفين، ليكونوا في الوقت ذاته أداة تنفيذ لبعض المهام التمهيدية السابقة لتدخل فريق المهام، ومعاونة أفراد الفريق أثناء تنفيذ مهمة الأزمة.

وهو ما يحدث عادة في التعامل مع المنظمات الإرهابية، والتي من خلال أساليب الإغراء والجذب أو أدوات التهديد والإرغام يتم الوصول إلى ضعاف النفوس الذين يتم تجنيدهم واستخدامهم في التعامل مع قوى صنع الأزمة.¹³

و. الإعلان العام الجماهيري والمختص: كثيراً ما تقوم الشركات والمنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الأزمات، وتضع شروطاً وخصائص لهؤلاء الخبراء، وتقوم باستقبال المرشحين والتجري عنهم وإجراء اختبارات عليهم، فإذا ما ثبت نجاحهم يقومون بإلحاقهم بالتدريب ثم تثبيتهم في العمل.

يلاحظ أنّ هذه العناصر سواء المعينة بصفة عامة أو المجنّدة يجب من وقت إلى آخر تعديلها عندما يكتشف أنها فقدت صلاحيتها، ويجب تغييرها واستبدالها بعناصر أخرى إذا ما تم اكتشاف مهمتها، أو إذا ما ثبت عدم قدرتها على

وقادراً على التعامل مع أزمة معينة، فإنه قد لا يكون قادراً على التعامل مع أنواع أخرى من الأزمات.

لذلك يتحكّم في تشكيل فريق مواجهة الأزمة عدة اعتبارات، أهمها طبيعة الأزمة التي يكلف كل فريق بمواجهتها، وحجم أثار هذه الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية أو العسكرية أو الاجتماعية، وحتى على مستوى التخصص الدقيق يختلف تكوين فريق مواجهة الأزمة من فريق لآخر، فأزمة تحرير رهائن تختلف عن أزمة انقلاب أو حريق قطار أو سقوط طائرة.⁹

كما أنّ درجة الوعي والإحساس بالمصلحة الوطنية العامة، ووجود وعي سياسي واجتماعي وإداري يؤثر بشكل كبير على قدرة وأسلوب عمل فريق اتصال الأزمة. في هذا الإطار تتحدد طرق اختيار أعضاء فريق اتصال الأزمة، وهي تختلف عن طرق اختيار الأفراد في المؤسسات والشركات، وأهم هذه الطرق ما يلي:

أ. الرصد والتتبع: يعدّ من أهم الطرق للوصول إلى أفراد قادرين على التعامل مع الأزمات، خاصة أصحاب الملكات والمواهب التي تمكنهم من ذلك، حيث تقوم إدارة الأزمات بعملية مسح شامل وترصد عديد الأفراد الذين تنطبق عليهم الخصائص والمواصفات المطلوبة في أعضاء الفريق، وتتبع سلوكياتهم وعلاقتهم الشخصية والعملية، للتأكد من سلامة البيانات والمعلومات التي جمعت عنهم، ومن حسن تصرفهم في المواقف المختلفة التي يتم وضعهم فيها.

فإذا ما ثبتت كفاءتهم يتم الاتصال بهم ووضعهم موضع الاختبار، وفي الوقت ذاته صقل مواهبهم وملكاتهم، وزيادة مهاراتهم من خلال التدريب العملي والنظري الذي يساعد على تنمية هذه المواهب وزيادة قوة هذه الملكات.¹⁰

ب. الترشيح: يعتمد هذا الأسلوب على قياس رأي الآخرين في الأفراد المحيطين بهم، والذين تكون لديهم قدرات ومواهب وملكات وخصائص شخصية تؤهلهم للانضمام إلى فريق معالجة الأزمات.

حيث تطلب إدارة الأزمات من مختلف الإدارات الأخرى في الكيان الإداري ترشيح عدد من الأفراد الذين تتوافر فيهم مجموعة من المواصفات والخصائص التي يتم إبلاغهم بها والذين يرغبون في العمل في إدارة الأزمات، ويتم

خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصبية إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

إنّ العملية التدريبية عملية مستمرة دائمة ذات أبعاد خطيرة في إدارة الأزمات والتي تشمل ما يلي¹⁶:

➤ إكساب فريق اتصالات الأزمة المعلومات اللازمة ، خاصة فيما يتصل بعلم إدارة الأزمات والنظريات والمناهج والأدوات والوسائل والطرق والمداخل المبتكرة الحديثة في إدارة الأزمات.

➤ صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والارتقاء بأدائهم بالشكل الذي يعظم من فاعلية الفريق سواء على المستوى الجماعي للفريق ككل أو على مستوى كل فرد من أفرادهم.

➤ إحاطة أعضاء الفريق بكل جديد في علم وأساليب مواجهة الأزمات والتعامل معها، خاصة ما تمّ اكتشافه من خلال التجربة العملية والفعالية لازمة حديثة حدثت بالفعل.

➤ تحقيق الانسجام والتوافق وروح الفريق بين أعضاء فريق اتصالات الأزمة ومعايشتهم للتجربة العملية من خلال تجارب الآخرين وممارسة الدور الذي سيقومون بممارسته والحكم عليه من قبل حدوث الأزمة ، ومن ثم تجنب تكاليفها وخسائرها.

➤ تحديد المزايا التي ينفرد بها كل عضو والقدرات الخاصة التي يمكن الاستفادة منها ، وتوظيفها بالشكل الذي يساعد على مواجهة الأزمة وإحداثها وبصورة سريعة ، ونجاح كامل خاصة عندما يتم توظيف مواهب وملكات هذا الشخص ووضعها في المكان والظرف والمهمة المناسبة.

1- تكوين فريق اتصال الأزمة: فريق التعامل مع الأزمة هو فريق شكّل لمهمة وظيفية محددة ، والتعامل مع أزمة محددة بعينها ، وتقع عليه مسؤولية إنهاء هذه الأزمة ، وتعودت الكيانات الإدارية إلى استخدام نظام فريق إدارة الأزمات ، ونظرا لأن الأزمات الحديثة أصبحت تتطلب وجود أكثر من فرد متخصص وخبير في مجال معين لمعالجتها.

يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى ويتم إعداده وتدريبه بطريقة مستمرة ليكون جاهزا ومستعدا لمواجهة أي أزمة ، فإذا ما حدثت يتم إخطاره ، وإسناد المهمة

التعامل مع الأزمات القادمة من خلال اختبارات أو أعمال مواجهة أزمة حالية¹⁴.

ثالثا- تدريب أعضاء فريق اتصال الأزمات: بعد عملية الاختيار تأتي عملية التدريب وإكساب المعارف والمعلومات ، وصقل المهارات وهي عملية دائمة ومستمرة ، حتى يكون أعضاء فريق اتصالات الأزمة على قدرة وفاعلية للتصدي السريع والحاسم لتيار أي أزمة تحدث ، وفي الوقت ذاته حتى يكون الفريق جاهزا ومستعدا ومؤهلا للقيام بذلك ، من خلال مجموعة برامج تدريبية متطورة ، وتستخدم في العملية التدريبية عدة أساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات أهمها ما يلي¹⁵:

➤ المحاضرات العلمية والعملية خاصة عندما يتصل الأمر بالجديد في علم إدارة الأزمات ، أو عندما يتم استدعاء خبراء عالميين وعلماء متخصصين في إدارة الأزمات.

➤ دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصا من أجل إكساب الخبرة وزيادة المعرفة وتنميتها واكتشاف القدرات والمواهب.

➤ تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث المعد مسبقا والتدريب عليه ومعرفة دقائقه بشكل كامل ، وحسن الاستعداد لتطبيقه بالفعل عندما تحدث أزمة حقيقية.

➤ ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء ، خاصة من أجل تبادل الرأي وطرح الأسئلة وتلقي الإجابات وعدم ترك شيء محل استفسار دون إجابة عليه.

➤ عصف الأفكار وهو ما يحتاج إلى إطلاق حرية التعبير عن كل ما قد يطرأ على ذهن الأفراد المتدربين من أفكار غريبة ومتعارضة ، أو من أفكار بالغة الشذوذ ، والتي قد تساعد على الوصول إلى حقائق كانت خفية.

➤ المؤتمرات التدريبية التي يشارك فيها المهتمون إلى جانب المتخصصين والأفراد الذين قد يكون لديهم آراء يتم الاستفادة منها.

➤ الندوات التدريبية التي يتم عقدها بين المتخصصين على نطاق فاعل ومتفاعل يساعد على التدريب على حسن إدارة الأزمات وتبادل الخبرات مع المتخصصين.

يستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية البصرية الحديثة والمتقدمة ، والتي يتم من خلالها نقل

المتعلقة بالأزمة. ويجب أن يكون لدى قائد الفريق رؤية واضحة بالموقف العام للأزمة ليستطيع القيام بدوره في قيادة الفريق أثناء إدارة الأزمة وأيضاً الإلهام الكامل بالاتي:¹⁸

- مدى ما وصلت إليه الأزمة.
- الرؤية المستقبلية للأزمة.
- أطراف الأزمة.
- أبعاد الأزمة.
- مدى تأثيرها.

ويجب أن نؤكد الفرق بين مهام قائد الفريق وكبير المتحدثين الرسميين فمن المنطق أن يقوم الشخص الأعلى بمسئولية الفريق والظهور بالنيابة عن المنظمة، إلا أنه في حالات الأزمات المتفجرة يدخل كبير المتحدثين في جولات لانهاية من المقابلات لإطلاع جميع الأطراف على كل الاحتمالات الخطيرة التي قد تقع أثناء سير الأزمة والتصور بعيد المدى للمنظمة في مواجهة ذلك.

من هنا يتضح أنه في حالة الجمع بين الدورين قد يضطر قائد الفريق إما للاهتمام الكبير بإدارة الاتصالات الخاصة بالأزمة أو إغفال بعض المقابلات الصحفية التي تلعب دوراً حيوياً في تلك الأثناء.

لذلك وبفضل أن يتم اختيار أفضل المتحدثين الرسميين لتولي تلك المهمة وفي حالة إسنادها لقائد الفريق فيتعين عندئذ وجود شخص آخر يحمل مسؤولية القيادة.¹⁹

➤ **المتحدثون الرسميون:** يضم فريق المتحدثين الرسميين باسم المنظمة متحدّثاً أعلى وهو بمثابة الواجهة الرسمية للمنظمة، مع مجموعة أخرى من المتحدثين الأقل درجة والذين يستعان بهم في التعامل مع الاستفسارات التليفونية ومقابلات وسائل الإعلام المحلية والتجارية وهم في ذلك يقومون بحمل العبء الكامل للأعمال المتعلقة بتلك الوسائل الإعلامية بينما يتولى كبير المتحدثين الرسميين مسؤولية التعامل مع وسائل الإعلام الكبرى وطنية كانت أم دولية.²⁰

كما يتعيّن على المتحدثين الرسميين أن يتميّزوا بالتعاطف والدقة والمهارات اللازمة عند تعاملهم مع مقابلات وسائل الإعلام خاصة الكبرى منها، وأيضاً يجب أن يحتفظوا بهدوء الأعصاب عند التعامل مع الأزمة والتي قد تتطلب

وتكليفه بمعالجتها وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام لحركته.¹⁷

من هنا فإنّ عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي يواجهها. إلا أن هناك شروطاً عامة معينة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي:

1- المهارة والقدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة، والتي تتطلب حسن الإعداد الجسماني والعقلي والعاطفي الوجداني.

2- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام تداعيات الأحداث.

3- الطاعة الكاملة للأمر وتقديس الواجب أياً كانت المخاطر التي قد نكتفه مع الشجاعة والإقدام عند التنفيذ.

4- الدقة والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام وفقاً للأولويات الموضوعية، وبالتتابع الزمني المحدد، وبالتوقيتات المتفق عليها.

5- الولاء التام والتضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك، وخاصة في المهام ذات الطبيعة الوطنية.

6- الانتماء للكيان الإداري وبإيمان كامل، وتمسك عقائدي شديد لا يتزعزع أو يصاب بأي اضطراب أو شك.

من هنا فإن أعضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوافر فيهم هذه الخصائص والمواصفات العامة على أن يتم إكسابهم باقي المواصفات وبشكل خاص من خلال التدريب متعدد البرامج، ومتعدد المراحل، ومتعدد الأهداف.

فالفريق يعمل كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد محدد هو التعامل مع الأزمة، والحيلولة دون تصاعدها، وكذا الحيلولة دون تدهور موقف الأزمة وإفراز الأزمة لنتائجها، والحفاظ على حيوية الكيان الإداري ووحدته، وقدرته على الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة.

2- **المهام الرئيسية والمسؤوليات لفريق اتصال الأزمة:** للكشف على المهام الرئيسة لفريق اتصالات الأزمة لأبد من التطرق إلى أعضاء الفريق الذي بدوره سوف يوضح لنا مهام كل عضو من الفريق والذي يتكون من:

➤ **قائد الفريق:** يتولى الإشراف العام على كل أعضاء الفريق، ويمثل حلقة اتصال بين إدارة المنظمة وأعضاء الفريق وهو مسؤول أيضاً على كافة المعلومات والبيانات

بالحق في أن يفتحوا أو يغلقوها أمام أي رسالة تأتي إليهم كما أن من حقهم إجراء تعديلات على الرسالة التي ستمر.²³ ذلك أن عملية حراسة البوابات في وسائل الاتصال تلعب دورا كبيرا في التحكم في المعلومات من أجل الحفاظ على وضع اجتماعي معين ، فوسائل الاتصال بها نظم فرعية تتداخل ما بين مصادر الأخبار والجمهور وتقوم هذه النظم بوظائف محددة من أجل النظم الفرعية الأخرى والنظام الاجتماعي الشكلي وتشمل حراسة البوابات جميع أشكال السيطرة والتحكم في المعلومات والانتقاء والتعديل وطرق نشر المعلومات وأسلوب معالجتها.

كما تشير بعض الدراسات أن تزويد حراس البوابات الإعلامية بالمعلومات يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم حيال المنظمات إذ يصبحون أكثر وعيا بقضايا المنظمة ويمكنهم أن يقدموا تغطية موضوعية ومتوازنة عن المنظمات خاصة أثناء الأزمات.

➤ **المنسق الإعلامي:** هو الذي يتولى مهمة التكفل بالجوانب المادية في التعامل مع الصحافة من حيث ترتيب التصريحات والمؤتمرات الصحفية وتزويد وسائل الإعلام بالتسهيلات اللازمة مثل الخطوط التليفونية ووسائل الاتصالات والتنظيم لعقد المؤتمرات الصحفية مع الاستعداد الدائم لمواجهة ما ينشر من أخبار ، وغير ذلك.²⁴

➤ **المسؤول التنفيذي:** يجب أن تعطى المسؤولية والصلاحيات الكاملة للمسؤولين التنفيذيين مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية والجوانب الخاصة بوسائل الإعلام فيما يتعلق بمواجهة الأزمة ، وعليه يجب أن يكون قادرا على الأتي:

- السؤال عن المعلومات والحصول عليها بصورة كاملة وعلى الفور.
- إصدار التوجيهات وتلقي الردود بشأنها.
- التمتع بالسلطة الكافية لاتخاذ القرارات إذا لزم الأمر أو أن يكون له الحق في الاتصال المباشر بالإدارة العليا المسؤولة عن ذلك.²⁵

بالإضافة إلى ما سبق ذكره عن أعضاء فريق اتصالات الأزمة ودور كل منهم أثناء إدارة الأزمة يوجد عدد آخر من الأعضاء الدائمين والمؤقتين وهم المستشارون والخبراء.

مواجهتها عمل مستمر ومتواصل إلى جانب التعرض المستمر وغير المحتمل من جانب الجماهير الخارجية.

أيضا يجب توفر المنظمة للمتحدثين الرسميين مساحة أكبر للتصرف والسماح لهم بالخطأ إن جاء عن غير عمد فإذا ما تملكهم الشعور الدائم بالقلق من كل كلمة أو تصرف فسوف يفقدون القدرة على إظهار مشاعر التعاطف وسوف يخلو حديثهم من مظاهر القوة والسلطة.

لذا يتعين على الإدارة العليا أن تعطيهم الثقة والمساعدة اللازمة مع توفير التدريب المستمر والمناسب لهم والخاص بمتطلبات التعامل مع وسائل الإعلام خاصة مع وجود الحقيقة التي تقول أنه مهما بلغت قدراتك في هذا المجال ومهما بلغ مستوى المهارة التي تنسم تصريحاتك الصحفية فما زالت هناك مساحة للخطأ في بعض الأحيان.

كما يضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التي يجب أن يراعيها المتحدث الرسمي عند ممارسة عمله وهي:²¹

- 1- الاهتمام بما نشره وسائل الإعلام المختلفة عن الأزمة.
- 2- المحافظة على تدفق المعلومات في اتجاهين بينه وبين مندوبي وسائل الإعلام.
- 3- البعد عن التكهنات أو التخمين.
- 4- اختيار التوقيت المناسب للرد على وسائل الإعلام.
- 5- التنسيق مع المستشار القانوني للمنظمة فيما يتعلق بالمعلومات التي يوفرها لوسائل الإعلام.
- 6- أن يقوم بإجراء تقييم شامل للأداء بعد شهرين من وقوع الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

➤ **حارس البوابة:** وهو مصدر التنسيق المركزي الوحيد الذي يملك مفاتيح الرقابة على كافة جوانب الأزمة وتصفية كافة التساؤلات والمعلومات الواردة علاوة على اضطلاعهم بمسؤولية توزيع المعلومات، والتوجيهات والمطالب وغيرها عن باقي أعضاء الفريق فهمة تركيز المعلومات والرقابة عليها تعد من المهام الحيوية.²²

ترى الكثير من الدراسات أن نفوذ حراسة البوابة الإعلامية يصبح ذا أهمية في انتقال المعلومات لأنهم يملكون بحكم عملهم سلطة تقرير ما يدخل وما يخرج كما يتمتعون

➤ **معوقات متعلقة بالمعلومات:** تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار. مثل أزمة إصابة عدد هائل من المواطنين بمرض الكوليرا في صائفة 2018²⁸. ففي بداية الأمر تم الإعلان الإعلامي عن وجود فيروس قاتل قد تفشى في البلاد بسبب منبع مائي ثم بسبب خضروات مسقية بالماء الملوث، وتزايدت عدد التصريحات حول مصدره وعدد الإصابات مما جعل مصادر المعلومة متعددة بين ما هو صحيح وخطئ وأصبح البحث عن حقيقة الأزمة أمرا ضروريا، لأنه أضر بسمعة المؤسسات الصحية وللمخاطر الحكومية للتحاليل المياه، فضلا على التهافت غير المسبوق للمواطن على المياه المعدنية والذي أدى أليا إلى ارتفاع ثمنها دون نسيان سمعة البلد في الوسائط الإعلامية العالمية بالتالي، فصحة المعلومات المستنبطة من خلايا الفريق الاتصال تقيد في تقادي وحل الأزمة في وقتها.

➤ **معوقات متعلقة بالاتصال:** تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات والمثال يظهر جليا حين حدوث الكوارث الطبيعية التي تضر بطرق المواصلات والاتصالات أو نواتج عمليات التخريب الإجرامية. مثال انقطاع كابل الانترنت وانقطاعه على مجموع الزبائن والمشاركين لدى الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر²⁹. هذه الحادثة انجرت عنها استياء كبير من المواطنين وكذا المتعاملين الاقتصاديين لغياب فريق اتصال مؤهل يسمح بشرح المسببات ويمهد لحلول أو بدائل ولو مؤقتة لحين إصلاح العطب.

➤ **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها بمواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات. ومثال ذلك أصابع الاتهام بالأخص الإعلامية التي توجه إلى المؤسسة الوطنية لتطهير المياه وقنوات الصرف الصحي حين وقوع الأزمات نتيجة الفيضانات الشتوية، في حين أنها على الأقل لها مسببات مشتركة تخضع لمسؤولية الوعي البيئي للمواطن في عدم رمي الأوساخ الصلبة في المجاري وعدم سرقة البالوعات، فهذه التصرفات تولد عنها

كما يجب ملاحظة أن فريق اتصالات الأزمة سيكون مسؤولا عن الاتصالات بكل أنواعها ليس فقط مع وسائل الإعلام، بل أيضا مع الجهات والسلطات الحكومية والرقابية ومختلف فئات الجماهير، ولذلك يجب أن تكون الاتصالات سريعة ومبكرة في المراحل الأولى للأزمة وذلك للأسباب التالية:

- حق الجمهور في معرفة المعلومات التي تؤثر عليهم.
- إعلان المعلومات مبكرا يضع الخطوة الأولى لحل المشكلة.
- سيكون هناك وقت كاف لفهم الأطراف المتضمنة في عملية اتخاذ القرار.
- إذا انتظرت المنظمة فسوف يتم الحصول على المعلومات من مصادر أخرى وعندما يحدث ذلك تفقد المنظمة ثقة الجمهور فيها ومصداقيتها.
- يمكن أن تسيطر المنظمة على المعلومات عندما تكون أول من يعلمها.
- العمل المطلوب لإعلان المعلومات أقل من المطلوب مع الأسئلة والهجوم الذي يحدث عليها.
- يميل الجمهور إلى المبالغة في المخاطر المتضمنة في الموقف في حالة عدم معرفتهم بالمعلومات اللازمة.

رابعا - التحديات والصعوبات التي تواجه فريق

اتصالات الأزمة أثناء إدارة الأزمات: يمكن تصنيف الصعوبات التي تواجه فريق اتصالات الأزمة التي تعرقل عملية إدارة الأزمة وهي الأكثر شيوعا حسب الباحثين²⁶.

➤ **معوقات تنظيمية:** عدم تحديد واضح للسلطة،

اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة. من هنا نسرد مثالا عن كارثة سقوط طائرة لنقل المسافرين استأجرتها الشركة الجوية الجزائرية بتاريخ جويلية 2014²⁷ حيث لم تكلف الشركة فريق الاتصال الأزمتي رغم وجود قسم في مخطط التنظيم للمؤسسة وكذا غياب قنوات الاتصال للحصول على المعلومات حيث انتقلت مصادر المعلومة بصفة آنية نحو مسؤولي الوزارة وهذه النقائص تم تداولها بالنقد الشديد من طرف الإعلام الدولي لوجود ضحايا أجنب.

يليه التحدي في التعامل مع الإعلام الرقمي والوسائط الاجتماعية الرقمية³³ التي تلزم إجابات فورية وأحيانا إعداد استباقي لمخططات عملية دقيقة وسيناريوهات تنفيذية سليمة وصحيحة تعزز الثقة والمصداقية والتي يعكف فريق الاتصال الأزماتي إعدادها وبكل مهارة واحترافية.

خاتمة

لقد استحدث تخصص علم اتصال الأزمات في السبعينات من القرن الماضي إلا انه اثبت وجوده وشكل نفسه أقطابا فرعية تخصصت في بلورة معايير انتقاء واختيار أعضاء فريق اتصال خلال حدوث الأزمة ، وتحديث مختلف البرامج الاتصالية حتى يسهل من تخفيف أثار الأزمات باختلاف طبيعتها وتنوع مظاهرها .إن الإشارة لمختلف المعوقات والتحديات التي تجلت نسبيا في إدراج بعض الأمثلة الواقعية التي أصابت مختلف المؤسسات وتنوع مسببات حدوثها تسمح لنا مستقبلا بالدعوة إلى إدراج هذا التخصص في التركيبة التنظيمية بكل المؤسسات الوطنية العامة أو الخاصة مع الحرص على التكوين وتجديد المعلومات لمختلف الفرق المختصة باتصالات الأزمة. إن عامل التواصل واعتماد الأساليب المبتكرة والناجعة للتخفيف من أضرار أي أزمة يسمح مما لا يضع أي هامش للشك بضرورة اعتمادها والحرص على تنفيذ خطط الاتصال الأزماتي الآنية أو حتى الوقائية حتى نحافظ على سمعة المؤسسة ونقيها من كل الحملات المغرضة المبنية على التنافسية غير الشرعية أو لهز الأمن والاستقرار المجتمعي أو حتى وسيلة لتصحيح الأخطاء والاعتراف الصريح بها من أجل المحافظة على مصداقيتها وتعزيز الثقة بين المؤسسة وزبائنها والمتعاملين معها.

تشويه لكل أعمال مؤسسة التطهير واتهامها المتكرر جزافا في وقوع الفيضانات القاتلة.

➤ معوقات اقتصادية: تتعلق بالوضع الاقتصادي

الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.. مثل حالات الاحتقان العمالي وما تخلفه من موجة من الإضرابات التي تعيق السير الحسن للمؤسسات بل تشوه سمعتها وتضر بمصالح حتى عمالها، خصوصا في غياب فريق اتصال يشرح مسببات الأزمة ويهدد للحد من ما عانته ملبات ومؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته من قلة مخزون بودرة الحليب³⁰ نظرا للإجراءات البيروقراطية في عمليات الاستيراد، فضعف الإنتاج لفترات متقطعة، مما أنهك في أخير المطاف كاهل المواطن الذي انجر عنه سلوكيات التزاحم والطواير اللامتناهية، والطلب الغير عقلاني في الاستهلاك والتخزين وبالتالي إلحاق الضرر المالي بمؤسسات الإنتاج التي كان عليها الاستجابة للطلب المتزايد والغير مبرر لمستوى الاستهلاك.

➤ معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية

والتقنية للمؤسسة والتي تعدّ عائقا لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة في التواصل مثل الإنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية وبرمجيات متطورة تمكّن من تقادي التشخيص الخاطئ للأزمة. مثل ما حصل خلال كارثة سقوط الطائرة³¹ و انعدام بوابة للاتصال الفعال ولو بتوفير المعلومة الصحيحة لأهالي الضحايا وللمجتمع الإعلامي سواء المحلي والدولي.

مما سبق حصره لمجموعة من المعوقات حيث

بالأساس يلعب العامل البشري دورا كبيرا فيها، فمن البديهي أن نستنتج جملة من التحديات التي تعترض مهام الفريق الاتصال الأزماتي ومن بينها: إعطاء الأولوية في عمليات الاتصالات خلال حدوث الأزمة للعمال والمتعاونين بغية توحيد الرؤية حول الأزمة وتوحيد الصفوف في العمل الجماعي وتفاذي زعزعة واستقرار المؤسسة بسبب المعالجة الإعلامية المغالطة أو المبنية على الإشاعات المغرضة وبالتالي أمكن لفريق الاتصال الأزماتي الاعتماد على شريحة العمال للحفاظ على سمعة مؤسستهم وهذه إحدى أولويات الاتصال الأزماتي ومن ثم فالتحدي يكمن في بلورة مضمون حول ماهية الأزمة وأيضا تعقيد تركيبة وتنظيم المؤسسة³²، ثم

الهوامش

1. احمد عبد الله عرمول ، "الأزمات، مفهوما وأسبابها وأثارها ودورها في تعميق الوطنية"، مكتبة القانون والاقتصاد ، المملكة العربية السعودية.2014 ، ص96.
2. امال نوري: "إدارة الأزمات في الزمن الرقمي: أي استخدام لشبكات التواصل الاجتماعي؟" ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر ، العدد 2016 ، 45 ، ص ص 87-112.
3. كريم عبد الله متعب ، "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات" ، مجلة العلوم الأمنية ، الرياض ، ص 212.
4. أحمد إبراهيم أحمد ، "إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج" ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 ، 111.
5. امال نوري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 112 ، 87.
6. يلقاسم سلاطينة وحسان الجبلاني ، "منهجية العلوم الاجتماعية" ، دار الهدى ، الجزائر ، 2006 ، ص58.
7. محمد منير حجاب ، "الموسوعة الإعلامية" ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003 ، 66.
8. حمدي محمد شعبان ، "الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2005 ص.98.
9. ماجد عبد المهدي المساعدة ، "إدارة الأزمات-المداخل-المفاهيم-العمليات" ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2012 ص.143.
10. محمد شومان ، "الإعلام والأزمات" ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 ص.122.
11. المرجع نفسه ، ص 122.
12. المرجع نفسه ، ص 123.
13. محمود جاد الله ، "إدارة الأزمات" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ، ص87.
14. ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 145.
15. المرجع نفسه ، ص 146.
16. ماجد عبد المهدي المساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 147.
17. محسن الخضري ، "إدارة الأزمات" ، مجموعة النيل العربية.2003 ص.15.
18. قدرى على عبد المجيد ، "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات" ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص270¹.
19. احمد الغربي ، "التواصل الفعال مع الأزمات" ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2015 ، ص78.
20. Michael bland. Communicating out of a crisis, first published, London ، Macmillan press L.T.D,1998 p36.
21. قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص275.
22. Michael bland.op.cit.p36.
23. قدرى على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 277.
24. Michael bland.op.cit,1998.p36.
25. Michael bland. Op.cit.p36.
26. فهد علي ناجي ، "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في الأداء التسويقي" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص ، ص 37 ، 35.
27. الاتصال في أزمة. جريدة ليبرتي الجزائرية. بتاريخ 2014/07/26.
28. الكوليرا ترعب الجزائريين مجددا". جريدة الشروق الجزائرية. بتاريخ 2018/08/23.
29. حياة الجزائريين مرتبطة بكابل الانترنت. جريدة الخبر الجزائرية. بتاريخ 2015/11/06.
30. عودة أزمة حليب الأكياس. جريدة الشعب الجزائرية. بتاريخ 2017/11/25.
31. الاتصال في أزمة. جريدة ليبرتي الجزائرية. بتاريخ 2014/07/26.
32. Didier Heiderich. Communication de crise, priorité à l'interne. Revue chronique d'experts. France.10/08/2016.
33. Thierry Libaert.la communication de crise. Dunod, France,2010.