

العلاقات العامة وإدارة الأزمات – مقارنة نظرية برؤية إسقاطية واقعية

د. أيوب رّفاني / Dr. Ayoub Regani / د. أميرة أوشريف / Dr. Amira Oucherif

كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري / جامعة قسنطينة 03 صالح بوبنيدر

Faculty of information, communication and audiovisual sciences / university

Constantine 03 salah boubnider

ayoub.regani@univ-constantine3.dz / oucherif.amira@gmail.com

ملخص:

يشهد العالم أزمات متتالية، تعددت أسبابها واختلفت أبعادها من "اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وحتى صحية" وغيرها، وكلها أجمعت أن التغيير الاجتماعي أدّى إلى تغيّر في البنية التحتية للعالم أجمع، في حال كانت الأزمات تمس كامل بقاع المعمورة حال الحاصل اليوم من أزمة صحية عالمية. ما وضع جميع الدول في حالة استنفار قصوى حيالها، فوجدوا لها كافة الوسائل والأساليب والاستراتيجيات لكبحها، سواء كانت كلاسيكية أو حتى معاصرة، لإدارة هذه الأزمات كالعلاقات العامة بمختلف إستراتيجياتها. ما دفعنا في مداخلتنا هذه تعريف علم العلاقات العامة ودوره كإدارة قد تكون فعّالة في حال استعمالها للأساليب والنماذج الصحيحة لحل وإدارة الأزمات المتنوعة.

Abstract:

The world is witnessing successive crises, the causes of which have varied and their dimensions differ from "economic, social, cultural, political, and even health" and others, all of which are unanimously agreed that social change has led to a change in the infrastructure of the world as a whole, in the event that the crisis affects all parts of the globe such as the current global health crisis that is happening today.

what put all countries in a state of extreme alert against it, so they recruited all means, methods and strategies to curb it, whether classic or even contemporary, to manage this crisis, such as public relations with its various strategies. What prompted us in this intervention is the definition of the science of public relations and its role as management that may be effective if it uses the correct methods and models to solve and manage various crises.

مقدمة:

تحسّن دور العلاقات العامة كمفهوم إداري ومؤسّساتي سريعاً خلال الخمسينيات الماضية، كحتمية للتطور الحاصل في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام. كما أنها تعتبر من أحد أهم مقومات نمو العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة مهما كان نشاطها. كما تعمل على تأمين العلاقات بين الموظفين من جهة وكذا ربطهم بالجمهور الخارجي من جهة أخرى كي يتم الترابط العام ويتحقق الدور الفعّال المنوط بها، خصوصاً في ظل الأزمات المتتالية التي تحدث في المجتمع سواءً كانت اجتماعية أو إقتصادية أو سياسية... الخ

من هنا نستشف الترابط الوطيد بين العلاقات العامة كعلم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع المعاشة والتي تكون غير عادية، فيتضح من خلالها الدور الفعّال للعلاقات العامة جلياً خصوصاً في ظل الأزمات المهددة للمقدرة على العمل أو المنافسة له، أو التي تهدد وجود وبقاء وإستمرارية تلك المؤسسة، وكذا تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتره التغيرات السريعة. تأسيساً على ما تقدم، ونظراً للأهمية الدائمة للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات المختلفة، خصوصاً في ظل الظروف غير العادية المعاشة حالياً. إرتأينا تقديم مقاربة نظرية لهذا العلم برؤية اسقاطية على ما يحدث واقعياً لبعض الأزمات المعاشة.

I. العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة لا تقتصر على أنها فلسفة أو عملية إدارية وحسب، لكنها جهاز تواصلية فعّال ووسيلة يتعرف من خلالها الجمهور على أهداف وانجازات كل مؤسسة. قبل الوصول إلى معرفة الإنجازات وجب علينا الإحاطة بكل المعلومات ذات الصلة بالموضوع وكذا معرفة النشاطات الأخرى التي يقع فيها الجدل في ترابطها بأنشطة العلاقات العامة للفصل بينها. فإنطلقنا بتحديد مصطلح العلاقات العامة: والتي تعرفها الجمعية الدولية للعلاقات العامة على أنها " وظيفة إدارية دائمة ومنظمة، تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم بمبدأ التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها، وأن تكيف معه بقدر الإمكان سياستها وتصرفاتها وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعّال يؤدي الى تحقيق جميع المصالح" (صالح، 1981، صفحة 34).

كما عرفتها جمعية العلاقات العامة الأميركية على أنها: " نشاط أي صناعة أو اتحاد، هيئة، مهنة أو حكومة، أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة الجمهور، كالعملاء والموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام، لكي تحرر سياساتها حسب الظروف المحيطة بها، وتشرح

هذه السياسات للمجتمع" (البار، 2002، صفحة 11)، كما عرفها نظام الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة على أنها: "الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الفريق والجمهور المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة من الخدمات الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحققها المؤسسة" (الحلي، 1980، صفحة 12). وقد قدم الباحثون العرب كذلك عديد التعارف للعلاقات العامة، نجد منهم منير حجاب: الذي يرى أنها "أحد مجالات الإدارة المؤسساتية التي ظهرت وحقت قبولاً متزايداً خلال الخمسين عاماً الأخيرة، ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي وكسب ثقة الجمهور، لنجاح نشاط المؤسسات على اختلاف أنواعها". (منير حجاب ومحمد وهي، 1995، صفحة 13) وبالنسبة لأبو قحف عبد السلام فقد أعطى تعريف للعلاقات العامة على أنها: "تنشيط العمليات الاتصالية وخلق الثقة بين شخص أو منظمة أو مشروع أو أشخاص آخرين أو جماهير معينة أو المجتمع ككل، من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح وتنمي علاقات متبادلة، ودراسة ردود الفعل وتقويمها." (أبو قحف، 2003، صفحة 223)

بعد طرحنا لبعض التعريفات المختلفة للعلاقات العامة، نعرج لبعض النقاط المهمة والأساسية مثل: أهمية ووظائف وخصائص العلاقات العامة ونبدأ بعرض أبرز النقاط المتمثلة في الأهمية والتي كانت كنتيجة لتغيرات ظهرت على هذا العلم .

1- أهمية العلاقات العامة:

يمكن توضيح أهمية العلاقات العامة كعلم ومجال مهم في نقاط أساسية كما يلي :

- توضح بحوث العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات والجمهور، وهذا التكيف أصبح من الضروريات في المجتمعات الحديثة والمعقدة، بدونها لا يمكن أن تحقق الفعالية المطلوبة ولا الأهداف المسطرة. (السيد وآخرون، 2004، صفحة 51)
- تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها كون المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في غزلة عن الجماهير.
- تهيئة الرأي العام لتقبل الأفكار والآراء الجديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات، ما يقوي الروابط بينها وبين الجمهور، ويؤدي حتماً لتماسك الجمهور.
- تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلي خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع، وما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة، وبهية أسباب الحياة الكريمة للعاملين بالهيئات، بالتالي فإنه يساعد على نشر روح الاطمئنان في نفوسهم. (السيد وآخرون، 2004، صفحة 52)

انطلاقاً من هاذ الاتجاه السائد حول تعاريف وأهمية العلاقات العامة بأنها تؤدي وظيفة هامة وحيوية، في كافة المؤسسات، لم يعد من الممكن إهمالها أو الاستغناء عنها كجهاز فعال وحيوي أساسي .

2- خصائص العلاقات العامة :

من أهم خصائص العلاقات العامة ما يلي: (وهي وكنجو، 1999، صفحة 89)

- تعتبر العلاقات العامة فلسفة للإدارة، ويفترض أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها مجتمعها فحسب، وإنما ينبغي أن تلعب دوراً مهماً في المجتمع ككل ولهذا ينبغي وضع مصالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.

- العلاقات العامة من الأنظمة الأساسية في تشكيل أنشطة المنظمة، فهي ضرورية يفرضها المجتمع الحديث.

- العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيتين هما المؤسسات والجمهور التي تتعامل معها، سواء داخليا او خارجيا وكلاهما مؤثر ومتأثر من ثم فهي تتسم بالحيوية والاستمرارية.

- العلاقات العامة نشاط يتسم بالقصدية يعني أنها مخطط لها يرجى منها تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين.

- ترتكز العلاقات العامة على الإنسان كونه اجتماعي بطبعه، ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن مجتمعه، كذلك المؤسسة هي الأخرى لا تعيش بمعزل عن المجتمع.

- تتصف العلاقات العامة بالشمولية، فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر بل يشمل كافة الميادين: السياسية والاجتماعية، اقتصادية وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

- العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي، فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لنشر المعلومات والاطار وتشرحها وتفسرها للجمهور.

- ترتكز العلاقات العامة على مبادئ وأخلاق لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسات وجمهورها.

- نشاط العلاقات العامة مرتبط بالوقت، ما يعني انه الاختيار الانسب للوقت لتنفيذ البرامج أمر ضروري حيوي ومهم لنجاح ذلك البرنامج. بهذا فإن التقصير في توفير هذا الشرط قد يعني فشل البرنامج ككل، أو ضعف آثاره ونتائجه.

3- وظائف العلاقات العامة :

تعتبر العلاقات العامة وسيلة ذات وظائف متعددة، تختلف تلك الوظائف المنوطة بها باختلاف وجهات النظر حول طبيعتها وواقعيتها. وذلك عن طريق توجيه تفكير تلك الجماهير قدر المستطاع نحو ما

يرضي احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها. في خضم هذا الاختلاف نجد بعض الباحثين يحددون وظائف العلاقات العامة بخمسة وظائف أساسية مفادها :

أ- وظيفة البحث: يقصد بها كافة الدراسات المتعلقة بقياس الرأي العام بين الجماهير الداخلية والخارجية، وتحري الحقائق وجمع المعلومات الخاصة بذلك الموضوع، من ثمة القيام بتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية بمختلف وسائلها، وهذا وفق اسس علمية وإحصائية دقيقة. (وهي وكنجو، 1999، صفحة 34، 35)

ب- وظيفة التخطيط: ما يعني وضع تصورات مستقبلية حول الأهداف التي تصبو لها المؤسسة وحول الجماهير التي تستهدفها، ثم رسم سياستها العامة على ضوء ذلك، من ثم تصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية اللازمة، وتوزيعها على الأنشطة المختلفة. (جودت، 1988، صفحة 206)

ج- وظيفة الاتصال: هي عملية الاتصال بين المسؤولين في الداخل وكذا الهيئات والأفراد في الخارج، فيقوم خبراء الاتصال بنقل المعلومات والأخبار والنصائح المتعلقة بالعلاقات العامة، وعملية نقلها على التأثير في سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجماهير. (إبراهيم، 1975، صفحة 61)

د- وظيفة الإدارة: بمعنى القيام بعملية تقديم الخدمات لسائر الإدارات ومساعدتها في أداء مهامها، خاصة تجاه الجمهور الداخلي والخارجي، كذلك تحقيق التنسيق بينها وكذا لعب دور حلقة وصل بين مختلف الشخصيات في الترتيب الوظيفي .

هـ- وظيفة التقويم: يقصد بها قياس النتائج الفعلية، والمحصل عليها من خلال تطبيق البرامج الموضوعية للعلاقات العامة، وتحديد فعالية البرنامج، ومدى تحقيق الأهداف المنشودة، بمعنى قياس النتائج الفعلية لبرنامج العلاقات العامة وتعديلها بما يتماشى وتحقيق الأهداف المسطرة. (جودت، 1988، صفحة 209)

4- العلاقات العامة وأوجه النشاط الأخرى:

1-4 العلاقات العامة والدعاية :

تعتمد الدعاية على صيغة المبالغة في ذكر الحقائق في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الإعلام الصادق، والهادف إلى خدمة المصلحة العامة، كما أن الدعاية تعتمد على أسلوب الإثارة والإستمالة، في حين العلاقات العامة تعمل وفق مبدأ الإقناع الذي يعرض الحقائق حول السلع أو الخدمات أو السياسات التي تبدر من المؤسسة، أما في ما يخص الأهداف، فهذه الأخيرة لها أهداف واضحة وجليّة، وهذا عكس الدعاية التي تخفي النوايا الحقيقية وتكون في شكل غامض.

2-4 العلاقات العامة والإعلان :

يوظف الإعلان اتصالات غير شخصية مدفوعة الأجر، يقوم بها الفرد أو منشأة تجارية بهدف الربح، في حين نجد العلاقات العامة تعمل وفق نظام مزدوج "الشخصي والجماهيري"، وتهدف إلى تسويق السمعة والربح المعنوي، ومن ناحية أخرى فإن الإعلان يدفع المستهلكين إلى القيام بسلوك الشراء وبالمقابل تقوم العلاقات العامة بالتعريف بالمؤسسة وتعزيز مكانتها لدى جماهيرها، وبالنسبة لتوعية المعلومات المقدمة فهي في الإعلان تكون مركزة حول المستهلك والسلعة وتتجنب المعلومات غير المرغوبة، وفي العلاقات العامة تكون المعلومات شاملة وكاملة ومحيطة بكل جوانب المؤسسة وجمهورها. (محفوظ، 2008، صفحة 28، 29)

3-4 العلاقات العامة والترويج :

إن الترويج يستهدف كسب الدعم والتأييد لصالح فكرة أو شخص أو مؤسسة، ويستعين في هذا ببعض الوسائل والأساليب الاتصالية التي تستهدفها العلاقات العامة، وقد تستفيد العلاقات العامة من الترويج من خلال توظيفه في حملاتها، ونجد أن الترويج يهدف إلى التقريب بين المنتج والمستهلك وفي هذا قد يعتمد على أساليب الاتصال الشخصي، وهذا الأخير يمثل أحد مميزات العلاقات العامة وطرق التواصل فيها.

4-4 العلاقات العامة والنشر :

إن النشر يعتبر وسيلة لجذب الانتباه لبعض الأنشطة فهو يمثل وظيفة اتصالية، في حين تمثل وظيفة العلاقات العامة وظيفه إدارية، ويمثل النشر وسيلة لبث المعلومات من خلال قناة اتصالية معينة وهو أداة ربط يوظفها. ممارس العلاقات العامة لتحقيق غاية معينة، كنقل أفكار ومضامين تهم الجمهور مثل المعلومات عن نشاط المؤسسة وأهدافها. (علي شيبه، 2005، صفحة 42، 43)

بعد توضيح أوجه نشاطات العلاقات العامة تشابهها أو اختلافها أو حتى تكاملا، وجب علينا ذكر أخلاقيات العمل في العلاقات العامة وذلك من أجل تحسين جودة الأداء فيها.

5- أخلاقيات العمل في العلاقات العامة :

تُوجه الانتقادات للعلاقات العامة حول نشاطها بأنه كثيرا ما يتسبب في تشويه القضايا العامة التي تحتاج إلى إيضاح وتجديد، كما يوجه الانتقاد إلى بعض القائمين بهذه النشاطات لا يتصفون بالأمانة والنزاهة، وقد أثارت الأساليب موجة من النقد العام للعلاقات العامة بأنهم دعاة متخصصين في التأثير الخفي وانهم يحاولون إقناع الرأي العام بتأييد سلع ومنتجات وخدمات لا تستحق هذا التأييد. بالطبع قد قدم خبراء العلاقات العامة جهودا على هذه الانتقادات باعتبار أن العلاقات العامة من الناحية الأخلاقية عمل محايد يمكن أن يستخدم لأغراض خيرة أو شريرة، كما يوجد في المهن الأخرى الغشاشون والمزورون

وكذلك يوجد في مهن العلاقات العامة نفس الشيء. فجاءت مثلا جمعية العلاقات العامة الأميركية ووضعت

أسسا أخلاقية للعمل في هذا المجال وهي كالآتي: (هاشم، 2010، صفحة 25)

- نتعهد بالألا تتعارض أهدافنا مع رفاهية المجتمع ومصالح عملائنا .
- أن نحتفظ بأسرار عملائنا السابقين والحاليين. أن لا تقبل أي عميل منافس مباشر أو غير مباشر لعميل حالي إلا إذا وافق الطرفان.

- أن نتعاون مع زملائنا في المهنة على إحباط كل ما يسيء إليها.
- أن نزيد جميع الجهود التي تهدف الى رفع المستوى العلمي والفني للعلاقات العامة.

و قد حدد دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة عشر نقاط تتعلق بأخلاقيات العمل والعاملين بالعلاقات العامة أوجبت أعضائها التقيد بها ونذكر منها أهم النقاط التالية: (محمد الدليبي، 2011، صفحة 224)

- لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة تجاه الجمهور.
 - أن يتعهد كل عضو بعدم الانشغال بمهنة تعود بالفساد أو عدم سلامة الاتصال الجماهيري والقوانين.
 - على العضو أن لا يقوم بنشر أي معلومة كاذبة أو مضللة.
 - على العضو ألا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة أو يعطى أسباب غير واقعية .
 - على العضو أن يحيي ثقة جمهوره الحالي والسابق وأن لا يستخدم هذه الثقة لأغراض أخرى .
- ومن أجل تحقيق ما سبق ذكره حددت كذلك صفات واجب توافرها في الشخص الذي يقوم بدور

رجل العلاقات العامة في نقاط مهمة أطلق عليها بما يسمى:

❖ لخصائص الواجب توافرها في رجل العلاقات العامة :

√ النشاط: كون العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد وجهد متواصل. ما يوجب للعامل في هاذ المجال التحلي بالتحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى جهد لإنجاح مهمته. (محمد الدليبي، 2011، صفحة 226)

√ حسن المظهر والمنطق والجادبية.

√ الشخصية المستقرة والملتزمة .

√ الشجاعة للتمكن من طرح الأفكار والآراء والمقترحات بقوة والدفاع عن وجهات نظره.

√ الإقناع.

√ التكيف كون عمله يتطلب قدرة كبيرة من الاندماج.

√ الكياسة.

√ الإستقامة والصدق.

√ الموضوعية.

√ الاحساس العام.

√ الخيال الخصب .

√ وكذا التأثير على الرأي العام وخلق اتجاه مرغوب فيه وكذا امكانيته من القيام بمهام ادارية استشارية لتلبية أهداف المنظمة.

II. الأزمة:

بعد تطرقنا لموضوع العلاقات العامة وحاولنا جمع أهم النقاط الشارحة لهذا العلم والوظيفة في نفس الوقت. وسنتطرق الان لموضوع الأزمة وكيفية إدارتها وربطها بموضوع العلاقات العامة ومحاولة إسقاط واقعي.

يعيش العالم اليوم حالة من التعقيد في جميع المجالات خصوصا لما يحدث مع الأزمة الصحية العالمية والتي أطلق عليها جائحة كوفيد 19. وما خلفته من أزمات متتالية ومختلفة مست كل المجالات الحياتية وكذا الحيوية لكل شعوب العالم قاطبة. ما يؤدي دوما لإعادة تشكيل العالم وفق رؤى خاصة ربما قد تتجاوز قدرة المجتمعات والأفراد على التحكم فيها، سواء تعلق الأمر بإعادة هيكلة مؤسسات الدولة، مع أن الأزمة في أغلب الأحيان تهيم المجتمعات لإعادة التفكير في استراتيجيات جديدة فاعلة تساهم فيها كل القوى المجتمعية لتدشين مرحلة جديدة في الحياة.

عليه يبقى مفهوم الأزمة عموما هو لحظة حرجة وحاسمة ومفاجأة للدولة والمجتمع ترتبط بالصراع والتناقض في المجتمع. وللأزمة مفهوم غير شامل عبر تمثلها بالأزمة الاقتصادية والثقافية والسياسية والعلمية، والمركزة على مفاهيم ثلاثة وهي: نظرية النظم والمنهج صنع القرار والتفسير الشمولي لمتغير الأزمة. وهكذا تعددت تعاريف الأزمة من نقطة أو حدث حاسم إلى ظرف انتقالي يتم بعدم التوازن أو خلل مؤسساتي أو حتى نقطة تحول للأفضل أو الأسوء. (خالدي، 2017، صفحة 43)

كما يرى هابرماس أن الأزمة هي "تهديداً خطراً متوقعا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار." (خالدي، 2017، صفحة 43) وغالبا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها، أما سماتها فهي الإدراك بأنها نقطة تحول، وتتطلب قرارات سريعة، وتهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة فيها، وفقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث، وأيضا تتميز "بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والإضطراب مما

يولد القلق، ووجود عنصر المفاجأة ونقص المعلومات، والتعقيد والتشابك في الأمور أثناء حدوثها" (بامية، 1986، صفحة 3)

والأزمة إداريا هي "موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الاسباب بالنتائج." (الخضيري، 1998، صفحة 53) هكذا تمثل الأزمة موقفا غير اعتيادي وغير متوقع، شديد أو متوسط الخطورة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، وتمثل محنة ووقتا عصيبا وذلك لصعوبة اتخاذ قرارات غير مؤلوفة في ظل حالة غياب المعلومات وعدم التأكد من النتائج الغامضة .

بالتالي يمكن تلخيص مفهوم الأزمة فيما يلي :

- عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام .
- الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديدا صريحا لبقاء المنظمة في النظام نفسه.
- وبعضهم يُعرفها بأنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما :

- التهديد: حيث يشعر الأطراف المشاركون في الأزمة بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم، ويتعلق التهديد كل من حجم وقيمة الخسارة المحتملة علاوة على احتمال تحققها، فكلما ازدادت قيمة الخسارة وازدادت احتمالات تحققها ازداد التهديد.
- ضغط الوقت: إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد للخسائر ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد المشكلة، مستوى الاجتهاد، والضغط النفسي، إذ كلما زاد تعقد المشكلة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي وزاد شعوره بضغط الوقت وكلما قلل ذلك من درجة استجابة الأزمة.

يرجع كل هذا إذا لاحظنا مما سبق ذكره تبعا على مهارة وشخصية رجل العلاقات العامة في إدارة الأزمة ومحاولة إحتوائها وحلها سريعا بأقل الاضرار الممكنة. كون مرحلة الأزمة مرحلة حساسة تمر بها المؤسسة وعلى جهاز العلاقات العامة حل ذلك الامر سريعا. والا تفقد تلك المؤسسة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل (الشكل الاعتيادي). ومنه ستتلاحق الأحداث في ظل عدم التأكد وضيق الوقت، وفقدان التوازن وحدة درجة التوتر، وتهديد كيان المؤسسة، كما سيؤدي حتما إلى صعوبة التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها. لهذا يتطلب ممارسة مهارات سبق ذكرها من ميدان العلاقات العامة تكون عمليات ممنهجة علمية أي استراتيجيات ناجعة في إدارة الأزمة، لمنع وقوعها أو الحد من نتائجها السلبية في حال وقوعها، واعتبارها فرصا للاستثمار، لتحقيق النتائج المرغوبة .

كما لا يمكننا التغافل عن أسباب وقوع الأزمة والذي يعد العامل الرئيسي والأساسي في وقوعها أو من أجل تفاديها وكذلك تعتبر عنصرها ما في اتخاذ القرارات السليمة. لهذا السبب يرى (ماهر، 2006، صفحة 23، 24)

-سوء التفاهم: قد يكون جراً خطأ في المعلومات الواردة عن الأزمة نتيجة قلة أو تداخلها.
-سوء التقدير: سواء بالشك في المعلومات في إعطاء قيمة مبالغ فيها عنها، نتيجة الثقة الزائدة في النفس .

-قصور في الإدارة: بسبب العشوائية والاستبداد الإداري.

-تعارض المصالح والأهداف: ذلك يرجع لاهتمامات وميول أطراف الصراع.

-الأخطاء البشرية: ذلك نتيجة ضعف القدرة على التعامل مع الازمات .

-الشائعات: وذلك نتيجة استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة في توقيت التوتر والقلق في ظل الأزمة.

-اليأس: الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يؤدي حتماً للتدهور .

-الرغبة في الابتزاز: ذلك نتيجة لتعريض متخذ القرارات لضغوط النفسية والمادية والشخصية

واستغلال أخطائه من أجل صنع الأزمة .

-انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة .

2- أنواع ومراحل الأزمات :

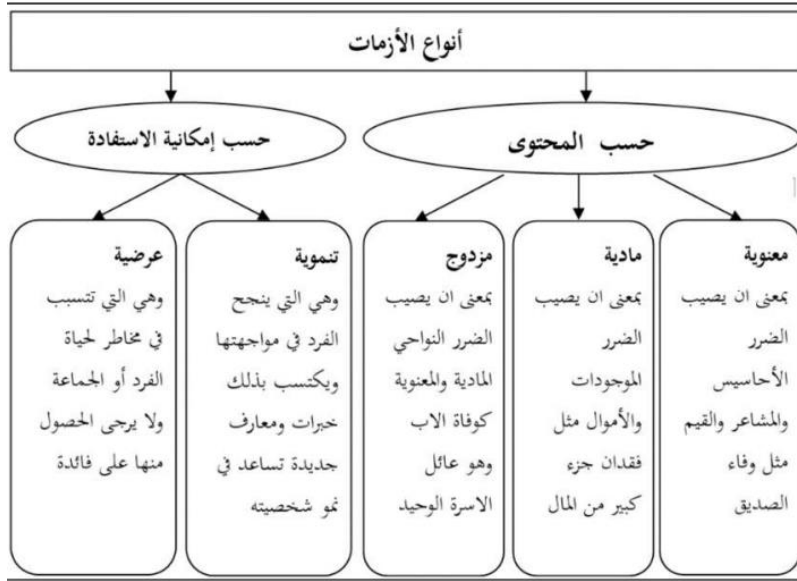
1-2 أنواعها:

إن أنواع الأزمات تختلف حسب المعيار المتخذ للتصنيف، لهذا السبب قد نجد عدة تصنيفات في

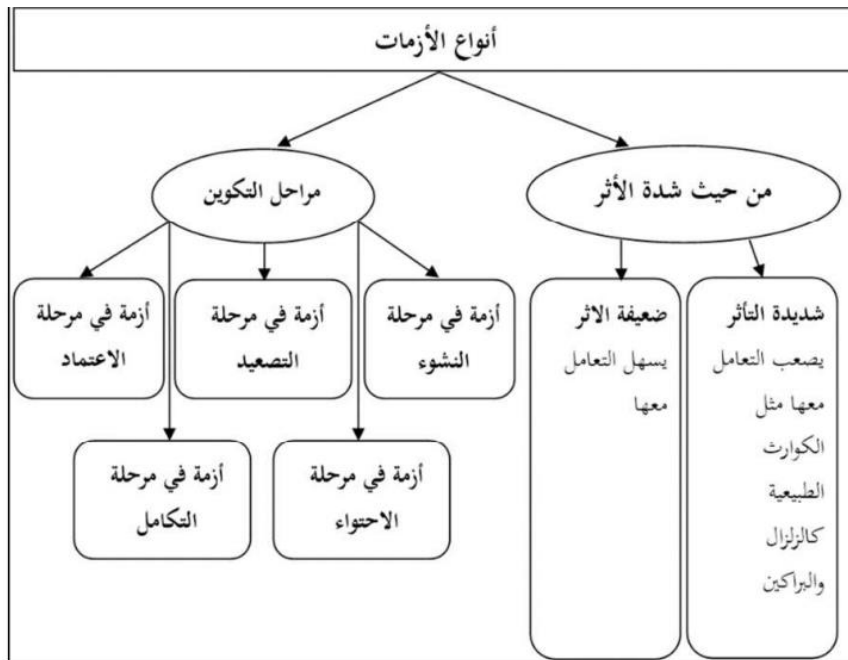
عديد المراجع كما قد نجد نوعاً من التداخل بينها. لهذا سنعرض بعض الأنواع حسب ما وردت في أطروحة

(خالدي، 2017، صفحة 56، 57). وقد ارتأينا تقديمها في مخططات كما وجدناها في المرجع.

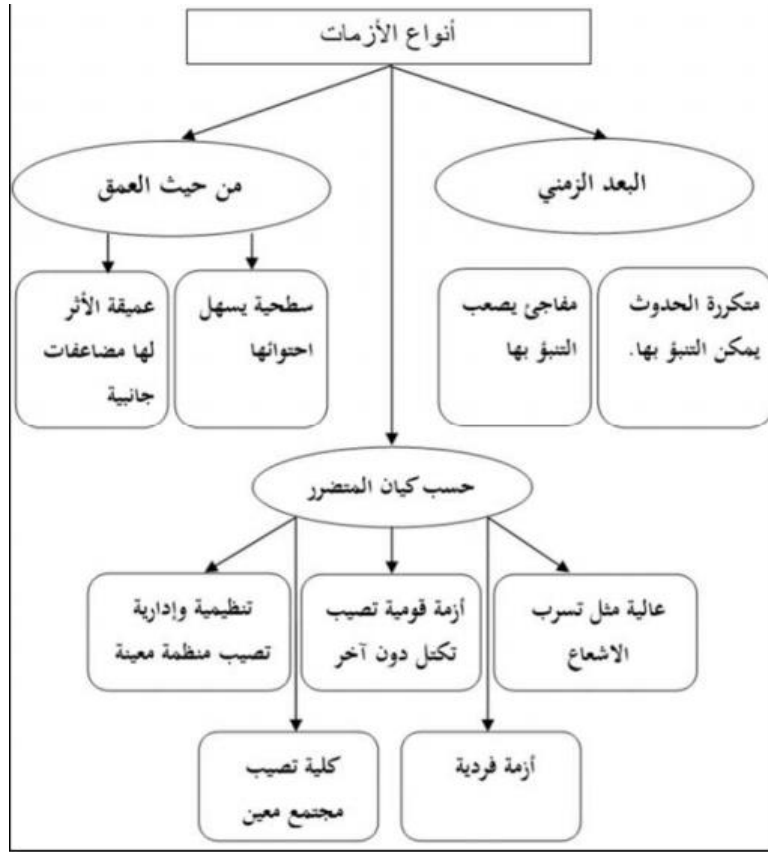
الشكل 01: يبين أنواع الأزمات حسب المحتوى وكيفية الاستفادة



الشكل 02: يبين أنواع الأزمات حسب شدة الأثر ومراحل التكوين



الشكل 03: يبين أنواع الأزمات حسب البعد الزمني، العمق، والكيان المتضرر



2-2 مراحلها :

تمر الأزمة في الغالب بثلاثة مراحل، لكن كذلك اختلف تقسيم المراحل من باحث لآخر، فالبعض يقسم كل مرحلة من المراحل السابقة لينتج منها مراحل منفصلة متصلة بالمرحلة الأساسية. فيرى سيد جاد الله مثلاً أن الأزمة تمر بالمراحل الأتية: (خلف سيد، 2010، صفحة 31)

أ- مرحلة ميلاد الأزمة: تسمى كذلك مرحلة الإنذار المبكر للأزمة، هنا تبدأ بعض المؤشرات في التنبيه بحلول أزمة، إلا أن غياب المعلومات الكافية حول أسبابها ومجالها والجهات المحركة لها يولد إحساساً مهماً قد يؤدي إلى تفاقم الوضع إن لم يتم تداركه. (وهذا ما حدث واقعياً مع الأزمة الصحية العالمية التي مست كافة المجالات وكافة المؤسسات العالمية والتي اعتبرت كأزمة جديدة على الجميع وتفاقت أوضاعها ومزالت مستمرة نتيجة عدم وجود معلومات أساسية ومهمة حولها ما صعب إيجاد حلول سريعة سواء لاحتوائها أو حلها، وكذلك سوء إدارة من طرف القائمين في شتى المجالات المختلفة، وإضافة إلى هذا المعلومات المغلوطة وكذا تسابق لنشر المعلومات وكسب ثقة الجماهير والرأي العام حتى وإن كانت غير موثوقة..)

ب- مرحلة نمو الأزمة: في حال عدم تدارك الوضع في المرحلة الأولى تنتقل الأزمة إلى هذه المرحلة حتما، وهنا يستحيل تجاهلها لما تسببه من ضغوط على مستوى المؤسسة، في هذه المرحلة لابد من اتخاذ القرار تحرك سريع لاحتواءها عن طريق وضع استراتيجية فعالة للحد من استفحالها وانتشارها. (إذا ما نقيس على ما يحدث الآن نجد أن في حين انتشار الأزمة الصحية وعدم تواجد معلومات حولها زاد من استفحال الظاهرة وتوسعها وعدم القدرة على احتواءها أو التحرك السريع لايحاط حلول ما صعب على متخذي القرار إيجاد حلول عملية).

ج- مرحلة نضج الأزمة: تعتبر من أخطر المراحل إذ يكون فيه القائم بالاتصال تحت ضغط كبير فيتخذ قرارات سريعة وفاشلة قد تؤدي بالمؤسسة للانهايار أو عدم القدرة على اتخاذ قرارات فاشلة.

د- مراحل انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالتقلص بعد الصدام العنيف بين القوى الفاعلة فيها، حيث تفقد جزءا هاما من قوة الدفع خصوصا بعد تحقيق أهدافها. لكن يستوجب دوما مراقبة الأوضاع لعدم تفاقمها.

هـ- مراحل اختفاء وتلاشي الأزمة: تصل الأزمة لهذه المرحلة المباشرة بعد أن تفقد كامل قوتها. وفيما يلي نعرض بعض النماذج لمراحل الأزمة لمفكرين إختصوا في إدارة الأزمات: (خالدي، 2017، صفحة 59)

الجدول 01: مجموعة نماذج لإدارة الأزمة

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الصدمة <i>Shock</i>	الدفاع و التراجع <i>Defensive & Retreat</i>	الاعتراف <i>Acknowledgement</i>	التكيف <i>Adaptation</i>

جدول 3 نموذج Caplan للأزمة²

التهديد Threat	الشد أو الإجهاد Strain	الاستجابة المتعاونة Coping Response	الاضطراب Disturbance
تعريف الحدث المهدد على أنه حافز المشكلة رد الفعل: ظهور التوتر الأولي	استجابة الفرد غير كافية لحل المشكلة رد الفعل: زيادة التوتر	ارتفاع التوتر يدفع الفرد لاستخدام حلول فريدة جديدة رد الفعل: حل أو عدم حل المشكلة	استمرار عدم حل المشكلة اضطراب عنيف و فقدان السيطرة على النفس

جدول 4 نموذج Slatter لمراحل الأزمة التنظيمية 3

1-إنكار الأزمة Crisis Denial	2-إخفاء الأزمة Crisis Hidden	3-التحلل Disintegration	4-الانهيار التنظيمي Organizational Collapse
تجاهل علامات الأزمة	الاعتقاد بأن الأزمة انتهت أو ستنتهي	اتخاذ إجراءات ضعيفة و قليلة جدا	فقدان القدرة على اتخاذ إجراءات المعالجة

3- النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات :

نرجح أولاً بتعريف مصطلح النموذج: فقد اختلف فيه علماء الاجتماع فهم يرون أن النموذج بديل للنظرية أحياناً، غير أنه في الدراسات الإعلامية قد يكون تفسيرياً وتوضيحياً ولا يلخص نظرية معينة. فتحقيق مصطلح نموذج في دراسات الإعلام والاتصال يستوجب الشمولية وتغطية جميع الجوانب، ومع هذا يرى الباحث السعيد عبد الوهاب محمد أن النموذج model هو "مجموعة من الإجراءات التي توضح عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحيث تمثل عناصر وأسس استراتيجيات مخطط لها وجاهزة ليتم تنفيذها بوقوع الأزمة، كما أن النموذج قد يشمل مرحلة واحدة من مراحل إدارة الأزمة، أو كافة المراحل، وبالتالي فإن أغلب المؤلفين أيضاً تناولوه بمفهوم الإستراتيجية." (محمد سعيد، 2006، صفحة 30)

أما فيما يخص مصطلح إدارة الأزمات: فهناك من عرفها على أنها وظيفة تختص "نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة" (خالدي، 2017، صفحة 60) كما عرفها كريبس على أنها "استخدام العلاقات العامة في التقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمات، والتي يؤثر سلباً على صورة المؤسسة الذهنية وسمعتها لدى الجمهور." (خالدي، 2017، صفحة 60) أما عن مصطلح اتصالات الأزمة فهو يعبر عن جزء من الخطة الشاملة أو الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمات، والتي غالباً ما تسند لمسؤولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمة، وهو ما يتعلق أكثر بالإجراءات الاتصالية مع الجمهور بفئاته المختلفة، وحسب دراسة السعيد محمد عبد الوهاب فإن اتصالات الأزمة "تعد جزء من التخطيط لإدارة الأزمة على المستوى المؤسسي ككل... وهي الاتصالات التي تجرى من قبل مسؤولي العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات، بحيث يتم الإعداد لتلك الاتصالات قبل وقوع الأزمات ثم تنفيذ الاتصالات مع الجمهور، فور وقوعها إلى أن يتم تقييم الاتصالات بعد مرور الأزمة." (محمد سعيد، 2006، صفحة 35) من هنا نذكر بعض النماذج التي تمثل الأسس والمعايير الاتصالية واستخداماتها في إدارة الأزمات:

1- النماذج:

- أ- نموذج قرونيك وهانت: (grunig & hunt) جاء في دراسات العلاقات العامة ويركز على أنه أكثر استخداماً في الدراسات المتعلقة بالأزمات بسبب تركيزه على التعامل مع الجمهور.
- ب- نموذج الذبوع والانتشار: يحاول المكلفون بالعلاقات العامة التعريف منظماتهم ومنتجاتهم وذلك باستخدام المعلومات والتصريحات الصحيحة وغير الصحيحة، والهدف هو اقناع الجماهير بأي شكل من الأشكال بما تريده المنظمة وما تقدمه.

ج- نموذج إعلام وإخبار الجمهور: ويسمى كذلك نموذج الإقناع العقلي؛ بحيث يقوم المكلفون بالعلاقات العامة باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية كالمسح والبحث والاقتراعات لمحاولة اقناع الجمهور بتقبل وجهات نظر المؤسسة، ورغم ما يتضح من هذا النموذج من اتصال ذو اتجاهين إلا أنه في الحقيقة يعتمد على الاقناع بطرق علمية ومنطقية تجعل الجمهور غير مخير في اختيار الاتجاه والسلوك المنتهج .

د- نموذج ثنائي الاتجاه المتوازن: إن المكلفين بالعلاقات العامة يفضلون هذا النموذج وحتى فرونيك أثبت نجاحه بشرط توافر الخبرة عند ممارسته، واهتمام ووعي المؤسسة بضرورة تطبيقه، وذلك لما فيه من تفاعل بين المؤسسة والجمهور، فالإتصال فيه ثنائي الاتجاه يهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض، والاتفاق، الانصات والاندماج في الحوار مما يؤدي إلى تغيير سلوك الإدارة والجمهور معا. وهذا النموذج يعتمد أيضا على بحوث العلوم الاجتماعية ليس بغرض معرفة الجمهور لإقناعه وإنما معرفته لتحديد الأساليب الاتصالية الصحيحة للتجاوز والتفاهم ومعرفة احتياجات الجمهور، وبالمقابل يستطيع الجمهور فهم توجهات المنظمة وما تهدف اليه. بما يحقق مستقبلا تبادلا للآراء والحوارات عبر قنوات اتصالية متبادلة.

2- نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة :

وهي تلك النماذج التي قدمت الخطوات والاجراءات اللازمة عند التخطيط للتعامل مع الأزمات في المراحل الثلاث للأزمة ومنها :

أ- نظرية الألعاب: قدمت الباحثة "بوسيلامير" في نموذجها القائم على دراسة العلاقة بين القائمين بالعلاقات العامة والجمهور والأطراف الأخرى في موقف الأزمة على وجه السرعة لاحتواء الموقف، ومن بين العناصر الأساسية للأزمة ماييلي :

- وجود لاعبان أو أكثر يحاول كل منهما الإستئثار بأكبر قدر ممكن من المكاسب وتكبيد الطرف الآخر أكبر قدر من الخسائر ، أو التوصل الى حل أفضل لكلاهما.

- وجود عائد نسبي تسفر عنه المباراة.

- وجود مجموعة من القواعد الأساسية أو الخطوط الإرشادية للمباراة التي يجب مراعاتها من جميع الاطراف.

ب- النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة: سعى الباحثان Herrero & pratt إلى تطوير

نموذج يدمج بين إدارة القضايا والتخطيط الوقائي ووسائل وأدوات الإدارة في التعامل مع الأزمات، فكان في الأخير نموذج يجمع بين نظرية إداريا القضايا .

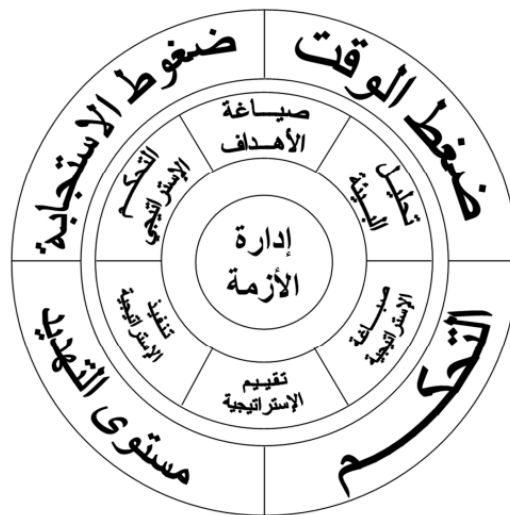
نماذج إهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية والمبنية على نظرية خطاب وإصلاح الصورة: وتلك النماذج التي اهتمت بمحتوى الرسالة الموجهة للجمهور ومضمونها سواء كان اعتذارى، تبريرى، هجومى، دفاعى، إنكارى أو انتقادي بحيث يمثل مسلك المؤسسة في معالجة الأزمة والكيفية التي تعالج بها الأضرار التي لحق بصورة المؤسسة وسمعتها لدى الجمهور. ومن أهم النماذج التي اهتمت بالخطاب المصحح للصورة الذهنية في مواجهة الأزمات نموذجي:

• نموذج هيرت **Herit** يطلق عليه أيضا نموذج الإعتذار، وهو لا يعني الاعتذار بالمعنى الكلاسيكي، وإنما يقوم بالهجوم الدفاع والهجوم المضاد، في إطار نظرية الخطاب وإصلاح الصورة.

• نموذج بنوى **Benoit**: يطلق عليه أيضا نظرية خطاب إصلاح الصورة عن طريق 05 استراتيجيات وهي: استراتيجية تجنب المسؤولية، استراتيجية التقليل والتهوين من عنف وشدة الحدث، استراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع، وكذا استراتيجية الإعراف وطلب الصفح.

4- مقاييس اختلاف درجة الأزمة :

توجد 04 مقاييس لقياس درجة الأزمة ألا وهي: ضغط الوقت (شديد - بسيط)، مستوى التهديد (مرتفع - منخفض)، درجة التحكم (عالية - منخفضة) قدر الإستجابة (قليل - كثير). وهنا يوضح شكل نموذج بيرنيت :



شكل 04: يوضح نموذج بيرنيت لإدارة الأزمة

5- أساليب إدارة الأزمة:

1-5 الأساليب التقليدية: من أهم هذه الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات مايلي: (أبوفارة،

2009، الصفحات 273-275)

- أسلوب إنكار الأزمة: يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف لوجودها، وتعلن إدارة المنظمة أن الأوضاع فيها على خير ما يرام، وفي أحسن صورها، هذا الأسلوب يطلق عليه كذلك "أسلوب التعتيم الإعلامي"، وذلك لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المنظمة، وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، لكن هذا الأسلوب لا ينجح في آخر المطاف .

- أسلوب كبت الأزمة: يطلق عليه كذلك "أسلوب تأجيل ظهور الأزمة"، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة والتعامل معها بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى وتسعى المنظمة الى التضيق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على اضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها والتخلص من أية قيادات جديدة قد تبرز، والقضاء على كل محاولات التجدد والتي تسعى قوى الأزمة الى تحقيقها .

- أسلوب بخس الأزمة: ان جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها و أسبابها، وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها. هذا الأسلوب يتطلب أن تعترف ادارة المنظمة بوجود أزمة أولا، لكن توضح المنظمة أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وغير مهم ولا يؤثر على سير المنظمة، وعلى أنشطتها ويجري التعامل معها بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقه للزوال وسوف تعود المنظمة سريعا الى توازنها .

-أسلوب تنفيس الأزمة: هناك بعض الأزمات التي يتأخر انفجارها وتستمر دوافع أسباب ودوافع تصاعدها، وتندر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا عنظما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجارها يكسبها قوة كبيرة تحدث وتقع، لذلك تلجأ المنظمة الى أسلوب التنفيس؛ وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة والعمل على إثارتها مما يؤدي الى اشغال قوى الأزمة في هذه القضايا فيؤدي ذلك حتما لاستنزاف جانب من قوى الأزمة وربما قد يؤدي للقضاء عليها .

-أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة : تلجأ بعض الإدارات لهذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى المنظمة بيانات ومعلومات كافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة التي تتضمن أطرافا متعددة من المنظمة، الى حصول اظارة المنظمة على البيانات والمعلومات المتعلقة بقوى الأزمة ومعرفة القوى الحقيقية وراء الأزمة .

- أسلوب إخماد الأزمة: تلجأ إليه المنظمة عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل، وهو من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة .
- أسلوب تفريغ الأزمة: يعتمد هذا الأخير على تقسيم وتجزئة الأزمة، وبعدها التعامل مع الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى ووضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة والعمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحاً وأهمية له.
- أسلوب عزل قوى الأزمة: يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن أطراف أخرى في المنظمة التي تكون ليست جزءاً من قوى الأزمة.

2-5 الأساليب الحديثة: نلخصها في النقاط التالية :

- أسلوب تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم لتشخيص ومتابعة تحرك وتطور الأزمة والتعامل معها.
- أسلوب الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمة.
- أسلوب المشاركة الديمقراطية لقطاعات وقوى متعددة ومتنوعة معنية بالأزمة.
- أسلوب احتواء الأزمة واستيعابها وربما تجاوزها.
- أسلوب تصعيد الأزمة ضمن استراتيجية معينة مدروسة ومرسومة.
- أسلوب تفتيت الأزمة عبر مراحل وتجزئتها.
- أسلوب تظهير الأزمة ذاتياً من خلال تفجيرها من الداخل.
- أسلوب تحويل مسار الأزمة من خلال تغيير وجهة تحركها باتجاه مناطق أو مجالات مناسبة .

خاتمة: حاولنا من خلال مداخلتنا تسليط الضوء على العلاقات العامة وإدارة الأزمة، ومحاولة إسقاط بعض المفاهيم واقعيًا مع الأزمة الصحية العالمية الحاصلة اليوم، وفي ثنايا الدراسة تناولنا كل من المصطلحين بشكل مفصل وعلمي وعملي وكذا إسقاطه واقعيًا، ومحاولة فك اللبس حول التداخل غير الواضح بين العلاقات العامة وجهاز إدارة الأزمة، وذلك نتيجة عدم تخصيص جهاز خاص للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة رغم وجود وظائفها وإدارة الموظفين لها. لذا وجب توظيف متخصصين مؤهلين لدور مدير أزمة لحلها أو التخفيف منها أثناء حصولها.

قائمة المراجع:

1. أحمد جودت محفوظ. (2008). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات (الإصدار ط2). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

2. أحمد ماهر. (2006). *إدارة الأزمات*. مصر: الجامعة الاسكندرية.
3. إمام إبراهيم. (1975). *فن العلاقات العامة*. القاهرة: المكتبة الأنجلومصرية.
4. جاد الله محمود خلف سيد. (2010). *إدارة الأزمات*. الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. حسين الحلبي. (1980). *مبادئ في العلاقات العامة*. بيروت: دار المنشورات عويدات.
6. حمدي رضى هاشم. (2010). *إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
7. رمضان السيد، و آخرون. (2004). *العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية*. الاسكندرية: دار المعرفة الاجتماعية.
8. سعاد خالدي. (2017). *دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي- أزمة الربيع العربي* أنموذجا- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاسلامية والعلوم الاجتماعية، وهران: جامعة أحمد بن بلة.
9. سلوى بامية. (1986). *دور الإبداع في إدارة الأزمات*. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
10. سليمان صالح. (1981). *العلاقات العامة، محاضرات (غير منشورة)*. جامعة الموصل العراق. العراق.
11. شدوان علي شيبه. (2005). *العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
12. عبد الرزاق محمد الدليبي. (2011). *العلاقات العامة رؤية معاصرة*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. عبد السلام أبو قحف. (2003). *هندسة الإعلان والعلاقات العامة*. بيروت: مطبعة الإشعاع.
14. عبد الوهاب محمد سعيد. (2006). *استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة*. القاهرة: دار العلوم لنشر والتوزيع.
15. علي البار. (2002). *العلاقات الهامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام*. مصر: مكتبة الإشعاع.
16. فهد ابراهيم وهي، و عبود كنجو كنجو. (1999). *العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي*. عمان - الأردن: مؤسسة الوراق.
17. محسن أحمد الخضيرى. (1998). *إدارة الأزمات، منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية*. القاهرة: وكالة الاهرام للتوزيع.
18. محمد منير حجاب، و سحر محمد وهي. (1995). *المدخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي*. مصر: دار الفجر.

19. محمد ناصر جودت. (1988). *الدعاية والإعلام والعلاقات العامة*. عمان: دار مجدلاوي.
20. يوسف أحمد أبو فارة. (2009). *إدارة الأزمات، المدخل، المفاهيم، العمليات*. الأردن: دار الثراء للنشر والتوزيع.