

## دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

## The role of public relations in crisis management

د. بلقي فطوم، جامعة محمد بوضياف المسيلة،

<sup>1</sup> fattoum.belkobi@univ-msila.dz

د. سيفون باية، جامعة محمد بوضياف المسيلة

baya.sifoune@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2020/12/30

تاريخ القبول: 2020/09/08

تاريخ الاستلام: 2020/04/9

## ملخص:

تولي العديد من المنظمات والشركات في العالم عناية واهتماما بالغين بإدارة العلاقات العامة إيماناً منها بأهمية الدور الذي تؤديه عند مواجهة الأزمات، وإزالة آثارها وما قد ينتج عنها من أضرار مادية أو معنوية قد تلحق بها أو بجمهورها الداخلي والخارجية، وذلك عن طريق مواجهة الرأي العام وتزويده بالمعلومات أو تصحيح معلوماته، ومن هنا يمكن القول أن المهمة الإستراتيجية للعلاقات العامة عند أي منظمة عندما تواجه أزمة ما تحدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة، فتكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة وفي حلها والخروج منها إن حدثت. فعندما تتعرض صورة المنظمة للاهتزاز والتشويه؛ تتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود جميع الأفراد ووحدات المنظمة وتركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة.

ومما سبق يتضح لنا جليا أهمية البحث في العلاقة القائمة بين العلاقات العامة والأزمات من خلال الدور الذي تلعبه في الوقاية من الأزمات، ومن ثم إدارتها والحد من تفاقمها، والاستفادة من آثارها الإيجابية، وهذا ما دفعنا لإنجاز هذا المقال لمعرفة أهم الإستراتيجيات والأساليب التي تتبعها العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مراحلها الثلاث قبل الأزمة وأثناءها وبعد الأزمة.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة؛ الأزمة؛ إدارة الأزمات

## Abstract:

Many organizations and companies in the world have great attention to public relations management, believing of its importance in the role it plays when facing crisis, and removing its effects and what can be the cause of its harms moral or material or its audience internally and externally, by confronting public opinion and providing it with information either it is correct his information . and in this context we can say that the primary goal and strategy of public relations in any organization when it faces a crisis that threatens its position or capacity to work or compete , the public relations experience lies in the preparation before the crisis strikes , and in resolving it if it occurs .when the organizations image is being prompt to vibration and distortion at that time the public relations takes its utmost importance by all its individuals efforts and focusing to resolve the crisis and restore its image.

From the above it is clear to us the importance of researching the existence between the public relations and crisis through the role that it plays in preventing crisis; and then managing them and mitigating it . and benefiting from its positive effects and that what prompted us to complete this article to know the most important strategies and methods followed by public relations in crisis management in its three stages before, during and after crisis.

**Keywords** : public relations ; crisis ; crisis management

## 1- مقدمة:

ينظر إلى الأزمة غالباً على أنها نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في مرحلة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها، وقد أصبحت الأزمات من أهم سمات هذا العصر وخاصة على مستوى المنظمات، فلا توجد منظمة عامة أو خاصة بمنأى عن الأزمة، وفي هذا الإطار أكد عدد من خبراء علم الإدارة ومنهم ميتروف وشريفاتا (Mitroff and shrivatava) أن أزمات وكوارث المنظمات أصبحت الآن متكررة ومتزايدة ومدمرة، وأن منع الأزمات والتعامل معها يحتاج إلى تطوير مفاهيم جديدة وأساليب إدارية حديثة

في محيط الإدارة الاستراتيجية، وهما يعتبران ذلك تحديا يواجه الإدارة العليا والباحثين داخل محيط المنظمات، وعلى الرغم من أنه لا يمكن منع وقوع الأزمات بشكل مطلق إلا أنه في الكثير من الأحيان يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها ومن ثم العمل على اتخاذ التدابير الواقية لتلافيها، وإن وقعت فسيكون التعامل معها بأسلوب علمي مدروس يمكن التحكم بنتائجها وإدارتها للحد من العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة التي قد تؤدي إلى فشل المنظمات من تحقيق أهدافها إضافة إلى الأضرار التي تلحق بها، ومن ثم يؤكد خبراء الإدارة على أهمية إنشاء إدارة خاصة تعرف بإدارة الأزمات من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لظروف الأزمات يندرج تحتها مجموعة من الإداريين المنتقن داخل المنظمة والمدرين تدريبا خاصا، وتبقى هذه الإدارة ضمن الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري، أو تنشأ بشكل مؤقت عند ظهور أزمة ما وتنتهي بانتهائها.

وإذا كانت المنظمة تواجه أزمة أو أزمات لها علاقة بمجاهير المنظمة وخاصة الخارجية (وسائل الإعلام، الرأي العام، الجماهير المعنية بالمنظمة) فإن العضو الرئيس الذي ينبغي إشراكه في تشكيل إدارة الأزمة هي إدارة العلاقات العامة التي يتوقف نجاحها في مواجهة الأزمة التي تتعرض لها المنظمة على عدة جوانب أكثرها يتعلق باستراتيجية وثقافة الشركة في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى اهتمامها بالاتصالات مع الجمهور وتطوير ممارسات العلاقات العامة ورؤيتها في إشراك الممارسين عند التخطيط لإدارة الأزمات. ونظرا لأهمية الأدوار التي يمارسها مستولي إدارة العلاقات العامة عند إدارة الأزمات خاصة في تعاملها مع الجماهير ووسائل الإعلام، سنحاول التفصيل في هذه الأدوار وذلك من خلال هذا المقال الذي يهدف الإجابة على التساؤل التالي: ما هي أهم الاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مراحلها الثلاث قبل الأزمة وأثناءها وبعد الأزمة؟

## 2- ماهية العلاقات العامة:

هناك العديد من التعريفات المقدمة للعلاقات العامة نذكر أهمها:

- **تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية:** عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها: " نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعاملين أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام، والعمل على تكيف المؤسسة حسب الظروف البيئية المحيطة وشرح المؤسسة للمجتمع" (جميل أحمد خضر، 1998، ص23).

- تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني: عرف معهد العلاقات العامة البريطاني العلاقات العامة بأنها: "الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنشأة وجمهورها" (محمود الجوهري، 1971، ص18).

عرفت جمعية العلاقات العامة الدولية العلاقات العامة بأنها: "تلك الوظيفة الإدارية المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد، وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل والمخطط" (حسن الخلي، 1980، ص11).

تعريف الشرعية المهنية لمستشاري العلاقات العامة: العلاقات العامة هي: "الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائه، وبينه وبين مختلف قطاعات الرأي العام" (مُجد البادي، 1975، ص39).

وفي التعريف العام لمفهوم العلاقات العامة يقال بأنها: "الترويج لإيجاد نوع من الصلات القوية بين الشخص والشركة أو المؤسسة، والأشخاص الآخرين أو المجتمع بصفة عامة من خلال الاتصالات المستمرة، وتغيير الأحداث والتفاعل بين الأفراد والجماعات، ثم تقييم ردود الفعل الناتجة عن هذا الاتصال والتفاعل" (أحمد مُجد المصري، 2000، ص02).

وفي تعريف آخر يقال بأنها: "العمل المستمر لتوجيه السياسات والخدمات، والأعمال المتصلة بالأفراد والجماعات التي تسعى المنشأة للحصول على ثقتهم، وكذلك شرح هذه السياسات والخدمات والأعمال لضمان فهمها وتقديرها" (حسن توفيق، 1972، ص05).

يلاحظ من التعاريف السابقة هناك تعدد واختلاف لمفاهيم العلاقات العامة وذلك بتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين والممارسين لها، ولكنها كلها تؤكد على النقاط التالية:

- إن معظم الباحثين والممارسين والكتاب يتفقون حول الهدف أو الأهداف العامة للعلاقات العامة.
- تقوم العلاقات العامة على الاتصال بالجمهور بوسائل مختلفة مشروعة بهدف خلق التوافق أو الفهم المشترك بين المنظمة وبين الجمهور.
- إن العلاقات العامة نشاط يتصف بالاستمرارية ويعتمد على الطرق والأساليب المخططة.
- إن العلاقات العامة تنطلق من منطلق التوافق في المصالح بين الجمهور وبين المنظمة.

## 1.2- وظائف العلاقات العامة:

حدد إيني لي أهم وظائف العلاقات العامة في الآتي:

- مساعدة الجمهور على التكيف، حيث يقصد بالتكيف التقبل عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة إليه.
  - استخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة، ونؤكد هنا ضرورة دراسة الجماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر.
  - الإقناع أي خدمة اهتمامات الجماهير والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات.
- أما "عصام المصري" فإنه قام بتحديد وظائف ومسؤوليات تنظيم العلاقات العامة في الآتي: (غريب عبد السميع غريب، 2004، ص63).

تعتبر العلاقات العامة هي المصدر الرئيسي للمعلومات عن الوحدة والمنفذ الرئيسي للاتصال بين المنشأة والجمهور، ولذلك يجب على هذه الإدارة الهامة أن تقوم باستطلاع اتجاهات الجماهير وتنسيق الأنشطة التي تؤثر في تحسين العلاقات بينهما وبين المؤسسات، ثم تجميع وتحليل المعلومات المرتبطة باتجاهات الجماهير نحو المؤسسة، والتخطيط لبرامج المعلومات التي تفي بمسؤولياتها التي تتلخص في الآتي:

- وضع برامج العلاقات العامة وإدارتها في مجال علاقة الوحدة بجماهيرها الداخلية والخارجية.
  - الإشراف على الصحف أو الكتيبات أو النشرات التي تصدرها الوحدة.
  - مراجعة كل ما ينشر عن الوحدة.
  - إعداد جميع الأخبار والمقالات والصور وجميع وسائل التعبير التي تنقل عن الوحدة.
  - إعداد التوصيات والنماذج عن البيانات أو خطب كبار المسؤولين عندما يطلب منها ذلك.
  - نصح الإدارة فيما يتعلق بعلاقات العاملين على نحو يكفل شرح السياسة وإيضاح المشكلات.
- هذا ولقد أجمع عديد من الكتاب المهتمين بالعلاقات العامة على أن وظائف العلاقات العامة لن تتعدى ما سوف نلخصه في النقاط التالية:

أ- بحث وقياس الاتجاهات والرأي العام واستجابات الجماهير ودراسة التغيير الاجتماعي ومد المؤسسة أولا بأول بكافة التطورات التي تحدث في ذلك.

ب- تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة في المؤسسة وتخطيط وإنشاء العلاقات السليمة والتفاهم بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وبينها وبين وسائل الإعلام، وبينها وبين الهيئات الحكومية.

ج- التنسيق بين المؤسسات والهيئات والمصالح المختلفة في المجتمع تحقيقا للتوافق في التفاعل الاجتماعي في المجتمع، والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق التوافق بينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

د- مد مجلس الإدارة بالآراء الفنية والاشترك في وضع التخطيط العام لسياسة المؤسسة وإطلاع إدارة المؤسسة على رد فعل سياستها بالنسبة لجمهورها الداخلي والخارجي.

هـ- إعلام الجمهور بالمؤسسة وشرح خدماتها والدور الذي تقوم به في المجتمع في أسلوب سهل صادق ودقيق، وإعلام الجمهور الخارجي بسياسة المؤسسة وتعريفه بأي تعديل أو تغيير أو إضافة إلى نشاطها، وتزويد الجمهور بكافة المعلومات لمساعدته وتكوين رأي عام مبني على أساس من الحقائق.

و- إنتاج الوسائل الإعلامية ونشر أخبار المؤسسة، وتحليل ما ينشر بوسائل الإعلام المختلفة من أخبار ومعلومات عن المؤسسة، والإجابة عن استفسارات الجماهير من خلال مكاتب الاستعلامات، وتقدير مدى نجاح الحملات الإعلامية وحماية المؤسسة من نشر أية معلومات كاذبة عنها أو ترويح معلومات غير صحيحة.

ز- مساعدة وتشجيع التفاعل الاجتماعي والاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، والسعي إلى إقامة علاقات ودية قوية قائمة على الفهم المتبادل بين المؤسسة والأفراد، وبين الأفراد بعضهم وبعض.

ح- خدمة العاملين ورعايتهم في شتى المجالات نفسية وصحية واجتماعية.

### 3- ماهية الأزمة:

من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات وأيضاً في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع والدولة وهذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة، وهذا ما عبر عنه تشارلز ماكيلاند " يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمعنى الأزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي حولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه " (بن جامع لمياء 2010، ص 09).

#### لغة :

تأتي كلمة أزمة في مادة أزم، والأزمة في مختار الصحاح هي الشدة والقحط، وأزم الشيء أمسك عنه. والمأزم الضيق هو كل طريق ضيق بين جبلين مأزم، لذلك يسمى الموضع بين المشعر وعرفة مأزمين (مُجَد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، دت، ص 15). وفي المعجم الوجيز في مادة أزم: أزم الشيء أزمًا أي عض بالضم

كله عضاً شديداً، ويقال أزم الفرس على الحام، وأزمت السنة أزمأ أي اشتد قحطها، تأزم: أصابته أزمة والأزمة: الشدة والقحط والجمع أوزام وأزمات (مجمع اللغة العربية، 1998، ص16).

والأزمة حسب قاموس Le Petite Robert يطلق لفظ الأزمة من الناحية الطبية على المعنى التالي: حالة مرضية تتميز عادة بالتغير المفاجئ والحاسم إما إلى الأحسن أو الأسوأ(جمال حواش، 2005، ص14)، وهي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء(عبد السلام أبوقحف، 1999، ص104).

أما قاموس إكسفورد فيقول أن الأزمة هي نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية أو السياسية، وأن جذور الكلمة في الإفريقية هي Krisis ومعناها قرار(عثمان مجد العربي، 1999، ص98-104).

#### اصطلاحاً:

ظهرت العديد من التعريفات، منها ما ركز إما على موقف الأزمة أو على نتائجها الإيجابية أو السلبية أو ركزت على الإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة، ومن أبرز محاولات تحديد مفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الإدارة ما يقرره فورد J. D Ford من أن الأزمة عبارة عن حالة أو موقف يتسم بسمتين:

**السمة الأولى:** التهديد الخطير لمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعى المدير إلى تحقيقها، ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة، بالإضافة إلى احتمال تحقيق هذه الخسارة.

**أما السمة الثانية:** فهي ضغط الوقت، كما أنها "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"(السيد عليوة، 1997، ص30).

وفي هذا الصدد يعرفها فليس بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة"(Norman Phelps, 1986 , p6).

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً" (رضوان، رضا عبد الحكيم، 1419هـ، ص44).

وما يمكن أن نستشفه من جملة التعريفات المقدمة أن الأزمة تتميز بأنها:

- ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن وتمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالبا ما ينتج عنه تغير.
- الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير.

### 1.3- خصائص الأزمة:

لقد حدد محمود جاب الله في كتابه إدارة الأزمات ستة خصائص للأزمة وهي (محمود جاب الله، 2008، ص7):

- المفاجأة: لأنها تحدث بشكل فجائي، فالأزمات تحدث بدون سابق إنذار .
- نقص المعلومات: بمعنى عدم توفر المعلومات عن متسبب في الأزمة وعن حجمها ولا توجد ضوابط لمعرفة كيفية التصرف.
- تصاعد الأحداث: إن تصاعد الأحداث يزيد من الإرباك في صناعة القرار .
- فقدان السيطرة: بمعنى تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته العادية، في رأي لويس كمفورت

L . Komfort

تتسم الأزمة بخصائص تعيق التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد : Uncertainty.
- عامل التفاعل : Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد: Complexity

حالة الذعر: التي ينجز عنها ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة.

غياب الحل الجذري والسريع: باعتبار أن الأزمة تحدث بصفة مفاجأة، فهي لا تترك للإدارة مجال لإيجاد حل جذري لها، بل تكون الإدارة غالبا مدفوعة للمفاضلة بين الحلول للخروج بأقل الأضرار الممكنة.

### 4- الاتصال أساس العلاقات العامة في معالجة الأزمات:

إذا كان من مهام العلاقات العامة لدى الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني على الدوام العمل على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين في الجهة المعنية وتعزيز الثقة المتبادلة بين الجهة المعنية وجمهورها،



ومضاعفة العمل خلال الأزمات التي يتعقد خلالها سلوك قيادة الجهة المعنية؛ ومرد ذلك إلى بعض العناصر التي تحيط بالأزمة وقد أشار إليها المتخصص الأمريكي بوب كاريل وهي:

- صعوبة تحديد أبعاد الأزمة لحظة وقوعها.
- صعوبة تحديد الجهات التي قد تطالها الأزمة.
- صعوبة تفسير أسباب حدوث الأزمة التي قد تطالهم في بعض الحالات حتى نهاية الأزمة.
- استمرار شعور الأوساط الاجتماعية التي تمسها الأزمة بالخطر.
- تضخيم الشعور بالخطر في الأوساط الاجتماعية المعنية بالأزمة من خلال انتظارهم للخبر اليقين الذي ينتظرونه.

- اتخاذ القرارات بنشر أخبار تفرض نفسها من خلال الأزمة في حالة من التوتر الشديد؛ وضرورة تقوية العوامل الانفعالية في سلوك من تمسهم الأزمة.

- إن اضطراب الجمهور خلال الأزمة من شأنه أن يضعف الثقة بالمؤسسة ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العارمة والمتطلبات المتناقضة للوضع. وإرضاءً للجمهور يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على القيام بردة فعل إيجابية، ردة الفعل الإيجابية هذه لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا كانت معدة مسبقاً وتطبيقها مدروساً (مُجد رشاد المحلاوي، 1993، ص 67).

ومن هنا فإنه على مسئول العلاقات العامة أن يجيد إدارة الأزمات، لأن الإدارة الجيدة للأزمة قد تؤدي إلى إعطاء صورة جيدة للمؤسسة فيما بعد، من خلال استغلال ما يحصل. ولا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال (عملية الاتصال) التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة.

إن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمة باعتباره جزءاً مهماً في إدارة الأزمات، فاتصال الأزمة القائم على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هو بالتأكيد المدخل الصحيح - بل الوحيد - لحماية سمعة المنظمة في الأزمات والكوارث.. ومن جانب آخر فإن عملية الاتصال على نفس القدر من الأهمية في إطار معالجة الأزمات؛ فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال إبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.

ويرى آخرون أن اتصال الأزمات يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار هذه الأنشطة كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها(علي منصور الشميري، 2008، ص 12).

## 5- إدارة الأزمة إعلامياً:

يتوافق مع الأزمة نقص وتشويه وتشويش في المعلومات وفي نقلها نتيجة لغياب المعلومات الموثوقة بشأن الأزمة، لاسيما وأن أزمات المنظمة هي سبق صحفي أفضل من إنجازاتها، لذا فإن العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي:

- قول الحقيقة: أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصراحة وفوراً لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحدث عندما تكون المنظمة بطيئة الاستجابة، أو تلجأ إلى التعميم الإعلامي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات وارتفاع مستوى عدم التأكد، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما استمر غياب المعلومات الدقيقة، وعندها يكون من الصعب نجاح الاتصالات .
- عقد اللقاءات العامة والاجتماعات، والاتصال بوسائل الإعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لا مجال لإنكارها.

- إرسال رسائل صادقة بشكل متواصل ومتماسك ومتسق من المعلومات الدقيقة والواضحة إلى الجمهور الرئيسي لإعطاء صورة إلى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة
- تعيين متحدث رسمي متدرب.

- إتاحة الفرصة للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والتعامل مع أسئلتهم واستفساراتهم بإيجابية لإعادة بناء الثقة (إيثار عبد الهادي مجد ، 2011، ص59).

## 6- استراتيجيات إدارة الأزمات ودور العلاقات العامة فيها:

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث الاستراتيجيات والأساليب التي تتبعها في إدارة الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها، غير أن التراث البحثي قد انتهى إلى وجود نمطين في إدارات الأزمات، أحدها يعتمد على الأسلوب التقليدي الذي يقوم على تقديم معلومات وإرشادات عند حدوث أزمة، والآخر يعتمد على الأساليب العلمية والمداخل النظرية والطرق الاستراتيجية التي تعول عليها عند تخطيطها للإجراءات الوقائية في مراحل الأزمة قبل وأثناء وبعد الأزمة (السعيد السيد، 2008، ص30).

فهناك علاقة مباشرة بين الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة من جانب وإدارة الأزمات من جانب آخر، والمنظمات التي تفتقد إلى إدارة العلاقات العامة استراتيجياً يصعب عليها إدارة الأزمات التي تواجهها وإنما تقوم الأزمات بإدارة المنظمة وهذه الإدارة الاستراتيجية تتطلب رؤية استراتيجية وفهما لنظريات العلاقات العامة التي تركز على الجماهير الأساسية للمنظمة.

وتتطلب إدارة العلاقات العامة عند مواجهتها للأزمات بالاستناد على هذه الرؤية القيام برصد البيئة الخارجية للأزمة ومن ثم تحليلها للوقوف على مصادر الخطر والقضايا التي يمكن أن تثيرها عناصر هذه البيئة إضافة إلى إعدادها للخطة الإستراتيجية المسبقة والتي يمكن تطبيقها عند وقوع الأزمة، وتوفيرها للأساليب الاتصالية التي تساعد على التعامل مع تداعيات الأزمة والسيطرة على تدفق المعلومات من المنظمة إلى جماهيرها الأساسية، وصولاً إلى قيامها بتقويم نتائج الأزمة واستخلاص الدروس للاستفادة منها في المواقف المستقبلية(جمال راسم نجيد، 2005، ص268).

## 6-1- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة قبل وقوعها :

أحياناً يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً، وتشير(مور) إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منع نشوبها من خلال تبني إدارة ناجحة للأزمة وفي هذا المجال يطرح ريجستر ولاركن ست خطوات لمنع حدوث الأزمة:

- وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة.
  - وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.
  - تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بالسرعة اللازمة.
  - تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام (محمود يوسف، 2003، ص81).
- ومن العوامل الإجرائية التي يجب إعدادها في هذه المرحلة:

### أ- إعداد فريق الأزمة:

ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والعالم الخارجي، وينبغي أن يتضمن فريق الأزمة تمثيلاً لأعلى سلطة في المنظمة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، ولذلك يجب تشكيل الفريق بقياس رئيس مجلس الإدارة للمنظمة، ومسؤولين تدفق الاتصال والعلاقات العامة، والشئون القانونية، والأمن، و أخصائي النفس والاجتماع، ومستشار من خارج المنظمة، كما يضم : الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

**الفريق الأساسي:** ويضم قائد الفريق، المتحدثون الرسميون، مراقب المعلومات، منسق وسائل الإعلام، مسئول تنفيذي، وفي بعض الأزمات الدولية قد تحتاج المنظمة إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.

**الفريق المعاون:** ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، ومستشار نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا (Bland, M, 1998, p 36).

#### ب- مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

يقوم فريق إدارة الأزمات بمجموعة من الخطوات والإجراءات التمهيديّة التي تساعد على تحقيق المهام والوظائف المنوطة به، ولعل أهم هذه الخطوات هي:

- بناء قاعدة معلومات تشمل كل البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة أو الهيئة والمخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها.
- إعداد قائمة بالمخاطر والأزمات المحتملة ومراجعتها دورياً، واختصارها لتكوين سلسلة أزمات ويقوم فريق إدارة الأزمات بمناقشة هذه الأزمات.
- إعداد سيناريوهات بالأزمات المتوقعة، حيث يعتبر وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة من أسباب نجاح إدارة الأزمة، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة بعد تحديد التغيرات التي اختلفت عن الافتراضات التي وضعت على السيناريوهات، ثم إجراء التعديلات اللازمة على السيناريوهات، وإعادة تقييم البدائل لتكون صالحة للاستخدام الفعلي (علي عوجة، 2000، ص119).

#### 6-2- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة خلال وقوعها:

عند حصول الأزمة يجب أن تتحرك فواراً لإدارتها، السرعة في ردة الفعل غالباً ما تكون مفيدة، وليس التسرع من أجل ذلك، فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل "خلية أزمة" تكون بمثابة مصدر المعلومات تضم هذه الخلية إضافة إلى مدير مسئول العلاقات العامة، الملحق الإعلامي، ممثل عن الموظفين ومهندس تقني موثوق به في حال كانت الأزمة تقنية، تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية:

- افتراض كل الاحتمالات والإعداد لمواجهتها.
- إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حده، على أن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور.
- عقد اجتماع المسؤولين ومناقشة المشكلة وتحديد دور كل مسئول والمسؤوليات المناطة به والتخطيط بعمق يرفع من حظوظ النتائج الإيجابية.

● تبدأ عملية إعطاء المواعيد للزبائن والشركاء لتوضيح الأمور شرط ألا نبوح بكل شيء لأن السكون غالباً ما يكون من الفضائل خلال الأزمات، المهم هو طمأننتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع، علماً بأن الجمهور يتطلب دائماً إجابات واضحة ومحددة (رضا النمراوي، 2009، ص 42).

#### ● دور الاتصال أثناء الأزمة:

إن المبدأ الأساسي للاتصال خلال الأزمات هو المحافظة على قدرة الاتصال والتواصل مع الجمهور المستهدف لأن الاتصال خلال الأزمات يكون أكثر فاعلية منه في أي ظرف آخر، إذ يمكن خبراء العلاقات العامة من الحصول على معلومات سريعة لتحليلها، وكذا تقديم معلومات إيجابية عن الأحداث الجارية تحدم أهداف الحملات الإعلامية المخطط لها بدقة لوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية بسرعة كبيرة ودون انتظار أن تطلب وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية تلك المعلومات بهدف الحد من الشائعات والتصدي للأطروحات المعادية، وتهدئة الأوساط الاجتماعية والسيطرة على مستجدات الأزمة والحيلولة دون بروز أية تعقيدات جديدة للأزمة، ولتحقيق أهداف العلاقات العامة في ظروف الأزمات لابد:

- من وضع حد نهائي وفوري للأزمة.
  - الإقلال من الخسائر إلى الحد الأدنى.
  - إعادة الثقة بالمؤسسة المعنية، ويعد تخطيط العمل أحد الشروط الهامة للنجاح والسيطرة على تداعيات الأزمة دون أية مفاجآت غير منتظرة (جمال الدين حواش، 1998، ص 278)، وترتبط عملية الاتصال في ظروف الأزمات بالتقديرات الدقيقة التي يضعها الخبراء للمخاطر، والفوائد المتوقعة من نشر المعلومات، لأن فاعلية المعلومات المنشورة ترتبط بالقدر الذي تؤخذ فيه النصائح المقدمة من كبار الخبراء، والمتخصصين العاملين في مجال العلاقات العامة.
- وتفرض الأزمات عادة إتباع طرقاً معينة مرتبطة بخصائص المشكلة لمواجهة الأزمة دون تقديم ضمانات تكفل بالخروج السريع من الأزمة التي تواجهها الهيئة الحكومية أو المؤسسة اعتماداً على خبرات الخبراء والمتخصصين العاملين في مجال العلاقات العامة للخروج من الأزمة من خلال العوامل الرئيسية التي يمكن أن تضمن نجاح عملية الاتصال خلال الأزمة والتي تعتمد:
- وجود خطة محددة للاتصال من ضمن الخطة العامة المرسومة للتغلب على الأزمة.

- وتشكيل فريق متخصص لمواجهة الأزمة عند نشوبها.

- وتسمية شخص محدد للقيام بدور الناطق الرسمي لطرح البيانات الإعلامية والصحفية طيلة الفترة التي تمتد خلالها الأزمة. من ضمن معادلة: من يتحدث، ومع من يتحدث، وعن ماذا يتحدث، ومتى يتحدث، وما الفائدة المرجوة من الحديث.

وعلى مجموعات العمل المتخصصة بإدارة الأزمات عدم تجاهل العامل الاجتماعي في سياق الأزمة لأن العاملين في الجهة التي تعاني من أزمة معينة سيخوضون نقاشات دون تفويض من الجهة المعنية مع الأوساط الاجتماعية التي يعيشون ويعملون فيها وسيردون وفق إمكانياتهم الذاتية على الأسئلة التي ستوجه إليهم من مختلف الجهات، ولهذا على ما نعتقد يجب تضمين الخطة الموضوعية إشراك العاملين على مختلف مستوياتهم وتحديد أدوارهم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة للوصول إلى حد يمنع التصريحات الخاصة من خارج الخطة الموضوعية عن طريق شرح مساوئها للعاملين في الجهة المعنية وأخطار بث الإشاعات من قبل غير المتخصصين بمواجهة الأزمة، والإعلان عن الجهة المختصة للرجوع إليها داخل الجهة المعنية عند الحاجة، وعدم الاكتفاء بوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية وحدها. ولا بد أيضاً من تسمية جهة مختصة بجمع وتدقيق وتحليل وتقدير رجوع صدى ومدى تأثير التصريحات الرسمية وغير الرسمية والشائعات واقتراح أساليب محددة للتعامل معها طيلة فترة الأزمة. لأنه من المعروف أن التصريحات الرسمية يقوم بإعدادها خبراء مختصون متفرغون لمواجهة الأزمة يساعدهم مستشارون في المجالات القانونية والإعلامية بشكل مركزي وتبفويض من إدارة الجهة المعنية في الأزمة توخياً للحذر والدقة للوصول إلى الأهداف المرسومة، آخذين بعين الاعتبار ضرورات الصراحة والعلنية في التصريحات، وتجنب نشوء نزاعات قانونية قد تنير أزمات قضائية غير متوقعة من تلك التصريحات، لأن الخصوم يتمسكون عادة بحرفية ما أعلن لتحقيق أهدافهم من إثارة الأزمات، لأن الصراحة والعلنية من مسوغات مواجهة الأزمات من خلال وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية (جمال الدين حواش، 1998، ص 288-289).

وبرأينا هذا لا يمكن أن يتم دون ناطق رسمي متخصص في مجالات العلاقات العامة من أجل الاعتماد على إستراتيجية تواصلية مناسبة لإظهار الندم وإنقاذ الصورة الذهنية حول المنظمة لدى الجماهير. إذ يكون الإعلام في قمة نشاطه عقب وقوع الأزمة مباشرة، وفي هذه المرحلة تكون الحقائق ضئيلة وغامضة، مما يتيح للإعلام وللجماهير كثرة التكهنات، ولذلك فمن الأفضل للشركة للظهور لوسائل الإعلام والجماهير عن طريق المتحدث الرسمي لها وذلك أفضل بكثير من الابتعاد عن الإعلام، فهذا يفتح

نيران التوقعات المختلفة للشركة وفي هذه الحالة تكثر التأويلات التخيلية لأسباب الأزمة ويكثر الناطقون الغير رسميون للشركة، وهذا ما يزيد من صعوبة الأزمة، لذلك لا بد من قرار سريع وواع يجب على سؤاليين اثنين: الأول من الذي يجب اختياره ليكون الناطق الرسمي، والثاني ماذا يتوجب عليه أن يقول؟ والإجابة تكمن في أن الناطق الرسمي يجب أن يكون من كبار المديرين ذوي الخبرة بطبيعة الأزمة ويمكن الاستعانة بالناطق الرسمي كبديل، لكن الأفضل أن يكون على اطلاع بأسباب الأزمة مثلاً، ولكن ماذا يقول للجماهير؟ من واجبه أن يدي بيان ينتبه فيه إلى عدة نقاط رئيسية هذا بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بحقائق الأزمة في حال توفرها:

- الشركة حالياً تفعل كل ما هو ممكن لاحتواء الضرر وتخفيف الآثار الناتجة عنها.
- في حال لم يكن الناطق الرسمي على علم بكافة التفاصيل، من الأفضل عدم التسرع في إعلان أمور تؤثر سلبيًا.
- جاري التحقيق في التفاصيل الآن.
- تبليغ أن الناطق الرسمي موجود في مكان وزمان معين للإجابة على التفاصيل بعد معرفتها.
- إنهاء اللقاء بتوضيح أن الشركة مهتمة بمعالجة الأزمة وأنه من الأفضل الانصراف إلى معرفة ومعالجة الأزمة.
- يجب الحفاظ على السمعة لحظة بلحظة لأن خسارة السمعة غالباً ما تكون أكثر بكثير من الخسائر المادية.

أما بالنسبة للإستراتيجية الثانية: فعند الأزمة يكون للإعلام ثلاثة أسئلة أساسية وهي:

- ماذا حدث؟
  - لماذا حدث؟
  - ماذا تعتزم الشركة أن تفعل إزاء ما حدث؟
- قد يحتاج السؤاليين الأول والثاني إلى عامل الوقت للإجابة عنهما، لكن الثالث بحاجة إلى بيان محكم من حيث إمكانية التطبيق، ولذلك يجب أن تكون الشركة مسؤولة عن مواقفها في هذا البيان ومن الأفضل التحدث بالعموميات (صالح الشيخ، 2009، ص27).

### 3.6- العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة :

بعد انتهاء الأزمة يجب الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقتها، ومن ثمة بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة، ومن أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة نذكر:

### بيئة عمل المنظمة:

يتوقف على فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة، والعمل على استكشاف مصادر التهديد، واستخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط، كما يعنى ممارسو العلاقات العامة برصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

### أ- دعم العلاقات بجماهير المنظمة:

وبالأخص التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية، والتفهم الكامل لمدركات الجمهور وتبني قضايه لاكتساب المصداقية، وذلك من خلال وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية احتياجاته.

### ج- دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:

وذلك من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير وإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

### د- مواجهة جماعات الضغط:

ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عداوية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء إستراتيجيين من الممولين والمنافسين.

ومنه يمكن حصر دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات في مرحلة بعد الأزمة في الآتي:

- عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ اتصالي.
- التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها، وتقديم دراسة متعمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور (كموش مراد، 2007-2008، ص 135).



## 7- خاتمة:

من خلال هذه الدراسة أردنا تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات ، وفي ثنايا دراستنا تبين لنا أنه لكي تأتي جهود العلاقات العامة بثمارها يجب إتباع إستراتيجية منظمة لإدارة الأزمة في مراحلها الثلاث ( قبل، أثناء، وبعد الأزمة)، ففي مرحلة ما قبل الأزمة تقوم العلاقات العامة بعمليات البحث والتخطيط، وفي مرحلة الأزمة بعمليات التنفيذ والتنسيق والاتصال، وأخيرا في مرحلة ما بعد الأزمة تقوم بإجراءات المتابعة وتقييم نتائج الأزمة وإصلاح الخلل واستخلاص الدروس للاستفادة منها في المواقف المستقبلية.

وفي الأخير لا يمكن سوى التنويه بالدور الكبير الذي يقع على عاتق العلاقات العامة في حال تعرضت أية منظمة لأزمة ما تهدد سمعتها وقدرتها على البقاء، والذي يتمثل في تحقيق الاتصال التفاعلي بين مختلف مصالح المنظمات مع الأشخاص والهيئات الدين تتعامل معهم أثناء الأزمة، لذلك من الضروري وجود جهاز للعلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات نظرا للدور المهم والفعال الذي تمتاز به هذه الوظيفة في حل المشاكل والأزمات، فكلما اتضحت مهام العلاقات العامة بالمؤسسة كلما سهل التعامل مع الأزمة.

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- أحمد محمد المصري. (2000). العلاقات العامة. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- جمال حواش. (2005). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية. ط1. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- جمال راسم محمد، خيرت معوض عياد. (2005). العلاقات العامة- المدخل الإستراتيجي. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- جميل أحمد خضر. (1998). العلاقات العامة. ط1. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسن الحلبي. (1980). مبادئ في العلاقات العامة. بيروت: زدني علما.
- حسن توفيق. (1972). العلاقات العامة. مصر: دار النهضة العربية.
- رضا النمراوي. (2009). العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة. الإمارات.
- رضوان، رضا عبد الحكيم (1419هـ). "الأمن والحياة". الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- السعيد السيد. (2008). إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث - دور العلاقات العامة- ط1. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- السيد عليوة. (1997). إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية-أساليب وقائية- ط1. القاهرة: مركز الإستثمارات.
- عبد السلام أبوقحف (1999). ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- علي عجوة. (2000). الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4، القاهرة: عالم الكتاب.
- غريب عبد السميع غريب. (2004). الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- مجمع اللغة العربية. (1998). المعجم الوجيز. القاهرة: المطبعة الأميرية.
- مُحمَّد بن أبي بكر عبد القادر الرازي. مختار الصحاح. القاهرة: المطبعة الأميرية.
- مُحمَّد رشاد المحلاوي. (1993). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- مُحمَّد مُحمَّد البادي. (1975). البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة، القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية.
- محمود الجوهري. (1971). الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة. ط1. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- محمود جاب الله. (2008). إدارة الأزمات. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

#### المجلات العلمية:

- إيثار عبد الهادي مُحمَّد. (كانون الأول 2011). إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد ، مجلد 17 (64).
- عثمان مُحمَّد العربي (1999 5 جانفي): اتصال الأزمة، مسح وتقييم التطورات النظرية فيها. المجلة المصرية لبحوث الإعلام.
- محمود يوسف. (2003 يوليو). تخطيط برامج الأزمات، مجلة كلية الدراسات العليا. القاهرة. الرسائل الجامعية:

- بن جامع لمياء. (2010). إستراتيجية الإتحاد الأوربي في بن جامع لمياء : إستراتيجية الإتحاد الأوربي في إدارة أزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجاً). رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية. جامعة بسكرة: الجزائر.
- صالح الشيخ (2009). تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة. الأكاديمية السورية الدولية: سوريا.
- كموش مراد. (2008). العلاقات العامة وإدارة الأزمة دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج. رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر: الجزائر.

#### المؤتمرات:

- جمال الدين حواش. (1998 3-4 أكتوبر). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات. مجلد 1. القاهرة: جامعة عين شمس.
- علي منصور الشمبري. (2008 نوفمبر 23-26). دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات الأمنية. حلقة علمية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- Bland, M. (1998). Communicating Out of a Crisis, London: Macmillan Press.
- Norman Phelps. (1986) "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4.