

## استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات Communication strategies and their role in activating crisis management

د.حكيمة جاب الله\*

University of Algiers 3

Djaballah\_hakima@univ\_alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2019/09/07

تاريخ القبول: 2019/11/20

### ملخص:

تساهم الأنشطة الاتصالية بدور كبير في المنظمات المعاصرة وقد تزايد هذا الدور خاصة في مرحلة الأزمات التي أصبحت أمرا واقعا، مما دفع مختلف المنظمات للعناية بالاتصال باعتباره من بين الأسس التي يعتمد عليها في القيام بمختلف الأعمال والنشاطات، ويزداد أهمية هذا الدور خاصة أثناء إدارة الأزمات وفي مختلف مراحل تطور الأزمة بدأ بمرحلة الإعداد لمواجهة الأزمات المحتملة وصولا لمرحلة إعداد خطط تساير مختلف مراحل تطور الأزمة. وذلك حتى تحافظ المنظمة على صورتها وسمعتها خاصة في ظل المنافسة الشرسة بين المنظمات المتعددة الأشكال والأنواع. إن نجاح الاتصال في إدارة الأزمة يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية يتم إعدادها مسبقا قبل حدوث الأزمة مع ضرورة اختبارها للتأكد من صلاحيتها، وهذا ما جعل المنظمات المعاصرة تهتم بتحضير استراتيجيات اتصال مسبقة لمواجهة الأزمات المحتملة خاصة وأن كل أزمة تتطلب استراتيجية معينة من أجل التقليل من الآثار الوخيمة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. الكلمات المفتاحية: استراتيجية الاتصال، الأزمة، إدارة الأزمات، الدور، نماذج.

### Abstract :

Communication activities contribute significantly to contemporary organizations and this role has increased, especially in the crisis phase that has become a reality. Which has prompted various organizations to take care of communication as one of the foundations on which it depends in various work and activities . And the importance of this role is increasing, especially during the Crisis management and at various stages of the development of the crisis began the stage of preparing for potential crises to the stage of preparing plans to keep pace with the various stages of the development of the crisis. This is in order for the Organization to maintain its image and reputation, especially in the face of fierce competition between multi-form and multi-species organizations. The success of communication in crisis management requires the availability of communication strategies prepared in advance before the crisis occurs and needs to be tested to ascertain their powers, which has made contemporary

\* المؤلف المرسل: حكيمة جاب الله، المرسل: [hchenit@yahoo.fr](mailto:hchenit@yahoo.fr)

organizations interested in preparing communication strategies in advance to deal with potential crises, especially since each crisis requires a specific strategy. In order to minimize the adverse effects and make the right decisions at the right time.

**Keywords: communication strategy, crisis, crisis management, role, models.**

## مقدمة

يعتبر مفهوم إدارة الأزمات من المفاهيم القديمة والحديثة في نفس الوقت، فهو قديم من حيث ظهور المفهوم ولكن تحت تسميات مختلفة مثل حسن القيادة والتحكم الإداري، لكن دلالة هذه المفاهيم تطورت بتطور المنظمات وتعقد الحياة الاقتصادية والاجتماعية واشتداد المنافسة والصراع من أجل البقاء وكسب الجمهور، مما جعل إدارة الأزمات وظيفة من وظائف الإدارات الحديثة والناجحة ومظهرا من مظاهرها نتيجة لكثرة الأزمات المفاجئة والهدامة. و إذا كانت إدارة الأزمات تمثل الاستعداد لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي وعقلاني وفقا لقواعد التخطيط والرقابة والتوجيه، فإن هذه العملية لا يمكن أن تتم أو تنفذ دون توفر استراتيجيات إدارة الأزمات، وبشكل خاص استراتيجيات الاتصال التي يمكن أن ترافق مختلف مراحل إدارة الأزمات هذه الرؤية الاستراتيجية التي يمكن أن تستمر حتى بعد الأزمة، لتقييم الوضع ومعرفة ما يجب فعله لاستعادة سمعة المنظمة وثقة الجمهور مع أخذ العبر والدروس حتى لا تتكرر نفس الأزمة. فإدارة الأزمة تمثل مجموعة مركبة من العمليات والأفكار والمهارات المتداخلة والتي تتطلب توفر استراتيجيات اتصال متنوعة بتنوع الموقف الأزمو، والتي تنفذ من خلال خطط قابلة للتطبيق في الواقع. انطلاقا من ذلك سنحاول من خلال هذه المداخلة توضيح العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية وإدارة الأزمات وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو دور استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات؟ وعلى أي أساس يتم انتقائها وكيف يمكن تفعيلها في إدارة الأزمات؟

**1-مدخل مفاهيمي:** سنحاول من خلال هذا المدخل شرح المفاهيم الأساسية التي سوف نطرحها في هذا المقال والتي جاءت كما يلي:

**1.1-تعريف استراتيجية الاتصال:** قبل تعريف استراتيجية الاتصال يجدر بنا تعريف مفهوم استراتيجية خاصة أنه من المفاهيم المتداولة في أغلبية العلوم والتخصصات، مع الإشارة أنه استخدم لأول مرة في المجال العسكري حيث كان يعتبر فن القيادة لتحقيق الانتصار. من أهم التعاريف المقدمة يمكن ذكر ما يلي:

- "إنها علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بعناية والمصممة بشكل متلاحم متفاعل منسق، لاستخدام الموارد على اختلافها لتحقيق الأهداف الكبرى" (السيد، 1993، صفحة 13)

- "تتمثل الاستراتيجية في تلك الإجراءات والقرارات التي تتخذ على المدى الطويل لتحقيق أهداف المؤسسة" (Bouhadid، صفحة 195). فالاستراتيجية تعني تلك القرارات والتوجهات الكبرى التي تنفذ من خلال خطط بعيدة المدى بهدف تحقيق أهداف المنظمة. أما بشأن مفهوم الاتصال: فيشير إلى "انتقال الأفكار أو المعلومات أو الاتجاهات أو العواطف من شخص إلى مجموعة أشخاص من خلال رموز، كما يعرف "أنه تبادل الأفكار والآراء والمعلومات سواء عن طريق الكتابة أو الإشارة أو اللغة" ويذهب ولبرام شرام إلى أن الاتصال يعني المشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات أو الأفكار والآراء والاعتماد والعواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها".

(فضلي و حمدي، 2017، الصفحات 16-17) نشير في هذا المجال أن الاتصال ارتبط بشكل كبير بالمنظمات المختلفة عبر سيرورته التاريخية نظرا لعدة عوامل لعل من أبرزها المنافسة بين المؤسسات وتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال وكذا تطور وسائل الاتصال التي تعد وسائل محفزة بسبب فاعليتها في التأثير على الجمهور . (دليو، 2003، صفحة 36؛ دليو، 2003)

أما الاستراتيجية الاتصالية فقد عرفت الموسوعة الإعلامية كما يلي:

- "إنها مجموع القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجه إليه" (منير، 2003، صفحة 219). كما عرفت أنها: "فن للتسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المنظمة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين المؤسسة والجمهور الخارجي (دادى، 2004، صفحة 72). إن العلاقة بين الاستراتيجية والاتصال تمثل وجهان لعملة واحدة ذلك أن المؤسسة تتأثر بالسياق والمحيط الذي تنتمي إليه وحتى تتكيف مع هذا السياق يتطلب الأمر توفر الاتصال، وحتى تتمكن أيضا من تحقيق أهدافها لابد من توفر استراتيجية، هذه الاستراتيجية تساعد المؤسسة على الارتقاء والتطور وكذا التأقلم مع المحيط، واستغلال الفرص ومواجهة مختلف الأوضاع والضغطات المحدقة به، وتعتبر الاستراتيجية الاتصالية في هذا المجال عصب الحياة بالنسبة للمؤسسة. (Pelle, 2002, p. 26) فالاستراتيجية الاتصالية تتعلق باستخدام وسائل الاتصال وفقا لأهداف المنظمة وطبيعة الجمهور على أساس دراسات وبحوث مسبقة لأن كل جمهور يحتاج لرسائل إعلامية واتصالية خاصة تتماشى وخصائص هذا الجمهور .

**2.1-تعريف إدارة الأزمة:**

إن عبارة إدارة الأزمة يتكون من لفظين: الأول هو لفظ إدارة مشتق من الفعل أدر الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أم خاصة، كما يعني تنفيذ الأعمال عن طريق التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد. (حسن، 2001، صفحة 29) فهو يمثل في ذلك الجهد حسن الأداء والقيام بالأعمال. أما لفظ الأزمة فقد تعددت تعاريفه باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين باختلاف تخصصاتهم، فمن الناحية اللغوية ففي اللغة العربية "الأزمة تعني الشدة والقحط والجمع أوزم"، أما في اللغة الإنجليزية فانها تعني "نقطة تحول في المرض أو تطور الحياة أو التاريخ...ونقطة التحول هذه تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل مع ضرورة اتخاذ قرار في فترة زمنية محدودة". (شعبان، 2012، الصفحات 75-76) أما بشأن التعاريف المقدمة من طرف الباحثين فقد تنوعت لعل من أبرزها نذكر تعريف أحمد بدوي الذي يعتبر أن "الأزمة تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر تلاءماً". أما في المنظور الإعلامي: "الأزمة عبارة عن موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والسياسيين والنفابيين والتشريعيين" (مكاوي، 2009، الصفحات 48-49). أما عبارة إدارة الأزمة " فهي عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة مع استخدام الوسائل المتاحة للوقاية أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر". (شومان، 2002، صفحة 23)، كما عرفت أنها "تعبّر عن مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة"، ويكون هدفها منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزاعات وصدمات وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الأزمة إلى حالة المواجهة الفعلية. أي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (حسن، 2001، صفحة 24).

كما عرفت أيضا "أنه تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة التي يمكن أن تتبأ بحدوثها، وهي طريقة تطبق قبل وأثناء حدوث الأزمة للتحكم في النتائج التي تترتب عن الخلل الحاصل والمؤدي لتلك النتائج، كما

تشير إدارة الأزمة إلى استشعارها قبل حدوثها وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها وتفاديها أو التحضير لها ومواجهتها لاحتوائها. " (ميلود، 2013، صفحة 56)

- "إدارة الأزمة كذلك هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في وقت محدد، تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن، مما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر كبير من السيطرة وتزيل المخاطر اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية" (علي و كريمان، إدارة العلاقات العامة، 2005، صفحة 175). فهي نوع من التنبؤ بالأزمات الممكنة الحدوث وذلك استنادا إلى مبدأ " think negative من باب الاستعداد لحدوث أزمات مما يساعد على تقليص نسبة حدوث الأزمات والقدرة على إدارتها على أحسن وجه، واقتصاد الوقت والطاقة والصورة وإمكانية التخلص من الصعوبات والعراقيل حين حدوثها. " (Luc Marcenac، 1996، صفحة 120) مع الإشارة إلى أن المفهوم الحديث لإدارة الأزمة يطالب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه"، فهذا المنظور تعني عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد سمعة المنظمة وبقائها في السوق، وهذا المفهوم بشكل عام يربط إدارة الأزمات بالإدارة الاستراتيجية بصفة عامة وبالرقابة الاستراتيجية بصفة خاصة. (الديلمي ع.، 2012، صفحة 121) فإدارة الأزمة تعني ذلك الأسلوب المعتمد في مواجهة الحالات الطارئة بكل دقة وضبط استنادا في ذلك إلى التخطيط والأدوات العلمية، للتقليل من مخاطر الأزمة وذلك قبل وقوعها وإثائها وبعدها وهي إدارة رشيدة تقوم على أساس التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة ونظام معلومات يساعد على التفاعل مع الأزمة واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وفقا لمصلحة المنظمة.

### 3.1- المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمة:

- الإدارة بالأزمات: تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه لتغطية المشاكل القائمة، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا بحيث تغطي المشكلة المفتعلة على المشكلة القائمة. (عيشوش، 2011، ص 96) فإدارة الأزمة تعالج أزمة حقيقية لكن الإدارة بالأزمات تفعل الأزمة بهدف التمويه.

- إدارة القضايا: يمكن للقضية أن تتحول إلى أزمة لذلك يتم التعامل مع القضية أو الأزمة بنفس الوسائل والأساليب، الاختلاف بينهما يكمن أن إدارة القضية عبارة عن نظام للإنذار المبكر، إذا

لم يعتنى به يمكن أن يتحول إلى أزمة. (عيشوش، 2011، الصفحات 97-98) فإدارة الأزمة علاجية لكن إدارة القضايا ذات طبيعة وقائية تقلل من خطر الأزمة.

## 2- أهداف الاستراتيجية الاتصالية ومبادئها:

1.2- أهداف الاستراتيجية الاتصالية: يمكن أن نوضح أهدافها من خلال النقاط التالية:

-تحفيز المستخدمين: ذلك أن المنظمة مطالبة بخلق الظروف المناسبة والمساعدة على تحفيز العمال.

-تنسيق الأفعال: وذلك من خلال توفير الوسائل الاتصالية الضرورية المساعدة على شرح أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة باعتبارها تمثل المصلحة العامة، باعتبار الاستراتيجية الاتصالية تمثل حلقة وصل بينهما.

-تغيير التصرفات والعقليات: تساهم في تطوير العقليات والتقليص من حدة المعارضة.

-تحسين الإنتاجية: يرتبط بالأهداف السابقة الذكر ويساهم الاتصال في تحقيق ذلك.

2.2- المبادئ الأساسية للاستراتيجية الاتصالية: تقوم الاستراتيجية الاتصالية على مجموعة من المبادئ أهمها: -وجود استراتيجية: وهي ضرورية تتطلب التكامل بين الأهداف والإمكانات.

-الاستمرارية: أن تكون العملية الاتصالية مستمرة مع الزمن وفعالة.

-الوضوح: أي الابتعاد عن الغموض والتأويلات المحتملة.

-الواقعية: كلما كانت الأهداف واقعية كلما كانت أكثر تقبلا من طرف الجمهور الداخلي والخارجي.

-الانتشار: من خلال استعمال مختلف وسائل الاتصال وتقنياته خاصة الجماهيرية والالكترونية.

-الانسجام: أن تتسجم مع قرارات المنظمة وتتماشى وأهدافها.

-القبول الداخلي: وهو ضروري من أجل التفاهم الداخلي وتجنب حالات الرفض. (قاسيمي، 2011،

صفحة ص143) كما يجب أن تبنى الاستراتيجية على مجموعة من الأسس من بينها: السرعة،

العمل الجماعي، اعتماد الأساليب العلمية، الاعتماد على المعلومات والبيانات السليمة في وضع

الخطط والبرامج، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع المبادرات والإبداعات وبت روح الحماس

بين العاملين، الاهتمام بتطويق الأزمة، اعتماد الدقة والحذر من الإعلام الداخلي والخارجي عن

الأزمة واعتماد السرية التامة. (الدلمي ع.، 2012، صفحة 135) "وهذا ما يجعل المؤسسات

الكبيرة والعريقة ذات السمعة الجيدة تسعى للحفاظ على الاستقرار على مستوى إدارة المؤسسة

المسيرة، من خلال احترام استراتيجية الاتصال المعتمدة خاصة إذا أثمرت نتائج إيجابية وساهمت

في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة وهذا يساعد بشكل كبير على رفع معنويات العمال ومواجهة المشكلات المحتملة". (Boneu, 1990, p. 7)

### 3- أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مختلف مراحل إدارة الأزمة وأهدافها:

1.3- أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمة: قبل الحديث على استراتيجيات إدارة الأزمة نشير إلى أن "اتصال الأزمة يسعى لمحاولة احتواء المشكلات الحساسة في المؤسسة حتى لا تتحول إلى أزمة، و إذا وقعت الأزمة حقيقة فيحاول اتصال الأزمة التقليل من آثارها الوخيمة على نشاطات المؤسسة، وهذا يتطلب من المكلف باتصال الأزمة أن يكون مندمج في عملية إدارة الأزمة بشكل عملي، و أن يكون كمراقب للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل استشعار الإشارات الأولية للمخاطر المحتملة". (Bloch, 2013, p. 79)

إن نجاح عملية إدارة الأزمات يتطلب توفر اتصال فعال، مما يستدعي تفعيل مختلف وسائل الاتصال التي يمكن أن تساهم في نجاح إدارة الأزمات وتلعب الانترنت في هذا المجال دورا لا يستهان به نظرا لما توفره من سرعة وتفاعلية وأنية، ولكن نجاح استخدام مختلف هذه الوسائل يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية يمكن أن تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات، ويمكن أن نوضح أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمات من خلال ما يلي:

-مرحلة تحليل إشارات الإنذار: يتم فيها جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات الإنذار باحتمالية حدوث الأزمة وتقييم درجة خطورتها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة في الوقت المناسب، فهي مرحلة أولية يمكن أن تساهم في التقليل من الآثار الوخيمة للأزمة.

-مرحلة المنع والاستعداد: يتم فيها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة وهو تخطيط يربط بين تحليل المعلومات المستمدة وبين أهداف الإعلام في مجال إدارة الأزمة، من خلال خطة علاجية لمواجهة الأزمة. مع الإشارة في هذا المجال أنه هناك تكامل بين الاتصال والإعلام ولا يمكن الفصل بينهما فقط باعتبار أن الاتصال يتطلب رجع الصدى في المقابل الإعلام يكتفي بالإرسال.

-مرحلة الحد من انتشار الأزمة: يتم فيها تحويل الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة فنية، تربط بين الاستراتيجية والبرامج الاتصالية للحد من نطاق الأزمة باستخدام وسائل اتصالية متعددة ومتنوعة.

-مرحلة استعادة النشاط: تستمر في هذه المرحلة الجهود الإدارية والاتصالية للمنظمة لاستعادة الوضع. مع الإشارة أنه يمكن للمنظمة من استخدام أكثر من استراتيجية وذلك وفقا لطبيعة الأزمة.

-مرحلة التعلم: حيث يتم في هذه المرحلة تقويم عملية إدارة الأزمة على المستوى الاستراتيجي والفني مع استخلاص الدروس والعبر من أجل مراعاتها في المستقبل. (علي و كريمان، 2005، صفحة 176)

2.3- أهداف إدارة الأزمة استراتيجيا: يمكن تلخيصها في توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار، وتحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت حدوثها والعمل على عدم تكرارها، مع توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة، من خلال التنبؤ بالمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف وتوفير نظم الاتصال الفعال، بالإضافة للتعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف وفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها. (عماد و عادل، 2008، صفحة 65) مع الإشارة إلى أن هناك عوامل تؤثر في عملية إدارة الأزمة تتمثل في حجم الأخطار المترتبة عن الأزمة ومدى السيطرة على البيئة، والزمن المتوفر للتصرف بالإضافة لعدد ونوع الخيارات المتاحة في معالجة الأزمة. (قطيش، 2009، صفحة 36)

4-خطوات إدارة الأزمة استراتيجيا: يتفق أغلبية المفكرين بضرورة توفر خطة استراتيجية أثناء إدارة الأزمة باعتبار أن إدارة الأزمة في حد ذاته يمثل سلوك استراتيجي يرتبط بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ويمكن توضيح خطوات إدارة الأزمة استراتيجيا من خلال ما يلي:

1.4-تحديد مدخل لإدارة الأزمة: وذلك بوضع خطة إدارة الأزمة بصياغة بيان موجز يحدد مدخل إدارة الأزمة في المنظمة، حيث يمثل أسس اتخاذ القرار ويلخص فلسفة المنظمة وأخلاقياتها وهناك من يطلق على هذا البيان: ضمير المنظمة ووعيها، وهو من يسرع من عملية اتخاذ القرار ويجعلها تلقى قبولا لدى الجميع، هذا السلوك يمثل مدخل استراتيجي في إدارة الأزمة ويوفر رؤية واضحة ويساعد على ربح الوقت قبل تفاقم الأزمة.

2.4-بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة: يتضمن هذا النظام ثلاثة عناصر أساسية: إدارة القضايا، إدارة الخطر، إدارة العلاقات. فالمنظمات تجمع معلومات حول القضايا المثارة والتي يمكن أن تتحول إلى أزمات وإدارة هذه القضايا يحد من وقوع الأزمات، كذلك لابد من إدارة وتحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها خاصة التي عندها علاقة بطبيعة العمل بالإضافة لتتبع سير العلاقات مع الجماهير. فهذا النظام يساعد على التنبؤ الاستراتيجي كما تساعد البحوث الكمية والنوعية

والمستقبلية التي توفر قواعد بيانات على التنبؤ الاستراتيجي. (الجمال، 2008، الصفحات 347-348)

**3.4- بناء سمعة قوية للمنظمة:** أكدت دراسات إدارة الأزمة أنه من الصعب بناء سمعة قوية أثناء الأزمة وان بناء السمعة يرتبط بتاريخ المنظمة وعلاقتها مع الجماهير، فالسمعة القوية تتكون في مسار المنظمة وليس أثناء الأزمة وهذا يؤكد العلاقة القوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة.

**4.4- تشكيل فريق ومركز إدارة الأزمة:** يشمل جميع قطاعات المنظمة ويعمل على تحديد الأزمات المتوقعة والاستجابات الممكنة مع وضع خطة إدارة الأزمات وفقا لأولويات توقع حدوثها مع ضرورة تجديد الخطط وفقا للأوضاع المستجدة. بالإضافة لضرورة توفر مركز لإدارة الأزمة.

**5.4- اعداد المواد الإعلامية مسبقا:** وذلك من خلال توفير معلومات وبيانات كاملة عن المنظمة تفيد في التعامل السريع والإيجابي مع الأزمة وتوجد في هذا المجال عدة تكتيكات للتعامل السريع مع الأزمة من بينها نموذج 4RS ويتضمن: الاعتذار لأن الجمهور يحتاج للاعتذار، الحل لأن الجمهور يبحث عن حل للأزمة، الإصلاح أي الإجراءات المتخذة لعدم تكرار الأزمة ثم التعويض عن الضرر الذي لحق بالجمهور. (الجمال، 2008، الصفحات 350-351) كانت هذه بشكل عام أهم الخطوات التي يمكن ان تساعد على إدارة الأزمة استراتيجيا ولا يمكن الفصل بين الخطة والاستراتيجية وإدارة الأزمة لأن إدارة الأزمة تتطلب استراتيجية وهذه الأخيرة تتطلب خطة لتنفيذها على أرض الواقع.

#### 5- استراتيجيات إدارة الأزمات:

تعددت أنواع الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الأزمات من باحث لآخر وذلك وفقا لطبيعة الأزمات ووفقا للظروف والسياقات التي توجد فيها المنظمة، وسنحاول في هذه النقطة التعرض لبعض الاستراتيجيات المعتمدة بشكل عام في إدارة الأزمات باعتبار أن الاتصال موجود في جميع هذه الاستراتيجيات، وقد قسمت هذه الاستراتيجيات إلى نوعين من الاستراتيجيات التقليدية والحديثة:

**1.5- الاستراتيجيات التقليدية:** ما يميز هذه الاستراتيجيات أنها ذات طابع خاص لأن استخدمها يتم وفقا لطبيعة الموقف الأزموبي الذي تتعرض له المنظمة من أهم أنواعها يمكن ذكر:

- استراتيجية إنكار الأزمة: في مثل هذا الوضع لا يعلن المسؤول عن وجود أزمة وأن الوضع على أحسن ما يرام ويطلق عليها كذلك استراتيجية التعتيم الإعلامي للأزمة، وتستخدم خاصة في

المؤسسات ذات الأنظمة الإدارية الشديدة التسلط. (نوي (الجمال، 2008، صفحة 99) ما يميز هذه الاستراتيجية أنها تسود خاصة في المؤسسات التي تتميز بتعاملها العنيف ومن أهم خصائصها: -تعتيم إعلامي حتى لا يوفر فرصة للطرف الآخر.

-تحصين الأفراد من الحملات الإعلامية وإقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهوين من شأنها.  
-استراتيجية بخس الأزمة: هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة والتقليل من شأنها كأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسوف تعالج في الوقت المناسب، تفيد هذه الطريقة في الأزمات البسيطة المحدودة والجزئية حين تكون المنظمة قادرة على التحكم في الوضع والتقليل من حجم الأزمة.  
-إستراتيجية تنفيس الأزمة: وذلك من خلال إيجاد منافذ للتقليل من الآثار الوخيمة والتقليل من حدة الصراع والضغط وذلك من خلال التصريح ببعض المعلومات كمتنفس لتهدئة الأوضاع وإعادة المياه إلى مجاريها.

-استراتيجية عزل قوى الأزمة: حيث تقوم هذه الاستراتيجية بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي وذلك بإبعاد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا عن أطراف الأزمة. (علي و حامد، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، 2017، صفحة 100)

-استراتيجية إخماد الأزمة: يكون ذلك بعد صراع عنيف وعلني بين أطراف الأزمة، ثم تأتي مرحلة الخمود بعد اتخاذ مجموعة من الإجراءات، منها تصفية محركي الأزمة من خلال منع موارد مالية عنهم ومنع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم. وتلجأ المنظمة لهذه الاستراتيجية عند الوصول لمرحلة الخطر لذلك تلجأ لهذه الأساليب حتى تحافظ على بقائها واستمرارها.

## 2.5- الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة:

-استراتيجية تغيير المسار: تستخدم في التعامل مع الأزمات الخطيرة التي يصعب احتواءها وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتصحيح الوضع.

-استراتيجية تفتيت الأزمة: تسعى هذه الاستراتيجية لتحليل الأزمة بشكل دقيق من أجل ضبط الأسباب الحقيقية للأزمة ومحاولة معالجة كل سبب تستخدم عند معالجة الأزمات الخطيرة والكبيرة  
-استراتيجية احتواء الأزمة: وذلك عن طريق حصر مجال الأزمة ومحاولة وضع حدود لها من أجل تجميدها وإفقادها قوتها، من خلال التفاوض مع مختلف أطراف الأزمة باستخدام قنوات تفاوض رسمية كالنقابات.

-استراتيجية تدمير الأزمة: تستخدم عندما تدرك المنظمة أنها في خطر مدمر يهدد بقائها واستمرارها وهنا تلجأ المؤسسة لما يسمى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة وذلك بإتباع الخطوات التالية:

-ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة مع استقطاب القوى المؤيدة.

-تصفية واستبعاد محركي الأزمة مع محاولة إيجاد قادة للأزمة أكثر اعتدالا يملكون القدرة على تحويل مؤيدو الأزمة إلى عناصر فاعلة في مساندة الأزمة وإيجاد حلول لها. (علي و حامد، 2017، الصفحات 101-102؛ علي ر.، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، 2017)

-استراتيجية فرق العمل: إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب فلا بد من توفر فرق عمل من كل التخصصات مما يساهم في طرح عدة رؤى في مواجهة الأزمة، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل بعضها دائمة وأخرى مؤقتة.

**6- استراتيجيات الاتصال وإدارة الأزمات:** تختلف استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات باختلاف الأزمات فلكل أزمة استراتيجية تصلح للتطبيق أكثر من غيرها، كما يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة وذلك حسب تطور الموقف الأزموي أي أن استخدام هذه الاستراتيجيات هو استخدام يرتبط بطبيعة الموقف الأزموي فما يصلح لموقف أو أزمة معينة لا يصلح لموقف أو أزمة أخرى وأن اختيار الاستراتيجية المناسبة لا بد أن يتم وفقا لفلسفة الإدارة بما لا يتعارض مع متطلبات الموقف ومن أهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداما نذكر الأنواع التالية:

**1.6- إستراتيجية الصمت:** "الهدف من هذه الاستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعدم تقديم المعلومات، مع الإشارة إلى أنها استراتيجية غير معتمدة كثيرا لأنها تتأثر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة، كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لأن المؤسسة إذا كانت فضلت الصمت فإن أشخاص آخرون سينشرون خبر الأزمة، مع الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية ترتبط بثقافة المؤسسة". (Danglade, Avril (2019) فبعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، بالتالي لا يظهر أي فعل اتصالي وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى، مما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة لذا يطلق عليه البعض استراتيجية التجاهل أو التعتيم.

2.6- الاستراتيجية حائط الصد: في هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع في الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة وبذلك يزداد تهافت الانتقادات الكبيرة كما تتشكل اتجاهات سلبية عند الرأي عام. (علي و كريمان، 2005، صفحة 206)

3.6- الاستراتيجية القانونية: "تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية أن تضع حدا للإشاعات وتحمل مسؤولية الأزمة، كما تقدم بيانات وإحصائيات حول خسائر ومخلفات الأزمة، وهو أسلوب يعكس صرامة المؤسسة في التعامل مع الأزمة". (Luc Marcenac، 1996) كما تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة في هذه الحالة على آراء وتوجيهات المسؤول المختص في الشؤون القانونية للمنظمة، والتي عادة ما يركز في مثل هذا الوضع على الأطر القانونية التي تحمي الهيئة من أي مسألة قانونية ويعتمد في ذلك على المبادئ التالية:

-التقليل من حجم المعلومات المصرحة حول المنظمة وطبيعة الأزمة وكل ما يخص سياسة المنظمة.

-عدم التصريح بأي معلومة خاصة يمكن أن تورط المنظمة وتحملها مسؤولية الأزمة.

-التحلي بالحدز الشديد من اللغة الإعلامية التي تستخدمها المنظمة تقاديا للوقوع في أي فخ قد يعود بنتائج وخيمة على المنظمة ويهدد بقاءها واستمرارها.

4.6- إستراتيجية التبرير والاعتذار: في هذه الحالة تلجأ المنظمة للاعتراف بالأزمة وتعترف بالخطأ باستخدام أساليب راقية ولبقة تعلن من خلالها عن تبريراتها ودفاعها عن أسباب وقوع الأزمة، فتقدم معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة والناجحة في إدارة الأزمات. (علي و كريمان، 2005، صفحة 208)

5.6- إستراتيجية التملص من المسؤولية: تحاول المنظمة تحويل أسباب الأزمة لأطراف أخرى وإظهار أنها مجرد ضحية، مما يدفعها لنشر معلومات تؤكد على ذلك حتى تظهر في مظهر الضحية وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

7.6- إستراتيجية الدفاع الهجومي: تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية للتعامل بذكاء مع أطراف الأزمة ومنع تدهور الموقف وغالبا ما تستخدم في الأزمات ذات العلاقة بالرأي العام، محاولة خلق رأي عام مساند للمنظمة من خلال محاولة تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع

للمنظمة كما تحاول أن تؤكد أنها تستهدف الصالح العام وذلك من خلال نشر معلومات مفصلة تتجاوز توقعات الجماهير، لذلك هناك من يطلق عليها استراتيجية الصالح العام وكل ذلك من أجل التخفيض من حدة الهجوم على المنظمة وذلك باستخدامها لعدة أساليب من بينها: -حرص المنظمة على الاعتبارات ذات الصالح العام. -التركيز على الجوانب الإيجابية للمنظمة والتقليل من مصداقية الناقدين. -مواساة وتعويض المتضررين من الأزمة.

**8.6- إستراتيجية الهجوم المضاد:** في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بهجوم إعلامي وحشد جميع قواها لمواجهة القوى الناقدة وتحطيم المقومات التي اعتمدت عليها في مهاجمة المنظمة، وتستخدم في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف مع ذكر قصص وهمية ليس لها علاقة بالحقيقة ويمكن للمنظمة أن تواجه الوضع بتوفير إعلام مضاد كما يمكنها أن تستخدم حقها في اللجوء للقضاء.

**9.6- إستراتيجية الأفعال التصحيحية:** تقوم على الاعتراف بالأزمة والتأكيد على العمل على عدم تكرارها مع ذكر الإجراءات المتخذة لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، مع ذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن. يتميز الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة ويسمى البعض استراتيجية العلاقات العامة، وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعوى قضائية ضد المنظمة مما قد يسبب لها خسائر مادية ومعنوية. (علي و كريمان، 2005، صفحة 209)

كما قدمت Marie-Hélène نموذج آخر من الاستراتيجيات الاتصالية قسمتها إلى الأنواع التالية:

-استراتيجية الاتصال الأدنى: أي أن تتكلم المنظمة بشكل قليل ووجيز من أجل التحفظ وعدم تضخيم الأزمة، تتميز بالسرعة والبساطة والمحدودية ولا تقدم المعنى أحيانا.

-استراتيجية الإخفاء المتحكم: تقوم على إرسال المعلومات بشكل متدرج ولكن بشكل بطيء تتميز بالفاعلية والقوة والمخاطرة أحيانا أخرى وهي تتطلب تقنيات عالية المادية منها والمعنوية.

-استراتيجية الشفافية: تتميز بالانفتاح الكلي على الجمهور والجدية والمصداقية ومشاركتها وسائل الإعلام لكنها في بعض الأحيان تكون خادعة. (2017، الصفحات 118-119) لأنه ليس كل ما يصرح به يعكس الحقيقة فكثيرا ما تلجأ بعض المؤسسات لاستخدام أساليب مراوغة وإخفاء الحقيقة وإخماد الوضع بتصريحات وهمية فقط.

يتضح مما سبق أن استخدام الاستراتيجيات الاتصالية تمثل استجابة اتصالية تستخدمها العلاقات العامة في المنظمات المختلفة للدفاع عن المنظمة وشرح الوضع لكسب الجمهور والحفاظ على صورتها الذهنية، مع الإشارة إلى أنها يمكن أن تستخدم أكثر من استراتيجية وفقاً لتطورات الأزمة، ويرى في هذا المجال علي عجوة ان اختيار استراتيجية على حساب أخرى يتم وفقاً لمجموعة من الشروط من بينها:

-تحليل أسباب حدوث الأزمة وتحديد المدى الذي وصلت إليه الأزمة.

-ترتيب العوامل المؤثرة على الأزمة وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة.

-تحديد الأهداف المرجوة في المرحلة الحادية ثم تجسيد فلسفة المنظمة في تلك الاستراتيجية.

(علي و كريمان، 2005، صفحة 205)

7- نماذج لاستراتيجيات اتصال الأزمات: قدم أهل الاختصاص مجموعة من النماذج التي يمكن

من خلالها التعامل مع الأزمات في مختلف مراحل إدارتها من أهمها نذكر:

1.7- النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة: اهتم المؤلفان HERERO ET

PRATT بتطوير نموذج للتعامل مع الأزمة استراتيجياً من خلال أربع مراحل:

1- إدارة القضايا: وتشمل مسح البيئة والبحث عن التوجهات التي قد تؤثر على المنظمة مستقبلاً

وجمع معلومات ثم تطوير استراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمة.

2- التخطيط من أجل المنع: وذلك عن طريق استحداث سياسة وقائية والتحصير لخطط عامة أو

خاصة وتحديد الرسائل والوسائل والأهداف في خطة الاتصال.

3- الأزمة: أثناء الأزمة تعمل المنظمة على تكوين فريق إدارة الأزمة وتحليل التغطية السلبية

لوسائل الإعلام وتجديد الخطة متى تطلب الأمر ذلك ثم العمل على استهداف الجماهير المناسبة

وكسب تأييدها.

4- ما بعد الأزمة: مواصلة الاتصال بالجمهور وبوسائل الإعلام وإمدادهم بالمعلومات الجديدة

والنقيص العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها مع تحسينها وفقاً للتغذية العكسية المرتدة من

توجهات الجمهور. (علي و حامد، 2017، الصفحات 123-124)

2.7- نموذج جون بارنت 1998. JOHN BURNNETT: قدم مجموعة من الاعتبارات الاستراتيجية

التي ترتبط بإدارة الأزمة التي تعتبر في الأساس قضية استراتيجية وأن حل الأزمة استراتيجياً

يتطلب من المدير ستة مهام أساسية: وضع الأهداف، تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تقويم

الاستراتيجية، تنفيذها وأخيرا الرقابة والسيطرة على الاستراتيجية. وإن إدارة الأزمة تتم في ثلاثة أنشطة رئيسية:

- تحديد الأزمة: تتطلب القيام بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الأهداف وفقا لبحوث دقيقة ومركزة.
- مواجهة الأزمة: تتضمن هذه الخطوة صياغة استراتيجية لإدارة الأزمة وتقويم البدائل المتاحة لهذه الاستراتيجية.
- إعادة ترتيب أوضاع المنظمة: وتتضمن هذه الخطوة تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها لحل الأزمة. (الجمال، 2008، الصفحات 252-253)

3.7- نموذج لوكازيسكي: تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة وذلك على النحو التالي:

- أ- السياسة العامة للاتصال: وقد وضع لها عدة معايير أساسية وهي:
  - الانفتاح على الآخرين والقدرة على الوصول إليهم والرد عليهم.
  - الاستجابة الفورية ولا وجود للأسرار في الخطط والقرارات الاستراتيجية.
- ب- أولوية الاتصال: هناك عدة اعتبارات لأولوية الاتصال يمكن ترتيبها كما يلي:
  - الأولوية الأولى: خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة وهم الضحايا.
  - الأولوية الثانية: العاملون - قد يكونوا من الضحايا أيضا -
  - الأولوية الثالثة: يمثل الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من الأزمة.
  - الأولوية الرابعة: وسائل الاتصال والإعلام. بهذه الطريقة يكون الاتصال مبرمج حسب الأطراف المهمة في الأزمة مما يجعله أكثر فاعلية في إدارة الأزمة.
- ج- القواعد الأساسية في الاتصال: وتشمل الآتي:
  - الاتصال بالأفراد الأكثر تضررا، الإعلام المحلي هو الأفضل، توجيه الخطاب بشكل موحد، ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام، اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية، التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة بالإضافة للاعتماد على عملية صنع القرار وذلك من خلال الخطوات التالية: تحليل الموقف العام، الخيارات المتوفرة للحل، اختيار أفضل الحلول، ثم معالجة النتائج الغير متوقعة من جراء اتخاذ القرار.
- د- إرساء معايير الاتصال القياسية: تتضمن هذه المعايير:

-الاستجابة للازمة من حيث الاستعداد ووضع الخطط والاستجابة على المستوى الداخلي والخارجي.

- الانفتاح على المجتمع وعلى الجماعات المتضررة بسرعة وبشكل متكامل.

-الاحترام حتى في ظل مهاجمة الأطراف الأخرى للمنظمة.

-التعاون مع وسائل الإعلام والجهات المعنية بالأزمة.

-تحمل المسؤولية والتكامل والترابط والقبول أثناء معالجة الأزمة. (علي و حامد، 2017، الصفحات 125-126) يتضح من خلال هذه النماذج المقدمة أن الاتصال أضحى ضرورة من ضرورات العصر ولا يمكن استخدام هذه النماذج وكذا استراتيجيات لإدارة الأزمات إلا باستخدام الاتصال في مختلف أشكاله وأنواعه خاصة مع انتشار التكنولوجيات الحديثة للاتصال التي وفرت الكثير من الآليات التي ساعدت على تطور العملية الاتصالية، ولكن نجاحها يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية.

### خاتمة

يمكن القول في نهاية هذه المقال أن توفر استراتيجيات للاتصال أصبح ضرورة من ضرورات العصر فرض نفسه في جميع المنظمات مهما تعددت أنواعها ونشاطاتها، كونه الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن تساهم إلى حد بعيد في إدارة الأزمة بشكل فعال خاصة مع تعدد الأزمات المفاجئة المهدة لصورة وسمعة المنظمة. إن عملية إدارة الأزمة في جوهرها هي قضية استراتيجية تستند بدورها على الاستراتيجية الاتصالية باعتبارها من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية حتى بعد انتهاء الأزمة، كما نشير إلى أن وضع الاستراتيجيات الخاصة بالاتصال يتطلب توفر الثقافة الاتصالية باعتبارها عماد المنظمة فكما ترسخت في سلوك المنظمة كلما تدعمت باستراتيجيات الاتصال وكلما كانت أكثر قدرة على التفاعل مع الأزمات وأكثر حفاظا على صورتها ومكانتها في المجتمع.

### المصادر والمراجع:

#### 1-مراجع باللغة الفرنسية:

- .Hachette :Paris .*Communication des entreprises* .(1996) .Alain Milon Luc Marcenac  
 .Paris: pnr. ensosp.fr .*La communication de crise* .(2013) .Emmanuel Bloch  
*L'entreprise communicante et methodes de communication* .(1990) .François Boneu  
 .Paris: Edition Liaisons .interne

- L art delicat de la communication de crise*. (Avril 2019). Jean-Philippe Danglade .paris: THE CQNVERSATION.com
- Dictionnaire des finances des affaires et de .* (sans annee). Mohamed Bouhadid .Alger: Casbat .management
- L arbre de vie des strategies d entreprise, de l analyse des*. (2002). Pierre Pelle .Paris: Edition ESKA .opertationnels risques aux choix
- 2-مراجع باللغة العربية:
- إسماعيل محمد السيد. (1993). كتاب الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. القاهرة: المكتب العربي الحديث.
- البزاز حسن. (2001). إدارة الأزمة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- حجاب حمد منير. (2003). الموسوعة الإعلامية. القاهرة: دار الفجر.
- حمدي محمد شعبان. (2012). الاعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- راسم محمد الجمال. (2008). إدارة العلاقات العامة والمدخل الإستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ريهام علي، و نوير حامد. (2017). العلاقات العامة وإدارة الأزمات (المجلد ط1). الامارات: دار الكتاب الحديث.
- عبدالرزاق محمد الديلمي. (2012). الإعلام وإدارة الأزمات. الاردن: دار المسيرة.
- عجوة علي، و فريد كريمان. (2005). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمة. القاهرة: عالم الكتب.
- عدون ناصر دادي. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عماد مكاوي. (2009). الاعلام ومعالجة الأزمات. مصر: الدار المصرية اللبنانية.
- فريد عيشوش. (2011). دور الاتصال في إدارة الأزمات. الجزائر: دار الخلدونية.
- فضة عباسي بصلي، محمد الفاتح حمدي. (2017). مدخل لعلوم الاعلام والاتصال (الوسائل، النماذج والنظريات). الاردن: در أسامة.
- فضيل دليو. (2003). اتصال المؤسسة. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- محمد شومان. (2002). الاعلام والأزمات، مدخل نظري لممارسات عملية. القاهرة: دار الكتب العلمية.
- مراد ميلود. (2013). دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات. الجزائر: دار هومة.
- مكاوي حسن عماد، و عبد الغفار عادل. (2008). الإعلام والمجتمع في عالم متغير. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ناصر قاسيمي. (2011). الاتصال في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نواف قطيش. (2009). إدارة الأزمات. الاردن: دار الرأية للنشر والتوزيع.