

استراتيجيات الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات Corporate Communication Strategies and Crisis Management

بلقي فطوم¹، سيفون باية^{2*}

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، fattoum.belkobi@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، baya.sifoune@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/06/28

تاريخ القبول: 2022/02/07

تاريخ الاستلام: 2021/11/03

ملخص:

لقد أصبح العالم اليوم يعاني من أزمات متعددة تهدد بقاء المنظمات واستقرارها، وتسبب في إحداث أوضاع مفاجئة غير مرغوب فيها، وفي ظل تأثيرات هذه الأزمات تظهر أهمية الاتصال المؤسسي كوظيفة إدارية جديدة توفر إطارا للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، والذي يتوقف نجاحه على توفر استراتيجيات اتصالية التي يمكن أن تساهم إلى حد بعيد في إدارة الأزمة بشكل فعال خاصة مع تعدد الأزمات المفاجئة المهددة لصورة وسمعة المنظمة. وهذا ما جعل المنظمات المعاصرة تهتم بتوفير استراتيجيات الاتصال المؤسسي لمواجهة الأزمات .
ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة البحثية لإبراز أهم الاستراتيجيات الاتصالية والأكثر استخداما في إدارة الأزمات باعتبارها أصبحت ضرورة من ضرورات العصر فرضت نفسها في جميع المنظمات مهما تعددت أنواعها ونشاطاتها.
الكلمات المفتاحية : الإستراتيجيات - الاتصال - المؤسسة - الأزمة - إدارة .

Abstract:

The world today suffers from many crisis that threaten the stability and survival of organizations, and have caused unwanted situations. In light of the effects of these crises, the importance of institutional communication appears as a new administrative function that provides a framework for the effective coordination of all internal and external communications of the organization, whose success depends on the availability of communication strategies that can contribute to a large scale in the crisis management

effectively especially when suddenly many crises occurs at the same time threatening the image and reputation of the organization. . This is what made contemporary organizations interested in providing institutional communication strategies to face these crises.

And from the point this research paper came to highlight the most important and most used communication strategies in crisis management ,and it become an absolute necessity in these times and imposed itself in all organization regardless of their various types and activities .

Keywords: Strategies – Communication - institution - crisis - management.

مقدمة :

إن الحديث اليوم عن الاتصال الفعال والناجح هو الحديث عن سمعة المؤسسة أو بالأحرى ما يعرف بالاتصال المؤسسي والذي يقوم على مجموعة من العمليات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة اتجاه محيطها الخارجي والداخلي، وذلك من خلال إدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير وتشكيل صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وتحقيق طلبات محيطها الخارجي.

فالاتصال المؤسسي يعتبر همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها، فهو وظيفة إدارية جديدة توفر إطارا للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويأخذ هذا الاتصال المؤسسي والذي يضم كافة الأنشطة الاتصالية بما فيها العلاقات العامة أهمية خاصة عند تعرض المنظمات إلى أزمات مهما كان نوعها : أزمة تسويقية، أزمة مالية، أزمة قضائية وغيرها والتي تؤثر بدورها على القيم الجوهرية التي تركز عليها المؤسسة، كما تهدد من قدرتها على المنافسة مما قد يعرضها للإهيار والزوال، وتكمن هذه الأهمية في توفير استراتيجيات اتصالية لمواجهة الأزمات، وتختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الأزمات، فلكل أزمة إستراتيجية تصلح للتطبيق أكثر من غيرها، كما يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية 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 الإستراتيجية المناسبة لا بد أن يتم وفقا لفلسفة الإدارة بما لا يتعارض مع متطلبات الموقف. ويحيلنا هذا الطرح الموجز إلى عرض سؤال جوهري في هذه الورقة البحثية مفاده : كيف يتعامل الاتصال المؤسسي مع الأزمات؟ وما هي أهم الاستراتيجيات الاتصالية والأكثر استخداما في إدارة الأزمات؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بتقسيم هذه المداخلة إلى ثلاثة محاور، حيث تم التعرف في المحور الأول على الاتصال المؤسسي والمحور الثاني على الأزمة أما المحور الأخير عرضت فيه أهم الاستراتيجيات الاتصالية والأكثر استخداما في إدارة الأزمات.

1- مفهوم الاتصال المؤسسي :

1-1- الاتصال المؤسسي : الجذور الأولى لوظيفة جديدة

يعتبر إيفي لي راند العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903، ويرجع إليه الفضل في حث المنظمات التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام جمهورها بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها، وتأييده ومساندته لها، وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، ونادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام. (محمد الغزالي أحمد إدريس، 2004، ص10)

وبرز كل من التسويق والعلاقات العامة في المنظمات الصناعية لإيمانهم أنه من أجل تحقيق الازدهار، هناك حاجة للاهتمام بالقضايا ذات الاهتمام العام (أي العلاقات العامة) وكذلك طرق جلب المنتجات إلى الأسواق (أي التسويق) على نحو فعال. ومنذ 1980 بدأت المنظمات على نحو متزايد الاهتمام بهذه التخصصات تحت مظلة وظيفة جديدة عرفت بإسم الاتصال المؤسسي، هذا الاتجاه نحو دمج التسويق والعلاقات العامة جعلت فيليب كوتلر وهو أحد الشخصيات الأكثر تأثيراً في التسويق في العصر الحديث، يعلق في 1990 " هناك حاجة حقيقية لتطوير نموذج جديد بين (التسويق والعلاقات العامة) ليعمل بفعالية أكبر في مصلحة المنظمة والجمهور". (kotler,1989,p261)

ففي عام 1978 قام كوتلر جنباً إلى جنب مع ويليام مندل في مقالهما بإلقاء الضوء على مختلف طرق النظر في العلاقة بين التسويق والعلاقات العامة، فقد أكدوا أنه حصل اندماج بين التسويق والعلاقات العامة سميها ب " الأنماط الجديدة للتشغيل والترابط بين الوظائف- التسويق والعلاقات العامة-". حيث يؤكد كوتلر على اندماج التسويق والعلاقات العامة مشكلين وظيفة الاتصال الخارجي. وحتى 1980، اعتبر التسويق والعلاقات العامة تخصصين مختلفين في الأهداف والأنشطة، فالتسويق يتناول الأسواق، في حين أن العلاقات العامة تتناول جميع الجماهير للمنظمة. وتشمل الاتصالات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات ذات الصلة، ويرى كوتلر ومندل أن " التسويق موجود لتحسيس وخدمة وتلبية احتياجات العملاء في الأرباح، في حين العلاقات العامة موجودة لخلق النوايا الحسنة مع مختلف فئات الجمهور، بحيث تكون هذه العلاقة مع الجماهير لا تتعارض مع تحقيق الربح للشركة". (kotler,1978,p17) ويمكن لأنشطة التسويق والعلاقات العامة أن تكمل بعضها البعض، فعلى سبيل المثال هناك أدلة على أن صورة الشركة خلقت من خلال برامج العلاقات العامة، والذي يمكن أن ينعكس إيجاباً على تسويق العلامات التجارية لمنتجات الشركة، وبالتالي زيادة الوعي وخلق الانطباع الجدي وتعزيز ولاء المستهلكين للعلامة التجارية.

على مدى العقدين الماضيين تغيرت البيئة التي تعمل فيها المنظمات إلى حد كبير، وقد أجبرت مطالب مختلف الجهات المعنية مثل العملاء والمستثمرين والموظفين والمنظمات الغير الحكومية وجماعات

النشطاء والمنظمات، لدمج جميع أنشطة التسويق والعلاقات العامة لديها، ويظهر هذا التكامل جليا في الأزمات وتضارب الرسائل الموجهة للفئة المستهدفة.

تواجه المنظمات أيضا زيادة الطلب على المسؤولية الاجتماعية للشركات والشفافية بشأن عملياتها، وفي جهودها الرامية إلى الاستجابة لهذه التوقعات الاجتماعية وتقديم أنفسهم كمؤسسات متماسكة وموثوقة وجديرة بالثقة مع ما تخفيه، أصبحت المنظمات تتبنى المزيد من التدابير من أجل التكامل، ففي كثير من الأحيان أصبحت المنظمات تتكيف مع الطلب المتزايد على المعلومات من خلال إضفاء الطابع الرسمي على جميع الاتصالات والسعي إلى التوحيد في كل ما تقول وتفعل.

وشهدت سنة 1980 إعادة هيكلة قوية حيث أدى ذلك عديد المنظمات لإعادة هيكلة التخصصات الخاصة بالاتصال مثل العلاقات العامة والإعلان والترويج والمبيعات والدعاية ، وتتمثل هذه الهيكلة في توحيد التخصصات، حيث اعترفت المنظمات أن تفتيت وانتشار التخصصات في جميع أنحاء المنظمة كان له عواقب عكسية.(Gronsted. A,1996,p26)

وقد بدأت عديد المنظمات تقديم مجموعة من تخصصات الاتصال معا في دائرة واحدة بحيث يتم تقاسم تلك المعرفة والمهارات مع الممارسين وتعتبر كوظيفة مستقلة وهامة داخل المنظمة، كما يمكن إدراجها في وحدات منفصلة أو يعهد بها إلى مجالات وظيفية أخرى (على سبيل المثال المالية ، والموارد البشرية)، ولكن الفكرة العامة هن توطيد العلاقة مع أكثر من تخصص في إدارة واحدة.

2-1-تعريف الاتصال المؤسسي :

تعددت الآراء والمواقف حول مفهوم الاتصال المؤسسي، فهناك من ربطه بالاتصال الخارجي فقط إذ يشير هذا الاتجاه أن الاتصال المؤسسي هو حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع الخارجي، ومنه من يقتصره على الاتصال الداخلي فقط بمستوياته النازل، الصاعد، الأفقي، ومنه من ربطه بأشكال التعبير الرسمي والمقصود للمؤسسات.

لذا نجد قطاعات و منظمات في الميدان على مستوى الممارساتي والعملياتي تبنت مسميات مختلفة ومتداخلة: الاتصال المؤسسي والتسويق، أو الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة، أو الإعلام والاتصال المؤسسي وغيرها من تسميات.

ولعل أفضل طريقة لتوضيح هذا اللبس ووضع تعريف له محدد هو النظر إلى الطريقة التي تطورت فيها هذه الوظيفة في الشركات والمنظمات، فحتى السبعينيات من القرن الماضي، كان الممارسون يستخدمون مصطلح "العلاقات العامة" لوصف التواصل مع الجهات المعنية، فوظيفة "العلاقات العامة"، والذي كانت وظيفة تكتيكية في معظم الشركات وتنحصر في معظمها الاتصال مع الصحافة والاتصال مع الشركاء، غير أن مستخدمي الشركة ومتعاملها بدأوا بالمطالبة بالمزيد من المعلومات عن الشركة، وبدأ الممارسون في وقت لاحق بالنظر للاتصال بأنه أكثر من "العلاقات العامة".

وهنا بدأت الجذور الأولى لتشكل وظيفة جديدة للاتصال المؤسسي، وجاءت هذه الوظيفة الجديدة لدمج مجموعة واسعة من التخصصات المتخصصة بما في ذلك: التصميم، الإعلان، الاتصال الداخلي للموظفين، إدارة الأزمات، العلاقات الإعلامية، العلاقات مع المستثمرين والجمهور، هذه الخصائص الهامة للوظيفة الجديدة يتركز على المنظمة ككل، وأهمية صورتها لدى أصحاب المصلحة الرئيسية الداخلية والخارجية على حد سواء.

من 1980 بدأت المنظمات على نحو متزايد الاهتمام بتخصصات الاتصال والأنشطة ذات الصلة تحت مظلة الاتصال المؤسسي كوظيفة جديدة، فالالاتصال المؤسسي أوسع وأشمل وأعم من الوظائف الأخرى بما فيها العلاقات العامة.

وتتجه كثير من القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية إلى تبني مصطلح "الاتصال المؤسسي" بديلا عن العلاقات العامة، تاريخيا بدأ الاتصال المؤسسي من العلاقات العامة وتطور ك ممارسة داخل الشركات الصناعية كالاتمام بالموظفين والمستثمرين والعلاقة مع الحكومة، ثم جاءت الجوانب التجارية لاحقا كالإعلانات وغيرها.

و مما سبق يتضح أن علم العلاقات العامة علم حديث ومتجدد وليس جامد فتطور و تغير مع تطور المجتمع، ففي الوقت الحالي تبنت المؤسسات والمنظمات مصطلح الاتصال المؤسسي بديلا عن العلاقات العامة لأنه أوسع وأشمل وأعم فهو مفضلة لكل الأنشطة الاتصالية للمؤسسة. ولهذا ارتأينا استخدام في هذه الورقة البحثية المصطلح الحديث للاتصال المؤسسي واستراتيجياته في التعامل مع الأزمة.

ويعرف الاتصال المؤسسي:

بأنه ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاث (صاعد، هابط، أفقي) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها، ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء كانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، على أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية، ويظل محكوم بالضرر وف والإمكانيات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة، بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة. (<https://ar-ar.facebook.com>)

كما يعرف أيضا: "أنه وظيفة إدارية توفر إطارا للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية، وإنشاء وبناء السمعة المؤسسية والحفاظ عليها مع أصحاب المصلحة والجمهور الذي تعتمد عليه المنظمة". (<https://www.alriyadh>)

من خلال ما تم سرده يمكن تعريفه أنه تخطيط استراتيجي لعملية التواصل المتبادل بين المؤسسة وجمهورها المستهدف. أي التواصل بين المؤسسة وجماهيرها يكون بأسلوب علمي ومخطط ومدروس وغير

عشوائي ، وهذا ما سنركز عليه في النقاط الموالية الإستراتيجية المؤسسية وأهم استراتيجيات الاتصال المؤسسي المستخدمة في إدارة الأزمات.

1-3 الإستراتيجية الاتصالية :

قبل تعريف إستراتيجية الاتصال يجدر بنا تعريف مفهوم الإستراتيجية خاصة أنه من المفاهيم المتداولة في أغلبية العلوم والتخصصات، مع الإشارة أنه أستخدم أول مرة في المجال العسكري حيث كان يعتبر فن القيادة لتحقيق الانتصار، وكانت تعني أيضا الخطة التي توضع لحماية الوطن و هزيمة الأعداء(محمد أحمد عوض، 2001، ص3)، فبقيت لوقت طويل في الميدان العسكري ومن بين مفكري تلك الفترة (Clause wtz(1830 الذي يعرف الإستراتيجية على أنها :

"عبارة عن اختيار الميدان و الوقت و الإمكانيات لانطلاق و البدء في الحرب . (Jean Luc Charroni , Sabroine Sepain,p326)

وتطور مصطلح الإستراتيجية عبر مختلف عصور التاريخ وفقا لاختلاف و تطور التقنية وتباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر، وهذا ما أدى إلى صعوبة تقديم تعريف جامع مانع لمصطلح الإستراتيجية لعدم وجود تعريف موحد متفق عليه حتى الآن لهذه الكلمة، لأن الإستراتيجية تتطور تبعا لتطور الاقتصاد والسياسة والعلوم ، وتستفيد من أحداث ما توصلت إليه العلوم والتكنولوجيا.

أما عن الإستراتيجية الاتصالية

فتعرف على أنها "المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة ، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل" .

(Marie Helène west phalen , 1992,p1)

أما بيير قريغوري "Piere Grigory" فيرى " أن الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير" .

(Pierre Grigory , Jean Mark Lillieu,1994,p90)

كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها "الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتوج أو الخدمة، وتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع والزبون المحتمل ، و الاتصال غير المباشر كالإشهار و الترويج للمبيعات ، فطبيعة المنتوج و السوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة" .

(Les éditions d'organisation,1994,p 78)

و بالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها ، و الوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال

الاتصال في المؤسسة، فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس ، ويمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها .

1-4 مبادئ الإستراتيجية الاتصالية :

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول و يكون لها أيضا فعالية ، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية وهي المبادئ الثمانية الأساسية التالية: (Jean Mark decaudin,1995,pp45-50)

- مبدأ الوجود:

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي ، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصالية ، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة .

- مبدأ الاستمرارية:

من أهم الخصائص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية فيشترط في الإستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل ، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها .

- مبدأ التميز:

إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع) ، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلقها المنتج أو الخدمة المعروضة .

- مبدأ الوضوح:

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف ، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة ، فالنتيجة ستكون مهمة لا قيمة لها.

- مبدأ الواقعية :

يجب تطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة ، وذلك لكي يكون مرحبا لها من طرف الجمهور المستهدف ، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة ، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها وجمهوره . (Jean Mark decaudin,p53)

- مبدأ المرونة :

إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

- مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية

- مرنة حسب وسائل الاتصال .

- مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج .

- مبدأ التناسق:

يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

- مبدأ القبول الداخلي:

لابد على الاتصال ورسائله أن تكون مسموعة و مفهومة ليس من المستهلكين فقط ، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين ، عمال ، إدارات)، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال ، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين ، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجين .

1-5 أهمية الإستراتيجية الاتصالية : تحقق الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة جملة من الأهداف نذكر منها :

- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة اتجاهات المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف و توجيهات واضحة للمستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة ، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات ، و تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المؤسسة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفؤ ، التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة الفعاليات المؤسسة.
- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- الاقتصاد في استخدام الموارد ، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم و لتحقيق الأهداف.
- أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة و مدروسة ، و هذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.
- تقلل من حالات المخاطرة و عدم التأكد.
- تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المؤسسة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.

-تفيد الإستراتيجية في إعداد الكوادر العليا حيث يساعد إشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.

-تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد. (محمد الصيرفي ، 2008 ، ص ص 58-59)

2- ماهية الأزمة :

2-1- مفهوم 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 زواياها" (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 (محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، دت، ص 15). وفي المعجم الوجيز في مادة أزم: أزم الشيء أزمًا أي عض بالفم كله عضاً شديداً، ويقال أزم الفرس على الحام، وأزمت السنة أزمًا أي اشتد قحطها، تأزم: أصابته أزمة والأزمة: الشدة والقحط والجمع أورام وأزمات (مجمع اللغة العربية، 1998، ص 16).

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، ص 14)، وهي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء (عبد السلام أبوقحف، 1999، ص 104).

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 محمد العربي، 1999، ص 98-104).

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 فليبس 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 وغالباً ما ينتج عنه تغير.
- الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير.

2-2- 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.

3- دور استراتيجيات الاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات :

3-1- خطوات إدارة الأزمة استراتيجيا:

يتفق أغلبية المفكرين بضرورة توفر خطة إستراتيجية 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:

3-1-1 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 ووعيمها، 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.

3-1-2 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 لا بد من إدارة و تحديد 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)

3-1-3 بناء سمعة قوية للمنظمة: أكدت دراسات إدارة الأزمة أنه من الصعب بناء سمعة قوية أثناء الأزمة وأن بناء السمعة يرتبط بتاريخ المنظمة وعلاقاتها مع الجماهير، فالسمعة القوية تتكون في مسار المنظمة وليس أثناء الأزمة، وهذا يؤكد العلاقة القوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة.

3-1-4 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 الإدارة الأزمة.

3-1-5 إعداد 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 RS4 ويتضمن: الاعتذار

لأن الجمهور يحتاج للاعتذار، الحل لأن الجمهور يبحث عن حل الأزمة، 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 أن تساعد على إدارة الأزمة استراتيجياً، ولا يمكن الفصل بين الخطة والإستراتيجية وإدارة الأزمة لأن إدارة الأزمة تتطلب إستراتيجية، وهذه الأخيرة تتطلب خطة لتنفيذها على أرض الواقع.

2-3 استراتيجيات الاتصال المؤسسي ودورها في إدارة الأزمات:

تختلف استراتيجيات الاتصال المؤسسي المستخدمة في إدارة الأزمات باختلاف الأزمات، فلكل أزمة إستراتيجية تصلح للتطبيق أكثر من غيرها، كما يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية 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 الإستراتيجية المناسبة لا بد أن يتم وفقاً لفلسفة الإدارة بما لا يتعارض مع متطلبات الموقف، ومن أهم الاستراتيجيات الاتصالية الأكثر استخداماً نذكر الأنواع التالية:

1-2-3 إستراتيجية الصمت:

"الهدف من هذه الإستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعدم تقديم المعلومات، مع الإشارة إلى أنها إستراتيجية غير معتمدة كثيراً 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 الإستراتيجية 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 إستراتيجية التجاهل أو التعتيم.

2-2-3 إستراتيجية حائط الصد:

في هذه الإستراتيجية 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 الأخطاء كبيرة، وبذلك يزداد تهاطل الانتقادات الكبيرة كما تشكل اتجاهات سلبية عند الرأي عام. (علي وكريمان، 2005، صفحة 206).

3-2-3 الإستراتيجية القانونية:

"تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تضع حداً 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 وتوجهات المسؤول المختص في الشؤون القانونية للمنظمة، والتي عادة ما يركز في مثل هذا الوضع على الأطر القانونية التي تحمي الهيئة من أي مسائلة 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 تفاديا للوقوع في أي فخ قد يعود بنتائج وخيمة على المنظمة ويهدد بقاءها واستمرارها.

4-2-3 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)

5-2-3 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.

6-2-3 إستراتيجية الدفاع الهجومي:

تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية 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 إستراتيجية 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.

7-2-3 إستراتيجية الهجوم المضاد:

في هذه الإستراتيجية 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.

8-2-3 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 إستراتيجية العلاقات العامة، وهي إستراتيجية 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 وكريمان، 2005، صفحة 209)

كما قدمت Marie - Helene نموذج آخر من الاستراتيجيات الاتصالية قسمتها إلى الأنواع التالية:
(Marie Helène west phalen, 1992)

- إستراتيجية الاتصال الأدنى: أي أن تتكلم المنظمة بشكل قليل ووجيز من أجل التحفظ وعدم تضخيم الأزمة، تتميز بالسرعة والبساطة والمحدودية ولا تقدم المعنى أحياناً.
- إستراتيجية الإخفاء المتحكم: تقوم على إرسال المعلومات بشكل متدرج، ولكن بشكل بطيء تتميز بالفاعلية والقوة والمخاطرة أحياناً أخرى، وهي تتطلب تقنيات عالية مادية منها والمعنوية.
- إستراتيجية الشفافية: تتميز بالانفتاح الكلي على الجمهور والجدية والمصادقية ومشاركتها وسائل الإعلام لكنها في بعض الأحيان تكون خادعة، لأنه ليس كل ما يصرح به يعكس الحقيقة، فكثيراً ما تلجأ بعض المؤسسات لاستخدام أساليب مراوغة وإخفاء الحقيقة وإخماد الوضع بتصريحات وهمية فقط.

3-3- الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة: من الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمة نذكر ما يلي

- إستراتيجية تغيير المسار: تستخدم في التعامل مع الأزمات الخطيرة التي يصعب احتواءها وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتصحيح الوضع.
- إستراتيجية تفتيت الأزمة: تسعى هذه الإستراتيجية لتحليل الأزمة بشكل دقيق من أجل ضبط الأسباب الحقيقية للأزمة ومحاولة معالجة كل سبب تستخدم عند معالجة الأزمات الخطيرة والكبيرة
- إستراتيجية 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.
- إستراتيجية تدمير الأزمة: تستخدم عندما تدرك المنظمة أنها في خطر مدمر يهدد بقائها و استمرارها، 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 اعتدالاً يملكون القدرة على تحويل مؤيدو الأزمة إلى عناصر فاعلة في مساندة الأزمة وإيجاد حلول لها (ريهام علي ونوير حامد، 2017، ص 102 - 101)

- إستراتيجية 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.

يتضح مما سبق أن استخدام الاستراتيجيات الاتصالية في التعامل مع الأزمات 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 إستراتيجية وفقا لتطورات الأزمة، ويرى في هذا المجال علي عجوة أن اختيار إستراتيجية على حساب أخرى يتم وفقا 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 ثم تجسيد فلسفة المنظمة في تلك الاستراتيجية. (علي و كريمان، 2005، صفحة 205)
- خاتمة :

ما يمكن القول في نهاية هذه المقال أن توفر إستراتيجيات اتصالية لدى كل مؤسسة أصبح أكثر من ضرورة في هذا العصر الذي تعددت فيه الأزمات خاصة المفاجئة منها والمهددة لسمعة وصورة المؤسسة، فإذا 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 إستراتيجيات إدارة الأزمات، وبشكل خاص إستراتيجيات الاتصال التي يمكن أن ترافق مختلف مراحل إدارة الأزمات هذه الرؤية الإستراتيجية 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.

المراجع :

- (1) حواش جمال، (2005)، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، ط1، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.
- (2) ريهام علي، و نوبر حامد (2017)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط1، الإمارات: دار الكتاب الحديث.
- (3) مجمع اللغة العربية، (1998)، المعجم الوجيز، القاهرة، المطبعة الأميرية.
- (4) محمد العزازي أحمد إدريس، (2004)، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية، مصر.
- (5) محمد أحمد عوض، (2001)، الإدارة الإستراتيجية "الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر.
- (6) محمود جاب الله، (2008)، إدارة الأزمات، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (7) محمد الصيرفي، (2008)، التخطيط الإستراتيجي، ط1، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع.
- (8) عليوة السيد، (1997)، إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية-أساليب وقائية-، ط1، القاهرة، مركز الإستثمارات، الجامعية للطباعة والنشر

- 9) عبد السلام أبو قحف، (1999)، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 10) عجوة علي، فريد كريمان، (2005)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمة، القاهرة، عالم الكتب.

المجلات العلمية:

- 1) عثمان محمد العربي، (1999/01/05)، اتصال الأزمة، مسح وتقييم التطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام.

الرسائل الجامعية:

- 2) بن جامع لمياء، (2010)، إستراتيجية الإتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Norman Phelps. (1986) "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4.
- 2) -Kotler,(1989),cited in grunig, J.E andgrunig, I.a.(1991), conceptual differences in public relations and marketing :thecase of health- care organization,public relation review.
- 3) -Kotler, p. and mindak,w.(1978), marketing and public relations : should they be partners or rivals, journal of marketing.
- 4) See, for example, brown, T.J and dacin, A (1997), the company and the product :corporate associations and consumer product responses, journal of marketing.
- 5) Jean Luc Charroni , Sabroine Sepain ; Manuel Aplication « Organisation de l'intreprise » 2eme édition dunod , Paris.
- 6) Marie Helène west phalen ,(1992), le diction . trangle édition , Paris
- 7) -Pierre Grigory ,(1994), Jean Mark Lillieu ; Marketing , Publicité , Dordomme septembre -Les éditions d'organisation , dico marketing , Paris cedex .
- 8) -Jean Mark decaudin , (1995), la communication , Marketing cobcepts , techniques , strategies , Paris .
- 9) -Gronsted. A, (1996), Integrated communications at America's leading total quality management, public relations review,

المراجع الالكترونية:

- 1) -نايف الضبط، (2018)، الاتصال المؤسسي-رؤية استراتيجية-، جريدة الرياض، الرابط(https://www.alriyadh)

- 2) -الاتصال المؤسسي-مفهومه، عناصره، أهدافه، معوقاته-، (2013)، الرابط(https://ar.facebook.com)