

مبادئ إدارة الأزمات

الاستراتيجية والحلول

The principles of crisis management: the strategy and the solutions

د/ بن عمروش فريدة

جامعة الجزائر (3)، faridabenamrouche@yahoo.fr (الجزائر).

تاريخ الاستلام: 2019/ 03/22، تاريخ المراجعة: 2019/ 05/17، تاريخ القبول: 2019/ 05/29

ملخص:

إن الأزمة هي وضع صعب ومعقد، أو هي مجموعة الأحداث والظروف المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن، يؤثر على المصالح العليا للكيانات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ولمواجهة هذا الوضع الصعب كان لزاما على متخذي وصانعي القرار تشخيص واقع الأزمة وذلك بالاعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتحليلها تحليلا معمقا، لأن كل أزمة لها مجموعة من الأبعاد المختلفة المرتبطة بطبيعة الأزمة ونوعها، وكل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها، فإن الطريقة المثلى للتعامل معها هي إدارتها بناءا على مجموعة من الخطوات والاستراتيجيات.

وعليه فإن علم إدارة الأزمات له خصوصيته ومقوماته وأصوله، وهو يعمل على انفراج الأوضاع والتهدة والحفاظ على حياة البشر، وعليه سنحاول من خلال هذه المداخلة التطرق إلى تعريفات الأزمة ومناهج تشخيصها وكذلك طرق ومناهج التعامل معها واستراتيجيات إدارتها.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، الإستراتيجية، التخطيط.

Abstract : The crisis is a difficult and complex situation, or a series of events and sudden circumstances that pose a clear threat to the status quo, which affects the higher interests of

the various social and economic entities. To cope with this difficult situation, decision makers and policymakers have to diagnose the reality of the crisis, Depth analysis, because each crisis has a range of different dimensions associated with the nature of the crisis.

Almost every crisis carries the elements of its success as well as the reasons for its failure. The best way to deal with it is to manage it based on a set of steps and strategies.

The science of crisis management has its specificity, its fundamentals and its origins. It works to bring about the situation and calm and preserve the lives of human beings. Therefore, we will try to address the definitions of the crisis and its diagnostic methods as well as the ways and means of dealing with them and the strategies of managing them.

Keywords: crisis; management; strategy; planning.

1. مقدمة :

نشهد في هذا العصر العديد من التغيرات السريعة إلى حد كبير جدا و على كافة المستويات المحلية و الإقليمية و العالمية، فالأزمات المتلاحقة و المتنوعة و المعقدة التي يعيشها هذا العالم كفيلة بدراستها و يحتاج ذلك إلى إدارة و سيطرة وإعادة توازن.

2. مفهوم الأزمة:

نشأ مفهوم الأزمة في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني " كرينو " ويعني نقطة تحول ،وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة، وقد تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة منها: الأزمة هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد ، وهي

سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وذلك حتى لا تقجر الأزمة (عبد الغني، 2003، ص 33)، وإذا كان مصطلح الأزمة قد نشأ في نطاق علم الطب، فإنه انتقل بعد ذلك بمعان مختلفة متناقضة أحيانا أخرى إلى العلوم الإنسانية وخاصة علم السياسة، وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد وبصفة خاصة بعد تقجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينات، وقد تعددت مفاهيم الأزمة من وجهات نظر مختلفة لذلك نجد صعوبة في الحصول على تعريف محدد لها.

1.2 المفهوم العلمي للأزمة:

الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلا، بالإضافة إلى ذلك، الوقت المحدود المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب، ولا يتضمن أي خطأ، لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ، لنشوء أزمات جديدة أصعب من الأولى قد تقضي على الكيان ذاته (محسن ، 2003 ، ص 45).

2.2 الفرق بين مفاهيم المشكلة والأزمة والكارثة: يمكن النظر إلى المفاهيم الثلاثة كما يلي :

- مفهوم المشكلة: تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها (مكاوي ، 2005، ص 90) .

- مفهوم الأزمة: تعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع، مما يؤدي لصعوبة التعامل معه ثم البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره ونتائجه السلبية.

- مفهوم الكارثة: تعد أحد المفاهيم التصاقا بالأزمة، وهي حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو هما معا، والحقيقة قد تكون الكوارث أسباب لأزمات ولكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها والكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها(أحمد، 2002 ، ص 120) .

يتضح مما سبق ،أن الأزمة يمكنها أن تصيب أي جهة من الجهات وفي أي مكان أو زمان، وأن عددا من الأزمات يمكن منع وقوعها، في حين أن عددا آخر لا يمكن تحديدها أو السيطرة المطلقة عليها وبذلك لا يمكن احتواءها أو منعها من الظهور .

و يمكن القول أنه لا توجد أزمة لا يمكننا التخطيط لها وتخفيف وطأتها، كما أن حدثا واحدا غير متوقعا، يمكنه أن يخلق تدميرا عظيما للسمعة التي استغرقت سنوات عديدة لبنائها .

3. خصائص الأزمة:

للأزمة مجموعة من الخصائص يتعين توافرها في الحالة التي يواجهها متخذ القرار حتى نستطيع أن نطلق عليها "أزمة"، ويمكن استنتاج هذه الخصائص من خلال المفاهيم المتعددة للأزمة وكما يلي:

- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار فيه، لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية وتشكل تيارا من الضغط عليه.

- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها.

- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة.

- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة وسمعة وكرامة متخذ القرار.

- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما السيطرة على مجرياتها (GABAY,2002,P28).

- تتطلب الأزمة معالجة خاصة وإمكانيات ضخمة وأنماط تنظيمية غير مألوفة.

- تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها.

- تعد موقفا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.

- تصاعد الأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.

- الأزمة تهدد استقرار المؤسسة (الحملوي، 1999، ص 18) .
- لمواجهة الأزمة يجب توفر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي.
- غالبا ما تعزز سلوكا مرضيا يظهر في صورة عدم كفاءة وفعالية متخذي القرار.
- تتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
- إمكانية الاستعادة من المواقف واكتساب خبرات جديدة (كوكسن ، 1998 ، ص 250) .

4. أنواع الأزمات:

إن الخطوة الأولى السليمة لتصنيف الأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة، لكن تحديدها ليس عملية سهلة، لأن الأزمة بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي بتعدد وتنوع التصنيفات تتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى المعايير التالية:

-نوع ومضمون الأزمة:

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية (صادق، 2002، ص 90).

-النطاق الجغرافي للأزمة:

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن كانهيار جسر أو حادث قطار، ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي، وأخيرا ثمة أزمات دولية كأزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

-حجم الأزمة:

يعتبر معيار الحجم أو الضخامة متغير أساسي في تصنيف الأزمات فهناك:

-أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع، أزمة متوسطة، أزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور ، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة (عليوة ،2004،ص 120) .

-طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعمال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية (العماري، 1997،ص 94).

5. أسباب الأزمة:

اعتمادا على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى:

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
 - الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
 - الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.
- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين (الخصيري، 1997، ص94).

6. خطوات التعامل مع الأزمة:

يمر التعامل العلمي مع الأزمات، وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية أهمها:

- تقدير الموقف الأزموي:

ويقصد بتقدير الموقف الأزموي تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وقوى كبحها، وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها (عبد الغني، 1998، ص99).

و يتضح مما سبق أن تقدير الموقف الأزموي يشمل مجموعة من الأبعاد هي:

-تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة. (الخصيري، 2003، ص99).

-تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة.

- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة.
 - تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة.
 - تحليل الموقف الأزموي. (الهنداوي، 1998، ص 99).
 - التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة. (هير، 2010، ص 99).
 - تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزومية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى الأزمة من خلال المراحل العلمية الآتية:
 - مرحلة الاعتراف بالأزمة.
 - مرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب قوى صنع الأزمة.
 - مرحلة التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة.
 - مرحلة تشكيل لجان المناقشة والاشتراك في حل الأزمة.
 - مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.
- وتجدر الإشارة أنه مهما كانت العملية التخطيطية، فإنه نتيجة للضغط الأزموي وما تتسم به العملية الأزومية من عدم وفرة الوقت الكافي للتخطيط أن يلجا متخذ القرار إلى مجموعة من السيناريوهات الجاهزة، التي أعدت من قبل لمواجهة المواقف الأزومية الصعبة، واستخدامها، أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.
- التدخل لمعالجة الأزمة:

يتم التدخل لمعالجة الأزمة من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية، بالسيناريوهات البديلة، والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام، وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموي، حيث يكون متخذ القرار في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء، ووضع لكل عنصر احتمالات، وحسب اتجاهاته، ثم يتخذ القرار، وتتم المعالجة الأزومية على أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية، ومهام تكميلية تجميلية، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام، والمواجهة السريعة العنيفة، والامتصاص، والاستيعاب، والاستنزاف، وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الأزمة. (الجابري، 2003، ص 75).

في حين أن المهام الثانوية تهتم بعمليات تهيئة المسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أما المهام التكميلية التجميلية فتهتم أساسا بمعالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الأزمة، وامتصاص الغضب أو الخوف في المجتمع.

وفي هذا السياق، فإن التدخل العلمي للتعامل مع الأزمات، لا يبتعد عن الأهداف العلمية الموضوعية، خاصة وأن الهدف الدائم الثابت والراسخ هو المحافظة على سلامة الكيان الذي حدثت به الأزمة، وحمايته من التصدع أو الانهيار، وبمعنى آخر أن لا تكون المعالجة الأزومية سببا في حدوث شرخ أو خلل عنيف يؤدي إلى انهيار الكيان الإداري وتصدعه.

وعلى الرغم من أن هذه الأهداف تختلف من أزمة إلى أخرى، وأنها تتحدد في ضوء الحالة التي يواجهها مدير الأزمات، والظروف المحيطة بالأزمة، ونجاح مدير الأزمة في تحقيق الأهداف المرحلية السابقة، واتضح أبعاد الموقف الأزموي، واعتبار قدرة الكيان الإداري وقابليته على الاحتمال والامتصاص، وتلاشي المخاطر التي كانت تهدد بدمار الكيان.

7. إدارة الأزمة:

يشير مصطلح إدارة الأزمة إلى الطريقة أو الطرق التي تمكن من السيطرة على الأزمة، أي حينما يواجه الفرد أو الأسرة أو أي جماعة أو منظمة أو المجتمع ككل أزمة فإنه بالتالي لابد أن تكون هناك مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتوائها وكذلك الاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة أهمها:

-المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات ومراحله:

يقوم هذا المنهج على توصيف شامل وعام ومتكامل للأزمة يحيط بكافة عواملها وثوابتها ومتغيراتها ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذ القرار لتمكينه من تشخيص الأزمة تشخيصا صحيحا ودقيقا.

- مراحل وخطوات المنهج المتكامل:

يمر المنهج المتكامل بمجموعة مراحل وخطوات ، حيث يتم القيام بعمليات تشغيل معينة في كل مرحلة من مراحله، ويصب نتاج هذه المرحلة بشكل تراكمي في المراحل التي تليها ، حيث يتعين تحقيق مجموعة من الأهداف الجزئية والمرحلية في كل خطوة من خطواته، واستخدام نتائج كل خطوة كمدخلات للخطوة التي تليها، حتى تصل في النهاية إلى تحقيق الهدف العام النهائي وهو التغلب على الأزمة وتوجيهها لصالح المجتمع، ووفق المراحل التالية:

- مرحلة الاختراق:

تمثل الأزمة في ذاتها كيانا مغلقا يحيطه الغموض وعدم المعرفة، ومن ثم فإن أي قرار قد يتخذ بشأنها سوف يحمل نسبة مرتفعة من عدم التأكد ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة. (أديب، 1999، ص 80).

ومن هنا فإن في مرحلة الاختراق تتم وفق مجموعة من العمليات الإدارية بالغة الأهمية وهي:

- عملية البحث:

حيث يتم في هذه العملية بحث موضوع الأزمة وعناصرها ونشأتها وتطورها والعوامل المؤثرة في إيجادها ونموها وكذا المحددات المؤثرة على مسارات واتجاهات هذه الأزمة وآلياتها وأدائها والارتباطات والعلاقات الخاصة بها، وهو أمر يحتاج إلى الوعي الشامل. ومن خلال عملية البحث تتبلور المعلومات والبيانات والمعارف الخاصة بالأزمة، ومن ثم يصل متخذ القرار إلى تشخيص واقعي للأزمة وتصور شامل لأبعادها (منى صلاح الدين، 1999، ص 80).

- التقييم:

وتعني مرحلة التقييم، قيام متخذ القرار أو فريق إدارة الأزمات بالحكم على التصور الشامل للأزمة وعلى جزيئاتها ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية، ومن يسير في إطار التيار الجارف للأزمة و يغذيها، ومن يسير فيها رغما عنه ولديه الاستعداد للتحويل إلى مسارات بديلة.

- مرحلة التمركز:

إذا ما تمت عملية الاختراق لجدار الأزمة بنجاح فإن الخطوة التالية هي بناء رأس جسر متمركز داخل كيان الأزمة ذاتها ، حتى يمكن العبور عليه إلى لبّ الأزمة وجوهرها ،ومن هنا يحتاج الأمر إلى بناء القاعدة الإرتكازية في مناطق الاختراق ويكون التمركز فاعلا عندما تملك قوى مكافحة الأزمة مكانا جيدا للتمركز فيه، ويتم التمركز الناجح أيضا من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الآخر وتجنيدتها لصالحها والحصول على المعلومات التي ترغبها منها وجعلها أيضا بمثابة مراكز تجميع معلومات ومجسمات ألغام وبالونات اختبار ومناطق نفاذ جديدة تمهيدا للدخول في المرحلة التالية (عثمان ، 1999، ص 80).

- مرحلة التوسع:

وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين وتحويلهم إلى قوة مناصرة وفاعلة بهدف تأييد و مناهضة ومقاومة الطرف الآخر ومناصريه، ويتم التوسيع من خلال التتبع لقوى الأزمة الصانعة والمؤيدة والمهتمة بها ثم جذبها ، وبالتالي تقليل قوى الرفض و المواجهة وكسب مزيد من المؤيدين ، ومن ثم الانتقال تدريجيا إلى أماكن جديدة وتوسيع قاعدة التواجد والانتشار .

- مرحلة الانتشار:

وهي مرحلة الانتقال إلى الأمان بالحركة والاتجاه بالأحداث بدلا من الانصياع لها، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للإعلام، وابتكار السمات والأوتار والرسائل الإعلامية ذات الرنين والمضمون، بهدف التعامل مع بعض القوى الصانعة للأزمة. (مهنا ، 2004، ص 290).

- مرحلة التحكم والسيطرة:

وفي هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد، سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها أو بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة أو بأساليب التعامل معها أو بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل.

- مرحلة التوجيه:

وهي أخطر المراحل على الإطلاق، وفي الوقت ذاته قمة النجاح الذي حققه مدير الأزمة عند إدارته لها، والتي بموجبها سيطر على كامل أفراد قوى الأزمة، وليس فقط تلك القوى الصانعة لها ولكن أيضا من يقف وراءها من القوى المؤيدة لها والمتعاطفة معها، وأصبحت جميعها مادة طرية بين يديه يستطيع تشكيلها وتوجيهها كيف ما يشاء (Gabriel, 2001,P45).

8. استراتيجيات التعامل مع الأزمة:

يمكن عرض استراتيجيات التعامل مع الأزمات كما يلي:

-إدارة الأزمات يجب أن تتم في ضوء إستراتيجية معينة، بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة في ضوءها.

-تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف بها؟

-اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.

-التأكد من أن الإستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

-التعرف على إستراتيجية الطرف الآخر (حريز ، 2006، ص 50) .

9. خلاصة:

إذا كنا نعيش في عالم الأزمات، فإن الأزمة تصبح حقيقة ملموسة، وهذه الحقيقة تتطلب وجود إدارة رشيدة للتعامل معها ، إدارة تبنى على المعرفة وعلى الرشاد، وعلى الأسس العلمية المكتسبة من واقع التجارب الإنسانية، ومن خلال جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف والعلوم المتصلة بعلم إدارة الأزمات

- الإحالات والمراجع:

1. حسن محمد عبد الغني، مهارات إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء وتنميته، 2002 .
2. محسن البزار، إدارة الأزمة في نقطتي الغليان والتحول، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003 .
3. حسن عماد مكاوي، الإعلام ومواجهة الأزمات، ط2، الدار اللبنانية المصرية، 2005 .
4. جودث أحمد سعادة، تدريس مهارات التفكير، ط2، دار الشروق، 2003 .
5. Gabay Michelle, la nouvelle communication de crise, concepts et outils, édition stratégies, paris, 2002.
6. محمد رشاد الحملوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1999.
7. كوكسن داني، هوفر حرن، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة، وريم سرطاوي، نيويورك، 1998.

8. أمينة محمد صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، 2002 .
9. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العوامة والإرهاب الدولي، ط2، دار الأمين، 2004.
10. عباس رمادي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط2، مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1997 .
11. الخصري محسن أحمد، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، 2003.
12. محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات بين الوقاية والسيطرة عليها، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1998.
13. محسن أحمد الخصري، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
14. الهنداوي علي صالح وعماد عبد الرحيم، مبادئ أساسية في علم النفس، دار جهني، عمان، الأردن، 1998.
15. هير، مواجهة الأزمات، مجلة الثقافة العامة، ج7، العدد، 2211، 2010،
16. بشير الجابري، القيادة والتغيير، ط1، دار الحافظ للنشر، السعودية، 2003.
17. أديب حضور، الإعلام والأزمات، ط1، دار الأيام للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1999.
18. منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات، الوسيلة للبقاء، دار الأمين، القاهرة، 1998.
19. عثمان عثمان، مواجهة الأزمات، مصر العربية للتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
20. محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.

21. Gabriel, thoveron, la nouvelle communication de crise :
concepts et outils, édition stratège, PARIS, 2001.
22. سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات،
الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية، عمان، الأردن، 2006.
23. www.Horoou F.com, consulte le 12-03-2019.