

**الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة العسكرية
الجزائرية ودورها في إدارة الأزمة**

الأزمة الجزائرية 9102 أنموذجا

الدكتور زكرياء بن صغير
المدرسة العسكرية العليا للإعلام والاتصال

الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة العسكرية الجزائرية ودورها في إدارة الأزمة

الأزمة الجزائرية 9102 أنموذجا

الدكتور زكرياء بن صغير
المدرسة العسكرية العليا للإعلام والاتصال

Abstract:

This research paper aims to identify the communication strategy of the Military Institution and its role in managing the Algerian crisis in 2019 ; based on the fact that the political crises experienced by countries are the greatest threat to their stability and the most serious threat to their entity and the entity of their people. This is what the Algerian military has realized by its constitutional interference in a conflict between people demanding change and a ruling authority, two parties that nearly threatened the State existence.

It only had to line up with the people and be the protector armor through the communication strategy that has been applied. Taking into account the stages of managing the crisis in it and being patient in achieving

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة العسكرية ودورها في إدارة الأزمة الجزائرية 2019، وذلك انطلاقا من أن الأزمات السياسية التي تمر بها الدول تعتبر أكبر تهديد لاستقرارها، وأخطر ما يهدد كيانها وكيان شعوبها، وهذا ما أدركته المؤسسة العسكرية الجزائرية بتدخلها الدستوري في نزاع بين الطرفين كاد أن يؤدي بكيان الدولة ويهدد وجودها، بين شعب يطالب بالتغيير وسلطة حاكمة. فما كان لها الا أن تصطف مع الشعب وتكون درعه الحامي في تجسيد جلي لمهامها الدستورية وذلك من خلال استراتيجية الاتصال التي تم تطبيقها مراعاة لمراحل إدارة الأزمة فيها والتريث في تحقيق المطالب التي تنادي بها الجماهير والتي تحفظ للدولة هيبتها ومكانتها بين الأمم و تحمي المؤسسات القائمة، من خلال إصدار التوجيهات اللازمة وتقديم المقاربة التي تقود نحو الهدف المنشود بأقل التكاليف مع مراقبة ومتابعة التنفيذ.

the demands that the masses advocate, preserving the State's interests and its place among nations, by issuing the necessary directives that lead us towards the desired goal at the lowest costs while monitoring and following up on implementation.

The key words:

الكلمات المفتاحية:

Communication;
Communication strategy; Crisis
management

الاتصال، استراتيجية الاتصال،
إدارة الأزمة.

مقدمة

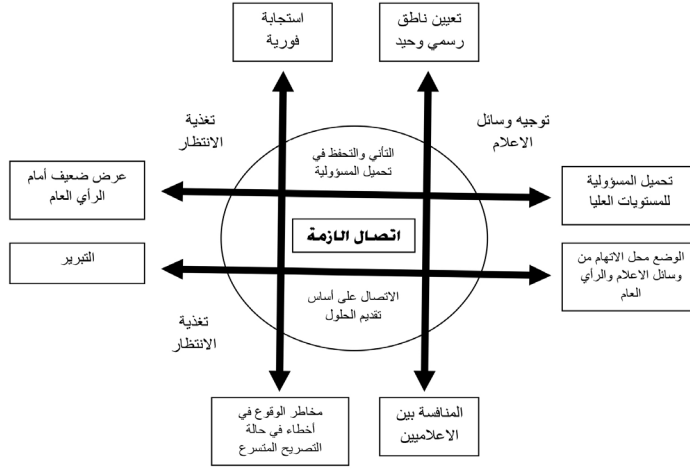
شكلت الأزمات والكوارث على مر العصور تهديدا واضحا للاستقرار البشري وفرضت نفسها كإحدى التحديات أمام منخذ القرار على أعلى المستويات، وذلك من منطلق صيانة وحماية الحياة البشرية ومن منطلق التغلب على تداعياتها (سواء كانت أزمة أو كارثة) عن طريق تسييرها في جانبها التقني من جهة، وبعدها الاتصالي الذي يمثل الحلقة الأهم خلال الأزمات من جهة أخرى، سواء في مرحلة ما قبل الأزمة بمحاولة التنبؤ بها إذا أمكن بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي كمنهج في دراسة الأزمات والأخطار، أو أثناء الأزمة بحسن إدارتها ومواجهتها بسياسة المبادرة قبل رد الفعل، أو مرحلة ما بعد الأزمة من حيث التعلم والاستفادة من الدروس والأخطاء في مرحلة التنفيذ الفعلي للمواجهة والتوثيق للأزمة وأبعادها في مواجهة الأزمات المستقبلية.

لذلك ما شهدته الجزائر خلال سنة 2019 من أزمة كادت تعصف بالبلاد لو لا تدخل المؤسسة العسكرية لأداء مهامها الدستورية في الحفاظ على الوطن والمواطن من مسؤولين اختطفوا أحلام الجزائريين بمحاولتهم الدفع بالبلاد نحو المجهول، لذي تحاول هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على المرتكزات الأساسية للإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة العسكرية كمقاربة علمية ومنهجية اتبعتها لحل الأزمة السياسية.

أهمية استراتيجية الاتصال أثناء الأزمة

لقد أصبحت استراتيجية الاتصال تحديا حاسما بالنسبة للمؤسسة العسكرية وعلى مر السنين، وجدت هذه الأخيرة نفسها في بيئة تنافسية ومتغيرة واحترافية، الأمر الذي دفعها للالتزام باستراتيجيات الاتصال لتطوير نشاطها، ولكي تكون فعالة يجب ان يكون الاتصال موضوعا بعد تفكير عميق والذي سيجرم إلى استراتيجية، وبالتالي سيكون للقيادة القدرة على اعداد خطط عمل اتصالية ستمكن المؤسسة من تنفيذ خططها

وترجمتها الى خطط اتصالية عملياتية، بحيث يلعب عنصر التماسك الداخلي والخارجي دورا كبيرا في جعل اتصال المؤسسة فعالا، وهو ما يسمى باستراتيجية الاتصال التي ستتحمل المسؤولية الثقيلة المتمثلة في جعل الاتصال متماسكا يربط بين سياسة المؤسسة



وأهدافها. والشكل الموالي يوضح أهمية استراتيجية الاتصال أثناء الأزمات. Thich D. Espino, *La communication d'urgence*, transformation de son entreprise, CFPJ éditions, Paris, 2006, p.90

مرتكزات الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة العسكرية أثناء الأزمة

حاولت المؤسسة العسكرية خلال مراحل إدارة الأزمة تطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال المألوفة والأساليب الروتينية المتعارف عليها في إدارة الأزمات، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة الوطن والمواطن.

01 نحو رؤية إستراتيجية

عملت المؤسسة العسكرية على تجنب تحويل الهبة الشعبية السلمية (الحراك) إلى صراع شامل تكون تكلفته كبيرة جدا وغير محسوبة العواقب من خلال دفع بعض الأطراف إلى مرحلة انتقالية أو تأسيسية تدفع البلاد نحو المجهول، وهذا ما تصدت له المؤسسة العسكرية بحكمة وبأسس علمية وخطوات مدروسة وثابتة، ما أبانت على فن ومهارة وخبرة وممارسة ميدانية جيدة وفعالة لقيادة المؤسسة العسكرية.

فاحتاجت إدارة الأزمة من المؤسسة العسكرية إلى تخطيط وتنظيم جيد لمعالجة العديد من مطالب الشعب الحقيقية والتي تحفظ للدولة هيبتها ومكانها بين الأمم، بمراعاة للحلول الدستورية الشرعية من خلال إصدار التوجيهات اللازمة التي تفقد البلاد نحو الهدف المنشود بأقل التكاليف مع مراقبة ومتابعة التنفيذ وفق الأسس التالية:

1. أسلوب علمي وعملي مدروس من قيادة المؤسسة العسكرية لمعالجة الأزمة والتحكم في مسارها واتجاهاتها بهدوء وسرعة.
2. التخطيط المحكم لقيادة المؤسسة العسكرية والتوجيه والمراقبة للتقليل من حدة الأزمة وإيجاد الحلول بأقل الأضرار.
3. الاعتماد على الأشخاص القريبين من الأزمة للمساهمة في حلها مع مرافقة المؤسسة العسكرية لهم كضمانة حقيقية، وهذا الأسلوب علمي له ما يبرره، من خلال الإستلهم من المقاربة اليابانية لمعالجة الأزمة التي تقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون من الأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها. (الدليمي، 2015، ص203).
4. إتباع أسلوب الاجتماعات المستمرة والمتكررة لحل الأزمة من قبل المؤسسة العسكرية لامركزيا وهذا أسلوب علمي يعتمد على الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق عليه بحلقات الجودة اليابانية. (محمد العزاوي، 2010، ص 29)

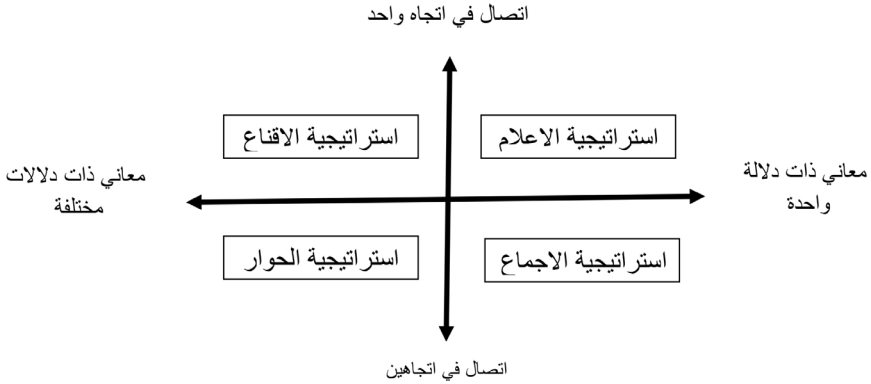
02 إستراتيجية الاتصال وإدارة المؤسسة العسكرية للأزمة

إن إدارة الأزمات تعني الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الدليمي، 2015، ص193)، لذلك، وبغرض التصدي للأزمة الجزائرية 2019 واحتوائها وإيجاد الحلول لها اتبعت المؤسسة العسكرية نموذج رولر «Betteke Van Ruler» وإيمانا من المؤسسة العسكرية بصعوبة استخدام استراتيجية واحدة للاتصال وإنما يمكن استخدام الاستراتيجية الانسب لكل موقف اتصالي فُسِمِي النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال ويعتمد هذا النموذج على استراتيجيات الاتصال وفق لمحورين أساسيين: (الجمال وخيرت، 2005، ص 218 221)

المحور الأول يعتمد على طبيعة عملية الاتصال ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية. ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين.

المحور الثاني فيشير الى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، ويمثل احد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المؤسسة فقط اما الطرف الثاني فيشير الى الرسائل التي تعبر عن رؤى المؤسسة والجمهور وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين.

وفقا لهذين المحورين يكون لدينا اربع استراتيجيات اتصالية هي استراتيجية الاعلام، واستراتيجية الاقناع، واستراتيجية بناء الاجماع وأخيرا استراتيجية الحوار (Ruler).



الشكل يوضح الاستراتيجيات الاتصالية الأربع لـ رولر Ruler

• استراتيجية الاعلام

يكون الاتصال وفقا لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المؤسسة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد يتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات الى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الراي واتخاذ القرارات (عياد، فاروق، 2015، ص214)، وهذا ما اتبعته قيادة المؤسسة العسكرية في إدارة الازمة من خلال تزويد الراي العام بالمعلومات وتنويره لما يحاك ضده من مكائد قد تعصف بالوطن والمواطن، وذلك من خلال الخطابات التي ألقاها المرحوم السيد الفريق أحمد قايد صالح نائب وزير الدفاع الوطني رئيس أركان الجيش الوطني الشعبي، وتطلبت هذه الاستراتيجية سياسات واضحة وأهداف محددة من المؤسسة العسكرية، وأن تعكس الرسائل الاتصالية هذه الأهداف.

• استراتيجية الاقناع

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤية المؤسسة والجمهور، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين وتعد استراتيجية الاقناع هي الاستراتيجية الأساسية في إدارة الازمة، (عياد، فاروق، 2015، ص215). تم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تحقيق مطالب الشعب التي تتفق مع أهداف المؤسسة العسكرية والمتمثلة في استئصال الفساد والمفسدين وتطبيق المادة 07- 08 من الدستور الجزائري هذه الاستراتيجية مكنت المؤسسة العسكرية من خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير.

• استراتيجية الإجماع

وتستخدم هذه الاستراتيجية لبناء علاقات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية مع الحفاظ على كيان جمهورها الداخلي، ويطبق هذا النوع من الاستراتيجيات عندما يحدث تعارض

في المصالح بين طرفين يرى كل منهما ضرورة وجوده على الآخر (مريهان، 2014، ص88) وهنا تدخلت المؤسسة العسكرية كطرف ثالث لتحرير أرضية مشتركة تعد خارطة طريق لحل الأزمة في إطار الدستور، تغلب فيها مصلحة الشعب على أصحاب المصالح الضيقة وهذا على أساس الشعب هو الجمهور النشط Active.

• استراتيجية الحوار

وتجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في الاتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤية كل من المؤسسة وال جماهير (الشعب) ويحمل دلالات تعبر عن وجهة نظر الطرفين وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور وهذا ما تم من خلال الحوار الوطني الشامل وما نتج عنه من مخرجات كانت الأرضية للخروج من الأزمة بمشاركة فعالة من الشعب في صناعة القرارات ورسم معالم الدولة مستقبلا من خلال تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صناعة سياسات الدولة ومعالمها. لذلك مزجت المؤسسة العسكرية بين الاستراتيجيات الاتصالية الأربعة فاعتمدت على ما يلي:

1. سرعة استجابة قيادة المؤسسة العسكرية لمطالب الحراك ومرافقته من منطلق علاقة جيش أمة؛
2. الالتزام التام بالحلول الدستورية للحفاظ على سمعة الدولة أمام المجتمع الدولي.
3. العمل الجماعي أو القيادة الجماعية لإدارة أزمة 2019 من قبل المؤسسة العسكرية.
4. اعتماد الأساليب العلمية المدروسة لحل الأزمة من خلال عدم التسرع في اتخاذ القرارات وعدم التدخل المباشر في إدارة الشؤون السياسية للدولة.
5. الاعتماد على المعلومات والبيانات الدقيقة في إدارة مختلف مراحل الأزمة مما أكسب المؤسسة العسكرية ثقة كبيرة لدى الشعب الذي أصبح يرفع شعارات مؤيدة للمؤسسة.
6. الهدوء وعدم الانفعال طيلة فترة معالجة الأزمة وتجلى ذلك بالصبر في المراحل الأولى للأزمة على أصحاب المصالح المتسبب الرئيسي في الأزمة وصاحبة الانقلاب على السلطة والالتفاف على مطالب الحراك، مع التروي في تطبيق مطالب الشعب وعدم التسرع تحقيقا للعدالة.
7. اهتمام المؤسسة العسكرية بتطوير الأزمة وعدم السماح بتوسعها من خلال محاربة كل الأطراف الداخلية والخارجية التي كانت تريد إطالة أمد الأزمة والدخول في مرحلة انتقالية بمجلس تأسيسي خارج قوانين الجمهورية.
8. اعتماد أسلوب المفاجأة في إصدار القرارات، وهذا ما أحدث إرباكا لدى أطراف

الأزمة المعادية منها خاصة مما قلص من فرص مناوراتها وإضعافها.

فتح قنوات الاتصال بين المؤسسة العسكرية وأطراف الأزمة

ونقصد باتصال الأزمة في هذه الورقة البحثية: تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسات ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات ومضامين الرسائل المتبادلة والتي تبدأ قبل الدور الإعلامي إحلالاً للأزمة وتتواصل بعد نهايته، بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتدخلة للحد من الخسائر المادية والبشرية.

عمل فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة العسكرية على فتح قنوات الاتصال مع كل الأطراف التي من الممكن أن تساهم في حل الأزمة أو التي لها أهمية في تحقيق متطلبات خطة إدارة الأزمة تعزيزاً لفرص الحل وتقليلاً من المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية وذلك وفق خطة مدروسة مرجعيتها الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، متبعين في ذلك ما يلي:

1. التواصل ومرافقة مختلف وسائل الإعلام

إن أهم ما ميز إدارة الأزمة هو أداء مديرية الاتصال والإعلام والتوجيه لأركان الجيش الوطني الشعبي كهيكلي يُعنى بتجسيد الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة العسكرية واتضح ذلك من خلال مرافقة المؤسسة العسكرية لوسائل الإعلام الوطنية والدولية في تغطيتها للأحداث وتقديمها لرسائل المؤسسة العسكرية ببثها ونشرها عبر مختلف المنصات الإعلامية، بهدف إعلام الرأي العام بتطور مسار الأزمة، مما ساعد كثيراً في توفير المعلومات والقضاء على الإشاعات في مهدها، ذلك أن حدوث الأزمات يصاحبه تدفق المعلومات في الوقت الذي تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات الحديثة حول تطور الأزمة، فهي تحاول تحقيق سبق الصحفي ولو على حساب الأزمة ذاتها(هامل، 2009، ص 109).

ونظراً لإدراك المؤسسة العسكرية لأهمية الأسباب التي تجعل التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام أمراً ضرورياً من أهمها: (يوسف أحمد، 2009، ص 254).

- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يعطي فريق الأزمة فرصة أكبر ليكون مؤثراً في الأحداث وليس مستجيباً لهذه الأحداث.
- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يؤدي إلى تحقيق فرصة أفضل في السيطرة على الرسالة الإعلامية المتعلقة بالأزمة.
- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يعطي فرصة كاملة لإزالة سوء الفهم المتعلق بالأزمة وبيع بعض القرارات المصاحبة لها وتصحيح المفاهيم.
- إن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام في بعض الأحيان يعطي فكرة أن الأمور غير

متحكم فيها، كما أن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام قد يفسر على أنه شكل من أشكال الغطرسة والتعجرف.

2. تفعيل اليقظة الإعلامية

أهم شيء مكن المؤسسة العسكرية من مواكبة كل التطورات والإحداث المتسارعة هو تفعيل اليقظة الإعلامية عبر وسائل الإعلام الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي وعناصرها الميدانية من خلال التواجد في مختلف المنصات الالكترونية، اعتمادا على جمع المعلومات من شبكات التواصل الاجتماعي وتصنيفها بطريقة توضح تطور الأحداث، لأن تحليل حركة الرسائل والمشاركات تتيح تحجيذا أسرع للأحداث الجارية من تلك التي تتيحها التقارير التقليدية، (أوماند وبارتيليت، 2014، ص13) على سبيل المثال: حصر زيادة غير مسبوقة في المشاركات والتعليقات المرتبطة بالعصيان المدني المحتمل أثناء الأزمة مما سهل على إدارة الأزمة تنفيذ الاستجابات الطارئة على نحو أكثر سرعة وفاعلية.

3. إعداد مخطط اتصالي

عمدت المؤسسة العسكرية على إعداد مخطط اتصال يوصف بالمرونة وسهولة عملية إدارة الأزمة من خلال ردود الأفعال السريعة، والتقليص من الخسائر التي تسببها الأحداث وذلك بتزويد المؤسسة العسكرية بالمعلومات الضرورية عن الأشخاص والمؤسسات التي يمكن الاتصال بهم مباشرة في حالة وقوع طوارئ (الولاية، الوزراء، مدراء المؤسسات الإستراتيجية، القضاة، مديرية الأمن الوطني، الحماية المدنية...الخ) وبالتالي السبق في التصريح المباشر من طرف المؤسسة، لان أي تأخر في عملية الاتصال، سيفسر عن عدم اكترائها واهتمامها بالأزمة.

4. التواصل مع الحراك الشعبي وحمايته

قال السيد الفريق أحمد قايد صالح نائب وزير الدفاع الوطني رئيس أركان الجيش الوطني الشعبي في كلمة ألقاها بمناسبة ترؤسه اجتماعا لمتابعة التطورات المرتبطة بالاقتراح الذي تقدمت به المؤسسة العسكرية والرامي إلى تفعيل المادة 08-07 - 102 من الدستور الجزائري.

«...لا يمكنني السكوت على ما يحاك ضد هذا الشعب من مؤامرات وفسائس دينية من طرف عصابة امتهنت الغش والتدليس والخداع، ومن أجل ذلك فأنا في صفه وإلى جانبه في السراء، كما كنت بالأمس، وأتعهد أمام الله والوطن والشعب أنني لن أدخر جهدا في سبيل ذلك مهما كلفني الأمر» (خطب ورسائل، 2019، ص21)

هذا الاصطفاف مع الشعب شكل لحمة واحدة عززها أسلوب المؤسسة في التواصل مع شعبها من خلال الخطابات المستمرة طيلة الأزمة والتي دلت في مضمونها على

أن مؤسسة الجيش هي من عمق الشعب وهي قلبه النابض، كما شكلت الحماية الأمنية للحراك الشعبي سابقة لم يشهدها العالم، إذ طيلة عشرة أشهر وفي أغلب ولايات الوطن لم تقع اشتباكات بين عناصر الأمن وفعاليات الحراك الشعبي رغم العديد من الاستفزازات من قبل بعض الأطراف وهذا من خلال مهارات التواصل التي تحلى بها أفراد الأمن تحقيقا لتعليمية رئيس الأركان والتي كانت واضحة في كلمته التي ألقاها أثناء زيارته إلى الناحية العسكرية الرابعة في الفترة من 15 إلى 18 أبريل 2019 «إن قرار حماية الشعب بمختلف مكوناته قرار لا رجعة فيه ولن نحيد عنه مهم كانت الظروف والأحوال، وانطلاقا من متانة الثقة التي تربط الشعب بجيشه، أسدينا تعليمات واضحة لا لبس فيها لحماية المواطنين لاسيما أثناء المسيرات...» (خطب ورسائل، 20019، ص29)

5. الاتصال التفاعلي

من خلال تواجد العناصر الأمنية المكلفة بتقديم المعلومات والرد على كل الإشاعات والأكاذيب ميدانيا وعن طريق شبكة لا متناهية من الأفراد المكلفين بالرد على مستوى منصات التواصل الاجتماعي الرسمية وغير رسمية، وهذا ما شكل اتصالا تفاعليا أثناء الأزمة، سمح بالحد من نطاق ومدة الأزمة، كما مكن للتصورات القائمة حول الأزمة والمعلومات المقدمة حولها أن تقلل من حدتها، حيث تصدرت المؤسسة العسكرية وفق مقاربتها الاتصالية للحد من انتشار الإشاعات والأكاذيب ما ميز تنظيم إدارة الأزمة واتصالها التفاعلي ميدانيا من خلال «خلية الأزمة» كأول رمز يميز تسيير الأزمة وذلك عن طريق مواصلة واستمرار العلاقات المبنية قبل الأزمة، كمحرك حقيقي للتنسيق والربط أثناء الأزمة.

خاتمة

لقد أبانت المؤسسة العسكرية من خلال إدارة الأزمة الجزائرية 2019 على مهارة فائقة وخبرة طويلة في بناء الاستراتيجية الاتصالية وتطبيقها وفق المراحل التي مرت بها الأزمة بخطواتها العلمية ممزوجة بخبرة لقياداتها وعناصرها الميدانية وتجلى ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها والاستقرار الذي عرفته البلاد سياسيا. كان ذلك بفضل الاستراتيجية الاتصالية المتبعة من قبل المؤسسة العسكرية والتي طبقت من خلالها النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال والذي يعتمد على أربع استراتيجيات اتصالية متكاملة كان لها الأثر الكبير في الخروج من الأزمة بأقل التكاليف.

1. خلاصة خطب ورسائل السيد الفريق أحمد فاند صالح نائب وزير الدفاع الوطني رئيس أركان الجيش الوطني الشعبي، مديرية الايصال والاعلام والتوجيه، الطبعة الاولى، الطباعة الشعبية للجيش، ديسمبر 2019.
2. أسير دافيد أوماند وجيمي بارتليت وكارل ميلر، استخبارات وسائل التواصل الاجتماعي، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، العدد 225 السنة 2014 دولة الإمارات العربية المتحدة.
3. الجمال راسم محمد وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة-المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، 2005، القاهرة.
- خريت عياد، أحمد فاروق، العلاقات العامة والاتصال المؤسسي عبر الانترنت، الدار المصرية اللبنانية 2015، لبنان.
5. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الازمات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015.
6. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي وتطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010، الأردن.
7. مريهان محسن الطنطاوي، الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمة، دار العالم العربي 2014، القاهرة.
8. الهامل مهدي، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة لوحدة من الوحدات الصناعية والخدمية، رسالة دكتوراه في تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009، الجزائر.
9. يوسف احمد ابو فارة، إدارة الازمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة، اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2009، الأردن.
- Rutter, B., The Communication Grid: An Introduction of A Model of Four Communication Strategies, Public Relations Review, 30- 2-2004
11. Thierry Do Espirito, La communication de changement, les clés pour la transformation de son entreprise, CFPJ éditions, Paris, المصدرréussir la: 2006