

## العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية

## The role of public relations in administrative crises management for

## Jordanien business organisations

زهري محمد عبد الفتاح<sup>1</sup>، الضمور أسامة عودة<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة المنصورة، zohry2010@yahoo.com<sup>2</sup> الجامعة الهولندية، osamdamour@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/04/01

## ملخص:

نشأت العلاقات العامة بظهور المجتمعات البشرية، وتطورت مع تطور صور الحياة والمجتمعات وكنتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمنظمات، ويهدف هذا البحث إلى التعرف على دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات الإدارية قبل وأثناء وبعد حدوثها بالشكل الذي يحقق الأهداف التي انشأت بسببها، وكذلك التعرف على أهم المعوقات والعقبات التي تواجه إدارات العلاقات العامة في منظمات الأعمال الأردنية، والتي تحد من قدرتها على الاضطلاع بالدور الرئيسي في التصدي للأزمات الإدارية في هذه المنظمات. من أجل تحقيق هذا الهدف، وقد وزعت أداة الدراسة على (600) موظف، رئيس قسم، مدير، مدير عام/أمين عام لعشرين منظمة أعمال تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وبعد جمع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (591) استبانة، شكل مجيئوها العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة. أظهرت النتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية بالأزمات قد جاءت ضمن الدرجة المتوسطة.

كلمات مفتاحية: العلاقات العامة، إدارة الأزمات، منظمات الأعمال.

تصنيفات JEL: C42؛ M10؛ O29

## Abstract:

Public relations arose with the emergence of human societies, developed with the development of life and societies, as a natural result of social interaction between individuals

المؤلف المرسل: زهري محمد عبد الفتاح، الإيميل: zohry2010@yahoo.com

and organizations.

The aim of this research is to identify the role of public relations management in dealing with administrative crises before, during and after the event in a manner that achieves the objectives that were established because of it. It also identifies the main obstacles and obstacles facing public relations departments in Jordanian business organizations, In order to achieve this objective, the study sample consisted of (600) employees, head of department, director, general manager / secretary general of 20 business organizations randomly selected representing all sectors. After collecting the questionnaires, the number of retrieved (591) questionnaire, the respondents form the final number of the sample of the study sample. The results of the sample of the study sample in Jordanian business organizations for the role of public relations in the management of crisis management in the crises came within the middle class.

**Keywords:** Public relations, crisis management, Business Organizations

**JEL Classification Codes:** C42 :M10 :O29

## 1. مقدمة

تمثل العلاقات العامة نشاطاً ترويجياً متميزاً ينطوي على محاولة اتصال اقناعي تستطيع منظمة الأعمال الحديثة بناء علاقات حسنة وودية بينها وبين أفراد الجمهور الذي تتعامل معه سواء كان هؤلاء الأفراد ممن يعملون داخل المنظمات أم من هم خارجها كالعملاء والزبائن وصولاً لتكوين صورة إيجابية عن المنظمة في أذهان هذا الجمهور، وتسعى العلاقات العامة إلى تعميق إحساس الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل في تحقيق المطالب العامة وتحسين الاتصالات المطلوبة بين أجزاء المنظمة (احمد، 2002).

ولا تقتصر احتمالات حدوث الأزمة الإدارية على منظمة أعمال معينة بصرف النظر عن نشاطها دون غيرها، حيث تضع الأزمة الإدارية منظمة الأعمال أمام اختيار صعب، يقع فيه على عاتق إدارة العلاقات العامة والقائمين عليها دور مهم يجب أن يضطلعوا به تجاه هذه الأزمة الإدارية، دور يمكن المنظمة ككل من التصدي لها ومعالجتها باتخاذ إجراءات مناسبة مع أفراد

هذه المنظمة داخليا وخارجيا من خلال وسائل الاتصال الفعالة التي تعمل على تشخيص هذه الأزمات وتزيد القدرة على انتشار المنظمة من المأزق والآثار السلبية للأزمات الإدارية وبالتالي تهيئة المناخ الإيجابي لانتشار سمعة المنظمة وصورتها الذهنية وإعادتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة (هلال، 2004).

### 1.1. مشكلة وأسئلة الدراسة :

إن العلاقة القائمة بين العلاقات العامة والأزمات الإدارية تقوم على أساس محاولة أقسام ومديريات العلاقات العامة على مواجهة هذه الأزمات الإدارية، والحد من تفاقمها، ومعالجة آثارها، ولخطورة الأزمة الإدارية وخطورة نتائجها على منظمات الأعمال؛ فإنه من الضروري الاستعداد لها والوقاية منها تحسبا لحدوثها، وبالتالي فمن المفترض من دور العلاقات العامة أن تصب جزءا من جهدها وعملها للكشف عن الأزمات الكامنة، والتخطيط لمعالجتها قبل حدوثها، وعليه تتلخص المشكلة البحثية في دراسة دور العلاقات العامة في الوقاية من الأزمات، ومن ثم إدارتها، وإدارة ما بعدها، والاستفادة من آثارها الإيجابية. وتبرز مشكله الدراسة في الآتي:

- عدم وضوح دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية سواء في حاله وجود فريق لأداره الأزمه او عدم وجوده.
- عدم وجود استراتيجيه واضحة لعمل العلاقات العامة أثناء المواقف الطارئة.
- عدم توفر الإمكانيات الفنية والتدريبية للعلاقات العامة في التعامل مع الأزمات الإدارية قبل وأثناء وبعد وقوعها.
- وتسعى الدراسة من خلال مشكلتها على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التالية:
- ما هو دور العلاقات العامة التشخيصي لإدارة الأزمة الإدارية؟
- ما هو دور العلاقات العامة العلاجي لإدارة الأزمة الإدارية؟
- ما هو دور العلاقات العامة الوقائي لإدارة الأزمة الإدارية؟
- ما هو دور العلاقات العامة في القدرة على إدارة الأزمة الإدارية بالأزمة؟

### 2.1. أهمية الدراسة:

ترجع أهميه هذه الدراسة إلى الآتي:

- عدم وجود دراسات متعمقة تناولت موضوع العلاقات العامة في منظمات الأعمال الأردنية ودورها في إدارة الأزمات الإدارية، الأمر الذي يوضح الحاجة إلى الكثير من الدراسات والأبحاث.
  - أهميه إدارات العلاقات العامة ودورها في مسانده وتميئه الظروف المناسبة للإدارات المختلفة لإدارة الأزمات الإدارية بحيث يكون للعلاقات العامة دورا مهما في تحديد اخفاق أو نجاح المنظمات بفعل هذه الأزمات.
  - نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين في إدارة العلاقات العامة في منظمات الأعمال الأردنية وذلك من خلال تزويدهم بحقيقة واقع العلاقات العامة وكيف يجب أن تكون مضطلعة بدور يمكنها من التعامل مع الأزمات الإدارية.
  - لذلك تبرز أهميه العلاقات العامة في كونها تقترب كثيرا" من واقع أعمال وأنشطه العلاقات العامة في منظمات الأعمال الأردنية وما تؤديه من دور مهم في إدارة الأزمات الإدارية. وهذا يتطلب التعرف على دور إدارة العلاقات العامة في بعض منظمات الأعمال الأردنية في طريقة وآليات تعاملها مع الأزمات الإدارية، خاصة وأن إدارة الأزمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار من القيادات الإدارية الإحاطة بها ومعرفة كيفية استخدامها لأزاله المخاطر ورفع مستوى جاهزية العلاقات العامة لمجابهة الأزمات الإدارية.
- 3.1. أهداف الدراسة:

إن إدارة العلاقات العامة تتمثل في مدى قدره إدارة منظمات الأعمال على التنبؤ بالأزمات الإدارية والتخطيط لمواجهةها، والقدرة على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوثها. ويتمثل هدف الدراسة في التعرف على دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات الإدارية قبل وأثناء وبعد حدوثها بالشكل الذي يحقق الأهداف التي انشأت بسببها، وذلك عن طريق التعرف على مدى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على طبيعة الأزمات الإدارية وماهيتها؛
- التعرف على الدور الذي يمكن للعلاقات العامة في بعض منظمات الأعمال الأردنية القيام به قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات الإدارية؛
- التعرف على الدور التشخيصي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية؛

• التعرف على الدور العلاجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية؛

• التعرف على الدور الوقائي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية.

إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات والعقبات التي تواجه إدارات العلاقات العامة في منظمات الأعمال الأردنية، والتي تحد من قدرتها على الاضطلاع بالدور الرئيسي في التصدي للأزمات الإدارية في هذه المنظمات.

## 2. الأدبيات النظرية للدراسة

### 1.2. مفاهيم أساسية حول العلاقات العامة وإدارة الأزمات:

نشأت العلاقات العامة بظهور المجتمعات البشرية، وتطورت مع تطور صور الحياة والمجتمعات وكنتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمنظمات، والعلاقات العامة كمنشأ مارسها الإنسان منذ أقدم العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعاون مع باقي أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، وعلى مد التاريخ فقد تفهم القادة والزعماء مدى أهمية التأثير على الرأي العام للجمهور من خلال إقناعهم بأفكارهم وآرائهم (دقاسمة والأعرجي، 2000).

ويظهر الفرق بين العلاقات العامة والإعلان والإشهار في أن العلاقات العامة Public Relation مهمة إدارية تعتمد على جميع أشكال الاتصال المتاحة من الاتصال الشخصي إلى الاتصال الجماهيري، بينما يعتبر الإعلان Advertising مهمة توثيقية تعتمد على وسائل الاتصال الجماهيري، والاتصال فيها ذو اتجاه واحد، أما الإشهار (الدعاية) Publicity فهو نشر القصص الإخبارية في وسائل الإعلان المختلفة، وهي بهذا المعنى تكون أداة من أدوات العلاقات العامة، وقد توظف العلاقات العامة للإعلان لخدمة أهدافها (بلعباس، 2009).

تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة فيعتبرها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وتحافظ على ثقتهم، عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها (يونس، 2008).

ويرى عبوى (2007) أن الأزمات هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة حتى تعود إلى مسارها الطبيعي. وتعرف الأزمات الإدارية بأنها حالة أو ظاهرة إدارية تمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تقود إلى نتائج غير مرغوبة وذلك إذا لم تكن هناك أطراف معنية مستعدة أو قادرة على احتوائها أو درء أخطائها (توفيق، 2004).

وأما مفهوم إدارة الأزمة في العلاقات العامة فيتمثل في سلسلة الإجراءات "القرارات" الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمؤسسة (الشعلان، 2002). ويوضح عليوة (2003) وحواش (2005) خصائص الأزمات فيما يلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة؛
- يصعب فيها التحكم في الأحداث؛
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية؛
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ؛
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار؛
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة؛
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهمة وغير المهمة واتساع جبهة المواجهة؛
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

## 2.2. متطلبات إدارة الأزمة

### 1.2.2. فريق إدارة الأزمات:

أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو

اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات (الصيرفي، 2003).

#### 2.2.2. التخطيط:

يعد التخطيط للعمل أحد أهم الشروط الهامة للنجاح والسيطرة على تداعيات الأزمة دون مزيد من المفاجآت غير المنتظرة، إن التخطيط للأزمة بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، "فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات؛ الذي يحتاج إلى تكاتف أكثر من جهة، كي تمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها، وتتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية "فريق إدارة الأزمات"، فمن المفترض أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمر هام في خطة إدارة الأزمات؛ لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات (ماهر، 2006).

#### 3.2.2. سيناريوهات الأزمات:

إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات؛ لتفادي المواقف الحرجة، وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط؛ يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة، ومن هنا فإن كتابة تصورات وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال في شكل حقيقة افتراضية، وكجزء من السيناريو؛ يمكن إعداد شجرة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، ويستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات؛ نظراً لأنه يمكن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة (الخضيري، 2003).

#### 4.2.2. خطة اتصالات الأزمة:

لا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها؛ فهي جزءٌ مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة؛ إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً؛ بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة، "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات؛ تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام" وأخرى للاتصال مع الجماهير (الهميم، 2004).

### 5.2.2. التنبؤ الوقائي :

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنداري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها (الضحيان، 2001).

### 3. منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية، فهي وصفية كونها هدفت الى الكشف عن تقديرات استجابات عينة الدراسة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال الأردنية، والدور الذي تقوم به أقسام ومديريات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، أما في الجانب التحليلي فقد هدفت إلى تحليل الأدب النظري والبيانات التي تم جمعها من الميدان العملي من خلال الاستبانة للدور الذي تقوم به أقسام ومديريات العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

### 1.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات الأعمال وبكافة توصيفاتها، والعاملة داخل المملكة الأردنية الهاشمية، والتي بلغ عددها (15918) وبين الجدول (1) توزيع منظمات الأعمال المكونة لمجتمع الدراسة.

### الجدول 1: توزيع منظمات الأعمال المكونة لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العاملين	الشركة
24.4%	4013	شركات قطاع مالي وخدمي
45.7%	3348	شركات قطاع صناعي
6.3%	8094	شركات قطاع تجاري
11.0%	463	مؤسسات ووزارات عامة
100%	15918	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 2.3. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (632) موظف، رئيس قسم، مدير، مدير عام/أمين عام لعشرين منظمة أعمال تم اختيارها بالطريقة العشوائية (ملحق رقم 2) لتمثل جميع القطاعات، وتم اختيارهم حسب الجداول الاحصائية. وقد تم استثناء (32) فردا من أفراد الدراسة لغايات حساب الصدق والثبات الإحصائي لأداة الدراسة، تم اختيارهم مع مراعاة أن تتضمن عينة الثبات مختلف الرتب الوظيفية، كما تم مراعاة متغيري الخبرة والعمر والجنس والمسعى الوظيفي في عينة الثبات، وقد وزعت أداة الدراسة على (600) فردا، وبعد جمع الاستبانات بلغ عدد المسترجع منها (591) استبانة، شكل مجيؤها العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع العدد النهائي لأفراد الدراسة في ضوء متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، العمر، المسعى الوظيفي.

الجدول 2: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس، وسنوات الخبرة، والعمر والمسعى الوظيفي

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	395	66.8%
	أنثى	196	33.2%
	المجموع	591	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	236	39.9%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	195	32.9%
	أكثر من 10 سنوات	160	27.2%
	المجموع	591	100%
العمر	25-20	204	34.4%
	30-26	196	33.1%
	35-31	91	15.5%

17.0%	100	أكبر من 35	المسمى الوظيفي
100%	591	المجموع	
42.3%	250	موظف	
20.6%	122	رئيس قسم	
20.1%	119	مدير	
17.0%	100	مدير عام / أمين عام	
100%	591	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 3.3. أداة الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة في الكشف وتحليل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية، قام الباحثان بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. حيث تم وضع قائمة بالفقرات المرتبطة بقياس تصورات أفراد عينة الدراسة. ومن ثم تم صياغتها على شكل استبانة مكونة من:

- البُعد الأول دور العلاقات العامة التشخيصي للأزمة الإدارية، ويتكون من (10) فقرات.
- البُعد الثاني: دور العلاقات العامة العلاجي للأزمة الإدارية، ويتكون من (10) فقرات.
- البُعد الثالث: دور العلاقات العامة الوقائي للأزمة الإدارية، ويتكون من (10) فقرات.
- البُعد الرابع: الإدارة بالأزمات، ويتكون من (7) فقرات.

وبهذا يكون مجموع فقرات أداة الدراسة (37) فقرة

وقد صممت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس (ليكرت الخماسي) التدرج كما

يلي:

موافق بشدة ولها (5) درجات، موافق ولها (4) درجات، محايد ولها (3) درجات، غير موافق ولها (درجتان)، غير موافق بشدة ولها (درجة واحدة).

### 4.3. صدق البناء التكويني لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق بناء أداة الدراسة بحساب معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وذلك من خلال إظهار درجة اتساق كل فقرة من الفقرات

مع البُعد الواردة فيه، بمعنى أن قيمة معامل "ألفا" لفقرة ما تعكس درجة اتساق فقرات البُعد في حالة حذف تلك الفقرة "Cronbach's Alpha if Item Deleted"، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة من الفقرات مع البُعد الواردة فيه، وقد بلغت قيم معاملات الاتساق الداخلي (ألفا) ومعاملات الارتباط كما في الجدول (3).

الجدول 3: قيم معاملات "كرونباخ ألفا" ومعاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة في بعدها

أبعاد الدراسة (دور العلاقات العامة التشخيصي للأزمة الإدارية، والعلاجي، والوقائي والإدارة بالأزمات)					
الفقرة	قيمة ألفا	معامل الارتباط	الفقرة	قيمة ألفا	معامل الارتباط
1	0.87	**0.77	21	0.91	**0.65
2	0.86	**0.73	22	0.91	**0.62
3	0.88	*0.45	23	0.90	**0.78
4	0.87	**0.56	24	0.91	**0.47
5	0.87	**0.58	25	0.89	**0.59
6	0.88	**0.47	26	0.91	**0.65
7	0.86	**0.71	27	0.88	**0.67
8	0.86	**0.75	28	0.91	**0.56
9	0.86	**0.73	29	0.91	**0.63
10	0.87	**0.70	30	0.90	**0.67
11	0.87	**0.65	31	0.91	**0.67
12	0.86	**0.72	32	0.91	*0.45
13	0.88	**0.51	33	0.91	**0.64
14	0.88	*0.46	34	0.91	**0.62
15	0.91	**0.54	35	0.91	**0.46
16	0.90	**0.54	36	0.92	*0.44
17	0.91	**0.58	37	0.91	**0.63
18	0.90	**0.63			
19	0.91	**0.55			
20	0.90	**0.72			

المصدر: من إعداد الباحثين

\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). \*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

### 5.3. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، حيث تم إعادة تطبيق الأداة على العينة المكونة من (32) فرداً، بعد مرور (15) يوماً على التطبيق الأول، ثم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات لأداة.

الجدول 4: قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار

الأبعاد	قيمة معامل الثبات
دور العلاقات العامة التشخيصي للأزمة الإدارية	0.91
دور العلاقات العامة العلاجي للأزمة الإدارية	0.92
دور العلاقات العامة الوقائي للأزمة الإدارية	0.90
الإدارة بالأزمات	0.91

المصدر: من إعداد الباحثين

وتعدّ معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية، ومن هنا يمكن وصف أداة الدراسة هذه بالثبات العالي، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

◆ النتائج المتعلقة بالإجابة عن المحور الثاني: ما هو دور العلاقات العامة التشخيصي لإدارة الأزمة الإدارية؟

للإجابة عن هذا المحور تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة التشخيصي في إدارة الأزمات الإدارية، والواردة في فقرات البُعد الأول من أداة الدراسة، وعددها عشرة فقرات، وكانت النتائج كما في الجدول (5).

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة التشخيصي في إدارة الأزمات الإدارية، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	لا توجد مهمات واضحة لأقسام أو مديريات العلاقات العامة	4.11	0.91	1	مرتفعة
10	يجب أن يتصف موظف العلاقات العامة بالقدرة على تحليل الأمور	4.09	0.98	2	مرتفعة
5	يوجد قسم او مديرية للعلاقات العامة مستقل داخل المنظمة	4.05	1.04	3	مرتفعة
4	ينحصر دور العلاقات العامة في الابعاد الاجتماعية داخل المنظمات	3.85	0.90	4	مرتفعة
3	تحليل الحالة الراهنة للمنظمات داخليا يعتبر من الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة.	3.77	1.07	5	مرتفعة
1	يتمثل دور العلاقات العامة بالعمل مع الجهات خارج نطاق المنظمة فقط .	3.59	1.00	6	متوسطة
7	قسم او مديرية العلاقات العامة غير ضروري	3.55	1.07	7	متوسطة
8	تقوم اقسام او مديريات العلاقات العامة بعمل دراسات تتبع فيها المشاكل والازمات الداخلية	3.52	1.05	8	متوسطة
9	تقوم اقسام او مديريات العلاقات العامة بعمل دراسات تتبع فيها المشاكل والازمات الخارجية	3.50	1.10	9	متوسطة
2	ليس للعلاقات العامة دور في تتبع المشاكل الداخلية للمنظمات.	3.49	0.98	10	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.65	0.49		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين

تشير النتائج في الجدول (5) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة التشخيصي في إدارة الأزمات الإدارية قد جاءت ضمن الدرجة

المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديراتهم (3.65) والانحراف المعياري (0.49)، وبالنسبة للفقرات التي تعبر عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية فقد تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية فيها بين الدرجة المرتفعة والدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.11) في مداها الأعلى وكان للفقرة (6) وبين (3.49) في مداها الأدنى وكان للفقرة (2). حيث كانت أعلى الفقرات التي تشير إلى درجة مرتفعة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية، هي: الفقرة (6) "لا توجد مهمات واضحة لأقسام أو مديريات العلاقات العامة"، والتي جاءت في الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.91)، تليها في الترتيب الثاني الفقرة (10) "يجب أن يتصف موظف العلاقات العامة بالقدرة على تحليل الأمور"، وبمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.98)، وحلت في الترتيب الثالث الفقرة (5) "يوجد قسم أو مديرية للعلاقات العامة مستقل داخل المنظمة"، وبمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (1.04).

أما أقل الفقرات التي تشير إلى درجة متوسطة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية، فكانت: الفقرة (2) "ليس للعلاقات العامة دور في تتبع المشاكل الداخلية للمنظمات"، والتي حلت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.98)، وفي الترتيب قبل الأخير جاءت الفقرة (9) "تقوم أقسام أو مديريات العلاقات العامة بعمل دراسات تتبع فيها المشاكل والازمات الخارجية"، وبمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.02).

#### ◆ النتائج المتعلقة بالإجابة عن المحور الثالث: ما هو دور العلاقات العامة العلاجي لإدارة الأزمة الإدارية؟

للإجابة عن هذا المحور تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة العلاجي في إدارة الأزمات الإدارية، والواردة في فقرات البعد الثاني من أداة الدراسة، وعددها عشرة فقرات، وكانت النتائج كما في الجدول (6).

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة العلاجي في إدارة الأزمات الإدارية، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	---------

" العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية "

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	لا بد من زيادة مسؤوليات وصلاحيات اقسام ومديريات العلاقات العامة بخصوص حل الأزمات الإدارية	4.12	0.86	11	مرتفعة
17	يرتبط دور اقسام ومديريات العلاقات العامة بكفاءة رئيس القسم أو المدير	4.03	0.95	12	مرتفعة
13	ليس لاقسام ومديريات العلاقات العامة دور في حل المشكلات والازمات الادارية	4.00	0.94	13	مرتفعة
15	لا تملك اقسام ومديريات العلاقات العامة في منظمات الاعمال التفويض المناسب لحل المشكلات والازمات الادارية	3.97	1.00	14	مرتفعة
11	تأخذ اقسام ومديريات العلاقات العامة مواجهة المشاكل الداخلية على عاتقها	3.80	0.95	15	مرتفعة
16	اقسام ومديريات العلاقات العامة تعتبر جزء من المشكلات في الازمات الادارية	3.74	0.94	16	مرتفعة
12	تأخذ اقسام ومديريات العلاقات العامة مواجهة المشاكل الخارجية على عاتقها	3.71	0.97	17	مرتفعة
18	حجم وأثر الأزمات الادارية أكبر من قدرات وصلاحيات اقسام ومديريات العلاقات العامة	3.63	1.13	18	متوسطة
20	يوجد فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة في المنظمة	3.59	1.01	19	متوسطة
19	دور مديريات واقسام العلاقات العامة في منظمات الاعمال فيما يتعلق بحل المشكلات والازمات الادارية هو دور ثانوي	3.57	0.91	20	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.81	0.52		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين

تشير النتائج في الجدول (6) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة العلاجي في إدارة الأزمات الإدارية قد جاءت ضمن الدرجة

المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديراتهم (3.81) والانحراف المعياري (0.52)، وبالنسبة للفقرات التي تعبر عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية فقد تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية فيما بين الدرجة المرتفعة والدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.12) في مداها الأعلى وكان للفقرة (14) وبين (3.57) في مداها الأدنى وكان للفقرة (19). حيث كانت أعلى الفقرات التي تشير إلى درجة مرتفعة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية، هي: الفقرة (14) "لابد من زيادة مسؤوليات وصلاحيات اقسام ومديريات العلاقات العامة بخصوص حل الأزمات الادارية"، والتي جاءت في الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.86)، تليها في الترتيب الثاني الفقرة (17) "يرتبط دور اقسام ومديريات العلاقات العامة بكفاءة رئيس القسم أو المدير"، وبمتوسط حسابي (4.03)، وبانحراف معياري (0.95)، وحلت في الترتيب الثالث الفقرة (13) "ليس لأقسام ومديريات العلاقات العامة دور في حل المشكلات والازمات الادارية"، وبمتوسط حسابي (4.00)، وبانحراف معياري (0.94). أما أقل الفقرات التي تشير إلى درجة متوسطة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية، فكانت: الفقرة (19) "دور مديريات واقسام العلاقات العامة في منظمات الاعمال فيما يتعلق بحل المشكلات والازمات الادارية هو دور ثانوي"، والتي حلت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.91)، وفي الترتيب قبل الأخير جاءت الفقرة (20) "يوجد فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة في المنظمة"، وبمتوسط حسابي (3.59)، وبانحراف معياري (1.01).

#### ◆ النتائج المتعلقة بالإجابة عن المحور الرابع: ما هو دور العلاقات العامة الوقائي لإدارة الأزمة الإدارية؟

للإجابة عن هذا المحور تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة الوقائي في إدارة الأزمات الإدارية، والواردة في فقرات البعد الثاني من أداة الدراسة، وعددها عشرة فقرات، وكانت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة الوقائي في إدارة الأزمات الإدارية، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
24	تقترح اقسام ومديريات العلاقات العامة برامج تأهيلية تعمل على زيادة كفاءة الاتصالات بين موظفي منظمات الأعمال	4.01	0.94	21	مرتفعة
22	تقوم اقسام ومديريات العلاقات العامة بعمل دراسات تقيس الرضا الوظيفي لموظفي المنظمات	3.96	1.00	22	مرتفعة
23	تقوم اقسام ومديريات العلاقات العامة بعمل دراسات تقيس كفاءة الاتصالات بين كافة موظفي المنظمات	3.85	0.95	23	مرتفعة
21	تقوم اقسام ومديريات العلاقات العامة بعمل دراسات تقيس طبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين كافة موظفي المنظمات	3.77	0.94	24	مرتفعة
25	لأقسام ومديريات العلاقات العامة دور ايجابي في تفادي الازمات الادارية قبل وقوعها	3.71	0.97	25	مرتفعة
29	الدراسات والابحاث المتعلقة بالموارد البشرية يجب أن تكون من أهم مهمات اقسام ومديريات العلاقات العامة	3.60	1.13	26	متوسطة
27	يرتبط دور اقسام ومديريات العلاقات العامة بالقدرة على استقرار المستقبل فيما يتعلق بالأزمات الادارية	3.55	1.01	27	متوسطة
28	موظف العلاقات العامة يجب أن يكون مؤهلا من الناحية النفسية والعلمية والاجتماعية من اجل القدرة على التنبؤ بالأزمات الادارية	3.50	0.91	28	متوسطة
26	موظفي اقسام ومديريات العلاقات العامة لا يدركون الدور الوقائي للعلاقات العامة في الحد من الازمات الادارية	3.22	1.02	29	متوسطة
30	ليس لأقسام ومديريات العلاقات العامة أي دور وقائي في المشاكل والازمات الادارية	3.11	1.05	30	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	المتوسط الكلي	3.62	0.50		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة الوقائي في إدارة الأزمات الإدارية قد جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديراتهم (3.62) والانحراف المعياري (0.50)، وبالنسبة للفقرات التي تعبر عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية فقد تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية فيما بين الدرجة المرتفعة والدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.01) في مداها الأعلى وكان للفقرة (24) وبين (3.11) في مداها الأدنى وكان للفقرة (30). حيث كانت أعلى الفقرات التي تشير إلى درجة مرتفعة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية، هي: الفقرة (24) "تقترح اقسام ومديريات العلاقات العامة برامج تأهيلية تعمل على زيادة كفاءة الاتصالات بين موظفي منظمات الأعمال"، والتي جاءت في الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.94)، تليها في الترتيب الثاني الفقرة (22) "تقوم اقسام ومديريات العلاقات العامة بعمل دراسات تقيس الرضا الوظيفي لموظفي المنظمات"، وبمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (1.00)، وحلت في الترتيب الثالث الفقرة (23) "تقوم اقسام ومديريات العلاقات العامة بعمل دراسات تقيس كفاءة الاتصالات بين كافة موظفي المنظمات"، وبمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.95).

أما أقل الفقرات التي تشير إلى درجة متوسطة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية، فكانت: الفقرة (30) "ليس لأقسام ومديريات العلاقات العامة أي دور وقائي في المشاكل والأزمات الإدارية"، والتي حلت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.05)، وفي الترتيب قبل الأخير جاءت الفقرة (26) "موظفي اقسام ومديريات العلاقات العامة لا يدركون الدور الوقائي للعلاقات العامة في الحد من الازمات الادارية"، وبمتوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (1.02).

◆ النتائج المتعلقة بالإجابة عن المحور الخامس: ما هو دور العلاقات العامة في القدرة على ادارة الأزمة الإدارية بالأزمة؟

للإجابة عن هذا المحور تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية، والواردة في فقرات البُعد الثاني من أداة الدراسة، وعددها عشرة فقرات، وكانت النتائج كما في الجدول (8).

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في القدرة على ادارة الأزمة الإدارية بالأزمة، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
35	الإدارة بالأزمات طريقة لحل المشكلات القائمة	4.03	0.95	31	مرتفعة
32	إفْتعال الأزمات وسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة	3.92	1.02	32	مرتفعة
37	الإدارة بالأزمات ليست من دور العلاقات العامة	3.65	0.91	33	متوسطة
34	للأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث	3.60	0.92	34	متوسطة
31	الإدارة بالأزمات تقوم على إفْتعال الأزمات	3.52	0.96	35	متوسطة
36	الإدارة بالأزمات طريقة غير فعالة لمواجهة الأزمات	3.43	1.02	36	متوسطة
33	الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين	3.31	1.03	37	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.64	0.52		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية بالأزمات قد جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديراتهم (3.64) والانحراف المعياري (0.52)، وبالنسبة للفقرات التي تعبر عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية بالأزمات فقد تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة في منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية فيها بين الدرجة المرتفعة والدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.03) في مداها الأعلى وكان للفقرة (35) وبين (3.31) في مداها الأدنى

وكان للفقرة (33). حيث كانت أعلى الفقرات التي تشير إلى درجة مرتفعة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية، هي: الفقرة (35) "الإدارة بالأزمات طريقة لحل المشكلات القائمة"، والتي جاءت في الترتيب الأول، وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.95)، تليها في الترتيب الثاني الفقرة (32) "إفتعال الأزمات وسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة"، وبمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (1.02)، وحلّت في الترتيب الثالث الفقرة (37) "الإدارة بالأزمات ليست من دور العلاقات العامة"، وبمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.91).

أما أقل الفقرات التي تشير إلى درجة متوسطة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية بالأزمات، فكانت: الفقرة (33) "الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين"، والتي حلّت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.02)، وفي الترتيب قبل الأخير جاءت الفقرة (36) "الإدارة بالأزمات طريقة غير فعالة لمواجهة الأزمات"، وبمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.02).

#### 4. الاقتراحات

- توصل الباحثان إلى مجموعة من الاقتراحات التي لها الدور الأهم في توضيح أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية، وهي:
- نشر الوعي داخل منظمات الأعمال الأردنية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإدارية ولجميع موظفي هذه المنظمات وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
  - تدريب وتأهيل موظفي مديريات وأقسام العلاقات العامة في منظمات الأعمال الأردنية على آليات واستراتيجيات إدارة الأزمات الإدارية من أجل التقليل من أثارها على هذه المنظمات.
  - تحديد مهمات ومسؤوليات موظفي العلاقات العامة من خلال الوصف الوظيفي المناسب لهذه الفئة من الوظائف، ووضع أسس التعيين والتوظيف المناسبة لهذه الفئة من الوظائف مع إعطاء موظفي العلاقات العامة المزيد من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في مواجهة الأزمات الإدارية.
  - ضرورة اجراء الدراسات المسحية من قبل موظفي العلاقات العامة المعنية بتحليل الفجوات الإدارية من أجل تدارك الأزمات الإدارية المستقبلية.

- ضرورة التركيز على مفهوم الاستقلالية في عمل أقسام ودوائر العلاقات العامة في مختلف منظمات الأعمال الأردنية.

## 5. قائمة المراجع

- أحمد، إبراهيم أحمد (2002): إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي.
- الهميم، عبد اللطيف (2004): إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر، عمان: دار عمار للنشر والتوزيع.
- الصريفي، محمد عبد الفتاح (2003): مفاهيم إدارية حديثة، الأردن، عمان، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- الضحيان، عبد الرحمن إبراهيم (2001): إدارة الأزمات والمفاوضات، المدينة المنورة، دار المآثر.
- الشعلان، فهد أحمد (2002): إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الخضيرى، محسن أحمد (2003): إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003.
- بلعباس، عبد الرزاق سعيد (2009)، ما معنى الأزمة، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز.
- توفيق، عبد الرحمن (2004): إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- حواش، جمال (2005): التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- دقاسمة، مأمون والأعرجي، عاصم (2009): "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى". مجلة الإدارة العامة مجلد 39 العدد الرابع.

- عليوة، السيد (2003): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد (2007): إدارة الأزمات، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1.
- ماهر، أحمد (2006): إدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1، 2006.
- هلال، محمد عبد الغني (2004): مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4.