



مجلة بحوث الإعلام الرقمي

دورية علمية فصلية محكمة تصدر عن كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال - جامعة السويس

• الإنترنت عام ٢٠٣٥

أ.د. أمين سعيد عبد الغنى

• إشكاليات في بحوث الإعلام ونظرياته

أ.د. حسن على محمد

• الاتجاهات الحديثة في بحوث تأثيرات
مواقع التواصل الاجتماعي على الأداء الصحفي

د. حسين محمد ربيع

• الاتجاهات الحديثة في بحوث علاقة
النخب بالإعلام الرقمي

د. علا عبد القوى عامر

• دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات

د. السيد عبد الرحمن علي

• استخدام الجمهور المصري لشبكات المنصات
الاجتماعي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي

د. إيمان عادل عبد المنعم

• الميتافيرس وملامح المستقبل الجديد

د. رباب حسين العجماوي

العدد الأول - أكتوبر 2022

مجلة بحوث الإعلام الرقمي

دورية علمية فصلية محكمة

تصدر عن كلية الإعلام

وتكنولوجيا الاتصال

جامعة السويس

الهيئة الاستشارية:

أ.د/ حسين أمين	الأستاذ بكلية الإعلام - الجامعة الأمريكية بالقاهرة
أ.د/ حمدي حسن أبو العينين	أستاذ الإعلام بالجامعات المصرية
أ.د/ سامي عبد العزيز	أستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام - جامعة القاهرة
أ.د/ سامي محمد ربيع الشريف	أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام - الجامعة الحديثة
أ.د. سهير صالح إبراهيم	عميد المعهد الدولي العالي للإعلام بالشروق
أ.د/ سيد بهنسي	أستاذ الإعلام بكلية الآداب- جامعة عين شمس
أ.د / عادل عبد الغفار	الأستاذ بكلية الإعلام - جامعة القاهرة
أ.د/ عادل فهمي البيومي	الأستاذ بكلية الإعلام - جامعة القاهرة
أ.د. عبد الرحمن محمد الشامي	أستاذ الإعلام بجامعة قطر - دولة قطر
أ.د. عبد الرحمن بن نامي المطيري	الأستاذ بكلية الإعلام والاتصال، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- المملكة العربية السعودية
أ.د. عبد الرزاق محمد الدليمي	الأستاذ بكلية الخوارزمي الجامعية التقنية- المملكة الأردنية
أ.د/ محمد رضا أحمد	أستاذ الإعلام - بجامعة المنصورة
أ.د/ محمد علي شومان	أستاذ الصحافة وعميد كلية الإعلام - الجامعة البريطانية بمصر
أ.د/ محمد سعد إبراهيم	أستاذ الصحافة - قسم الإعلام - جامعة المنيا
أ.د/ مني سعيد الحديدي	الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام - جامعة القاهرة
أ.د/ هويدا مصطفى	أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام الأسبق - جامعة القاهرة

مجلة بحوث الإعلام الرقمي

دورية علمية فصلية محكمة تصدر عن كلية الإعلام
وتكنولوجيا الاتصال - جامعة السويس

مدير التحرير

أ.م.د. حسين محمد ربيع

سكرتيرا التحرير

أ.م.د. علا عبد القوي عامر
أ.م.د. السيد عبد الرحمن علي

السكرتير الإداري

مي محمد سليم

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

أ.د. أمين سعيد عبد الغني

مساعدو رئيس التحرير

أ.د. حسن علي محمد

الأستاذ المتفرغ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د. عبد الله بن محمد الرفاعي

عميد كلية الإعلام والاتصال الأسبق

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المملكة العربية السعودية

أ.د. علي عقلة نجادات

عميد كلية الإعلام - جامعة البترا - المملكة الأردنية

أ.د. مناور بيان الراجحي

الأستاذ بقسم الإعلام - كلية الآداب - جامعة الكويت

الآراء الواردة بالبحوث المنشورة في هذه المجلة تعبر عن أصحابها فقط

المراسلات:

ترسل المراسلات باسم الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير - كلية الإعلام
وتكنولوجيا الاتصال - جامعة السويس - السويس - مدينة السلام (١).

تليفون: 0623523774

البريد الإلكتروني: dmrjournal@media.suezuni.edu.eg

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: 2023/24417

الترقيم الدولي للنسخة المطبوعة: ISSN: 2812-5762

أهداف المجلة:

- الإسهام في تطوير المعرفة ونشرها، وذلك بنشر البحوث العلمية الأصيلة، والمراجعات العلمية في مجالات البحوث والدراسات في مجالات تخصص الإعلام الرقمي المختلفة.
- نشر البحوث العلمية المبتكرة، التي يعدّها أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية والعربية، والباحثون في المجالات العلمية لتخصص الاعلام الرقمي.
- توفير فرصة التقويم العلمى للبحوث من خلال إخضاع البحوث للرأي العلمي الذى يأخذ على عاتقه تقويم الجوانب العلمية والمنهجية في البحث العلمي.
- معالجة القضايا المعاصرة في إطار البحث العلمى، وتوظيفها في خدمة المجتمع، وخدمة القضايا الجوهرية التي تأسست من أجلها المجلة، وعلى رأسها التحول الرقمى.
- رصد ومتابعة اتجاهات البحث العلمى، من خلال الوقوف على النتائج العلمية للبحوث التي تصدرها المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث المتخصصة.
- اهتمامات المجلة:
- تعنى المجلة بنشر:
- البحوث العلمية الرصينة في مجالات تخصص الإعلام الرقمى.
- البحوث والدراسات النقدية التي تتصل بالإصدارات في مجالات التخصص التي تعنى بها المجلة.
- البحوث والدراسات العلمية المعنية بمعالجة المشكلات المعاصرة والقضايا المستجدة في المجتمع، وخصوصاً التحول الرقمى.
- البحوث والتقارير والترجمات العلمية، وعرض الكتب الجديدة في مجال الإعلام الرقمى ومراجعتها.
- التقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية في تخصص الإعلام الرقمى في مصر والعالم العربى والعالم.

قواعد النشر:

- أن تكون البحوث متخصصة في مسألة من المسائل التي تهتم بها المجلة.
- أن تكون البحوث متسمة بالعمق والأصالة، بحيث يضيف كل بحث جديداً إلى المعرفة.
- أن تكون البحوث موثقة من الناحية العلمية بالمراجع والمصادر والوثائق.
- تنشر البحوث في المجلة باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية.
- أن يقر صاحب البحث بأن بحثه عمل أصيل له وليس مشتقاً من رسالتي الماجستير والدكتوراه العائدتين له.
- ألا يكون البحث قد سبق نشره، ويقدم الباحث تعهداً بذلك.
- ألا يكون البحث مقدماً للنشر في مجلة أخرى.
- لا يجوز نشر البحث في مكان آخر بعد إقرار نشره في مجلة كلية الإعلام جامعة السويس إلا بعد الحصول على إذن كتابي بذلك من رئيس التحرير.
- موافقة المؤلف على نقل حقوق النشر كافة إلى المجلة، وإذا رغبت المجلة في إعادة نشر البحث فإن عليها أن تحصل على موافقة مكتوبة من صاحبه.
- أصول البحث التي تصل إلى المجلة لا تردّ سواء أنشرت أم لم تنشر.
- يُمنح الباحث نسخة واحدة من العدد المنشور فيه بحثه مع خمس مستلآت منه.

متطلبات النص المقدم للنشر:

- يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (٣٠ صفحة) بما فيها الأشكال والصور والجداول والمراجع (بمقاس A٤ / أو حوالي ٩٠٠٠ كلمة).
- يذكر اسم المؤلف وعنوانه الحالي بعد عنوان البحث مباشرة مع ذكر عنوانه، ومرتبته العلمية، وبريده الإلكتروني.
- تقدم البحوث مكتوبة بخط Arabic Simplified حجم (١٤) للنصوص في المتن، وبالخط نفسه بحجم (١٢) للهوامش في نهاية البحث، وتكون الهوامش (٢,٥ سم) من كل طرف.

- تُدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في متن البحث، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وتُرقم ترقيماً متسلسلاً، وتُكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية في أسفلها.
- تُدرج الجداول في متن البحث وتُرقم ترقيماً متسلسلاً وتُكتب أسماؤها في أعلاها، أما الملاحظات التوضيحية فتُكتب أسفل الجدول.
- تُذكر الهوامش آخر البحث، وتُذكر بعدها مباشرة قائمة المصادر والمراجع مرتبة ترتيباً هجائياً.
- يجب أن يحتوي البحث على ملخص وافٍ بحدود (١٥٠-٢٠٠) كلمة باللغة المكتوب فيها البحث، وملخص وافٍ أيضاً بحدود (١٥٠-٢٠٠) كلمة باللغة الإنجليزية، ويُكتب الملخصان في صفتين مستقلتين.
- يُذكر مرة واحدة في البحث المصطلح العلمي باللغة العربية وبجانبه المصطلح باللغة الإنجليزية أو الفرنسية عند وروده أول مرة، ويكتفى بعد ذلك بكتابته باللغة العربية.

فهرس المحتويات

• الإنترنت عام ٢٠٣٥

11 أ.د. أمين سعيد عبد الغني

• إشكاليات في بحوث الإعلام ونظرياته

21 أ.د. حسن علي محمد

• الاتجاهات الحديثة في بحوث تأثيرات
مواقع التواصل الاجتماعي على الأداء الصحفي

31 د. حسين محمد ربيع

• الاتجاهات الحديثة في بحوث علاقة
النخب بالإعلام الرقمي

167 د. علا عبد القوى عامر

• دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات

257 د. السيد عبد الرحمن علي

• استخدام الجمهور المصري لشبكات المنصات
الاجتماعي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي

345 د.إيمان عادل عبد المنعم

• الميتافيرس وملامح المستقبل الجديد

425 د. رباب حسين العجموي

مقدمة العدد "أما قبل"

صدر دور مجلة علمية متخصصة هو ميلاد أمل جديد وخصوصًا إذا كانت هذه المجلة الوليدة بعنوان "مجلة بحوث الإعلام الرقمي" لأنها تأخذنا مباشرة إلى ساحات علوم المستقبل، وهي علوم وبحوث العصر الرقمي الذي تعيشه الإنسانية الآن، ويأتي هذا العدد من هذه المجلة الوليدة كخطوة في استكمال البناء العلمي لكلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال بجامعة السويس، تتبعها خطوات مستقبلية من قبيل اعتماد برنامج الدراسات العليا بالكلية، وأولها "برنامج الماجستير الرقمي" وانطلاق المؤتمر العلمي السنوي الأول للكلية في العام الجامعي القادم بإذن الله.

ويطالع القارئ في هذا العدد مقالين علميين، يأخذنا الأول إلى عالم مستقبل الإنترنت عام ٢٠٣٥، يعرض فيه كاتبه - أ.د. أمين سعيد عبد الغني - تصور الخبراء للتغيرات الرئيسية التي تسعى إلى تحسين التفاعلات الرقمية بحلول عام ٢٠٣٥، مثل: بناء مساحات أفضل وبناء مجتمعات فعالة، وتمكين الأفراد، وتغيير الحياة الاقتصادية، وبنية العمل وتغيير الواقع ومعالجة المشكلات المستعصية.

ويقدم المقال الثاني لكاتبه أ.د. حسن علي محمد دعوة للعلماء والباحثين العرب للإسهام في بناء النظريات العلمية في علوم الاتصال، ويرصد من خلاله شغله بعلوم الإعلام ونظرياته على مدى أربعين عامًا، ويعرض سبع إشكاليات تفيد البحوث الإعلامية في مصر والعالم العربي، ويدعو إلى تجاوزها.

كما يضم هذا العدد بين دفتيه خمس دراسات تتناول موضوعات بحثية على قدر من الأهمية، وجاء البحث الأول للدكتور حسين ربيع الأستاذ المساعد بقسم الصحافة والنشر الرقمي بالكلية، حول الاتجاهات الحديثة في بحوث تأثيرات مواقع التواصل الاجتماعي على الأداء الصحفي، وهي دراسة تحليلية من المستوى الثاني قدّم فيها الباحث عرضًا تحليليًا نقديًا للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت استخدامات الصحفيين لمواقع التواصل الاجتماعي وتأثيرها على الأداء الصحفي في مختلف المدارس البحثية بأنحاء العالم، وختم الباحث هذا العرض التحليلي بتقديم رؤية مستقبلية تتضمن اقتراح أجندة بحثية عن مسارات البحوث والدراسات في مجال استخدامات مواقع التواصل الاجتماعي وتأثيراتها على الأداء الصحفي.

الدراسة الثانية أعدتها الدكتورة علا عامر الأستاذ المساعد بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية، تحت عنوان "الاتجاهات الحديثة في بحوث علاقة النخب بالإعلام الرقمي"، من خلال رصد البحوث والدراسات الأكاديمية التي تناولت علاقة النخب بكافة تصنيفاتهم المهنية والأكاديمية وذلك على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي تمثل أجندة بحثية مستقبلية يمكن أن تفيد الباحثين في مجال علاقة النخب بالإعلام الرقمي.

وجاءت الدراسة الثالثة تحت عنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات"، من إعداد الدكتور السيد عبد الرحمن المدرس بقسم الاتصالات التسويقية المتكاملة بالكلية، قدم فيها رؤية للدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات، استناداً إلى الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن، من رسائل جامعية ودراسات وبحوث ومؤلفات علمية، وذلك من خلال التعرف على ماهية الأزمات؛ من مفاهيم وصفات وخصائص وأسباب وأنواع ومراحل دورة حياة وإدارة، والكشف عن ماهية العلاقات العامة؛ مفاهيمها وأدواتها واستراتيجياتها المستخدمة في إدارة الأزمات في المنظمات، والوقوف على اتصالات الأزمات.

أما الدراسة الرابعة فجاءت تحت عنوان "استخدام الجمهور المصري لشبكات المنصات الاجتماعي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي: تطبيق WhatsApp نموذجاً"، من إعداد الدكتور إيمان عادل عبد المنعم المدرس بقسم الاتصالات التسويقية المتكاملة بالكلية، رصدت فيها طبيعة استخدامات الجمهور المصري لتطبيق WhatsApp وحدود التأثير الذي أحدثه هذا التطبيق على طبيعة العلاقات الاجتماعية والاتصالية وإلى أي مدى أثر استخدام تطبيق WhatsApp على الاتصال الشخصي.

الدراسة الخامسة والأخيرة أعدتها الدكتورة رباب حسين المدرس بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية، وجاءت تحت عنوان "الميتافيرس وملامح المستقبل الجديد" قدمت فيها الباحثة رؤية مستقبلية عن الميتافيرس ودوره في تشكيل الملامح المستقبلية في المرحلة القادمة من العصر الرقمي، ورصدت فيه مجالات استخدام الميتافيرس مثل النواحي الطبية والعلمية والتعليمية والترفيهية والتجارية والاقتصادية، كما تطرقت الباحثة إلى التحديات والمعوقات التي تواجهها هذه التقنية والتي قد تحول دون فعالية التكنولوجيا الجديدة.

وكلنا أمل أن تسهم هذه المجلة الوليدة في فتح الآفاق أمام الباحثين والقراء والمهتمين برصد واقع العصر الرقمي الجديد وتحديد ملامحه المستقبلية، والعمل على أن يكون لنا دور علمي فاعل في العصر الرقمي. والله من وراء القصد،،

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. أمين سعيد عبد الغني

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات

د. السيد عبد الرحمن علي

المدرس بقسم الاتصالات التسويقية المتكاملة
كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال
جامعة السويس.

مقدمة:

لا شك أن الأزمات ظاهرة بشرية بارزة في حياتنا اليومية، وثابت من ثوابتها الراسخة، وهي ظاهرة قديمة قدم التاريخ، وكما تطورت وتعقدت الحياة البشرية والمجتمعات الحديثة تطورت وتعقدت أيضاً الأزمات من حولنا.

كما أن الأزمات تحدث على جميع المستويات؛ على المستوى الفردي والجماعي، وعلى مستوى المنظمات والدول؛ ومن ثم فإنه من الصعب تصور وجود منظمة تخلو من الأزمات، حتى أنه يمكن القول بأن الأزمات أصبحت سمة من سمات المنظمات المعاصرة والتطور الإداري والتنظيمي، مما يُلقي على عاتق العلاقات العامة دوراً ومسئولية كبيرة في الإسهام في مواجهة وإدارة الأزمات، التي تحدث في المنظمات.

فلم تعد العلاقات العامة نشاطاً مبهماً تتردد المنظمات في الاستعانة به، ليس فقط لإجراء البحوث والدراسات، وجمع المعلومات المعنية بالمنظمات وتحليلها وتقديمها للإدارة العليا، والتخطيط والقيام بالأنشطة الاتصالية، وتنفيذ البرامج المتنوعة، وتفعيل علاقات هذه المنظمات وروابطها مع جمهورها، وإنما للمساهمة أيضاً في معالجة وإدارة الأزمات في المنظمات.

وتعود أهمية دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات وإدارتها إلى دورها الفعال في الأنشطة الاتصالية، وبرامجها المختلفة في المنظمات، والتي تمكن المنظمات من التوافق والتعاطي مع الأزمات

وحلها، فضلاً عن مقدرة العلاقات العامة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، وتجنب المنظمات عواقبها وتبعاتها.

علاوة على ذلك، تعمل العلاقات العامة على زيادة الوعي والإدراك لدى الجمهور، وتوصيل المعلومات إليهم بأسرع وقت ممكن، وكذلك تبادل المعلومات معهم، أي تفعيل الحوار والاتصال الثنائي (ذي الاتجاهين) فيما بين المنظمات وجمهورها، والحيلولة دون نشر المعلومات الخاطئة وغير الدقيقة والشائعات عن المنظمات، وإبراز رؤية المنظمة ورسالتها، وحماية سمعة المنظمات وصورتها الذهنية الطيبة خلال الأزمات، والمساعدة في تخطي آثار الأزمات وتداعياتها، كما تستمر جهود العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمات؛ حيث إنها تقوم بعمليات التقييم والتقويم، واستكشاف مواطن القصور والضعف في المنظمات خلال الأزمات، وتعزيز نقاط القوة.

وعليه، فقد أصبحت الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المنظمات من الدراسات الحيوية والمهمة في الوقت الراهن؛ فهي خطوة أساسية تدفع إلى التفكير بصورة علمية في كيفية إسهام العلاقات العامة في مواجهة الأزمات في المنظمات وإدارتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من نتائجها السلبية، والاستفادة بقدر الإمكان من نتائجها الإيجابية؛ ومن ثم يحتاج المجال البحثي الأكاديمي إلى إجراء المزيد من هذه الدراسات والبحوث المعنية بهذا الأمر، ومن هنا كان اهتمام الباحث بإجراء هذه الدراسة.

المشكلة البحثية:

اعتماداً على الرؤية السابقة لأهمية العلاقات العامة في معالجة وإدارة الأزمات في المنظمات تنبثق المشكلة البحثية الحالية، وتتمثل تحديداً في دراسة وتشخيص الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة

في إدارة الأزمات في المنظمات، استناداً إلى الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن، من رسائل جامعية ودراسات وبحوث ومؤلفات علمية، وذلك من خلال التعرف على ماهية الأزمات؛ من مفاهيم وصفات وخصائص وأسباب وأنواع ومراحل دورة حياة وإدارة، والكشف عن ماهية العلاقات العامة؛ مفاهيمها وأدواتها واستراتيجياتها المستخدمة في إدارة الأزمات في المنظمات، والوقوف على اتصالات الأزمات.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات، وينبثق من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية، التي يمكن عرضها على الوجه الآتي:

١. معرفة ماهية الأزمات؛ من مفاهيم وصفات وخصائص وأسباب وأنواع ومراحل دورة حياة.
٢. الوقوف على إدارة الأزمات.
٣. الكشف عن ماهية العلاقات العامة؛ من مفاهيم وأدوات مستخدمة في إدارة الأزمات في المنظمات.
٤. تحليل استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات.
٥. رصد اتصالات الأزمات في المنظمات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات ومبررات من أهمها:

(أ) الأهمية النظرية، والتي تتمثل في الاعتبارات والمبررات الآتية:

١. التنوع النسبي للدراسات والبحوث الإعلامية التي أجريت حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات؛ ومن ثم تأتي أهمية هذه

الدراسة المتعلقة بتشخيص وبيان هذا الدور، بناءً على ما تناولته الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن.

٢. العمل على إثراء المكتبة العلمية العربية المرتبطة بالعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات.

ترجع أهمية الدراسة أيضًا إلى مواكبتها مع الدعوة إلى الاهتمام بالدراسات الكيفية في الدراسات والبحوث الإعلامية.

تساعد حدة الأزمات في المنظمات، والتي يتعاظم تأثيرها يومًا بعد يوم، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي. تزايد حجم الاهتمام بالأزمات في المنظمات من قِبَل جماهير هذه المنظمات، وعلى رأسها وسائل الإعلام، والجمهور العام.

٣. تعود أهمية هذه الدراسة كذلك إلى الاهتمام المتزايد بأهمية العلاقات العامة في المؤسسات عامةً، وأثناء الأزمات خاصةً.

(ب) الأهمية التطبيقية، والتي تتمثل في الاعتبارات والمبررات الآتية:

١. العمل على زيادة المعلومات والمعرفة ونشر الوعي بالأزمات ودور العلاقات العامة في معالجتها وإدارتها بين العاملين في إدارات العلاقات العامة وأقسامها في المنظمات.

٢. أهمية النتائج والتوصيات التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة الحالية، والتي يمكن الاستفادة منها من جانب العاملين في إدارات العلاقات العامة في المنظمات المختلفة، عند معالجتها للأزمات قبل أو أثناء أو بعد حدوثها، واختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة لنوع الأزمة ومراحل تطورها.

٣. ضرورة زيادة معرفة وإدراك الأفراد والمنظمات بأسباب حدوث الأزمات في المنظمات وأنوعها وكيفية معالجتها وإدارتها ودور العلاقات العامة فيها.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أو اقتربت من تناول موضوع "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات"، وقد تبين من خلال هذه المراجعة التنوع النسبي للدراسات والبحوث العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر؛ مما دفع الباحث إلى الخوض في هذا المجال البحثي.

وقد أظهرت الدراسات السابقة تنوع وتعدد رؤى الباحثين ووجهات نظرهم؛ فمنهم من تناول دور العلاقات العامة التقليدية في إدارة الأزمات، ومنهم من تناول دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات، ومنهم من تناول الاتصالات التنظيمية (اتصالات الأزمة) بشكل خاص ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات.

فمن الدراسات التي تناولت العلاقات العامة التقليدية ودورها في إدارة الأزمات بشكل عام، دراسات: (نرمين على السيد، ٢٠٠٤)، و(هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، ٢٠٠٦)، و(أشرف عبدالمغيث، ٢٠٠٧)، و(أحمد أمين، ٢٠١٠)، و(ماجد بن عبدالله، ٢٠١١)، و(محمود يوسف وإيمان زهرة، ٢٠١١)، و(Vorhoeven وآخرين، ٢٠١٢)، و(المنصف العياري، ٢٠١٣)، و(ماجدة عبدالمنعم، ٢٠١٤)، و(مراد كموش، ٢٠١٥)، و"أحمد إلياس، ٢٠١٥"، و(إيمان عبادي، ٢٠١٧)، و(ريم عادل، ٢٠١٧)، و(انتصار داود، ٢٠١٧)، و(رمضان إبراهيم، ٢٠١٨)، و(عمر إبراهيم، ٢٠١٨)، و(نصر الدين عبدالقادر، ٢٠١٨)، و(معصم بلال، ٢٠١٩)، و(إبراهيم أبو عرقوب، ٢٠٢٠).

فقد تناولت دراسة (نرمين على السيد، ٢٠٠٤) دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بالتطبيق على قطاع السياحة في مصر، وأظهرت النتائج أن الأجهزة الرسمية للسياحة اتخذت مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تخفيف آثار أزمة السياحة - المعنية بأحداث

١١ سبتمبر - على المؤسسات السياحية الخاصة، وأن هذه الأجهزة قامت بالتنسيق مع وسائل الإعلام بنشر معلومات وبيانات حول الإنجازات والمشروعات السياحية الجديدة، وبالفعل استجابت وسائل الإعلام لهذه الإجراءات لمجابهة هذه الأزمة.

وسعت دراسة (هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، ٢٠٠٦) إلى التعرف على دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، من خلال دراسة تطبيقية على شركة بغداد للمنتجات الغذائية، وأظهرت النتائج أن العلاقات العامة تساهم بشكل إيجابي بتعريف الزبائن بالأنشطة، وأنها تُعتبر ضمير المنظمات؛ فهي تعمل على نشر الحقائق الصادقة والمقنعة للرأي العام، وتساعد المنظمة على خدمة الفرد، وأن دورها الفاعل يساهم بدرجة كبيرة في القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية.

في حين استهدفت دراسة (أشرف عبدالمغيث، ٢٠٠٧) رصد وتحليل دور العلاقات العامة في تفعيل عناصر الاتصال أثناء الأزمات، من خلال دراسة حالة بأسلوب إعادة البناء بالتطبيق على أزمة العبارة المصرية.

وحاولت دراسة (أحمد أمين، ٢٠١٠) الوقوف على أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل إدارات العلاقات العامة، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينه من الوزارات الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة العلاقات العامة في الوزارات قيد الدراسة تحاول إخفاء عيوب هذه الوزارات، مع تضخيم إيجابياتها، وأنه لا يوجد في هذه الوزارات - وإدارة العلاقات العامة - فريق متخصص يتم الاستعانة به في إدارة الأزمات، وأن هذه الوزارات تستعين بجهات خارجية لإجراء البحوث والدراسات.

أما دراسة (ماجد بن عبدالله، ٢٠١١) فقد سعت إلى التعرف على جهود العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، باعتبارها أحد العناصر

الإدارية المشاركة في إدارة الأزمات، وقد استهدفت الدراسة سبر أغوار الأزمة، ورصد دور العلاقات العامة في الأزمات، من حيث أهميتها في هذا المجال، ونماذجها العلمية وأنشطتها في المراحل المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض نسبة الاعتماد على العلاقات العامة، ومحدودية مشاركتها في إدارة الأزمات؛ حيث بينت نتائج الدراسة وجود مركزية تمثلت في استحواذ الإدارة العليا على النسبة الأكبر من المشاركة في إدارة الأزمات، مع ندرة البحوث والدراسات التي تجريها العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة، وتدني نسبة ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها أثناء الأزمة وبعدها.

واستهدفت دراسة (محمود يوسف وإيمان زهرة، ٢٠١١) رصد وتحليل بحوث العلاقات العامة في مصر والعالم العربي في نصف قرن، وتأثيرات العلاقات العامة في مجال المسؤولية الاجتماعية والرعاية وإدارة الأزمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه مع مرور خمسين عامًا من دراسات العلاقات العامة لا يزال التراث العلمي العربي يعتمد على النظريات والنماذج الغربية، دون تطرق دراسة واحدة لمحاولة وضع تأصيل نظري للعلاقات العامة يمكن تطبيقه في البيئة المصرية والعربية.

وقد سعت دراسة (Vorhoeven وآخرين، ٢٠١٢) إلى التعرف على طبيعة مسئولية المنظمة في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى المسئولية الفردية للعلاقات العامة والمكتب الإعلامي والمتحدث الرسمي.

ومن جانبها، استهدفت دراسة (المنصف العياري، ٢٠١٣) إلقاء الضوء على إدارة العلاقات العامة واستراتيجية مواجهة الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإعلام يؤدي دور وساطة يكسب أهمية وخطورة كبيرة عند إدارة الأزمات، ولا يمكن أداء هذا الدور على أكمل وجه إلا عبر العبور من بوابة إدارة العلاقات العامة، ويمثل دور الإعلام في تقديم

المعلومات، بعد التثبيت من مصداقيتها، والتمكن من آليات شرح الأحداث وتأويلها التأويل الصحيح.

وقد حاولت دراسة (ماجدة عبدالمنعم، ٢٠١٤) التعرف على دور أجهزة العلاقات العامة في إدارة الأزمات الداخلية بالوزارات المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن طبيعة الأدوار التي يقوم بها العاملون بإدارات العلاقات العامة بالوزارات المصرية ارتبطت بالأدوار الكلاسيكية النمطية التي لا تخرج عن حدود الالتزام بالبيئة الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة أو الوزارة، وأن إجراءات إدارة الأزمات تبدأ بالاتصال بالإدارة العليا وتحديد القرارات، والبحث في أسباب الأزمة، وتوفير المعلومات، والاستعانة بالخبراء، وتقديم المعلومات لوسائل الإعلام.

وسعت دراسة (مراد كموش، ٢٠١٥) إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العلاقات العامة أثناء الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن استشعار الأزمة باعتماد المعلومة الدقيقة، ووسائل التكنولوجيا الحديثة، والنظريات العلمية، من شأنه احتواء الأزمة، وأن التخطيط وأخذ العبر، واعتماد التجارب السابقة، وتبادل الخبرات والمعلومات، وتوظيف الكفاءات والمعدات، وتوعية المتعرضين للأزمة، سيعطي نتائج أكثر إيجابية في التعامل مع الأزمة، وفي المقابل فإن اعتماد العشوائية في التعامل مع الأزمات، وغياب التخطيط المسبق، والارتجال في اتخاذ القرارات أثناء المواجهة، وانعدام الموارد لتخفيض حدة المأزق، من شأنه أن يجعل أثر الأزمات حاداً.

وقد استهدفت دراسة (أحمد إلياس، ٢٠١٥) الوقوف على مفهوم العلاقات العامة ومبادئها وأهدافها ووظائفها، وتوضيح مفهوم إدارة الأزمة ومراحل إدارتها ومتطلباتها، وإبراز أحد الأدوار الأساسية التي تؤديها العلاقات العامة في إدارة الأزمة وهو إدارة اتصالات الأزمة، وتوصلت

الدراسة إلى أن مفهوم العلاقات العامة يركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي البعد العلمي والإداري والاتصالي، وأن الأزمة موقف يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

وقد طرحت دراسة (إيمان عبادي، ٢٠١٧) سؤالاً حول الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية، وقد تبين للدراسة أن المؤسسة مهما كان طابعها وحجمها ليست بمنأى عن الأزمات، التي تهدد سمعتها وتعرض صورتها للخطر، وتجعلها تعيش حالة من الرعب والهلع، وأن الأزمات تظهر عندما تخرج المشكلات عن نطاق سيطرة الفرد أو الجماعة وتتلاقى الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، وأمام تعقد الأزمات وتصاعد تطورها بالمؤسسات الحديثة أصبح توظيف العلاقات العامة ضرورة ملحة نظراً لأهميتها في الوقاية أو التقليل من الأزمات.

وقد حلت دراسة (ريم عادل، ٢٠١٧) بحوث العلاقات العامة والإعلان في مصر، ومنها اتصالات إدارة القضايا والأزمات، وأوضحت نتائج الدراسة أنه بالنسبة لبرامج إدارة الأزمات فهناك ندرة في الدراسات التي تتناول عملية إدارة القضايا باعتبارها البعد الوقائي في برامج إدارة الأزمات، وبدأت هذه الدراسات (٢٠٠٩-٢٠١٣)، في حين بدأت الدراسات التي تتناول إدارة الأزمات بشكل عام في الفترة (١٩٩٩-٢٠١٣)، أما الدراسات التي تتناول اتصالات إدارة الأزمات فبدأت في الفترة (٢٠٠٤-٢٠١٤)، وتلك التي تتناول دور وسائل الإعلام في عملية إدارة الأزمات في الفترة (٢٠٠٠-٢٠١٢).

وقد استهدفت دراسة (انتصار داود، ٢٠١٧) رصد استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات السياحية، من خلال مرتكزاتها

الأساسية (البحث والتخطيط والاتصال والتقويم)، وقد تبين من النتائج وجود دور لاستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، كما اتضح أن استراتيجية الاتصال هي من أهم الاستراتيجيات للعلاقات العامة ودورها الفاعل في إدارة الأزمة، وقد أوصت الدراسة بالتركيز على الدراسات المتعلقة بالإعلام والعلاقات العامة بشكل خاص، لما لها من أثر واضح في إدارة الأزمة، وهيئة خطة استراتيجية بعيدة المدى وخطط متوسطة وقصيرة، وذلك لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ومواجهة المخاطر والتهديدات البيئية.

ومن جانبها، سعت دراسة (رمضان إبراهيم، ٢٠١٨) إلى رصد ووصف وتحليل استراتيجيات إدارة الأزمات بالمؤسسات المصرية والعربية ودور العلاقات العامة فيها.

أما دراسة (عمر إبراهيم، ٢٠١٨) فقد تناولت دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المؤسسية، وسعت الدراسة إلى استكشاف كيفية توظيف المعلومات من قِبَل أجهزة العلاقات العامة لمواجهة الأزمات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة على إنتاج المعلومات خلال الأزمات والتحكم في إدارتها بصفة علمية قوة ناعمة تمتلكها أجهزة العلاقات العامة، لدورها المحوري في أخذ زمام المبادرة في التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور الداخلي والخارجي، وأن استراتيجيات المواجهة للأزمات كأساليب إدارتها لها أسس عامة يجب أن تُترجم إلى خطة جاهزة للتطبيق، تعتمد في تنفيذها السرعة والعمل الجماعي والطرق المنهجية العلمية والهدوء وعدم الانفعال طيلة فترة معالجة الأزمة.

وعملت دراسة (نصر الدين عبدالقادر، ٢٠١٨) على تحليل أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية

المبوحثين موافقون على أن مستشار العلاقات العامة له القدرة على النجاح في إدارة الأزمات، وأن نجاح المستشار مرهون بتعاون إدارة المنظمة مع احتياجاته.

وقد تناولت دراسة (معصم بلال، ٢٠١٩) العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات الإماراتية بشكل خاص، وتوصلت إلى أن للعلاقات العامة دورًا جوهريًا في حياة المؤسسات، لا سيما عند مواجهتها للأزمات، وأن الأزمات ظاهرة شائعة، ومن الممكن أن تؤثر أيضًا حتى في المنظمات الناجحة، وأن وسائل الإعلام التقليدية والجديدة مهمة وضرورية جدًا في إدارة الأزمات.

وتناولت دراسة (إبراهيم أبو عرقوب، ٢٠٢٠) الدور الجوهري للعلاقات العامة في إدارة الأزمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة هو البحث عن مشكلات الجمهور الداخلي والخارجي وحلها، وبناء صورة وسمعة إيجابيتين للمنظمة، ودورها في أثناء الأزمة هو الإعلان عن وقوع الأزمة، وتزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة لتحذيره وتوجيهه وتعليمه كيفية التعامل مع الأحداث لكسب ثقته، وبعد التعافي من الأزمة إعادة الثقة في إدارة المنظمة ومنتجاتها، وتصحيح ما صدر من خطأ أدى إلى تشويه صورة المنظمة وسمعتها.

من جهة ثانية، تناولت مجموعة من الدراسات دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات، منها: (أحمد فاروق، ٢٠١٢)، و(مها عبدالمجيد، ٢٠١٢)، و(سلوى سليمان، ٢٠١٣)، و(أمل السيد، ٢٠١٤)، و(حاتم عاطف، ٢٠١٥)، و(نجوى الجزار "Nagwa El Gazzar"، ٢٠١٥)، و(شيماء السيد، ٢٠١٦)، و(إيناس عبدالحמיד "Inas A. Hamid"، ٢٠١٦)، و(أمل فوزي، ٢٠١٦)، و(إيمان سامي، ٢٠١٧)، و(داليا عبدالله، ٢٠١٧)، و(إنجي أبو سريع، ٢٠١٧)، و(يحيى بن

لعربي، ٢٠١٨)، و(محمود فوزي وسمر أحمد، ٢٠١٩)، و(دعاء نصير، ٢٠١٩)، و(إيمان مرسي، ٢٠٢١).

فقد استهدفت دراسة (أحمد فاروق، ٢٠١٢) التعرف على الكيفية التي يتم بها من خلالها توظيف الموقع الإلكتروني للمنظمة والوسائل الاتصالية المتاحة على شبكة الإنترنت في إدارة المنظمة للاتصال أثناء الأزمات، وخلصت الدراسة إلى أن شركة "تويوتا" استخدمت عدة استراتيجيات اتصالية لمواجهة الأزمة، فقد اعتمدت على تقديم الاعتذار لعملائها على وجود عيوب في بعض سياراتها، وقد وظفت الشركة موقعها الإلكتروني لنشر جهودها وأنشطتها الاتصالية المختلفة، حيث قامت الشركة بإصدار العديد من البيانات الصحفية وعقد المؤتمرات، كما نفذت حملة إعلانية لاستعادة صورتها الجيدة مرة أخرى لدى العملاء.

وتناولت دراسة (مها عبدالمجيد، ٢٠١٢) العلاقة بين الإعلام الجديد والأزمات الأمنية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تناقض حاد بين رؤية الجمهور وتفسيره لأزمة الانفلات الأمني، التي عكستها كتاباتهم على تطبيقات الإعلام الجديد، والرؤية التي طرحها رجال الشرطة، وتفسيرهم لأزمة الانفلات الأمني عبر الصفحات الخاصة بهم على موقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك.

وسعت دراسة (سلوى سليمان، ٢٠١٣) إلى رصد دور صفحات الجيش والشرطة على الفيس بوك، وأشارت الدراسة إلى أنه يمكن أن تقوم وسائل التواصل الاجتماعي بدور في إدارة الأزمات والكوارث؛ وذلك بالتواصل مع الجماهير المستهدفة وتوجيههم وإمدادهم بالمعلومات، وأنه من الممكن أن تصبح مواقع التواصل الاجتماعي ساحة للحشد ضد شركة أو مسئول أو مؤسسة حكومية؛ وبالتالي على الشركات والمؤسسات

والحكومات ضرورة التواصل على مواقع التواصل الاجتماعي مع جماهيرها المستهدفة، واستشعار الأزمات من هذا النوع للرد عليها.

أما دراسة (أمل السيد، ٢٠١٤) فقد ركزت على أي مدى يعتمد الشباب المصري على شبكات التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات، وكشفت الدراسة عن إشكالية تتعلق بصعوبة تقييم طبيعة الأدوار التي تمارسها شبكات التواصل الاجتماعي وطبيعة التأثير الذي تمارسه في حياة الأفراد، خاصة بعد أن أظهرت النتائج اختلاف هذه الأدوار باختلاف السياق والتوقيت وطبيعة القضايا وأهميتها.

وقد استهدفت دراسة (حاتم عاطف، ٢٠١٥) التعرف على ممارسة القائم بالاتصال لأنشطة العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى تعدد أشكال ممارسات العلاقات العامة الرقمية بالجامعة عينة الدراسة، وقد أكد (٩٥٪) من أفراد العينة على أهمية تدريب ممارسي العلاقات العامة على برامج النشر الإلكتروني وبرامج الجرافيك وتصميم وإدارة المواقع الإلكترونية، وأشار (٩٢٪) من الممارسين إلى أن العلاقات العامة بالجامعات الحكومية في حاجة إلى تفعيل استخدام الإنترنت في المؤتمرات وورش العمل عن بُعد.

وقد تناولت دراسة (نجوى الجزار، ٢٠١٥) استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بين الشباب القطري أثناء الأزمات. في حين استهدفت دراسة (شيماء السيد، ٢٠١٦) تحليل الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث.

وفي المقابل، سعت دراسة (إيناس عبدالحמיד، ٢٠١٦) إلى التعرف على استراتيجيات الاستجابة للأزمات الخاصة بالأحزاب السياسية في وسائل التواصل الاجتماعي المصرية.

وقد اهتمت دراسة (أمل فوزي، ٢٠١٦) بالاتجاهات البحثية العربية والأجنبية في مجال العلاقات العامة الرقمية واتصالات الأزمة، وتوصلت إلى أن منهج تحليل المضمون جاء في مقدمة المناهج البحثية المستخدمة، نظراً لاعتماد دراسات تحليل مواقع الويب ومواقع التواصل الاجتماعي عليه، مع ندرة واضحة في استخدام المنهج التجريبي في الدراسات الأجنبية، وأن غالبية الدراسات عينة التحليل لم تسهم في تطوير نظرية العلاقات العامة.

وتناولت دراسة (إيمان سامي، ٢٠١٧) دور العلاقات العامة الرقمية في الإدارة الإلكترونية للأزمات السياسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تُعدّ من الأدوار الحيوية والمهمة التي تقوم بها العلاقات العامة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، سواء على مستوى العلاقة بين الأفراد والمجتمع والدولة أو على المستوى الخارجي والعلاقات التي تربط بين الدول، وتشتد الحاجة للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات.

وسعت دراسة (داليا عبدالله، ٢٠١٧) إلى فهم دور وسائل التواصل الاجتماعية في واحدة من أهم ممارسات العلاقات العامة وهي اتصالات الأزمة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة اتصالات الأزمة عبر الوسائط الرقمية، ومن بينها وسائل التواصل الاجتماعي، ليست سهلة كتصميم غرفة إخبارية عبر الإنترنت أو إدارة مدونة أو صفحة عبر الفيسبوك؛ فالأمر معقد ويتضمن تغييرات في عقلية ممارسي العلاقات العامة، وقبلهم الإدارة العليا.

وقامت دراسة (إنجي أبو سريع، ٢٠١٧) بتحليل الاتجاهات البحثية التي تناولتها الدراسات المعنية بقضية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، وأكدت الدراسة أهمية تواصل الدراسات المستقبلية للاهتمام بهذا الموضوع، خاصة في القضايا البحثية: قياس

فاعلية عمليات إدارة الأزمات التنظيمية عبر الوسائل الإلكترونية على تنوعها، ورصد عمليات إدارة الأزمات التنظيمية من وجهة نظر الجمهور، وتطوير مداخل فكرية ونماذج نظرية لتفسير ظاهرة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، وتقييم الاستجابة التفاعلية للجمهور مع الاستراتيجيات المتعددة التي تستخدمها المنظمات في إدارة الأزمات عبر الوسائل الإلكترونية.

ومن جانبها، عمدت دراسة (يحيى بن لعربي، ٢٠١٨) على تناولت إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية، وتوصلت الدراسة إلى تحول الوب من وسيلة اتصال حول الأزمة إلى مصدر ممكن لإنتاج الأزمة، وهو ما عَجَل بظهور مفهوم الأزمات بخصائص جديدة، وظهور بيئة اتصال اجتماعية جديدة تتسم بالاتصال غير المتوازن وخدمات غير محدودة، فأوقفت دور الفاعلين التقليديين في تسيير الأزمات، في حين تنامي دور المنصات الاجتماعية في صناعة الإعلام والإشهار والدعاية أثناء الأزمات، والتوقع أو التنبؤ والاحترام والوضوح تشكل أسسًا وركائز ثابتة في تطور إدارة اتصال الأزمات في زمن الرقمنة.

وتناولت دراسة (محمود فوزي وسمر أحمد، ٢٠١٩) أبرز الإشكاليات والقضايا البحثية المتصلة بدراسات العلاقات العامة الإلكترونية، والتي طرحها التراث العلمي العربي والأجنبي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تبني المراكز البحثية والتوجه البيئي في الدراسات العربية، التي تجمع الباحثين من تخصصات مختلفة، ودور العلاقات العامة الإلكترونية في تنمية الولاء والرضى الوظيفي لدى الجمهور الداخلي للمنظمة.

وقد سعت دراسة (دعاء نصير، ٢٠١٩) إلى التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الوزارات المصرية، وتوصلت النتائج إلى أن التكنولوجيا الرقمية، واستخدام الشبكات تُعتبر من أنجح الطرق لمواجهة التحديات والأزمات؛ إذ إنها تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات في المواقع المختلفة، ووضع وتنفيذ الخطط.

وحاولت دراسة (إيمان مرسي، ٢٠٢١) رصد وتحليل دور العلاقات العامة الرقمية في تعزيز الاتصال والتواصل في الجامعات السعودية خلال أزمة وباء كورونا المستجد، وأوضحت الدراسة أن البريد الإلكتروني وحسابات الجامعة على وسائل الإعلام الاجتماعي جاءت في المرتبة الأولى كأهم الوسائل الإلكترونية التي استخدمتها إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع أزمة كورونا، وأن أدوات العلاقات العامة مفيدة في إمكانية تبادل الآراء والتعليمات في الجامعة أو الكلية، وتحسين بيئة الاتصال بين الإدارات المختلفة بالجامعة.

٢٠٣ ومن جانبها قامت دراسة (Valvi وآخرين، ٢٠١٣) بتحليل وتشخيص استراتيجيات الاتصالات الخاصة بالأزمات. في حين ألفت دراسة (أماني حسن، ٢٠١٣) الضوء على استراتيجيات اتصالات الأزمة التي تتسم بالفعالية، وذلك في المؤسسات داخل مصر. أما دراسة (Coombs وآخرين، ٢٠١٤) فقد سعت إلى التعرف على كيفية تفاعل الجمهور مع الجهود المبذولة من خلال اتصالات الأزمات.

وقد حلت دراسة (هيثم محمد، ٢٠١٤) الخطاب الاتصالي للمؤسسات السيدانية والمعارضة أثناء الأزمة المصرية، بحيث تركز الدراسة على رصد وتحليل وتقييم الاستراتيجيات الاتصالية التي يستخدمها المتحدث الرسمي في خطاب الأزمة عبر البيانان الصحفية الرسمية التي يصدرها، لتعبر عن سياسة مؤسسته وموقفها من الأزمات التي حدثت، وقد خلصت

الدراسة إلى أن كل المؤسسات مجال الدراسة اتخذت خطابًا اتصاليًا في كل الأزمات يعتمد على المصلحة الخاصة لكل مؤسسة، وليس وفق الأسلوب المهني والأخلاقي والمصلحة العامة للدولة، في الإطار العلمي لإدارة الأزمات، كما افترقت جميع المؤسسات لخطاب تحمل المسؤولية واتخاذ إجراءات تصحيحية والمشاركة في علاج السلبيات، واتجهت كل المؤسسات لتوجيه الاتهامات وإلقاء المسؤوليات على أطراف متعددة داخل مصر وخارجها، ولم تقدم أية مؤسسة حلولًا حقيقية للأزمات طيلة الفترة الماضية.

وعالجت دراسة (البببة عبدالنبي، ٢٠١٤) إدارة اتصالات الأزمة بنادي قضاة مصر. وقامت دراسة (حنان جنيد، ٢٠١٥) بعمل دراسة تتبعية لتطور دراسات اتصالات الأزمة: محليًا وعالميًا. في حين عالجت دراسة (تعريد مجدي، ٢٠١٥) تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية.

وقد سلطت دراسة (ميرهان محسن، ٢٠١٦) الأضواء على الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علاماتها التجارية. في حين استهدفت دراسة (Pangarkar، ٢٠١٦) التعرف على إطار الاستجابة للأزمات بشكل فعال.

ومن جانبها ركزت دراسة (شريفة رزيوق، ٢٠١٧) على التفاوض كآلية اتصال في مواجهة الأزمات بالمؤسسة، وأشارت الدراسة إلى أنه يتطلب وجود جهود لمواجهة هذه الأزمات أو محاولة تفاديها، من خلال الاعتماد على المفاوضة الجماعية، كأسلوب اتصالي سلمي لإدارتها، وفتح قنوات الاتصال والحوار الهادف وتبادل وجهات النظر بين أطراف الأزمة الذين لديهم تباين في المطالب والأهداف؛ وبالتالي العمل على إنهائها أو الخروج بأقل الأضرار الممكنة، هذا من خلال استخدام كافة الإجراءات التفاوضية الممكنة من قدرات بشرية ومهارات.

وسعت دراسة (سلوى سليمان، ٢٠١٧) إلى عرض وتقييم الأنشطة الاتصالية لشركة مصر للطيران لإدارة أزمة إحدى الطائرات، وكشفت الدراسة أن وسائل الاتصال المستخدمة من قِبل الشركة في إدارة الأزمة هي: الخط الساخن، والمؤتمرات الصحفية والنشر، والبيانات الإخبارية في الصحف الرئيسية، وعلى الموقع الرسمي على الإنترنت، وصفحة الشركة على الفيس بوك، وأنه تم إنشاء مركز إدارة الأزمة لإدارة الأزمة إعلامياً.

واستهدفت دراسة (مي محمود، ٢٠١٧) التعرف على طبيعة ونوعية الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها المنظمة الخاضعة للدراسة للاستجابة للأزمات؛ ومن ثم دور تلك الاستراتيجيات في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة، وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد الجامعة على استخدام اتصالات فعالة وكفاء خلال الأزمة، من حيث المصادقية والدقة والشمول والكفاية والاستمرارية والسرعة، وأن كفاءة واتساق الاتصالات التي استخدمتها الجامعة خلال الأزمة تؤثر إيجابياً في عواطف الطلاب واتجاهاتهم ونواياهم السلوكية نحو الجامعة.

وأخيراً تناولت دراسة (سمية بورقعة، ٢٠١٨) دور الاتصال الأزماتي في تحسين صورة المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتخطيط الاستراتيجي؛ باعتباره أهم العمليات الإدارية التي من شأنها المساهمة في تطبيق أعمال المؤسسة لتجاوز الأزمات والتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة، وأن تحديد نقاط قوة المؤسسة وضعفها هو أهم خطوة في التخطيط الاستراتيجي، والتي تعتمد المؤسسة محل الدراسة لإدارتها أزماتها الحاضرة والمتوقعة، وأن وجوب اعتماد استراتيجية اتصالية لإدارة الأزمات هو ضرورة ملحة يعكسها وعي مسؤولي المؤسسة لإدارة أزماتها من جهة، والحفاظ على صورتها من جهة ثانية.

ملاحظات عامة على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض التراث العلمي السابق يمكن ملاحظة الآتي:
1. التنوع النسبي للدراسات والبحوث الإعلامية السابقة التي أُجريت حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
 2. تنوع وتعدد رؤى الباحثين ووجهات نظرهم في الدراسات السابقة؛ فمنهم من تناول دور العلاقات العامة التقليدية في إدارة الأزمات، ومنهم من تناول دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات، ومنهم من تناول الاتصالات التنظيمية (اتصالات الأزمة) ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات.
 3. انفتحت نتائج دراسات وبحوث سابقة على أهمية دور العلاقات العامة في معالجة وإدارة الأزمات، وأشارت نتائج دراسات أخرى إلى انخفاض نسبة الاعتماد على العلاقات العامة في إدارة الأزمات في بعض الشركات؛ لاستحواذ الإدارة العليا على النسبة الأكبر من المشاركة في إدارة الأزمات.
 4. الأغلب الأعم من الدراسات السابقة اعتمد على منهج المسح.
 5. معظم الدراسات السابقة دراسات وصفية، والقليل منها دراسات تفسيرية.
 6. لم توفر الدراسات والبحوث السابقة - حتى الآن - مقياساً أو معياراً يمكن الاستناد أو الاحتكام إليه في تقييم أهمية دور العلاقات العامة وفعاليتها في إدارة الأزمات.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**
- بصفة عامة استفاد الباحث من التراث العلمي السابق على الوجه الآتي:

1. تحديد وبلورة المشكلة البحثية للدراسة.

٢. التعرف على المناهج التي استندت إليها الدراسات السابقة.
٣. الاستدلال بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.
٤. العمل على تجنب التداخل بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة، وتجنب أوجه القصور فيها.

تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- ما أبرز مفاهيم الأزمات؟
- ١- ما أهم خصائص الأزمات؟
- ٢- ما أبرز أسباب حدوث الأزمات؟
- ٣- ما أنواع الأزمات؟
- ٤- ما مراحل دورة حياة الأزمات؟
- ٥- ما أهم مفاهيم إدارة الأزمات؟
- ٦- ما أبرز مفاهيم العلاقات العامة؟
- ٧- ما أهم أدوات العلاقات العامة المستخدمة في إدارة الأزمات في المنظمات؟
- ٨- ما أبرز استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات؟
- ٩- إلى أي مدى تلعب اتصالات الأزمات دورًا في إدارة الأزمات في المنظمات؟
- ١٠- ما دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات؟

التصميم المنهجي للدراسة:

نوع الدراسة: تُعتبر الدراسة الحالية من نوع الدراسات الوصفية؛ فهي تسعى إلى رصد ووصف دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات.

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة الحالية على المنهج المسحي (الوثائقي)، حيث يتم مسح المصادر الوثائقية؛ بهدف وصف واقع الظاهرة المراد دراستها - دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات - من خلال استنتاج الأدلة والبراهين التي تجيب على أسئلة الدراسة المستمدة من التراث العلمي المعني بموضوع الدراسة، من رسائل جامعية (الماجستير والدكتوراه)، ودراسات وبحوث وكتب ومقالات علمية... إلخ.

حدود الدراسة: يتحدد نطاق وحدود الدراسة في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات.

مفاهيم الدراسة:

يعرض الباحث توضيحاً لبعض المفاهيم/المصطلحات المستخدمة

في الدراسة على الوجه الآتي:

جدول رقم (١)

بعض المفاهيم/المصطلحات المستخدمة في الدراسة

المفهوم	التعريف النظري	التعريف الإجرائي
العلاقات العامة	هي الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع (علي عوجة، ٢٠٠٨، ص ٢٤).	<ul style="list-style-type: none">• عدد الدراسات والبحوث التي تجريها العلاقات العامة حول الأزمة في المنظمة.• عدد الخطط الوقائية والعلاجية التي تعدها العلاقات العامة لإدارة الأزمة اتصالياً.• عدد الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة من أجل إدارة الأزمة.• مجموع برامج التقييم التي تنفذها العلاقات العامة حول دورها في إدارة الأزمة.
الأزمة	موقف مفاجئ وغير متوقع يتسم بالصعوبة والقسوة وشدة الألم والتهديد الشديد لسمعة المنشأة وبقائها واستمرارها، وينتج عنه أحداث سريعة ومتتابعة، مما يتطلب اتخاذ قرارات إدارية واتصالية حازمة لمواجهته في ظل ظروف صعبة ومعلومات نادرة وحالة من عدم التأكد والخوف من المجهول (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ٨٥).	<ul style="list-style-type: none">• عدد المواقف المفاجئة أو الأزمات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة أو المنظمة.• مجموع المواقف المفاجئة أو الأزمات التي يمكن أن تحدث، سواء على المستوى التنظيمي للمؤسسة أو الإداري أو

الاقتصادي... إلخ.		
<ul style="list-style-type: none"> • الممارسات التي يمكن تطبيقها عند نشوء الأزمات. • الخطط التي يتم اعتمادها مسبقاً للتعامل مع الأزمات. • المؤتمرات والفعاليات التي يتم عقدها لشرح أبعاد الأزمات وطرق إدارتها. • فرق إدارة الأزمات ولجانها التي يتم تشكيلها في أثناء الأزمات. • وسائل الإعلام التي يتم الاستعانة بها في وقت الأزمات. 	<p>توقع الأزمة وتقليل التأثيرات المدمرة الناتجة عن حدوثها، على أن يكون التخطيط للتعامل مع الأزمة جزءاً لا يتجزأ من حياة المنظمة وفلسفتها بدلاً من أن يكون مفروضاً عليها، وأنه لا يعني وجود عدد من خطط الأزمات المكتوبة والرسمية التي تثبت أن المنظمة مستعدة للتعامل مع الأزمة؛ لأن عملية التخطيط والتعليم هي الأهم من ذلك كله (More, 1999, p. p. 34-35).</p>	إدارة الأزمات
<ul style="list-style-type: none"> • المعلومات والاتصالات المتبادلة داخل المؤسسة حول الأزمة. • المعلومات والاتصالات المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها حول الأزمة. 	<p>مجموعة اتصالات تجريها العلاقات العامة في ظل ظروف وضغوط غير اعتيادية، من أهمها: غموض في كثير من المعلومات والحقائق والملابسات التي تلب أحداث الأزمة، وتغطية سلبية من واحد أو أكثر من جماهير المؤسسة تهدد بعواقب سلبية كبيرة على المؤسسة من الناحيتين المادية والمعنوية (محمود يوسف، ٢٠٠٢، ص ٩٦).</p>	اتصالات الأزمة

نتائج الدراسة:

في ضوء المشكلة البحثية للدراسة وأهدافها، يمكن عرض نتائج الدراسة على النحو الآتي:

■ ماهية الأزمات:

- أبرز مفاهيم الأزمات:

لا شك أن وقوع الأزمات وحدثها سنة أصيلة من سنن الحياة التي نعيشها؛ فهي تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والدولة؛ وعليه فإنه من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات، حتى أنه يمكن القول بأن الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري (نيفين غباشي، ٢٠٠٨، ص ٢٣١)، حيث تزايدت الأزمات في المجتمعات المعاصرة التي تتجه نحو التعقيد في ظل وجود العديد من الأطراف وجماعات المصالح التي تتشابه مصالحها في أحيان كثيرة وتتضارب في أحيان أخرى (محمود أحمد وهاجر شعبان، ص ٢٨٠)؛ وعليه لا يختلف اثنان على أن الأزمات بشكل عام جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، مما يدعو إلى التفكير بصورة جديدة في كيفية مواجهتها وحلها والتعامل معها بشكل فعال، ويؤدي هذا إلى الحد من النتائج السلبية لهذه الأزمات، والاستفادة بقدر الإمكان من نتائجها الإيجابية (سهير عثمان، ٢٠١٣، ص ١٢٤)؛ وبالتالي فإنه من الممكن القول إن الأزمات ظاهرة شائعة، ويمكنها أن تؤثر حتى في المنظمات جيدة الإعداد أحياناً (Pangarkar, 2016, p. 479).

وتتعدد الأزمات التي تواجه المجتمعات المعاصرة، وبصفة خاصة المجتمعات النامية، وتتنوع تبعاً لأسبابها ونتائجها وأبعادها والمتغيرات المؤثرة عليها (بسنت محمد عطية، ٢٠١٣، ص ١٩٠)، كما تتعدد الأزمات التي تواجه المجتمع العربي وتتنوع تبعاً لأسبابها ونتائجها وأبعادها

والمتغيرات المؤثرة عليها، فمنها الأزمات السياسية والاقتصادية والبيئية، وتتشابك وتتداخل تلك الأزمات بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض أو تناولها بعيداً عن أزمات أخرى يمر بها المجتمع (أبو بكر الصالحي، ٢٠١٤، ص ٣٣٩).

وترجع كلمة "أزمة" (crisis) إلى الكلمة اللاتينية (krinein)، ومعناها "أوان اتخاذ القرار"، وأي وقت فيه صعوبة وشدة يهدد تاريخ شخص أو منظمة معينة؛ وإن اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأزمة فهم بلا شك يتفقون على أنها حالة خطيرة وحاسمة، أو نقطة تحول، أو أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم (مراد كموش، ٢٠١٥، ص ٦٦).

ويُعد مصطلح الأزمة من الكلمات شائعة الاستعمال في حياتنا اليومية، وذلك للدلالة على وضع شائك، أو مشكلة، سواء كانت فردية أو جماعية، محلية أو دولية، من مشاكل وأوضاع الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو لمجرد التعبير عن ضائقة حيوية أو موقف من المواقف الحرجة في الحياة، ومع ذلك لا نجد ضابطاً أو معياراً موضوعياً محددًا، يمكن على أساسه الجزم بوجود أزمة أو بعدم وجودها (أشرف السعيد، ٢٠١٣، ص ١٣)؛ وعليه فإنه يصعب التوصل إلى تعريف جامع شامل للأزمة، كدأب المفاهيم والمصطلحات النظرية في العلوم الإنسانية، فيختلف مفهوم الأزمة من شخص إلى شخص، ومن تخصص علمي إلى آخر، وقد قَدَّمَ عدد من الباحثين في مجالات علمية مختلفة تعريفات للأزمة، كلٌّ وفقاً لتخصصه ورؤيته العلمية. أي أنه لا يمكن إدعاء وجود إجماع مفاهيمي لتحديد معنى الأزمة بصفة دقيقة ومحددة، ويرتبط التعريف بالظروف المحيطة والأسباب والفاعلين والمتأثرين (المنصف العياري، ٢٠١٣، ص ١١٤)؛ وعليه يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل

للأزمة، وخاصة بعد اتساع نطاق استعماله، وانطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية، وفي مجالات التعامل كافة (عبدالرازق محمد، ٢٠١١، ص ٨٩).

والأزمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة، ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات المتعلقة بموقف الأزمة (علي عجوة وكريمان فريد، ٢٠٠٥، ص ١٣٥).

وتمثل الأزمة حدثاً ينتج عنه العديد من التأثيرات السلبية، وفيما يتعلق بالمنظمات والشركات المختلفة تمثل الأزمة بأنواعها عائقاً أمام نمو المنظمة وتطورها، وعاملاً مهدداً لسمعتها مما يمثل أيضاً تهديداً لوجودها في السوق (أحمد فاروق، ٢٠١٢، ص ١٦١).

والأزمة هي مشكلة كبيرة تظهر للوجود بشكل مفاجئ، ويُقاس حجم هذه المشكلة غالباً بحجم عناوين الأخبار التي تُنشر في الصفحات الأولى للصحف، حتى أن بعض الحوادث والمواقف الخطيرة لا ينظر إليها بعض المديرين على أنها أزمات إلى أن تلقى هذا الاهتمام من وسائل الإعلام، كما يطلق بعض المديرين على أية مشكلة أنها أزمة طالما أن هذه المشكلة قد نُشرت في الصفحات الأولى للصحف الرئيسية والأكثر شهرة (Otto Otto Lerbinger, 1997, p. 4).

ويرى عدد من الباحثين أن الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجماهيرها الأساسية، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنه يهدد قواعد المنظمة الأساسية، ويحد من قدرتها على

القيام بمهمتها والحفاظ على شرعيتها وسمعتها (محمد مصطفى، ٢٠١٢، ص ٧١).

والأزمة أيضاً حدث يجعل المنظمة محور اهتمام واسع النطاق، وغالباً غير مرغوب فيه من جانب وسائل الإعلام وبعض الجماعات الأخرى، مثل المساهمين والسياسيين والاتحادات التجارية وجماعات الضغط التي تعمل في مجال البيئة، والتي لها اهتمام بسلوك المنظمة لسبب أو لآخر (Sam Black, 1995, p. 159).

والأزمة بشكل عام عبارة عن حادث خطير يؤثر على سبيل المثال في أمن الناس والبيئة، ويؤدي إلى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره... وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجبت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة (حسن عماد مكاي، ٢٠٠٥، ص ٤٩).

والأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يُصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة، كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري في المنظمة، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية (هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، ٢٠٠٦، ص ٥٦).

والأزمة هي تلك المواقف التي تتضمن مخاطر تهدد بقاء النظام، الأمر الذي يتطلب معه إعادة بناء هذا النظام مرة أخرى (نيفين عزت، ١٩٩٨، ص ٤٤).

كما أن الأزمة تمثل موقفًا غير اعتيادي وغير متوقع، شديد الخطورة والسرعة، بأحداث متتابعة تشكل تهديدًا لاستمرار الوضع القائم بهيكله في مختلف المجالات، ومن أجل مواجهة الأزمة وحسن إدارتها من الضروري معرفة ما يجب فعله "قبل حدوث الأزمة" و"أثناءها" و"بعد الأزمة"، والتصدي لها بردة فعل إيجابية في شكل خطة أو استراتيجية، ويشترط في نجاحها أن تكون معدة مسبقًا وتطبيقها مدروسًا، وذلك باتباع أساليب اتصال عديدة منها التفاوض... وتُعتبر الأزمة مفهومًا معقدًا بطرفين متنازعين متصارعين مختلفين في المصالح، ينبغي التوفيق بينهما، وتعذر فهمها والتعرف على جوانبها يؤدي بالتالي إلى تعذر إدارتها، نظرًا لما تتميز به من عنصر المفاجأة ونقص المعلومات حولها، وإيقاعها السريع الذي يخلق عدم الاستقرار للوضع القائم؛ لذا فقد أضحت الأزمات واقعًا لا يمكن إنكاره، ولا غنى لنا عن مواجهتها والسيطرة عليها في وسط التحديات الكثيرة والفرص الضئيلة (شريفة رزيوق، ٢٠١٧، ص ص ٢٤١-٢٤٢).

والأزمة كذلك هي موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر في النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف تتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد (رجب عبدالحميد، ٢٠٠٠، ص ٢٧).

والأزمة هي حالة تتسبب في جعل المؤسسة محل الاهتمام السلبي الواسع المدى من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى؛ كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابات التجارية، وتتطلب أن تكون الجماهير الرئيسة للمؤسسة قد تجاوزت مرحلة الجمهور الواعي إلى مرحلة الجمهور النشط (عثمان العربي، ١٩٩٩، ص ١٠٠).

والأزمة هي تغير مفاجئ ودراماتيكي، غالبًا إلى الأسوأ، ويمكن أن يحدث نتيجة لحادث أو نتيجة للإهمال، أو بسبب سلوك إجرامي يقوم به بعض الأشخاص، وتُعد الأزمة عنصرًا أساسيًا للأخبار، حيث تلقي تغطية واسعة المجال من قِبَل وسائل الإعلام (Shirley Harrison, 2000, p. 112).

كما أن الأزمة هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر في المقومات الرئيسة للنظام، ويشكل تهديدًا صريحًا وواضحًا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه، وهي توقيت حاسم في حياة المستهدفين بها، سواء أكانوا أفرادًا أم جماعات أم منظمة، فنفقد الأساليب والمعايير المعمول بها وقدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل، ويؤدي تتابع الأحداث إلى اختلاط الأساليب بالنتائج، مما يفقد الفرد وصانع القرار السيطرة على الأمور (محمد عبدالغني، ١٩٩٥، ص ٩).

والأزمة بمعناها العام المجرد هي تلك النقطة الحرجة واللحظات الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلام، وإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها (أشرف السعيد، ٢٠١٣، ص ١٢).

والأزمة هي موقف ينتج عنه تغييرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد، وضيق الوقت والمفاجأة، إن لم يكن في الحدث فهو في التوقيت، ويتطلب أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز آثارًا مستقبلية تحمل في طياتها فرصًا للتحسين والتعليم (منى صلاح الدين، ١٩٩٨، ص ٤٩).

والأزمة وفقاً للمنظور التنظيمي هي دلائل وإشارات تدل على وجود إجهاد وتمزق وقصور لدى المديرين، وكذلك في المؤسسات (Otto Lerbinger, 1997, p. 341).

والأزمة هي لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه في ظل حالة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها (محسن أحمد الخصري، ١٩٩٤، ص ٧٦).

- خصائص الأزمات:

لا تخلو الأزمات من صفات وخصائص تميّزها عن غيرها، فهي تنتسم على سبيل المثال بالمفاجأة العنيفة عند انفجارها (وضع مفاجئ)، واستنقطابها للاهتمام، والتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها، كذلك نقص المعلومات، وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، وسيادة حالة من الخوف تصل إلى حد الرعب من المجاهيل، التي يضمها إطار الأزمة، وهي مخاطر تضم انهيار الكيان الإداري، وانهيار سمعة وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، والدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب حسابها بدقة، وتصادع الأحداث، وفقدان السيطرة، وحالة الذعر، وغياب الحل الجذري السريع، والغموض، وضغط الوقت، ووضع عارض، وعدم التأكد، وموقف مشكل (يحدث الوضع العارض توتراً "مشكلة")، وتعدد الأبعاد وتشابكها، والتهديد المادي للمؤسسة، وتهديد المصلحة القومية، والعمل تحت ضغوط عديدة، واستحواذ الأزمات على اهتمام جماهير المؤسسة، داخلياً وخارجياً، واهتمام وسائل الإعلام أيضاً، وجميع الأزمات المعاصرة لها آثارها المادية

والمعنوية، وتسهيل والمساعدة على التغيير (محمد عبدالله عبدالرحيم، ١٩٩٣، ص ٧٤، و Otto Lerbinger, 1997, p.p. 6-9، ومحمود يوسف، ٢٠٠٢، ص ص ٨٨-٩١، وقدرى علي عبدالمجيد، ٢٠٠٢، ص ص ١٤٩-١٥٣، ونرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ص ٨٧-٨٨، وعلي عجووة وكريمان فريد، ٢٠٠٥، ص ص ١٦٧-١٦٨، وهاشم فوزي وعمار عبدالأمير، ٢٠٠٦، ص ص ٦٧-٦٨، وأشرف السعيد، ٢٠١٣، ص ص ١٤-١٥، ومطلق سعود، ٢٠١٥، ص ٥٦).

- أسباب حدوث الأزمات:

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة؛ فالأزمة هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات - أو حدوث خلل مفاجئ - تؤثر في المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديدًا صريحًا وواضحًا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه (محمد عبدالغني، ١٩٩٥، ص ٩).

وذكر أحد الباحثين أن هناك أربعة أسباب رئيسة للأزمات: أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان، ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها، وأسباب بفعل الإنسان وله دور فيها مثل: خطف الطائرات، واحتجاز الرهائن، والاضطرابات العامة، وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وأسباب نتيجة عدم الاحتراس؛ فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبيادر الحدث وتهمل الأمر، مما يدعو إلى تفاقم الأزمة وتستفحل ويصعب حلها، ومن أمثلة ذلك: التلوث البيئي، وانقطاع الكهرباء، وإضراب العمال، وإضراب المساجين عن الطعام، وأسباب تعود إلى اتخاذ قرار مصيري غير مقنع للمجتمع أو للعاملين في المنظمة، كارتفاع الأسعار أو خفض الرواتب (هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، ٢٠٠٦، ص ص ٦٦-٦٧).

كما يمكن أن تحدث الأزمات نتيجة لفشل مفاجئ أو إهمال أو خطأ من جانب فرد أو عدد من الأفراد داخل المنظمة، وقد تحدث نتيجة

لأسباب خارجة عن إرادة المنظمة، وليس للمنظمة دخل أو دور في حدوثها، وكذلك سوء الفهم، وسوء التقدير، وسوء الإدراك، والرغبة في الابتزاز، والإدارة العشوائية، وتعارض الأهداف، والإشاعات، وتعارض المصالح، والأزمات المتعمدة، والأخطاء البشرية، واليأس، واستعراض القوة، والتغيير التنظيمي، وعوامل ومتغيرات خارجية، ونقص المعلومات، والأسباب الاجتماعية، والعوامل التكنولوجية والإنسانية، والمعلومات الخاطئة (أشرف السعيد، ٢٠١٣، ص ص ٢٤-٣٠، ومحمد مصطفى، ٢٠١٢، ص ص ٧٨-٧٩، ونرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ص ٧٩، ٨٩-٩١، ومحسن أحمد الخضري، ١٩٩٤، ص ٤٩، ومنى صلاح الدين، ١٩٩٨، ص ٥٦، ومحمد عبدالغني، ١٩٩٥، ص ٣٩، ومحمد رشاد الحملوي، ١٩٩٥، ص ٨١).

- أنواع الأزمات:

تتنوع طبيعة الأزمة بتنوع أسباب حدوثها، فهناك عدة أنواع من الأزمات، والتي تُصنف وفق سبب وقوعها، مثل: أزمة الكوارث الطبيعية، وأزمة الحوادث الصناعية، وأزمة إخفاق المنتج، وأزمة الإدراك العمومي، وأزمة العلاقات الصناعية، وأزمة إدارة الأعمال، وأزمة الحوادث الإجرامية، وأزمة الاستحواز المعادي (مراد كموش، ٢٠١٥، ص ٦٦).

ويمكن تقسيم أنواع الأزمات بناء على المصدر: فقد يكون المصدر الإنسان أو الطبيعة، أو وفقاً للمدى الزمني للأزمة: فقد تكون الأزمة مفاجئة أو طارئة، ذات المقدمات أو مزمنة، وكذلك يمكن تقسيم الأزمات وفقاً للنطاق الجغرافي: محلي أو قومي أو دولي، وهناك تقسيم وفقاً لمدة حدوثها: قصيرة أو متوسطة أو كبيرة، ويمكن تقسم الأزمات وفقاً لدرجة الخطورة: عادية أو حادة أو مباغته، وكذلك يمكن تقسيم الأزمات وفقاً لدرجة التعمق والتأثير: سطحية أو عميقة... إلخ (قدري علي عبدالمجيد، ٢٠٠٢، ص ١٦٠)، وهناك أزمات فردية وأزمات جزئية؛ وهي التي تصيب

تنظيم إداري ما، وهناك أزمات قومية؛ وهي التي تتعرض لها إحدى الدول، وهناك أزمات دولية؛ وهي التي تتعرض لها دولة ما مثلاً، وقد يكون لها تأثير مباشر في الأزمات القومية (محمد الشافعي، ١٩٩٩، ص ٩)، وهناك أزمات مفاجئة، وأزمات ذات مقدمات محسوسة (علي عجوة وكريمان فريد، ٢٠٠٥، ص ص ١٧٣-١٧٤)، وأزمات مزمنة (كريمان فريد، ١٩٩٩، ص ١٠)، وأزمات طبيعية، وأزمات تكنولوجية، وأزمات مواجهة، وأزمات الحقد والضغينة، وأزمات قيم إدارة الانحراف، وأزمات الخداع، وأزمات سوء الإدارة () Otto Lerbinger, 1997, p.p. 57, 90, 112, 144, 186, 217, (242).

ولا شك أن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمؤسسات والدول يمثل مدخلاً ملائماً للتعامل مع الأزمات؛ فيمكن التفكير والعمل للوقاية من الأزمات وحلها وإدارتها بأسلوب علمي عن طريق دراسة الأزمات السابقة، مع استخلاص الدروس والعبر المستفادة، وتحديد مراحل الأزمة المختلفة، والتخطيط جيداً لإدارتها، بالاعتماد على فرق خاصة لإدارة الأزمات تتلقى تدريباً نظرياً وعملياً مناسباً (نيفين غباشي، ٢٠٠٨، ص ٢٣١).

- مراحل دورة حياة الأزمات:

تشبه الأزمة الكائن الحي من النواحي البيولوجية، فتمر بمراحل من ميلاد ونمو ونضج وانهيار (موت)، والتدخل الإداري يمكن أن يمنع من وصول الأزمة إلى مرحلة النمو أو مرحلة النضج، وقد لا تولد الأزمة من البداية، فالإدارة يمكن أن تتجنب الأزمة قبل أن تولد، أما هذه المراحل فهي: مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها في بعض الأحيان المرحلة التحذيرية؛ حيث تظهر فيها إشارات تحذيرية أو إشارات إنذار مبكر تنبئ عن احتمالية وقوع الأزمة. ثم مرحلة نمو الأزمة: إذا ما فشلت الإدارة في

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر أو لم تولها الاهتمام الكافي؛ وبالتالي لم تحل المشكلة في بدايتها فإنها سرعان ما تتفاقم وتتصاعد وتنمو إلى أزمة تتسم بغموض الموقف وصعوبة التعامل معه. ثم مرحلة نضج الأزمة: حيث تصل الأزمة إلى ذروتها من حيث الشدة والعنف، ولا يمكن السيطرة على معركتها، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة نتيجة عدم التعامل معها في مرحلتي الميلاد والنمو. ثم مرحلة انحسار الأزمة: وتختفي فيها الأزمة بشكل تدريجي، حيث تفقد قوة الدفع الخاصة بها. ثم مرحلة تلاشي الأزمة (موت الأزمة): حيث تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد قوة الدفع المولدة لها، وتنتهي تمامًا وينتهي الحديث عنها، إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انتهى وانحسر؛ وبالتالي تعود المنظمة إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتُعدّ هذه المرحلة فرصة لإعادة البناء وتطوير أعمال المنظمة.. ثم تبدأ مرحلة جديدة بعد التطوير معلنة ظهور أزمة جديدة.. وهكذا (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ص ٩٣-٩٥).

ويقسم باحث ثانٍ هذه المراحل إلى: مرحلة نشوء الأزمة وتراكمها، ومرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة انحسار الأزمة، ومرحلة انتهاء الأزمة (قدري علي عبد المجيد، ٢٠٠٢، ص ص ١٦٧-١٧٣). وفي الحقيقة فإن مرور الأزمة بجميع مراحلها من ميلاد ونمو ونضوج وانهيار يدل على أن الإدارة لم تتعامل مع هذه الأزمات حتى أصبحت تهدد مصالح المؤسسة (هويدا مصطفى، ٢٠٠٠، ص ٥٢).

▪ مفاهيم إدارة الأزمات:

قد تتعرض أية منظمة على مدار حياتها لأزمات، بعض هذه الأزمات يمكن تجنبه من خلال اتخاذ إجراءات وقائية، أو إصدار قرارات تصحيحية، والبعض الآخر لا يمكن منعه، ولكن يمكن الاستعداد لمواجهةته، مثل الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية؛ لذا يتحتم على

جميع المنظمات بذل الجهد لتقليل المخاطر والأزمات المحتملة، وحسن الاستعداد لتلك الأزمات، وهو ما يُعرف بإدارة الأزمات، وهي مجال يحظى باهتمام كبير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية على اختلافها، سواء السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية أو الإعلامية (علي عوجة وكريمان فريد، ٢٠٠٥، ص ١٧١).

وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمة في الأصل للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والأحداث الطارئة مثل الزلزال والفيضانات والسيول وغيرها من الأزمات التي تواجه الدولة، ثم ما لبث أن تطور هذا المفهوم في مجال العلاقات الدولية وأصبح يشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الساخنة، ومع تتابع الأزمات الدولية ارتبط مفهوم إدارة الأزمة بالأزمات الدولية والعلاقات السياسية الدولية، وسرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات ليزدهر مرة أخرى في أحضان علم الإدارة العامة للإشارة إلى دور الدولة أو المنظمات الحكومية أو الخاصة في مواجهة الأزمات (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ٩٦).

ثم تناولته بعد ذلك العلوم الاجتماعية وتطور ضمن كل العلوم الاجتماعية، بمعنى أن علماء الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الأزمات والكوارث، كما تناول علماء النفس الآثار النفسية والاجتماعية للأزمات، كذلك الحال بالنسبة لعلماء السياسة والعلاقات الدولية وغيرها من العلوم (محمد شومان، ٢٠٠٢، ص ٣٣).

ويحظى موضوع إدارة الأزمات باهتمام كبير من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ حيث يتناوله الدارسون، كلٌّ من منظوره الخاص، وفقاً للمجال الذي يعمل فيه، سواء في مجال السياسة أو الاجتماع أو الاقتصاد أو الإدارة، كما يلقي اهتماماً متزايداً من علماء الاتصال، حيث يُعتبر الاتصال عنصراً أساسياً لا غنى عنه في إدارة

الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمات، وذلك بمساهمته في نجاح إدارة الأزمة، من خلال المعالجة الإعلامية المناسبة لأحداثها (كريماني فريد، ١٩٩٩، ص ١).

ويُعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإنسانية التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من المتغيرات، سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي (محسن أحمد الخصري، ١٩٩٤، ص ٧٥).

وتهدف إدارة الأزمات إلى منع وتجنب وقوع الأزمات في المراحل المبكرة للأزمة أو التعامل معها عند وقوعها للسيطرة على أحداثها بأقل التكاليف، والحد من خسائرها إلى الحد الأدنى، بما في ذلك الخسائر التي تلحق بسمعة المؤسسة وصورتها ومنع تجاوزها هذا الحد، واستعادة النشاط بعد ذلك في أقرب وقت ممكن، ولا يعني اصطلاح إدارة الأزمة السيطرة الكاملة على أحداث الأزمة وتطوراتها عند وقوع الأزمة بالفعل، ولكن يعني إمكانية تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ومنع تجاوزها الحد الذي وصلت إليه.

وإدارة الأزمات هي فن وعلم في الوقت نفسه؛ فهي فن لأنها تتطلب مهارات إدارية واتصالية عالية من قِبَل القائمين عليها، كما أنها علم لأن هذه المهارات لا تكفي وحدها لإدارة الأزمة، بل لابد من صقلها بالعلم، فلا بد من الاعتماد في الأزمات على المنهج العلمي السليم، وليس التخمين أو العشوائية، وذلك لأن الأزمات أصبحت معقدة (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ٩٦-٩٧).

ويصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل لإدارة الأزمات، خاصة بعد اتساع نطاق استعمالها، واطباقتها على مختلف صور العلاقات الإنسانية، وفي مجالات التعامل قاطبة، ومن تعريفات إدارة الأزمات أنها مجموع

الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً في أوضاع مستقرة أو تقليدية، وتتم صياغة هذه الممارسات في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات، وتبدأ بتحليل الأزمة أو تشخيصها أو تشريحها وصولاً لمكوناتها وسماتها، وما يتوقع من آثارها، ولا بد أن يتسم هذا التحليل بالدقة (محمود يوسف، ٢٠٠٢، ص ٩٥).

وإدارة الأزمة هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة القوة واتجاهاتها، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات (السيد عليوة، ١٩٩٧، ص ١٧).

وإدارة الأزمة أيضاً هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة (منى صلاح الدين، ١٩٩٨، ص ٥٣).

وإدارة الأزمة كذلك هي الجهود المخططة المقصودة التي تقوم بها العلاقات العامة من أجل تنفيذ السياسات والأنشطة الاتصالية، والتي تهدف للتنبؤ بالأزمة والوقاية منها أو مواجهتها، واستخلاص الدروس منها، بما يعظم من إيجابيات الأزمة، ويقلل من مخاطرها السلبية (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ٩٨).

ومن الأهمية تشكيل فريق لإدارة الأزمات داخل كل منظمة يضم هذا الفريق العديد من المتخصصين داخل هذه المنظمة، مثل: مدير إدارة الموارد البشرية، والمدير التنفيذي، ومدير شئون العاملين، والمسئول عن الأمن، ومدير العلاقات العامة، وما قد يحتاجه هذا الفريق من متخصصين وفنيين، وذلك وفقاً لحجم المنظمة والأزمات المحتملة، وأن يكون هناك ممثل لهذا الفريق في فروع المنظمة، في حالة وجود فرع أو أكثر للمنظمة في أماكن أخرى (Frank Jefkins, 1989, p. 296)، وأن يتضمن تمثيلاً على أعلى مستوى من الإدارة العليا للمنظمة.

■ ماهية العلاقات العامة:

- مفاهيم العلاقات العامة:

يُعتبر نشاط العلاقات العامة نشاطاً جوهرياً في حياة المنظمات وعاملاً رئيساً من عوامل كفاءتها وفعاليتها، خاصة وقد فرض الاتساع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نمواً كبيراً وتنوعاً في منظماتها، وزيادة حاجة بعضها البعض الآخر، وضرورة التنسيق فيما بينها، سواء فيما يتعلق أو يتصل بحصولها على مستلزماتها أو في ترويج منتجاتها، وقد أدى هذا التوسع في استخدام مفهوم العلاقات العامة إلى تنوع معانيه وتعدده وفقاً للغرض من استخدامه؛ إذ يُقصد بالعلاقات العامة بأبسط معانيها إقامة الصلات الطيبة بين المنظمة وعمالها وإدامة هذه الصلات، بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما. وتُعتبر العلاقات العامة حلقة وصل بين المنظمة والمجتمع الذي يحيط بها، فكل منظمة في المجتمع تقوم بتقديم خدمة معينة أو إنتاج معين لأفراد المجتمع، ولابد من تقوية علاقات عامة مع أولئك الأفراد تهدف إلى إعلامهم وإقناعهم بالخدمة، وتستمع لآرائهم في تقييم الخدمة، وتأييدهم ودعمهم لها، وتحترم تلك الآراء وتهتدي بها، والمنظمات الحديثة بمختلف

أنواعها تسعى للحصول على رضا العملاء عنها، وذلك ناتج من أهمية الفرد في المجتمع (هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، ٢٠٠٦، ص ٥٥، ٥٨).
وتُعد العلاقات العامة وظيفة متخصصة تعتمدها المؤسسات بكافة أشكالها في تحقيق أهدافها، وتتميز العلاقات العامة بكونها نشاطاً اتصالياً متعدد الأهداف والغايات؛ حيث تربط بين المؤسسات وبين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وبين المؤسسة والمحيط المتواجدة فيه (إيمان عبادي، ٢٠١٧، ص ١٣٨).

وقد أصبح تعبير ومصطلح العلاقات العامة تعبيراً شائعاً - ويزداد شيوعاً على مر الأيام - منذ أن استخدمه العالم "إيفي لي" (Ivy Lee)، الملقب بأبي العلاقات العامة، للمرة الأولى في عام ١٩٢١م، ومنذ ذلك الحين اختلفت تعريفات العديد من الكتاب والممارسين لوظيفة العلاقات العامة، حيث اختلفت الآراء وتعددت الاتجاهات وتباينت الميول، وإن كان جوهرها في الحقيقة واحد، وهو أن العلاقات العامة تسعى إلى الحصول على تأييد وكسب ثقة الجمهور والرأي العام، وأن العلاقات العامة هي فن استخدام العلوم السلوكية والاتصال والتفاوض في الوصول إلى التوعية والثقة والإقناع اللازم لتكوين صورة ذهنية طيبة وإيجابية عن المؤسسة لدى المستهلكين؛ لذلك نجد أن اهتمامات العلاقات العامة تنصب نحو تصميم البرامج لخلق هذه الصورة الإيجابية عن أعمال المؤسسة وسلعها (بوشعير لويذة، ٢٠١٤، ص ١٠٦).

والعلاقات العامة فن وعلم اجتماعي يهتم بتحليل وتقييم وتوقع الاتجاهات، وإمداد الإدارة بالمشورة والنصح، وتنفيذ برامج عمل مخططة، تخدم كلاً من المنظمة وجماهيرها المختلفة، ويتضح لنا أن العلاقات العامة ينبغي أن تكون جزءاً من المفهوم الواسع لاستراتيجية المؤسسة، كما أن الاستخدام الواسع للعلاقات العامة وأساليبها وأدواتها - التي يُعتبر النشر

من أهمها - يأتي بمثابة انعكاس للمصداقية العالية التي ترتبط بذلك الشكل الاتصالي (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ٢٥٠).

والعلاقات العامة هي عبارة عن المجهود المخطط الذي تقوم به المنظمة للتأثير على رأي أو اتجاه جماعة ما نحو المنظمة، وقد يكون السوق المستهدف لمجهودات العلاقات العامة أية فئة جماهيرية، مثل: المستهلكين، والعاملين، والموردين، وأصحاب المشروع، والأجهزة الحكومية، ووسائل الإعلام، والمؤسسات المالية، والمجتمع بمعناه الواسع (محمد عبدالله عبدالرحيم، ١٩٩٣، ص ٣٧٣).

وعرّفتها الجمعية الدولية للعلاقات العامة على أنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها، من أجل ربط سياستها وإجراءاتها، على قدر الإمكان، ولتحقيق تعاون مثمر أكبر، ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ، عن طريق المعلومات المخططة ونشرها (أسامة كامل ومحمد الصيرفي، ٢٠٠٦، ص ١٠).

وعرّفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها نشاط في أية صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أخرى تهدف إلى بناء وتدعيم علاقات سليمة بينها وبين فئة من الجمهور؛ كالعلاء والموظفين أو المساهمين، والعمل على تكييف المؤسسة حسب الظروف البيئية المحيطة، وشرح المؤسسة للمجتمع (بشير العلق وعلي ربايعه، ٢٠٠٢، ص ٦٣).

والعلاقات العامة هي برامج تُصمّم لبناء سمعة الشركة والحفاظ عليها، وكذلك بناء سمعة المنتجات المقدمة، ويتم ذلك من خلال الندوات

والمحاضرات والمؤتمرات والاجتماعات والاحتفالات التي تقوم بها الشركة في مناسبات معينة (هشام عبدالله، ٢٠١١، ص ٤).

والعلاقات العامة هي وسيلة الاتصال بين أي منتج أو بائع وجمهور المشتريين، على كافة أشكالهم، ودورها مهم في إظهار مكانة الشركة المنتج وصورتها، وهي تُعرّف بأنها كل الجهود المقصودة والمخططة باستمرار لتأسيس تفاهم متبادل بين الشركة وجمهورها، مع العمل على المحافظة عليه، والجمهور هنا أية مجموعة لها مصلحة حقيقية أو كافية أو تؤثر في تطلعات مؤسسة ما لتحقيق أهدافها (علي فلاح الزعبي، ٢٠١٠، ص ٨٧).

والعلاقات العامة هي ذلك البرنامج المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين المؤسسة والجمهور المتصلة بها. ونجد أن العلاقات العامة تختص بالعلاقات مع الجمهور، أي طريقة معاملة الناس ومسايرتهم وكسبهم في المجالات التي تهتم بها المؤسسة، وتكون وفق برنامج مدروس ومخطط، أي كسب ود الجمهور وتعاطفهم تجاه المؤسسة، بأسلوب التأثير الفعال المخطط والمبرمج، وبذلك تكون العلاقات العامة المحور الفعال وقناة التوصيل الرئيسة لهذه البرامج، أو القناة التي تُنفذ عبرها اتجاهات الجماهير وآراءهم؛ ومن ثم يتم بناء وترشيد صناعة القرار الإداري للمؤسسة، وبعبارة أخرى فإن العلاقات العامة هي فكر المؤسسة وضميرها، وحلقة الوصل بينها وبين الجمهور في آنٍ واحد (بن عيجة محمد نبيل، ٢٠٠٩، ص ص ٤٤-٤٥).

ويمكن اعتبار العلاقات العامة بمثابة وظيفة إدارية تقوم بتقييم اتجاهات الجمهور، وربط سياسات وأعمال الأفراد أو المنشأة بالصالح العام، وتنفيذ برامج لكسب الجمهور وتفهمه؛ لذلك يعرف بعض النقاد العلاقات العامة بأنها النشاط المخطط له، الذي يهدف إلى تحقيق الرضا، والتفاهم

المتبادل بين المنظمة و جماهيرها؛ وعليه يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها نشاط مخطط ومستمر يسعى لبناء وتدعيم صورة إيجابية عن المؤسسة لدى جماهيرها الواسعة (هشام عبدالله، ٢٠١١، ص ٦١).

وتمثل العلاقات العامة مجموعة الوسائل المستخدمة بواسطة المنشآت لخلق جوّ من الثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة و جماهيرها المختلفة، سواء في داخل المنشأة أو خارجها، وتخدم العلاقات العامة في اتجاهين: الأول من خارج المنشأة إلى داخلها، حيث تسعى إلى التعرف على مشاكل الجماهير وانطباعاتهم عن المنشأة والإدارة المسؤولة عنها، ودرجة ولائهم لمنتجاتها، والثاني من داخل المنشأة إلى خارجها، حيث تعمل على تعريف جماهير المنشأة بسياستها واستراتيجياتها ومنتجاتها، والعمل على ضمان التقبل الطيب لهذه السياسات والاستراتيجيات والمنتجات من جانب الجماهير (هشام البحيري، ٢٠١٨، ص ص ١٢٠-١٢١).

- أدوات العلاقات العامة المستخدمة في إدارة الأزمات في

المنظمات:

تتضمن الأدوات التي يمكن للعلاقات العامة استخدامها في إدارة الأزمات في المنظمات كلاً من: النشر، والبيانات الصحفية، والمطبوعات، وإعلانات العلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات، والمؤتمرات الصحفية، والرحلات لجمهور المنظمة، وأنشطة المسؤولية الاجتماعية، وإدارة الأحداث، وبرامج الرعاية، ويمكن استعراض أبرز هذه الأدوات على النحو الآتي:

○ **النشر:** يعني النشر إثارة الطلب على سلعة أو خدمة عن طريق نشر بيانات تجارية عنها في إحدى وسائل النشر؛ كالصحف والإذاعة (الراديو والتلفزيون)، ولكن دون مقابل من جانب الجهة التي يهتما هذا النشر (محمود صادق بازرعة، ١٩٩٣، ص ٣٩٨)، فلا يتضمن النشر أي

مقابل للحصول على مساحة أو وقت لعرض الرسالة، ولكن تكمن تكاليفه في إنتاج المواد اللازمة وإجراءات تجهيز الرسالة.. ويشير النشر إلى الأنشطة الاتصالية غير الشخصية التي تهتم بنشر الأخبار التي تتناول المنظمة والمنتجات والخدمات، ولا يتطلب الأمر أن يُدفع بطريقة مباشرة أو من خلال شخص أو منظمة معروفة أو محددة، ويظهر النشر في الغالب على شكل قصص إخبارية أو تحريرية عن الشركة، وهنا تسعى المنظمة من خلال أعمالها أن تحظى بتغطية إعلامية لها عن طريق المؤتمرات والنشرات الصحفية... إلخ، ومن الصعب التحكم في الرسالة بمجرد وصولها للوسيلة الإعلامية.. في حين أن هذا النشر أو تلك الرسالة تكون ذات تأثير كبير على الجمهور المستهدف، الذي يدرك أنها موضوعية، وغير متحيزة، وأنها منقولة عبر وسيلة إعلامية موضوعية، وليس لها مصلحة في تشويه الواقع أو تجميله (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٥ - ٢٥٦، ٢٥١)، كما يُعرّف النشر بأنه نشر مجاني لأنشطة الشركة، عن طريق حمل معلومات مقنعة لجمهور محددة سلفاً، مع العودة بردود فعل منهم (علي فلاح الزعبي، ٢٠١٠، ص ٨٦)، والنشر أيضاً عبارة عن اتصال ترويجي غير شخصي، وغير مدفوع الأجر، للتعريف بالمنشأة ومنتجاتها والتطبيقات والأحداث التي تمر بها أو أقدمت عليها، وذلك عن طريق وسائل الإعلام الرئيسية أو العامة، كالجرائد والمجلات والراديو والتلفزيون (هشام البحيري، ٢٠١٨، ص ١١٧)، كما يتم النشر من خلال الحديث عن الشركة في وسائل الإعلام أو من خلال الكلام بين الزبائن أنفسهم أو ما يُقال عن الشركة بشكل عام (هشام عبدالله، ٢٠١١، ص ٤)، والنشر هو وسيلة غير شخصية لإثارة الطلب، ولا يدفع الشخص أو المشروع الذي يستفيد منه مقابلًا أو ثمنًا له، ومن الأمثلة على النشر تقديم الأخبار الإيجابية عن المنتج أو

الخدمة أو المنظمة بواسطة وسائل الإعلام (محمد عبدالله عبدالرحيم، ١٩٩٣، ص ٣٧٣).

- **المقابلات والمؤتمرات الصحفية:** تستطيع الشركة توظيف المؤتمرات الصحفية، وكذلك المقابلات، خاصة في حالة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، كما تُستخدم المؤتمرات الصحفية كأحد أدوات مواجهة الأزمة، وإدارتها والتعامل معها، وهو الأمر الذي جعلها ترتبط في ذهن البعض في هذا الشأن (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٥ - ٢٥٧).
- **أنشطة المسؤولية الاجتماعية:** تعني بناء سمعة جيدة للمنشأة، من حيث قيامها بدور فعال في تحمل مسؤولية المجتمع (هشام البحيري، ٢٠١٨، ص ١٢٢).

○ **رعاية الأحداث:** يمكن أن ترى الشركة أحد الأحداث المهمة بالنسبة للمجتمع المحلي إلا أن الأمر قد امتد في السنوات الأخيرة ليضم في بعض الأحيان رعاية بعض الأحداث التي تتم على النطاق العالمي، مثل: كأس العالم لكرة القدم أو غير ذلك. والواقع أن رعاية بعض الأحداث المهمة بالنسبة للمجتمع المحلي يضيف صورة ذهنية طيبة للشركة في أذهان أفراد هذا المجتمع، حيث يشعرون بمشاركة الشركة ودورها وحرصها على تلبية رغباتهم، وأن هناك نقاطاً واهتمامات مشتركة تجمعهم.

○ **البيانات الصحفية:** إعداد بيان جيد الصياغة، يتضمن معلومات مهمة جديرة بالنشر، يتيح الفرصة لحصول المنظمة على تغطية صحفية مجانية، وهنا تتبع أهمية البيان لدى وسائل الإعلام من أهمية المعلومات التي يحتوي عليها، والتي يُفترض أنها تتضمن قيماً خبرية تهم جمهور هذه الوسائل، فاكتشاف مركب جديد يساعد في علاج أحد الأمراض الخطيرة شيء جدير بالنشر، وكذلك الأمر بالنسبة للاكتشافات

العلمية المهمة، بالإضافة لأنشطة الخدمة العامة، والموضوعات التي تستحوذ على اهتمام أفراد المجتمع، إلا أن الشركة لا تعرف متى سيُنشر هذا البيان أو أنه سيُنشر أم لا.

○ **إعلانات العلاقات العامة:** حيث يمكن تقسيم الإعلان نفسه إلى قسمين رئيسين يندرج تحتها أنواع عديدة، هما: الإعلان التجاري، وإعلان العلاقات العامة، والذي يهدف إلى ترويج الأفكار للحصول على ثقة الجماهير المختلفة للمنشأة، ويساهم إعلان العلاقات العامة في تحقيق عدة أهداف، أهمها المساهمة في رسم صورة ذهنية طيبة للمنشأة في أذهان الجماهير، والحصول على ثقتهم، والمساهمة في حل مشكلات المجتمع، والمشاركة في المناسبات المختلفة التي يمر بها المجتمع.

○ **مطبوعات العلاقات العامة:** تتعدد مطبوعات العلاقات العامة وتتنوع بدرجة كبيرة إلا أنه يمكن القول بأن جهاز العلاقات العامة يعتمد على تلك المطبوعات لتحقيق عدة أهداف، كما يمكن توجيه تلك المطبوعات للعديد من القطاعات المستهدفة، ومن أهم أمثلة مطبوعات العلاقات العامة المطويات، التي تحتوي على فرخ ورق مفرد يتم طيه، ويحتوي على معلومات تتعلق بالشركة أو أحد منتجاتها أو أنشطتها، كما تُعتبر النشرات من أمثلة مطبوعات العلاقات العامة، التي غالبًا ما تصدر في أكثر من صفحة، وتحمل الصفة الإخبارية، وقد يمتد الأمر لأبعد من ذلك، حيث تقوم العلاقات العامة بإصدار دوريات في شكل جرائد أو مجلات قد تصدر بشكل منتظم تبعًا لحجم الموارد المتاحة، ويجب أن يتميز تحرير ومضمون وتصميم وإخراج تلك المطبوعات بالجودة العالية (سامي عبدالعزيز، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٨ - ٢٥٩).

- استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات:

إذا كانت الاستراتيجية هي الخطة العامة التي تواجه مراحل المعركة، فإنها تهدف كذلك إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة. ولما كانت طبيعة الأنشطة في هذا المجال متنوعة ومتعددة، فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمها وتحقق أهدافه. وقد توصل العلماء والباحثون في هذا الشأن إلى أن هناك عددًا من استراتيجيات الاتصال يمكن استخدامها في العلاقات العامة، خاصة في أوقات إدارة الأزمات، وقد أكد علماء الاتصال أن استراتيجية العلاقات العامة تختلف باختلاف كل موقف وأزمة؛ وبالتالي فلكل موقف أو أزمة استراتيجية تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل إنه يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعًا لتطورات الموقف، أي أنهم يؤكدون على أن استراتيجية مواجهة الأزمة هي استراتيجية موقفية، فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف (علي عجوة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ٢٠٥)، ويمكن استعراض هذه الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في العلاقات العامة على النحو الآتي:

○ **استراتيجية التحفظ والكتمان:** تقوم هذه الاستراتيجية على صد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات، وهي استراتيجية لا يُنصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١٤)، ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية استراتيجية حائط الصد، وفي هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، وفي الوقت نفسه الذي تفسر فيه الجماهير

ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة، وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية، والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية تتعرض لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام نحوها، إلا أن هذه الاستراتيجية غير الفعالة تكون هي الاستراتيجية المطلوبة في بعض الأزمات، مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية أو قضايا معروضة على القضاء (علي عوجة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ٢٠٦).

○ **استراتيجية التريث وعدم التورط:** ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة، وأن تكون هذه الدراسة بشكل مستفيض من حيث أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها والإجراءات التي اتُخذت والمتابعة الإعلامية (قدري علي عبدالمجيد، ٢٠٠٢، ص ٢٤٢).

○ **الاستراتيجية القانونية:** تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات رئيس الشئون القانونية بالشركة (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١٤) أو المنظمة، التي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحماتها من أية مساءلة قانونية، وهي تتمثل في ما يلي: ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة، وعدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يُفهم منها مسؤولية المنظمة عن الأزمة، والحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة (علي عوجة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ٢٠٧).

○ **استراتيجية الاستجابة والدفاع:** تقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بتقديمها بأكثر الطرق الاتصالية ملاءمة ولباقة، وتعترف فيها المنظمة بالخطأ، وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه؛ لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التبرير والاعتذار (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١٤).

○ استراتيجية الدفاع الهجومي: وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال، خاصة الجماهيرية، والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضاً يتم الاستعانة فيها بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة (نيفين عزت، ١٩٩٨، ص ٣٥)، وتعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك لعدة أسباب منها: أن هناك حرصاً من المنظمة على اعتبارات الصالح العام، والتركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة، والتقليل من مصداقية الناقد، ومواساة المتضررين وتعويضهم. وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالباً ما تُستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما وأنها تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأي مساند للمنظمة، من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع، وأنها تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير؛ لذا يطلق البعض عليها استراتيجية الصالح العام (علي عجوة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ٢٠٨)، كما تستخدم هذه الاستراتيجية الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير، وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع، وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير؛ لذا يطلق عليها البعض استراتيجية الصالح العام (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١٤)، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل، حيث تقوم الدولة باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة (قدي علي عبدالمجيد، ٢٠٠٢، ص ٢٤٣).

- **استراتيجية الصمت:** تعتقد بعض المنظمات أن الرأي العام لا يعرف شيئاً عن الأزمة، وأن بإمكانها الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها؛ وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل اتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى، مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة؛ لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التجاهل والتعتيم.
- **استراتيجية الإنكار:** وفقاً لهذه الاستراتيجية تنكر المنظمة وجود أزمة، وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.
- **التملص من المسؤولية:** تحاول المنظمة في هذه الاستراتيجية تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى، وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخرى في الموضوع، وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.
- **استراتيجية التبرير والاعتذار:** تعترف فيها المنظمة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملاءمة ولباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة، وهي من التكتيكات الناجحة والفعالة في إدارة الأزمة.
- **استراتيجية الاعتذار الكامل:** وهي تعتمد على إظهار الخزي والعار وطلب الغفران والسماح من الجماهير، والاعتذار عن العمل الخاطئ، وهي بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية.
- **استراتيجية الهجوم المضاد:** هي استراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلامياً بشكل هجومي، من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة، ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة، وهي استراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير، وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف، أو تناول قائم على اختلاق وقائع

غير حقيقية، وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء.

○ **استراتيجية الأفعال التصحيحية:** تقوم هذه الاستراتيجية على الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل على منع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن، ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة، ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية "استراتيجية العلاقات العامة"، وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة؛ لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة، وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة (علي عجوة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ص ٢٠٦-٢٠٩).

○ **استراتيجية ملتقى الطرق:** ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، فعلى سبيل المثال يمكن استضافة عالم ديني يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاة ضحايا، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.

○ **استراتيجية المشاركة والمسئولية:** وهي المشاركة والمسئولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

○ **استراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت:** مثل الإعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية (قذري علي عبدالمجيد، ٢٠٠٢، ص ٢٤٤).

• دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات:

تلعب العلاقات العامة دوراً بالغ الأهمية في إدارة الأزمات في المنظمات؛ حيث إنها إذا كانت تمثل مكوناً حيويًا في حياة أية مؤسسة في

ظروف العمل العادية، فإنها تصبح أكثر أهمية خلال الأزمات التي قد تعترضها، باعتبار أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة والتغيير؛ حيث تُعد جزءاً أساسياً لإدارة الأزمة، فالعلاقات العامة القائمة على علاقات وطيدة مع جماهير المؤسسة (وسائل الإعلام، والرأي العام، والجماهير المعنية بالمؤسسة) هي بالتأكيد المدخل الصحيح لحماية سمعة المؤسسة وصورتها أثناء الأزمات. وتتأسس سيكولوجية إدارة الأزمات على قاعدة جوهرية مفادها أن قلة المعلومات تؤدي لا محالة إلى تفاقم الأزمات؛ فالمعلومات تكتسب أهمية حيوية في الوقت الحالي، نظراً لدورها المهم في ترشيد وصناعة القرارات في المجالات والميادين المختلفة، وبذلك فغياب المعلومات سيزيد من حدة الأزمات، ونظراً لفجائية الأزمة ولضيق الوقت للتمكن من إدارتها، تكون الساعات الأولى حاسمة في عملية التحكم في نشر المعلومات، لاسيما مع التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وازدياد تعرض الجماهير لآثارها، وهذا يدفعنا إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها وإدارتها بشكل فعال، للحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائج إدارتها، وذلك من خلال الاعتماد على العلاقات العامة، باعتبارها جزءاً أساسياً لإدارة الأزمة بنجاح، ويتجلى دورها في اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الأرواح والممتلكات وقائياً، وذلك بوضع الخطط والاستفادة من الأزمات والبحوث العلمية (إيمان عبادي، ٢٠١٧، ص ص ١٣٨-١٤٠).

وتُعد العلاقات العامة -عامةً- ركناً مهماً في المنظومة الإدارية للمنظمات، ولاسيما عند مواجهتها للأزمات، فإنها تعول كثيراً على العلاقات العامة في مساعدتها على تخطي آثارها وتداعياتها، ومرد أهمية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات هو الدور الفاعل الذي تؤديه من خلال أنشطتها الاتصالية، وبرامجها التي تمكن الشركة من التوافق

والتعاطي مع الأزمة، بل قدرة العلاقات العامة على اكتشاف الأزمات قبل وقوعها، وتجنب المنظمة عواقبها، من خلال إعداد الخطط والدراسات والبحوث الوقائية، وتحديد المخاطر المحتملة. ويظهر دور العلاقات العامة في الأخذ بيد الإدارة العليا في المنظمة ومساعدتها لتخطي الأزمات التي قد تتعرض لها، من خلال القيام بعمل أجندة معلوماتية تحمل في طياتها كافة التفاصيل المهمة التي تساعد الإدارة على معرفة ماهية أزمته؛ ومن ثم كشف غموضها حتى يمكن مواجهتها، إضافة إلى أن العلاقات العامة أثناء الأزمات تقوم بأداة مهام وأنشطة اتصالية تأخذ في اعتبارها كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة من جمهور داخلي وخارجي ووسائل الإعلام. ولا يتوقف دور العلاقات العامة في حل أزمة منظماتها عند هذا الحد، بل يستمر بعد انتهاء الأزمة؛ حيث تقوم بعمليات المتابعة والتقييم، التي من شأنها الكشف عن مواطن القصور والضعف في أداء المنظمة أثناء مواجهتها للأزمة السابقة، والعمل على تقويمها والرفع من أدائها، إضافة إلى إجراء العلاقات العامة لعمليات تقييم خطتها الاتصالية أثناء الأزمة، والتعرف على مدى فاعليتها وتطويرها (ماجد بن عبدالله، ٢٠١١، ص ٦٩-٧٠).

كما تقوم العلاقات العامة خلال الأزمات بالسعي إلى تغيير اتجاهات الأفراد إيجاباً نحو عمل المنظمة وأنشطتها، وجعل الجمهور أكثر إدراكاً لمنتجات الشركة، ورسم صورة إيجابية لدى الجمهور والمجتمع والأطراف الأخرى، وأن المنظمة هي بمثابة مواطن يعمل مع الجميع ولخدمتهم، والعلاقات العامة لا تكتفي بإيجاد علاقات تأثيرية فحسب بل تسعى إلى تعزيز تلك العلاقات وتوطيدها مع الحكومة وعبر مؤسساتها المختلفة، ومنظمات الأعمال التجارية والصناعية وبمختلف أحجامها ومهامها، والمنظمات والمجتمعات الاجتماعية، والجامعات والمؤسسات

التعليم المختلفة، والمنظمات الإقليمية والدولية... إلخ (هشام عبدالله، ٢٠١١، ص ٦٣).

وبناءً عليه، تُعد إدارة الأزمات من الأدوار الحيوية والمهمة التي تقوم بها العلاقات العامة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، سواء على مستوى العلاقة بين الأفراد والمجتمع والدولة أو على المستوى الخارجي والعلاقات التي تربط بين الدول، وتشتد الحاجة للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات وكونها تنير لنا الطريق ونحن نشاهد على المستوى العالمي الحالي الكثير من الأزمات (إيمان سامي، ٢٠١٧، ص ٢).

- دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات من خلال اتصالات الأزمات:

بالإضافة إلى الجهود والأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات سابقة الذكر، فإنها تلعب أيضاً دوراً حيويًا وجوهريًا في إدارة الأزمات داخل المنظمات من خلال الاتصالات التي تجربها داخل المنظمة وخارجها، أو ما يُطلق عليه اتصالات الأزمة، فمن خلالها تتدفق المعلومات والآراء بشكل سريع داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، كما تزداد أهمية الاتصالات داخل المنظمات مع الزيادة المطردة لمعدل ونوعية الأزمات الخاصة بالمنظمات من ناحية والتطور التكنولوجي الذي تشهده هذه المنظمات وثورة المعلومات والاتصالات وسيادة قيم وآليات العولمة والتجارة الحرة من ناحية أخرى، فضلاً عن تطور وسائل التغطية الإخبارية الإعلامية وفنونها، وزيادة عدد وسائل الاتصال، بحيث يصعب إخفاء المعلومات عن رجال الإعلام وجماعات المصالح.

وقد تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمات التي تقوم بها العلاقات العامة في المنظمات، والتي تتسع لكل أنماط الاتصال

ومجالاته أثناء الأزمات والكوارث؛ حيث تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وفتح قنوات الاتصال مع الأطراف المختلفة، وتؤدي وسائل الإعلام دورًا مهمًا أثناء الأزمة وما بعدها؛ ومن ثم فإن مفهوم اتصالات الأزمة هو مجموعة اتصالات تجريها العلاقات العامة في ظل ظروف وضغوط غير اعتيادية، أهمها: غموض في كثير من المعلومات والحقائق والملابسات التي تلب أحداث الأزمة، وتغطية سلبية من واحد أو أكثر من جماهير المؤسسة تهدد بعواقب سلبية كبيرة على المؤسسة من الناحيتين المادية والمعنوية (محمود يوسف، ٢٠٠٢، ص ٩٦). وكذلك فإن اتصالات الأزمة هي ضرورة التفاعل والتواصل الجيد مع مختلف أطراف الأزمة مثل العاملين والجمهور الخارجي والمجتمع ووسائل الإعلام... إلخ (قديري علي عبدالمجيد، ٢٠٠٢، ص ٢١٩)، ويُقصد بهذه الاتصالات أيضًا القيام بتنفيذ الخطط المختلفة والاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، والاتصال بالهيئات والأفراد في الخارج وقادة الرأي ومراكز المعلومات المختلفة (محمد سعيد ومحمد فريد الصحن، ٢٠٠٣، ص ٤١٢)، وقد أصبحت اتصالات الأزمة لا تعنى فقط بمواجهة أحداث الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية، وإنما تتطرق إلى تغليب الاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع الأزمة وتلافي أسباب حدوثها من خلال إدارة القضايا، وكذلك إدارة عملية التغيير والتحويلات الكبرى التي تحدث على نطاق البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (علي عجوة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ١٦٣).

وعلى الرغم من اختلاف المنظمات واختلاف الأزمات التي تواجهها إلا أنه يمكن - بصفة عامة - تحديد أهداف اتصالات الأزمة في محاولة منع وقوع الأزمة إذا أمكن، والتصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر

قدر من الفعالية، وتوزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة، وإحداث أكبر قدر من التنسيق بينها لمواجهة الأزمة وحصر الموارد اللازمة وتوفيرها، وتقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة، وزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام، واستعادة المنظمة لعافيتها في أقصر فترة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع، وتخفيف الآثار السلبية للأزمة، وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية، الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك (محمود يوسف، ٢٠٠٢، ص ١٠٦)، والسيطرة على الأضرار التي تقع على سمعة المنظمة والحد منها، واستغلال فرصة اهتمام وسائل الإعلام للإعلان عن المنظمة نفسها، وأن تخبر الجمهور برسالتها وقيمها... إلخ (Otto Lerbinger, 1997, p. 39).

وفي هذا السياق يجب أن تتأكد المنظمة من أن نظام الاتصال الداخلي والخارجي يكفل لها مواجهة الأزمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، ويجب أن يتم فحص نظم الاتصال وتقييمها قبل حدوث الأزمة، ومعرفة نواحي القوة لاستغلالها، ونواحي الضعف أو الخلل للعمل على علاجها، حتى لا يكون نظام الاتصال من أسباب زيادة حدة الأزمة وتطورها إلى الأسوأ. وتظهر الحاجة إلى الاتصال بصورة أوضح أثناء الأزمات، حيث تعتمد الإدارة - بدرجة كبيرة - في نجاحها في التعامل مع الأزمة على الاتصالات، وتلعب الاتصالات دورين خطيرين أثناء الأزمة، الأول هو المساعدة في إدارة الأزمة، والثاني هو المحافظة على سمعة الشركة وصورتها أمام الموظفين والمجتمع بصفة عامة (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ١٠٤)؛ حيث تكون الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من أكثر الجوانب أهمية عند إدارة الأزمة، كما يبرز دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها، لاسيما المتعلقة منها

بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور وموقفه السلبي منها (السيد السعيد، ٢٠٠٦، ص ١٣)

ويجب على اتصالات الأزمة أن تكون قادرة على التعامل مع الغموض العام الذي يلف ملابسات الأزمة؛ لأن هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات التي تتهم المؤسسة وصدقها ومسئولياتها، ويجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام، ومع شراة وسائل الإعلام للمعلومات في هذه الحالة بطريقة تكفل عدم تفاقم الأزمة، كما يجب على اتصالات الأزمة أيضاً أن تتعامل مع السلبية النشيطة لواحد أو أكثر من جماهير المؤسسة بشكل يؤدي إلى تخفيفها وعدم نشرها بين الآخرين كحد أدنى (قدري علي عبدالمجيد، ٢٠٠٢، ص ٢٢).

○ الاتصال ومراحل إدارة الأزمة:

تناولت المؤلفات الأجنبية والعربية مراحل إدارة الأزمة، وذلك من زوايا مختلفة بعضها يركز على الجانب الإداري أساساً، والآخر على الجانب الاتصالي ودور العلاقات العامة فيه على وجه الخصوص ومسئولياتها عن اتصالات الأزمة، بينما تناولت دراسات أخرى بشكل أكثر اكتمالاً متضمناً المهام الإدارية والاتصالية معاً (كريماني فريد، ١٩٨٤، ص ١٠). وقد اختلف الباحثون فيما بينهم في عدد مراحل إدارة الاتصال ومسمياتها، فمنهم من قسم مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل أساسية، هي: مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد)، ومرحلة انفجار الأزمة (المواجهة)، ومرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن) (محمود يوسف، ٢٠٠٢، ص ٩٠)، في حين قسم أحد الباحثين هذه المراحل إلى أربع مراحل أساسية، هي: مرحلة تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة، ومرحلة الاستعداد والتحصير، ومرحلة المواجهة، ومرحلة إعادة التوازن (عطية حسين أفندي، ١٩٩٤، ص ٩٣ -

(٩٦)، وقسم باحثون آخرون هذه المراحل إلى خمس مراحل أساسية، يمكن استعراضها على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات (رجب عبد الحميد، ٢٠٠٠، ص ٤١-٤٢)، حيث توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمات؛ لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت، فهي بمثابة نقاط ضعف قد تنبئ باحتمال وقوع أزمة، ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي، ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة وجود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحوريين الذي يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة، ويُعد المسئول عن العلاقات العامة بمثابة ضابط الاتصال في أي فريق لإدارة الأزمات، حيث يعمل على مراقبة وتجميع ما يحدث من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة قد تُنبئ بالخطر وعرضها على فريق إدارة الأزمات لمناقشتها واتخاذ اللازم نحوها (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١١-١٢)، وكذلك يتم في هذه المرحلة - التي تُسمى أيضاً مرحلة تحليل إشارات الإنذار - جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيداً لاتخاذ اللازم نحوها (علي عوجة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ١٧٥).

ومن الأمثلة على إشارات الإنذار المبكر التي يمكن أن تواجه المؤسسة ويجب ملاحظتها: عدم الرضاء الوظيفي، والذي يمكن قياسه من خلال استمارات الاستقصاء، والتي يجب أن تكون عملية مستمرة ومنتظمة للتعرف على الاتجاهات نحو المنظمة، ويمكن أن يتمثل ذلك في انخفاض مستوى الأداء أو استقالة بعض العاملين أو ظهور بعض الشكاوى من

العاملين أو عدم الالتزام في العمل؛ وبالتالي فإن دور العلاقات العامة يتمثل في بذل الجهود الرامية إلى إرضاء العاملين ورفع روحهم المعنوية من خلال الاتصال بهم ومناقشتهم، للتعرف على آرائهم تجاه تطوير العمل، والأخذ بالمقترحات المناسبة منها، والتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها إن أمكن. ولا بد أن يكون هناك اتصال ذو اتجاهين بين الإدارة العليا والعاملين حتى يتعرف العاملون على توجيهات الإدارة والأعمال المطلوبة منهم، وتتعرف الإدارة على سير العمل ومواطن الضعف والمشكلات التي تواجه العمل؛ وبالتالي تتمكن من التقاط إشارات الإنذار مبكرًا (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ص ١١٤-١١٩).

المرحلة الثانية: مرحلة الاستعداد والوقاية/المنع:

يجب في هذه المرحلة أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وتعمل كمجس لأية علاقات للضعف قد تسبب أزمات؛ وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة (رجب عبدالحميد، ٢٠٠٠، ص ص ٤١-٤٢)، وإذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهة عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر (منى صلاح الدين، ١٩٩٨، ص ٧٣).

وتتضمن هذه المرحلة قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها، مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها، ودور كل قطاع إداري فيها ومسئولياته أثناء هذه الأزمات المفترضة، وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها، بأقل ارتباك ممكن وأكثر سرعة، ويتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تضمن الخطوات الأساسية ودور كل قطاع فيها. ويقوم جهاز العلاقات العامة بوضع خطة لاتصالات الأزمة تتضمن الخطوات الأساسية

للاتصالات والمسئول عن كل منها، مع تحديد اسم المتحدث الرسمي للمنظمة، وعليه مهمة تجهيز وإعداد مواد اتصالية أساسية عن المنظمة تشتمل على ما يلي: سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة في شتى المجالات، تُستخدم في مواجهة ما قد يُثار من تساؤلات أو انتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها بشكل متواصل، وإطلاع فريق إدارة الأزمة عليها، ويتم تجهيز نموذج بيان صحفي سابق التجهيز، ويتم ملأ مساحاته الفارغة قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل في حالة وقوع الأزمة، على أن يُرفق به نشرة تتضمن معلومات تعطي خلفية كاملة عن المنظمة، ورسوم بيانية عن حجم الإنتاج، وأعداد العاملين، وفروع الشركة وأقسامها... إلخ، وفهرس كامل يتضمن أسماء فريق إدارة الأزمة وعناوينهم وهواتفهم، ومسئولي الاتصال، وإعداد فيلم تسجيلي عن المنظمة، ويمثل هذا أفضل استعداد لمواجهة أسوأ الاحتمالات بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة، ويمثل الأساس السليم للعمل، حيث يحولها من كونها اتصالات رد فعل إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الإعداد الجيد القائم على التنبؤ والاستعداد المسبق وأخذ زمام المبادرة (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١٢-١٣).

ويتم التنبؤ بالأزمات والمشكلات المحتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل المؤسسة، سواء كانت من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية ويمكن أن تؤثر فيها، مع وضع خطط اتصالية للتعامل مع هذه الأزمات عند حدوثها، بمعنى آخر التخطيط للأزمات المحتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل المنظمة، فلا بد من التخطيط للتعامل مع الأزمة عند وقوعها بالفعل؛ وذلك لأن الجهود الوقائية لمنع حدوث الأزمة قد لا تنجح مهما بلغت كفاءتها، لأن وقوع الأزمة أمر حتمي، كما أن هناك أزمات خارجة عن

إرادة المنظمة، ولا تستطيع المنظمة منع وقوعها؛ لذلك عليها أن تخطط لهذه الأزمات حتى تستطيع تقليل خسائرها إلى الحد الأدنى عند حدوثها واستعادة النشاط في أقرب وقت ممكن.

وتُعتبر الأوقات والأموال التي تُخصص للتدريب وإعداد المنظمة لمواجهة أية أزمات محتملة صغيرة وضئيلة للغاية إذا ما قورنت بالثمن الفادح الذي قد تتكبده المنظمة نتيجة لعدم الاستعداد الكافي، ويتم الاستعداد للأزمات من خلال مجموعة من الخطوات، هي: البحوث، وإصدار بيان بالمخاطر المحتملة الحدوث، وإعداد السيناريوهات للأزمات المحتملة الحدوث، وتشكيل فريق إدارة الأزمة، وتحديد الجماهير الرئيسة المستهدفة، وتحديد الرسائل الاتصالية، وتحديد وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمة، واختيار المتحدث الرسمي باسم المنظمة وتدريبه، وإنشاء مركز إدارة الأزمة، وتطوير العلاقات مع جماهير المؤسسة، وتطوير العلاقات مع وسائل الإعلام، والتخطيط للتعامل مع وسائل الإعلام (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ١١٩).

ويتم في هذه المرحلة أيضًا التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، وهو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث وبين أهداف العلاقات العامة، وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين، هما: منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة، والاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها للتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة، وتتطلب الإدارة الفعالة للأزمة من إدارة المنظمة أخذ زمام المبادرة في إدارة الأزمة القائمة على استباق الأحداث والقيام بمجموعة من الأعمال تستهدف الوقاية من الأزمة ومنع وقوعها، وهو ما يُطلق عليه إدارة المبادرة، واتصالات المبادرة (علي عوجة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ص ١٧٥-١٧٦).

المرحلة الثالثة: مرحلة احتواء الأضرار أو الحد من انتشار الأزمة:

ووفقاً لهذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع وقوع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تُعدّ خاصية طبيعية لكافة النظم؛ وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار (رجب عبدالحميد، ٢٠٠٠، ص ص ٤١-٤٢). ولا شك أن كفاءة إدارة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وتُترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن الإنابة لهم (منى صلاح الدين، ١٩٩٨، ص ٧٤).

ويتم التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة فور وقوعها، ويتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة، للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفاً في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها، واتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو تقليل تأثيراتها السلبية تمهيداً لاستعادة نشاط المنظمة، وهو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية، وتتضمن هذه المرحلة مسارين متوازيين أحدهما إداري يهتم بالجوانب الإدارية والتنظيمية المناسبة لنوع الأزمة (إصلاح التلفيات، إعادة التشغيل)، والآخر اتصالي إعلامي يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية، وقولها الفنية، وجدولة الحملة الإعلامية والإعلانية للمنظمة (كريماني فريد، ١٩٨٤، ص ص ١٣-١٤).

وعند حدوث الأزمة (المواجهة) يتم جمع الحقائق عن الأزمة، وتنفيذ الأنشطة الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمة، والاتصال بال جماهير الرئيسة؛ الخارجية والداخلية، والتعامل مع وسائل الإعلام، كما أن هناك

مبادئ وقواعد ينبغي مراعاتها عند التعامل مع وسائل الإعلام مثل: توجيه التغطية الإعلامية، والصراحة والوضوح، وتجنب استخدام لا تعليق، والاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه، والتركيز على إيجابيات المنظمة في تعاملها مع الأزمة، وإبراز اهتمام المنظمة وتعاطفها مع الجمهور، وعدم الانفعال عند مواجهة الإعلاميين الذين يتصف سلوكهم بالعدوانية، ومراقبة التغطية الإعلامية، وتمكين الإعلاميين من إجراء المقابلات مع كبار المسؤولين في المنظمة، وعقد مؤتمر صحفي عام، والتعرف على رد فعل الجماهير تجاه سلوك المنظمة أثناء الأزمة، ولا بد من التحديد الدقيق للجماهير الرئيسة والمعلومات التي تود أن تبعث بها إليهم من ناحية النوع والكيف، وإقامة نظام لاسترجاع الأثر (feed back) (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ١٨٩).

ويجب التحدث في هذه المرحلة من الأزمة من وجهة نظر اهتمامات الجمهور، وليس من وجهة نظر المنظمة؛ حيث إن الصحافة والجمهور يريدون أن يعرفوا كيف ستؤثر فيهم الأزمة، وماذا يمكنهم فعله حيال هذه الأزمة، ويجب كذلك التحدث بصفة شخصية، مع ذكر المتضررين من الأزمة بنوع من الأسى، وجمل التعاطف معهم (Otto Lerbinger, 1997, p. 32).

وعليه فإنه يتم في هذه المرحلة تحويل الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية، تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية، للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها، وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة، أي أنه بعد وقوع الأزمة يتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة، وذلك للتعامل معها، حيث يقوم هذا الفريق بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفاً، في ضوء الموقف الفعلي الناجم عن طبيعة الأزمة ونطاقها، وحجم التأثيرات الناجمة عنها، حتى يتم

اتخاذ قرارات سريعة بالأعمال المطلوبة لاحتواء الضرر، وتقليل تأثيراتها السلبية إلى أقل حد ممكن، وهذا يعني إجراء التعديلات الضرورية على الخطة الوقائية المعدة من قبل، وفقاً لمقتضيات الموقف الفعلي، وذلك في المسارين الإداري والاتصالي، حيث يعني الأول بعمليات إصلاح التلفيات وإعادة التشغيل، والثاني يهتم بتحديد المهام الاتصالية والإعلامية التي سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة في مواجهة الأزمة واستعادة النشاط، وتشتمل هذه المهام على عدد من العمليات الاتصالية الخاصة بإدارة الأزمة، وهي: تحديد الأهداف، وتحديد الجمهور، وتحديد استراتيجية اتصالات الأزمة، وبدأ تنفيذ الحملة الإعلامية، والتي يتم فيها تحديد أهداف القائم بالاتصال (المنظمة)، ومبررات وأسباب الاستجابة المطلوبة من المنظمة للأحداث، وتحديد الجمهور المستهدف، وإعداد الرسائل الاتصالية للمنظمة، وتحديد شكل هذه الرسائل ومضمونها، وتحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة، وكذلك الأشكال الاتصالية المستخدمة... إلخ (علي عجوة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ص ١٧٦، ٢٠٢-٢٠٥، ٢١٢-٢١٥).

وينبغي أن يُراعى عند بدء عملية تنفيذ خطة العمل الإعلامي الموازنة في الاهتمام بين الاتصالات الداخلية والخارجية، وذلك باستخدام كل الوسائل الاتصالية أثناء الأزمة وبعدها، كما ينبغي الاهتمام بتوزيع الرسائل الموجهة للفئات المختلفة من الجماهير، وفقاً لخصائص كل جمهور نوعي على حدة، مع التنوع في الأساليب الاتصالية المستخدمة في عرض المعلومات عن الموضوع، ويتوقف تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة بناء على اختيار الأشكال والطرق المستخدمة في الاتصال، كما يتوقف اختيار الوسائل الإعلامية بناء على مدى ملاءمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف، ومن الطرق والوسائل الشائعة الاستخدام في التعامل مع الأزمات: المؤتمرات الصحفية، والبيانات الصحفية، والمؤتمرات

التليفزيونية، والإعلانات، والبريد الإلكتروني، والمحادثات التليفونية، وشرائط الفيديو، والزيارات الميدانية، وإقامة خطوط للاتصال الساخن. أما فيما يتعلق بتحديد فئات الجمهور المستهدف فيتم الاتصال بالأطراف المتعددة المتضمنة في الأزمة، سواء بطرق الاتصال المباشر أو الجماهيري، وذلك بعد تقسيمهم إلى فئات، وذلك على النحو التالي: الجمهور العام، والعملاء، وموظفو الشركة، والمستثمرون، وقادة الرأي، والجهات الحكومية، وشركات التأمين، وعائلات الضحايا، ومراسلو وسائل الإعلام، وأجهزة العمليات المختلفة، والمجموعات الأخرى من الجماهير (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١٥).

ويوجد مجموعة من الضوابط يجب مراعاتها خلال إدارة الأزمات إعلامياً، هي: الدقة والحذر حيال الرأي العام، وإمداده بالحقائق التفصيلية، ومراعاة دقة تحرير التصريحات ذات الطبيعة السياسية، بحيث تساعد على تشكيل الرأي العام في جانب مواجهة الأزمة وحلها، وضرورة الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث نتيجة سرعة التغطية، والقدرة على التعامل بموضوعية وعدم الانفعال مع أجهزة الرأي العام، ونشر الحقائق بالسرعة اللازمة لخلق مناخ عام صحي يخدم الأزمة، وضرورة الاهتمام بشكل التغطية الإخبارية التقليدية ومعاييرها، خاصة في أثناء الأزمات (سوزان القليني، ١٩٩٨، ص ٦٠). وكذلك يجب تجنب حدوث أي ضرر للآخرين، والعمل على منع حدوث هذا، واحترام حقوق الآخرين، وعدم الكذب والخداع، والوفاء بالعهود والاتفاقيات، واتباع القواعد، والعمل على مساعدة المحتاجين، وتحقيق العدالة، وتعزيز الإيجابية لدى الآخرين (Otto Lerbinger, 1997, p. 293).

المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة وتم اختبارها بالفعل، وتتضمن هذه المرحلة كذلك عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس، حيث تتكاتف في مواجهة خطر مجدد (رجب عبد الحميد، ٢٠٠٠، ص ٤٢). بكلمات أخرى فإنه بعد انقضاء الأزمة بأحداثها الساخنة، وبدء عودة الأمور إلى طبيعتها في المنظمة، لا ينبغي أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد، بل ينبغي الاستمرار في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية، وتستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية بعد انتهاء الأزمة مثل تنظيم الزيارات لقيادة الرأي، ورجال الإعلام والمسئولين، وتغطيتها إعلامياً، وتنظيم مهرجانات رياضية أو ثقافية أو أيام مفتوحة تتأكد من خلالها الجماهير - وبشكل غير مباشر - من عودة الأمور إلى طبيعتها واستعادة الشركة لكامل قدراتها العادية (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١٦).

ويجب أن تتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم لما حدث (قدري علي عبد المجيد، ٢٠٠٢، ص ٢٥٦)، حيث يستمر دور العلاقات العامة حتى بعد انتهاء الأزمة، وفي هذه المرحلة تقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة دور التأكد من تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة، والسعي لإعادة سمعة المؤسسة لما كانت عليه قبل الأزمة (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ١٩٩).

وتستمر في هذه المرحلة الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة، حيث لا

ينبغي أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد، بل ينبغي أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد عودة المنظمة إلى أوضاعها الطبيعية لكي تحافظ على صورتها الذهنية، وتستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية، مثل: تنظيم الزيارات لقادة الرأي ورجال الإعلام وكبار المسؤولين، مع الحرص على دعوة وسائل الإعلام لتغطيتها إعلامياً، وكذلك تنظيم المعارض والمؤتمرات والمهرجانات الثقافية والرياضية... إلخ (علي عوجة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ص ١٧٦، ٢١٦).

المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم:

يتم في هذه المرحلة دراسة وتقييم الخطة الإدارية والإعلامية التي تم تنفيذها، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهنا تُستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة سلباً أو إيجاباً، وقياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية التي تم استخدامها، واستخلاص الدروس من نتائجها للاستفادة منها في المستقبل من خلال التوجيه بإجراء تعديلات في القواعد أو النظم أو الهيكل الإداري أو توزيع المسؤوليات؛ وبالتالي تجنب حدوث أزمات في المستقبل (كريمان فريد، ١٩٨٤، ص ١٦).

وتتضمن تلك المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم، حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة (رجب عبد الحميد، ٢٠٠٠، ص ٤٣). ويمكن للمنظمة أن تحسن من قدراتها في إدارة هذه المرحلة عن طريق مراجعة الأزمات السابقة، ومراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء

اللوم على أحد، والمقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة، والتعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى المحتملة، وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية، واتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق إدارة الأزمات، واستعادة الأزمات السابقة وتذكرها بصورة دورية (منى صلاح الدين، ١٩٩٨، ص ٧٤).

ويتم أيضاً في هذه المرحلة تقويم (تقييم) عملية إدارة الأزمة، وذلك على مستويين، هما: تقويم خطة إدارة الأزمة ككل وهو التقويم الاستراتيجي، والتقويم التكتيكي، وفيه يتم تقويم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها؛ ومن ثم يتم استخلاص الدروس المستفادة، وكيفية مراعاتها في المستقبل، أي أنه يتم في هذه المرحلة دراسة وتقويم الخطة الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإداري والاتصالي، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهنا تُستخدم كل المعلومات التي تم توثيقها أثناء إدارة الأزمة، ومراجعة تعليقات وسائل الإعلام عليها، كما يمكن استخدام البحوث لقياس رد فعل الجمهور تجاه الأنشطة الاتصالية، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة (علي عجوة وكريمان فريد، ٢٠٠٨، ص ١٦٣، ٢١٧). ويؤكد أحد الباحثين على أن العلاقات العامة الجيدة هي التي تستفيد مما حدث، فتتخذ إجراءات لمنع تكرار حدوثه، وعليها أن تقرر ما إذا كانت ستستثمر الحادثة أو المشكلة لمصلحة المؤسسة في الخطط القادمة (نرمين علي السيد، ٢٠٠٤، ص ٢٠١-٢٠٢).

الخاتمة والنتائج العامة:

استهدفت الدراسة الحالية رصد ووصف دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات، استنادًا إلى الأدبيات العلمية المعنية بهذا الشأن، من رسائل جامعية ودراسات وبحوث ومؤلفات علمية؛ وعليه فقد وضع الباحث مجموعة من التساؤلات البحثية لتحقيق أهداف الدراسة، واستخلاص النتائج.

وتُعتبر هذه الدراسة من نوع الدراسات الوصفية؛ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي (الوثائقي) للأدبيات العلمية المعنية، ومن ثم خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة يمكن استعراضها على الوجه الآتي:

١. وقوع الأزمات وحدوثها سنة أصيلة من سنن الحياة، وهي تحدث على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

٢. يصعب التوصل إلى تعريف جامع شامل للأزمة، كدأب المفاهيم والمصطلحات النظرية في العلوم الإنسانية، فيختلف مفهوم الأزمة من شخص إلى شخص، ومن تخصص علمي إلى آخر، ومن أبسط المفاهيم أن الأزمة مشكلة كبيرة تظهر للوجود بشكل مفاجئ.

٣. تتسم الأزمات بعدد من الصفات والخصائص، منها: المفاجأة والتعقيد والتشابك والغموض والتداخل والتعدد، وضغط الوقت، وعدم التأكد، وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، وأنها موقف مشكل.

٤. تتعدد أسباب الأزمات؛ من أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان، وأسباب بفعله، ولفشل مفاجئ أو إهمال أو خطأ، ولسوء الفهم، وسوء التقدير، وسوء الإدراك، والرغبة في الابتزاز، والإدارة

- العشوائية، وتعارض الأهداف، والإشاعات، والأخطاء البشرية، واليأس، واستعراض القوة، والتغيير التنظيمي، ونقص المعلومات.
٥. هناك عدة أنواع من الأزمات، مثل: الكوارث الطبيعية، والحوادث الصناعية، والمصدر: الإنسان أو الطبيعة، والمدى الزمني: مفاجئة أو طارئة، أو ذات مقدمات أو مزمنة، والنطاق الجغرافي: محلي أو قومي أو دولي، ولمدة حدوثها: قصيرة أو متوسطة أو كبيرة، ولدرجة الخطورة: عادية أو حادة أو مبالغتها.
٦. تتعدد مراحل دورة حياة الأزمات، من ميلاد الأزمة، ونموها، ونضجها، وانحسارها، وظهور أزمة جديدة.
٧. تهدف إدارة الأزمات إلى منع وتجنب وقوع الأزمات في مراحلها المبكرة أو التعامل معها عند وقوعها، للسيطرة عليها بأقل التكاليف والخسائر.
٨. أدى التوسع في استخدام مفهوم العلاقات العامة إلى تنوع معانيه وتعدد، وهي في أبسط معانيها إقامة الصلات الطيبة بين المنظمة وعملائها، بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما.
٩. تتضمن الأدوات التي يمكن للعلاقات العامة استخدامها في إدارة الأزمات في المنظمات النشر، والبيانات الصحفية، والمطبوعات، وإعلانات العلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات، والمؤتمرات الصحفية، والرحلات لجمهور المنظمة، وأنشطة المسؤولية الاجتماعية، وإدارة الأحداث، وبرامج الرعاية.
١٠. تستخدم العلاقات العامة استراتيجية أو أكثر من استراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمات في المنظمات، مثل استراتيجية: الموقفية، والتحفظ والكتمان، والتريث وعدم التورط، والقانونية،

والاستجابة والدفاع، والدفاع الهجومي، والصمت، والإنكار،
والتملص من المسؤولية، والتبرير والاعتذار، والهجوم المضاد،
والأفعال التصحيحية، وملتقى الطرق، والمشاركة والمسئولية،
والاختفاء المؤقت وغير المؤقت.

١١. تلعب العلاقات العامة دورًا بالغ الأهمية في إدارة الأزمات في
المنظمات؛ حيث إنها المدخل الصحيح لحماية سمعة المؤسسة
وصورتها أثناء الأزمات، واتخاذ التدابير لحماية الأرواح
والممتلكات وقائيًا، بوضع الخطط، والاستفادة من الأزمات
والبحوث والدراسات العلمية، واكتشاف الأزمات قبل وقوعها،
وتخطي آثارها وتداعياتها، والمتابعة والتقييم.

١٢. تلعب العلاقات العامة أيضًا دورًا حيويًا وجوهريًا في إدارة
الأزمات في المنظمات من خلال اتصالات الأزمة، بتدفق
المعلومات والآراء بشكل سريع داخل المنظمة وخارجها، والمتابعة
الفورية لتداعيات الأزمة، وفتح قنوات الاتصال مع الأطراف
المختلفة، والاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع
الأزمة وتلافي أسباب حدوثها، والتصدي لها عند وقوعها بأكبر
قدر من الفعالية، وتوزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة،
والتنسيق بينها، وحصر الموارد اللازمة وتوفيرها، وتخفيف الآثار
السلبية للأزمة، وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية
والخارجية، وزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام،
واستغلال فرصة اهتمامها للإعلان عن المنظمة نفسها، والاستفادة
من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة، والسيطرة
على الأضرار التي تقع على سمعة المنظمة والحد منها.

١٣. تناولت الأدبيات العلمية مراحل إدارة الأزمة اتصالياً، ودور العلاقات العامة ومسئولياتها عن اتصالات الأزمة؛ ومن ثم أشارت الأدبيات إلى دور العلاقات العامة الكبير في كل مرحلة من هذه المراحل، وقد تعددت وتتنوع تصنيفات هذه المراحل: ما قبل الأزمة (الاستعداد)، وانفجار الأزمة (المواجهة)، وما بعد الأزمة (إعادة التوازن)، أو مرحلة تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة، والاستعداد والتحصير، والمواجهة، وإعادة التوازن، أو مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية/المنع، واحتواء الأضرار أو الحد من انتشار الأزمة، واستعادة النشاط، والتعلم.

الرؤية المستقبلية:

في ضوء أهداف الدراسة وتصميمها المنهجي وتراثها العلمي ونتائجها يمكن طرح بعض المقترحات والرؤى المستقبلية وفقاً للمحورين الآتيتين:

المحور الأول: الدراسات والبحوث الأكاديمية:

- تطوير الأطر العلمية النظرية التي تستند إليها الدراسات والبحوث الإعلامية المعنية بإدارة الأزمات، مع ضرورة وضع أطر نظرية عربية تتناسب مع ثقافة المجتمعات العربية وسماتها وخصوصياتها، وخصائص الإعلام الرقمي (الجديد).
- الاهتمام بإجراء الدراسات الكيفية، بالإضافة إلى الدراسات الكمية.
- تطوير المناهج العلمية البحثية المستخدمة في الدراسات والبحوث الإعلامية المتعلقة بإدارة الأزمات.
- العناية بالدراسات التجريبية والتفسيرية والتاريخية والمقارنة؛ للاستفادة منها في التعامل مع إدارة الأزمات.

- التعرف على وجهات نظر مسئولى إدارة الأزمات نحو الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في مواجهة الأزمات، ودور العلاقات العامة فيها.

- قياس فاعلية دور العلاقات العامة في عملية إدارة الأزمات.

المحور الثاني: الوزارات والجهات المعنية:

- تبني مسئولى إدارة الأزمات مداخل متكاملة لإدارتها.

- يجب أن يكون ممارس العلاقات العامة ركناً أساسياً ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات، ويتولى الجانب المتعلق بمهامه، وهو إدارة الاتصالات مع الجمهور.

- إجراء دراسات وبحوث حول إدارة الأزمات بمساهمة ومشاركة جهات بحثية وأكاديمية ومؤسسات مجتمعية.

- الربط بين القائمين على دراسات الأزمات والمسئولين في المؤسسات المجتمعية، حتى يتسنى تطبيق ما توصلت إليه هذه الدراسات على أرض الواقع.

- أهمية تدريس علم إدارة الأزمات في الجامعات.

- إنشاء مركز أو معهد قومي لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتبويبها وحفظها في بنك للمعلومات، والتدريب على التعامل مع الأزمات وإدارتها.

- توفير الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية اللازمة لإدارة العلاقات العامة لتقوم بدورها في مواجهة الأزمات والكوارث قبل وأثناء وبعد وقوعها.

- عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات والكوارث وإدارة الطوارئ.

- استقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة في إدارة العلاقات العامة للعمل في إدارات العلاقات العامة.
- ضرورة فهم الدور الحقيقي للقائمين بالعلاقات العامة بالمؤسسة من قِبَل العاملين بالمؤسسة.
- الاستعانة بخبراء ومختصين في العلاقات العامة من خارج المؤسسة للاستفادة من خبرتهم في إدارة الأزمات.
- تهيئة خطة استراتيجية بعيدة المدى وخطط متوسطة وقصيرة، وذلك لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ومواجهة المخاطر والتهديدات البيئية.
- تشكيل فريق عمل لغرض مواجهة الأزمة وإدارتها بمراحلها (قبل، أثناء، بعد).

المراجع والمصادر

أولاً: بحوث ودراسات عربية غير منشورة:

١. أحمد أمين محمد، أهمية الأنشطة الاتصالية في عمل العلاقات العامة: دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بعمان، ٢٠١٠).
٢. إسلام أحمد البرايصة، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للشركات، رسالة ماجستير، غير منشورة (جامعة البترا: كلية الإعلام، ٢٠١٥).
٣. إيمان سامي حسين عشري، دور العلاقات العامة الرقمية في الإدارة الإلكترونية للأزمات السياسية وتأثيرها على الشباب: دراسة تطبيقية على العملية العسكرية بالمملكة العربية السعودية (عاصفة الحزم)، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ٢٠١٧).
٤. بن عيجة محمد نبيل، إدماج الإنترنت في استراتيجية الاتصالات التسويقية للمؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر، ٢٠٠٩).
٥. بوشعير لويظة، استراتيجيات الاتصال التسويقي ومدى تأثيرها على سلوك المستهلك الجزائري، رسالة دكتوراه، غير منشورة (كلية العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر ٣، ٢٠١٤).
٦. جلطي خديجة وقسوس أحلام، آليات الإتصال الداخلي ودوره في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية، رسالة ماجستير، غير منشورة (جامعة عبد الحميد بن باديس: كلية العلوم الإجتماعية، ٢٠١٩).
٧. الحاج الفضل الطاهر، دور العلاقات العامة في تحسين صورة السودان لدى العالم الخارجي، رسالة دكتوراه، غير منشورة (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: كلية علوم الإتصال، ٢٠١٤).
٨. رمضان إبراهيم محمد عطية، استراتيجيات إدارة الأزمات بالمؤسسات المصرية والعربية ودور العلاقات العامة فيها: دراسة تطبيقية، رسالة

- دكتوراه، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة الأزهر، ٢٠١٨).
٩. صلاح يوسف الأشقر، مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، غير منشورة، (كلية التجارة: الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٢).
١٠. قدري علي عبدالمجيد، دور الاتصال في إدارة الأزمات: دراسة حالة على حادث الأقصر الإرهابي عام ١٩٩٧، رسالة ماجستير، غير منشورة (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ٢٠٠٢).
١١. كريمان فريد، العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي: دراسة وصفية تقييمية على عينة من المنشآت في قطاعي الصناعة والتأمين، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ١٩٨٤).
١٢. نرمين علي السيد إبراهيم، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر، رسالة ماجستير، غير منشورة (كلية الإعلام: جامعة القاهرة، ٢٠٠٤).
١٣. نيفين عزت علي الحبش، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه، غير منشورة (كلية التجارة: جامعة القاهرة، ١٩٩٨).
١٤. هشام عبدالله البابا، مدى تأثير الاتصالات التسويقية على السلوك الشرائي للمستهلكين، رسالة ماجستير، غير منشورة (الجامعة الإسلامية غزة: كلية التجارة، ٢٠١١).
- ثانياً: بحوث ودراسات عربية منشورة:**

١. إبراهيم أحمد أبو عرقوب، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، المجلد ٤٧، العدد الثاني، ٢٠٢٠.
٢. أبو بكر حبيب أحمد الصالحي، معالجة مواقع الصحف الإلكترونية المصرية للأزمات السياسية العربية: دراسة تحليلية، المجلة المصرية

- لبحوث الرأي العام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يناير - يونيو ٢٠١٤.
٣. أحمد إلياس الخضر محمد، العلاقات العامة وإدارة اتصالات الأزمة: دراسة وصفية تحليلية، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، العدد الثاني، ٢٠١٥.
٤. أحمد فاروق رضوان، استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة: دراسة حالة على شركة "تويوتا"، المجلة العربية للإعلام والاتصال، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، السعودية، العدد الثامن، مايو ٢٠١٢.
٥. أشرف عبدالمغيث، دور العلاقات العامة في تفعيل عناصر الاتصال أثناء الأزمات: دراسة حالة بأسلوب إعادة البناء بالتطبيق على أزمة العبارة المصرية، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، المجلد الثامن، العدد الثاني، إبريل - يونيو ٢٠٠٧.
٦. أمل السيد أحمد متولي، اعتماد الشباب المصري على شبكات التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات خلال المرحلة الانتقالية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، مصر، العدد الرابع، مارس ٢٠١٤.
٧. أمل فوزي منتصر، الاتجاهات البحثية العربية والأجنبية في مجال العلاقات العامة الرقمية: دراسة تحليلية من المستوى الثاني، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد (٥٥)، إبريل - يونيو ٢٠١٦.
٨. المنصف العياري، إدارة العلاقات العامة واستراتيجية مواجهة الأزمات، مجلة العلاقات العامة والإعلان، الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان، السعودية، العدد الثاني، ٢٠١٣.

٩. انتصار داود العبيدي، إستراتيجية العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات السياحية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، مصر، العدد الرابع عشر، يناير - مارس ٢٠١٧.
١٠. إنجي محمد أبو سريع خليل، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات: دراسة في تحليل المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد الحادي عشر، سبتمبر ٢٠١٧.
١١. إيمان عبادي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد الحادي عشر، ٢٠١٧.
١٢. إيمان مرسي، دور العلاقات العامة الرقمية في الجامعات السعودية خلال أزمة كورونا: دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد ٧٥، ٢٠٢١.
١٣. بسنت محمد عطية، المعالجة الإخبارية لأزمة تعليق بعض المساعدات المالية الأمريكية الممنوحة لمصر في القنوات الموجهة باللغة العربية بي بي سي العربية وفرنسا ٢٤ وروسيا اليوم، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، مصر، العدد الثالث، ديسمبر ٢٠١٣.
١٤. تغريد مجدي فوزي، تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية: دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة في مصر، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٥.
١٥. ثريا أحمد البدوي وطارق فتح الله شبل وعلياء سامي عبدالفتاح، إدارة اتصالات الأزمة في الأدبيات العربية والأجنبية: رؤية فكرية ومنهجية مقارنة، المؤتمر الدولي السابع عشر، بحوث الإعلام في مصر في

نصف قرن: الواقع واتجاهات المستقبل، كلية الإعلام، جامعة القاهرة،
ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، مصر، ج
(١)، ١٩-٢٠ ديسمبر ٢٠١١.

١٦. حاتم محمد عاطف، ممارسة القائم بالاتصال لأنشطة العلاقات العامة
الرقمية بالجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية،
مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد السادس، ٢٠١٥.

١٧. حنان فاروق جنيد وأشرف عبدالمغيث، تطور دراسات أخلاقيات
العلاقات العامة في الفترة من ١٩٨٠ وحتى ٢٠١٠، المؤتمر الدولي
السابع عشر، بحوث الإعلام في مصر في نصف قرن: الواقع
واتجاهات المستقبل، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ومنظمة الأمم
المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، مصر، ج (١)، ١٩-٢٠
ديسمبر ٢٠١١.

١٨. حنان فاروق جنيد، دراسة تتبعية لتطور دراسات اتصالات الأزمنة:
محلياً وعالمياً، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية
الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد الأول، مارس ٢٠١٥.

١٩. داليا محمد عبدالله، استخدام المنظمات العاملة في مصر لوسائل
التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمنة واتجاهاتهم نحوها: دراسة
مسحية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية
الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد التاسع، مارس ٢٠١٧.

٢٠. دعاء محمد نصير، العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات في
الوزارات المصرية: دراسة تطبيقية، مجلة كلية الآداب، جامعة
الزقازيق، كلية الآداب، العدد ٩١، ٢٠١٩.

٢١. ريم أحمد عادل، بحوث العلاقات العامة والإعلان في مصر.. الواقع
واتجاهات المستقبل: رؤية تحليلية نقدية، المجلة العلمية لبحوث
العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد
العاشر، يونيو ٢٠١٧.

٢٢. سلوى سليمان الجندي، دور صفحات الجيش والشرطة على الفيس بوك في إدارة أزمة ما بعد ٣٠ يونيو ٢٠١٣: دراسة حول مستقبل الإعلان في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير، *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، مصر، العدد الثالث، ديسمبر ٢٠١٣.

٢٣. سلوى سليمان الجندي، الأنشطة الاتصالية لشركة مصر للطيران لإدارة أزمة الطائرة MS804 القادمة من باريس: دراسة تحليلية، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد (٥٩)، إبريل - يونيو ٢٠١٧.

٢٤. سمية بورقعة، دور الاتصال الأزمات في تحسين صورة المؤسسة: مؤسسة فرتيال أنموذجاً، *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد الثالث عشر، ٢٠١٨.

٢٥. سهير عثمان عبدالحليم، استراتيجية التبشير في خطاب النظام السياسي لمواجهة الأزمات.. حادثة أسيوط أنموذجاً: دراسة مقارنة بين صحف الإهرام والحرية والعدالة والتحرير، *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، مصر، العدد الأول، إبريل - مايو ٢٠١٣.

٢٦. سوزان يوسف القليني، مدى اعتماد الصفوة على التلفزيون في وقت الأزمات، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، العدد الرابع، ديسمبر ١٩٩٨.

٢٧. شريفة رزيوق، التفاوض كآلية اتصال في مواجهة الأزمات بالمؤسسة: دراسة وصفية تحليلية، *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد الحادي عشر، ٢٠١٧.

٢٨. شيماء السيد سالم، دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد (٥٦)، سبتمبر ٢٠١٦.
٢٩. عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد الخامس، يناير-إبريل ١٩٩٩.
٣٠. عمر إبراهيم بوسعدة، دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المؤسسية: دراسة نظرية، **مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط**، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، مصر، العدد الثامن عشر، مارس ٢٠١٨.
٣١. كريمان فريد، تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة: دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد السادس، أكتوبر/ديسمبر ١٩٩٩.
٣٢. لبيبة عبدالنبي إبراهيم، إدارة اتصالات الأزمة بنادي قضاة مصر: دراسة حالة لأزمة إقالة النائب العام، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد (٤٩)، ديسمبر ٢٠١٤.
٣٣. ماجد بن عبدالله الجار الله، جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، **مجلة العلاقات العامة والإعلان**، الجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان، العدد الأول، ٢٠١١.
٣٤. ماجدة عبدالمنعم مخلوف، دور أجهزة العلاقات العامة في إدارة الأزمات الداخلية بالوزارات المصرية: دراسة ميدانية، **مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط**، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، مصر، العدد الرابع، يوليو - سبتمبر ٢٠١٤.

٣٥. محمود أحمد لطفي السيد وهاجر شعبان علي، استخدامات الشبكات الاجتماعية في تعبئة الرأي العام أثناء الأزمات السياسية الطارئة: أزمة الدستور المصري أنموذجاً، *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، مصر، العدد الثاني، سبتمبر ٢٠١٣.

٣٦. محمود فوزي رشاد وسمر أحمد حسان، أهداف ووظائف العلاقات العامة عبر تطبيقات الاتصال الرقمية: رؤية نقدية مستقبلية، *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية، العدد الرابع والعشرون، ٢٠١٩.

٣٧. محمود يوسف مصطفى وإيمان محمد محمد زهرة، بحوث العلاقات العامة في مصر والعالم العربي في نصف قرن: الواقع واتجاهات المستقبل، *المؤتمر الدولي السابع عشر، بحوث الإعلام في مصر في نصف قرن: الواقع واتجاهات المستقبل*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، مصر، ج (١)، ١٩-٢٠ ديسمبر ٢٠١١.

٣٨. مراد كموش، العلاقات العامة وإدارة أزمات المنظمة: التصورات والنماذج، *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد (٢٨)، ٢٠١٥.

٣٩. مطلق سعود المطيري، دراسة المفاهيم النظرية لدور الإعلام في إدارة الأزمات، *المجلة العربية للإعلام والاتصال*، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، السعودية، العدد الثالث عشر، مايو ٢٠١٥.

٤٠. معصم بلال جمعة المعصم، العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات، *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط*، العدد ٢٤، ٢٠١٩.

٤١. مها عبدالمجيد صلاح، الإعلام الجديد وإدارة الأزمات الأمنية، ورقة علمية مقدمة في الملتقى العلمي: الإعلام الأمني ودوره في إدارة الأزمات، عمان - الأردن، ٢٥-٢٧ يونيو ٢٠١٢.

٤٢. مي محمود عبداللطيف، كفاءة الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة: دراسة حالة، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، مصر، العدد السادس عشر، سبتمبر ٢٠١٧.

٤٣. ميرهان محسن محمد السيد طنطاوي، الاستجابة الاتصالية لشركات الطيران أوقات الأزمات ودورها في حماية سمعة علاماتها التجارية: دراسة حالة على أزمة عربية وعالمية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مصر، العدد الثامن، أكتوبر - ديسمبر ٢٠١٦.

٤٤. نصر الدين عبدالقادر عثمان، أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، مصر، العدد الثامن عشر، مارس ٢٠١٨.

٤٥. هاشم فوزي وعمار عبدالأمير، مدى معرفة دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد الثامن، العدد الرابع، ٢٠٠٦.

٤٦. هيثم محمد يوسف، الخطاب الاتصالي للمؤسسات السيادية والمعارضة أثناء الأزمة المصرية: دراسة تحليلية مقارنة لبيانات المتحدث الرسمي في الفترة من نوفمبر ٢٠١١م إلى إبريل ٢٠١٣م، المجلة العربية للإعلام والاتصال، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، السعودية، العدد الحادي عشر، مايو ٢٠١٤.

٤٧. يحيى بن لعربي، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية: تحولات نظرية ونماذج عملية، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، الجمعية المصرية للعلاقات العامة، مصر، العدد العشرين، سبتمبر ٢٠١٨.

ثالثًا: كتب عربية ومترجمة:

١. أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة (البحرين: مؤسسة لورد العالمية لشؤون الجامعة، ٢٠٠٦).
٢. السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، ط ١ (القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).
٣. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: حلول عملية - أساليب وقائية، ط ١ (القاهرة: مطابع سجل العرب، ١٩٩٧).
٤. أشرف السعيد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات (القاهرة: د. ن.، ٢٠١٣).
٥. بشير العلق وعلي ربايعة، الترويج والإعلان التجاري (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).
٦. حسن عماد مكاي، الإعلام ومعالجة الأزمات (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥).
٧. رجب عبدالحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات (القاهرة: مطبعة الإيمان، ٢٠٠٠).
٨. سامي عبدالعزيز، الاتصالات التسويقية المتكاملة، ط ٣ (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٤).
٩. عبدالرازق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١١).
١٠. عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة: بين النظرية والتطبيق (مركز البحوث والدراسات السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة القاهرة، ١٩٩٤).

١١. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط ٥ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨).
١٢. علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقة العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٥).
١٣. علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط ٢ (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨).
١٤. علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية: مدخل منهجي - تطبيقي، ط ١ (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠).
١٥. محسن أحمد الخضري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات (القاهرة: مكتبة مديولي، ١٩٩٤).
١٦. محمد الشافعي، فن إدارة الأزمات، ط ١ (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ١٩٩٩).
١٧. محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر، ط ١ (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٥).
١٨. محمد سعيد عبدالفتاح ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣).
١٩. محمد شومان، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، ط ١ (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).
٢٠. محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمات، ط ١ (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٥).
٢١. محمد عبدالله عبدالرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٣).
٢٢. محمد مصطفى، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات، ط ١ (بيروت: دار المنهل اللبناني، ٢٠١٢).
٢٣. محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، ط ٢ (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣).

٢٤. محمود يوسف، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة (القاهرة: د. ن.، ٢٠٠٢).
٢٥. منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات: الوسيلة للبقاء، ط ١ (القاهرة: دار البيان للنشر، ١٩٩٨).
٢٦. نيفين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية: صورة المنشأة - آليات إدارة الأزمات (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٨).
٢٧. هشام البحيري، الاتصالات التسويقية المتكاملة (القاهرة: د. ن.، ٢٠١٨).
٢٨. هويدا مصطفى، دور الإعلام في الأزمات الدولية: دراسة حالة للإدارة الإعلامية لحرب الخليج (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ٢٠٠٠).

رابعًا: بحوث ودراسات أجنبية منشورة:

1. Aikaterini C. Valvi, Konstantinos C. Fragkos, Crisis Communication Strategies: a Case of British Petroleum, **Industrial and Commercial Training**, Vol.45 Issue 7, 2013.
2. Amany Hassan Bassyouny, Effective Crisis Communication Strategies in Egypt, **Arab Journal of Media & Communication Reseach**, Ahram Canadian University, Egypt, First Issue, April - May 2013.
3. Catrin Johansson, Research on Organizational Communication: The Case of Sweden, **56th Annual Conference of The International Communication Association**, Dresden, Germany, June 2006.
4. E. A. More, Crisis Management and Communication in Australian Organizations, **Australian Journal of Communication**, Vol. 22, 1999.
5. Inas A. Hamid El Khoreiby, Crisis Response Strategies of Political Parties in the Egyptian Social Media: The Constitutional Declaration as a Case Study, **The Scientific Journal of Public Relations & Advertising Reseach**, Department of of Public Relations and Advertising, Faculty of Mass Communication, Cairo University, Egypt, Issue No. 8, Oct. - Dec. 2016.
6. Jost W. Vorhoeven et al, Effects of Apologies and Crisis Responsibility on Corporate and Spokesperson Reputation, **Public Relations Review**, Vol. 38, No.3, 2012.
7. Nagwa El Gazzar, The Use of Social Media Among Qatari Youth During Crises: A Survey, **The Scientific Journal of Public Relations & Advertising Reseach**, Department of of Public Relations and Advertising, Faculty of Mass Communication, Cairo University, Egypt, Issue No. 4, Dec. 2015.
8. Nitin Pangarkar, A Framework for Effective Crisis Response, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 29, Issue 4, 2016.

9. Paulina Palttala, Marita Vos, Testing a Methodology to Improve Organizational Learning about Crisis Communication by Public Organizations, **Journal of Communication Management**, Vol. 15, Issue 4, 2011.
10. Robert L. Heath et al, Getting Ready for Crisis Strategic Excellence, **Public Relations Review**, Vol. 33, 2007.
11. Yan Jin, Augustine Pang, Glen T. Cameron, The Role of Emotions in Crisis Responses: Inaugural Test of the Integrated Crisis Mapping (ICM) model, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 15, Issue 4, 2010.
12. W. Timothy Coombs, Sherry Jean Holladay, How Publics React to Crisis Communication Efforts: Comparing Crisis Response Reactions across Sub-arenas, **Journal of Communication Management**, Vol. 18, Issue 1, 2014.

خامساً: كتب أجنبية:

1. Frank Jefkins, **Public Relations Techniques**, 1st Ed., (London: Heinemann Professional Publishing, 1989).
2. Otto Lerbinger, **The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility** (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997).
3. Sam Black, **The Practice of Public Relation**, 4th Ed. (London: Butterworth-Heinemann, 1995).
4. Shirley Harrison, **Public Relations: An Introduction**, 2nd Ed. (London: Thomson Learning, 2000).